

NEUES *Leben* IN DER KIRCHE

IMPULSE FÜR DIE GEMEINDEENTWICKLUNG
UND DEN GEMEINDEAUFBAU



Marcel Hauser (Hg.)

Ein solides, verständlich geschriebenes Fachbuch, das grundlegendes Wissen und anschauliche Beispiele bietet. Pflichtlektüre für alle, denen Gemeindeentwicklung am Herzen liegt.

Ralph Kunz, Professor für Praktische Theologie an der Universität Zürich

Alle sind sich einig: «Die Kirche muss sich bewegen!» Es gibt keinen Grund mehr zu sagen, wir wüssten nicht wie. Vielfältige und auf individuelle Situationen zutreffende Tools sind hier aufgezeichnet.

Martin Schelker, Präsident Reformierte Kirche Horw/LU

Mit diesem Buch werden viele dringliche Aspekte in der täglichen Arbeit der Kirchenpflege anschaulich festgehalten und mit Lösungsansätzen untermauert. Es ist sehr verständlich geschrieben und die verschiedenen Beispiele waren für mich äusserst wertvoll. M.E. sollten neue Kirchenpflegemitglieder dieses Buch am Anfang ihrer anspruchsvollen Tätigkeit als Nachschlagewerk erhalten.

Lilo Siegrist-Vogt, Präsidentin der Kirchenpflege Boniswil, Egliswil, Hallwil, Seengen/AG

Dieses Buch kommt aus der Praxis und ist für die Praxis geschrieben. Es ist sorgfältig reflektiert, hebt aber nicht in den akademischen Himmel ab. Leitende von und Mitarbeitende in Gemeinden werden dieses Kompendium mit Gewinn in die Hand nehmen.

David Lentzsch, Fachstelle Gemeindeentwicklung bei der Reformierten Kirche Aargau

Nach dem Lesen hatte ich den Eindruck, dass es keine hoffnungslosen Fälle von Kirchgemeinden gibt und Gott den glimmenden Docht nicht auslöschen wird.

Thomas Alder, Coach und Supervisor, Fachstelle Jugendarbeit evang. Landeskirche Thurgau



Marcel Hauser

hauserberatung GmbH / info@hauser-beratung.ch

- 30 Jahre Sozialdiakon Reformierte Kirche
- Dipl. Supervisor, Coach & Organisationsberater BSO
- 20 Jahre Beratungserfahrung in Kirchen & sozialen Institutionen
- Ausbildungssupervision und Dozent für Organisationsentwicklung und Gemeindebau am TDS Aarau, HF Kirche und Soziales
- Kuratorien Reformierte Kirche Aargau

NEUES LEBEN IN DER KIRCHE

Impulse für die Gemeindeentwicklung und den
Gemeindeaufbau

Hauptautor Marcel Hauser

Mitautoren
Andreas Benz
Petra Foede
Thomas Härry
Ralph Kunz
Marcus Maitland
Beat Maurer
Sabrina Müller
Marc Nussbaumer
Christine Reibenschuh Maitland

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über dnb.dnb.de abrufbar.

© 2020 Marcel Hauser

Umschlaggestaltung und Grafik: Michal Hirt

PDF: ISBN: 978-3-033-07679-2

Unter www.hauser-beratung.ch/neues-leben:

Print: ISBN: 978-3-7504-2750-1

ePub: ISBN: 978-3-033-07680-8

Inhalt

Geleitwort	9
<i>Ralph Kunz</i>	
1. Einführung	<u>17</u>
1.1 Ziele der Publikation	<u>17</u>
1.2 Aufbau, Inhalte und Gebrauch	<u>17</u>
1.3 Gemeindeentwicklung und Gemeindeaufbau sind	<u>19</u>
1.4 Der Mythos Gemeindegewachstum	<u>21</u>
2. Kirche heute	<u>24</u>
2.1 Herausforderungen	<u>24</u>
2.1.1 Gemeinde A	<u>24</u>
2.1.2 Gemeinde B	<u>24</u>
2.1.3 Gemeinde C	<u>24</u>
2.1.4 Die Situation der evangelisch-reformierten Kirchen der Deutschschweiz	<u>25</u>
2.1.5 Das Christentum wächst weltweit – ausser in Europa	<u>30</u>
2.2 Hoffnungsvolles	<u>33</u>
2.2.1 Gemeinde A	<u>33</u>
2.2.2 Gemeinde B	<u>34</u>
2.2.3 Gemeinde C	<u>35</u>
2.2.4 Aufbruchbewegungen	<u>35</u>
3. Kirche ist	<u>37</u>
3.1 Fundiert und zielorientiert	<u>37</u>
3.2 Einheit in der Vielfalt	<u>39</u>
3.3 Einfach, kompliziert, komplex, chaotisch	<u>41</u>
3.3.1 Einfaches Terrain	<u>42</u>
3.3.2 Kompliziertes Terrain	<u>42</u>
3.3.3 Komplexes Terrain	<u>42</u>
3.3.4 Chaotisches Terrain	<u>44</u>
3.4 Bewegung, Institution, Organisation und Hybrid	<u>46</u>
3.4.1 Bewegung	<u>46</u>
3.4.2 Institution	<u>51</u>
3.4.3 Organisation	<u>55</u>
3.4.4 Hybrid	<u>60</u>

3.5	Dienstleistungs-, Beteiligungs- und Ermöglichungskirche	<u>64</u>
3.5.1	Gemeindeentwicklung in Dienstleistungskirchen	<u>66</u>
3.5.2	Gemeindeentwicklung in Beteiligungskirchen	<u>67</u>
3.5.3	Gemeindeentwicklung in Ermöglichungskirchen	<u>69</u>
3.5.4	Schritte zur Beteiligungs- und Ermöglichungskirche	<u>70</u>
3.6	Im Aktionsstress oder schafft Raum und Zeit	<u>73</u>
4.	Neues Leben in der Kirche	<u>75</u>
4.1	Entstehende Kirche	<u>75</u>
4.1.1	Mission in der Kirche	<u>78</u>
4.1.2	Gottes Mission (Missio Dei)	<u>81</u>
4.1.3	Die Grundlage ist Liebe	<u>82</u>
4.2	Theologische Prägungen und Gemeindeentwicklung	<u>84</u>
4.3	Die atmosphärischen Bedingungen	<u>86</u>
4.3.1	Kultur der Zukunftserwartung: Leben drängt nach vorne	<u>87</u>
4.3.2	Kultur der kleinen Anfänge: Leben beginnt klein	<u>87</u>
4.3.3	Kultur der Bevollmächtigung: Leben multipliziert sich	<u>88</u>
4.3.4	Kultur der Fehlerfreundlichkeit: Leben lässt sich nicht kontrollieren	<u>89</u>
4.3.5	Kultur der Grosszügigkeit: Leben ist vielfältig	<u>90</u>
4.4	Fresh Expressions of Church und Mixed Economy	<u>92</u>
	<i>Sabrina Müller</i>	
4.4.1	Fresh Expressions of Church	<u>93</u>
4.4.2	Die Mixed Economy	<u>96</u>
4.4.3	Einflüsse auf Kontinentaleuropa	<u>98</u>
4.4.4	Atmosphärische Bedingungen für kirchliche Erneuerung	<u>99</u>
4.5	Die Strategien	<u>105</u>
4.5.1	Begabungen berücksichtigen	<u>107</u>
4.5.2	Fruchtbarkeitszyklus beachten	<u>110</u>
4.5.3	Von der Vision ergriffen sein	<u>113</u>
4.5.4	Trotz Ungewissheit Neues kreieren	<u>114</u>
4.5.5	Alternative Finanzquellen erschliessen	<u>116</u>
4.5.6	Antrieb der Bewegung nutzen	<u>117</u>
4.5.7	Antrieb der Institution nutzen	<u>118</u>
4.5.8	Antrieb der Organisation nutzen	<u>119</u>
4.5.9	Antrieb der Liebe nutzen	<u>122</u>
4.5.10	Den richtigen Zeitpunkt erkennen	<u>124</u>
4.5.11	Die gemeinsame Verantwortung von Ehrenamtlichen und Angestellten	<u>126</u>

4.6	Aufgaben der Gemeindeleitung	127
4.6.1	Identität und Werte klären	128
4.6.2	Zukunft entwickeln, Innovation fördern	129
4.6.3	Auftrag klären	131
4.6.4	Organisation festlegen, Mitarbeitende führen	131
4.6.5	Ressourcen schaffen	132
4.6.6	Wirkung entfalten	133
4.6.7	Glauben fördern	134
4.6.8	Präsent sein	135
4.6.9	Beteiligen und ermöglichen	135
4.6.10	Auswahl und Rolle von externen Fachpersonen	136
4.7	Chancen der Regionalisierung	138
5.	Konzepte, Modelle, Methoden	141
5.1	Kurzbeschreibungen	142
5.2	Was ist Organisationsentwicklung?	147
5.3	Erste Schritte in der Gemeindeentwicklung	152
5.4	Auswahl von Konzepten, Modellen und Methoden	154
5.5	In sieben Schritten zur Veränderung: Systemischer Entwicklungsansatz	156
5.5.1	Klärung der Ist-Situation	157
5.5.2	Zukunftsgestaltungsprozesse	157
5.5.3	Psychosoziale Prozesse	158
5.5.4	Lernprozesse	158
5.5.5	Informationsprozesse	159
5.5.6	Umsetzungsprozesse	160
5.5.7	Planen, Lenken und Organisieren der Prozesse	161
5.6	Gemeindeaufbau von den Handlungsfeldern her	162
5.6.1	Gemeindeaufbau und Gottesdienst	162
5.6.2	Gemeindeaufbau und Diakonie	164
	<i>Beat Maurer</i>	
5.6.3	Gemeindeaufbau und Seelsorge	168
5.6.4	Gemeindeaufbau und Spiritualität	169
5.6.5	Gemeindeaufbau und Öffentlichkeitsarbeit	170
5.6.6	Gemeindeaufbau und Freiwilligenarbeit	172
5.6.7	Tauforientierter Gemeindeaufbau	174
5.6.8	Musikalischer Gemeindeaufbau	175
5.7	Gewichtung der Gemeindebilder	176

5.8	Neun Entwicklungsdimensionen für Kirchgemeinden	<u>181</u>
5.9	World Café	<u>192</u>
5.10	Zukunftskonferenz	<u>195</u>
5.11	Golden Circle: Why, How, What	<u>199</u>
5.12	Leitbildprozesse	<u>203</u>
5.13	Natürliche Gemeindeentwicklung, C. A. Schwarz	<u>216</u>
5.14	Vitale Gemeinde, R. Warren	<u>226</u>
5.15	Wachsen gegen den Trend, W. Härle u.a.	<u>232</u>
5.16	Der Kirchenkurs: Wege zu einer Kirche der Beteiligung, Hennecke und Viécens	<u>239</u>
5.17	Theorie U nach Claus Otto Scharmer	<u>250</u>
5.18	REVEAL – Geistliches Wachstum fördern <i>Andreas Benz und Petra Foede</i>	<u>256</u>
5.19	SLI – Spiritualität – Leiterschaft – Inspiration <i>Marc Nussbaumer</i>	<u>263</u>
5.20	Ora et labora (bete und arbeite): Zusammenarbeit ganzheitlich gestalten <i>Thomas Härry</i>	<u>269</u>
5.21	Local Shared Ministry, LSM, Gemeindeaufbau in kleinen Gemeinden <i>Christine Reibenschuh Maitland und Marcus Maitland</i>	<u>279</u>
5.22	Effectuation – in Ungewissheit Neues in die Welt bringen	<u>292</u>
5.23	Netzwerk von Kirchgemeinden als Lerngemeinschaft	<u>299</u>
5.24	Atmosphärische Bedingungen bestimmen und verändern	<u>301</u>
	Dank	<u>307</u>
	Autorinnen und Autoren	<u>309</u>
	Stichwortverzeichnis	<u>311</u>

Gemeinden des Aufbruchs

Ein Geleitwort für dieses Buch

1 Globale Entwicklung

In einem aufschlussreichen Interview mit der NZZ am Sonntag gab der Religionssoziologe Jörg Stolz vor einiger Zeit zu bedenken, dass es Gott nicht mehr gäbe, wenn niemand an ihn glauben würde.¹ Die Aussagen des Forschers animierte die Blattmacher zum Titel: «Steuern wir auf eine gottlose Gesellschaft zu?» Was Jörg Stolz im Gespräch zu sagen hat, verheisst den Kirchen eher eine düstere Zukunft. Der Wissenschaftler führt aus, dass die modernen Gesellschaften Religiöses durch Säkulares ersetzt haben und überall dort, wo Bildung, Wohlstand und Freiheit herrsche, das *feu sacré* des Glaubens ausgekühlt sei. Es sei denn, man sehe das Ganze aus einer globalen Perspektive. Stolz räumt allerdings ein, dass dieser Trend kein Naturgesetz sei. In den nächsten Jahrzehnten werde die Welt insgesamt nicht säkularer, sondern religiöser, weil ärmere Länder religiöser sind als reiche und eine höhere Geburtenrate aufweisen. «Aber was, wenn ein neuer Weltkrieg ausbricht? Er könnte selbst bei uns zu einer religiösen Klimaerwärmung führen.»

Das Ganze war violett unterlegt – also in der passenden liturgischen Farbe unserer Schwesternkirche. Denn violett ist die Farbe der Umkehr, der Busse und Besinnung. Sie gehört zur Fastenzeit und zu Advent-, Buss- und Beichtgottesdiensten, Totenmessen und Beerdigungen. Ich bin allerdings nicht sicher, ob sich die Bildredaktion der NZZ so subtile und farbsensible Gedanken machten, als sie in den Farbtopf griffen. Der Kommentar des Journalisten und die Antworten des Interviewten sind eher etwas für Schwarzseher. Zumindest in unseren Breitengraden wird die religiöse Auskühlung der Welt weitergehen.

Die Metapher der religiösen Klimaveränderung ist bezeichnend. Sie ist widersprüchlich und offenbart die Farbenblindheit einer Wissenschaft, die mit einer säkularen Brille religiöse Phänomene deutet. Muss man es so verstehen, dass religiöse Wärme eine Reaktion auf die Kälte der Gesellschaft ist? Oder meint sie, dass man sich die Säkularisierung als eine Art Eiszeit vorstellen muss? Wie muss man dann den religiösen Terror interpretieren? Als überhitzte Reaktion?

1 Das Interview erschien am 7. April 2017 in der NZZ. Jörg Stolz wurde von Urs Hafner interviewt. Siehe: <https://www.nzz.ch/gesellschaft/saekularisierung-moderne-gesellschaften-brauchen-keine-religion-mehr-ld.155845> (Abfrage 10.12.2018).

2 Aufbruch zu den Quellen

Die Gesellschaftswissenschaften versorgen uns regelmässig mit Diagnosen und Prognosen. Ob die Vorstellung eines kulturellen Klimawandels samt den damit verbundenen Turbulenzen geeignet ist, uns auf eine Erneuerung der Kirche einzustellen, ist wohl eher fraglich. Mit Blick auf den Glauben nur ans Klima zu denken, ist auch darum nicht angemessen, weil wir mehr tun können, als uns warm anzuziehen oder Sonnenschutz aufzutragen. Ich für meinen Teil finde «Aufbruch» eine weit ansprechendere Metapher als den Vergleich mit Kälte und Hitze. Aufbruch steht für einen Neuanfang. Es ist ein wunderbares Wort, das von Dingen sagt und singt, die im Gange und im Schwange sind. Aufbruch ist Bewegung, Frühling, Hoffnung, Lösung, Stosskraft, Neuland und Frischluft. Das wollen wir spüren. Darüber möchten wir reden. Darüber redet auch dieses Buch – allerdings etwas weniger blumig als ich: da und dort erdig, hin und wieder technisch, meistens ziemlich pragmatisch. Gewiss, das machen wir dauernd: über das reden, was wir tun müssen. Und dann landen wir früher oder später bei den Ressourcen und Strukturen, bevor wir auch nur einen Meter geflogen sind. Dann ist sie auch schon wieder weg: die Begeisterung, die mit dem Aufbruch gekommen ist. Bin ich zu nüchtern?

Vielleicht braucht der beherzte Aufbruch zuerst die Erfahrung einer Bauchlandung. Vielleicht muss man eine oder zwei vergebliche Reformanläufe gemacht haben, um auf das zu kommen, was wir wirklich nötig haben. Es ist eine Anfangsenergie, die Bewegung sehen will und Lust macht, mit Gott über die Mauern der Angst zu springen und danach Kräfte weckt, die weitergehen lassen. Wir wollen raus ins Grüne, weil wir hoffen auf Quellen zu stossen.

Die Farbe des Aufbruchs ist grün. Grün ist im Kirchenjahr die Zeit nach Pfingsten. Es ist die Zeit der hellgrünen Buchen und der summenden Heuwiesen. Und es ist die Zeit, in der wir an die Geburtsstunde der Kirche denken, an das Ereignis, als die Flammen des heiligen Feuers erschienen sind, das *feu sacré*, das nicht ausbrennt. Grün ist die Farbe der Apostelgeschichte, die Zeit der Wunder und Zeichen, die Zeit, in der der dreieinige Gott aufbricht, was feststeckt, die Zeit, die sich bis ins Heute streckt, denn «Siehe, jetzt ist die Zeit der Gnade, siehe, jetzt ist der Tag des Heils!» (2. Kor 6,2).

Bin ich zu enthusiastisch?

Ich denke nicht. Denn es geht immer um Aufbruch, wenn Glaube, Liebe und Hoffnung sprossen. Wenn wir der Verheissung trauen, dass wir eine Gemeinschaft sind, die sich gegenseitig hilft, den eigenen Kleinglauben zu überwinden, wenn wir unsere Fische und Brote teilen und dann unser Herz öffnen für den Überfluss, den Gott seiner Gemeinde schenkt, dann wächst das Vertrauen, dass Aufbruch geschehen kann.

3 Vom Überfluss im Aufbruch

Womit ich bei einem Stichwort bin, das den Aufbruch in ein anderes Bildfeld rückt. Der Überfluss steht für die Güte Gottes und für die Fülle seiner Schöpfung, die summt und brummt, saust und braust, weil das Lebendige wimmelt und den Schöpfer anhimmelt, der im Lobpreis vor Glück glänzt und glüht. Überfluss ist die Quelle, aus der wir schöpfen, das lebendige Wasser, das wir trinken, das Füllhorn, aus dem wir beschenkt werden. Oder wie es Johannes sagt: «Aus seiner Fülle empfangen wir Gnade um Gnade.» (Joh 1,14) Im Griechischen steht hier «Pleroma». Es ist ein Bild, das wir nur mit ein wenig Anlauf verstehen, aber die antiken Leser auf Anhieb verstanden haben. Auf jeder Münze sahen sie nämlich den Kaiser mit den Hörnern, aus denen der Segen quillt. Die Botschaft war klar: «Ihm hast Du Deinen Wohlstand zu verdanken. Ihn sollst Du anhimmeln, den Cäsar, der für Dich sorgt.»



Was war das für eine ungeheuerliche Frechheit, als eine kleine Schar von Gemeinden im Imperium begann, Jesus Christus als Kaiser und König der Welt anzubeten und ihm allein diese Ehre zu geben. Das tollkühne Gebet, das wir heute noch beten, gibt davon Zeugnis: «Dein Reich komme, Dein Wille geschehe im Himmel wie auf Erden!» Das ist nichts weniger als die Revolution der Weltordnung und der Aufbruch zu einer neuen Schöpfung!

Es lohnt sich, hier noch einmal zurückzublenden. Wenn Jörg Stolz sagt, dass sich Religion da abkühlt, wo Wohlstand, Freiheit und Bildung aufkommen, hat er natürlich Recht. Die coole Analyse hat aber eine heisse Konsequenz! Kommt es dennoch zu einem religiösen Aufbruch, sind ein Segen, eine Freiheit und eine Weisheit im Spiel, die mehr und anderes bieten als Sät-

tigung. Man könnte auch sagen: Es gibt keinen Aufbruch ohne einen Ausbruch aus den goldenen Gefängnissen des Cäsars. Und wo diese Befreiung gelingt, ist eine Kraft im Spiel, die sich gegenläufig und widerspenstig zum Zeitgeist verhält. Es geht nicht darum, die Marktchancen der kirchlichen Religion zu optimieren. Stern und Kern unseres Aufbruchs ist es, dem Gott zu begegnen, der zu uns aufgebrochen ist. Von einer solchen Dimension ausserhalb oder jenseits weiss die Soziologie nichts. So zu reden, ist auch nicht ihre Aufgabe. Es ist unsere Aufgabe.

4 Nicht ganz bei Trost

Wenn wir glauben, was wir sagen, dass nämlich etwas *zu* uns, über uns und *zwischen* uns kommt, das nicht *von* uns stammt, ist klar, wer für die Anfangsenergie des Aufbruchs sorgt. Der Prophet spricht im Namen Gottes: «Fürwahr, *ich* tue etwas Neues: schon sprosst es auf. Erkennt ihr es nicht?» (Jes 43,19) Gott ist diese Energie. Darauf hoffen wir. Alles andere wäre vergebliche Liebesmüh. Wenn wir nur mit dem wirtschaften, worüber wir *noch* verfügen und nur mit dem hantieren, was wir *noch* besitzen, bleiben wir in der Abbruchlogik gefangen. Wenn wir dem *Geist* nichts zutrauen, müssen wir uns mit unserem Fleisch durchwursteln. Mit anderen Worten: die Alternative zur *Hoffnung auf den Aufbruch*, ist die *Resignation über den Abbruch*.

Wer das will, ist nicht ganz bei Trost.

Wir dürfen der Trostlosigkeit dieser Alternative nur ja nicht ausweichen. Das ist das Geschenk der illusionslosen und visionsfreien soziologischen Prophetie! Dass sie uns nichts vormacht und keine Traumbilder vorgaukelt. Wir können zetern und hadern so lange wir wollen. Nichts und niemand wird uns die Kirche zurückbringen, die wir einmal hatten. Die Zeit der Volkskirche, die eine Mehrheit der Bevölkerung umfasst, läuft aus. Es gibt viele Gründe, diese Entwicklung zu bedauern. Darüber wurde ja auch schon viel lamentiert. Darauf kommt es mir an und das gehört m.E. zu einem Buch, das Impulse für neues Leben in der Kirche geben will: Es gibt einen Zusammenhang zwischen der Not und der Verheissung der Kirche, für den die Soziologie oder die Psychologie keine Erklärungen bereit hat. Es ist ein Zusammenhang, der in seiner Tiefe nur theologisch verstanden werden kann. Weil der Aufbruch immer Rückkehr dorthin ist, wo der Glaube neu entsteht.

5 Bruchgefahr

Darum kommen wir mit unseren Gemeinden und auch mit neuen Gemeinden keinen Millimeter vorwärts, wenn wir nicht *umkehren*. Wir erleben garantiert keinen Aufbruch, wenn wir vor allem Bestehendes und Beständiges retten wollen. Aufbruch hat in der Spätzeit der Volkskirche auch diese unangenehme Seite und den Doppelsinn von *Auf-Brechen*. Wir müssen gewisse Vorstellungen von Gemeinde verabschieden und lernen, *ungewohnte Wege* zu gehen.

Wir müssen das, was besteht, nicht abschaffen, aber befragen, um dem Neuen, was entstehen soll, den Weg frei zu machen. Beides ist wichtig: Die Demut, umzukehren und der Mut, Neues zu wagen. Darum wird es immer wichtig bleiben, die Geister zu unterscheiden. Ich verstehe darunter das kritische Theologisieren aller Getauften. Denn Theologie ist keineswegs nur den Studierten vorbehalten.

Gemeint ist damit tatsächlich eine Prüfung. Welches Geistes Kind sind Reformen? Was ist der Wille Gottes? Das *herauszufinden*, ist das Fundament jeder Bewegung und nicht die Festbeschreibung von strukturellen Massnahmen. Die Fusion von Gemeinden, um ein Beispiel zu nennen, kann ein Befreiungsschlag sein, der neue Energien freisetzt. Sie ist aber kein Zaubermittel. Wenn wir Kirchenentwicklung auf dem Reissbrett planen, geraten wir in Teufels Küche. Am Ende streiten wir darüber, wer die richtige Strategie hat und wer weiss, wo Gott hockt. Ich glaube, so kommen wir keinen Schritt weiter. Denn was an einen Ort richtig ist, ist am anderen Ort kreuzfalsch. Das macht Kirchenentwicklungs- und Kirchenreformprogramme, die nur *top down* funktionieren, krisenanfällig. Sie sind nicht falsch. Sie sind viel zu richtig. Sie suggerieren Machbarkeit. Aber das gilt auch für Modelle, die nur auf *bottom up-Kräfte* setzen. Es ist naiv zu meinen, man könne alles dem Priestertum aller Gläubigen überlassen. Ich bin überzeugt, dass die Kirche keine Zukunft hat ohne einen Aufbruch an der Basis. Aber dieser wird nur dann nachhaltig sein, wenn eine besonnene Kirchenleitung die Kräfte bündelt.

Wenn wir nicht aufpassen, laufen wir Gefahr, dass die Koalition der top down- und bottom up-Strategen zu zerbrechen droht. Der Bruch zwischen Zentrale und Peripherie oder der Kirchenleitung und der lokalen Gemeinde schadet der Entwicklung. Und weil die Analyse dieser Problematik beherrschte Denkarbeit verlangt, treten wir besser einen Schritt zurück und versuchen zu verstehen, was in der Gemeinde- und Kirchenreformdiskussion in den letzten Jahren gelaufen und vielleicht auch schiefgelaufen ist. Wir sind ja nicht erst gestern daran, uns zu verändern. In einem gewagten Überflug über die letzten hundert Jahre sehen wir, dass sich die evangelische Kirche in einer institutionellen Dauerkrise befindet oder freundlicher formuliert: wie sie versucht, dem Leitsatz *semper reformanda* gerecht zu werden. Wir sehen dann schärfer, dass der Mitgliederschwund in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts mit der Entfremdung der Massen und der Eliten im 19. Jahrhundert zu tun hat.

6 Vom missionalen Aufbruch ...

Bezeichnenderweise gibt es seit der Jahrtausendwende so etwas wie eine Aufbruch-Ekklesiologie. «Missionale Kirche» ist ein Stichwort, das auch in diesem Buch fällt. Es gibt gute Gründe, diesem Ansatz Aufmerksamkeit zu schenken. Interessant ist die Herkunft. Missionale Ansätze sind ein Importgut. Die zunehmende Globalisierung, Digitalisierung und Mobilisierung sorgt für einen regen Austausch in der Kirchenentwicklungsszene. Was in Australien «in» ist,

kommt am nächsten Tag in den Staaten gross «raus» und schwappt irgendwann nach Europa. Die Geschichte der missionalen Bewegung reicht weiter zurück in die ökumenische Bewegung. In jüngerer Zeit konnte sie sich mit der FreshX-Bewegung in der Church of England verbandeln. Insgesamt kann man sagen, dass die «Szenen» durchlässiger geworden sind und klassische Frontstellungen überwunden wurden.

Es ist sicher kein Zufall, dass die Aufbruchsstimmung in kirchlichen Landschaften, in denen stärkerer Wettbewerb herrscht als bei uns, ausgeprägter ist. In den Staaten und in England ist eine Aufbruch-Ekklesiologie entstanden, die bei uns erst in Ansätzen zu sehen ist. Ein Grund dafür ist offensichtlich. Timothy Keller, ein Veteran der missionalen Bewegung, sagte es so: «If they do not, they will decline or die.» Das ist nicht schwarzgemalt. Das ist die Realität. Hinter dem Aufbruch steht eine fundamentale Krise. Der Traditionsabbruch hat in den USA innerhalb einer halben Generation ganze Kirchenlandschaften leergefegt. Es hat diejenigen stärker getroffen, die uns atmosphärisch und theologisch am nächsten stehen: die protestantischen Mainline-Denominationen.

Was tun wir, solange der Goldesel noch Steuergelder spuckt? Eigentlich müssten wir sagen: Investieren wir das Geld in den Gemeindeaufbau, bilden wir Pioniere aus und experimentieren wir mit neuen Gemeindeformen; schicken wir Stosstrupps in die entfernten Ecken des lebensweltlichen Dschungels und gründen neue Filialen für Gottvater und die Mutterkirche. Das müssten wir tun und wagen es noch nicht, solange wir im goldenen Käfig sitzen.

7 Wer sind wir?

Das leuchtet vielleicht vielen ein, aber ist es möglich den theologischen Humus, auf dem die englischen Ideen gewachsen sind, in unseren Kirchen-Boden einzutopfen? Es gibt noch einiges an Übersetzungsarbeit zu leisten. Dieses Buch leistet seinen Teil dazu.

Nur wer ist eigentlich «wir»? Ich glaube von der Beantwortung dieser Frage hängt viel ab und sie hängt mit der Frage zusammen, woher die Kraft kommt, um miteinander aufzubrechen. Um es ein wenig provokativer zu sagen: Kann man im Ernst neue Gemeinden entwickeln, ohne eine geistliche Erneuerung zu wollen? Wie wollen wir das, was alles ansteht, anpacken, wenn die Gemeinschaft der Heiligen nicht hinter uns steht?

Wer sind wir? Darüber müssen wir reden. Es sagt uns niemand. Wir müssen selber aufbrechen und uns selber darum kümmern, wie und wo wir als Gemeinde(n) auf die Spur der Weggemeinschaft kommen, die schon vor uns aufgebrochen ist – um auf diesem Weg gemeinsam Entdeckungen zu machen und uns über das zu freuen, was der Heilige Geist schon aufgebrochen hat. Wer Ohren hat zu hören, hat das Stichwort mitbekommen. Wir sind die, die aufbrechen. Wer denn sonst? Aber wir sind auch die, die *aufgebrochen* werden. An uns und in

uns muss geschehen, was durch uns in Bewegung geraten soll. Auch wenn wir nicht wissen, wie uns geschieht. Denn wir haben den Geist nicht im Sack. Mit dem Spruch des Psalmisten: «Wenn nicht der Herr das Haus baut, müht sich jeder umsonst, der daran baut. Wenn nicht der Herr die Stadt bewacht, wacht der Wächter umsonst.» (Ps 127,1)

- Die kritische Weisheit hat einen Zug ins Trotzige. Sie muss den Reformierten, die gerne selber denken, zu denken geben. Selber bauen zu wollen, wäre dumm, aber daran zu zweifeln, dass der Herr sein Haus baut, noch dümmer.
- Die kritische Weisheit korrigiert unsere Macherallüre. Ein Jesuswort mahnt zur Demut: «Also auch ihr; wenn ihr alles getan habt, was euch befohlen ist, so sprecht: Wir sind unnütze Knechte; wir haben getan, was wir zu tun schuldig waren.» (Lk 17,10) Aber bitte erst dann, wenn ihr alles getan habt und nicht davor.
- Die kritische Weisheit braucht auch das Licht, das man nicht unter den Scheffel stellt. So lasst euer Licht leuchten vor den Leuten, wie die Stadt auf dem Berg, damit sie eure guten Werke sehen und euren Vater im Himmel preisen. (Mt 5,14-16)

Es ist gut, dass uns Reformierten, die gerne alles selber machen, dann und wann dieser Zacken aus der Krone fällt. Jesus sagt, die Leute sollen den *Vater im Himmel* preisen und nicht die Sozialbilanz der Kirche.

8 Aufbruch als Ferment

Die missionale Ekklesiologie kann bei den Reformierten durchaus punkten. Das ist erfreulich. Es ist zu hoffen, dass wir bald mehr Aufbruch in unseren Kirchen sehen. Ich hoffe auch, wir sehen eine wachsende Gelassenheit.

Mir fällt dazu Alan Kreiders Buch ein mit dem schönen Titel «The Patient Ferment of the Early Church: The Improbable Rise of Christianity in the Roman Empire» (Grand Rapids 2016). Es liest sich wie eine Antithese zum missionalen Konzept, aber setzt eigentlich einen wichtigen Kontrapunkt. Kreider macht ein ganz starkes Plädoyer für die Geduld, die wie Hefe wirkt. Ihn fasziniert das erstaunliche Zeugnis der frühen Kirche. Der Mennonit zeigt, welche Wirkung es hatte, dass die Christen ihre Toten anständig begruben, solidarisch lebten in und mit ihrer Nachbarschaft und dass – für die Antike unglaublich – Sklaven und Herren, Frauen und Männer Teil derselben Kultgemeinschaft waren. Die Kirche ist gewachsen, weil sie ein Geheimnis feierte und diese Feier von einer entrückenden Schönheit war. Andere wurden herzlich eingeladen, in die Mysterien einzutauchen und zu lernen, sich zu bilden und sich taufen zu lassen. Das Zeugnis der alten Kirche war nicht laut oder spektakulär. Die offizielle Meinung über die Kirche war zeitweilig katastrophal. «Christ» war ein Schimpfname. Verschrien waren sie als Atheisten. Sie erlitten es und strahlten eine Kraft aus, die am Schluss das Imperium, das seine Cäsaren als Götter verehrte, in die Knie zwang.

Ist das ein Aufruf, die Hände in den Schoß zu legen? Was Kreider beschreibt, hat sehr viel mit dem Mut des Glaubens zu tun, den auch ein Dietrich Bonhoeffer in grösster Verdichtung zum Aufbruch der Kirche geschrieben hat. Bonhoeffer formulierte es in seinem Tagebuch, das er im Gefängnis führte: «Unser Christsein wird heute nur in zweierlei bestehen: im Beten und im Tun des Gerechten unter den Menschen. Alles Denken, Reden und Organisieren in den Dingen des Christentums muss neu geboren werden aus diesem Beten und diesem Tun.» [Quelle: Widerstand und Ergebung, DBW Band 8, S. 435f]

Diese Spannung müssen Gemeinden, die sich im Aufbruch befinden, aushalten. Die Hände falten und beherzt handeln gehört zusammen. Es gab Zeiten, da wuchs die Kirche, weil sie geduldig war und es gab Zeiten, da musste sie das Haus, das sie selber baute, verlassen und wie Abraham losziehen. Wir verdanken vieles den verrückten irischen Mönchen, die nicht auf ihrer Insel geblieben sind – um sich hier niederzulassen! Sie wirkten dann als Ferment in der Kultur. Sind wir dankbar für die Zisterzienser, die in Kappel am Albis geblieben sind, um das Land urbar zu machen und neue Methoden der Landwirtschaft zu erfinden. Sie beteten beinahe 500 Jahre, bis ein Abt namens Heinrich Bullinger mit der monastischen Tradition gebrochen hat.

9 Schluss in Grün

Ich habe mit Violett begonnen und schliesse mit Grün. Es ist die messianische Farbe. Chagall hat es in den Fenstern im Fraumünster ans Licht gebracht. Links vom grünen Messias ist der blaue Kämpfer, Jakob, der Streitbare, der auszog und träumte von der Leiter, auf der die Engel hinunterstiegen, rechts vom grünen Messias ist David, der Sänger, der seine Gesänge aufsteigen lässt, über ihm das himmlische Jerusalem. In der Mitte der erhöhte Gekreuzigte – als Krone der Schöpfung aus der Fülle des Lebens, ein Gemisch aus Blau und Gelb. Die richtigen Farben zu mischen, ist eine Kunst. Sonst sieht die Gemeinde bald aus wie mein Malkasten in der 3. Klasse. Weil ich den schwarzen Pinsel nicht auswusch, war am Ende keine Farbe mehr rein. Wer alles vermengt, landet bei einem grünlichen Grau-Braun. Das ist ungefähr die Farbe eines getrockneten Kuhfladens auf der Alp Sellamatt.

Ich wünsche mir eine farbenfrohe Kirche mit starken Gemeinden, dass wir uns gut mischen, miteinander teilen und verbinden, einander tragen und stützen, auch einmal streiten und dann wieder singen, aber einander immer grün sind.

*Ralph Kunz
Zürich, im Dezember 2019*

1. Einführung

1.1 Ziele der Publikation

Primär bewegt mich die Sorge um die Vitalität der Kirche. Nach jahrelanger Tätigkeit in der Gemeindeentwicklung und im Gemeindeaufbau, nach vielen Notfalleinsätzen, Coachings und Supervisionen in schwierigen Situationen und vielen Prozessen mit Kirchenleitungen ist mir klar geworden, dass eine nachhaltige Hilfe darin besteht, Ehrenamtlichen und Professionellen eine gemeinsame Basis zur Verfügung zu stellen, damit sie über die Situation ihrer Kirche sprechen können. Ein Grundwissen von Kirche, von Entwicklungsmöglichkeiten, von verfügbaren Instrumenten und eine gemeinsame Sprache, in der man sich verständigen kann. Das würde Horizonte eröffnen und die Prozessgestaltung wesentlich erleichtern. Da nach vier, spätestens nach acht Jahren, wieder neue ehrenamtliche Mitglieder in den Kirchengemeindeleitungen Einsitz nehmen, müsste diese gemeinsame Basis möglichst einfach gelegt werden können. Diese Publikation soll einen Beitrag dazu leisten. Weitere wesentliche Ziele sind Inspiration sowie Freude und Mut vermitteln. Das neue Leben begeistert mich, daran möchte ich Anteil geben.

1.2 Aufbau, Inhalte und Gebrauch

Nach einer grundlegenden Einführung zum Gebrauch und Verständnis der Publikation im ersten Kapitel, geht es in «Kirche heute» (Kapitel 2) um eine Bestandesaufnahme der kirchlichen Situation, gefolgt von diversen Beispielen hoffnungsvoller Entwicklungen und Aufbruchsbewegungen. In Kapitel 3 geht es um das Verständnis von Kirche sowie um verschiedene soziale Erscheinungsformen als Grundlage für den Gemeindeaufbau und die Gemeindeentwicklung. In Kapitel 4 wird danach gefragt, wie das neue Leben entsteht und wie das Wachstum und der Wandlungsprozess gefördert wird? Im umfangreichen Kapitel 5 werden, im Blick auf die Gestaltung von Veränderungsprozessen in Gemeinden und Regionen, verschiedene Konzepte, Methoden und Modelle vorgestellt sowie deren Einsatzmöglichkeiten und Grenzen beleuchtet.

Das Zielpublikum sind Leitungsverantwortliche, insbesondere Ehrenamtliche, interessierte Freiwillige und Professionelle. Kurz gesagt, alle, die ein Herz für die Kirche und die Gemeindeentwicklung haben. Auf Fachbegriffe wird, wenn immer möglich, verzichtet oder sie werden erklärt. Die leichte Verständlichkeit und das Bedürfnis nach schneller Überschaubarkeit haben Priorität. Dieser Priorität geschuldet werden einige Ausführungen der Komplexität der Themen nicht gerecht. Für eine vertiefte Auseinandersetzung empfehle ich die Literaturhinweise, Anmerkungen und weiterführende Links.

Da ich drei Jahrzehnte in der Reformierten Kirche des Kantons Aargau gearbeitet und zwei Jahrzehnte als Supervisor, Coach, Gemeindeberater und Kurator² mehrheitlich in Reformierten Kirchen der Deutschschweiz tätig gewesen bin, stammen etwa drei Viertel der Beispiele aus Reformierten Kirchen. Der Rest stammt aus Freikirchen. Wenn ich den Begriff Kirche verwende, denke ich nicht ausschliesslich an die Reformierten Kirchen der Schweiz in ihren verschiedenen Erscheinungsformen und Strukturen auf gesamtschweizerischer, kantonaler, regionaler und gemeindlicher Ebene, sondern auch an andere Landes- und Freikirchen. Verwende ich den Begriff Kirch-, Ortsgemeinde oder Gemeinde, meine ich damit die Kirchen mit ihren Gebäuden, Angestellten und Aktivitäten in einer Stadt oder einem Dorf, also ihre örtlichen Strukturen. Aufgrund meiner Erfahrung in anderen Landes- und Freikirchen gehe ich davon aus, dass viele Prinzipien, Konzepte und Methoden vielerorts von Bedeutung und anwendbar sind. Einige haben freikirchlichen oder katholischen Hintergrund.

Strukturelle Veränderungen werden von verschiedenen Akteuren auf kantonaler und regionaler Ebene angestossen und vorangetrieben. Die für Gemeinden oft noch bedeutenderen Erneuerungs- und Veränderungsprozesse geschehen jedoch primär in den Gemeinden vor Ort. Der Fokus dieser Publikation liegt auf dem Entwickeln und Aufbau von möglichst diversen, lebendigen und attraktiven Ortsgemeinden. Da dies immer in Abhängigkeit von regionalen und kantonalen Strukturen geschieht, werden diese, wo nötig, einbezogen. Im Besonderen werden Chancen einer stärkeren Zusammenarbeit von Gemeinden bedacht.

Bezüglich des Titels «Neues Leben in der Kirche» stellen sich natürlich Fragen: Wo und wie kommt das neue Leben zum Vorschein, wie kann man es beobachten oder gar messen? Wie soll man die Steigerung der Qualität des Gemeindelebens, als Ausdruck von neuem Leben, sachgemäss beschreiben? Klar ist, Leben ist nur bedingt einsehbar. Zahlen und Modelle geben wesentliche Anhaltspunkte. Aber oft geht es nur so, dass Menschen bezeugen, warum sie da sind, was sie an der Kirche haben und was sie für die Gemeinde geben. Darum werden immer wieder Einzelpersonen beschrieben oder sie kommen gleich selbst zu Wort.

Ein Schwerpunkt dieses Buches bildet die Frage, wie das ‚Göttliche‘ und die christliche Spiritualität in angemessener Weise in die Gemeindeentwicklung einbezogen werden kann. Dabei besteht kein Anspruch, letzte Antworten geben zu können. Vielmehr werden Erfahrungen und Konzepte zur Verfügung gestellt, die zum Experimentieren anregen und den Meinungsbildungsprozess beleben sollen.

2 Kuratoren werden in der Reformierten Landeskirche des Kantons Aargau von der Landeskirche in einer Kirchgemeinde eingesetzt, wenn die Kirchgemeindeführung nicht mehr handlungsfähig ist. Ihre Aufgabe besteht darin, wieder eine funktionierende Kirchenpflege zur Wahl vorzuschlagen. Während des Kuratoriums übernimmt der Kurator die Verantwortung für die Kirchgemeinde.

Mit diesem Buch ist sozusagen eine Einkaufsstrasse entstanden. Verschiedene Geschäfte bieten, wie Sie dem Inhaltsverzeichnis entnehmen können, Unterschiedliches an. Sie können am Anfang der Strasse beginnen und durch alle Läden gehen. Das würde heissen, Sie lesen das Buch von vorne bis hinten durch. Das kann ich nur empfehlen, da es eine innere Logik besitzt und zu Beginn Grundlagen gelegt werden, auf die aufgebaut wird. Sie können aber auch nur einzelne Läden besuchen, die Sie besonders interessieren. Auch das kann ein schönes Shop-pingerlebnis sein und Lust auf Mehr wecken. Falls Sie an einzelnen Themen oder Konzepten interessiert sind, können Sie über das Stichwortverzeichnis oder bei «Kapitel 5: Konzepte, Methoden und Modelle» beginnen. Jeweils am Ende eines Abschnitts habe ich auf die thematischen Verbindungen zu anderen Teilen des Buches hingewiesen.

Ein besonders reichhaltiges und grosses Geschäft ist das «Kapitel 5: Konzepte, Methoden und Modelle». Um sich dort schnell einen Überblick zu verschaffen, schlage ich vor, Sie studieren als erstes im Eingangsbereich die Orientierungstafel «5.1 Kurzbeschreibungen».

1.3 Gemeindeentwicklung und Gemeindeaufbau sind ...

Der Begriff «Gemeindeentwicklung» ist in der Kirche verbreitet, wird aber uneinheitlich gebraucht sowie methodisch und theologisch nicht näher definiert. Er stammt aus der Organisationsentwicklung und wird oft sinnlich mit Gemeindeaufbau verwendet. Mit Gemeindeentwicklung meine ich das Entwickeln einer besseren Praxis durch die Anwendung von Interventionsstrategien, die vor allem aus dem Bereich der Organisationsentwicklung stammen.³ Eine kurze Einführung in die Organisationsentwicklung findet sich in Kapitel 5.2. Die Organisation ist eine soziale Erscheinung, die sich entwickeln lässt und ständig entwickelt werden muss. Mit der Verbesserung der Praxis geht der Gedanke einher, dass Kirchgemeinden, analog zu Organisationen, veränderbar und entwicklungsfähig sind. Ich beziehe mich auf das reformatorische Kirchenverständnis, wie es Christiane Tietz prägnant formuliert:

«Für das reformatorische Kirchenverständnis ist die Entwicklungsbedürftigkeit und -fähigkeit der Kirche zentral. Entwicklung der Kirche wird dabei verstanden als «reformatio», als Umgestaltung und Erneuerung des Bestehenden. Sie wurde im 16. Jahrhundert konkret in den Reformen von Gottesdienst und Amtsstruktur, von theologischer und individueller Bildung, sowie weitergehend, in sozialen und politischen Neugestaltungen. Die (wohl erst 1952 geprägte) Formel «ecclesia semper reformanda» - die Kirche ist eine immer zu reformierende - bringt

3 Vgl. Kunz, Ralph/Schlag, Thomas, Diskurslandschaften gegenwärtiger Kirchen- und Gemeindeentwicklung, in: Kunz, Ralph/Schlag, Thomas, Handbuch für Kirchen- und Gemeindeentwicklung, Neukirchen-Vluyn 2014, S. 10-14. Und Nethöfler, Wolfgang/Böckel, Holger, Organisationsentwicklung, in: Kunz, Ralph/Schlag, Thomas: Handbuch für Kirchen- und Gemeindeentwicklung, Neukirchen-Vluyn 2014, S. 469-478.

diese Reformperspektive auf den Begriff. Trotz zahlreicher menschlicher Aktivitäten zum Vordringen dieser Reformen, begriff man die Reformation der Kirche letztlich als Gottes Werk ... Denn die wichtigste Reform wird durch das Wort Gottes bewirkt. Es ist das Wort Gottes, nicht menschliches Tun, das Menschen zu Innehalten und Veränderung, zu Umkehr und Heiligung führt. Die Kirche als die «communio sanctorum» die Gemeinschaft der Heiligen, ist deshalb «creatura verbi», Geschöpf des Wortes.»⁴

Gemeindeentwicklung meint also sowohl die Anwendung von Erkenntnissen und Werkzeugen basierend auf organisationstheoretischen Überlegungen als auch den Einbezug der göttlichen Realität. Wobei hier, im Gegensatz zum Gemeindeaufbau, der Schwerpunkt stärker auf der Organisationsentwicklung liegt.

Den ebenfalls häufig verwendeten Begriff «Gemeindeaufbau» verstehe ich als ein Thema unter dem Dach der Gemeindeentwicklung. Der Begriff ist nicht notwendigerweise mit einer bestimmten Theologie oder Frömmigkeit verbunden, schliesst dies aber auch nicht aus. «Gemeindeaufbau» ist eine biblische Metapher für das Mitwirken Gottes⁵ und beschäftigt sich schwerpunktmässig mit der Theologie, also mit der Lehre von Gott, und dem Prozess der Gemeinschaftsbildung im biblischen Sinn.⁶ Der Apostel Paulus hat die Metapher vom Aufbau der Gemeinde erfunden:

«Wenn ihr zum Gottesdienst zusammenkommt, kann jeder und jede etwas beitragen: ein Lied vorsingen oder eine Lehre vortragen ... Alles muss zum Aufbau der Gemeinde dienen.» (1. Korinther 14,6, Hoffnung für alle 1982)

Gemeindeaufbau schliesst also das Wachstum des Gemeindelebens ein. Das griechische Wort «oikodome», das Paulus hier für «Aufbau» verwendet, wird auch mit «Erbauung» übersetzt. Die Gemeinde wird erbaut. Mit ihr geschieht etwas. Sie wird in eine bestimmte Richtung umgestaltet. Welche das ist, bringt 1. Korinther 8,1 sehr schön zum Ausdruck: «Die Erkenntnis bläht auf, die Liebe aber baut auf.»⁷

Paulus konkretisiert die Baumetapher noch weiter: «Denn wir sind Gottes Mitarbeiter; Gottes

4 Tietz, Christiane, Systematisch-theologische Perspektiven, in: Kunz, Ralph/Schlag, Thomas: Handbuch für Kirchen- und Gemeindeentwicklung, Neukirchen-Vluyn 2014, S. 49.

5 Vgl. Kunz, Ralph, Die Kompetenz der Gemeinde, in: Schaufelberger, Thomas/Hartmann, Juliane, Perspektiven für das Pfarramt. Theologische Reflexionen und praktische Impulse zu Veränderungen in Berufsbild und Ausbildung, Zürich 2016, S.112.

6 Vgl. Kunz, Ralph, Gemeindeaufbau, in: Kunz, Ralph/Schlag, Thomas, Handbuch für Kirchen- und Gemeindeentwicklung, Neukirchen-Vluyn 2014, S. 269.

7 Vgl. Kunz, Ralph, Aufbau der Gemeinde im Umbau der Kirche, in: Schlag, Thomas/Anselm, Reiner/Frey, Jörg/Stoellger, Philipp (Hg.), Theologische Studien, Zürich 2015, S. 31.

Ackerfeld und Gottes Bau seid ihr.» (1. Korinther 3,9, Zürcher Bibel 2007). Eine Gemeinde ist also nicht vor allem das Produkt menschlicher Anstrengung, sie ist Gottes Bau. Das macht Mut und gibt Hoffnung auch in menschlich völlig verfahrenen Situationen. Gottes lebensspendender Geist ist immer noch präsent. «Wisst ihr nicht, dass ihr Gottes Tempel seid und Gottes Geist in euch wohnt?» (1. Korinther 3,16, Zürcher Bibel 2007). Das Fundament des Gemeindeaufbaus ist der Zuspruch der göttlichen Möglichkeiten, darum können wir hoffnungsvoll über Gemeindeaufbau nachdenken. Es wird nicht dem Verdacht gefolgt, dass Gemeinden sterben, sondern man spürt im Vertrauen, dass Jesus lebt, dem Leben der Gemeinde nach, um es zu vermehren.⁸ Gemeindeaufbau ist also ein zielgerichteter, organischer und geleiteter Wachstumsprozess zugleich.⁹

1.4 Der Mythos Gemeindegewachstum

Immer wieder werde ich mit der Haltung oder Sätzen konfrontiert wie «Gesunde Gemeinden wachsen von ganz allein» oder «Man muss nur auf die Gesundheit der Gemeinde achten, dann wird die Gemeinde wachsen.» Damit gilt dann wohl auch der Umkehrschluss: Wächst eine Gemeinde nicht, dann ist etwas krank oder nicht in Ordnung. Ich halte diese Sätze und das dahinterstehende Prinzip für Halbwahrheiten. Ein Blick in die Natur zeigt auch, dass es eben nicht so ist, dass gesunde Organismen immer weiterwachsen. Pflanzen, Tiere und auch Menschen wachsen bis zu ihrer vorgegeben Grösse, und dann ist Schluss mit Wachstum. Dann geht es um die Erhaltung des Zustandes, um stetige Erneuerung und nicht mehr um Wachstum. Wie in der Natur die Grösse nicht nur von den Umweltbedingungen bestimmt wird, sondern wesentlich genetisch bestimmt ist, kann auch die Grösse einer Gemeinde oder eines Arbeitsbereichs von den Umständen, von den Gaben und Möglichkeiten der Verantwortlichen und von Gott bestimmt sein. Das versklavende Prinzip, dass jeder Pfarrer seine Arbeit nicht gut macht oder er eine ungesunde Gemeinde hat, nur weil sie zahlenmässig nicht wächst, gilt es abzuschütteln! Vielleicht ist die mögliche Grösse bereits erreicht und es geht darum, dass sich eine Gemeinde erneuert und anderen im Namen Gottes dient, ohne auf Wachstum zu schielen.

Jesus verspricht Petrus: «Du bist Petrus, und auf diesen Felsen will ich meine Gemeinde bauen.» (Matthäus 16,18, Lutherbibel 2017). Jesus will seine Gemeinde bauen! Von Ihm, vom Haupt der Gemeinde,¹⁰ werden wesentliche Impulse für seinen Leib kommen.¹¹ Gemeindeauf-

8 Vgl. Kunz, Ralph, Aufbau der Gemeinde im Umbau der Kirche, in: Schlag, Thomas/Anselm, Reiner/Frey, Jörg/Stoellger, Philipp (Hg.), Theologische Studien, Zürich 2015, S. 95-96.

9 Flückiger, Karl, Arbeitsheft Gemeinde bauen, Reformierte Kirche Kanton Zürich, 2010, S. 7, www.zhref.ch/intern/gemeindeaufbau/downloads (Abfrage 19.10.2019).

10 Kolosser 1,18: «Er ist das Haupt des Leibes, der Kirche.» (Zürcher Bibel 2007).

11 Epheser 4,15-16: «Wir wollen aufrichtig sein in der Liebe und in allen Stücken hinanwachsen zu ihm, der das Haupt ist, Christus. Von ihm aus wird der ganze Leib zusammengefügt und gehalten durch jedes

bau ist daher nicht bloss menschliches Handwerk, sondern ist Arbeit an Gottes Bau.¹² Die Kirche ist, theologisch gesprochen, Gottes Bau und zugleich menschliches Werk, von Menschen gegründet, organisiert und geleitet.¹³ Folgerichtig ist es essenziell, bei Prozessen dem Göttlichen den gebührenden Platz und Raum zu geben und das Gottvertrauen nicht durch das Vertrauen auf menschliche Massnahmen zu ersetzen. In Beratungsprozessen kann sich das durch die Wahl der Methoden und Konzepte ausdrücken, primär drückt sich dies aber vor allem in der Haltung der Akteure aus. Sie können einander mit der Überzeugung begegnen, dass sich Gottes Geist einmischt und sie in den anderen und im gemeinsamen Prozess, Christus begegnen können. Das bedeutet, echte Erneuerung und Wachstum ist im Grunde nicht organisier- oder verfügbar. Gemeindeaufbau geschieht also in einem unauflösbaren Widerspruch. Wir können diese Aufgabe nicht von uns aus erledigen. Aber wir sind verantwortlich und berufen, an diesem göttlichen Bau nach bestem Wissen und Gewissen mitzubauen. Dabei braucht es Glaubensmut, im Kleinen treu zu bleiben, aber sich auch führen zu lassen, den sicheren Hafen zu verlassen und auf Fahrt zu gehen. Gemeindeaufbau beinhaltet immer das Wagnis des Vertrauens. Erst wer sich auf Gott verlässt, findet den Mut, «um Gottes Willen etwas Tapferes» zu wagen.¹⁴

Das Ziel des Gemeindeaufbaus könnte man, in Anlehnung an Ralph Kunz, folgendermassen definieren: «Das Ziel jedes Gemeindeaufbaus ist deshalb, in der anfänglichen Liebe zu bleiben (Johannes 13,1) und in allen Stücken an dem zu wachsen, der das Haupt ist, Christus (Epheser 4,15), um eins zu werden: damit die Welt erkennt, dass Gott Christus gesandt hat (Johannes 17,23)!»¹⁵ Damit rückt, neben der Verbindung zum Haupt, die Beziehungsgestaltung in den Vordergrund. Gemeindeaufbau heisst besonders Beziehungsarbeit, fokussiert aber nicht nur auf das Innere, sondern hat die Welt im Blick.

Alle Prozesse, Strategien und Konzepte aus dem Bereich der Organisationsentwicklung sollen letztlich dem Aufbau der Kirche, dem Leib Christi, dienen. Das vorrangige Ziel der Gemeindeentwicklung und dieser Publikation soll der Gemeindeaufbau, im Sinn einer Belebung und Stärkung der Gemeinde, und Orientierung für den strukturellen Umbau der Kirche sein.¹⁶

Band, das ihn stützt mit der Kraft, die jedem einzelnen Teil zugemessen ist. So wird der Leib in seinem Wachstum gefördert, damit er aufgebaut werde in Liebe.» (Zürcher Bibel 2007).

12 1. Korinther 3,9: «Denn wir sind Gottes Mitarbeiter; Gottes Ackerfeld und Gottes Bau seid ihr.» (Zürcher Bibel 2007).

13 Vgl. Kunz, Ralph, Die Kompetenz der Gemeinde, in: Schaufelberger, Thomas/Hartmann, Juliane, Perspektiven für das Pfarramt. Theologische Reflexionen und praktische Impulse zu Veränderungen in Berufsbild und Ausbildung, Zürich 2016, S.114.

14 Vgl. Kunz, Ralph, Aufbau der Gemeinde im Umbau der Kirche, in: Schlag, Thomas/Anselm, Reiner/Frey, Jörg/Stoellger, Philipp (Hg.), Theologische Studien, Zürich 2015, S. 132-133.

15 Vgl. A. a. O., S. 120.

16 Vgl. A. a. O., S. 109.

Nachfolgend verwende ich mehrheitlich den neutraleren und weiter gefassten Begriff Gemeindeentwicklung und drücke damit aus, dass sowohl das Wachstum des Gemeindelebens als auch Aspekte der Organisationsentwicklung einbezogen sind.

2. Kirche heute



2.1 Herausforderungen

Drei Beispiele, die stellvertretend für andere Kirchen stehen.

2.1.1 Gemeinde A

Diese reformierte Kirchgemeinde zählte im Jahr 1990 5162 Mitglieder, im Jahr 2018 waren es noch 3100. Das entspricht einer Abnahme von 40% innerhalb von 28 Jahren. Das hat natürlich Auswirkungen auf die finanziellen Möglichkeiten und die Stellenplanung. Es mussten Stellenprozente von Ordinierten reduziert werden. Im gleichen Zeitraum stieg die Einwohnerzahl der politischen Gemeinde von 9006 auf 13812 Personen. Der Anteil der Reformierten in der Bevölkerung sank in diesem Zeitraum von 52.2% auf 22.4%.

2.1.2 Gemeinde B

Ist eine reformierte Kirchgemeinde mit ca. 2000 Mitgliedern, in welcher ein Konflikt zwischen zwei Angestellten nicht gelöst werden konnte. Es traten Mitglieder der Kirchenleitung zurück, neue Mitglieder konnten in dieser schwierigen Situation nicht gefunden werden. Im Verlauf eines längeren Prozesses mit externer Begleitung verliess ein Angestellter die Kirchgemeinde. Daraufhin konnte die Kirchenleitung wieder komplettiert werden. Im Rahmen eines Coachings erzählte die Pfarrerin von ihren ermutigenden Erlebnissen mit Kindern und deren Eltern. Sie hatte offensichtlich eine Begabung in dieser Richtung, erreichte viele Kinder, hatte viele gute Kontakte zu Eltern und eine volle Kirche bei den Familiengottesdiensten. In der Folge beabsichtigte sie einige traditionelle Gottesdienste stärker auf Familien auszurichten. Das Unterfangen scheiterte daran, dass die Kirchenleitung an der Anzahl traditioneller Gottesdienste mit traditioneller Musik festhalten wollte. Als vierte Pfarrperson innerhalb von 12 Jahren verliess sie enttäuscht die Kirchgemeinde. Nun beschränkt sich der Gottesdienstbesuch an normalen Sonntagen auf eine Handvoll Personen im Pensionsalter und die Familien bleiben mehrheitlich weg.

2.1.3 Gemeinde C

Ist eine reformierte Kirchgemeinde, die im Besitz einer unter Denkmalschutz stehenden ca. 350-jährigen Kirche ist. Da nicht mehr genügend Mitglieder für die Kirchenleitung gefun-

den werden konnten, wurde sie von einer externen Fachperson geleitet. Die Kirchgemeinde zählte im Jahr 2005 496 Mitglieder, im Jahr 2015 waren es noch 389. Die Kosten für die nötige Renovation der Kirche, die sich im Besitz der Kirchgemeinde befindet, konnten nicht mehr aus Steuergeldern finanziert werden. Die Pfarrstelle wurde wegen der prekären finanziellen Situation von 70 auf 35 Stellenprozente reduziert. In der Folge konnte nur noch jeden zweiten Sonntag ein Gottesdienst angeboten werden. Erste Vorgespräche mit Nachbargemeinden bezüglich einer möglichen Fusion führten zu nichts. Verständlicherweise war keine Nachbargemeinde bereit, mit einer Kirchgemeinde ernsthaft über ein Zusammengehen nachzudenken, die in einer so ungemütlichen Situation war. Welche Kirchgemeinde verpflichtet sich freiwillig dazu, eine renovationsbedürftige unverkäufliche Kirche, die baulich nicht verändert werden darf, kaum Einnahmen generiert und nur beschränkt genutzt werden kann, für immer zu unterhalten?

2.1.4 Die Situation der evangelisch-reformierten Kirchen der Deutschschweiz

Das Konkordat, dem 18 evangelisch-reformierte Kantonalkirchen aus der Deutschschweiz und dem Tessin angehören, ist für die Ausbildung der reformierten Pfarrerrinnen und Pfarrer und ihre Zulassung zum Kirchendienst zuständig. Es hat aufgrund der sich abzeichnenden grundlegenden Veränderungen in der Kirche Ende 2013 ein neues Kompetenzstrukturmodell für eine ziel- und zukunftsorientierte Pfarrerausbildung verabschiedet. Das Modell beschreiben Thomas Schaufelberger und Juliane Hartmann ausführlich in ihrem Buch «Perspektiven für das Pfarramt, Theologische Reflexionen und praktische Impulse zu Veränderungen in Berufsbildung und Ausbildung». Die Autoren schreiben: «Die Veränderung des herkömmlichen Kirchenmodells wird massiv sein».¹⁷ Als Grundlage zu ihren Aussagen und für ihr neues Modell der Pfarrer Aus- und Weiterbildung, diente ihnen eine relativ umfangreiche Umfeldanalyse,¹⁸ in welche diverse Studien eingeflossen sind.

Je nach Methode oder Zielsetzung einer Studie prognostizieren die Analysen unterschiedliche Entwicklungen. Studien, die eher der sogenannten Säkularisierungsthese folgen, sehen für die Kirche und ihre Sinnangebote einen schrumpfenden Markt: Die Menschen werden immer weniger religiös und haben keinen Bedarf mehr an transzendenten Bezugspunkten. Der Kirche wird letztlich ein langsames Aussterben vorausgesagt. Sie wird auf jeden Fall ärmer, älter und kleiner. Andere Studien gehen von der Individualisierungsthese aus: Religion ist nicht auf dem Rückzug, sie hat sich vielmehr individualisiert und wird weniger in den herkömmlichen

17 Schaufelberger, Thomas/Hartmann, Juliane, Perspektiven für das Pfarramt. Theologische Reflexionen und praktische Impulse zu Veränderungen in Berufsbild und Ausbildung, Zürich 2016, S. 15.

18 Vgl. A. a. O., S. 19-23.

Institutionen manifest. Für die Kirche sehen diese Studien Möglichkeiten, wenn sie mit anschlussfähiger Sprache, mit lebensweltlich orientiertem Handeln und mit einer zielgerichteten Beziehungsarbeit zu Menschen, welche die Institution nicht mehr wahrnehmen, bewusst vielfältige Formen und Ausprägungen von Spiritualität zulässt.¹⁹

Eine Untersuchung in der reformierten Landeskirche Zürich von 2012 hat beispielsweise ergeben, dass von den 10 Milieus, in die sich die Bevölkerung aufgliedern lässt, noch ungefähr zweieinhalb für die kirchlichen Angebote ansprechbar sind.²⁰ Und das nicht weniger Beunruhigende ist, es handelt sich nicht um die Milieus derer, die in der Gesellschaft bestimmend sind, sondern eher um die Traditionellen und um Menschen am Rand der Gesellschaft. Die Landeskirchen werden nicht nur kleiner, sie sind auch vom Zentrum der Gesellschaft an ihre Ränder gerutscht.²¹

Die verschiedenen Ressourcen gehen kontinuierlich zurück. Mitgliederzahlen, Finanzen und Präsenz der Kirche in der Gesellschaft nehmen ab. Auch wenn es da und dort gelegentlich steigende Zahlen gibt, ändern diese nichts daran, dass christliches Grundwissen und kirchliches Zugehörigkeitsgefühl beständig abnehmen.

60-70% der reformierten Kirchenmitglieder sind «distanziert». Das heisst, mit ihrer Kirchensteuer tragen sie die Arbeit der Kirche mit, nehmen aber selbst keine Angebote in Anspruch.²²

Pfr. Thomas Schaufelberger, Leiter der Arbeitsstelle A+W – Aus und Weiterbildung der reformierten Pfarrerinnen und Pfarrer – resümiert in seinem oben erwähnten Buch die Situation der Kirche folgendermassen:

19 Vgl. A. a. O., S. 21.

20 Vgl. Borgstedt, Silke, Lebenswelten. Modelle kirchlicher Zukunft, Bd. 1: Sinusstudien, Bd.2: Orientierungshilfe, Zürich 2012.

21 Vgl. Zeindler, Matthias, Mission in der Volkskirche, in: Dürr, Walter/Kunz, Ralph, Gottes Kirche Re-Imaginieren, Münster 2016, S. 180.

22 Vgl. a+o Informationsmagazin der Reformierten Landeskirche Aargau, April 2018, S. 18.

«Gerne verwenden wir zur Illustration folgendes Bild, das in Honduras 1998 entstanden ist:



Foto: © Vincent J. Musi, National Geographic Creative

Es zeigt eine Brücke, die mit Geldern aus der Entwicklungshilfe solide und stabil gebaut wurde und ihren Zweck erfüllt hat. Dann kam im Herbst 1998 der Hurrikan Mitch, der den Flusslauf veränderte. Die Brücke steht jetzt an der falschen Stelle. Sie ist unbeschädigt, aber sie kann ihren Zweck nicht mehr erfüllen. Diese Brücke kann ein Sinnbild für die Kirche sein. Auch sie ist an vielen Orten noch stabil gebaut. Auch sie hat ihren Zweck, für den sie gebaut wurde, erfüllt. Jetzt aber fließt der Fluss an einem anderen Ort. Was tun? Den Fluss wieder in sein altes Flussbett zwingen? Die Brücke vollständig abreißen und neu – am richtigen Ort – wieder aufbauen? Die Brücke verlängern oder verschieben? Sie stehen lassen als Denkmal oder Touristenattraktion? Oder einfach verfallen lassen und andernorts neu anfangen?»²³

Natürlich trifft der Vergleich nur auf einen Teilbereich der Kirche zu. Zweifelsfrei wird in der Kirche sehr viel gute Arbeit geleistet, die von vielen Menschen geschätzt wird. In vielerlei Hinsicht ist die Kirche genau am richtigen Ort. Aber es ist auch unbestritten, dass sie vielerorts

23 Schaufelberger, Thomas/Hartmann, Juliane, Perspektiven für das Pfarramt. Theologische Reflexionen und praktische Impulse zu Veränderungen in Berufsbild und Ausbildung, Zürich 2016, S. 24-25.

abseitssteht und ihre Funktion nicht mehr erfüllen kann.

Pfarrer Gottfried Locher, der Präsident des Rats des Schweizerischen Evangelischen Kirchenbundes (SEK), beschreibt 2018 die Situation der Reformierten Kirche folgendermassen:

«Die Lage ist besorgniserregend. Unsere Kirche wird offenbar für immer mehr Menschen irrelevant. Die teilweise noch hohen finanziellen Mittel täuschen vielerorts über die Krise in der Kirche hinweg. Wir müssen handeln, solange wir noch handlungsfähig sind. Weitermachen wie bisher ist keine Option.»²⁴

Seitdem das Christentum zur europäischen Leitidee wurde, waren die Landeskirchen vielleicht noch nie so herausgefordert, ihre Arbeit neu zu gestalten. Den normalen Kirchenbetrieb einfach weiterlaufen zu lassen und zu hoffen, dass der nächste Hurrikan den Fluss wieder zurück zur Brücke bringt, ist unrealistisch. Es kann nicht mehr nur um die Frage gehen: «Wie können wir die Kirchenmitglieder weiter gut versorgen?» Natürlich ist diese Frage wichtig und wir können sie nicht ausser Acht lassen, aber die Antwort darauf wird die grundsätzliche Situation der Kirche nicht verändern. Heute sind Fragen auch grundlegend zu stellen: Wie können offene und suchende Menschen Glauben und geistliches Leben neu für sich entdecken? Wie finden diejenigen, die mit Kirche nicht viel anfangen können, aber sich nach einer Fundierung ihres Lebens sehnen, zu einem erfüllten Glauben? Die Weitergabe des Evangeliums an die heutigen Menschen erfordert mit Sicherheit neue Wege, um Kirche zu leben.

Pfr. Jacques-Antoine von Allmen, Beauftragter der Arbeitsstelle A+W – Aus und Weiterbildung der reformierten Pfarrerinnen und Pfarrer – bemerkt diesbezüglich:

«Wenn wir als Kirche bei unserer Kultur bleiben, erreichen wir auch in Zukunft nur ein begrenztes und kleiner werdendes Segment unserer Gesellschaft.»²⁵

Der Zürcher Pfarrer Daniel Brun formuliert es ähnlich:

«Wenn wir neben den traditionellen Formen (Sonntagsgottesdienst, Liturgien, Kirchengesangbuch, Musikstil, Orgel, Predigt) keine neuen Formen mehr zulassen, die mit heutigen Lebensformen und -rhythmen korrespondieren, dann sind wir keine Volkskirche mehr, sondern mehr und mehr eine schrumpfende Randgruppe ... Heute haben wir eine Reformation der Ausdruckformen bitter nötig.»²⁶

24 Locher, Gottfried im Interview mit Henry Habegger, Schweiz am Wochenende, Ausgabe Zofinger Tagblatt S.10, Zofingen 17./18.3.2018.

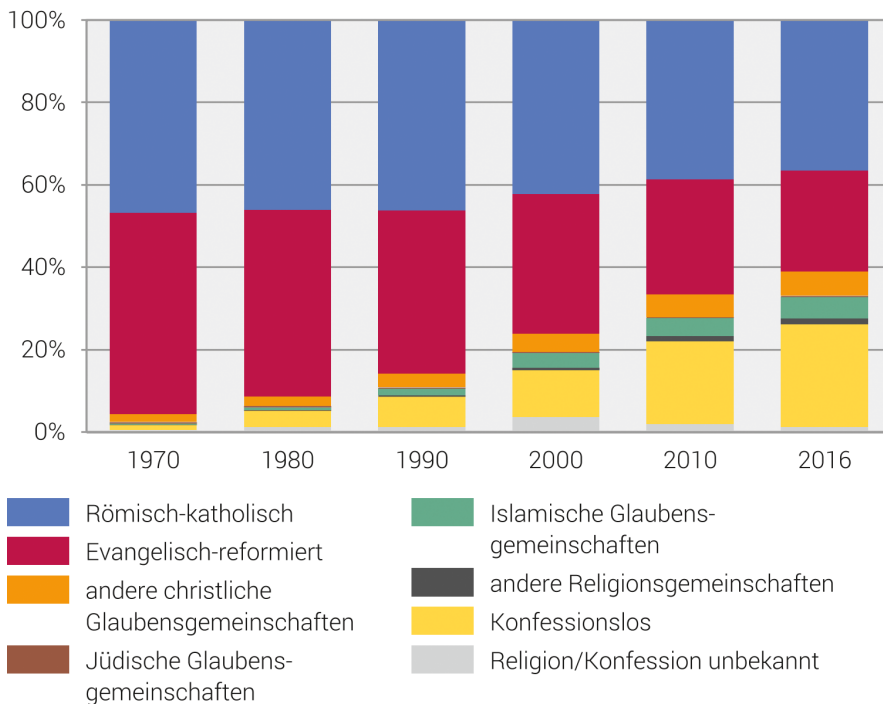
25 von Allmen, Jacques-Antoine, anlässlich der Veranstaltung von A+W, «ICF Inside», am 25. Juni 2018.

26 Brun, Daniel, Referat anlässlich der Veranstaltung von A+W, «ICF Inside», am 25. Juni 2018, www.bildungkirche.ch/newsroom/aktuell/news/news-details?id=432 (Abfrage 19.10.2019).

In den vergangenen Jahren sind diverse Konzepte entwickelt, zahlreiche Appelle ins Land geschickt und neue Modelle erprobt worden. Unter dem Strich ist aber die Attraktivität und die formelle Bedeutung der Kirche in der Gesellschaft weiter zurückgegangen und die Interesslosigkeit gegenüber kirchlichen Angeboten hat weiter zugenommen. Ein Beispiel dazu aus der Aargauer Landeskirche: Bei den Aargauer Reformierten sind die kirchlichen Trauungen zwischen 1992 und 2017 von 800 auf 200 pro Jahr zurückgegangen.²⁷ Es wird durchaus noch geheiratet, aber immer weniger Paare heiraten im Rahmen der Kirche. Die folgenden zwei Grafiken verdeutlichen mit den abnehmenden Mitgliederzahlen diesen Trend. Das erste Diagramm zeigt die schweizerische Entwicklung seit 1970.

Entwicklung der Religionslandschaft

Ständige Wohnbevölkerung ab 15 Jahren



Quellen: BFS – VZ (1970–2000), Strukturerhebung (SE, 2010–2016)

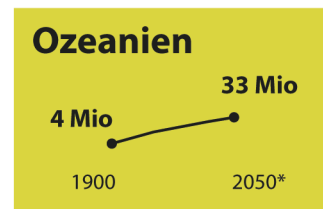
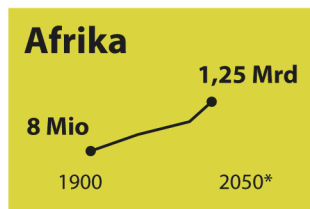
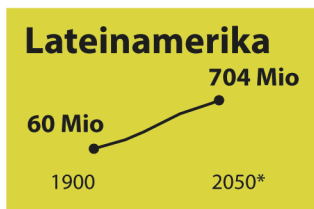
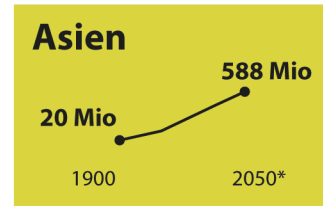
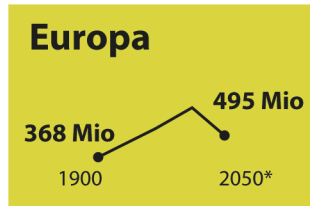
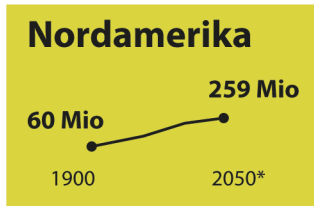
© BFS 2018

²⁷ Schweiz am Sonntag, Interview mit dem Aargauer Kirchenratspräsident Dr. Christoph Weber-Berg, AZ Zofingen, 8./9.9.2018, Seite 35.

2.1.5 Das Christentum wächst weltweit – ausser in Europa

CHRISTENTUM WELTWEIT

	Weltbevölkerung	Anteil Kirchenmitglieder
1900	1,66 Mrd	34,5%
2050*	9,37 Mrd	35,9%



* Schätzung

Quelle: Center of the Study of Global Christianity, Gordon Cornwell Institute

Aufgrund der abnehmenden Mitgliederzahl besteht die Gefahr, dass das staatskirchenrechtliche System, welches die öffentlich-rechtliche Anerkennung der Volkskirchen beinhaltet, langfristig nicht zu halten ist. Damit würde das Recht Kirchensteuern zu erheben wegfallen, wie das in einigen Kantonen bereits der Fall ist, und zu einem massiven finanziellen Einbruch führen. Spätestens dann müsste vieles überdacht werden.

Der Veränderungsdruck hat sich in den letzten Jahren für die Kirche zweifelsfrei erhöht. Es besteht jedoch kein Konsens darüber, was sich ändern muss. Man kann sich fragen: Haben wir uns in den vergangenen Jahrzehnten zu sehr auf uns und unsere gewohnten Ziele, Strategien und Planungen verlassen? Ich frage das nicht anklagend. Ich frage das selbstkritisch und beziehe meine Arbeit mit ein.

Die Kirchgemeinden reagieren ganz unterschiedlich auf die neue Situation. Manche kapseln

sich von den neuen Herausforderungen ab und versuchen unbeirrt, auf den bewährten Gleisen weiterzufahren. Bei den einen gelingt das gut, bei anderen treten die Probleme offenkundiger zu Tage. Verschiedene Gemeinden sind mit Umstrukturierungsmassnahmen und Fusionen beschäftigt, daher haben sie nur wenig Ressourcen, sich um den Gemeindeaufbau zu kümmern. Eine andere Gruppe von Gemeinden erneuert sich mehr oder weniger radikal - nicht selten nach einer Krise, richtet ihr Engagement neu auf die Gesellschaft aus und etabliert eine neue Art des Umgangs miteinander. Wieder andere versuchen, mit mehr oder weniger Erfolg, durch höhere Qualität, mit moderneren Programmen und neuen Formaten die Aufmerksamkeit der Bevölkerung zu gewinnen. Und eine Vielzahl von Gemeinden befindet sich in einer depressiven Verstimmung. Sie fühlen sich bedroht, sehen der Zukunft sorgenvoll entgegen und richten ihre ganze Energie darauf, ihr Fortbestehen zu sichern, ohne zu wissen, wie das Steuer herumgerissen werden könnte. Es zeigen sich Symptome wie verminderte Teilnahme, abnehmende Lust zur Mitarbeit, wenig Mut, neue Ziele zu formulieren, die über die Erhaltung des normalen Betriebs hinausgehen und die Neigung der Verantwortlichen, ihren Posten zu verlassen.

Dieses Buch wurde unter anderem wegen solcher Erfahrungen geschrieben. Es soll Enttäuschen und Hoffnungslosen Mut machen, das Vertrauen nicht wegzuwerfen,²⁸ und es vielleicht auf eine etwas andere Art nochmals zu versuchen. Dazu eine Geschichte:

Viele Erfinder vor Thomas Edison scheiterten daran, eine Lichtquelle zu entwickeln, die Gaslampen überlegen war. Über Jahre hatte Edison unzählige Materialtests durchgeführt, um einen geeigneten Glühfaden zu finden, der dauerhaft Licht erzeugte. Immer wieder hatte er versucht, neu zu denken und das Problem aus einer anderen Perspektive zu betrachten. Angesprochen auf seine lange Erfolglosigkeit, sagte er bloss: «Ich bin nicht gescheitert. Ich habe einfach 10 000 Wege gefunden, wie es nicht funktioniert». Edison hätte allen Grund gehabt, deprimiert zu sein und alles hinzuschmeissen, weil er so viel Zeit, Geld und Kraft verschwendet hatte, ohne einen sichtbaren Erfolg vorweisen zu können. Dennoch glaubte und versuchte er es weiter, bis das Licht eines Tages nicht mehr erlosch.²⁹

Der Blick auf andere Gruppierungen und Kirchen in der ganzen Welt und der Blick in die Bibel stärken die Zuversicht. Neues Leben in der Kirche ist an allen Orten möglich! Für diejenigen, welche das Gefühl haben, wir haben schon vieles versucht, aber es hat nicht funktioniert, kann die Haltung eine Hilfe sein: Wir haben viele Wege entdeckt, die zu keinem echten Durchbruch geführt haben, aber wir glauben und versuchen es trotzdem weiter, bis das Licht nicht mehr

28 Vgl. Hebräer 10,35: «Werft euer Vertrauen nicht weg, welches eine grosse Belohnung hat.» (Lutherbibel 2017).

29 Vgl. Boppert, Andreas, Der Neudenken-Schalter, in: Magazin Amen, Campus für Christus, Zürich 2017, S. 30.

erlischt. Die biblische Realität ist, dass Gottes Kraft besonders gerne in der Schwachheit zur vollen Auswirkung kommt.³⁰

In jeder Zeit stehen die Christen neu vor der Frage, wie das Evangelium verkündigt werden soll, und welche Gestalt von Kirche aus der Begegnung zwischen Evangelium und Kultur hervorgeht. Das ist nichts Neues. Und doch ist es jedes Mal ein dramatischer Prozess, ein krisenhaftes Ereignis und ein Umbruch. Dabei gilt es, das Evangelium, seine Werte und Grundhaltungen, neu zu entdecken, neu zu buchstabieren – und einen Raum zu bilden, um ihm Platz zu verschaffen. Mitten in diesem Drama befindet sich die Kirche. Viele fühlen, dass die Gesamtkonstellation der Volkskirche ihrem Ende entgegen gehen könnte. Und so sehr die Grundgestalt der Kirche uns weiterhin prägt, und so sehr versucht wird, das Versorgungs- und Dienstleistungssystem der Kirche mit aller Macht und mit allen noch vorhandenen finanziellen Mitteln aufrechtzuerhalten, so sehr wird auch deutlich, dass uns das an vielen Orten längerfristig nicht mehr gelingen wird – und dass wir herausgefordert sind, Kirche neu zu leben und zu verstehen.³¹

Ein Ziel dieses Buches ist es, Freude an der Gemeindeentwicklung zu wecken und Mut zu machen, dass neues Leben möglich ist. Ja, unsere Kirche ist in einer Krise. Die Frage ist nun, sehen wir primär den Zusammenbruch und das Negative oder Gottes Aufbruch und die Chancen in all dem? Ich habe die heutige Situation der Kirche kritisch und ungeschminkt beschrieben, weil das für viele Beteiligte der Boden der Realität ist, auf dem es aufzubauen gilt. Oder um es in der Sprache eines Organisationsberaters zu sagen: ohne eine ehrliche Diagnose ist es kaum möglich, einen fruchtbaren Zukunftsgestaltungsprozess zu generieren.³² In den weiteren Teilen des Buches konzentriere ich mich vor allem auf positive Entwicklungen und realistische Chancen. Damit kann neue Motivation entstehen, den Mangel als Sprungbrett für Neues zu verstehen. Zudem beflügelt es, nach Möglichkeiten zu suchen, wie neues Leben in der eigenen Gemeinde gefördert werden kann. Es gibt viele offene Türen und Möglichkeiten! Das soll in den folgenden Kapiteln deutlich werden.

30 2. Korinther 12,9: «Meine Gnade ist alles, was du brauchst, denn meine Kraft kommt gerade in der Schwachheit zur vollen Auswirkung. Daher will ich nun mit größter Freude und mehr als alles andere meine Schwachheiten rühmen, weil dann die Kraft von Christus in mir wohnt.» (Neue Genfer Übersetzung 2011).

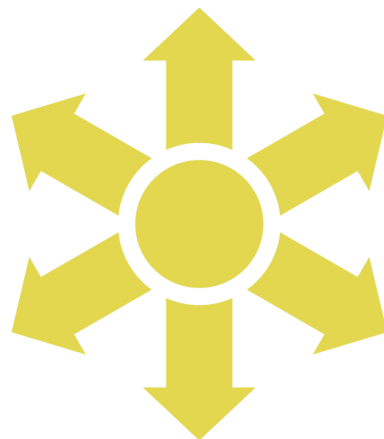
31 Vgl. Hennecke, Christian/Viezens, Gabriele, Der Kirchenkurs. Wege zu einer Kirche der Beteiligung, Würzburg 2017, S. 13-14.

32 Vgl. Baumgartner, Irene/Häfele, Walter/Schwarz, Manfred/Sohm, Kuno, OE-Prozesse. Die Prinzipien systemischer Organisationsentwicklung, Bern, Stuttgart, Wien 1998, S. 103-111 und Kapitel 5: Mein Konzept Gemeindeentwicklung.

2.2 Hoffnungsvolles

2.2.1 Gemeinde A

Ich komme auf diejenige Kirche zurück, die in den vergangenen 28 Jahren einen Mitgliederschwund von 40% hinnehmen und deshalb Stellenprozentage bei Ordinierten reduzieren musste. Vor etwa 25 Jahren wurde ein Verein mit dem Ziel gegründet, in der Jugendarbeit zusätzlich jemanden teilzeitlich anstellen zu können. Heute können durch Spenden vier zusätzliche Angestellte in den Arbeitsbereichen Jugend und Junge Erwachsene, Diakonie und Administration finanziert werden. Diese zusätzlichen Angestellten sind von der Kirchengemeinde gemäss den landeskirchlichen Reglementen angestellt. Der Verein ist dafür besorgt, dass Spender direkt auf ein Konto der Kirchengemeinde einbezahlen. Durch das zusätzliche Personal konnte eine grössere Jugend- und junge Erwachsenenarbeit aufgebaut werden sowie eine Sozialarbeit, durch welche wöchentlich über 150 Personen für einen symbolischen Betrag von einem Franken Kleider und Nahrungsmittel beziehen. Zudem kann die Kirchengemeinde kompetente Sozialberatung anbieten. Da die Kirchengemeinde systematisch Freiwillige schult und unterstützt, entstanden vier Bands, zwei Theatergruppen, eine Tanzgruppe und weitere Dienste. Es stehen viele begabte Personen zur Verfügung, die Gottesdienste moderieren, nach den Gottesdiensten für andere beten, seelsorgerlich Menschen begleiten, Besuche machen, im Sozialbereich tätig sind, Inputs und Predigten halten oder als Kleingruppenleitende für die etwa 25 Kleingruppen zur Verfügung stehen. Etwa 260 Personen engagieren sich ehrenamtlich. Vor sieben Jahren beschloss die Kirchenleitung, 50% der wöchentlich stattfindenden traditionellen Morgengottesdienste durch moderne Gottesdienste mit Band, Moderation usw. zu ersetzen. Zuvor hatten mehrere Jahre zweimal pro Monat, neben den traditionellen Morgengottesdiensten, moderne Gottesdienste mit Band stattgefunden. Durch den Ersatz der traditionellen Gottesdienste gelang es ein jüngeres Publikum, vor allem Familien, für den Morgengottesdienst zu gewinnen. Beide Gottesdienstformen werden heute von durchschnittlich gut 160 Personen besucht. Etwa 30 Kinder besuchen jeweils parallel den Kindergottesdienst. Die Kirchengemeinde macht seit einiger Zeit gute Erfahrungen mit einer «Mischkultur» im Gottesdienst. Eine Band spielt neben modernen Liedern auch gerne traditionelle Lieder aus dem Kirchengesangbuch. Es ist ein höchst beglückendes Erlebnis, nach 25 Jahren Auseinandersetzungen wegen des Musikstils und der Lautstärke, an Gottesdiensten teilzunehmen, in denen 25-Jährige mit gleicher Innigkeit die alten Lieder aus dem Kirchengesangbuch singen wie 80-Jährige, und zu sehen wie ältere Gottesdienstbesucher bei einfacheren modernen Liedern gerne mitsingen.



2.2.2 Gemeinde B

An dieser Stelle geht es um die oben erwähnte Kirchengemeinde, in der die Kirchenleitung vor allem am Traditionellen festhielt. In der Zwischenzeit sind drei Viertel der Kirchenleitung neu besetzt worden. Der neue Präsident machte bei der Nomination klar, dass seine Wahl damit verbunden sein würde, dass er grössere Veränderungen anstrebt. Er werde sich vehement für eine Viergenerationenkirche einsetzen. Menschen unter fünfzig Jahren sollen längerfristig die Mehrheit in der Kirche bilden und diese prägen. Sein Engagement in der Kirche machte er zudem davon abhängig, ob alle Mitglieder der Kirchenleitung dieses Ziel mittragen. Dies war glücklicherweise der Fall. Der neue Präsident, der Inhaber eines KMU (Kleine und mittlere Unternehmen), der bereit war, sein Engagement im eigenen Betrieb zu reduzieren, wurde an der Kirchgemeindeversammlung einstimmig gewählt.

Zur Teambildung fand einige Monate nach der Wahl eine Retraite der Kirchenleitung mit externer Begleitung statt. Aufgrund eines Persönlichkeitstests lernte man sich und die anderen bezüglich ihrer Gaben, Stärken, Schwächen und anderer Persönlichkeitsmerkmale besser kennen. Damit wurde der Grundstein für eine effektive Teamarbeit gelegt, was sich im Nachhinein als wesentlicher Faktor herausstellte.

Die Viergenerationenkirche wurde als strategisches Ziel festgeschrieben. Das bestehende Leitbild konnte ergänzt werden und ein Funktionsdiagramm (wer macht was mit welcher Kompetenz) wurde erstellt. Um die Kirchenleitung von der operativen Leitung (Personalführung und operative Alltagsfragen) zu entlasten, wurde ein Ressort «Operative Leitung» geschaffen. Ein kompetentes Mitglied der Kirchenleitung hat das Ressort inne. Damit konnte sich die Kirchenleitung vermehrt um die strategischen und inhaltlichen Fragen des Gemeindeaufbaus kümmern.

Aufgrund des strategischen Ziels wurden kurz- und mittelfristige Massnahmen definiert. Die Pfarrstelle war vakant. Es gelang, einen Pfarrer zu finden, welcher die Vision der Viergenerationenkirche teilt. Die Verantwortlichen waren überzeugt, dass zusätzlich eine Fachperson für die Jugendarbeit nötig ist. Obwohl die Kirchengemeinde die finanziellen Mittel nicht besass, wurde das Ziel weiterverfolgt.

Veranstaltungen wurden neu ausgerichtet. So wurde zum Beispiel der Missionsbasar umgedeutet und dazu genutzt, Finanzen für die Jugendarbeits-Stelle zu sammeln. Die Leitung und die Kirchgemeindeversammlung wagte den Schritt, eine 50%-Stelle für die Jugendarbeit zu schaffen.

Die Kirchenleitung erkannte, dass im Dorf ein Kinderspielplatz fehlt. Die finanziellen Mittel, um einen solchen zu errichten, waren jedoch nicht vorhanden. Man entschied sich, den Kinderspielplatz durch Fundraising zu finanzieren. Als bekannt wurde, dass die Kirche ei-

nen Spielplatz errichten möchte, stiess das nicht nur auf breite Zustimmung im Dorf, sondern führte dazu, dass sich neue Familien für die Kirche interessierten und bereit waren mitzuarbeiten. In der Folge wurde die Kirchgemeindeversammlung von 20 neuen, meist jüngeren Personen besucht. Die finanziellen Mittel kamen zusammen und der Spielplatz wurde bewilligt. Der Kinderspielplatz war ein weiterer wichtiger Schritt in Richtung Viergenerationenkirche. Als nächstes erstellte die Kirchgemeinde ein längerfristig ausgelegtes Konzept für Fundraising, um auch weiterhin Neues anpacken zu können. Es herrscht eine Aufbruchstimmung in der Kirchgemeinde, aber es gibt auch Widerstand von älteren Gemeindemitgliedern, die keine grösseren Veränderungen wünschen.

2.2.3 Gemeinde C

Das ist die kleine Gemeinde, die eine unter Denkmalschutz stehende Kirche unterhalten muss und aus finanziellen Gründen die Pfarrstelle von 70 auf 35 Stellenprozente reduziert hat. Es gelang, eine neue Kirchenleitung zu finden, die sich in Zusammenarbeit mit dem Pfarrer kompetent sowie mit Elan und Fantasie für die Kirche einsetzt. Der Präsident der Kirchenpflege ist ein im Dorf bekannter und geschätzter Politiker. Vertreter aus dem Gewerbe und der Wirtschaft konnten dafür gewonnen werden, über alternative Finanzierungsmöglichkeiten für die Renovation der Kirche nachzudenken und beim Generieren von neuen Finanzquellen mitzuarbeiten. In der Folge konnten zwei Drittel der dringendsten Renovationskosten durch Spenden gedeckt werden. Die Solidarität mit der Kirchgemeinde hat zugenommen. Die Dorfbevölkerung steht wieder mehrheitlich hinter der Kirche und der Mitgliederschwund konnte gestoppt werden. Dass im Dorf nur noch an jedem zweiten Sonntag ein Gottesdienst angeboten werden kann, wurde akzeptiert. Zudem konnte durch die Zusammenarbeit mit Nachbargemeinden Synergien genutzt werden. Die finanzielle Situation hat sich soweit verbessert, dass eine Aufstockung der Pfarrstelle von 35 auf 50 Stellenprozente möglich wurde.

Hoffnungsvoll stimmen nicht nur Entwicklungen in einzelnen Kirchgemeinden, sondern auch verschiedene kirchennahe Aufbruchbewegungen.

2.2.4 Aufbruchbewegungen

Im Rahmen der unter «2.1.4» erwähnten Umfeldanalyse wurden von der Arbeitsstelle Aus- und Weiterbildung der reformierten Pfarrerinnen und Pfarrer verschiedene kirchlich relevante Aufbruchbewegungen beobachtet. Dazu gehören: Emergent Churches (USA), Fresh Expres-

sions of Church (GB),³³ Local Shared Ministry (NZ),³⁴ Kleine christliche Gemeinschaft (D), Örtliche Gemeinden in Poitiers (F).³⁵ Zudem ist diese Arbeitsstelle an der Ausgestaltung von «KirchGemeindePlus» (ZH) beteiligt, einem Reformprojekt für Kirchgemeinden der Zürcher Landeskirche, das unter anderem gezielt und systematisch eine Kirchengemeindeausprägung als «Mixed Economy» fördern will. Der englische Begriff meint die gegenseitige Ergänzung kirchlicher Formen: Die traditionellen, territorialen Strukturen sollen ergänzt werden mit experimentellen, kontextuellen kirchlichen Ausprägungen, die sich flexibel, manchmal nur punktuell, netzwerkartig rund um ein Thema, einen Ort oder eine Person bilden. Siehe auch «4.4.2 Die Mixed Economy».

Man konnte beobachten, dass es verschiedene Themen gibt, die sich durch alle Modelle ziehen: Als erstes sprechen alle Zukunftsmodelle von der Vielfalt in einer «Mixed Economy». Das heisst, es werden vielfältige Ausprägungen von Kirche entstehen. Die traditionelle Gemeinde und neue Gemeindeformen existieren nebeneinander, sie achten und unterstützen sich. Differenzierung und Breite soll gelebt werden. In allen genannten Ansätzen für die Zukunft ist deshalb zweitens die Idee spürbar, von der Erzeugungskirche, auch Dienstleistungskirche genannt, die Inhalte und Programme für ihre Mitglieder «erzeugt», zu einer Ermöglichs-kirche zu kommen. Menschen sollen Raum erhalten, selbst Kirche zu gestalten. Dieser Raum ist drittens aber nicht gänzlich unbestimmt. Es ist ein Raum der Kirche, in dem Menschen mit dem Evangelium in Kontakt kommen und darin Erfahrungen machen. Viertens entdecken alle Bewegungen den Kontext neu. Sie brechen aus traditionellen Perspektiven auf und suchen einen Weg zu den Lebenswelten der Menschen. Kirche soll hinausgehen zu den Menschen und dortbleiben. Das heisst, sie soll ihre Form gewinnen, indem die Menschen dort, wo sie sind, sie gestalten und bestimmen.³⁶ Siehe auch «3.5 Dienstleistungs- Beteiligungs- und Ermöglichs-kirche».

Bei all den verschiedenen Aufbruchbewegungen und Formen christlichen Lebens stellt sich die grundsätzliche Frage, was genau ist Kirche? Gibt es einen unverkennbaren Kern, der vorhanden sein muss? Oder aus der Perspektive eines Organisationsberaters gefragt: gibt es eine Grundlage, worauf aufgebaut wird und ein klares Ziel, wohin eine Entwicklung führen soll? Darum geht es im nächsten Kapitel.

33 Vgl. Müller, Sabrina, *Fresh Expressions of Church*, in: Kunz, Ralph/Schlag, Thomas, *Handbuch für Kirchen- und Gemeindeentwicklung*, Neukirchen-Vluyn 2014, S. 450-458.

34 Siehe «5.21 Local Shared Ministry, LSM, Gemeindeaufbau in kleinen Gemeinden» und <https://localsharedministry.com> (Abfrage 17.10.2019).

35 Vgl. Schaufelberger, Thomas/Hartmann, Juliane, *Perspektiven für das Pfarramt. Theologische Reflexionen und praktische Impulse zu Veränderungen in Berufsbild und Ausbildung*, Zürich 2016, S. 21.

36 Vgl. Schaufelberger, Thomas/Hartmann, Juliane, *Perspektiven für das Pfarramt. Theologische Reflexionen und praktische Impulse zu Veränderungen in Berufsbild und Ausbildung*, Zürich 2016, S.22.

3. Kirche ist ...

Kirche ist vielfältig und bunt. Unter dem weiten Dach der Kirche haben evangelikale, religiös-soziale, bibelkritische, politisch-konservative und -liberale, fundamentalistische, charis-



© pict rider

matische und feministische Gruppen und weitere ihr Zuhause. Ralph Kunz formuliert es theologisch kurz und klar: «In der Bibel wird jedoch nicht festgeschrieben, was Kirche ein für alle Mal ist. Es steht geschrieben, dass Kirche entsteht, wo zwei oder drei sich in seinem Namen versammeln. (Matthäus 18,20).»³⁷

3.1 Fundiert und zielorientiert

Das Ziel von Gemeindeentwicklung kann nun nicht sein, Pluralismus und Vielgestaltigkeit der Kirche mit Einheitsvorstellungen zu bekämpfen. Vielmehr geht es darum, der Vielfalt und Buntheit Rechnung zu tragen, und sie gegebenenfalls noch zu verstärken. Dennoch ist eine gemeinsame Grundlage wichtig. Kirche ist ja nicht völlig beliebig, sie ruht auf einem Fundament. Hilfreich ist das weder institutionell noch konfessionell gebundene Kirchenverständnis, wie es der Zürcher Theologieprofessor Emil Brunner formuliert hat.³⁸ Er unterscheidet zwischen der historisch gewachsenen institutionellen Kirche und der Ekklesia.³⁹ Dieses griechische Wort meint die Versammlung der Berufenen.⁴⁰ Die Ekklesia, wie Brunner sie vom Neuen Testament her versteht, ist keine Institution, die sich über Strukturen definiert, sondern eine Gemeinschaft von Gläubigen, die miteinander durch ihre Anteilnahme an Christus und dem Heiligen Geist verbunden ist. Die Gemeinschaft mit Christus in seinem Wort, die Gemeinschaft mit dem Heiligen Geist und die Gemeinschaft miteinander machen ihr analogieloses Sein aus.⁴¹ Paulus formuliert es folgendermassen: «Denn ein anderes Fundament kann niemand legen als das, was gelegt ist: Jesus Christus.»⁴² Vor diesem Hintergrund erscheint die Kirche als das, was

37 Kunz, Ralph, Aufbau der Gemeinde im Umbau der Kirche, in: Schlag, Thomas/Anselm, Reiner/Frey, Jörg/Stoellger, Philipp (Hg.), Theologische Studien, Zürich 2015, S. 35.

38 In Anlehnung an Steingruber, Andreas, Vom Werden der Ekkläsia, Masterarbeit Universität Freiburg 2017.

39 Vgl. Brunner, Emil, Das Missverständnis der Kirche, Zürich 1951, S. 11f.

40 Vgl. Schirlitz, Samuel Christoph, Griechisch-Deutsches Wörterbuch zum Neuen Testament, Giessen 1893.

41 Vgl. Brunner, Emil, Das Missverständnis der Kirche, Zürich 1951, S. 13-15.

42 1. Korinther 3,11, Zürcher Bibelübersetzung 2007.

sie eigentlich ist: eine Gemeinschaft mit Gott, die wahre Gemeinschaft mit Menschen ermöglicht.⁴³ Kirche ist im Wesentlichen also Gemeinschaft, Beziehungen und nicht eine bestimmte Organisationsform.

Emil Brunner weist mit der Unterscheidung zwischen Ekklesia und institutioneller Kirche darauf hin, dass die Frage nach der richtigen Gestalt der Kirche die falsche Frage ist. Denn die Kirche ist lediglich eine Schale oder ein Gefäss, in welcher der kostbare Kern der Ekklesia bewahrt wird. Mit dieser Unterscheidung will Brunner deutlich machen, dass die wichtigste Aufgabe der Kirche die ist, dem Werden der Ekklesia zu dienen, also die Gemeinschaft mit Christus in seinem Wort, die Gemeinschaft mit dem Heiligen Geist und die Gemeinschaft miteinander zu fördern.⁴⁴

Die Kirchenordnung der Reformierten Landeskirche des Kantons Zürich drückt es in ähnlicher Weise aus:

«Kirche ist überall, wo Gottes Wort aufgrund der Heiligen Schrift Alten und Neuen Testamentes verkündigt und gehört wird. Kirche ist überall, wo Menschen Gott als den Schöpfer anerkennen, wo sie Jesus Christus als das Haupt der Gemeinde und als den Herrn und Versöhner der Welt bekennen und wo Menschen durch den Heiligen Geist zum Glauben gerufen und so zu lebendiger Gemeinschaft verbunden werden.»⁴⁵

Das heisst, nicht wir haben die Kirche geschaffen, sondern sein Wort hat uns zur Kirche gerufen. Das meint das griechische Wort *kyriakos*: dem Herrn zugehörig sein. Davon leitet sich das deutsche Kunstwort «Kirche» ab.⁴⁶

Beat Hänni und Felix Marti konkretisieren in ihrem Buch «Kirchgemeinde gemeinsam leiten und entwickeln», den Kernprozess, der Kirche ausmacht, folgendermassen:

«Gottes versöhnendes, heilendes, befreiendes und Leben förderndes Handeln in der Welt ... Die Gemeinde lebt aus diesem Prozess und hat ihn zu unterstützen.»

Eine Kirchgemeinde treibt diesen Kernprozess jedoch nicht allein voran. Gott selber wirkt

43 Vgl. Kunz, Ralph, Die Kompetenz der Gemeinde, in Schaufelberger, Thomas/Hartmann, Juliane, Perspektiven für das Pfarramt. Theologische Reflexionen und praktische Impulse zu Veränderungen in Berufsbild und Ausbildung, Zürich 2016, S. 115.

44 Vgl. dazu Steingruber, Andreas, Vom Werden der Ekkläsia, Masterarbeit Universität Freiburg 2017, S. 55.

45 Kirchenordnung der Evangelisch-Reformierten Landeskirche des Kantons Zürich, Artikel 1,1-3. Vom Regierungsrat genehmigt am 25. November 2009.

46 Vgl. Kunz, Ralph, Aufbau der Gemeinde im Umbau der Kirche, in: Schlag, Thomas/Anselm, Reiner/Frey, Jörg/Stoellger, Philipp (Hg.), Theologische Studien, Zürich 2015, S. 20.

ihn in der Welt. Und die Kirche bekommt daran Anteil.⁴⁷ In der Praxis tritt das, was Kirche ausmacht, in ganz vielfältigen Formen und Ausprägungen in Erscheinung. Dazu nochmals Brunner:

«Der Grund ist gelegt in Jesus Christus, das Ziel ist das Reich Gottes. Was aber dazwischenliegt, darüber darf die Kirche ihr Noch-nicht-Wissen bekennen.»⁴⁸

Klar ist für Brunner, dass sich die Kirche nie mit dem jeweiligen Status quo abfinden und in einer fixierten Gestalt erstarren darf. Sie muss sich immer wieder neu vom Geist Gottes führen lassen und sich an der Glaubensidee der Ekklesia messen bzw. die ihr entsprechende Gestalt suchen.⁴⁹ Es ist also Kernaufgabe der Kirche, sich immer wieder selbstkritisch an Jesus Christus und an seiner Sendung in die Welt zu orientieren und dazu eine passende Form zu finden.

3.2 Einheit in der Vielfalt

In der Reformierten Kirche herrscht gegenwärtig kein Konsens darüber, was sich ändern muss und was bleiben soll. Das führt zwangsläufig zu einer vielgestaltigen Kirche, in der verschiedene Biotope mit unterschiedlichen Leidenschaften ihren Platz haben sollen. Diese Kirche muss reformiert, soll aber nicht gleichförmig werden.⁵⁰ Emil Brunner ist der Überzeugung, dass weder die institutionelle Struktur noch die Amtsverständnisse noch verschiedene liturgische oder kultische Formen eine Bedrohung für die Einheit der Kirche sind.⁵¹ Die in der Gesellschaft repräsentierte Pluralität kann eine einzige Kirche nicht in einer Form abbilden. Es braucht die Vielgestalt von Gemeinschaften und Kirchen. In diesem Sinn könnte

«jede Kirche (...) einsehen, dass ihre besondere Gestalt sehr wohl als ein besonderes Mittel für den gemeinsamen Dienst angesehen werden kann. Die institutionelle Organisation würde von vornherein als eine nur relative Grösse angesehen. Indem jede Kirche einsieht, dass sie nicht der Leib Christi ist, sondern nur dem Aufbau desselben dient, sind die Unterschiede relativiert und vom Gewicht der neutestamentlichen Ekklesia-Norm befreit. Jede Kirche könnte dann sehr wohl die anderen als ebensolche Werkzeuge oder Gefässe ansehen, die dem einen dienen: dem Werden von wahrer Gemeinschaft in Christus, von wahrer Ekklesia. Die Vielfalt solcher werkzeuglicher Institutionen wäre dann nicht von vornherein als ein Übel anzusehen, sondern

47 Hänni, Beat/Marti, Felix, Kirchgemeinde gemeinsam leiten und entwickeln, Luzern 2011, S. 27.-28.

48 Vgl. Brunner, Emil, Die christliche Lehre von der Kirche, vom Glauben und von der Vollendung. Dogmatik Bd. III, Zürich 1960, S. 140.

49 Vgl. A. a. O., S. 149.

50 Vgl. Kunz, Ralph, Aufbau der Gemeinde im Umbau der Kirche, in: Schlag, Thomas/Anselm, Reiner/Frey, Jörg/Stoellger, Philipp (Hg.), Theologische Studien, Zürich 2015, S.92.

51 Vgl. Brunner, Emil, One Holy Catholic Church, in: Mackey, John A., Theology Today, Princeton, N.J. 1949, S. 318-331.

könnte ebenso sehr und mit mehr Recht positiv gewürdigt werden, als verschiedene Mittel zu dem einen Zweck.»⁵²

Diese Sichtweise von Brunner scheint mir ein Schlüssel zu sein, die kirchlichen Grabenkämpfe zu überwinden und die unterschiedlichen Prägungen der einzelnen Kirchgemeinden nicht als Hindernisse für den Gemeindeaufbau oder für die Einheit, sondern als Chance zu sehen. Sie lässt auch Raum für neue, vielleicht ungewohnte Formen von christlicher Gemeinschaft und hilft der Versuchung zu widerstehen, das Neue wieder in traditionelle Formen bringen zu wollen. Siehe dazu auch in «4.4 Fresh Expressions of Church und Mixed Economy» den Abschnitt «4.4.3 Einflüsse auf Kontinentaleuropa». Vielfalt zuzulassen, ist so lange kein grosses Risiko, wie allen klar ist, wer das Haupt der Kirche zu sein beansprucht.⁵³

52 Brunner, Emil, Die christliche Lehre von der Kirche, vom Glauben und von der Vollendung. Dogmatik Bd. III, Zürich 1960, S. 153f.

53 Vgl. Kunz, Ralph, Aufbau der Gemeinde im Umbau der Kirche, in: Schlag, Thomas/Anselm, Reiner/Frex, Jörg/Stoellger, Philipp Hg.), Theologische Studien, Zürich 2015, S.120.

3.3 Einfach, kompliziert, komplex, chaotisch

In den vielfältigen Ausdrucksformen von Kirchen begegnen uns die unterschiedlichsten Fragen, Herausforderungen und Chancen, denen es adäquat zu begegnen gilt. Die Einteilung in die vier Kategorien einfaches Terrain, kompliziertes Terrain, komplexes Terrain und chaotisches Terrain ermöglicht eine Orientierung, um passende Zugänge zu den Ressourcen und Chancen sowie Formen für Problemlösungen zu finden.⁵⁴

ART DES TERRAINS

KOMPLEX

Ausprobieren - Wahrnehmen -
Reagieren

Aus dem Prozess erwachsen
Lösungen

KOMPLIZIERT

Wahrnehmen – Analysieren –
Reagieren

Mehrere gute Lösungen

CHAOTISCH

Handeln – Wahrnehmen –
Reagieren

Neue Lösungen

EINFACH

Wahrnehmen – Beurteilen –
Reagieren

Optimale Lösung

⁵⁴ Vgl. Hartmann, Isabel/Knieling, Reiner, Gemeinde neu denken, Geistliche Orientierung in wachsender Komplexität, Gütersloh 2014, S. 13-49. Diese von Hartmann und Knieling vorgestellte Einteilung stammt ursprünglich von Dave Snowden. Er nennt sie «Cynefin Framework». «Cynefine» ist walisisch und bedeutet Terrain oder Lebensraum. «Framework» beschreibt eine Rahmenstruktur, in der einzelne Elemente anhand ihrer Beziehungen angeordnet werden. Snowden, David, The Social Ecology of Knowledge Management. In: C. Despres (Hg.), Knowledge Horizons: The Present and the Promise of Knowledge Management, Oxford 2000.

3.3.1 Einfaches Terrain

Das einfache Terrain ist der Bereich, in dem das Verhältnis von Ursache und Wirkung einfach und leicht zu erkennen ist. Es gibt richtige Antworten und die optimale Lösung (best practice), die auch im Wiederholungsfall gilt und die in der Regel für alle verständlich ist.

Ein Beispiel dazu: Ein altersschwacher Kopierer geht kaputt. Die beste Lösung ist, er wird ersetzt. Die Problemlösungen erfolgen in der Regel in drei Schritten: wahrnehmen – beurteilen – reagieren.

3.3.2 Kompliziertes Terrain

Anders ist es im komplizierten Terrain. Was zu tun ist, kann nicht so einfach aus einem Ursache-Wirkungszusammenhang hergeleitet werden, denn hier gibt es oft mehrere Ursachen mit unterschiedlichen Folgen. Es sind genauere Analysen, Fachwissen und ausreichend Ressourcen nötig, um zu guten Lösungen zu kommen. Wobei es in der Regel nicht die eine optimale Lösung, sondern mehrere gute Lösungen (good practice) gibt. Diese können bis zu einem gewissen Grad auch in andere Kontexte verpflanzt werden. Der Dreischritt lautet hier: wahrnehmen – analysieren – reagieren.

Im Hinblick auf Gottesdienste könnte das beispielsweise heißen: Wo es genügend engagierte und fähige Mitarbeitende in den Bereichen Musik, Verkündigung, Theater, Kreativität, Technik und Öffentlichkeitsarbeit gibt und auch die notwendige finanzielle Ausstattung vorhanden ist, können bestimmte Gottesdienstmodelle als «good-practice» Beispiele entwickelt und in unterschiedlichen Kontexten nachgeahmt werden. Die Analyse der jeweiligen Situation ergibt, welche Modifikation nötig ist, um eine ähnliche Wirkung zu erzielen. Wo allerdings die ausstrahlungskräftige Verkündigerin, die leidenschaftlichen Musiker, die Organisationstalente oder die finanziellen Mittel fehlen, geht das nicht.

Im komplizierten Terrain können passende Modelle und Konzepte effizient eingesetzt werden. Siehe zum Beispiel «5.6 Gemeindeentwicklung von den Handlungsfeldern her».

3.3.3 Komplexes Terrain

Noch einmal anders verhält es sich im komplexen Terrain: Hier kann man nicht von vornherein wissen, was zu tun ist. Man lernt es erst unterwegs. Die Mitglieder eines Kirchenleitungsteams wissen zum Beispiel nicht, wie sich ein längerfristiger Gemeindeentwicklungsprozess oder eine Fusion mit der Nachbargemeinde für sie selbst anfühlen und welche Reaktionen diese in den Gemeinden hervorrufen würden. Sie wissen nicht, was sich überraschend positiv entwickeln und was sich zäh gestalten wird. Hier zeigt sich, dass soziale Systeme keine Maschinen sind, die zwar kompliziert, letztlich aber doch vorhersehbar sind, sondern Organismen,

deren interne und externe Interaktionen und Wechselwirkungen nicht so einfach analysiert und dann planvoll gestaltet werden können. Auf komplexem Terrain ist die Lösung nicht plan- oder vorhersehbar, sondern sie entwickelt sich auf dem Weg. Man startet gemeinsam, lässt die Situationen mit ihren Herausforderungen auf sich wirken und versucht mögliche Wege. Man sammelt Erfahrungen, wertet sie gemeinsam aus und probiert wieder. Die Herangehensweise ist: Ausprobieren – wahrnehmen – reagieren.

Auf dem gemeinsamen Weg von Versuch und Irrtum, Reflexion und neuem Versuch und Irrtum, tauchen Ideen auf und es erwachsen Lösungswege. Wird man gefragt: Wie seid ihr zu dieser Lösung gekommen? Kann man zwar Gründe und Faktoren benennen, die zum Ergebnis geführt haben. Aus der Rückschau lässt sich der Lösungsweg unter Umständen nachvollziehen. Aber dieses Ergebnis wäre nicht planbar gewesen. Daher ist der Versuch, diesen Lösungsweg in einem anderen Fall nachzuahmen, auch wenig sinnvoll. In jeder anderen komplexen Situation wird sich eine andere Entwicklung und Lösung ergeben. Hier gibt es auch keine messbaren, hundertprozent-richtigen Antworten und Lösungen.

In diesem Terrain sind Fachwissen und Erfahrung auch wichtig, aber nicht die einzigen Pfeiler, worauf Lösungen aufgebaut werden können. Experten und Expertisen sind vor allem auf kompliziertem Terrain das optimale. Das gleiche gilt für viele Modelle und Konzepte. In komplexen Situationen können sie zu einem Problem werden, weil sie nur einen Teil der Realität berücksichtigen und offene, weiter gefasste Prozesse durch richtige, aber unvollständige Annahmen und Vorgaben verhindern. Auf komplexem Terrain geht es darum, die sichere, analytische Aussensicht zu verlassen, und im Bewusstsein der Komplexität, Lösungen zu entwickeln. Beim Gang durch komplexes Gelände braucht es gute Ortskenntnisse und Urteilskraft. Was der Einzelne in dieser Hinsicht einbringen kann, ist begrenzt. Ob Sachkenntnis, Intuition oder Wahrnehmungsfähigkeit, es braucht die Ergänzung und das Korrektiv durch andere Perspektiven auf dieselbe Wirklichkeit. Darum liegt es nahe, auf der Suche nach neuen Lösungen möglichst viele Perspektiven zur Geltung kommen zu lassen. Folgende Haltungen und Kompetenzen sind in dieser Situation wesentlich: Offenheit, vertieftes Hören, Wahrnehmen, Aufeinander-Eingehen. Weiter ist das Vertrauen zentral, dass sich die nächsten Schritte und Lösungen auf dem gemeinsamen Weg zeigen und dass Gott einen Weg eröffnet.⁵⁵

Offene Prozesse, die ein breites Wahrnehmungsfeld, sowie unterschiedliche Entwicklungen und gemeinsam erarbeitete Lösungen ermöglichen, werden in Kapitel 5 beschrieben. Für Teilschritte oder die Gestaltung des Gesamtprozesses kommen beispielsweise in Frage: «5.5 In 7 Schritten zur Veränderung: Systemischer Entwicklungsansatz», «5.9 World Café», «5.10 Zu-

55 Vgl. Hartmann, Isabel/Knieling, Reiner, Gemeinde neu denken. Geistliche Orientierung in wachsender Komplexität, Gütersloh 2014, S. 164-181.

kunfts-konferenz», «5.17 Theorie U nach Claus Otto Scharmer», «5.22 Effectuation – in Unge-wissheit Neues in die Welt bringen». Natürlich können viele weitere Konzepte, Modelle und Methoden zum Einsatz kommen, wenn beachtet wird, dass damit nur ein Teil der Realität berücksichtigt wird.

3.3.4 Chaotisches Terrain

Schon im komplexen Terrain ist experimentelles Handeln gefragt. Man testet mögliche Lö-sungen mit den vorhandenen Gestaltungselementen. Was aber, wenn nicht einmal mehr die Gestaltungselemente vorhanden zu sein scheinen und die Rahmenbedingungen nicht mehr gelten? Wenn wirklich alles neu ist? Dann bricht das Chaos aus oder anders gesagt, man betritt das chaotische Terrain. Bevor sich etwas neu strukturiert, sind mehr oder weniger chaotische Phasen, in denen nichts mehr klar zu sein scheint, meist nicht zu vermeiden. In chaotischen Situationen handeln Menschen spontan, zufällig und unberechenbar, da ordnende Kräfte feh-len und alles möglich zu sein scheint. Um noch Schlimmeres abzuwenden, ist unmittelbares Handeln nötig. So formen sich neuartige Lösungen und Strukturen. Der Dreischritt lautet hier: handeln – wahrnehmen - reagieren. In gewissen Kontexten ist es hilfreich, bewusst Cha-os entstehen zu lassen. Damit bildet sich ein Raum, in dem Neues entstehen kann. Siehe auch «4.3.4 Kultur der Fehlertoleranz: Leben lässt sich nicht kontrollieren» und «4.5.4 Trotz Unge-wissheit Neues entstehen lassen».

Die Mehrheit der kirchlichen Themen sind wohl auf dem einfachen und komplizierten Terrain anzusiedeln und damit auch eindeutig lösbar. Andere entziehen sich einer abschliessenden Lösung und verschaffen sich deshalb immer wieder einen Platz auf den Traktandenlisten. Das könnte ein Hinweis darauf sein, dass ein Problem auf komplexem Terrain liegt. Zudem gilt es zu beachten, dass sich einige Fragestellungen nicht eindeutig einem bestimmten Bereich zuordnen lassen. Sie besitzen Aspekte von zwei oder mehreren Bereichen. Vielleicht kann ein Teil des Problems mit Mitteln aus dem komplizierten Raum gelöst werden, daneben oder dar-unter gibt es noch Teile, für die neue Lösungswege erprobt werden müssen.

Diese vier Felder beschreiben nicht nur verschiedene Kategorien von Herausforderungen und Problemlösungsstrategien. Mit ihnen lassen sich auch tiefliegende Haltungen und Wahrheits-anprüche beschreiben. Ich beschränke mich auf Ausführungen zu den ersten drei Feldern:⁵⁶

Das einfache Terrain sagt: Es gibt eine Wahrheit. Es ist klar, was gilt. Tradition und Autorität sind in der Kirche primäre Wahrheitsquellen. Die Vorstellungen, wie Kirche sein soll, sind klar festgelegt. Diese bieten Sicherheit und Orientierung. Die Organisationsform als Hierarchie

56 Vgl. Koch, Reiner, «Weiss denn jemand, wie es mit der Kirche weitergeht?» in: Kirche in Bewegung, Neudietendorf, Nr. 45/2018, S. 44-45.

steht für eine klare Rangordnung, wiederholbare Prozesse und eine stabile Struktur. Die Zugehörigkeit ist klar geregelt.

Das komplizierte Terrain sagt: Es gibt eine Wahrheit, wie Kirche sein soll, aber diese ist weder genau vorgegeben noch von einer Autorität vermittelt. Wir müssen um die Wahrheit ringen. Basis für Überzeugungen sind Fakten sowie ein demokratischer Prozess, der nach konzeptionellen Lösungen sucht: Analyse, Expertise, Evaluation, Konzeptentwicklung, Optimierung, Qualitätszirkel, Strukturreformen und ein Kirchenbild, das beinhaltet, dass die Mitglieder zu Veranstaltungen eingeladen und kirchliche Dienste angeboten werden (Komm-Struktur).

Das komplexe Terrain sagt: Es gibt Wahrheit, wie Kirche sein soll, aber es gibt nicht nur eine, es gibt viele. Es gibt nur beziehungsorientierte, kontextbezogene, individuelle Wahrheit. In Begegnungen und Prozessen wird sich zeigen, was tragfähig ist. Die Basis für Überzeugungen entsteht auf der Ebene der Intuition, persönlicher Erfahrung und inspirierender Begegnungen. Die Kirche versteht sich eher als lebendiger Organismus, dessen Kennzeichen Flexibilität innerhalb einer gewissen Ordnung und eine nicht-hierarchische Kultur sind. Nicht die Struktur, sondern die direkte Beteiligung steht im Vordergrund. Innovation entsteht nicht zentral oder nach Plan, sondern ständig an den Rändern. Kompass für die Richtung, wohin sich die Kirche entwickeln wird, ist Intuition und Gespür (für das Wirken des Geistes).

Ein Beispiel

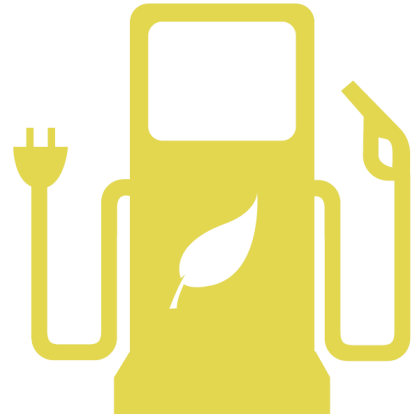
Freiwillige entwickelten in Absprache mit dem Kirchenvorstand ein innovatives Projekt. Ausserhalb der Räumlichkeiten der Kirchgemeinde wollten sie einen Raum öffnen für Lebensfragen, Sehnsucht, Schönheit und Glaube. Es fand sich ein Unternehmer, der den Wunsch nach einem Begegnungsort teilte. So entstand in einer ausgedienten Werkstatt ein Café. Gut 30 Personen aus dem Ort erlebten an sechs Abenden, was die Freiwilligen erhofft hatten: einen Raum für Lebensfragen, Sehnsucht, Schönheit, Glaube und darüberhinaus Gemeinschaft. Kirchendistanzierte und kirchennahe Menschen teilten miteinander ihre Lebenserfahrung auf Augenhöhe. Am letzten Abend kommunizierten alle Beteiligten, dass sie weitermachen möchten. Der Workshop war auf eine klassische Weise organisiert worden, mit einem klaren Anfang und einem klaren Ende. Nun stand die Frage im Raum, ob und in welcher Weise sich aus diesem Prozess heraus eine neue Ausdrucksform von Kirche herausbilden würde. Das Team war motiviert, sich zukunfts offen, im Vertrauen auf Gott, Schritt für Schritt im komplexen Feld vorzutasten, denn keiner wusste, wie es geht.

Die Freiwilligen kommunizierten dem Kirchenvorstand den Stand der Dinge und ihre Offenheit, prozessorientiert zu schauen, was sich aus der beginnenden Initiative entwickeln würde. Die Option, es könnte im Nachbarort, der Teil der Kirchgemeinde ist, eine neue Form von Kirche entstehen, stiess auf erheblichen Widerstand. Ängste vor Konkurrenz, Kontrollverlust

und Abspaltung standen im Raum. Man hatte erwartet, dass der Workshop Menschen motiviert, ihren Platz im bestehenden gemeindlichen Leben und im Gottesdienst zu finden. Man hatte sich im Vorfeld des Projekts nicht über die unterschiedlichen Haltungen und Ansprüche unterhalten, was nun die Weiterführung des Projekts verhinderte.

3.4 Bewegung, Institution, Organisation und Hybrid

Wie Kirche genau aussehen und was sie genau tun soll, darüber gehen die Meinungen auseinander. Wenn wir uns über Gemeindeentwicklung Gedanken machen, muss aber geklärt werden, wovon die Verantwortlichen ausgehen und was erreicht werden soll? Die Unterscheidungen der Kirche hinsichtlich ihrer sozialen Erscheinungsformen als Bewegung, Institution, Organisation und der Zuordnung zu einander als Hybrid, ermöglicht eine Orientierung und verdeutlicht die besonderen Chancen sowie mögliche Ziele und Vorgehensweisen.⁵⁷ Zudem erlaubt dies, genauer zu fragen, welche Ausprägung von Gemeinde vor Ort wir in Zukunft brauchen und was sie leisten kann.



3.4.1 Bewegung

Die Menschengruppe um Jesus bildete quasi die Urzelle der Kirche. Aus ihr wurde eine Bewegung, die stark wuchs und sich ausbreitete, sich aber dennoch immer als Gemeinschaft verstand. Auch die reformierte Kirche verdankt ihr Dasein einer Bewegung, nämlich der Reformationsbewegung des 16. Jahrhunderts. In einer Bewegung beteiligen sich Menschen auf unterschiedliche Weise, versammeln sich in Gruppen und verfolgen eine gemeinsame Vision und Ziele. Von Bedeutung sind initiative Menschen, die etwas in Bewegung setzen oder etwas in Bewegung halten; zum Beispiel Menschen, die sich gegen die Klimaerwärmung, für Asylanten, für soziale Gerechtigkeit, für Hausbibelkreise, für Kinder oder Jugendliche in der Gemeinde einsetzen. Im Unterschied zu Institutionen oder Organisationen sind Bewegungen kaum strukturiert und agieren sehr flexibel. Sie sind meist energiegeladen, getrieben von Hoffnungen, Ideen, einer attraktiven Vision und geprägt von Leitenden, die diese Vision verkörpern. Sie begeistern, suchen Anhänger und rufen zur Nachfolge. Mit einer Bewegung eng verbunden

⁵⁷ Vgl. Hauschildt, Eberhard und Pohl-Patalong, Uta, Kirche, Lehrbuch Praktische Theologie, Gütersloh 2013, S. 138-220.

sind die sozialen Erscheinungsformen ‹Gruppe› und ‹Gemeinschaft›. Diese drei sind für viele das Ursprüngliche, Reine und Verheissungsvolle der Kirche.⁵⁸ Sie waren und sind auch heute immer wieder Träger neuer Ideen und eine Kraftquelle für die Erneuerung, siehe auch «2.2.4 Aufbruchbewegungen».

Bei einer Kirche als Bewegung werden vermehrt die Bedürfnisse des Individuums und dessen individuelle religiöse Prozesse in den Blick genommen. Kirchliche Erneuerung zu gestalten heisst hier in der Regel, ehrliche Beziehungen aufzubauen und das Individuum auf dem religiösen Glaubens- und Suchweg zu begleiten und zu unterstützen. Dem individuellen Prozess des Menschen wird Beachtung geschenkt, dabei nehmen die Vertreter der Kirche die Gestalt eines konstruktiven Dialogpartners ein. Dieser Ansatz zeigt sich besonders in den Fresh Expressions of Church. Siehe «4.4 Fresh Expressions of Church und Mixed Economy, von Dr. Sabrina Müller»

Die Kommunikation des Evangeliums erfolgt vorwiegend von Person zu Person oder in überschaubaren Gruppen sowie in sozialer Nähe. Zuneigungs- und Angleichungsdynamiken spielen eine Rolle. Damit rückt die Sozialform der Gruppe in den Vordergrund, welche für die Kirche von grosser Bedeutung ist. Gruppen sind attraktiv, weil sie auf drei Grundbedürfnisse eingehen: auf das Bedürfnis persönlich wahrgenommen zu werden, auf das Bedürfnis Zuneigung zu erfahren, und auf das Bedürfnis nach einer Wir-Identität, also nach Zugehörigkeit. Kurz gesagt, erfüllt die Gruppe das Bedürfnis nach Gemeinschaft. In Projektgruppen, Hauskreisen und Dienstgruppen teilen Gemeindeglieder einen Teil ihres Lebens. Es entstehen tragende Beziehungen, Orte wo Menschen einander helfen und wo sie erfahren, dass ihr Beitrag zu einem Thema, zu einer Aufgabe und ihr stilles oder lautes Gebet von Bedeutung sind. Sie lernen damit im Kleinen Verantwortung für andere sowie für Teilbereiche der Kirche zu übernehmen und üben mit Begabungen, die später der ganzen Gemeinde zugutekommen können. Gruppen zeigen, wie die Kirche lebendig sein kann, wie sie die Lebensführung prägt und ein von aussen wahrnehmbares Profil christlichen Glaubens annimmt. Besonders Freiwillige, Personen, die in der Gemeinde ein Zuhause gefunden haben oder in Gruppen aktiv sind, identifizieren sich mit dieser Gestalt von Kirche. Sie bringen damit zum Ausdruck, wie wichtig persönliche und vertraute Beziehungen für den Gemeindeaufbau sind, und dass eine Kirchgemeinde nicht deckungsgleich mit dem Sonntagmorgengottesdienst ist.

58 Apostelgeschichte 2,44-46: «Alle, die an Jesus glaubten, hielten fest zusammen und teilten alles miteinander, was sie besaßen. Sie verkauften sogar Grundstücke und sonstigen Besitz und verteilten den Erlös entsprechend den jeweiligen Bedürfnissen an alle, die in Not waren. Einmütig und mit grosser Treue kamen sie Tag für Tag im Tempel zusammen. Außerdem trafen sie sich täglich in ihren Häusern, um miteinander zu essen und das Mahl des Herrn zu feiern, und ihre Zusammenkünfte waren von überschwänglicher Freude und aufrichtiger Herzlichkeit geprägt.» (Neue Genfer Übersetzung 2011).

Gruppen produzieren aber auch Konflikte und in der Landeskirche manchmal Entfremdung zwischen der Gruppe und der Kirche, zudem neigen sie ab und zu zur Radikalisierung. Es stellt sich die Herausforderung: Wie kann sich die Gruppengemeinschaft konstruktiv auf die individualisierte Gesellschaft und auf die Kirche beziehen?⁵⁹

A. Beispiel einer Bewegung in der Landeskirche

Eine Pfarrerin hat ein grosses Herz für die Kinder- und Familienarbeit, darauf kann sie sich bei ihrer Anstellung konzentrieren. Sie pflegt viele Beziehungen zu Kindern, Jugendlichen und Eltern und vermittelt die Hoffnung einer Kirche, in der Kinder, Jugendliche und Familien sich zu Hause fühlen, von guten Angeboten profitieren und alle sich gabengemäss einbringen können. Im Zentrum stehen Beziehungen und die Teamarbeit. In jeder Sitzung, bei einem gemütlichen Teil einer Sitzung, nach einem Anlass, an einem Helferfamilienwochenende, bis ins Private, werden Beziehungen gepflegt und vertieft. Nöte, Anliegen, Hoffnungen und Freuden werden geteilt und ernst genommen. Die Pfarrerin macht praktisch nichts allein. Einzelne und Teams bringen Ideen ein, prägen mit und erleben, dass ihre Beiträge und sie selbst wertgeschätzt und Ideen, wenn möglich, umgesetzt werden.

Folgende Angebote entstehen: Besuche bei Neugeborenen, Taufbesuche, «Fiire mit de Chliine», «Singe und Musig mache mit de Chliinschte», «Singe und zäme sii mit de Chliinschte», «Kolibri (Gschichte-Chor, Mittagstisch, Theater)», «Sandwichchile», Erlebniswoche. Für jedes Angebot leitet die Pfarrerin ein altersdurchmisches Team. So wird sichergestellt, dass die Feiern zu Generationenfeiern werden und die Teams nicht plötzlich 'aussterben'. Zielgruppen der Angebote, die immer in einem Gottesdienst münden, sind einerseits die Kinder, andererseits bei den sieben bis acht Gottesdiensten pro Jahr, welche die Angebote abschliessen, die Eltern, Geschwister, Grosseltern, Nachbarn und die ganze Gemeinde. Immer werden auch Jugendliche zur Mithilfe eingeladen. Taufen an all diesen generationenübergreifenden Feiern sind sehr beliebt. Um die 50 Freiwillige helfen und tragen die Angebote mit. Die Gottesdienste werden von 100-350 Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen besucht. Aus der Kinderarbeit ist eine Jugendgruppe entstanden. Die positiven Erlebnisse, die erfüllten Hoffnungen und die entstandenen Beziehungen tragen Früchte.

B. Beispiel einer Bewegung in einer Freikirche

Anlässlich der Tagung «Was sind vitale Gemeinden?» im Haus der Reformierten in Aarau⁶⁰

59 Vgl. Hauschildt, Eberhard und Pohl-Patalong, Uta, Kirche, Gütersloh 2013, S. 138-151.

60 Was sind vitale Gemeinden? Einblicke und Impulse für eine lebendige kirchliche Praxis, Organisator und Veranstalter: Theologische Fakultät der Universität Zürich zusammen mit den reformierten Kirchen Aargau und Zürich, Aarau, 16.03.2018.

beschreibt ein Theologe seine vitale, wachsende Gemeinde anhand von drei Merkmalen, welche mehrheitlich der Bewegungslogik zugeordnet werden können. Der zur Verfügung gestellte Vortrag wurde anonymisiert:

«1. Kultur der Zukunftserwartung: Leben drängt nach vorne ...

Das ist mir förmlich entgegengeschlagen, als ich – unmittelbar nach meinem Theologiestudium – als Co-Pastor angestellt wurde: Ich bin in einer Gemeinschaft von Träumern gelandet! Hier wurde nicht einfach ‚business as usual‘ betrieben, hier wurde nicht einfach nochmals ein anderer Sonntag bestritten: Hier hat man in der Vorbereitung jedes Sonntags neu nach den Sternen gegriffen und im Blick auf die Zukunft grosse Erwartungen gehegt. Die Frage hing immer in der Luft. Was reissen wir als nächstes an?

Dieser Eindruck verstärkte sich noch, als ich zum ersten Mal mit allen Pastoren des Movements in eine Retraite gehen durfte. Was ich bisher als Pastorenkonferenzen und Leitertreffen erlebt hatte, waren eher trübe Angelegenheiten, bei denen sich überarbeitete und desillusionierte Gemeindeführer bei Salzgebäck und Orangensaft ihr Leid klagten ... Die Zeit mit diesen Pastoren war aber mit einer Zukunftserwartung geradezu elektrisch aufgeladen und von einer Energie getragen, die ich bisher noch nie erlebt hatte. Jeder war hier, um etwas zu bewegen.

Ganz sicher schwingt da auch eine gehörige Portion Idealismus und Weltveränderer-Pathos mit – und ganz sicher werden auch viele Träume gehegt und Visionen kommuniziert, welche die Wirklichkeit nie zu sehen bekommen ... Aber alle jugendliche Leichtsinnigkeit und alle verpassten Ziele sind mir immer noch lieber, als von vornherein auf sicher zu spielen und gar nichts mehr zu erwarten, nichts mehr zu träumen, nichts mehr zu riskieren ...

Ich bin inzwischen fest davon überzeugt, dass es kaum einen grösseren Vitalitätskiller gibt als gemeinsam kultivierte Erwartungslosigkeit. Grundsatz: Erwartungslosigkeit ist ein Vitalitäts-Killer! Und ich bin davon überzeugt, dass eine Kultur der Erwartungshaltung auch auf andere Kirchen übertragbar ist: Vitalität entsteht dort, wo man sich auch im Angesicht mancher Rückschläge und inmitten aller Enttäuschungen gemeinsam zu einer frischen Erwartung nicht so sehr an unseren menschlichen Möglichkeiten, aber wohl an die Wirkmächtigkeit der Gnade Gottes durchringt und wieder neu davon zu träumen wagt, dass Gott unsere Kirche gebraucht, um diese Gnade unter die Leute zu bringen ...

2. Kultur der Bevollmächtigung: Leben multipliziert sich ...

Vor einiger Zeit hat sich bei mir ein Journalist vom SRF angekündigt: Er wollte einige unserer Gottesdienste besuchen und danach einige Anwesende interviewen. Ich war dann auch dabei, als er fünf oder sechs junge Gottesdienstteilnehmer zufällig auswählte und ihnen die Frage stellte, aus welchem kirchlichen Kontext sie ursprünglich stammen und warum sie in dieser Kirche immer noch dabei sind.

Die völlige Übereinstimmung der Antworten hat mich selbst überrascht: Kein einziger der Befragten hat sich auf das berufen, was ihm von der Kirche als Performance geboten wird – vielmehr haben sich alle auf das bezogen, was sie der Gemeinde bieten konnten ... jeder einzelne hat auf seine Weise zum Ausdruck gebracht: ‚Ich bin vielleicht die ersten paar Male wegen der tollen Musik, den jungen Leuten und (vielleicht ...) den frischen Predigten hergekommen – aber geblieben bin ich, weil ich gemerkt habe: Hier sehen Menschen etwas in mir, hier glauben LeiterInnen an mein Potential, hier kann ich auch als Teenager schon einen Unterschied machen ...!‘

Die Kultur der Bevollmächtigung ist nicht einfach ein JEKAMI-Verein (jeder kann mitmachen), der allen freie Hand gibt, zu tun, was sie wollen – sie lebt vielmehr von der Bereitschaft der Kirchenverantwortlichen, gerade junge Leute an der Hand zu nehmen, ihnen etwas zuzutrauen, ihr Potential zu sehen und zu fördern, im besten Sinn: an sie zu glauben.

Das Ergebnis dieser Kultur erstaunt mich immer wieder: Was da an Einsatzbereitschaft, Kreativität und Exzellenz freigesetzt wird ... Und natürlich könnte man jetzt versuchen, diesen Output zu kopieren (die Musik, die Videos, das jugendliche Erscheinungsbild ...) – aber das Entscheidende ist eben der Weg, auf dem dieser Output zustande kommt.

Wenn wir alles Profis anstellen würden (was wir uns gar nicht leisten könnten ...), würde das Ergebnis vielleicht besser aussehen – aber die Kultur der Bevollmächtigung würde dadurch gerade zerstört. Grundsatz: Professionalismus ist ein Vitalitäts-Killer! Wenn fast überall vollamtliche Mitarbeiter eingesetzt werden, die für ihren Dienst ausgebildet sind (und dann die einzelnen Stunden sauber verrechnen ...), dann ist die Kirche zum Sterben verurteilt. Dass eine dreifache Mutter auf der Bühne singt, dass ein Teenager am Schlagzeug sitzt und eine junge Studentin am Lichtpult ...: Das macht das Leben unserer Kirche aus – und das lässt sich durchaus auch in andere kirchliche Kontexte übertragen ...

3. Kultur der Fehlertoleranz: Leben lässt sich nicht kontrollieren ...

Dieser Punkt folgt mit einer gewissen Notwendigkeit aus dem Vorhergehenden. Wer auf Volunteers setzt und die Verantwortlichkeiten und Aufgaben so breit wie möglich in der Kirchenbasis abstützt, der muss sich (in besonderer Weise) damit anfreunden, dass nicht alles den eigenen Vorstellungen und Ansprüchen entspricht: Da trifft dann manchmal nicht jedes Wort ins Schwarze, und auch nicht jeder gesungene oder gespielte Ton seine Zielhöhe, da muss man sich dann mit Unpünktlichkeit, Unzuverlässigkeit und ‚Hemdsärmlichkeiten‘ herumschlagen ...

Das bedeutet natürlich nicht, dass wir von der Kirche keine Ansprüche an Qualität haben – das weiss jeder, der schon einmal in einem unserer Gottesdienste zu Besuch war. Aber das heisst, dass wir zwischen Exzellenz und Perfektionismus unterscheiden: Perfektionismus fordert objektive Makellosigkeit – es darf nichts schiefgehen, es muss alles auf Anhieb gelingen, es herrscht eine angespannte, steife Atmosphäre, in der sich keiner eine Blöße geben will: wir machen lieber nichts, als dass wir uns aufs Glatteis begeben ... Damit wird jede Initiative beerdigt, bevor sie überhaupt

das Licht der Welt erblickt. Grundsatz: Perfektionismus ist ein Vitalitäts-Killer!

Excellenz dagegen ist für uns ein subjektiver Wert: Es bedeutet, dass wir alle unser Bestes geben und von unseren Fehlern lernen wollen. Der Gründer und Leiter des Movements wurde einmal gefragt, was sein Erfolgsrezept wäre – und er hat geantwortet: ›Ich versuche, jeden Tag einen Fehler zu machen.‹ Damit ist dieser Wert natürlich auf die Spitze getrieben ..., aber es macht ein Paradox deutlich, das ich in unserer Kirche immer wieder beobachtet habe: Dass gerade eine ausdrückliche Fehlertoleranz Menschen nicht zur Nachlässigkeit, sondern immer wieder zu Höchstleistungen motiviert. Vielleicht könnte man es so erklären: Weil Leute wissen, dass sie auch Fehler und Lernerfahrungen machen dürfen, wagen sie es, sich überhaupt einzusetzen. Und weil dahinter ein grosser Traum steht, eine Vision, die sie selber ergreift, und weil dahinter LeiterInnen stehen, die an sie glauben und sie fördern – darum führt die Fehlertoleranz oft zu einer besonderen Einsatzbereitschaft und wird nur selten als Vorwand gebraucht, um auch mit einem halbherzigen, mittelpächtigen Einsatz noch durchzukommen ...

Es ist meine tiefste Überzeugung, dass die vorgestellten kulturellen Werte auch in ganz anderen kirchlichen Zusammenhängen gelebt werden können – und dass sie auch in solchen anderen Kontexten Vitalität fördern, ja: Leben hervorbringen werden.»

Grundsätzlich könnte man sagen: In der Bewegung verbindet sich das Menschliche und das Göttliche zu einer vorwärtsdrängenden Kraft. Es resultieren Impulse, Inspiration und Kraft für die Erneuerung der kirchlichen Angebote und sie stärkt letztlich auch die Kirche als Institution. Weitere Ausführungen zum Thema «Kultur» finden sich unter «4.3 Die atmosphärischen Bedingungen». Die Bedeutung der Bewegung für den Gemeindeaufbau wird unter «4.5.6 Antrieb der Bewegung nutzen» und «5.14 Vitale Gemeinde» weiter ausgeführt.

3.4.2 Institution

Wenn Gruppen und Bewegungen erfolgreich sind und Bestand haben, verändern sie sich. Es setzt in der Regel ein Prozess der Institutionalisierung ein, der den Erfolg der Bewegung unterstützt. Am Anfang steht die Gewöhnung an Abläufe, Interpretationen und Rollen, die erwartbar werden. Sie gerinnen zu Tradition und Lehre, werden mit Begründungen versehen und gewinnen Autorität. Die Entwicklung zur Institution schlägt sich auch in Ämtern, in der Lehre und in einer immer detaillierteren kirchlichen Rechtsordnung nieder. Die Ritualisierung der Liturgie nimmt zu, Seelsorge wird zu einer Aufgabe der Pfarrer, der Unterricht wird gegliedert und darf nur noch von speziell dafür ausgebildetem Personal erteilt werden. Allmählich beruht die Mitgliedschaft nicht mehr auf einem bewussten Entschluss, sondern auf einer sozialen Verhaltensnorm oder aufgrund der Geburt. Institutionen nehmen dem Individuum eine Vielzahl von Entscheidungen ab. Was religiös zu tun und zu glauben sei, das wird von der Institution Kirche verwaltet. Damit bieten sie Selbstverständlichkeiten, in die sich alle Beteiligten

integriert erleben. Wenn beispielsweise ein Mensch gestorben ist, kann das Individuum auf die Kirche zurückgreifen: auf Menschen im Pfarramt als Experten für die übliche Handlungsform einer Beerdigung.

Kirche als Institution bildet einen Teil der Kultur und Gesellschaft ab, in der sie sich befindet und deren Ausdruck sie zugleich ist.⁶¹ Sie hat damit in der Gesellschaft eine verbindende und stabilisierende Funktion. Als Institution ist sie Kirche für das Volk und Kirche im Volk, also Volkskirche. Sie bietet Räume der Beheimatung und ein Gemeinschaftsgefühl, transportiert christliche Werte in die Gesellschaft und Tradition in die Gegenwart. Die Institution bindet ihre Mitglieder durch Sozialisation und drückt aus, wofür Kirche steht: für den christlichen Glauben und damit verbundene Werte. Zur Institutionslogik gehören die Kommunikation des Evangeliums auf Distanz, ein distanzierter Institutionsbezug, eine Kirchenleitung durch rechtliche und inhaltliche Rahmensetzung, automatische kirchliche Sozialisation der Mitglieder und bereitstehende Dienste für alle. Versteht man die Kirche als eine gegebene Grösse, die es in der aktuellen Form vor allem treu zu erhalten und zu beleben gilt, wird sie als Institution angesehen.

Die Kirche als Institution ist eine verlässliche Partnerin des Staates. Sie bietet dort ihre Dienste an, wo sie gefragt ist. Zum Beispiel in der Diakonie und der Seelsorge in Spitälern, Heimen und Gefängnissen. Sie nimmt ausserdem einen Kulturauftrag wahr, beispielsweise in der Pflege des Symbolkapitals der Kirchengebäude, durch geistliche Konzerte oder durch den Erhalt der klassischen Gottesdienste mit Orgelmusik. Sie animiert zu freiwilliger Arbeit, hilft Menschen aus anderen Kulturen, sich zu integrieren, ist Anwältin für Schwache.

Die Mehrheit der Mitglieder der Landeskirchen identifiziert sich mit der Gestalt der Kirche als Institution. Sie gehören dazu, nehmen einzelne Dienste wie Taufen, Konfirmation, Trauungen oder Abdankungen in Anspruch, nehmen aber sonst kaum am kirchlichen Leben teil. Sie sind quasi auf Halbdistanz zur Kirche, schätzen sie aber als Institution und sind deshalb bereit, die Kirchensteuer zu bezahlen.

Beispiel

Anlässlich der Tagung «Was sind vitale Gemeinden?» im Haus der Reformierten in Aarau⁶² beschrieb eine Theologin ihre lebendige Gemeinde wie folgt. Nachfolgend eine anonymisierte Zusammenfassung ihrer Ausführungen anhand einer Festschrift:

61 Vgl. Hauschildt, Eberhard und Pohl-Patalong, Uta, Kirche, Gütersloh 2013, S. 157-169.

62 Was sind vitale Gemeinden? Einblicke und Impulse für eine lebendige kirchliche Praxis, Organisator. Veranstalter: Theologische Fakultät der Universität Zürich zusammen mit den reformierten Kirchen Aargau und Zürich, Aarau, 16.03.2018

«Im Jahr 2017 feierte unsere Kirche einen runden Geburtstag. Folgendes Ziel wurde definiert: ... Wir wollten in der Stadt ein Jahr lang auf immer wieder spezielle Art präsent sein. Möglichst jede Bewohnerin, jeder Bewohner sollte uns mindestens einmal in diesem Jahr auf überraschende, besondere Art wahrnehmen, sich angesprochen fühlen und an der einen oder anderen Veranstaltung teilnehmen. Dazu wollten wir mit örtlichen Gruppen, Vereinen und Institutionen zusammenarbeiten, um eine möglichst grosse Breitenwirkung zu erzielen.

Ein Zeichen der Vitalität war, dass sofort viele Ideen vorgebracht wurden und diverse Freiwillige bereit waren mitzuarbeiten. Zu Beginn des Jubiläumsjahres stand ein beeindruckendes, berührendes Neujahrskonzert in der gut gefüllten Geburtstagskirche. Die fröhliche Stimmung beim anschließenden Apéro begeisterte bis in die Nacht hinein.

Ein Jubiläumsgottesdienst wurde wie vor 250 Jahren gefeiert. Männer und Weiber, einfaches Volk und obrigkeitliche Herrschaften strömten in Scharen zu diesem Fest! Einige hatten sich extra kostümiert und nahmen auf den für sie reservierten Bänken Platz. Und der Stadtrat, will sagen, Landvogt und seine Herren, sassen vorne und schauten ins Publikum ..., danach wurde fröhlich gefeiert – mit einer kleinen Chilbi, Spiel, Speis und Trank gleich in der Kirche.

An zwei «Chiletalks» mit Persönlichkeiten der Stadt, einem Regierungsrat, einer Musikerin und einer Angestellten vom Radio SRF wurde durchaus kontrovers über Leben und Glauben diskutiert.

Die Feiern «Singen und Klingen» mit den Liedern der Kommunität in Taizé fanden und finden begeisterte Resonanz.

11 Kinder zwischen 9 und 13 Jahren wagten sich (natürlich unter Anleitung einiger Erwachsener) an die Aufführung des Musicals «Zwingli auf TV Zrrikk» von Andrew Bond.

Am Gründonnerstag und Karfreitag entführte ein professioneller Schauspieler die Besucher in die Welt des Markusevangeliums.

Am Musikfestival ertönten während zehn Stunden im Dreiviertelstundentakt Töne und Stimmen von 270 Musikerinnen und Musikern in der Kirche. Es kamen vor allem Musikformationen und einzelne Musizierende aus unserem Ort.

Ein Ökumenischer Festgottesdienst mit der Eröffnung eines Parks, den die Kirchgemeinde für die Bevölkerung neu gestaltete, war beeindruckend.

Das Chilbimusik-Jubiläum in der Kirche und ein Chilbi-Gottesdienst mit verschiedenen Gruppen war sehr gut besucht. Der Chilbistand, ein Stand der Kirchgemeinde an der örtlichen Chilbi bot vielen Kindern Spiel- und den Eltern Kontaktmöglichkeiten.

Während einer Woche standen lange Tafeln in der reformierten Kirche. Gastfreundlich zeigte sich

die Kirchgemeinde und lud die unterschiedlichsten Menschen zu Speis und Trank und zur Begegnung ein. An verschiedenen Tagen waren Mitglieder von Behörden, Unternehmer, Handwerker, Gewerbler, der Stadtrat, die Schulpflege, die Schulleitungen und Gäste von andern Kirchgemeinden eingeladen. Die Tafeln waren meist voll. Der krönende Abschluss der Woche bildete die ‹Tables Blanches›. 100 Menschen kamen in festlichem Weiss in die wunderschön geschmückte Kirche. Jeder brachte etwas Feines für das Mahl mit, viele engagierten sich freiwillig beim Musizieren, Dekorieren und Servieren.

Auf Einladung der Lesegesellschaft referierte ein bekannter Philosoph und Bestsellerautor zum Thema Gelassenheit.

Der Kirchenraum wurde weiter genutzt für einen Kinderspieltag, eine Bauholz-Welt mit 80'000 Holzklötzen, eine Ballnacht, ein Orgelkonzert mit Barocktanz sowie für hochkarätige klassische Konzerte. Eine kunsthistorische Führung, eine Engelbörse, ein Gestaltungswettbewerb zum Thema, ‹wie könnte der Kirchen-Innenraum in 50 Jahren aussehen?› und eine Kinderwagen-Wallfahrt, rundeten das Jubiläumsjahr ab.»

Ohne Zweifel wurde mit diesen Aktivitäten die Kirche als Institution gestärkt, wurden wertvolle Kontakte und Beziehungen geknüpft und vertieft sowie christliche Inhalte und Werte vermittelt. Die Kirche ist fester Teil der Kultur und Gesellschaft und ist zugleich deren Ausdruck.

Gott wirkt in der Kirche als Institution im besonderen Mass durch Erinnerung. Die Bevölkerung wird durch die verschiedensten Angebote, Aktionen und durch Gebäude immer wieder auf vielfältige Weise an den christlichen Glauben erinnert und damit eingeladen, Teil davon zu sein. Somit ergeben sich viele Anknüpfungspunkte zur Verkündigung des Evangeliums.

Leider ist dies, wie im obigen Beispiel beschrieben, so längst nicht mehr in allen Kirchgemeinden möglich. Die Institutionen und Vereine sind oft nicht mehr an einer Zusammenarbeit mit der Kirche interessiert. Die Entfremdung ist an vielen Orten so weit fortgeschritten, dass nur noch wenig Schnittfläche besteht zwischen kirchlichem und örtlichem Leben.

Im Blick auf die Gesamtbevölkerung nimmt die Bedeutung der Kirche als Institution seit langem markant ab. Ein Beispiel ist der Stadtkanton Basel. Dort ist schon fast die Hälfte der Bevölkerung konfessionslos, die Reformierten stellen nur noch 17% der Bevölkerung. Heute kommt ein Viertel der benötigten finanziellen Mittel durch freiwillige Spenden zusammen, bis 2025 soll es sogar die Hälfte sein.⁶³

Aus menschlichem Ermessen werden die Landeskirchen als Ganzes eine immer kleinere gesellschaftliche und kulturprägende Rolle spielen, und damit verliert gleichzeitig die Kirche als

63 Vgl. Idea Spektrum, Idea Information AG, Liestal, 10. Januar Ausgabe 1/2/2018, S. 17.

Institution weiter an Bedeutung. Daher ist es wichtig, wo noch möglich, die Kirche als Institution zu stärken und immer wieder neue volkswirtschaftliche Formen zu finden. Längerfristig wird es jedoch nicht zielführend sein, die Ressourcen ausschliesslich für den Erhalt der Kirche als Institution einzusetzen. Die Bedeutung der Institution für den Gemeindeaufbau wird unter «4.5.7 Antrieb der Institution nutzen» weiter ausgeführt. Die Bedeutung der Diakonie wird unter «5.6.2 Gemeindeaufbau und Diakonie» veranschaulicht.

3.4.3 Organisation

Seit den 1990er Jahren tritt bei der Beschreibung der Kirche der Begriff der Organisation in den Vordergrund. Als Organisation ist die Kirche ein Unternehmen und damit eine Mitspielerin auf einem gesellschaftlichen und religiösen Markt, macht Zielgruppenangebote, entwickelt Leitbilder, durchläuft Reformprozesse und denkt wirtschaftlich. Folgerichtig gehören zur Non-profit-Organisation Kirche die Analyse des Umfelds und der eigenen Organisation, Visionen, Ziele, Strategien, Management, Marketing, Dienstleistungsqualität, Mitgliederorientierung, Personalmanagement, Controlling, Finanz- und Projektmanagement, Projektgruppen, Fundraising und weitere Elemente aus der Organisationstheorie.⁶⁴ Zur Organisationslogik gehören weiter die strategische Planung, um die Kommunikation des Evangeliums zu fördern und die Einbindung der Mitglieder in die aktive Zielerreichung.

Die Kirche als Organisation verstanden bildet damit in verschiedenen Bereichen einen Kontrast zum Idealbild der Kirche als Institution. Deutlich wird dies bei der Arbeitshaltung und den Arbeitsinhalten der Professionellen. In der Institution Kirche orientieren sich die Professionellen ausschliesslich an ihren Aufgaben, nämlich Dienstleistungen für alle in hoher Qualität zur Verfügung zu stellen. In der Kirche als Organisation orientiert man sich nicht nur an den üblichen Aufgaben, sondern an einer gemeinsam definierten Vision, und daraus abgeleiteten Zielen. Das heisst, es geht nicht mehr ausschliesslich darum, gute Angebote zur Verfügung zu stellen, an denen möglichst viele teilnehmen, sondern eine Vision und Ziele zu erreichen. Beim Institutionsdenken wird daher in der Regel eher der Status quo gefestigt. Wenn Visionen und Ziele definiert sind, ermöglicht das eine Weiterentwicklung der Formen, neue Angebote und Ausdruckweisen sowie die Veränderung der Strukturen. Dies widerspricht jedoch dem Institutionsdenken.

Das Besondere der Organisation Kirche

Die Kirche als Organisation verstanden weist gegenüber anderen Nonprofit-Organisationen wesentliche Besonderheiten auf:

64 Vgl. Hauschild, Eberhard und Pohl-Patalong, Uta, Kirche, Gütersloh 2013, S. 181-215

a) Kirchliche Organisationen verfolgen als Hauptziel, dass Gott selbst handelt, also Gottes versöhnendem, heilendem, befreiendem und lebensförderlichem Handeln in der Welt Raum zu geben (siehe «3. Kirche ist ... 3.1 Fundiert und zielorientiert»). Das heisst, Erkenntnisse aus der Betriebswirtschaft und der Organisationstheorie werden nicht abgelehnt, aber auch nicht mit Gottes Willen oder Handeln gleichgesetzt. Sie werden funktional genutzt, wobei ihre Funktion darin besteht, den Raum für das nicht machbare Gottesgeschehen freizuhalten. Die Kirchen demonstrieren mit der Anwendung moderner Erkenntnisse der Organisationstheorie, dass sie - um des Evangeliums Willen - bereit sind, jede Neuerung zu nutzen, sofern sie für ihre Kernanliegen förderlich sind.

b) Die in der Betriebswirtschaft dominierende Organisationstheorie stellt das Handeln der Organisation in den Vordergrund und will die Abhängigkeit von der Umwelt verringern. Die Kirche ist jedoch von ihrer Struktur her (Kirchgemeindeführung, Kirchgemeindeversammlung, Synode, Kirchenrat und Volkswahl) direkt von ihrer Umwelt und damit vom Glauben der Einzelnen abhängig. Sie ist darauf angewiesen, dass sich ihre Mitglieder ihrerseits von Gott leiten lassen, Ideen einbringen, Prozesse anstossen oder, falls nötig, der Organisation Widerstand entgegenbringen. Das hat zur Folge, dass Entscheidungen partizipativ und weitgehend konsensorientiert zustande kommen müssen, was wiederum nur eine vorsichtige Modernisierung der Kirche erwarten lässt. Letzteres ist theologisch wohl auch gewünscht. Die Kirche will und muss die nicht abzusichernde Begegnung mit Gott, um die sich all ihr Handeln dreht, aushalten. Als Organisation wird sie damit sowohl eine gewisse Distanz zur Betriebswirtschaft bewahren als auch den Realismus, von Organisationsprogrammen nicht das Heil zu erwarten.

Mögliche Ausgangspunkte der Entwicklung

1. Säkularisierungsthese

Geht die Kirche von Studien und Prognosen aus, die der Säkularisierungsthese folgen (siehe «2.1.4 Die Situation der evangelisch-reformierten Kirchen der Deutschschweiz»), das heisst, dass Religion an Bedeutung kontinuierlich verliert und daher die Kirche kleiner, ärmer und älter wird, wird sie logischerweise die Strategie wählen, die Kirche noch möglichst gut und effizient bis zu ihrem Ende zu verwalten. Dabei wird sie vorausschauend versuchen, geeignete Strukturen und effiziente Rahmenbedingungen für die zu erwartenden Verhältnisse zu schaffen, zum Beispiel durch Fusionen und Umstrukturierungen.

2. Individualisierungsthese

Geht die Kirche davon aus, dass Religion nicht auf dem Rückzug ist, sondern sich vielmehr individualisiert und sich damit weniger in den herkömmlichen Institutionen manifestiert, könnte sie die Strategie wählen, eine anschlussfähige Sprache zu finden, sich neu an den Lebenswelten der Menschen zu orientieren und neue Angebote zu schaffen. Sie könnte zielgerichtete Beziehungsarbeit zu Menschen leisten, welche die Institution nicht mehr wahrnehmen und

bewusst vielfältige Formen und Ausprägungen von Spiritualität zulassen, ja sogar fördern.

3. Marktlogik

Wählt die Kirche als Organisation als Basis ihrer Überlegungen die Marktlogik, wird sie den Ansprüchen und Wünschen der Menschen entgegenkommen und dementsprechende Angebote entwickeln. Sie wird gezielt qualitativ hochstehende und vielfältige, auf die Bedürfnisse des Marktes angepasste Angebote zur Verfügung stellen und die Kunden umwerben. Somit wird sie sich als attraktive Partnerin auf dem Markt der Religionen zu behaupten versuchen. Dazu gehören auch milieuperspektivische Ansätze, also Angebote für einzelne Kundensegmente.⁶⁵ Der PR-Berater und Theologe Peter Felber rät:

«Marketing bedeutet, die Kirche vom Mitglied her zu konstruieren und sich in die Dynamik der leidenschaftlichen Liebe Gottes hineinzugeben».⁶⁶

Die Praxis zeigt, dass Kantonalkirchen und auch Ortsgemeinen von unterschiedlichen Ausgangspunkten ausgehen.

Beispiel Gemeindeentwicklung als Organisation

Anlässlich der Tagung «Was sind vitale Gemeinden?» im Haus der Reformierten in Aarau⁶⁷ beschrieb ein Theologe seine vitale Gemeinde. Nachfolgend eine anonymisierte Zusammenfassung anhand der Unterlagen:

«Die Vitalität ist Ausdruck einer Vision. Wenn es keine Vision mehr gibt von etwas Grossem, Schönem, Wichtigem, dann reduziert sich die Vitalität und der Mensch wird lebensschwächer (Erich Fromm). Die Gemeinde hat sich, nach einer Gemeindeberatung, vor mehr als 10 Jahren, für das Gemeindeentwicklungsmodell ‹Generationenkirche› (Gottier und Zogg) entschieden. In diesem Langzeitprojekt wurde in den ersten beiden Jahren zuerst ein Identitätsprofil erstellt, in welchem die Werte und Ziele festgehalten wurden, welche die Kirche verfolgt. Es entstand die Vision, einen Ort der Begegnung mit vielfältigen Betätigungsmöglichkeiten zu entwickeln. In den beiden nachfolgenden Jahren erarbeitete eine Projektgruppe das Konzept für ein Generationenhaus. In der Folge konnte ein multifunktionaler Neubau realisiert werden, der be-

65 Vgl. Huber, Stefan, Religions- und kirchensoziologische Perspektiven, in: Kunz, Ralph/Schlag, Thomas, Handbuch für Kirchen- und Gemeindeentwicklung, Neukirchen-Vluyn 2014, S. 73-79 und Schaufelberger, Thomas/Hartmann, Juliane, Perspektiven für das Pfarramt. Theologische Reflexionen und praktische Impulse zu Veränderungen, in: Berufsbild und Ausbildung, Zürich 2016, S. 21.

66 Felber, Peter, In der Kommunikation ist Gott ein Problem, in: Reformiert. Aargau, Die evangelisch-reformierte Zeitung, Nr.5/Mai 2018, S. 8.

67 Was sind vitale Gemeinden? Einblicke und Impulse für eine lebendige kirchliche Praxis, Organisator und Veranstalter: Theologische Fakultät der Universität Zürich zusammen mit den reformierten Kirchen Aargau und Zürich, Aarau, 16.03.2018.

wusst mit dem Ziel konzipiert wurde, die Begegnung aller Generationen zu fördern.

Im Generationenhaus wird zum Beispiel zweimal pro Monat zum Mittagsgebet im Raum der Stille und zum ‹Generationenzmittag› eingeladen. Anschliessend ist das Bistro offen und es gibt ein Spielprogramm für Kinder (Geschichten, Basteln, Spiele). Viele helfen mit, Teenager, junge Erwachsene und Senioren. Es begegnen sich regelmässig Jung und Alt, sowie Menschen aus verschiedenen Kulturen. Es ist ein Haus voller Leben entstanden, das eine grosse Bereicherung für unsere Kirche ist.»

Gott wirkt in der Kirche als Organisation in besonderem Mass durch Weisheit.⁶⁸ Es ist weise, Erkenntnisse und Instrumente aus der Organisationslehre in passender Art in die kirchliche Praxis miteinzubeziehen. Gemeinsam Visionen, Ziele und Strategien zu definieren gibt nicht nur den Verantwortlichen und Professionellen Sicherheit und richtet ihre Arbeit aus, sondern macht auch Betroffene zu Beteiligten. Das motiviert zur Mitarbeit, ermöglicht Teilhabe, gemeinsames Tragen und Identifikation mit der Kirche. Damit wird Raum für das nicht machbare Gottesgeschehen geschaffen. Der Theologe und PR-Berater Peter Felber fasst seine Erfahrungen so zusammen:

Die Kirche ist zwar von ihrem Auftrag dominiert, sie muss aber auch verantwortlich mit ihren Ressourcen umgehen. Gemeinden, die sich mit einem überprüfbareren Gemeindekonzept auf den Weg machen, erreichen zwar nicht jedes Ziel, aber sie haben erfahrungsgemäss mehr Chancen, Ziele zu erreichen.⁶⁹

Die reformierten Landeskirchen der Schweiz sind in unterschiedlichen Graden auf dem Weg, organisationsförmiger im Sinne moderner Organisationen zu werden. Sie öffnen sich den Fragestellungen der Betriebswirtschaft und übernehmen Praktiken aus anderen Nonprofit-Organisationen. Es lassen sich dabei drei Trends unterscheiden, von welcher Ebene her prioritär angesetzt wird.

Drei Ebenen der Organisationswerdung

1. Ortsgemeinde

Die Priorität liegt auf der Organisationswerdung der Lokalgemeinde. Es kommt zur Weiterentwicklung von Ortsgemeinden zu Einzelorganisationen, bei denen die finanzielle und planerische Hoheit liegt. Sie differenzieren und konkurrieren sich eventuell auch gegenseitig. Es ergibt sich eine Kirche, die sich ausdifferenziert in lokale, milieudifferenzierte Kleinorganisations-

68 Vgl. Kunz, Ralph, Aufbau der Gemeinde im Umbau der Kirche, in: Schlag, Thomas/Anselm, Reiner/Frey, Jörg/Stoellger, Philipp (Hg.), Theologische Studien, Zürich 2015, S.33.

69 Felber, Peter, In der Kommunikation ist Gott ein Problem, in: Reformiert. Aargau, Die evangelisch-reformierte Zeitung, Nr.5/Mai 2018, S. 8.

onen mit je eigener konservativer oder progressiver, liberaler oder evangelikaler Frömmigkeit.

2. Regionalisierung

Die Priorität liegt auf der Organisationswerdung der Dekanate oder Regionen. Dafür müsste eine gemeinsame Verantwortung für ein Dekanat, eine Stadt oder Region gelernt werden und Entscheidungsfindungsprozesse in diesen Räumen stattfinden. Die Regionalisierung kombiniert idealerweise die Institutions-, die Organisations- und die Bewegungslogik so, dass Angebote für eine distanzierte Kirchenmitgliedschaft (Institutionslogik), Möglichkeiten für vereinsähnliche Geselligkeit und Kleingruppen (Bewegungslogik) und auch Möglichkeiten für die unterschiedlichsten «kirchlichen Orte» (Organisationslogik) bereitgestellt werden. Es setzt intensive Kommunikation zwischen Vertreterinnen und Vertretern überschaubarer Gruppen von lokalen Gemeinden, gemeinsame Planung und Verantwortung sowie mehr Kompetenzen auf dieser Ebene voraus.⁷⁰ Siehe auch «4.7 Chancen der Regionalisierung».

3. Kantonalkirche

Die Priorität liegt auf der Organisationswerdung der Kantonalkirchen. Sie legen Standards für die Ortsgemeinden und die Versorgung ihrer Mitglieder auf ihrem Gebiet fest. Die Kantonalkirchen ziehen Entwicklungsaufgaben an sich, entwickeln Konzepte und Strategien, die von den Ortsgemeinden umgesetzt werden sollen. Ob engagierte Mitarbeitende auf der Ebene der Ortsgemeinden die nötige Identifikation mit den Menschen vor Ort entwickeln und ob für die lokale Ausdifferenzierung und Selbstverantwortung die nötigen Freiräume vorhanden sind, tritt damit in der Regel in den Hintergrund.

Unbestritten scheint, dass sich Kantonalkirchen den grundsätzlichen strukturellen Fragen, auf die eine oder andere Art, annehmen sollen. So ist beispielsweise die unter 2.1.3 und 2.2.3 genannte Gemeinde C, die eine unter Denkmalschutz stehende Kirche unterhalten muss, längerfristig nur überlebensfähig, wenn auf der strukturellen Ebene Lösungen gefunden werden. Diese kann sie aus eigener Kraft jedoch nicht herbeiführen. Die Bedeutung der Organisation für den Gemeindeaufbau wird unter «4.5.8 Antrieb der Organisation nutzen» weiter ausgeführt.

Die nachfolgende Tabelle ordnet zusammenfassend Symbole, Handlungen und Inhalte den drei religiösen Sozialformen Bewegung, Institution und Organisation zu:

70 Vgl. Hauschildt, Eberhard und Pohl-Patalong, Uta, Kirche, Gütersloh 2013, S. 213-215.

BEWEGUNG	INSTITUTION	ORGANISATION
Prägend: Menschen, Inhalte, sucht Anhänger.	Prägend: Kirche als Teil der Kultur, bindet Glieder durch Sozialisation.	Prägend: Vision, Strategien, Konzepte, macht Angebote für Kunden.
Wichtig: Gruppen und Beziehungen zu Einzelnen.	Wichtig: Dienstleistungen, Tradition, Kulturelles.	Wichtig: Management, Leitung, Entwicklung.
Ziele: Die Visionen erreichen, mobilisieren.	Ziele: Erhalt der Institution, Teil der Ortsgemeinschaft.	Ziele mit möglichst wenig Ressourcen erreichen.
Veränderung: Flexibel in Form und Organisation.	Veränderung: wenig veränderungsbereit, durch Anpassung an die Kultur.	Veränderung: bedingt veränderungsbereit, durch strukturierte Programme.
Pfarrperson und andere geben der Kirche ein Gesicht.	Pfarrperson gibt der Gemeinde ein Gesicht.	Pfarrperson und andere geben der Kirche ein Gesicht.
Menschliches und göttliches verbindet sich zu einer vorwärtsdrängenden Kraft.	Gott wirkt durch Erinnerung.	Gott wirkt durch Weisheit.

3.4.4 Hybrid

Wie verhalten sich nun Bewegung, Institution und Organisation zueinander? In der Praxis stehen die drei Logiken in der Regel gegeneinander. Die Programme einer organisatorischen Zielerreichung, eines institutionalisierten Sinns und das einer intensiven personalen Interaktion sind gegensätzliche Konzepte. Reine Organisationsförmigkeit beeinträchtigt die Mitgliedschaft auf Halbdistanz, reine Institutionsförmigkeit beeinträchtigt die Schaffung von neuen Kontakten und engagierter Nähe, reine Gruppenförmigkeit beeinträchtigt die gesellschaftliche Reichweite. Je nachdem, welche soziale Grundgestalt dominiert, tritt die Kirche anders in Erscheinung: Sie begeistert und ruft zur Nachfolge (Bewegung), sie umwirbt den Kunden und macht ihm auf dem religiösen Markt ihr Angebot (Organisation), sie erinnert an die kirchlichen Angebote und erwartet die Teilnahme an der Zentralveranstaltung Gottesdienst oder

die Beanspruchung ihrer Dienstleistungen (Institution).⁷¹ Der Blick in die Praxis zeigt, dass es sich nicht nur um drei unterschiedliche Logiken handelt, sondern auch um drei verschiedene Idealbilder von Kirche, die angestrebt und verteidigt werden. Alle drei Logiken und Idealbilder sind sowohl im Handeln der Kirche als auch in den Beziehungsmustern und dem Verhalten der Mitglieder eindeutig erkennbar. Realistischerweise ist auch nicht zu erwarten, dass eines der drei Modelle in nächster Zeit über die beiden anderen siegt, also die Kirche zur reinen Institution oder Organisation oder Bewegung werden würde. Was nun?

Für geschlossene Systeme, die nebeneinander erfolgreich sind, wird der Begriff ›Hybrid‹ verwendet. In der Automobilindustrie wird damit ein Fahrzeug mit zwei autonomen Antriebssystemen, einem Elektromotor und einem Verbrennungsmotor, bezeichnet. In ähnlicher Weise kann man Kirche als Hybrid aus Bewegung, Institution und Organisation verstehen.⁷² Das heisst, dass in der Praxis eine bewusste situative Ergänzung beziehungsweise Kombination der drei Idealbilder angestrebt wird. Kirche als Hybrid gedacht, erinnert an die Chancen, Antriebe und Ressourcen aller drei Kirchenantriebe, die nicht gegeneinander, sondern ergänzend zum Weiterkommen des Ganzen eingesetzt werden. In der kirchlichen Praxis ist deshalb in allen Einzelfragen zu klären, wie die verschiedenen Logiken und Idealbilder von Kirche einander ergänzen und unterstützen, anstatt sich gegenseitig zu schwächen. Ein Beispiel für eine gegenseitige Schwächung ist der Versuch, eine Kirche, die stark von der Institutionslogik geprägt ist, durch einen strukturierten Veränderungsprozess, basierend auf der Organisationslogik, zu verändern. In diversen Fällen scheiterte dieses Ansinnen aufgrund des Widerstandes der Angestellten und der Mitglieder. Dem Unternehmensberater Peter Drucker wird der markante Satz zugeschrieben: «Die Kultur frisst die Strategie zum Frühstück.» Damit kommt die Bedeutung der Kultur in Entwicklungsprozessen einprägsam zum Ausdruck. Ist eine Kirche stark in der Institutions-Kultur verankert, werden Strategien und Konzepte aus anderen Kulturen, wie zum Beispiel der Organisationslogik, schnell «gefressen».

Es gilt danach zu fragen, wie stark die einzelnen Kulturen vor Ort ausgeprägt sind und wie sich ein Vorhaben auf die drei kulturellen Ausprägungen von Kirche auswirkt. So lässt sich abschätzen, ob eine Strategie oder ein Projekt genügend anschlussfähig ist. Das Ziel muss die Stärkung des Ganzen sein. Es geht um ein Miteinander und um ein Füreinander. Das heisst, es ist wesentlich, bei der Gemeindeentwicklung alle drei Gestalten von Kirche im Blick zu behalten und in der Prozessgestaltung zu berücksichtigen, damit alle drei Antriebe ergänzend genutzt werden können. Durch das Verständnis von Kirche als Hybrid wird ein Klima der Gleichwertigkeit und Akzeptanz bezüglich der verschiedenen Idealbilder der Kirche und der

71 Vgl. Kunz, Ralph, Theorie des Gemeindeaufbaus. Ekklesiologische, soziologische und frömmigkeitstheoretische Aspekte, Zürich 1997, S. 285f.

72 Vgl. Hauschildt, Eberhard und Pohl-Patalong, Uta, Kirche, Gütersloh 2013, S. 216-219.

damit manchmal verbundenen theologischen Ausprägungen gefördert. Somit erschliessen sich in Ortsgemeinden, einer Region und bei Landeskirchen neue Chancen, Synergien und Ressourcen.

Beispiele für Gemeindeentwicklung als Hybrid

Der Kirchenrat der St. Galler Kantonalkirche erstattete 2017 Bericht über die Visitationen 2015/2016. Die Gespräche mit 369 Kirchenvorstehern und 295 Mitarbeitenden verdeutlichten unter anderem, dass die Kasualien, bedeutungsvoll für die Distanzierten, noch stärker in den Gemeindeaufbau integriert werden müssten. Aufgrund des Berichts aktualisierte die Synode neun Leitsätze und -ziele, die bis 2025 wegweisend sein sollen. Die Offenheit «für geistliche Aufbrüche zur Erneuerung der Kirche» werden dahingehend konkretisiert, dass die Kantonalkirche neue Ausdrucksformen kirchlichen Lebens unterstützt und die Kirchengemeinden personell und finanziell Freiräume schaffen, «damit auch geistliche Erneuerung entstehen kann.» Dazu gehört «Mut zum Beenden veralteter Strukturen und Angebote.»⁷³

Ein zweites Beispiel stammt aus der unter 2.1.1 und 2.2.1 erwähnten Gemeinde A. An der Kinderweihnachtsfeier, die aus Platzgründen sowohl am Samstagabend als auch am Sonntagmorgen durchgeführt wird, beteiligten sich neben den Verantwortlichen für die Kinderarbeit eine Theatergruppe, Musiker aus verschiedenen Bands der Ortsgemeinde, eine kirchliche Koch- und Backgruppe und das Technikerteam. Die meisten Gruppen und Teams entstanden durch die Initiative von Ehrenamtlichen (Bewegungslogik), sie werden durch Angestellte begleitet. Die Kinderweihnacht mit beinahe hundert Mitwirkenden war für die zahlreichen Gäste, davon viele Mitglieder auf Halbdistanz, berührend und beeindruckend. Das Feedback fiel durchwegs positiv aus. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei den Konfirmationsfeiern, die in ähnlichem Stil gestaltet werden. Hier profitiert die Institution Kirche von den Ideen und der Energie von Einzelnen und Gruppen, das heisst vom Antrieb der Bewegung.

Der Antrieb der Institution wird sichtbar, indem die Gruppen und die initiativen Einzelpersonen von den Ressourcen, von Finanzen, kompetenten Professionellen und von Räumlichkeiten profitieren, welche die zufriedenen Mitglieder auf Halbdistanz der Institution durch ihre Kirchensteuern zur Verfügung stellen. Die grosse Reichweite der Kirche als Institution zeigt sich an den vielen Gästen.

Der Antrieb der Organisation zeigt sich beispielsweise darin, dass diese Gemeinde in einem längeren Prozess mit externer Begleitung ihre Vision, das grosse übergeordnete Ziel, und ihre Mission, wie sie diese erreichen möchte, sowie die Kultur, die Werte und Glaubensinhalte, für

73 Vgl. <https://www.ref-sg.ch/st-galler-kirche-2025.html>, (Abfrage 04.10.2019) und Bulletin Landeskirchen-Forum, 1/2018, Dübendorf, S. 9.

die sie stehen möchte, festgelegt hat. Dies hat sich als wichtig und hilfreich erwiesen bei der inhaltlichen Gestaltung der Stellenbeschreibungen, bei der Anstellung von neuen Mitarbeitenden, als Entscheidungsgrundlage für die Kirchenpflege bei der Planung von Veranstaltungen und Gottesdiensten und als Orientierung für die freiwillig Mitarbeitenden. In der Folge war klar, dass die Gemeinde bewusst attraktive Angebote für Mitglieder auf Halbdistanz und Kirchenferne bereitstellt, und dass sie den Freiwilligen Möglichkeiten zur Entfaltung und Mitwirkung bietet. Folgerichtig setzt sie bewusst Ressourcen für die Ausbildung und Unterstützung der freiwilligen Leiterinnen und Leiter ein.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es im Blick auf eine gelingende Gemeindeentwicklung wesentlich ist, sich auf die Koexistenz von Bewegungslogik, Institutionslogik und Organisationslogik einzustellen und die damit verbundenen Antriebe, Chancen und Synergien zu nutzen. Anders ausgedrückt: ein Gemeindeentwicklungsprozess der nur auf einen oder zwei der drei Antriebe fokussiert, wird der kirchlichen Realität im Normalfall nicht gerecht, vernachlässigt entscheidende Ressourcen und riskiert unter Umständen ein Scheitern.

Methodische Anregungen und Arbeitsblätter finden sich in «5.7 Gewichtung der Gemeindebilder» und «5.8 Neun Entwicklungsdimensionen für Kirchgemeinden». Bezüglich der grundsätzlichen Frage, wie eine Gemeindekultur erkannt und eventuell verändert werden kann, siehe «4.6.1 Identität und Werte klären». Als Konzept lässt sich das Hybrid-Modell beispielsweise in «5.13 Natürliche Gemeindeentwicklung, 6 Wachstumskräfte» finden.

Die Unterscheidung der Kirche hinsichtlich ihrer sozialen Erscheinungsformen als Bewegung, Institution und Organisation und der Zuordnung zueinander als Hybrid ermöglicht eine Orientierung bei der Konzeption und Gestaltung von Gemeindeentwicklungsprozessen. Eine weitere, ebenso hilfreiche Orientierungshilfe, bildet die Differenzierung zwischen den Formen Dienstleistungskirche, Beteiligungskirche und Ermöglichungskirche.

3.5 Dienstleistungs-, Beteiligungs- und Ermöglichungskirche

Beim Kontakt mit Kirchgemeinden fällt immer wieder auf, wie Verantwortliche selbstverständlich davon ausgehen, dass es bei der Gemeindeentwicklung vor allem darum geht, dass die Professionellen möglichst gut und effektiv Gottesdienste und attraktive Veranstaltungen gestalten, dass sie als Team gut zusammenarbeiten und dass die Gemeindemitglieder optimal betreut werden. Mit diesen Aussagen haben sie das Bild einer Dienstleistungskirche, auch Erzeugungskirche genannt, verinnerlicht. Neben der Dienstleistungskirche gibt es jedoch noch zwei weitere attraktive Gemeindemodelle. Das verdeutlicht die nachfolgende Tabelle.⁷⁴

Dienstleistungskirche	Beteiligungskirche	Ermöglichungskirche
Die Kirche bietet Dienstleistungen an, versorgt ihre Mitglieder religiös, betreut sie und organisiert Veranstaltungen.	Die Professionellen führen die Arbeiten zusammen mit den Mitgliedern aus.	Die Mitglieder erhalten Raum, Kirche selber zu gestalten.
Die Kirche ist auf die Professionellen zentriert. Zusammen mit den Ehrenamtlichen entscheiden sie.	Die Mitglieder erhalten in Teilbereichen Kompetenzen und Verantwortung.	Die Mitglieder bringen Themen ein und führen die Arbeiten aus.
Die Professionellen führen die Arbeiten aus.	Ein Teil der Arbeit der Professionellen besteht darin, Freiwilligen den Dienst zu ermöglichen und sie zu betreuen.	Die Professionellen ermächtigen, coachen und ermöglichen den Dienst der Freiwilligen.
Die Kirche wird von oben gesteuert.	Die Kirche wird von oben, Teile werden gemeinsam gesteuert.	Die Kirche wird gemeinsam, Teile werden von unten gesteuert.

Es wird schnell klar, dass beim Modell der Dienstleistungskirche die Entwicklungsmöglichkeiten eng begrenzt sind. Der Engpass sind die Professionellen. Zusätzliche Angebote und eine

⁷⁴ Vgl. Schaufelberger, Thomas/Hartmann, Juliane, Perspektiven für das Pfarramt. Theologische Reflexionen und praktische Impulse zu Veränderungen in Berufsbild und Ausbildung, Zürich 2016, S. 22-24 und Hauschild, Eberhard und Pohl-Patalong, Uta, Kirche, Gütersloh 2013, S. 170-171.

Ausweitung der Arbeit sind bei diesem Modell nur durch weitere Professionelle möglich. Da die finanziellen Mittel in den Gemeinden beschränkt sind, ist dieses Modell, als alleinige Option, nicht sehr vielversprechend.

Die Entwicklungsmöglichkeiten einer Beteiligungskirche, in welcher Kompetenzen und Verantwortung delegiert werden, sind schon bedeutend grösser. Die unter 2.2.1 erwähnte Gemeinde A verdeutlicht dies. Wenn Dutzende von kompetenten Freiwilligen im Besuchsdienst, bei der Kinder-, Jugend- und Altersarbeit sowie in der Erwachsenenbildung zur Verfügung stehen, eigene Ideen einbringen und Teilbereiche selbständig leiten, weiten sich die Möglichkeiten einer Kirchengemeinde beträchtlich. Welche Bedeutung das Konzept der Beteiligungskirche hat, zeigt auch eine Umfrage zur Mitgliederbindung der Evangelisch-reformierten Kirche Basel-Stadt von 2017. Zwei Hauptergebnisse konnten daraus abgeleitet werden: «Wer Zeit spendet, spendet auch Geld. Wer sich für die Kirche engagiert, der identifiziert sich auch stärker mit der Kirche, zeigt eine höhere Bindung und ist deshalb auch eher bereit, Geld zu spenden.» Jahrelang sei man der Devise gefolgt, die Kirche müsse zu den Leuten gehen. «Aus der Umfrage resultiert nun, dass die Kirche die Angebote so gestalten soll, dass sie die Mitglieder näher an die Kirche heranführe.» Kirchenratspräsident Lukas Kundert sagte, «es gelte dafür möglichst viele Beteiligungsmöglichkeiten zu schaffen und zu bewerben – und auch das Pfarramt darauf auszurichten.»⁷⁵ Thomas Schaufelberger resümiert diesbezüglich sinngemäss:⁷⁶

Für vitale Kirchengemeinden braucht es sowohl Engagierte in Gruppen nach dem Modell der Beteiligungskirche wie auch Verantwortliche der traditionellen Kirchengemeinden, die beide qualitativ hochstehend und nah bei den Menschen arbeiten. Sie brauchen und entlasten einander gegenseitig.

Ein vielleicht noch bedeutsamerer Schritt ist derjenige zur Ermöglichungskirche. Professionelle Arbeit wird hier, neben den Tätigkeiten im Bereich der Dienstleistungskirche, zum Dienst an der Berufung der Menschen, am Priestertum aller Gläubigen.⁷⁷ Professionelle befähigen und begleiten Freiwillige bei der Ausgestaltung ihrer Kirchengemeinde. Somit wird das kirchliche Leben kaum mehr durch die begrenzten Möglichkeiten der Professionellen limitiert. Pfarrer Thomas Schaufelberger resümiert aufgrund seiner Umfeldanalyse im Zusammenhang mit

75 Vgl. www.erk-bs.ch/bericht/2330, (Abfrage 08.09.2019) und Bulletin Landeskirchen-Forum, 1/2018, Dübendorf, S. 10.

76 Vgl. Schaufelberger, Thomas, Pfarrerinnen und Pfarrer als Gärtnerinnen und Gärtner: Der pastoral-theologische Ansatz der Fresh Expressions of Church, in: Schaufelberger, Thomas/Hartmann, Juliane, Perspektiven für das Pfarramt. Theologische Reflexionen und praktische Impulse zu Veränderungen in Berufsbild und Ausbildung, Zürich 2016, S.168.

77 Das Priestertum aller Gläubigen beinhaltet, dass auch Freiwillige Aufgaben von Pfarrerinnen und Pfarrern übernehmen können und dass sie direkten Zugang zu Gott haben (1. Petrus 2,9). Vgl. Müller, Sabrina, Gelebte Theologie, Impulse für eine Pastoraltheologie des Empowerments, Zürich 2019.

der Umgestaltung der Ausbildung von Pfarrerinnen und Pfarrern:

«In allen genannten Ansätzen für die Zukunft ist zweitens deshalb die Idee spürbar, von der Erzeugungskirche zu einer Ermöglichungskirche zu kommen. Menschen sollen Raum erhalten, Kirche selbst zu gestalten.»⁷⁸

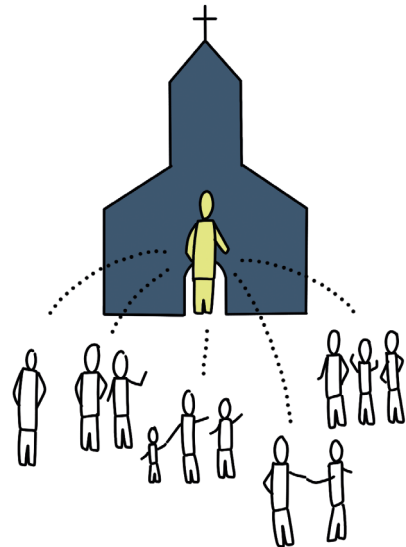
Nachfolgend werden Auswirkungen der drei Modelle auf die Gemeindeentwicklung verdeutlicht.

3.5.1 Gemeindeentwicklung in Dienstleistungskirchen

Gemeindefortbildung durch die Professionellen

In Dienstleistungskirchen geht es primär um die Arbeit, die an der Gemeinde geleistet wird. Die Gemeindeglieder sollen von Professionellen möglichst gut versorgt werden. Prägend sind die Annahmen: wenn gut gepredigt, liturgiert, unterrichtet, geseelsort und ansprechende Veranstaltungen angeboten werden, wird die Gemeinde aufgebaut und natürlich wachsen.⁷⁹ Die Professionellen orientieren sich an ihren Aufgaben, nämlich die Dienstleistungen für alle in hoher Qualität zur Verfügung zu stellen und nahe bei den Menschen zu sein. Zudem sollen sie die Kirchengemeinde wirkungsvoll mit Institutionen, Vereinen und der politischen Gemeinde vernetzen, beziehungsweise diese in das kirchliche Leben integrieren. Ein wichtiger Faktor ist die Wirkkraft der Erinnerung, die bereits zur Zeit des neuen Testaments ein klassischer Teil der Verkündigung war. Paulus erinnerte in seinen Predigten und Schriften immer wieder an das Evangelium und daran, wer die Hörer oder Leser als Christen waren.

«Geschwister, ich möchte euch an das Evangelium erinnern, das ich euch verkündet habe. Ihr habt diese Botschaft angenommen, sie ist die Grundlage eures Lebens geworden, und durch sie werdet ihr gerettet – vorausgesetzt, ihr lasst euch in keinem Punkt von dem abbringen, was ich euch verkündet habe.» (1. Korinther 15, 1-2, Neue Genfer Übersetzung 2011). In Dienst-



78 Schaufelberger, Thomas/Hartmann, Juliane, Perspektiven für das Pfarramt. Theologische Reflexionen und praktische Impulse zu Veränderungen in Berufsbild und Ausbildung, Zürich 2016, S. 22.

79 Vgl. Kunz, Ralph, Aufbau der Gemeinde im Umbau der Kirche, in: Schlag, Thomas/Anselm, Reiner/Frey, Jörg/Stoellger, Philipp (Hg.), Theologische Studien, Zürich 2015, S. 97.

leistungskirchen vertraut man auf die missionarische Kraft und auf das Wirken Gottes in den angebotenen Veranstaltungen und Diensten sowie auf deren integrierende Wirkung.

Für die Gemeindeentwicklung sind beispielsweise folgende Fragen relevant:

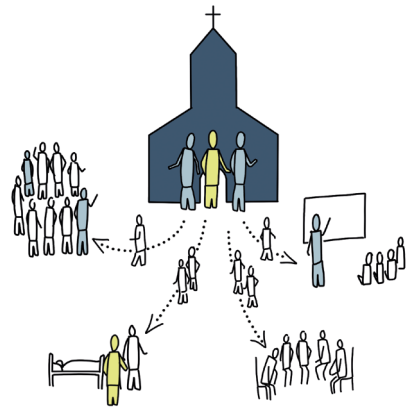
- Welche Dienstleistungen und Angebote sollen von wem erbracht werden?
- Wie können die Bedürfnisse der Bevölkerung stärker berücksichtigt und die Qualität der Angebote verbessert werden?
- Wie kann die Zusammenarbeit und die Beziehung zu Ortsgemeinde, Vereinen, Institutionen und anderen Gruppierungen vertieft werden?

Ergänzende Ausführungen und methodische Impulse siehe beispielsweise «5.6 Gemeindeaufbau von den Handlungsfeldern her», «5.8 Neun Entwicklungsdimensionen für Kirchgemeinden» oder «5.12 Leitbildprozesse».

3.5.2 Gemeindeentwicklung in Beteiligungskirchen

Gemeindeaufbau mit Freiwilligen

Neben der klassischen Gemeindegemeinschaft, welche die Dienstleistungskirche als wichtigen Beitrag zum Gemeindeaufbau leistet, geht es bei der Beteiligungskirche vorwiegend um die Arbeit, die von den Freiwilligen in Zusammenarbeit mit den Professionellen geleistet wird. Durch die Kommunikation des Evangeliums werden Mitglieder für die Mitarbeit neu gewonnen und gleichzeitig der Glaube der bisherigen mitarbeitenden Gemeindeglieder gestärkt und genährt. Somit bildet sich ein Kern von Beteiligten in der Ortsgemeinde, die mitarbeiten, mitsingen, mitbeten, mitleiten, für das Evangelium eintreten, die Anliegen der Kirchgemeinde mittragen und für einander da sind. Dafür eignet sich erfahrungsgemäss die soziale Form der Gruppe, in welcher dies im kleinen und geschützten Rahmen geübt und individuell gefördert werden kann, siehe «3.4.1 Bewegung»). Damit setzt man auf die Erneuerung der bestehenden Ortsgemeinde durch die Mitarbeit von Freiwilligen.



Von Bedeutung ist, dass der Dienst, den die freiwilligen Mitarbeitenden leisten, nicht mit dem Dienst der Dienstleistungskirche an den Mitgliedern auf Halbdistanz verwechselt wird. Letzteres ist die Aufgabe der Professionellen. Der meist kleine Kreis von aktiv Mitarbeitenden wäre völlig überfordert, wenn er sich um die vielen hunderte oder tausende halb oder ganz distanzierte Mitglieder kümmern müsste.

In Beteiligungskirchen geht es in den Leitungsgremien nicht mehr ausschliesslich darum, zu verwalten, sondern Freiräume und gute Voraussetzungen für die Beteiligung zu schaffen sowie Verantwortungen und Kompetenzen an geeignete Personen zu delegieren. Die Hauptaufgabe der Professionellen besteht nicht mehr ausschliesslich darin, Gottesdienste und Anlässe selbst zu gestalten und in der Seelsorge tätig zu sein. Professionelle sollen für spezielle Aufgaben Teams und Gruppen bilden sowie Coaches, Beratende, Vernetzende und Ermutigende sein – damit Menschen sich mit ihren Stärken und Schwächen in der Gemeinde beteiligen, Verantwortung übernehmen, von Erfahrungen anderer lernen und ihren eigenen Glauben zur Sprache bringen können.

Viele Kirchgemeinden verstehen sich nicht ausschliesslich als eine Dienstleistungskirche, sondern haben neben diesem bewährten Standbein bereits ein mehr oder weniger stark ausgeprägtes Spielbein entwickelt. In Zusammenarbeit mit Freiwilligen sind beispielsweise erfolgreiche Projekte im sozialen Bereich entstanden oder zielgruppenorientierte Gottesdienste werden von einem Team von freiwilligen Mitarbeitenden getragen und von Angestellten begleitet. In einem solchen Kontext sind Professionelle gefragt, die Beziehungsarbeit leisten, Sensoren haben für Begabungen und denen es gelingt, Menschen zur Mitarbeit zu motivieren.

Für die Gemeindeentwicklung sind folgende Themen relevant:⁸⁰

- Das Zusammenwirken von Freiwilligen und Professionellen.
- Findung, Ausbildung, Begleitung und Bevollmächtigung von Freiwilligen. Konzepte für die Freiwilligenarbeit und Leiterförderung.
- Zusammen mit Freiwilligen Zukunftsbilder, Ziele und Arbeitsschwerpunkte festlegen.
- Bestehende Angebote umgestalten, vereinfachen oder streichen, um Raum und Zeit für Freiwillige und Neues zu haben.

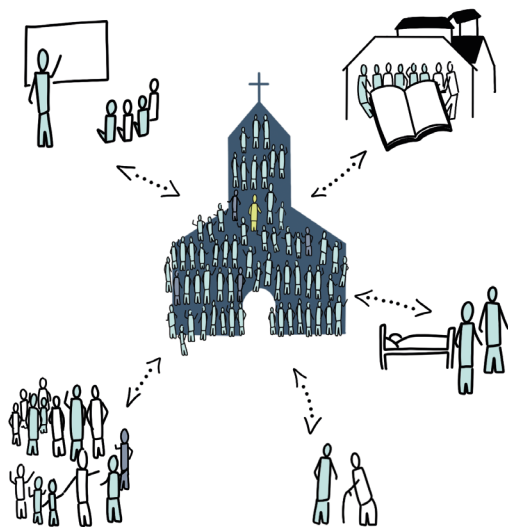
Ergänzende Ausführungen und methodische Impulse siehe beispielsweise «4.3 Die atmosphärischen Bedingungen», «5.6 Gemeindeaufbau von den Handlungsfeldern her», «5.7 Gewichtung der Gemeindebilder», «5.8 Neun Entwicklungsdimensionen für Kirchgemeinden», «5.9 World Café», «5.10 Zukunftskonferenz», «5.12 Leitbildprozesse», «5.13 Natürliche Gemeindeentwicklung, acht Qualitätsmerkmale», «5.14 Vitale Gemeinde», «5.15 Wachsen gegen den Trend, 5.15.10. Wachstumsfaktor ehrenamtliche Mitarbeiterschaft», «5.16 Der Kirchenkurs: Wege zu einer Kirche der Beteiligung» und «5.24 Atmosphärische Bedingungen bestimmen und verändern».

⁸⁰ Vgl. Müller, Sabrina, *Gelebte Theologie. Impulse für eine Pastoraltheologie des Empowerments*, Zürich 2019.

3.5.3 Gemeindeentwicklung in Ermöglichungskirchen

Gemeindefaufbau durch Freiwillige.
Es entstehen neue Formen von Kirche.

Die Ermöglichungskirche ist ein weiterer Schritt, um die Beteiligung möglichst vieler wachsen zu lassen. Beim Übergang von der Beteiligungs- zur Ermöglichungskirche stellt sich nochmals eindringlich die Frage, wie und wodurch Kirche wächst. Bei der Dienstleistungs- und Beteiligungskirche wächst Kirche, indem die Professionellen die richtigen Veranstaltungen und Angebote allein oder unter Einbezug von Freiwilligen in hoher Qualität organisieren. Bei der Ermöglichungskirche geht es darum, dass die Menschen an einem Ort durch das Einbringen



ihrer Gaben und Ressourcen die Kirche selbst gestalten und konkretisieren. Die Gaben und Möglichkeiten der Menschen und die Voraussetzungen vor Ort sind der Ausgangspunkt von Gemeindeentwicklung. Bestimmend sind nicht mehr die vorgegebenen kirchlichen Aufgaben und die üblichen Formen der Kirche, sondern die Menschen, die durch ihr Engagement und ihre Sendung Neues hervorbringen und damit die Erscheinungsform der Kirche bestimmen. Weg von einer Aufgabenorientierung, hin zu einer gabenorientierten Kirche, deren Gesicht die Beteiligten selbst sind.⁸¹ In der Praxis geht es um einen gemeinsamen Weg der Wahrnehmung. Welche Spuren hat Gott schon mit den Menschen, ihren Gaben und Ressourcen sowie den Voraussetzungen vor Ort gelegt?

Der entscheidende Faktor beim Gemeindefaufbau durch die Freiwilligen ist deren Motivation. Sie entsteht beispielsweise:

- Durch das Ergriffensein vom Evangelium und biblischem Text.
- Durch die Professionellen, welche die Bedürfnisse, Hoffnungen und Wünsche der Frei-

81 Vgl. Henneke, Christian/Viecons, Gabriel, Der KIRCHENKURS. Wege zu einer Kirche der Beteiligung, Würzburg 2017, S. 94-96.

willigen wahr- und ernstnehmen.

- Durch das Erkennen der eigenen Gaben und Möglichkeiten.
- Durch die Begleitung und Unterstützung der Professionellen.

Man könnte sagen, die Professionellen coachen und begleiten Freiwillige so lange, bis diese die Professionellen an die Hand nehmen und sie gemeinsam in ein neues Land gehen.

Für die Gemeindeentwicklung sind folgende Themen relevant:

- Motivieren, befähigen und einsetzen von Leitungsverantwortlichen.
- Die Gaben und Fähigkeiten der Einzelnen und die Ressourcen in der Gemeinde erkennen.
- Konzept für Begleitung und Coaching.
- Ermöglichungsstrukturen bilden.
- Ressourcen für die Ermöglichungskirche bereitstellen.

Ergänzende Ausführungen und methodische Impulse siehe beispielsweise «4.3 Die atmosphärischen Bedingungen» und «4.4. Fresh Expressions of Church und Mixed Economy», «5.6 Gemeindeaufbau von den Handlungsfeldern her», «5.7 Gewichtung der Gemeindebilder», «5.8 Neun Entwicklungsdimensionen für Kirchgemeinden», ««5.14 Vitale Gemeinde», «5.15 Wachsen gegen den Trend, 5.15.10. Wachstumsfaktor ehrenamtliche Mitarbeiterschaft», «5.16 Der Kirchenkurs: Wege zu einer Kirche der Beteiligung» und «5.24 Atmosphärische Bedingungen bestimmen und verändern».

3.5.4 Schritte zur Beteiligungs- und Ermöglichungskirche

1. Verantwortliche können sich ihres Einflusses bewusst werden mit den Fragen: Wo nutzen wir unseren Einfluss, um Menschen zu ermutigen und zu ermächtigen? Wo nutzen wir ihn hingegen, um anderen eigene Sichtweisen aufzudrängen und dadurch Menschen und Gemeinden zu entmündigen?

2. Die Verantwortlichen können die Asche zum Glühen bringen, indem sie echten Dialog ermöglichen. Dialog ist der einzige Weg, Veränderung zu bewirken. Wer bloss eigene Ideen umsetzen will, verschliesst den Raum für das überraschende Geisteswirken. Es braucht Zeit, Geburtshelferdienste zu leisten.

3. Die Verantwortlichen fördern und ermöglichen Experimente. Ihre Aufgabe ist es, Lerngemeinschaften zu bilden, die experimentell neue Formen von Kirche entwickeln. Sie übernehmen Verantwortung, indem sie sich für experimentelle Formen einsetzen und diese anwaltlich unterstützen.

4. Die Verantwortlichen sollen die Erfahrungen aus der experimentellen Bewegung für die bestehende Kirchgemeinde fruchtbar machen, indem sie die Kirchgemeinde hineinzieht in die Bewegung des Nichtwissens und der Hoffnung, die bei den sich bildenden Zeugnisgemeinschaften spürbar ist. Sie sollen die Kerngemeinde irritieren. Denn Veränderung wurzelt in der Erfahrung, dass bisherige Antworten für neue Anforderungen nicht mehr genügen.⁸²

Die Ermöglichungskirche kann, muss aber nicht, aus der Beteiligungskirche erwachsen. Fähige innovative Freiwillige und Ehrenamtliche, die bereits erfolgreich in Teilbereichen Verantwortung und Leitungsaufgaben übernommen haben, sind potenzielle Personen, die neue Formen von Kirche entwickeln. Wie bei der Beteiligungskirche soll eine Ermöglichungskirche die Professionellen vom Druck entlasten, auch noch selbst in hohem Masse innovativ sein zu müssen und neue Formen von Kirche entstehen zu lassen. Professionelle können in diesem Kontext nur mit der Energie der Freiwilligen gehen und sie verstärken, wenn eine Bewegung entsteht. Wo keine Energie ist, lohnt sich der Einsatz nicht.

An vielen Orten findet ein Mentalitätswechsel in Richtung Ermöglichung und Ermächtigung statt.⁸³ Das kam bereits in «2.2. Hoffnungsvolles» zum Ausdruck. Es ist davon auszugehen, dass mittel- und längerfristig das Modell der Dienstleistungskirche bedeutend stärker durch die Modelle der Beteiligungs- und Ermöglichungskirche ergänzt wird. Dabei ist zu betonen, dass es um eine fruchtbare, situative Ergänzung geht, nicht um ein Entweder-oder. Die Erfahrung zeigt aber auch, dass eine zu schnelle Änderung der Ausrichtung der Arbeit einer Kirchgemeinde, zum Beispiel in Richtung Beteiligungs- oder Ermöglichungskirche, Irritationen und Ängste auslösen kann. Hilfreich sind partizipative Prozesse, in denen die Betroffenen zu Beteiligten und Mitgestaltenden gemacht werden. Gute Erfahrungen wurden beispielsweise mit Variationen vom «World Café» und der «Zukunftskonferenz» gemacht. Siehe «5.9 Word Café» und «5.10 Zukunftskonferenz».

Zudem stellt sich die Frage, in wieweit die Professionellen vor Ort begabt, ausgebildet und willens sind, diesbezügliche Veränderungen mitzutragen und -gestalten? Die vielleicht noch wichtigere Frage ist aber, ob die Kirchgemeinderäte das Anliegen mittragen und bereit sind, Anpassungen in den Stellenbeschreibungen vorzunehmen, um Beteiligungs- und Ermöglichungsprozesse zu fördern?

82 Vgl. Schaufelberger, Thomas, Pfarrerinnen und Pfarrer als Gärtnerinnen und Gärtner: Der pastoral-theologische Ansatz der Fresh Expressions of Church, in: Schaufelberger, Thomas/Hartmann, Juliane, Perspektiven für das Pfarramt. Theologische Reflexionen und praktische Impulse zu Veränderungen in Berufsbild und Ausbildung, Zürich 2016, S. 169-170.

83 Vgl. Schaufelberger, Thomas/Hartmann, Juliane, Perspektiven für das Pfarramt. Theologische Reflexionen und praktische Impulse zu Veränderungen in Berufsbild und Ausbildung, Zürich 2016, S. 23-24.

Zusammenfassend kann man sagen. Es braucht Fingerspitzengefühl, Geduld und partizipative Prozesse, damit eine Kirchgemeinde in diesen Spannungsfeldern einen fruchtbaren Weg definieren kann. Grundsätzlich kann man aber festhalten, dass ein Verständnis der Aufbauarbeit, die von den Mitgliedern der Gemeinde geleistet wird, tiefe Wurzeln in der politischen Kultur der Schweiz hat. Im Aufbau der Kirche von unten nach oben widerspiegelt sich ein Verständnis des Gemeinwesens, das bis heute die politische Schweiz prägt.⁸⁴

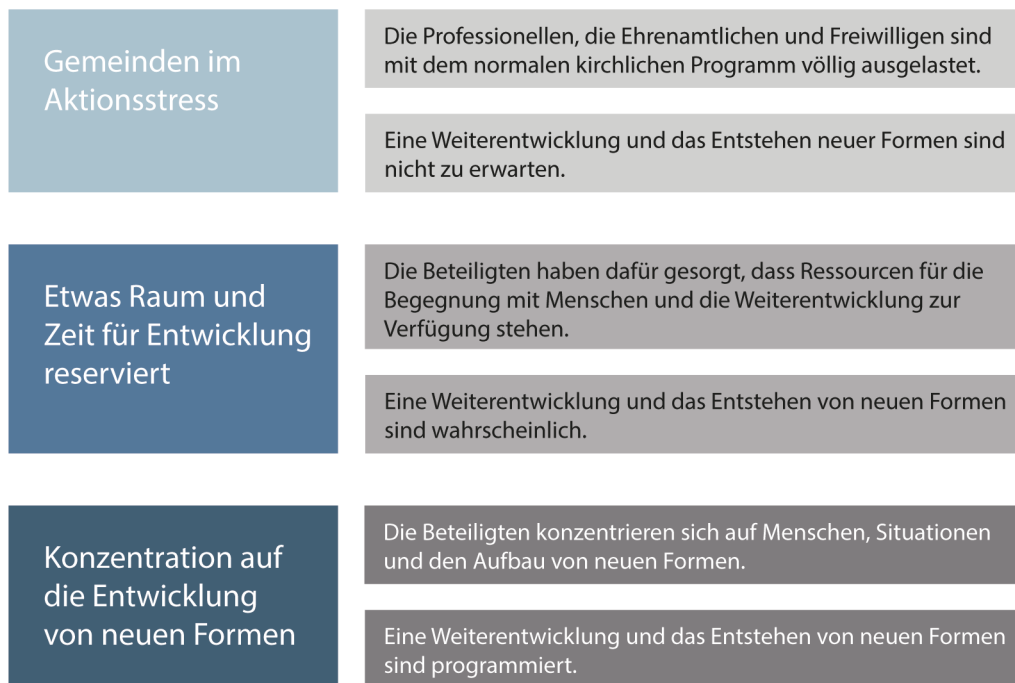
Verschiedene Konzepte im Bereich der Gemeindeentwicklung gehen nicht nur von einer Differenzierung in Dienstleistungs-, Beteiligungs-, und Ermöglichungskirche sowie in Kirche als Institution, Organisation und Bewegung aus, sondern unterscheiden zehn oder mehr unterschiedliche Gemeindemodelle. Damit ist es möglich, ein noch differenzierteres Bild der aktuellen Gewichtung im kirchlichen Alltag und der möglichen Entwicklungsrichtungen zu erhalten. Siehe «5.7 Gewichtung der Gemeindebilder».

Für ergänzende Ausführungen und methodische Impulse siehe beispielsweise «5.6.2 Gemeindeaufbau und Diakonie», «5.15 Wachsen gegen den Trend, 5.15.10. Wachstumsfaktor ehrenamtliche Mitarbeiterschaft», «5.16 Der Kirchenkurs: Wege zu einer Kirche der Beteiligung» und «5.24 Atmosphärische Bedingungen bestimmen und verändern».

84 Vgl. Kunz, Ralph, Theologische Studien 11. Aufbau der Gemeinde im Umbau der Kirche, Zürich 2015, S. 85-86.

3.6 Im Aktionsstress oder schafft Raum und Zeit

Es ist offensichtlich, dass eine zentrale Voraussetzung für den Auf- und Ausbau von neuen kirchlichen Formen wie auch einer Beteiligungs- und Ermöglichungskirche darin besteht, dass die Beteiligten Zeit haben. Zeit, um auf Menschen zuzugehen, die Situation vor Ort wahrzunehmen, auf Bedürfnisse und Wünsche zu reagieren, Menschen einzuladen, sich zu beteiligen und sie zu begleiten. Die nachfolgende Grafik veranschaulicht diesbezüglich verschiedene gemeindliche Voraussetzungen.



Beispiele

Gemeinden, die Raum und Zeit für die Entwicklung reservieren:

Die St. Galler Kantonalkirche hat im Auftrag ihrer Synode in einem längeren Prozess, unter Einbezug der Kirchgemeinden, ihre Entwicklungsziele bis ins Jahr 2025 in neun Leitsätzen definiert. Die Kirchgemeinden sind einbezogen und arbeiten ihrerseits, individuell und in ihrem eigenen Tempo, an ihrer Weiterentwicklung an einem oder mehreren der Leitsätze.⁸⁵

⁸⁵ www.ref-sg.ch/st-galler-kirche-2025.html (Abfrage 19.10.2019).

Organisationen oder Gemeinden, die sich auf den Einbezug von Freiwilligen und die Entwicklung neuer Formen konzentrieren:

«Wirk Raum Kirche» ist ein 2014 gegründeter ökumenischer Verein der Stadt und des Raums St. Gallen, welcher eine Plattform für spirituelle, kulturelle und soziale Projekte bildet. Die Hauptaufgabe ihrer Angestellten besteht darin, Zeit zu haben für die Menschen, Zeit zu haben, um auf deren Bedürfnisse einzugehen und mit ihnen zusammen neue Formen entstehen zu lassen. «Wirk Raum Kirche» zielt auf ein höchstmögliches Mass an Mitbestimmung, Mitentscheidung und Mitwirkung aller Beteiligten bei der Erarbeitung und Umsetzung von Aktivitäten. Entstanden sind die verschiedensten Ausdrucksformen von kirchlichem Leben.⁸⁶

Ähnliche Ansätze, aber mit unterschiedlichen theologischen Prägungen, verfolgen die «offene Kirche Bern – die Berner Citykirche», die «citykirche offener st. Jakob», die «Streetchurch» in Zürich, die «offene Kirche elisabethen» in Basel und die «Spiritchurch» in Zürich.⁸⁷

86 <https://wirkraumkirche.ch> (Abfrage 19.10.2019).

87 <https://www.offene-kirche.ch/> <http://www.citykirche.ch/>, www.streetchurch.ch, www.offenekirche.ch, www.spiritchurch.ch (Abfrage 19.10.2019).

4. Neues Leben in der Kirche



4.1 Entstehende Kirche

Ich höre ab und zu den Satz, «diese Kirche ist praktisch tot». Im Hintergrund steht meist die Wahrnehmung, dass die Gottesdienste nur noch von einer Handvoll Menschen besucht werden und dass auch das übrige kirchliche Leben mehr oder weniger zum Erliegen gekommen ist. Was nützen da noch Prozesse, welche auf die Verbesserung der Struktur oder die Organisation fokussieren, wenn praktisch keine Menschen mehr da sind? Dann drängen sich vordergründig auf der Organisationsebene eine verstärkte Zusammenarbeit oder Fusionen auf. Aber noch stärker drängt sich die Frage auf, wie entsteht wieder neues Leben? Wie entsteht Kirche?⁸⁸

Ich komme auf die in «1.2 Gemeindeentwicklung und Gemeindeaufbau sind ...» erwähnte paulinische Baumetapher zurück: «Denn ein anderes Fundament kann niemand legen als das, welches gelegt ist: Jesus Christus.» (1. Korinther 3,11, Zürcher Bibel 2007). Die Grundlage für die entstehende Kirche und für das neue Leben ist die Person Jesus Christus. Er ist das Leben!⁸⁹ Ein zentraler Aspekt seines Lebens ist zweifelsfrei sein Tod, der nicht nur ein Symbol der Niederlage, sondern in Verbindung mit seiner Auferstehung auch ein Symbol für neues Leben und eine Kraftquelle ist. «Denn das Wort vom Kreuz ist Torheit für die, die verloren gehen, für die aber, die gerettet werden, ist es Gottes Kraft» (1. Korinther 1,18, Zürcher Bibel 2007). Das Wort vom Kreuz ist für Christen eine göttliche Kraft. Keine noch so einleuchtende Theorie, ausgeklügelte Strategie oder durchdachtes Konzept kann die Kraft Gottes in der Kirche ersetzen, weil sie es ist, die uns zu verändern und zu beleben vermag. Was ist das Wort vom Kreuz? Es ist die Botschaft vom Sohn Gottes, der sich am Kreuz hinrichten liess und damit die Welt mit Gott versöhnte.⁹⁰ Paulus entwickelt hier keine Theologie als logisches System der Erklärung und drückt damit aus, dass das Geistesgeschehen nicht durch ein Gedankengebilde ersetzt werden

88 Mostert, Walter, Jesus Christus – Anfänger und Vollender der Kirche. Eine evangelische Lehre von der Kirche, Zürich 2006, Seite 23.

89 Johannes 11,25: «Jesus sagte zu ihr: Ich bin die Auferstehung und das Leben. Wer an mich glaubt, wird leben, auch wenn er stirbt.» Johannes 14,6: «Ich bin der Weg, die Wahrheit und das Leben.» (Zürcher Bibel 2007).

90 1. Joh. 2,2: «Und er selbst ist die Versöhnung für unsre Sünden, nicht allein aber für die unseren, sondern auch für die der ganzen Welt.» (Lutherbibel 2017).

kann.⁹¹ Er erzählt von Jesus und vom Kreuz. Für diejenigen, die es glaubend annehmen, wird es zur lebensspendenden göttlichen Kraft, die zu einer lebendigen Gemeinschaft verbindet.

Dazu nochmals die Kirchenordnung der Evangelisch-reformierten Landeskirche des Kantons Zürich:

«Kirche ist überall dort, wo Menschen Gott als den Schöpfer anerkennen, wo sie Jesus Christus als das Haupt der Gemeinde und als den Herrn und Versöhner der Welt bekennen und wo Menschen durch den Heiligen Geist zum Glauben gerufen und so zu lebendiger Gemeinschaft verbunden werden.»⁹²

Das heisst, neues Leben in der Kirche beginnt bei jedem einzelnen Christen. Es kann nicht durch eine Persönlichkeit oder eine Methode importiert werden. Es beginnt in meinem und Ihrem Herzen.

Beim Versuch, neues Leben zu entdecken, geht es letztlich um eine Ausrichtung auf die je neue Aktualisierung der Gegenwart Gottes, die unverfügbar bleibt. Indem Menschen die Verbindung zur Quelle in Gott suchen, werden sie zu Zeugen, dass Gott gegenwärtig ist.⁹³

Ein Beispiel. Eine etwa fünfzigjährige Kadermitarbeiterin eines mittelgrossen Unternehmens besuchte einen Glaubenskurs in einer reformierten Kirche. Der Pfarrer macht an einem der Abende den Teilnehmenden Mut, sich persönlich im Gebet an Jesus zu wenden und für sich in Anspruch zu nehmen, was er am Kreuz getan hat. Sie macht das, wie sie im Nachhinein erzählt. In der Folge wird für sie Jesus Christus, der Glaube und die Bibel immer wichtiger. Sie besucht ab und zu Gottesdienste, liest manchmal in der Bibel und tritt einer Bibellesegruppe bei. Als ein Jahr später Freiwillige für die Mitarbeit in einem Glaubenskurs gesucht werden, ist sie gerne bereit, mitzuarbeiten. Dort erzählt sie, wie wichtig es für sie war, im Gebet Jesus anzusprechen und ihm zu sagen, dass sie das annehmen möchte, was er für sie getan hat. Das habe in ihr etwas verändert. Darum arbeite sie jetzt als Freiwillige in der Kirchgemeinde mit. Das Geheimnis des neuen Lebens liegt in der Beziehung zu Jesus Christus und damit zu Gott. Oder anders gesagt, in einer vertieften Liebe zu Gott.

Man kann mit Recht sagen, dass das Kreuz der Ort von Jesu Niederlage war. Jesus hatte die Auseinandersetzung mit den Juden verloren. Mit der Kreuzigung war ihr unliebsamer Gegen-

91 Vgl. Kunz, Ralph, Theologische Studien 11. Aufbau der Gemeinde im Umbau der Kirche, Zürich 2015, S. 34.

92 Kirchenordnung der Evangelisch-reformierten Landeskirche des Kantons Zürich, Artikel 1,1-3. Inkrafttreten: 1. Januar 2010.

93 Vgl. Hartmann, Isabel/Knieling, Reiner, Gemeinde neu denken. Geistliche Orientierung in wachsender Komplexität, Gütersloh 2014, S. 179.

spieler aus dem Weg geräumt. Nun, wir wissen es, dieser verlorene Kampf war gleichsam Jesu grösster Sieg. Das Wort vom Kreuz beinhaltet, dass neues Leben durch das Sterben und durch die Niederlage entsteht.⁹⁴ Vielleicht besteht das Geheimnis des neuen Lebens auch in unseren persönlichen Leben und in den Kirchen darin, den richtigen Kampf zu verlieren.⁹⁵ Das wogegen wir kämpfen, oder das, was wir verhindern wollen, ist vielleicht gerade das, wodurch Gott uns segnen will. Dann wäre es sinnvoll, den Kampf zu verlieren, Wünsche und Vorstellungen loszulassen oder Aktivitäten sterben zu lassen. Wenn es beispielsweise im persönlichen Glaubensleben vor allem um den eigenen Vorteil geht, oder wenn im Gemeindeleben die oberste Priorität darin besteht, es immer allen recht machen zu wollen, dann könnte ein verlorener Kampf ein Sieg sein und neues Leben hervorbringen.

Die Kirche soll in allen Bereichen so gebaut werden, dass die Gemeinde sich auf den hin reorganisieren kann, der Gemeinde bauen kann - Christus. Dazu braucht es im Wesentlichen die Verkündigung, Sakramente, Ämter und gegenseitigen Dienste. Der Satz von Paulus «Alles geschehe zur Erbauung» (1. Korinther 14,26. Zürcher Bibel 2007) mahnt nun die Wende der bestehenden zur entstehenden Kirche an.⁹⁶ Jede Lehre und erst recht jedes Programm, Konzept und Modell des Gemeindeaufbaus folgt dem Geschehen, aus dem die Kirche der Heiligen entsteht und verfolgt erst dann das Ziel, die bestehende Kirche zu reorganisieren.⁹⁷

Genauso real wie die bestehende Kirche, die wir sehen und erfahren in den Pfarrerinnen und Pfarrern, Gebäuden oder als Synode ist die unsichtbare, entstehende Kirche. Es stellt sich die Frage, ob wir uns zu lange oder zu ausschliesslich auf die bestehende Kirche konzentriert und die Existenz der entstehenden Kirche für zu selbstverständlich genommen oder ausser Acht gelassen haben?

Die übliche Form, wie sich die Landeskirche als Institution reproduziert, ist, indem man in eine Familie geboren wird, die bereits Mitglied ist. Darauf folgt die Kindertaufe, der kirchliche Unterricht, die Jugendarbeit und Angebote für Erwachsene. Dabei bilden die Verkündigung von christlichen Inhalten und Werten in Gottesdiensten, bei Kasualien (Beerdigungen, Taufen, Hochzeiten) und bei besonderen Lebensübergängen (zum Beispiel bei der Konfirmation) sowie die Seelsorge und diakonische Angebote das Zentrum. Diese Ausdrucksformen kirchlichen Lebens, meist ergänzt durch spezifische Schwerpunkte der Ortsgemeinden, sollen durch ihre Qualität und Inhalte überzeugen und Möglichkeiten zur Partizipation bieten. Die Erfolgs-

94 Vgl. «Wenn das Weizenkorn nicht in die Erde fällt und stirbt, bleibt es allein; wenn es aber stirbt, bringt es viel Frucht» (Johannes, 12,24, Zürcher Bibel 2007).

95 Vgl. Dunn, Roland, Wenn Gott schweigt, Bielefeld 2012, S. 34.

96 Vgl. Kunz, Ralph, Theologische Studien 11. Aufbau der Gemeinde im Umbau der Kirche, Zürich 2015, S. 34-35.

97 Kunz, Ralph, Theologische Studien 11. Aufbau der Gemeinde im Umbau der Kirche, Zürich 2015, S. 38.

faktoren sind das Bereitstellen von qualitativ hochstehenden und attraktiven Angeboten für alle und die Nähe zur Bevölkerung. Damit soll die Kirche Relevanz gewinnen, die Bevölkerung erreicht werden, ihre Mitglieder ihr treu bleiben und Ausgetretene möglicherweise wieder zurückkommen. Die kirchliche Praxis zielt also weniger auf die Gewinnung neuer Mitglieder als auf die Bildung des bereits dazugehörigen Nachwuchses und auf die Bindung ihrer Mitglieder durch Sozialisation. Diese Art der Reproduktion funktioniert aus oben, genannten Gründen jedoch nur noch sehr begrenzt, siehe unter «2.1 Herausforderung». Was tun? Gesucht ist eine neue kirchliche Praxis, die der aktuellen Situation besser angepasst ist, die bisherige Praxis ergänzt und wieder kirchliches Leben hervorbringt.

4.1.1 Mission in der Kirche

Der Berner Theologieprofessor Matthias Zeindler schlägt einen missionarischen Aufbruch vor:

«Wenn diese Volkskirche noch etwas retten kann, dann ein entschlossener missionarischer Aufbruch, eine innere Erneuerung, durch die diese Kirche wieder vital wird und gegen den Trend wächst.»⁹⁸

Andere Theologen schlagen ähnliches vor: Der anglikanische Bischof von Kensington, Graham Tomlin meint (Übersetzung durch den Autor):

«Es ist entscheidend, sich daran zu erinnern, dass der Grund, um sich ein neues Bild einer Kirche vorzustellen, nicht der ist, die Kirche zu retten. (...) Das Paradoxe ist, je mehr sich eine Kirche darum Sorgen macht, zu überleben, desto wahrscheinlicher ist es, dass sie stirbt.»⁹⁹

Oder anders gesagt:

«Wenn die Kirche ihre Angst bezüglich ihres Überlebens ablegen kann und ihr Augenmerk wieder auf Jesus Christus und seinen Ruf, ein Segen für alle Menschen zu sein, lebt, könnte sie eine Zukunft haben.»¹⁰⁰

Der deutsche Theologieprofessor Paul Zulehner diagnostizierte bezüglich der Evangelischen Kirche Deutschlands Ende November 2017 eine «tragische Selbstbeschäftigung der Kirchen: statt nach aussen gingen sie nach innen an ihre Strukturen. Viele Gemeinden mache das hoch

98 Vgl. Zeindler, Matthias, Mission in der Volkskirche, in Dürr, Walter/Kunz, Ralph, Gottes Kirche Re-Imaginieren, Münster 2016 S. 176.

99 Tomlin, Graham, Re-Telling the Story in the Twenty-First Century, in, Dürr, Walter/Kunz, Ralph, Gottes Kirche re-imaginieren. Reflexion über die Kirche und ihre Sendung im 21. Jahrhundert, Glaube und Gesellschaft Bd. 3, Münster 2016, S. 140.

100 A. a. O., S. 143.

depressiv. Die Frage ist, ob wir schmackhaften jungen Wein für die Menschen im Land haben, wie das Evangelium in ihre Lebensgeschichten hinein kommt.»¹⁰¹

Und der Berner Theologieprofessor David Plüss betont die Bedeutung der Nachfolge Christi bezüglich der Zukunft der Kirche: «Pointiert ausgedrückt ist distanzierte Kirchlichkeit eine parasitäre Erscheinung, die aus sich heraus nur begrenzt lebensfähig ist und davon zehrt, dass anderswo in engagierter Weise Religion und Kirche gelebt wird. Nur wo es Nachfolge Christi gibt, kann auch blasse Mitgliedschaft überleben.»¹⁰²

Die Nachfolge Christi beinhaltet zweifelsfrei, das Evangelium weiterzugeben.¹⁰³ Es stellt sich nur die Frage, welche Formen und Haltungen zur Mission in einer Volkskirche passen? Der Theologieprofessor Matthias Zeindler charakterisiert die Mission in der Volkskirche folgendermassen:

«Das kirchliche Handeln an den und für die Distanzierten und den Aussenstehenden wird in dieser Perspektive nicht mehr vom Interesse gesteuert, sie für den «rettenden» Glauben oder für eine «christliche» oder «kirchliche» Lebensform zu gewinnen. Vielmehr geht es in diesem Handeln um nichts mehr – aber auch um nichts weniger –, als möglichst viele und möglichst vielfältige Gelegenheiten zu bieten, wie Menschen die Orientierungskraft und das Verheisungspotential des Evangeliums entdecken können ... Zu dieser missionarischen Aktivität wird aber – nochmals – nicht gehören, Kriterien für «wahres» oder «falsches» Christsein, für «hinreichende» und «nicht hinreichende» Formen der Zugehörigkeit zur Kirche zu formulieren. Vielmehr zielt missionarisches Wirken darauf, in möglichst einladender und gewinnender Weise die befreiende Botschaft Christi bekannt zu machen, in der Hoffnung, dass die Angesprochenen durch Christus und durch die Macht des Heiligen Geistes eingeladen und gewonnen werden.»¹⁰⁴

«Die Mitte des Evangeliums ist die Freude. Die Freude über Gottes Gemeinschaft mit den Menschen. Die Freude über den Reichtum dessen, was Gott uns gibt, und die Freude über die Hoffnung, die in der Auferstehung Jesu Christi begründet ist [...] Diese Freude schuldet die

101 Bulletin Landeskirchen-Forum, 1/2018, Dübendorf, S. 12.

102 Plüss, David/Wüthrich, Matthias/Zeindler, Matthias, Perspektiven einer Ekklesiologie der Volkskirche, in: Plüss, David u.a. (Hrsg.), Ekklesia der Volkskirche. Theologische Zugänge in reformierter Perspektive, Zürich 2016, S. 412.

103 Z. B. Johannes 20,21: «Da sagte Jesus noch einmal zu ihnen: Friede sei mit euch! Wie mich der Vater gesandt hat, so sende ich euch. Oder Matthäus 28,18-19: «Geht nun hin und macht alle Völker zu Jüngern: Tauf sie auf den Namen des Vaters und des Sohnes und des Heiligen Geistes, und lehrt sie alles halten, was ich euch geboten habe.» (Zürcher Bibel 2007).

104 Zeindler, Matthias, Mission in der Volkskirche, in: Dürr, Walter/Kunz, Ralph, Gottes Kirche Re-Imagिनieren, Münster 2016 S. 185.

Kirche den Menschen, um die Vermittlung dieser Freude allein soll es in all ihrem Handeln gehen [...] Wie immer diese Mission beschaffen sein mag, sie wird erstens eine vielfältige sein, eine, in der die Pluralität von Glaubenshaltungen und Frömmigkeitsformen, wie sie sich in der Kirche des volksgemeinschaftlichen Typus findet, ernstgenommen und respektiert wird. Es wird zweitens eine Mission sein, die dem Handeln Christi im Heiligen Geist auch ausserhalb ihrer eigenen werbenden Aktivitäten vertraut und damit von einer gewissen Gelassenheit getragen bleibt.»¹⁰⁵

In den zehn Milieus, in die sich die Bevölkerung aufgliedern lässt, sind noch ungefähr zweieinhalb für die kirchlichen Angebote ansprechbar.¹⁰⁶ Missionarischer zu werden, bedeutet für die Volkskirche unter den Bedingungen moderner Pluralität, vielfältiger, vielsprachiger, pluriformer zu werden. Es sage nun niemand, er oder sie wisse bereits, wie eine vielsprachigere und vielgestaltigere Kirche aussehen könnte ... Wenn die Kirchen dieses Wissen nicht haben, müssen sie sich fragend und hörend dieser komplexen Realität annähern.¹⁰⁷

«Die Volkskirchen präsentieren sich gerne als gesellschaftlich wichtige Institution: wichtig für die Sozialisierung der Kinder, wichtig für die Wertevermittlung, wichtig für die Marginalisierten. Und für viele Menschen in unserer Gesellschaft sind die Kirchen genau deshalb unverzichtbar – also als gesellschaftlich funktionalisierte Religion. Problematisch wird die Sache, wo die Kirchen diese Ortszuweisung übernehmen und sich allein noch in dieser gesellschaftlich anerkannten Rolle darstellen... Im 2. Timotheusbrief lesen wir: «Verkündige das Wort, tritt dafür ein, zur Zeit und zur Unzeit». Die Verkündigung des Evangeliums schuldet die Kirche der Gesellschaft auch dann, wenn diese scheinbar nicht gefragt ist – «zur Zeit und zur Unzeit». Wirklich missionarisch wird die Volkskirche nur da, wo sie mutig und selbstbewusst dieses Wort vertritt. Und erst da ist sie auch Kirche. Die Kirche muss deshalb sicher Soziales tun, mindestens so nachdrücklich muss sie aber öffentlich von Gott sprechen.»¹⁰⁸

Die verschiedenen Stimmen zeigen. Heute darf es nicht mehr ausschliesslich um die Frage gehen, wie wir die Kirche in der bisherigen Gestalt möglichst gut verwalten und strukturieren, sondern im Besonderen darum, wie Kirche durch Sendung und Mission immer wieder entsteht.

105 A. a. O., S. 186.

106 Vgl. Matthias Zeindler, Mission in der Volkskirche, in: Dürr, Walter/Kunz, Ralph, Gottes Kirche Re-Imaginieren, Münster 2016. Er verweist auf die Studie von Borgstedt, Silke, Lebenswelten. Modelle kirchlicher Zukunft, Bd. 1: Sinusstudien, Bd.2: Orientierungshilfe, Zürich 2012.

107 Vgl. Zeindler, Matthias, Mission in der Volkskirche, in Dürr, Walter/Kunz, Ralph, Gottes Kirche Re-Imaginieren, Münster 2016 S. 188-189.

108 Vgl. Zeindler, Matthias, Mission in der Volkskirche, in Dürr, Walter/Kunz, Ralph, Gottes Kirche Re-Imaginieren, Münster 2016 S. 191.

Für ergänzende Ausführungen und methodische Impulse siehe beispielsweise «5.6.3 Gemeindeaufbau und Seelsorge», «5.21 Local Shared Ministry, LSM, Gemeindeaufbau in kleinen Gemeinden»

4.1.2 Gottes Mission (Missio Dei)

Wer sich mit Mission beschäftigt, darf wissen, dass Gott bereits vorausgegangen ist. Gott ist das Subjekt der Mission, er hat zuerst gehandelt. Er hat seinen Sohn in die Welt geschickt: «Gottes Liebe zu uns ist daran sichtbar geworden, dass Gott seinen einzigen Sohn in die Welt gesandt hat, um uns durch ihn das Leben zu geben.» (1. Johannes 4,9, Zürcher Bibel 2007). Das bedeutet, dass die Kirche aus der Gelassenheit reagieren kann, dass Gott mit der Sendung seines Sohnes und in der Kraft des Heiligen Geistes in der Welt schon aktiv am Werk ist. Gottes Mission (Missio Dei) macht weiter deutlich: Gott sendet in die Welt, nicht in die Kirche. Gottes Geist ist also mit Sicherheit auch ausserhalb der Kirche am Wirken. Mit der Sendung in die Welt steht also das Heil der Welt im Fokus, nicht die Selbsterhaltung der Kirche.¹⁰⁹ Die Aufgabe der Kirche besteht demzufolge darin, zu beobachten und zu hören, was Gott tut, um sich dann daran zu beteiligen. Für die Kirche heisst das, nicht auf eigene Faust irgendwelche Aktivitäten zu lancieren, sondern zu versuchen, die Impulse vom Haupt wahrzunehmen und erst dann aktiv zu werden, wenn klarer ist, in welche Richtung es gehen soll. In diesem Zusammenhang wird menschliches Tun zuerst einmal relativ. Denn Gottes Taten gehen voraus und die Kirche in ihren vielfältigen Ausdrucksformen kann sich kontextuell an der Sendung Gottes beteiligen. Das bedingt, dass die Kirche eine hörende und beobachtende Kirche ist. Eine Kirche, die auf Gott, auf die Menschen, den Kontext, die Gesellschaft hört und sich dann an Gottes Mission beteiligt.¹¹⁰ Daraus folgt, man kann Gemeindeaufbau nur zusammen mit dem Auftraggeber und Vorbereiter erfolgreich angehen. Also gilt es immer wieder die Fragen zu stellen: Wo und wie wirkt Jesus bereits? Wo sind offene Türen, vorbereitete Werke?¹¹¹ Es steht also die Zusammenarbeit mit Gott im Zentrum, nicht die Arbeit für ihn oder für die Kirche.

Einige Konsequenzen für den Gemeindeaufbau kommen in «4.5.10 Den richtigen Zeitpunkt erkennen» und in «4.6.7 Glauben fördern» zur Sprache. Methodisch findet das Thema beispielsweise in «5.6.4 Gemeindeaufbau und Spiritualität, «5.14 Vitale Gemeinde», «5.16 Der Kirchenkurs: Wege zu einer Kirche der Beteiligung» und «5.20 Ora et labora (bete und arbei-

109 Vgl. Gräb, Wilhelm, Noch einmal ein Plädoyer für eine andere praktisch-theologische Begriffsstrategie, in: Aus der Au, Christina/Kunz Ralph/Schlag, Thomas/Strub, Hans, Urbanität und Öffentlichkeit. Kirche im Spannungsfeld gesellschaftlicher Dynamik, Zürich 2013, S. 195.

110 Vgl. Müller, Sabrina, Atmosphärische Bedingungen kirchlicher Erneuerung, in: Dürr, Walter/Kunz, Ralph, Gottes Kirche Re-Imaginieren, Münster 2016, S. 97.

111 Epheser 3,10: «Denn sein Gebilde sind wir, geschaffen in Christus Jesus zu einem Leben voller guter Taten, die Gott schon bereitgestellt hat.» (Zürcher Bibel 2007).

te): Zusammenarbeit ganzheitlich gestalten» seinen Niederschlag.

4.1.3 Die Grundlage ist Liebe

Die Liebe zu Gott und zu den Menschen ist die Grundlage und das Erste, um das es gehen soll, das meint das Doppelgebot der Liebe: «Du sollst den Herrn, deinen Gott, lieben von ganzem Herzen, von ganzer Seele und von ganzem Gemüt. Dies ist das höchste und erste Gebot. Das andere aber ist dem gleich: Du sollst deinen Nächsten lieben wie dich selbst!»¹¹². Der Apostel Johannes formuliert den Stellenwert der Liebe folgendermassen: «Gott ist Liebe, und wer in der Liebe bleibt, der bleibt in Gott und Gott bleibt in ihm.»¹¹³ Die Liebe ist nicht nur die Fahne unter der Jesus gelebt und gewirkt hat. Liebe ist auch die Fahne, unter der seine Gemeinden leben und wirken.

Für Emil Brunner besteht das Heilige der Kirche darin, dass Christus die Hand auf die Mitglieder der Gemeinde gelegt und sie in seinen Dienst gestellt hat. Das zeigt sich darin, dass sie sich das unglaubliche Liebeswort Gottes in Christus sagen lassen, es glauben und ihm damit gehorchen, dass sie die Liebe, die ihnen geschenkt ist, in Taten der Liebe an ihre Mitmenschen weiterschenken.¹¹⁴

Es gibt einerseits Kirchgemeinden, die ein wunderbares Leitbild erarbeitet und klare Ziele definiert haben, um mehr Menschen zu erreichen. Aber beim Umsetzen haben sich dann nicht die gewünschten Veränderungen eingestellt. Beim Erarbeiten der Leitideen wurde hart gearbeitet und man dachte, durch das Kommunizieren des Gewünschten und durch den Einsatz von zusätzlichen Arbeitskräften würden automatisch mehr Menschen erreicht. Aber es kam anders. Die Gründe dafür sind in der Regel vielschichtig.

Andererseits bin ich als Gemeindeberater auf Kirchen und Gruppen gestossen, in denen die Mitglieder ausnehmend liebevoll und ehrlich anteilnehmend miteinander und mit Gästen umgegangen sind. Damit haben sich Besucher angenommen und schnell zu Hause gefühlt. Diese Gruppierungen sind kontinuierlich gewachsen, ohne ein Leitbild oder klare Ziele zu haben.

Für die Kirche sind Glaube, Hoffnung und Liebe unverzichtbare Kernelemente, wobei die Liebe der wichtigste Faktor ist.¹¹⁵ Gelebte Liebe ist ein mächtiges, lebenspendendes Instrument

112 Jesus formuliert das Doppelgebot der Liebe in Matthäus 22,37-38 (Lutherbibel 2017). Das erste Ziel des Glaubens und des gemeindlichen Lebens soll gemäss Paulus Liebe sein, siehe 1. Korinther 13.

113 1. Johannes 2,16: «Gott ist Liebe, und wer in der Liebe bleibt, der bleibt in Gott und Gott bleibt in ihm.» (Lutherbibel 2017).

114 Vgl. Brunner, Emil, Die christliche Lehre von der Kirche, vom Glauben und von der Vollendung. Dogmatik Bd. III, Zürich 1960, S. 149-151.

115 Vgl. 1. Korinther 13,13.

im Gemeindeaufbau. Wer diesem Faktor die gebührende Aufmerksamkeit schenkt, hat schon vieles gewonnen. Verschiedene Methoden, die zum Gemeindeaufbau beitragen sollen, sind nützlich und wirksam, aber sie funktionieren in der Regel nur, wenn das Innenleben der Gemeinde, die Beziehungen und die Dienste, die in ihr getan werden, in einer gesunden Haltung getan werden. Wenn das nicht der Fall ist, können vorgelagerte Massnahmen wie Teamentwicklung, Supervision, Coaching, Mediation oder ganzheitliche Konzepte, welche das Gesunden des Innenlebens der Gemeinde miteinschliessen, empfehlenswert sein. Diesbezüglich inspirieren kann beispielsweise «5.22 Effectuation – in Ungewissheit Neues in die Welt bringen».

Was für die Ortsgemeinde wesentlich ist, gilt gleicherweise für ihre Angestellten und Verantwortungsträger. Kirchliche Supervisoren und Coaches begleiten immer wieder Professionelle, die in eine Phase der Erschöpfung oder in ein Burnout geraten sind oder kurz davorstehen. Dabei ähneln sich die Muster. In der Regel möchten diese Menschen die Erwartungen der anderen permanent erfüllen, sie neigen zum Perfektionismus, sind innerlich getrieben von «ich muss doch» und können schlecht nein sagen und auf Distanz gehen zu ihrer Arbeit und zu den Menschen, die sie begleiten. Manchmal kommen auch noch schwierige Arbeitssituationen dazu, weil zum Beispiel auf einem Gebiet trotz grossem persönlichem Einsatz kein Erfolg erkennbar ist.

Es stellt sich immer wieder die Frage nach einer heilsamen Arbeitseinstellung. Es gibt die unterschiedlichsten Voraussetzungen und viele hilfreiche Einstellungen. Aber grundsätzlich lässt sich sagen, wenn es gelingt, den Dienst mehrheitlich aus der Liebe zu Gott und in einer gesunden Balance zwischen der Liebe zum Nächsten und der Liebe zu sich selbst zu tun, ist schon viel erreicht. Madeleine Delbrel beschreibt diese Balance so:

«Wir aber, wir vergessen so oft die Musik deines Geistes. Wir haben aus unserem Leben eine Turnübung gemacht. Wir vergessen, dass es in deinen Augen getanzt sein will, dass dein heiliger Wille von unerschöpflicher Phantasie ist. Und dass es monoton und langweilig nur für grämliche Seelen zugeht, die als Mauerblümchen sitzen am Rand des fröhlichen Balls deiner Liebe [...] Gib, dass wir unser Dasein leben nicht wie ein Schachspiel, bei dem alles berechnet ist, nicht wie einen Wettkampf, bei dem alles schwierig ist, nicht wie einen Lehrsatz, bei dem wir uns den Kopf zerbrechen, sondern wie ein Fest ohne Ende, bei dem man dir immer wieder begegnet, wie einen Ball, wie einen Tanz in den Armen deiner Gnade, zu der Musik allumfassender Liebe.»¹¹⁶

Die Arbeit in der Kirche soll auch Freude und Spass machen. Damit kommen immer wieder neue, gesunde und von Leben erfüllte Prozesse in Gang, die ansteckend sind. In der Spannung

116 Delbrel, Madeleine, *Deine Augen in unseren Augen. Die Mystik der Leute auf der Strasse*, Herausgegeben von Schleizer, Annette, Münschen, Zürich 2014.

zwischen Ernst und Freude braucht es das gelassene Spielerische. Dadurch können Ängste abgebaut werden, die nicht hilfreich sind.

Die Musik auf dem Ball der Liebe darf das Tempo und den Takt in unseren Gemeinden und in unseren Leben angeben, nicht die Treiber des Perfektionismus, des Erfolgs, der Zukunftsangst oder der grossen Zahlen. Auch in der Gemeindeentwicklung darf man nicht um jeden Preis vorwärtskommen wollen. Manchmal ist es Zeit, ein Fest zu feiern und sich zu freuen. Wie beim Tanz muss man sich manchmal drehen oder seitwärts-, vielleicht sogar einmal rückwärtsgehen. Manchmal muss man die eigenen Pläne und Vorstellungen loslassen und warten können auf die nächsten Impulse der leitenden Arme, anstatt selbst zu führen. Das alles kann im Vertrauen darauf geschehen, dass die Musik des Geistes der Liebe eine Harmonie daraus macht und die Arme der Gnade richtig führen.

Es gibt eine Liebe zu Gott und zu sich selbst, die frei macht und die Ansprüche anderer und die Sachzwänge relativiert. Es gibt ein Glücksgefühl, das daher rührt, jemandem bedingungslos Liebe entgegengebracht zu haben, unabhängig vom Ergebnis. So ist es möglich, selbst wenn man mit dem Niedergang der Kirche rechnen sollte, fröhlich und getrost in ihr am Werk zu sein. Erfolg zu haben, würde dann bedeuten, Gott zu lieben und die Liebe Gottes weiterzugeben.

Die Liebe zu sich selbst macht es möglich, sich immer wieder etwas Gutes zu tun, nein zu sagen, sich abzugrenzen und innerlich eine gesunde Distanz zu bewahren. Das Doppelgebot der Liebe ist nicht nur das grösste und erste Gebot, sondern auch ein stabiler Grund für Einzelne und für eine fruchtbare Gemeindeentwicklung.

Ergänzende Ausführungen siehe «4.5.9 Antrieb der Liebe nutzen» und «5.6.2 Gemeindeaufbau und Diakonie».

4.2 Theologische Prägungen und Gemeindeentwicklung

Wie bereits erwähnt, arbeiten Theologinnen und Theologen mit ganz unterschiedlichen Prägungen in der reformierten Kirche, beispielsweise religiös-soziale, bibel-kritische, bibel-treue, fundamentalistische oder feministische Prägungen. Die einzelnen Kirchgemeinden wurden somit theologisch unterschiedlich geprägt, was auf die Gestalt der Gemeinden, auf die Veränderungsbereitschaft sowie auf die Inhalte und Ziele der Gemeindeentwicklung einen markanten Einfluss hat. Die Erfahrung zeigt, dass beispielsweise bei einer religiös-sozialen Verkündigung die sozialen Aktivitäten stärker gewichtet werden oder dass bei einer eher bibel-kritischen Haltung der Verkündigenden sich kaum Kleingruppen bilden, welche die Bibel lesen.

Im Rahmen des Gemeindeaufbaus ist es von grosser Bedeutung, dass das Leitungsteam und

die Professionellen einer Gemeinde sich der Thematik bewusst sind und die damit zusammenhängenden Fragen diskutieren. Erst damit wird die Möglichkeit geschaffen, sich auf ein gemeinsames Grundverständnis, gemeinsame Werte und Ziele zu einigen. Siehe dazu auch «4.6.1 Identität und Werte klären».

Wie bereits erwähnt und in verschiedenen Beispielen sichtbar gemacht, entsteht neues Leben in Gemeinden mit ganz unterschiedlichen theologischen Prägungen. Dennoch scheint mir eine solche Theologie besonders hilfreich, die im Grundsatz auf den gleichen vier Leitworten (vier Soli) basiert wie bereits die Reformation im 16. Jahrhundert¹¹⁷ Diese sind:

Allein der Glaube (Sola Fide)

Auf einem frischen Glauben an die ungebrochene Kraft des Evangeliums der Menschenliebe Gottes mitten in unserer Zeit basierend.

Allein die Schrift (Sola Scriptura)

Auf dem Hören auf das Reden Gottes in der Bibel sowie auf die Zuversicht auf deren Wahrheit basierend. Das schliesst ein, dass Gott auch durch andere Menschen und durch Umstände redet.

Allein Christus (Solus Christus)

Auf dem alleinigen Fundament und Haupt der Gemeinde, Christus, aber auch auf der Grosszügigkeit bezüglich der Ausprägungen und Formen des Gemeindelebens basierend. Damit verbunden ist die Bereitschaft, sich Gottes Mission durch Christus anzuschliessen (Christus nachzufolgen), das alltägliche Leben an der Liebe zu Gott, zum Nächsten und zu sich selber auszurichten (Jesu höchstes Gebot) sowie mit dem Wirken des Heiligen Geistes in der Welt und im kirchlichen Leben zu rechnen (Christi Wirken durch den Heiligen Geist).

Allein die Gnade (Sola Gratia)

Auf der Einsicht basierend, dass der Mensch allein dank der Gnade Gottes das Heil bzw. das ewige Leben erlangt. Er kann es sich nicht durch sein Handeln verdienen. Damit verbunden ist die Einsicht, nicht der Mensch ist der Herr aller Dinge, sondern allein Gottes Handeln für uns (seine Gnade) schenkt und ermöglicht neues Leben.

Die Nützlichkeit dieser vier Leitworte (vier Soli) im Gemeindebau und der Gemeindeentwicklung werden zum Beispiel von folgenden Konzepten bestätigt: «5.15: Vitale Gemeinde» und «5.18 REVEAL – Geistliches Wachstum fördern».

117 Die wesentlichen Punkte der Reformation, die auch heute noch gemeinsamer Nenner der aus der Reformation hervorgegangenen Kirchen sind, werden oft mit den sogenannten Exklusivpartikeln, den vier soli (lat. solus «allein»), zum Ausdruck gebracht.

In diesem Zusammenhang scheint mir der Ansatz der Natürlichen Gemeindeentwicklung besonders erwähnenswert, insbesondere der «Trinitarische Kompass». Er geht von den drei Offenbarungen Gottes aus: Die Schöpfungsoffenbarung, die Heilsoffenbarung und die persönliche Offenbarung. Diese Offenbarungen kommen unterschiedlich stark im persönlichen Leben und in den Gemeinden zum Ausdruck. Das Ziel einer fruchtbaren Entwicklung ist die Balance, also die Ergänzung in einem symbiotischen Miteinander. In diesem Sinn können unterschiedliche Prägungen nicht als richtig oder falsch, sondern als Ausgangspunkt einer Entwicklung verstanden werden. Siehe «5.13 Natürliche Gemeindeentwicklung, 1.3 Der Trinitarische Kompass».

Ergänzende Ausführungen und methodischer Impuls siehe beispielsweise «5.7 Gewichtung der Gemeindebilder», «5.14 Vitale Gemeinde» und «5.24 Atmosphärische Bedingungen bestimmen und verändern».

4.3 Die atmosphärischen Bedingungen

In unserem Garten haben wir einen selbst angelegten Teich. Jeden Frühling gehe ich gespannt zum Wasser, um zu sehen, ob bereits Leben zu erkennen ist. Unter 4 Grad Celsius geht nichts. Alles ist grau-grün, schlammig und öde. Stimmen aber die atmosphärischen Bedingungen, blühen Seerosen, Lilien und verschiedenste Tiere bevölkern den Teich. Es braucht Sonne, genügend hohe Temperaturen und ab und zu Regen, sonst trocknet der Teich aus.



Nun ist eine Kirche kein Teich, aber trotzdem sind atmosphärische Bedingungen bei der Kirchenentwicklung entscheidend. In der Church of England wird häufig das Bild des Treibhauses als Metapher für kirchliche Erneuerung gebraucht. Es geht um den Gedanken, dass im richtigen Klima neues Leben fast automatisch blüht und spriesst. Die Bedeutung des Klimas ist auch im Leben und Wirken Jesu gut erkennbar. Er hat nicht nur gepredigt und geheilt, sondern auch mit den Menschen gegessen und gefeiert, sie gesucht und besucht, sich mit ihnen gefreut und geweint. Damit hat er auch eine bestimmte Kultur geschaffen, die der Erreichung seines Ziels, Menschen für die Herrschaft Gottes zu befreien, eine Basis gegeben hat. Sie lässt sich etwa mit folgenden Adjektiven beschreiben: angstfrei, visionär, hoffnungsvoll, gastfreundlich, festlich, partizipatorisch, kinderfreundlich, auf die letzten Dinge bezogen.¹¹⁸

118 Vgl. Böhlemann, Peter, Wie die Kirche wachsen kann und was sie davon abhält, Göttingen 2006, S. 7-49.

Bei den atmosphärischen Bedingungen geht es also nicht um die Hierarchie oder die Struktur einer Kirche, sondern um die schwieriger zu fassenden kulturellen Faktoren, um die Art des Umgangs, zwischenmenschliche Prozesse und um die gelebten Werte. Diese Dinge sind oft ausschlaggebend bei Veränderungsprozessen. Nachfolgend einige wichtige atmosphärische Faktoren, und wie sie in Kirchgemeinden beeinflusst werden können.¹¹⁹ Arbeitsblätter für die Gemeindepraxis finden sich in «5.24 Atmosphärische Bedingungen bestimmen und verändern».

4.3.1 Kultur der Zukunftserwartung: Leben drängt nach vorne

Verantwortliche, die im Blick auf die Zukunft voller Erwartung sind, was noch alles erreicht werden kann und geschehen wird, sind neugierig, offen und strahlen Hoffnung aus. Sie sind gerne bereit über die Zukunft nachzudenken und Kraft und Zeit einzusetzen, um Ziele zu setzen und diese dann Wirklichkeit werden zu lassen. Wenn Verantwortliche und Angestellte hingegen vor allem auf das bestehende kirchliche Programm fixiert sind, beispielsweise darum, weil dies all ihre Kräfte in Anspruch nimmt, werden sie kaum eine grosse Zukunftserwartung haben. Ihr Anliegen wird eher sein, wie sie das anspruchsvolle kirchliche Programm mit ihren begrenzten Kräften möglichst unbeschadet und erfolgreich über die Runden bringen. Aber für Gemeindeglieder gibt es vielfach nichts, das mehr Energie raubt, als eine kultivierte Erwartungslosigkeit.

Die Frage stellt sich, wie kann in landeskirchlichen Verhältnissen ein hoffnungs- und erwartungsvolles Klima geschaffen werden? Ohne Zweifel braucht es Freiräume, Zeit zum Nachdenken, Zeit für Diskussionen in Gremien und Gottvertrauen. Eine Kultur der Zukunftserwartung kann dort entstehen, wo man sich trotz Rückschlägen und inmitten von Enttäuschungen und Zwängen gemeinsam zu einer neuen Erwartung, nicht so sehr an unsere menschlichen Möglichkeiten, sondern an die Möglichkeit der Gnade Gottes durchringt. Und indem man sich gegenseitig Mut macht, und wieder beginnt, davon zu träumen, dass neues Leben entsteht und Gott unsere Kirche gebraucht. Beispiele finden sich in «3.4.1 Bewegung», Beispiele A. und B.

4.3.2 Kultur der kleinen Anfänge: Leben beginnt klein

Wo die Samen der Hoffnung und der Zukunftserwartung gepflanzt wurden, spriessen in der Regel nach einiger Zeit wieder kleine Pflanzen. Das können Ideen sein, die eingebracht werden oder Gespräche mit Leitungsverantwortlichen über die Zukunft der Kirche, ein Traktandum, das die Gemeindeentwicklung betrifft oder der Wunsch nach einer Retraite.

119 Vgl. Müller, Sabrina, Atmosphärische Bedingungen kirchlicher Erneuerung, in: Dürr, Walter/Kunz, Ralph, Gottes Kirche Re-Imaginieren, Münster 2016 S. 75–99.

Die meisten Aufbrüche und Erneuerungen beginnen mit einem kleinen Schritt. Eine neue Jugendgruppe beispielsweise oder eine Kinderarbeit beginnt in der Regel mit viel Hoffnung und Erwartungen und mit ein paar wenigen Teilnehmenden. Ich kann mich gut an den Start einer heute grossen sozialen Arbeit in einer Kirchgemeinde erinnern. Sie begann mit einer schüchternen Anfrage einer Freiwilligen und mit ein paar Ideen, die sie weitererzählte. Eine Atmosphäre, in der das Kleine geachtet, geehrt und gefördert wird, ermöglicht und fördert neues Leben in hohem Mass, siehe auch «4.4.4 Atmosphärische Bedingungen für kirchliche Erneuerung, Mut zum Kleinen», «5.21 Local Shared Ministry, LSM, Gemeindeaufbau in kleinen Gemeinden».

4.3.3 Kultur der Bevollmächtigung: Leben multipliziert sich

Zentral für eine Atmosphäre der kirchlichen Erneuerung, wie sie sich beispielsweise bei den «Fresh Expressions of Church» in der Church of England zeigt, ist die Erlaubnis etwas Neues zu wagen. Sowohl der Erzbischof als auch die Bischöfe und Priester schufen nach und nach eine Atmosphäre der Erlaubnis und der Bevollmächtigung und ermutigten immer wieder zu kirchlichen Experimenten. So begannen diverse kirchliche Pflanzungen zu spriessen. Bevollmächtigung und die damit verbundene Legitimation bilden das Fundament, auf dem sich Leben multipliziert. Dazu ein Beispiel aus der Deutschschweiz:

Eine Gruppe junger Erwachsener wünschte sich, dass in ihrer Kirchgemeinde Gottesdienste für ihr Alter angeboten wird. Sie waren bereit mitzuarbeiten und trafen sich mit dem Pfarrer, um Möglichkeiten auszuloten. Leider war der Pfarrer zu praktisch keinen Kompromissen bereit, was die Form betraf. Abgesehen von 2-3 Liedern dürfe sich die Liturgie nicht ändern. Daraufhin hat die Gruppe einen Brief an die Kirchenleitung geschrieben, indem sie um Erlaubnis bat, am Sonntagabend moderne Gottesdienste für junge Erwachsene selbst anbieten zu dürfen. Die Kirchenleitung hat mit der Bedingung zugestimmt, dass die Gruppe von einem Sozialdiakon begleitet wird. In der Folge haben regelmässig Gottesdienste am Sonntagabend stattgefunden.

Nach einigen Jahren war das Mitarbeiterteam so breit abgestützt und die Gottesdienste so gut besucht, dass die Kirchgemeinde beschloss, 50% der traditionellen Gottesdienste am Sonntagmorgen zu streichen und stattdessen die modernen Gottesdienste vom Sonntagabend auf den Sonntagmorgen zu verlegen. Die Verantwortung wurde schrittweise dem neu besetzten Pfarramt übergeben. In der Folge besuchten wieder viele Familien mit Kindern den Morgengottesdienst und es standen genügend Freiwillige zur Verfügung, so dass an jedem Sonntag ein Kindergottesdienst angeboten werden konnte. Das Modell hat sich bewährt, beide Gottesdienstformate wurden 2019 von durchschnittlich etwa 150 Personen besucht. Angefangen hat alles mit dem Mut der Kirchenleitung, eine Gruppe von jungen Menschen zu bevollmächtigen.

Damit eine Kultur der Bevollmächtigung zum Tragen kommt, braucht es Initiativen von unten und ein Amtsverständnis, bei dem die Ehrenamtlichen und Professionellen zu Ermöglichenden werden, die Freiraum schaffen, begleiten und ermutigen, so dass Mitglieder die Kirche mit- oder selber gestalten. Besonders relevant ist die Herausforderung, die Generationen der Zukunft anzusprechen und neue, zeitgemässe Formen von Kirche zu entwickeln, die den heutigen Lebenswelten entsprechen. Entscheidend wird sein, ob wir es wagen, den nächsten Generationen die Zügel beziehungsweise die Mikrophone in die Hand zu geben und sie zu ermutigen, Kirche so zu gestalten, dass es sie und ihre Freunde packt.

Siehe auch 3.5.3. Gemeindeentwicklung in Ermöglichungskirchen, «3.5.4 Schritte zur Beteiligungs- und Ermöglichungskirche» und «4.4.4 Atmosphärische Bedingungen für kirchliche Erneuerung, Empowerment», «5.21 Local Shared Ministry, LSM, Gemeindeaufbau in kleinen Gemeinden».

4.3.4 Kultur der Fehlerfreundlichkeit: Leben lässt sich nicht kontrollieren

Wer Innovation fördern möchte, kommt nicht darum herum, die Erlaubnis zu geben, Fehler zu machen und sie als wertvolle Lernerfahrung wertzuschätzen. Wesentliche Faktoren in Veränderungsprozessen sind die Freude am Ausprobieren, Mut und eine fehlerfreundliche, angstfreie Kultur. Das Risiko, Fehler zu machen und zu versagen, gehört zu Erneuerungsprozessen, ansonsten wird nichts Neues entstehen.

Wer Freiwillige einbezieht, auf sie setzt und die Verantwortlichkeiten und Aufgaben so breit wie möglich auf die Mitglieder abstützen möchte, sollte sich mit dem Gedanken anfreunden, dass nicht alles den eigenen Vorstellungen und Ansprüchen entsprechen wird. Die Kultur der Perfektion steht heute jedoch an vielen Orten höher im Kurs als das in der Regel weniger perfekte Leben. Verbreitet ist eine Atmosphäre, in der jeder gut dastehen will: «wir machen lieber nichts, als dass wir etwas wagen und dann geht es schief.» Aber damit ist jede Initiative beerdigt, bevor sie geboren wurde, und die meisten wichtigen Lernprozesse werden verunmöglicht. Die Kirchenleitungen und viele Kirchenmitglieder erwarten von ihren Angestellten zu Recht professionelles Handeln und Gottesdienste auf hohem professionellem Niveau. Es ist also beides notwendig, qualitativ hochstehende Dienstleistungen und Freiraum für das unkontrollierbare fehlerhafte Leben. Letzteres muss erfahrungsgemäss vielerorts bewusst gefördert werden.

Ein Ergebnis der Komplexitätsforschung ist, dass es für das Entstehen von Neuem eine gute Balance zwischen Chaos und Ordnung braucht. Chaos allein führt zu einem Rauschen ohne Resultat. Ordnung allein bringt keine Innovation. Es braucht einen ausbalancierten Mittelweg, der einen sicheren Raum für Menschen und für das Wirken des Heiligen Geistes öffnet. Es

würde sich lohnen, darüber in den Kirchgemeinden zu diskutieren, wie die Rahmenbedingungen für ein solches Klima aussehen müssten.¹²⁰

Ergänzende Gedanken finden sich in «4.4.4 Atmosphärische Bedingungen für kirchliche Erneuerung, Fehlerfreundlichkeit».

4.3.5 Kultur der Grosszügigkeit: Leben ist vielfältig

Das neue Leben wird an vielen Orten in unterschiedlichen, vielleicht ungewohnten Formen und Ausprägungen zum Ausdruck kommen. Die rasanten gesellschaftlichen Veränderungen machen neue Formen von kirchlichem Leben unabdingbar. Unsere Grosszügigkeit bezüglich kirchlicher Formen und dem Verständnis vom dem, was Kirche ist, basiert auf der Vorstellung eines grosszügigen Gottes. Gott hat die Welt so geliebt, dass er grosszügig ist. Er hat den einzigen Sohn gegeben, damit jeder, der an ihn glaubt, nicht verloren geht, sondern ewiges Leben hat.¹²¹ Gott fordert uns auf, grosszügig zu sein, weil wir im selben Mass zurückbekommen.¹²² Wir sind um Gottes, der Kirche und der Menschen willen herausgefordert, unsere persönlichen Bilder von dem, was eine tolle Gemeinde ist, loszulassen und bezüglich der Formen und Ausdrucksweisen von Kirche ein weites Herz zu bekommen sowie das zu fördern, was vom Evangelium her seinen Ursprung hat, ob es nun der persönlichen Vorliebe entspricht oder nicht. Die Kirche entwickelt aber nicht nur immer wieder neue Formen und passt sich damit der Kultur an, sie ruft auch immer zu einer konkreten Umkehr, weil Kirche auch immer gleichzeitig Gegenkultur ist.

Wer neues Leben fördern möchte, kommt um das Prägen der atmosphärischen Bedingung nicht herum. Gemeindeaufbau lässt sich nicht auf die theologisch perfekt ausbalancierte Predigt oder das gute diakonische Engagement oder die zur Kultur passenden Mission reduzieren. Ausschlaggebend wird wohl letztlich die Atmosphäre sein. Sie ist der entscheidende Faktor, ob die Leute sich wohlfühlen, wiederkommen und bereit sind, sich einzubringen und die Kirche mitzugestalten. Und sie ist die Grundlage für gute Beziehungen, einem Kernelement des Gemeindeaufbaus.

120 Vgl. Schaufelberger, Thomas, Pfarrerinnen und Pfarrer als Gärtnerinnen und Gärtner: Der pastoral-theologische Ansatz der Fresh Expressions of Church, in Schaufelberger, Thomas/Hartmann, Juliane, Perspektiven für das Pfarramt. Theologische Reflexionen und praktische Impulse zu Veränderungen in Berufsbild und Ausbildung, Zürich 2016, S. 172.

121 Johannes 3,16: «Denn so hat Gott die Welt geliebt, dass er den einzigen Sohn gab, damit jeder, der an ihn glaubt, nicht verloren gehe, sondern ewiges Leben habe.» (Zürcher Bibel 2007).

122 Lukas 6,38: «Gebt, und es wird euch gegeben werden: ein gutes, festgedrücktes, gerütteltes und übervolles Mass wird man euch in den Schoss schütten. Denn mit dem Mass, mit dem ihr messt, wird auch euch zugemessen werden.» (Zürcher Bibel 2007).

Die Bedeutung der atmosphärischen Bedingungen beim Gemeindeaufbau veranschaulicht beispielsweise «5.14 Vitale Gemeinde».

Hilfsmittel, um mit Verantwortlichen und Gemeindeteams an diesem Thema zu arbeiten, finden sich unter «5.24 Atmosphärische Bedingungen bestimmen und verändern».

Im nachfolgenden Kapitel wird Frau Dr. Sabrina Müller nach grundsätzlichen Erläuterungen zu «Fresh Expressions of Church und Mixed Economy» die bisherigen Ausführungen zu den atmosphärischen Bedingungen anhand von «Fresh Expressions of Church» ergänzen, vertiefen und mit diversen Beispielen untermauern.

4.4 Fresh Expressions of Church und Mixed Economy

von Sabrina Müller

Einleitung

In der Schweiz war es lange Zeit üblich, dass man über weite Landstriche Monokulturwälder aus Rottannen angepflanzt hat. Rottannen wachsen gut, sind anspruchslos und liefern rasch Holz. Je länger, desto mehr kommt man aber davon weg und versucht wieder eine Biodiversität in den Wäldern herzustellen, denn gerade Waldwespen, Wildbienen, Singvögel und die einheimische Vegetation wurden durch die Monokultur gefährdet und verarmten. Die Wälder bieten nun wieder mehr Raum und Schutz für ganz unterschiedliche Pflanzen- und Tierarten, Insekten und Pilze.

Monokultur und Biodiversität können hilfreiche Metaphern sein, um die gegenwärtige Situation vieler Kirchen in Europa zu beschreiben. Lange war das vorherrschende Modell von Kirche ein parochiales. Kirche wurde und wird über Parochie und Denomination definiert. In einer individualisierten, fragmentierten und pluralisierten Gesellschaft haben sich aber die religiösen und spirituellen Bedürfnisse der Menschen gewandelt. Kirchliche und religiöse Zugehörigkeit ist für den spätmodernen Menschen nicht einfach so gegeben, sondern wird über Partizipation, religiöse Erfahrungen, Netzwerke, Interessen, biographische Bezüge und Freundschaften hergestellt. Die religiösen und spirituellen Bedürfnisse der Menschen nehmen nicht ab, sie zeigen sich aber in anderer individualisierter und selbstbestimmter Form. Zudem sind spätmoderne Menschen institutionskritisch, was für die etablierten Landeskirchen ein weiteres Problem darstellt.

Dies stellt «Kirche» ganz neu vor die Frage, wie die «Kommunikation des Evangeliums»¹²³ in einer veränderten Gesellschaft funktioniert und wo Kirche gelebt wird. Aus der Church of England kommen zu diesen Fragen wichtige Impulse, die auch für Kontinentaleuropa spannend sein dürften.

In der Church of England wird häufig das Bild des Treibhauses als Metapher für kirchliche Erneuerung gebraucht. Das Sinnbild steht dabei nicht für Hierarchie und Strukturen, sondern beschreibt relationale atmosphärische Bedingungen. Diese sind diffus und liquid, schwierig zu fassen und können nicht kurzerhand programmatisch umgesetzt werden. Sie sind aber die Grundvoraussetzung für ein Klima, in dem, im Bild des Gartens, alte Pflänzchen der Pro Spe-

123 Vgl. zur Terminologie «Kommunikation des Evangeliums» z. B. Christian Grethlein, *Praktische Theologie* (Berlin; Boston: De Gruyter, 2012).

cie Rara¹²⁴, traditionelles Gemüse und frische Züchtungen gleichzeitig entstehen können. Im folgenden Artikel werden diese atmosphärischen Bedingungen kirchlicher Erneuerung anhand der Fresh-Expressions-Bewegung reflektiert. In dieser Bewegung und ihrem Zusammenspiel mit der traditionellen etablierten anglikanischen Volkskirche, der Church of England, zeigen sich viele klimatische Faktoren, welche ekklesiales¹²⁵ Gedeihen ermöglichen.

4.4.1 Fresh Expressions of Church

Im Treibhaus der Church of England gedeihen mittlerweile vielfältige und diverse kirchliche Pflanzen. Das Klima hat sich soweit verändert, dass kirchliche Biodiversität u.a. in Gestalt der Fresh Expressions of Church entsteht, sich entwickeln und Gestalt annehmen kann. Wie sehen diese Fresh-expression-Pflanzen nun aber aus? Was definiert sie? Wie viele davon gibt es?

Der Begriff «Fresh Expressions of Church» (fxC) entstand während der Erarbeitung des Mission-shaped Church reports¹²⁶ 2002-2004. Er wird in der Church of England für Gemeinden verwendet, welche nicht parochial strukturiert sind und unabhängig von Ortsgemeinden funktionieren. Den Verfassenden des Berichtes war es wichtig einen Begriff zu kreieren, welcher nicht polarisiert und eine Brückenfunktion zwischen Tradition und Innovation, dem neuen Missionskontext und den historischen Gegebenheiten der Church of England übernehmen kann. Dies gelang mit dieser Begriffskonstruktion, weil sie in Anlehnung an das Ordinationsgelübde entstand. Jede ordinierte Person verspricht darin, das Evangelium jeder Generation afresh zu vermitteln.¹²⁷ Dies impliziert schon eine Herausforderung an ordinierte Personen christliche Inhalte und Lebensgestaltung, Kirche und Tradition zu kontextualisieren und zu übersetzen.

Zusätzlich dazu wurde die Bewegung und Nomenklatur seit Anbeginn vom Erzbischof von Canterbury gestützt und gefördert. Gerade das Vorwort des Erzbischofs Rowan Williams in Mission-shaped Church erwies sich als einflussreich. Rowan Williams betonte darin, dass es viele Formen und Wege gebe, in denen die Realität Kirche existieren könne, das territoriale

124 Pro Specie Rara bezeichnet kulturhistorische Pflanzen, welche nahezu vom Aussterben bedroht waren und nun bewusst wieder kultiviert werden. Vgl. <https://www.prospecierara.ch/de/home>, (Abfrage 22.7.2016).

125 Ekklesial ist das Adjektiv von Ekklesiologie. Gemeint ist damit die theologische Reflexion über die Kirche.

126 Graham Cray et al., Mission-Shaped Church: Church Planting and Fresh Expressions of Church in a Changing Context (London: Church House, 2004).

127 The Church of England is part of the One, Holy, Catholic and Apostolic Church worshipping the one true God, Father, Son and Holy Spirit. It professes the faith uniquely revealed in the Holy Scriptures and set forth in the catholic creeds, which faith the Church is called upon to proclaim afresh in each generation. «Canons of the Church of England 7th Edition,» 117, September 14, 2012, <http://www.churchofengland.org/about-us/structure/churchlawlegis/canons/section-c.aspx#Head1-75>.

Prinzip sei eine davon, aber: «What makes the situation interesting is that we are going to live with variety».¹²⁸

2006 wurde eine Definition ausgearbeitet, welche das Phänomen genauer beschreibt:

«A fresh expression is a form of church for our changing culture, established primarily for the benefit of people who are not yet members of any church. It will come into being through principles of listening, service, incarnational mission and making disciples. It will have the potential to become a mature expression of church shaped by the gospel and the enduring marks of the Church and for its cultural context.»¹²⁹

In der Definition wird der Fokus auf drei Bereiche gerichtet. Der erste Teil charakterisiert die fxC. Dabei steht nicht primär ihre Neuheit im Zentrum, sondern ihre Fähigkeit zur Kontextualisierung und Übersetzung von Theologie, Ekklesiologie und spiritueller Erfahrung. Der zweite Teil beschreibt den Entstehungsprozess und gleichzeitig die der fxC zugrundeliegenden Werte. Dieser Prozess basiert auf folgender Überzeugung: «Loving service will always come before worship service»¹³⁰. Im dritten Teil wird auf die Ekklesiologie Bezug genommen. Darin wird den fxC zugestanden, dass sie sowohl Kirche im Werden als auch schon ganz Kirche sind. Kirche bekommt die Freiheit in einem Entwicklungsprozess sein zu dürfen und trotzdem die Würde zu haben, Kirche zu sein¹³¹: «[...] fresh expressions of church are defined in part by what they aspire to be (a mature church) rather than what they already are. To some degree that is the case for any Christian community»¹³².

FxC richten sich auf ihren jeweiligen Kontext aus. Deshalb stehen, wie vorgängig erwähnt, keine Modelle, sondern bestimmte, kollektive Werte im Vordergrund. Der Gemeinsinn wird darüber gestiftet. Die Werte wurden ergänzend zur Definition erarbeitet und charakterisieren eine fxC. Sie lauten folgendermassen: «missional – serving people outside church; contextual – listening to people and entering their culture; formational – making discipleship a priority; ecclesial – forming church».¹³³

128 Cray et al., *Mission-Shaped Church*, v.

129 Loveday Alexander et al., *Mission-Shaped Questions: Defining Issues for Today's Church*, ed. Steven Croft (London: Church House Publishing, 2008), 9; David Goodhew, Andrew Roberts, and Michael Volland, *Fresh! : An Introduction to Fresh Expressions of Church and Pioneer Ministry* (London: SCM Press, 2012), 75; Alan Smith et al., *Fresh Expressions in the Mission of the Church: Report of an Anglican-Methodist Working Party*. (London: Church House Publishing, 2012), 38.

130 Alexander et al., *Mission-Shaped Questions*, 10.

131 Vgl. Sabrina Müller, *Fresh Expressions of Church - Beobachtungen und Interpretationen einer neuen kirchlichen Bewegung* (Zürich: Theologischer Verlag Zürich, 2016), 42f.

132 Alexander et al., *Mission-Shaped Questions*, 10.

133 www.freshexpressions.org.uk/ask/define (Abfrage 23.7.14).

Besonders hervorzuheben ist die missionale¹³⁴ Grundhaltung. Durch diese kann die Fresh-Expressions-Bewegung im weltweiten missionalen Diskurs verortet werden. Zusätzlich dazu ist auf die ausgeprägte Orientierung der fxC an der theologischen Figur der Trinität hinzuweisen.¹³⁵

Zahlen, Daten und Fakten

Mittlerweile gibt es zwischen 2000-3000 fxC in der Church of England.¹³⁶ Davon treffen sich 56% nicht in Kirchenräumen, sondern benutzen lokale Örtlichkeiten, wo sich die Menschen gerne aufhalten. Die Treffpunkte variieren enorm, können aber beispielsweise Kaffees, Schulen, Fitnesscenter, Brockenhäuser, Arbeitsplätze, Gemeinschaftsräume von Wohnquartieren oder die eigenen Küchen sein. So ist der Treffpunkt von Riverforce, eine fxC unter Polizistinnen und Polizisten, ein Polizeirevier in Liverpool, das Zuhause von T.A.N.G.O., einer diakonisch-sozialen fxC, ein Brockenhaus in Haydock und die Räumlichkeiten von Church at the Centre befinden sich in einem Gesundheits- und Gemeinschaftszentrum in Bolton. FxC sind sowohl im urbanen als auch im ruralen Raum anzutreffen.

Wegen ihrer Grundwerte zielen fxC auf kontextuelle Multiplikation im Kleinen; so beträgt die Durchschnittsgröße nur 43,7 Personen. Dieser kleine familiäre Rahmen ermöglicht ein tragendes Beziehungssystem und zielt auf Nachfolge. Geleitet werden die fxC zu 52,8 Prozent von Frauen und zu 47,2 Prozent von Männern. Es bestehen aber nach wie vor augenfällige Unterschiede bei den Anstellungsverhältnissen. Annähernd drei Viertel der Männer leiten eine fxC in einem Anstellungsverhältnis, im Gegensatz dazu engagiert sich der grösste Teil der Frauen auf freiwilliger Basis. Grundsätzlich zeigt sich aber insgesamt in der ganzen Bewegung ein hohes Engagement von Freiwilligen. 52 Prozent der Leitungspersonen haben keine theologische Aus- oder Weiterbildung.

In einer so vielfältigen und diversen Kirche wie der Church of England ist ab einem gewissen Punkt zu fragen, wo noch Einheit erkenntlich wird, oder wie diese diversen, unterschiedlichen

134 Der Begriff «missional» geht auf ein Forschungsprojekt des GOCN, «The Gospel and our Culture Network» www.gocn.org, zurück. Die Resultate wurden in Darrell Guder u.a. (Hg.), *Missional Church, Grand Rapids 1998*, veröffentlicht. Missional bezieht sich auf eine Ekklesiologie, welche in ihrem Wesen und Handeln vom Leitgedanken der Missio Dei bestimmt ist. Im Gegensatz dazu steht eine Ekklesiologie, welche Mission als eine unter vielen Tätigkeiten der Kirche wahrnimmt. Vgl. Müller, *Fresh Expressions of Church - Beobachtungen und Interpretationen einer neuen kirchlichen Bewegung*, 292-296.

135 *Ibid.*, 262-292.

136 Die Bewegung hat sich jedoch ökumenisch global verbreitet und so gibt es sowohl in unterschiedlichen europäischen Ländern, als auch in Australien, Kanada, Neuseeland, Südafrika, den USA, usw. fxC. Die Fresh-Expressions-Bewegung ist zu einem weltweiten Phänomen geworden, welches über Denominationsgrenzen hinaus die Zusammenarbeit von Kirchen fördert.

Ausdrucksformen von Kirche ins grosse Ganze passen und was eigentlich mit den traditionellen Ortsgemeinden passiert. Für genau diese Herausforderung wurde der Begriff der Mixed Economy ins Leben gerufen.

4.4.2 Die Mixed Economy

Im Jahr 2004 erschienen in der Church of England gleich zwei einflussreiche Berichte, nebst Mission-shaped Church¹³⁷ auch noch A Measure for Measures¹³⁸. Beide kamen zum Schluss, dass das parochiale System mit dem Grundsatz «one-size-fits-all» als alleiniges Modell einer Volkskirche den Anforderungen einer pluralen Gesellschaft nicht genügt. Die beiden Berichte stellten fest, dass das parochiale System nicht mehr ausreichend ist, um den inkarnatorischen Auftrag der Kirche zu erfüllen. Es ist ergänzungsbedürftig. In der individualisierten, fragmentierten und pluralistischen Gesellschaft ist eine Diversität aus traditionellen Ortsgemeinden, Netzwerkgemeinden, Hauskirchen, Interessensgemeinden und anderen kontextuellen Ausdrucksformen von Kirche, die partnerschaftlich zusammenarbeiten, von Nöten.¹³⁹ Die Begrifflichkeit, welche die Anerkennung von unterschiedlichen Typen von Kirche beschreibt, ist Mixed Economy. Sie steht für eine kirchliche Biodiversität innerhalb einer etablierten Landeskirche. Mixed Economy umschreibt das strukturelle Gerüst des Treibhauses, in dem sich die atmosphärischen Bedingungen für kirchliche Erneuerung entwickeln können. Die Church of England bezeichnet sich mittlerweile theologisch und strukturell als Mixed Economy Church.¹⁴⁰ Der Begriff Economy wird dabei nicht als Wirtschaftsmetapher verstanden, sondern in den biblischen Kontext eingebettet. Economy erfährt eine Rückbindung an das griechische Wort οἰκονομία. Mit dem Fachbegriff wird auf den in Epheser 1-3 beschriebenen Heilsplan Gottes in und durch Christus verwiesen. Die Kirche trägt so die Verantwortung für Gottes Heilsplan mit, sie ist Haushalt Gottes. So verstanden wird die Mixed Economy zu einem theologischen und relationalen Konzept, welches das ekklesiale Selbstverständnis herausfordert und verändert. Eine Mixed Economy soll den partnerschaftlichen Umgang zwischen Ortsgemeinden und Fresh Expressions of Church (fxC) fördern und sicherstellen, dass keine konkurrierende Parallelstruktur entsteht. Das Prinzip der Mixed Economy trägt dazu bei, die fxC in

137 Cray et al., Mission-Shaped Church.

138 Peter Toney, A Measure for Measures: In Mission and Ministry: Report of the Review of the Dioceses, Pastoral and Related Measures (London: Church House Publishing, 2004).

139 gl. Cray et al., Mission-Shaped Church, xi.

140 Vgl. Interviewtranskript Graham Cray: «What Archbishop Rowan has called the mixed economy, the positive partnership of an on-going inherited ministry in the parishes and the planting of fxC is the official policy of the Church of England as agreed by its Synod [...]. We have committed ourselves to this, we have approved it through our national Synod three times, we've had a formal faith and order report written on it [...].», Müller, Fresh Expressions of Church - Beobachtungen und Interpretationen einer neuen kirchlichen Bewegung, 311-323.

der Church of England zu verankern und ihnen gleichzeitig Raum, Sicherheit und Legitimität in kirchlichen Strukturen zu geben.¹⁴¹ Seit 2004 werden fxC als eigenständige anglikanische Gemeinden anerkannt und seit 2008 können sie nun den gleichen kirchlichen Legitimationsstatus wie eine Ortsgemeinde beanspruchen. Dies führt dazu, dass eine fxC wie zum Beispiel The Order of the Black Sheep in Chesterfield, welche in der Heavy-Metall-Szene zu verorten ist, sich ausdrücklich als Gemeinde innerhalb der Church of England versteht und einen hohen Grad an Loyalität aufweist. Durch die Mixed Economy werden in der Church of England sowohl traditionelle parochiale Kirchen als auch fxC gefördert.¹⁴² Die Umsetzung dieser gleichwertigen ekklesialen Partnerschaft wird den Diözesen nahegelegt.¹⁴³ Ziel ist eine gleichwertige und ergänzende Beziehung der verschiedenen Kirchen und kirchlichen Aktivitäten.

Die Mixed Economy wird strukturell durch den Bischof oder die Bischöfin zusammengehalten. Denn sie ist nicht nur eine Struktur, sondern auch ein Ideal, das nur erreicht werden kann, wo viel Wohlwollen vorhanden ist. Damit eine Mixed Economy gelebt werden kann, braucht es, nebst einem grosszügigen Ekklesiologieverständnis, Menschen, welche als Beziehungsdrehscheibe fungieren und denen alle Ausdrucksformen von Kirche in gleicher Weise ein Anliegen sind.

Die Beziehung von Ortsgemeinden und fxC in der Mixed Economy wird grösstenteils als gleichwertig und einander ergänzend erfahren, obwohl den fxC immer noch erheblich weniger Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Aber die Mixed Economy mit ihrem Sowohl-als-auch-Prinzip erweist sich mittlerweile sowohl für fxC als auch für traditionelle Ortsgemeinden als Schutz und Plausibilitätsprinzip. So haben sowohl traditionelle als auch frische Ausdrucksformen von Kirche ihre Legitimität.

Die Mixed Economy und Mission-shaped church haben schlussendlich dazu geführt, dass sich die fxC von einem subsidiären kirchlichen Phänomen zu einer komplementären ekklesiolo-

141 «We may discern signs of hope [...] These may be found particularly in the development of a mixed economy of Church life [...] there are ways of being church alongside the inherited parochial pattern.», Smith et al., *Fresh Expressions in the Mission of the Church*, 7.

142 Vgl. Ian Cundy et al., *The Future of the Parish System: Shaping the Church of England in the 21st Century*, ed. Steven Croft, 2nd ed. (London: Church House Publishing, 2006), 178.

143 «What Archbishop Rowan has called the mixed economy, the positive partnership of an on-going inherited ministry in the parishes and the planting of fxC is the official policy of the Church of England as agreed by its Synod. So we have the: <this is what we do>. Yes, we have some people who haven't quite realised yet, that's what we do, and yes, we have people who are waiting for those in fxC to come to what they call <real church>, but we have committed ourselves to this, we have approved it through our national Synod three times, we've had a formal <faith and order> report written on it, jointly with the Methodists, and the General Synod, and the National Conference of the Methodist church have both unanimously approved it, so it's our policy.» Müller, *Fresh Expressions of Church - Beobachtungen und Interpretationen einer neuen kirchlichen Bewegung*, 177.

gischen Strategie entwickelten.¹⁴⁴ So ist die Church of England inzwischen eine Landeskirche, welche sich weder der Ortsgemeinden noch der liquiden netzwerkartigen Ausdrucksformen von Kirche entledigte, sondern sich um Einheit in Diversität bemüht.

Durch die Mixed Economy entsteht ein Klima der Gleichwertigkeit und Akzeptanz, welches kirchliche Erneuerungsprozesse fördert.

4.4.3 Einflüsse auf Kontinentaleuropa

Die Programmatik der Mixed Economy verbreitete sich schnell über die Church of England hinaus und stößt in vielen Denominationen und in verschiedensten Ländern auf großes Interesse. Auch in Kontinentaleuropa gibt es mittlerweile unterschiedliche Rezeptionen der Mixed Economy und sogar die GEKE (Gemeinschaft Europäischer Kirchen in Europa) hat, gemeinsam mit einigen Forschenden aus Dänemark, Deutschland, England, Holland, Norwegen, Schweden und der Schweiz die Thematik in der Vollversammlung 2018 aufgegriffen und folgenden Beschluss im Rahmen der Zielformulierungen 2018-2024 an der 8. Vollversammlung 2018 gefasst: «The CPCE will recognise new forms of church, such as Fresh Expressions. Through appropriate instruments such as consultations and study processes, it will reflect upon their ecclesiological meaning and ask how they contribute to the renewal of the church. The CPCE will seek conversation with these churches, movements and communities.»

Die Mixed Economy gilt mittlerweile in Europa als ein ekklesiologisches Konzept, welches für die Kirchen zukunftsweisend sein könnte und das weiter erforscht werden sollte. Dass die Gestalt von Kirche flexibel und vielfältig ist, bringt das GEKE-Reformpapier «Ecclesia semper reformanda» auf den Punkt: «Es ist die grundlegende Überzeugung evangelischer Kirchen, dass das Evangelium nicht die Gestalt der Kirche vorschreibt. Die Kirche ist fortlaufend aufgerufen, sich selbst als Antwort auf das Evangelium umzugestalten.»¹⁴⁵ Diese Überzeugung wächst langsam in den unterschiedlichen Mitgliedskirchen und die Mixed Economy wird als wichtiges Thema für die Kirchenentwicklung rezipiert.

144 Vgl. «The Church of England exists to be a Church for the nation. [...] The parochial system, which for centuries has been the delivery-system of the conviction of «Church for the nation» might be compared to a vast slab of Gruyère cheese. Its nature is to present as one solid reality, but examination shows that by its nature there are lots of holes where there is no cheese. [...] The Anglican calling, because of theological conviction, is to be a Church for all. Church planting and fresh expressions of church can help to identify and begin to fill the geographical and cultural gaps. They also represent ways to engage with the cultural and network patterns within which people live their lives. To be Anglicans is to want to be rooted in communities and to be accessible to those communities [...].», Cray et al., *Mission-Shaped Church*, 35.

145 *Ecclesia semper reformanda* 2012, «Documents», in: *Community of Protestant Churches in Europe CPCE*, <https://www.leuenberg.eu/documents/> (Abfrage 04.05.2019).

Allerdings wird und muss die Mixed Economy schon in ihrem kirchlichen und kulturellen Horizont betrachtet werden. Die Transfermöglichkeiten müssen in sich schon kontextuell und kultursensibel sein. Ein Beispiel dieses Transfers wird bei der Verwendung der Begrifflichkeit für die Programmatik sichtbar. Die Mixed Economy wird beispielsweise in den Niederlanden mit dem Begriff der *Pioneering Places*¹⁴⁶ übersetzt, in Deutschland wird sowohl Mixed Economy als auch *Regiolokale Kirchenentwicklung*¹⁴⁷ als Begrifflichkeit verwendet und in der Schweiz wird die Programmatik mit der Metapher der *kirchlichen Biodiversität*¹⁴⁸ umschrieben. In den genannten Beispielländern ist ersichtlich, dass neue Ausdrucksformen von Kirche zunehmen und dass die Mixed Economy ein Theorierahmen ist, mit dem die Chance eines friedlichen Neben- und Miteinanders aufgezeigt werden kann. Zusätzlich dazu kommt durch die Mixed Economy die ökumenische Perspektive vermehrt in den Fokus. Während zu Beginn mit der Programmatik vor allem «Einheit in Vielfalt» in einer einzelnen Denomination beschrieben wurde, setzen neuere Entwicklungen ökumenische Akzente.¹⁴⁹ Diese werden zum Beispiel in der Spurgruppe von Fresh Expressions Schweiz sichtbar, die seit ihrer Entstehung 2011 denominationsübergreifend am Thema arbeitet.¹⁵⁰

4.4.4 Atmosphärische Bedingungen für kirchliche Erneuerung

Ein komplexes System von unterschiedlichen Einflussfaktoren hat das Klima in der Church of England verändert. Neben historischen Gegebenheiten und Bewegungen, gesellschaftlichen Faktoren und strukturellen Anpassungen, waren und sind schlussendlich zwischenmenschliche Prozesse ausschlaggebend. Diesen wird gerade in Diskussionen zur Kirchenentwicklung und in tatsächlichen Restrukturierungsprozessen von Kirchen wenig Beachtung geschenkt.

Erlaubnis

Zentral für eine Atmosphäre der kirchlichen Erneuerung, wie sie sich bei den fxC in der Church of England zeigt, ist Erlaubnis. Der ehemalige Erzbischof von Canterbury Rowan Williams spielte dabei eine Schlüsselrolle. Williams zeigte ein grosses Interesse an und eine Verbundenheit mit den fxC. Er kannte viele der jungen Kirchen persönlich, besuchte Pionierinnen und

146 Vgl. Fingers Crossed – Developments, lessons learnt and challenges after eight years of pioneering, <https://www.lerenpionieren.nl/wp-content/uploads/2017/01/Fingers-Crossed-fresh-expressions-in-the-Netherlands.pdf> (Abfrage 04.05.2019).

147 Vgl. Michael Herbst und Hans-Hermann Pompe, *Regiolokale Kirchenentwicklung. Wie Gemeinden vom Nebeneinander zum Miteinander kommen können*, Dortmund 2017.

148 Vgl. Sabrina Müller, *Mixed economy of Church. Chancen und Risiken kirchlicher Biodiversität*, in: Matthias Krieg / Claudia Kohli Reichenbach (Hg.), *Volkskirche und Kirchenvolk. Ein Zwischenhalt*, Zürich 2015, 99-107.

149 Vgl. z. B. Kirchehoch2, <https://kirchehoch2.de/> (Abfrage 04.05.2019).

150 Vgl. fresh expressions Schweiz, www.freshexpressions.ch (Abfrage 04.05.2019).

Pioniere und ermutigte immer wieder zu kirchlichen Experimenten. Sowohl der Erzbischof als auch Bischöfinnen, Bischöfe und Pfarrpersonen schufen nach und nach eine Atmosphäre der Erlaubnis, in der diverse kirchliche Pflanzen zu gedeihen begannen. Legitimation zur Innovation fungierte als Katalysator. Erlaubnis zeigt sich als wichtiges Fundament, auf dem Erneuerung erst möglich wird. In diesem Zusammenhang ist Erlaubnis ein zutiefst ekklesiologischer Term, welcher Raum schafft für kirchliche Kreativität und Innovation.¹⁵¹

Fehlerfreundlichkeit

Hand in Hand mit der Erlaubnis zur Innovation geht die Erlaubnis, Fehler zu machen und zuzulassen. Gerade bei den fxC zeigt sich, dass kirchliche Erneuerung es erfordert, dass Dinge ausprobiert werden können. Das Risiko, Fehler zu machen und zu versagen, muss in Erneuerungsprozessen eingegangen werden. Wandel braucht Freude am Ausprobieren, eine grosse Portion Mut und eine fehlerfreundliche Kultur. Das ist für Menschen aus dem deutschsprachigen Kontext zumeist schwieriger als für die Angelsachsen. Gerne haben Menschen in der Schweiz und Deutschland ein Konzept, das ein hundertprozentiges Gelingen garantiert. Eine Atmosphäre der Erneuerung kann diese Sicherheit jedoch nicht gewährleisten, denn Versagen und Wiederaufbau gehören dazu. Von Pionierinnen und Pionieren in der Church of England ist wiederholt zu hören, dass es besser ist etwas auszuprobieren und zu versagen, als nie einen Versuch zu wagen. Doch nicht nur in der Church of England wird eine fehlerfreundliche Atmosphäre gefördert, auch Papst Franziskus forderte 2014 zur Fehlerfreundlichkeit auf: «Habt Mut! Schlagt neue Richtungen ein! Fürchtet Euch nicht vor den Risiken, wenn Ihr auf die Armen und die Menschen zugeht, die gerade beginnen, im Kontinent ihre Stimme zu erheben. Reisst die Türen auf [...] Reisst die Türen auf! Ihr werdet Fehler machen, Ihr werdet anderen auf die Füsse treten. Das passiert. Vielleicht wird sogar ein Brief der Glaubenskongregation bei Euch eintreffen, in dem es heisst, dass Ihr dies oder jenes gesagt hättet [...] Macht Euch darüber keine Sorgen. Erklärt, wo Ihr meint erklären zu müssen, aber macht weiter [...] Macht die Türen auf. Tut dort etwas, wo der Schrei des Lebens zu hören ist. Mir ist eine Kirche lieber, die etwas falsch macht, weil sie überhaupt etwas tut, als eine Kirche, die krank wird, weil sie sich nur um sich selbst dreht [...]».¹⁵²

Mut zum Kleinen

Nebst der Fehlerfreundlichkeit ist der Mut zum Kleinen ein wesentlicher atmosphärischer Faktor für kirchliche Erneuerung. Im Mut zu kleinen Gemeinden von 12-60 Personen zeigt sich Innovation. Ein gutes Beispiel dafür ist Sorted. Eine fxC im Norden Bradfords. Die fxC ist

151 Vgl. A. a. O., S. 92, 181.

152 «Katholisch Bl.bs | Was der Papst wirklich wagte,» accessed March 20, 2014, <http://www.katholisch.me/artikel/2013/06/14/was-der-papst-wirklich-sagte/> (Abfrage 16.12.2019).

in einem sozial schwierigen Gebiet gelegen und umfasst ungefähr 150 Jugendliche. Im Norden Bradfords ist sowohl die Jugendarbeitslosigkeit, die Schwangerschaftsrate bei Jugendlichen als auch der Drogenkonsum hoch. Die Familiensysteme sind häufig zerrüttet oder gar nicht mehr vorhanden. Der grösste Teil der Jugendlichen hatte in ihrem Leben noch nie Kontakt zur Kirche. Dies ist das Setting in dem die fxC Sorted beheimatet ist. Was sich nun bei Sorted zeigt, ist, dass die ursprüngliche fxC mittlerweile ein Dach für drei Kirchen bietet. Die fxC besteht aus drei Jugendkirchen, welche durch gemeinsame Werte verbunden sind. Sorted 1, 2 und 3 liegen ungefähr zwei Kilometer voneinander entfernt. Obwohl die Distanzen gering sind, zeigte sich, dass die Kontexte der Jugendlichen Unterschiede aufweisen. Dazu kam, dass ab einer Grösse von 50 Personen der relationale und familiäre Rahmen nicht mehr aufrechterhalten werden kann. Statt weiter anzuwachsen, entschied Sorted, sich kontextuell zu reproduzieren. So kam es dazu, dass diese fxC aus drei verbundenen und doch separaten Kirchen besteht. Sorted 1 und 3 liegen in Quartieren mit Sozialwohnungen, Sorted 2 in einem Quartier des bürgerlichen Mittelstandes. Zukunftsperspektiven, Sinnfragen und Interessen der Jugendlichen unterscheiden sich. Der Mut zum Kleinen zeigt sich gerade bei Sorted darin, dass das Ziel nicht eine grosse Jugendkirche ist, sondern die kontextuelle kleinräumige Multiplikation. Dennoch bleiben die Grundwerte gleich: «by young people – for young people: The ethos of Sorted is, that it seeks to enable young people and young adults to engage with Jesus Christ in a way that fits their social and cultural background.»¹⁵³ Wie am Beispiel von Sorted, aber bei unzähligen anderen fxC auch, ersichtlich wird, ist kirchliche Erneuerung ein kontextueller Vorgang. Sowohl durch ihren Mut zum Kleinen, den starken Akzent auf Nachfolge und individuelle Förderung von Menschen, aber auch um die Pluralisierung aufzuschlüsseln ist kirchliche Erneuerung kontextuell verortet. Für eine Kirche, welche in der pluralen Gesellschaft eine akzeptierte Gesprächspartnerin sein möchte, ist es wesentlich regional und landesweit wahrgenommen zu werden, aber ein täglicher Prozess der Erneuerung muss lokal und kontextuell verortet sein.

Kontextualität

In den fxC ist kaum eine leitende Person anzutreffen, welche den Kontext und die Statistiken der Region nicht genau kennt. Die kontemplative fxC Moot geht so weit, dass sie im Heimatquartier, dem Finanzbezirk Londons, regelmässig Befragungen durchführt. Zudem kennt sie auch aus Seelsorgegesprächen, durch Freundschaften und Beziehungen zu Menschen vor Ort die Bedürfnisse des Kontextes. So hat Moot in ihrer Kirchen-Räumlichkeit ein ruhiges Kaffee eröffnet, bietet Meditation und Kontemplation über Mittag für gestresste Manager an und führt Diskussionsgruppen zu Sinnfragen im Pub durch. Moot selbst besteht aus 90 Personen, welche sowohl in der Banker- als auch in der Künstlerszene zu Hause sind. Damit der Kontext wirklich wahrgenommen werden kann, ist eine Geh-Struktur von Nöten. FxC haben eine

153 Das Zitat stammt aus eigenen Gesprächs- und Beobachtungsprotokollen vom Juli 2013.

Mentalität der Geh-Struktur. Es sind Kirchen, Christinnen und Christen, Pfarrpersonen, Diakoninnen und Diakone, Freiwillige, usw., welche zu den Menschen hingehen, in deren Kontext leben und da gemeinsam mit den Menschen Kirche kontextuell gestalten.

Amtsverständnis

Dabei zeigt sich auch ein Wandel im Amtsverständnis. Angestellte Personen sind nicht primär dazu da, Angebote zu gestalten, sondern sie werden zu Ermöglichenden.¹⁵⁴ Sie schaffen das Klima und die geistlichen Räume für eine Mixed Economy. Ihre Aufgabe besteht mehr in der Begleitung und Ermutigung der Menschen, das Priestertum aller Glaubenden zu leben, und darin, ganz unterschiedliche Ausdrucksformen von Kirche, egal welcher Gesellschaftsschicht oder welcher Kultur diese angehören, zusammen zu halten. Kirchliche Angestellte haben im Kleinen (und im Grossen) episkopale Funktionen inne. Sie betreuen ekklesiale Vielfalt, schaffen Einheit (nicht Einheitlichkeit!) in der Diversität.

Freiräume schaffen

Grundsätzlich haben in einer Atmosphäre der Erneuerung angestellte Personen unabhängig der Hierarchieebene die Aufgabe, Platz und Raum zu schaffen. Dies ist wiederum bei den fxC im Umgang mit Individuen sichtbar. Eine wichtige Funktion, welche fxC einnehmen besteht darin, dass sie individuell und in Gemeinschaft Raum schaffen für religiöse Erfahrungen, Sprachfindung und Sinndeutung, welche sich auf die «Präsenz Gottes in der Welt und bei den Menschen [...]» bezieht.¹⁵⁵ Religiöse Erfahrungen, alltäglicher Lebensvollzug, Freude und Leid haben Platz und werden gemeinsam gedeutet.

Empowerment

Ein weiterer Klimafaktor, welcher sich auf allen (Leistungs-)Ebenen manifestiert, ist eine Grundhaltung der Wertschätzung und des strukturellen und individuellen Empowerments. Wertschätzung in dem Sinne, dass andere theologische und praktische Zugänge zu Kirche, Theologie und Glaube nicht nur toleriert, sondern akzeptiert und gefördert werden. Wertschätzung auch in dem Sinne, dass Andersartigkeit in Partnerschaft und nicht in Konkurrenz mündet. Ersichtlich ist dies unter anderem in der Diözese Liverpool. Diese bezeichnet sich als Mixed Economy bzw. Fluss und See-Diözese. Offiziell werden in dieser Diözese Ortsgemeinden und fxC ebenbürtig behandelt. Die Diözese weist aus, dass 62 Prozent ihrer Gemeinden Ortsgemeinden und 38 Prozent fxC sind.

154 Vgl. Sabrina Müller, *Gelebte Theologie. Impulse für eine Pastoraltheologie des Empowerments*, Zürich 2019.

155 Thomas Schlag, *Öffentliche Kirche: Grunddimensionen einer praktisch-theologischen Kirchentheorie* (Zürich: Theologischer Verlag, 2012), 110.

Des Weiteren zeigt sich das Empowerment bei den fxC auch darin, dass mehr als die Hälfte von Laien geleitet werden und sich viele Freiwillige in verantwortlichen Funktionen betätigen. Das Priestertum aller Glaubenden wird aktiv gefördert, gerade durch die individuelle Begleitung und den Aufbau theologischer Sprachfähigkeit. So sind 16jährige Jugendliche in Sorted im Stande ekklesiologisch zu argumentieren, sie wissen warum sie Kirche sind und sind stolz darauf, dass ihrer Kirche diese Würde vom Bischof zugesprochen wurde.

Relationale Ekklesiologie

Schlussendlich zeigt sich, dass eine sich erneuernde Kirche über eine grosszügige Ekklesiologie verfügt, in der unterschiedliche Ausdrucksformen von Kirche Raum bekommen und als Kirche wahrgenommen und akzeptiert werden. Durch ihre Diversität ist eine solche Kirche auch besser im Stande, einer pluralistischen Gesellschaft begegnen zu können. Als Dünger solchen kirchlichen Wandels dient das Sendungsbewusstsein. Wie bereits gezeigt wurde, hat sich das Missionsverständnis im Laufe der Jahre drastisch verändert. Die *Missio Dei* im Sinne der *Missio Dei* wurde dabei zu einem Bestandteil der Ekklesiologie. Dies bestimmt die Atmosphäre in zweierlei Hinsicht. Zum einen dadurch, dass die Kirche sich selbst im Dienst und Auftrag des Reiches Gottes versteht. Zum anderen dadurch, dass Kirche aus der Gelassenheit heraus agieren kann, dass Gott in der Welt schon aktiv am Werk ist und dass ihre Aufgabe darin besteht, zu beobachten und zu hören was Gott tut und erst dann aktiv zu werden. In diesem Horizont wird menschliches Tun zuerst einmal relativ. Denn Gottes Taten gehen voraus und die Kirche in ihren vielfältigen Ausdrucksformen kann sich kontextuell an der Sendung Gottes beteiligen. Das bedingt aber, dass Kirche eine hörende und beobachtende Kirche wird. Eine Kirche, welche auf Gott und die Menschen, den Kontext, die Gesellschaft hört und sich dann an der *missio Dei* beteiligt. So wurde der ehemalige Erzbischof von Canterbury Rowan Williams auch nicht müde zu betonen, dass Kirche weniger ein Angebot, sondern vielmehr ein Geschehen ist: «Church happens, when people gather around the risen Jesus»¹⁵⁶. Dieses Geschehen ereignet sich durch Individuen, welche sich in Gemeinschaft dem Heiligen aufmerksam zuwenden. Dabei ist die Kirche theologisch gesprochen das Geschehen der Sammlung von Menschen um die Trinität. Dieses Ekklesiologieverständnis macht sich, zumindest in England, am *Nicänum-Konstantinopolitanum* (einem der wichtigsten christlichen Glaubensbekenntnisse) fest. Des- sen Kriterien «eine, heilige, katholische und apostolische» Kirche sind zentral und bezeichnen ein relationales Geschehen, welches Kirche erst zur Kirche macht.¹⁵⁷ Dabei bezeichnet «eine» die Beziehung von Glaubenden untereinander. «Heilig» meint die Zuwendung und Partizipation an der Trinität. «Katholisch», im Sinne von allgemein, steht für die Beziehung zum welt-

156 Cray et al., *Mission-Shaped Church*, vii.

157 Vgl. Müller, *Fresh Expressions of Church - Beobachtungen und Interpretationen einer neuen kirchlichen Bewegung*, 269ff.

weiten Leib Christi und «apostolisch» bezeichnet die auf dem Sendungsbewusstsein basierende Beziehung zur Welt. Beziehung und Gemeinschaft sind Themenfelder, die Priorität in der kirchlichen Erneuerung haben, wie sie sich in den fxC zeigt. Relationale Beziehungen stehen vor institutionellen Strukturen. So sind die Beziehungswege zwischen den unterschiedlichen Hierarchiestufen kurz. Diese relationale Atmosphäre mündet in ein dialogisches Grundmotiv, welches sich gerade in der Praxis wieder zeigt. Dialog ist ein kontextuelles Fundament, auf dem fxC gründen. Zugleich ist es eine der zentralsten atmosphärischen Bedingungen, welche Erneuerung ermöglichen. Schlussendlich münden die diversen atmosphärischen Bedingungen in eine dialogisch-relationale Ekklesiologie. Dabei wird Kirche nicht über ihre Praxis, ihre Angebote, ihre Gebäude und auch nicht als Institution definiert, sondern anhand eines dialogischen Beziehungsgeschehens. Dieses findet zwischen christlicher Gemeinschaft, Welt, weltweitem Leib Christi und der theologischen Figur der Trinität statt. Ziel ist es, Raum zu schaffen, damit kleine Anteile des Reiches Gottes, in aller menschlichen Begrenztheit, erlebt, geteilt und reflektiert werden können. Und dass diese Erfahrungen in lebensdienliche Perspektiven und Handlungen im Alltag münden.

Atmosphärische Bedingungen kirchlicher Erneuerung sind nicht durch Konzepte herbeizuführen. Sie basieren auf Mentalitätsveränderungen bei Angestellten, Ehrenamtlichen und Freiwilligen und umfassen alle kirchlichen Leitungsebenen. Sie sind gekennzeichnet durch eine neue Grosszügigkeit. Grosszügigkeit beim Erteilen von Erlaubnis, im Umgang mit Fehlern und Versagen, im Verteilen von Lob und Ermutigung. Grosszügigkeit beim Gewähren von Freiraum und ganz grundlegend im Ekklesiologieverständnis. Wenn in dieser Atmosphäre gehackt, gesät und gepflanzt wird, wächst mehr als Unkraut. Am Beispiel der Church of England ist zu sehen, dass in diesem Klima vielfältige kirchliche Pflanzen wachsen und gedeihen können.

Der erste Schritt des atmosphärischen Mentalitätswandels spielt sich im Kopf jeder einzelnen Person ab. Er beginnt mit dem persönlichen Bild von Kirche, mit dem, was jede Person unter Kirche versteht und als Kirche gelten lässt. Wenn diese Horizonte geöffnet werden, kann sich Kirche weiterentwickeln.¹⁵⁸

158 www.kirchenentwicklung.ch (Abfrage 23.10.2019); www.godthoughts.ch (Abfrage 23.10.2019)

4.5 Die Strategien

Was bedeuten die bisherigen Ausführungen nun für die kirchliche Praxis? Welche Vorgehensweisen sind vielversprechend? Ralph Kunz empfiehlt in seinem Buch «Aufbau der Gemeinde im Umbau der Kirche»¹⁵⁹ eine differenzierte Doppelstrategie, die Thomas Schaufelberger in «Perspektiven für das Pfarramt» wie folgt zusammenfasst:



«Einerseits Mitgliederorientierung und damit Dienstleistungskirche zu stärken. Die Optimierung dieser institutionellen Seite der Kirche bedeutet eine weitere Professionalisierung. Die Dienstleistungen müssen effizient und in hoher Qualität gegenüber Mitgliedern erbracht werden, die nicht in einem engen Kontakt mit der Kirche stehen. Diese Form der Kirche ist territorial organisiert und zeigt grosse Stabilität. Auf der anderen Seite votiert Kunz für eine Stärkung der Gemeinde. Rund um Personen, um Orte oder um Themen sollen Dienstgemeinschaften entstehen und weiter gepflegt werden. Sie werden gegründet und gepflegt von Freitätigen, im Idealfall unterstützt und ermächtigt von Professionellen. Hier wird die Kirche als Bewegung sichtbar. Sie orientiert sich an den Lebenswelten der Menschen und entwickelt eine grosse Vielfalt und Vitalität. Beide Teile werden in einer Organisation zusammengefasst. (...) Von ihrer Mitte, vom Evangelium her kann sie grosse Vielfalt in Formen, Ausprägungen, Nähe und Distanz zulassen.»¹⁶⁰

Thomas Schaufelberger konkretisiert die Strategie aus der Beobachtung verschiedener Aufbruchbewegungen:

«Als erstes sprechen alle Zukunftsmodelle von der Vielfalt in einer Mixed Economy: Es werden vielfältige Ausprägungen von Kirche entstehen – und zwar nicht als Alternative, sondern komplementär zu bestehenden Formen. Differenzierung und Breite soll gelebt werden. In allen genannten Ansätzen für die Zukunft ist zweitens deshalb die Idee spürbar, von der Erzeugungskirche (oder auch Dienstleistungskirche genannt, Anmerkung Autor) zu einer Ermöglichungskirche zu kommen. Menschen sollen einen Raum erhalten, Kirche selbst zu gestalten.»¹⁶¹

159 Kunz, Ralph, Aufbau der Gemeinde im Umbau der Kirche, in: Schlag, Thomas/Anselm, Reiner/Frey, Jörg/Stoellger, Philipp Hg.), Theologische Studien, Zürich 2015, S. 129-149.

160 Ich zitiere aus Schaufelbergers Interpretation von Kunz, Ralph in: Schaufelberger, Thomas/Hartmann, Juliane, Perspektiven für das Pfarramt. Theologische Reflexionen und praktische Impulse zu Veränderungen in Berufsbild und Ausbildung, Zürich 2016, S. 24.

161 Vgl. Kapitel 2 Die Kirche heute, Aufbruchbewegungen und Schaufelberger, Thomas/Hartmann, Juliane, Perspektiven für das Pfarramt. Theologische Reflexionen und praktische Impulse zu Veränderungen in

Es scheint unbestritten, dass die klassische Ortsgemeinde weiterhin das Basismodell der Volkskirche bleibt, dieses aber zunehmend durch neue Formen reformierter Kirche ergänzt wird. Das können mehr oder weniger selbständig organisierte Bereiche einer Ortsgemeinde oder neue Formen von Gemeinden wie zum Beispiel «Fresh Expressions of Church» die «Streetchurch», die «Spiritchurch» oder die «Offene Kirche Elisabethen»¹⁶² sein, die in einer Ortsgemeinde, regional oder in einer Kantonalkirche verankert sind. Die Institution Kirche mit ihren wichtigen Funktionen soll also bewahrt werden, zudem sollen aber auch die Antriebe der Kirche als Organisation und Bewegung wirkungsvoll genutzt werden.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage: Sollen nicht auch die bestehenden Kirchgemeinden zeitgemässere und modernere Formen anstreben, um wieder mehr Menschen und weitere Personengruppen anzusprechen und damit auch dort wieder neues Leben in neuen Formen aufbricht? Oder wird damit zu viel bestehendes kirchliches Leben und etablierte Kultur zerstört? Können die Kirchgemeinden mit ihren ehrwürdigen Gebäuden und ihrer relativ starren und komplizierten Struktur, mit der demokratischen Leitungsform und der Zentriertheit auf die Professionellen wirklich Raum für moderne Lebensformen und neues Leben schaffen? Diese Fragen sind sicher berechtigt, können aber nicht für alle örtlichen und personellen Gegebenheiten einheitlich beantwortet werden.

An einigen Orten wird die Bildung von neuen kirchlichen Orten, im Sinn von neuen Gemeinden, mit weitgehend eigener Leitungsstruktur das Richtige sein. Es gibt jedoch auch viele Beispiele von Gemeinden, die oft im Verlauf eines längeren Zeitraums, modernere Formen ganz unterschiedlicher Ausprägungen hervorgebracht und weitere Bevölkerungsschichten angesprochen haben. Das ist die Mehrheit der in «2. Kirche heute» und «3. Kirche ist ...» genannten Gemeinden. Viele Ortsgemeinden sind sich sehr wohl bewusst, oft aufgrund abnehmender Besucher- und Mitgliederzahlen, dass auch in ihrer Gemeinde längerfristig Änderungen unumgänglich sind. Daher sind sie grundsätzlich zu Veränderungen bereit. Mit diesem Buch möchte ich insbesondere denjenigen Mut machen, die Hoffnung auf Erneuerung und neues Leben in ihrer bestehenden Kirchgemeinde haben. Ja, das ist möglich! Natürlich gibt es Situationen, in denen grössere Veränderungen weder realistisch noch wünschenswert sind, und es ist bestimmt auch nicht überall alles möglich. Im Folgenden gehe ich darauf ein, wie verheissungsvolle Veränderungen, bezogen auf verschiedene Erscheinungsformen von Kirche, angestossen und gefördert werden können. Es werden Ressourcen und Vorgehensweisen beschrieben, die im ergänzenden Sinn genutzt werden können.

Berufsbild und Ausbildung, Zürich 2016, S. 22.

162 www.streetchurch.ch, www.spiritchurch.ch, www.offenekirche.ch (Abfrage 19.10.2019).

4.5.1 Begabungen berücksichtigen

Für Kirchgemeinden stellt sich in der Praxis des Gemeindeaufbaus die Frage. Wo sollen wir ansetzen, in welche Bereiche sollen wir investieren, welche Wege führen bei uns zu neuem Leben? Dabei sind nicht nur die theologischen, geschichtlichen und kulturellen Prägungen von Bedeutung, sondern auch die personellen Ressourcen. Drei Beispiele:

1. In einer Kirchgemeinde erzählt mir die Leiterin des Kirchenvorstandes: «Seitdem der neue Pfarrer hier ist, hat er zehn neue Dinge begonnen. Einiges hat sich wieder im Sand verlaufen, anderes ist geblieben. Wir sind etwas müde von all den Ideen und Projekten. Der Pfarrer reißt immer wieder Neues an, aber die Projekte umsichtig und mit Geduld langfristig aufzubauen ist nicht sein Ding. Was sollen wir tun?»
2. In einer Sitzung mit einer Delegation der Kirchenleitung wird gesagt: «Nun ist der Pfarrer schon acht Jahre hier. Er macht gute Gottesdienste und auch von seiner seelsorgerlichen Tätigkeit hören wir Gutes. Wir sind eigentlich zufrieden mit ihm. Aber er hat noch nichts Neues begonnen. Wir haben immer noch genau die gleichen Gruppen und Veranstaltungen wie sie sein Vorgänger hinterlassen hat. Wir merken, wir müssten uns weiterentwickeln. Es braucht Neues in der Gemeinde, aber der Pfarrer ist auf diesem Ohr taub, von ihm kommt einfach nichts Neues.»
3. In einem Mediationsgespräch mit den Mitgliedern der Kirchenleitung und einem Pfarrer äussert die Leitung den Wunsch, dass der Pfarrer, ca. Mitte 50, neu den Konfirmandenunterricht übernehmen soll. Dieser weigert sich, weil er damit als Pfarrer in jungen Jahren schlechte Erfahrungen gemacht hat. Er meint: «Das ist nicht meine Begabung. Schon als junger Pfarrer ist das nicht gut herausgekommen. Ich habe einfach Mühe mit Jugendlichen in diesem Alter und sie auch mit mir. Meine Begabung ist vor allem die Seelsorge und das Predigen. Ich kann mir nicht vorstellen, dass es mit den Konfirmanden gut herauskommt.»

In der Arbeitswelt ausserhalb der Kirche ist es klar. Ein begabter Maurer muss nicht gleichzeitig ein guter Französischlehrer und ein Musiker muss nicht auch noch ein guter Elektriker sein. Bei den Pfarrerinnen und Pfarrern ist das komplizierter, da sie anscheinend für alle Arbeiten ausgebildet sind, die in einer Kirchgemeinde anfallen. Die Vorstellung der Eier legenden Wollmilchsau ist verbreitet. Diese Idee wird von der Not genährt, dass oft nur ganz wenige Professionelle vorhanden sind, die alle Arbeiten erledigen müssen.

Natürlich ist es richtig, dass wir alle im Beruf und im Alltag immer wieder Dinge tun müssen, die nicht in unserem Begabungsspektrum liegen. Auch von Professionellen im kirchlichen Bereich kann man das erwarten.

Ich kann aber auch von vielen Coaching- und Supervisionsstunden erzählen, in denen ich

mit der Thematik konfrontiert war, dass kirchliche Angestellte Tätigkeiten ausführten, für die sie nicht begabt waren. Die mittel- und langfristigen Konsequenzen waren in vielen Fällen besorgniserregend. Für die Menschen, welche die Dienste in Anspruch genommen haben, war das unbefriedigend. Das hat nicht nur kein neues Leben hervorgebracht, sondern enttäuschte und frustrierte Menschen hinterlassen, die sich von der Kirche abgewendet haben. Für die Professionellen haben diese Arbeiten sehr viel Kraft und Zeit in Anspruch genommen und sie ermüdet.

Um in einem Gebiet, in dem jemand wenig begabt ist, gute Arbeit leisten zu können, braucht der Betreffende unverhältnismässig viel Kraft und Zeit. Natürlich ist das auch eine Frage des Masses. Für Anfänger in kirchlichen Berufen reicht erfahrungsgemäss ein Anteil von etwa zwei Dritteln an Arbeiten, die zu der Person passen. Meist ist zu diesem Zeitpunkt noch gar nicht klar, was einer Person wirklich liegt. Je erfahrener und älter eine Person ist, desto grösser wird in der Regel der Anteil der passenden Arbeit. Ist der Anteil zu klein, kann das zu Frustration und manchmal zum Ausbrennen führen. Klar ist, dass in diesem Fall die Wahrscheinlichkeit für neues Leben klein ist.

Im Gegenzug könnte ich von vielen Erfahrungen mit Professionellen erzählen, die Ausserordentliches geleistet haben, weil sie ihren Begabungen entsprechend arbeiten konnten. Das hat ihnen Freude gemacht, viele sind förmlich aufgeblüht, über sich hinausgewachsen und viel Leben ist entstanden. Dass sie dabei oft zu viel gearbeitet haben, war für sie meist nicht von Bedeutung. Wenn Menschen ihren Begabungen und Neigungen entsprechend tätig sind, sind sie nicht nur effektiv, sie können auch länger und mehr arbeiten, weil ihre Tätigkeit sie weniger ermüdet und sie durch positive Erfahrungen und Rückmeldungen viel Energie zurückbekommen.

Es gilt der harten Realität in die Augen zu schauen, dass es die Eier legende Wollmilchsau leider auch in der Kirche nicht gibt. Dieses Eingeständnis hat weitreichende Konsequenzen. Das würde beispielsweise bedeuten, dass nach Begabungen und Neigungen gefragt wird und dass die Professionellen grundsätzlich gemäss ihren Begabungen eingesetzt werden. Aufgaben, für die sie kaum begabt sind, sollten, wenn möglich, andere übernehmen. Wenn die Tätigkeiten nicht unbedingt notwendig sind, könnten sie gar gestrichen werden. Das heisst, auch kirchliche Angestellte brauchen Ergänzung. Falls das nicht durch andere Professionelle möglich ist, wird das teilweise durch Ehrenamtliche und Freiwillige geschehen müssen.

Die drei oben erwähnten Beispiele verdeutlichen das:

1. Es macht wenig Sinn, wenn ein Pfarrer, der die Begabung hat, immer wieder Neues aus dem Nichts entstehen zu lassen, nicht auch das Weiterführen der Arbeit im Blick behält. Natürlich wäre es ideal, einen Professionellen wie im Beispiel 2 als Ergänzung zu haben

oder einzustellen, dessen Begabung es ist, Vorhandenes weiterzuführen und auszubauen. Aber das wird nur ausnahmsweise möglich sein.

2. Für das Leitungsgremium stellen sich Fragen wie: Wofür können Freiwillige gewonnen werden? Welche Rahmenbedingungen müssen geschaffen werden, damit mehr Freiwillige einbezogen und begleitet werden können, um Aufgaben und Kompetenzen konsequenter zu delegieren? Alle Beteiligten sind gefordert, sich stärker in die Betreuung, den Einbezug sowie die Bevollmächtigung von Freiwilligen zu investieren. Zudem bleibt dem Pfarrer wohl nichts anderes übrig, als in den für ihn sauren Apfel zu beissen und die erfolgreichen Projekte so lange weiterzuführen, bis Teams aufgebaut sind, an die sie übergeben werden können. Weniger Erfolgreiches müsste er ordentlich beenden und Neues, wenn möglich, nur noch unter Einbezug von Freiwilligen starten, die die Arbeit weiterführen. Es ist zu hoffen, dass ihm die Arbeit mit Freiwilligen liegt.
3. Hier liegt das Problem genau entgegengesetzt. Es braucht Neues in der Gemeinde, aber vom Pfarrer kommen keine Impulse. In diesem Fall ist man versucht, Druck aufzusetzen, «Du musst». Das geschieht regelmässig, führt aber meist nicht weiter. In solchen Fällen führt oft ein gemeinsamer Prozess weiter. Das heisst, Mitglieder der Kirchenleitung und andere bringen Ideen ein, man einigt sich auf einzelne neue Projekte und setzt diese dann mit vereinten Kräften um.
4. Hier geht es darum, ob ein Pfarrer gezwungen werden soll, den Konfirmandenunterricht zu übernehmen, obwohl dies nicht seinen Begabungen entspricht. In einem längeren Gespräch mit den Verantwortlichen wurden diverse Aspekte bedacht sowie Vor- und Nachteile abgewogen. Bei der Mehrheit der Verantwortlichen hat sich, bei näherer Betrachtung, glücklicherweise die Meinung durchgesetzt, dass dies sowohl für die Jugendlichen und deren Eltern als auch für den Pfarrer keine verheissungsvolle Lösung wäre. Es wurde ausserhalb der Kirchgemeinde eine geeignete Person gefunden.

Wenn eine Kirchgemeinde neues Leben fördern möchte, ist es weise, die Stärken und Begabungen der Professionellen, Ehrenamtlichen und Freiwilligen in die Planung mit einzu beziehen. Falls Unklarheiten bezüglich der Stärken von Pfarrerinnen und Pfarrern besteht, empfiehlt die Arbeitsstelle A+W (Aus- und Weiterbildung der reformierten Pfarrerinnen und Pfarrer) «STEP – Standortbestimmung im entwicklungsorientierten Pfarrprofil». STEP ist ein onlinebasiertes Instrument, mit dem die Kompetenzen durch Selbst- und Fremdbeurteilung eingeschätzt werden können. Die Resultate werden mit einem STEP-Berater ausgewertet.¹⁶³ Für Freiwillige hat sich in einigen Gemeinden das aus freikirchlichem Bereich stammende

163 Siehe Schaufelberger, Thomas/Hartmann, Juliane, Perspektiven für das Pfarramt. Theologische Reflexionen und praktische Impulse zu Veränderungen in Berufsbild und Ausbildung, Zürich 2016, S. 116-233 und www.bildungkirche.ch/step (Abfrage 20.06.2018).

Arbeitsmaterial «D.I.E.N.S.T. Dienen im Einklang von Neigungen, Stärken und Talenten» bewährt. Mithilfe eines Arbeitsbuches werden die Neigungen, Gaben und der Persönlichkeitsstil durch Selbst- und Fremdbeurteilung eingeschätzt. Die Resultate werden ebenfalls in einem Beratungsgespräch ausgewertet und interpretiert.¹⁶⁴

Ergänzende Ausführungen, siehe auch «5.13 Natürliche Gemeindeentwicklung, 8 Qualitätsmerkmale», «5.15 Wachsen gegen den Trend, 16. Bedeutung der Pfarrerin und des Pfarrers in den unterschiedlichen Phasen», «5.16 Der Kirchenkurs: Wege zu einer Kirche der Beteiligung».

4.5.2 Fruchtbarkeitszyklus beachten

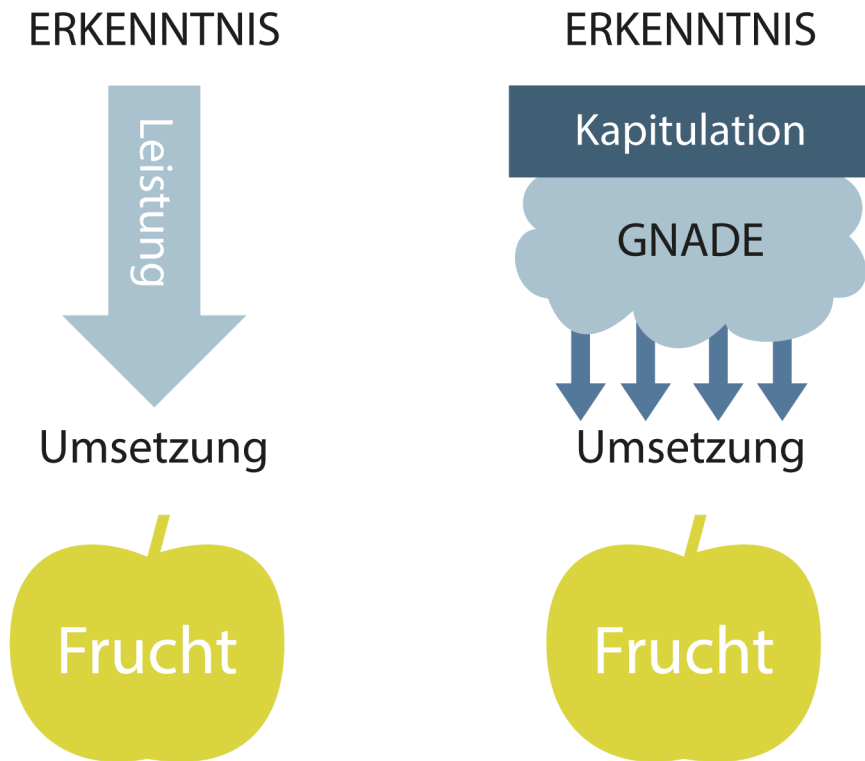
Die Bedeutung von Begabungen und Stärken beim Entstehen von neuem Leben wurde oben verdeutlicht. Nun gibt es aber nicht nur die biblische Aufforderung, die Gaben und Talente einzubringen,¹⁶⁵ sondern auch die Aspekte der Gnade und dem Wirken Gottes in der eigenen Schwäche. Beim Einsatz der Gaben und Talente wird davon ausgegangen, dass durch die gute Leistung der Begabten Frucht und damit neues Leben entsteht. Das ist in der Regel auch der Fall. Das nachfolgende Diagramm beschreibt den Weg der Erkenntnis, also von dem, was im Bereich Gemeindebau wichtig wäre, bis zur erfolgreichen Umsetzung, also zur Frucht: links auf dem Weg der guten Leistung der Angestellten und rechts über Kapitulation und Gnade.¹⁶⁶

¹⁶⁴ Hybels, Bill/Bruce, Bugdee, D.I.E.N.S.T. Entdecke dein Potential, Asslar 2015 und <https://shop.willow-creek.de/produkt/o-4471/> (Abfrage 24.12.2019).

¹⁶⁵ Zum Beispiel Matthäus 25,14-23 und 1. Korinther 12.

¹⁶⁶ In Anlehnung an den Vortrag «Fruchtbarkeitszyklus» von Matthias Kuhn, im Rahmen von «Learning Community Schweiz» am 13.03.2018 in Winterthur.

FRUCHTBARKEITSZYKLUS



Beide Wege führen auf völlig unterschiedliche Art zum gleichen Ziel. Folgende Bibelstellen weisen auf den Weg der Kapitulation und Gnade hin:

«Lass dir an meiner Gnade genügen; denn meine Kraft vollendet sich in der Schwachheit. Darum will ich mich am allerliebsten rühmen meiner Schwachheit, auf dass die Kraft Christi bei mir wohne.» (2. Korinther 12,9, Lutherbibel 2017)

«So liegt es nun nicht an jemandes Wollen oder Laufen, sondern an Gottes Erbarmen.» (Römer 9,16, Lutherbibel 2017)

«Wenn der HERR nicht das Haus baut, so arbeiten umsonst, die daran bauen.» (Psalm 127,1, Lutherbibel 2017)

Hier werden die Faktoren Gnade und Gottes Handeln betont. Und es geht um die Voraus-

setzungen für die Gnade und das Wirken Gottes. Paulus spricht davon, dass er sich seiner Schwachheit rühmt und Petrus spricht von Demut:

«Gott widersteht den Hochmütigen, aber den Demütigen gibt er Gnade.» (1. Petrus 5,5, Lutherbibel 2017)

Gnade kommt also aus dem Akzeptieren der Bedürftigkeit. Paulus rühmt sich seiner Schwachheit und stellt damit seine Abhängigkeit und Bedürftigkeit in den Vordergrund, quasi aufs Podest, und sagt: «Seht, ich kann das nicht, von mir aus kann ich nur kapitulieren». Aber diese Einsicht ist nicht das Ende, sondern der Anfang! Der Anfang der Gnade. Auf dieses Fundament baut Paulus mutig und handelt, weil er weiss, dass das eine gute Voraussetzung für Gottes Wirken ist.

Für den Gemeindeaufbau könnte das heissen: Es braucht nicht für alles hoch kompetentes und begabtes Personal und auch nicht optimale Verhältnisse vor Ort, um neues Leben hervorzu- bringen. Neues Leben entsteht ebenso durch Menschen, die sich der eigenen Unzulänglichkeiten und der schwierigen Umstände bewusst sind, dann auf Gott und die Menschen hören, auf die Gnade in Christus vertrauen und mutig handeln. Angesichts der Herausforderung, neues Leben in vielfältigen Ausprägungen in der Kirche zu fördern, braucht es sowohl die Bereitschaft, die Aufgaben gabengemäss anzupacken, als auch die Demut der Beteiligten, in anderen Situationen, im Bewusstsein des eigenen Unvermögens, auf die Gnade zu vertrauen und trotzdem Schritte zu wagen. In der Praxis laufen die zwei Prozesse oft zyklisch oder auch parallel ab.

In diesem Spannungsfeld war für Paulus das Gebet eine grosse Hilfe.¹⁶⁷ Auf diese Quelle verweist auch Matthäus nachdrücklich in seinem Evangelium.¹⁶⁸ Professor Wilfried Härle bestätigt bei seinen Untersuchungen von 32 wachsenden Gemeinden aus der Evangelischen Kirche in Deutschland die Bedeutung des Gebets im Gemeindeaufbau.¹⁶⁹

167 «Und damit ich mich wegen der hohen Offenbarungen nicht überhebe, ist mir gegeben ein Pfahl ins Fleisch, nämlich des Satans Engel, der mich mit Fäusten schlagen soll, damit ich mich nicht überhebe. Seinetwegen habe ich dreimal zum Herrn gefleht, dass er von mir weiche. Und er hat zu mir gesagt: Lass dir an meiner Gnade genügen; denn meine Kraft vollendet sich in der Schwachheit.» (2. Korinther 12,7-9, Lutherbibel 2017).

168 «Bittet, so wird euch gegeben; suchet, so werdet ihr finden; klopfet an, so wird euch aufgetan. Denn wer da bittet, der empfängt; und wer da sucht, der findet; und wer da anklopft, dem wird aufgetan. Oder ist ein Mensch unter euch, der seinem Sohn, wenn er ihn bittet um Brot, einen Stein biete? Oder der ihm, wenn er ihn bittet um einen Fisch, eine Schlange biete? Wenn nun ihr, die ihr doch böse seid, dennoch euren Kindern gute Gaben zu geben wisst, wie viel mehr wird euer Vater im Himmel Gutes geben denen, die ihn bitten!» (Matthäus 7,7-11, Lutherbibel 2017).

169 Härle, Wilfried/Augenstein, Jörg/Rolf, Sybille/Siebert, Anja, Wachsen gegen den Trend. Analysen von Gemeinden mit denen es aufwärts geht, Leipzig 2013, S. 332. Siehe unten «5.15 Wachsen gegen den Trend, 9. Die Rolle des Gebets im Wachstum».

Ergänzende Ausführungen siehe «5.15 Vitale Gemeinde, 5.15.13. Der Wert von Nullpunktsituationen und grossen Krisen», «5.20 Ora et labora (bete und arbeite): Zusammenarbeit ganzheitlich gestalten».

4.5.3 Von der Vision ergriffen sein

Für Organisationen und Bewegungen sind Visionen ein entscheidender Faktor, siehe «3.4.1 Bewegung» und «3.4.3 Organisation». Dahinter steckt die Einsicht, dass innere Überzeugung und eine hoffnungsvolle Zukunftsschau Wachstums- und Veränderungsprozesse fördern können. In vielen Management-Büchern wird dazu Antoine de Saint-Exupéry zitiert:

«Wenn Du ein Schiff bauen willst, fange nicht an Holz zusammenzutragen, Bretter zu schneiden und Arbeit zu verteilen, sondern wecke in den Männern die Sehnsucht nach dem grossen Meer.»¹⁷⁰

Ein schönes Zitat, das die Macht einer Vision erahnen lässt. Ich als Landratte möchte aber auch auf die Bedeutung biblischer Visionen hinweisen: Etwa die Vision vom Land, in dem Milch und Honig fliesst. Eine Vision, die dem ängstlichen Volk Israel Mut machen sollte, das verheissene Land einzunehmen (4. Mose 14, 6-9).

Jesu Vision lässt Lukas bereits in seiner ersten öffentlichen Predigt deutlich werden:

«Da wurde ihm das Buch des Propheten Jesaja gereicht. Und als er das Buch auftrat, fand er die Stelle, wo geschrieben steht (Jesaja 61,1-2): Der Geist des Herrn ist auf mir, weil er mich gesalbt hat und gesandt, zu verkündigen das Evangelium den Armen, zu predigen den Gefangenen, dass sie frei sein sollen, und den Blinden, dass sie sehen sollen, und die Zerschlagenen zu entlassen in die Freiheit und zu verkündigen das Gnadenjahr des Herrn. Und als er das Buch zutat, gab er's dem Diener und setzte sich. Und aller Augen in der Synagoge sahen auf ihn. Und er fing an, zu ihnen zu reden: Heute ist dieses Wort der Schrift erfüllt vor euren Ohren.» (Lukas 4, 17-21, Lutherbibel 2017)

Jesu Vision war es, den Armen das Evangelium zu verkünden, Gefangene zu befreien, Blinden das Augenlicht zu schenken, Niedergeschlagene aufzurichten und eine Zeit der Gnade zu realisieren. Jesus träumt davon, redet darüber und lebt diesen Traum. Er sieht im Menschen nicht den geknechteten Sünder, nicht die verkrümmte Kranke, nicht den blinden Bartimäus oder den kleinen, miesen Zachäus, sondern aufrechte Söhne und Töchter Abrahams, Kinder Gottes, seine Brüder und Schwestern.

In der Kirche brauchen wir Visionen, die vom göttlichen Geist geschenkt werden und uns den

170 Saint-Exupéry, Antoine de, Die Stadt in der Wüste (Citadelle), Düsseldorf 1951, S. 308f.

Sinn für die Schönheit des Reiches Gottes wecken. Vision bedeutet im kirchlichen Kontext Anschauung der Wirklichkeit Gottes. Deshalb sind Visionen wichtig. Hinter Visionen stehen Menschen, die darauf vertrauen, dass Gott tatsächlich wirkt, und die eine Idee davon haben, was und wie er wirken könnte.¹⁷¹ Wenn Christen in einer Gemeinde beginnen, ihre Hoffnungsbilder zu teilen, wenn Leiterinnen und Leiter mit anderen zu träumen beginnen, können gemeinsame Visionen entstehen, welche die Menschen packen und die Potenz besitzen, viele für den Bau des Schiffes zu mobilisieren.

Um neue Hoffnungsbilder zu entwickeln, oder besser, zu empfangen, braucht es Spielraum, Zeit und Musse und auch den Willen, Visionen zu bekommen, die teilhaben an der Herrschaft Gottes. Gemeinsame Visionen sind gesucht, keine Hirngespinnste oder fromme Illusionen, sondern biblisch-theologisch fundiert und methodisch-prozessorientiert abgesichert, also abgestimmt auf die Verantwortlichen und die Verhältnisse vor Ort. Die gemeindliche Wirklichkeit, das Desinteresse, die finanziellen Zwänge, der Handlungsdruck und das subjektive Gefühl, in der kirchlichen Arbeit nicht zu genügen, lassen aber Visionen oft gar nicht zu.

Eine Gemeinde entwickelt sich nur schwer weiter, wenn sie der Druck der Verhältnisse so stark nach unten drückt, dass sie kaum mehr atmen kann. Gemeinde entwickelt sich, wenn Hoffnung da ist. Daher ist es eine der zentralen Aufgaben der Leitungsverantwortlichen, Raum und Zeit zu schaffen, damit Hoffnungsbilder entstehen können.

Siehe dazu auch «4.6.2 Zukunft entwickeln, Innovation fördern», «4.3.1 Die Kultur der Zukunftserwartung: Leben drängt nach vorne», 5.5.2 Zukunftsgestaltungsprozesse und methodische Impulse in «5.10 Zukunftskonferenz», «5.11 Golden Circle: Why, How, What», «5.12 Leitbildprozesse», «5.14 Vitale Gemeinde», «5.21 Local Shared Ministry, LSM, Gemeindeaufbau in kleinen Gemeinden» und «5.24 Atmosphärische Bedingungen bestimmen und verändern».

4.5.4 Trotz Ungewissheit Neues kreieren

Aber was ist, wenn die Vision und die energiestiftenden Ziele fehlen? Die Erfahrung zeigt, dass nur eine Minderheit der Kirchengemeinden ihre ortsspezifische Vision klar definiert hat und die Motivation der Beteiligten durch attraktive Ziele, die allen bewusst sind, immer wieder genährt wird. In mancher Gemeindeberatung musste nach einiger Zeit schweren Herzens konstatiert werden: «unter diesen Umständen ist es im Moment nicht möglich, eine gemeinsame Vision oder klare Ziele zu definieren. Zu unterschiedlich sind die Vorstellungen, Bedürfnisse und Wünsche». Zudem können oder wollen die Verantwortlichen nicht immer die dafür nötige Zeit und Mittel zur Verfügung stellen. Die Komplexität der Situation, die vielfältigen Probleme

171 Vgl. Böhlemann, Peter, *Wie die Kirche wachsen kann und was sie davon abhält*, Göttingen 2006, S. 15-20.

und Herausforderungen und die Menge der Aufgaben behindern regelmässig weiterführende Prozesse. Zudem ist die Ungewissheit und Unsicherheit aufgrund der Perspektivenlosigkeit vielerorts gross. Wie kann in solchen Situationen wieder eine hoffnungsvolle Perspektive entstehen? In dieser Situation kann der Ansatz von Effectuation¹⁷² eine grosse Hilfe sein. Er hilft, Möglichkeiten zu erkennen und ins Handeln zu kommen, auch wenn kaum Ressourcen vorhanden sind und vieles unklar oder unsicher ist. Effectuation geht davon aus, dass die Zukunft nicht vorhersehbar ist, jedoch immer durch das eigene Handeln geformt werden kann. Dabei spielt die Dynamik der Umwelt eine entscheidende Rolle. Auch andere Akteure gestalten die Zukunft mit. Kontrolle über die eigene Zukunft ist also zu erlangen, indem man möglichst frühzeitig mit anderen Gestalterinnen kommuniziert und verhandelt. Chancen und Gelegenheiten existieren nicht «da draussen», sie müssen erst gemeinsam erschaffen werden. Effectuation bietet Werkzeuge, um in einer ungewissen Zukunft Neues – das noch nicht bekannt ist – zu kreieren.

Gemeindeberatung nach Effectuation

Der Grundsatz lautet: Die Mittel bestimmen, wo es lang geht. Beratungsaufträge zielen nicht zwingend darauf ab, die Kunden auf dem Weg zu einem fixen Ziel zu begleiten. Stattdessen werden Vorhaben definiert und abgesteckt. Was ist der Handlungsanlass, was soll sich ändern, was sind die Motive, wie hoch darf der Einsatz sein?

Der Beratungsprozess beginnt damit, dass der Handlungsanlass geklärt und die vorhandenen Mittel erhoben werden. Die Beteiligten, deren Motive und Vorlieben, das nutzbare Wissen und Können und die möglicherweise einzubeziehenden Interessenten oder Beteiligten bilden die Basis. Aufgrund der Mittel, die eingesetzt werden können, werden vorläufige Ziele abgeleitet, die als Basis für erforschendes Handeln dienen.

Die Aufgabe des Beraters ist es, das Potential der Situation zu erkennen, zu würdigen und zu risikoarmen Schritten anzuregen. Beraten wird in Etappen. Erst zum Ende einer Etappe werden Schwerpunkte und Ziele der jeweils nächsten Etappe ausgehandelt. Die Kunden entscheiden, wann der Beratungsprozess zu Ende ist.

Die Prinzipien, der Verlauf und ein Beispiel einer Gemeindeberatung werden in «5.22 Effectuation – in Ungewissheit Neues in die Welt bringen» detaillierter beschrieben.

172 Das von Saras Sarasvathy eingeführte Kunstwort «Effectuation» steht für eine eigenständige Logik des Entscheidens und Handelns, die Akteure dabei unterstützt, Neues in die Welt zu bringen. Die Logik ermöglicht es, eine Zukunft aktiv zu gestalten, wenn das Umfeld unsicher ist und exakte Vorhersagen oder Planung nicht möglich sind. Vgl. Faschingbauer Michael, Effectuation, Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln, Stuttgart 2017 und www.effectuation.at (Abfrage 04.08.2019).

4.5.5 Alternative Finanzquellen erschliessen

Es kommt immer wieder vor, dass Hoffnungsbilder aufgrund der finanziellen Realitäten begraben werden. Diverse Kirchgemeinden sind noch mit genügend finanziellen Mitteln ausgestattet und können auch für neue Projekte oder Initiativen Ressourcen zur Verfügung stellen. Daher sind alternative Finanzierungsmöglichkeiten für sie kein Thema. In vielen Gemeinden behindert jedoch die prekäre finanzielle Situation, meist ausgelöst durch abnehmende Mitgliederzahlen, die Gemeindeentwicklung. Der betriebswirtschaftlichen Logik folgend wird bei Finanzknappheit das Budget reduziert, zuerst werden die Sachausgaben und dann Stellenprozente gekürzt, längerfristig treten Strukturanpassungen in den Vordergrund. Das hat in der Regel negative Auswirkungen auf das kirchliche Leben und auf Entwicklungsprozesse. Die Gefahr besteht, dass man sich über längere Zeit ausschliesslich mit dem Abbau, der Schadensbegrenzung oder der Strukturanpassung beschäftigt und dabei den Blick für die Chancen, für Neues und für verheissungsvolle Entwicklungen verliert, weil dafür schlicht keine zeitlichen Ressourcen oder finanziellen Mittel mehr zur Verfügung stehen.

Es gibt aber auch viele positive Erfahrungen von Kirchgemeinden, die offen über ihre schwierige finanzielle Situation informiert und trotzdem von ihren Hoffnungen gesprochen haben. In der Folge haben sie für einzelne Projekte, wie zum Beispiel die Renovation der Kirche, aber auch für Anstellungen beträchtliche finanzielle Mittel erhalten. Beispiele sind die in 2.2 erwähnten Kirchgemeinden A, B und C oder die Evangelisch-reformierte Kirche Basel-Stadt. Dort kommt ein Viertel der benötigten finanziellen Mittel durch freiwillige Spenden zusammen, bis 2025 soll es sogar die Hälfte sein.¹⁷³

Will eine Gemeinde alternative Finanzquellen erschliessen, bestimmt die Gemeindeskultur über die Vorgehensweise. Ist eine Gemeinde nicht daran gewöhnt, dass Spenden für interne Zwecke gesammelt werden, geht es meist zuerst darum, offen über die Situation und die verschiedenen Möglichkeiten zu informieren. Hat sich die Gemeindeleitung entschieden, alternative Finanzquellen zu nutzen, empfiehlt es sich, mit einfachen Schritten zu beginnen, wie zum Beispiel mit einer Projektfinanzierung. Viele spenden gerne für ein klares, greifbares Ziel. Zum Beispiel für die Möblierung eines Spielzimmers oder für eine neue Küche im Kirchgemeindehaus, die dann viele nutzen können usw. Wichtige Faktoren sind ein klares Ziel, die Nähe zum Projekt, das Vertrauen in die Verantwortlichen, die kontinuierliche Information über Fortschritte und die zeitnahe Verdankung von Spenden.

Diverse Gemeinden haben nach den ersten Schritten Mut für weitere Vorhaben bekommen. Eine Gemeinde hatte beispielsweise den Wunsch, jemanden für die Kinder- und Jugendar-

¹⁷³ Idea Spektrum, Idea Information AG, Liestal, 10. Januar 2018, S. 17.

beit einzustellen, aber die Finanzen liessen es einfach nicht zu. Die Leitungsverantwortlichen wussten, dass dieses Anliegen von vielen Gemeindegliedern mitgetragen wird und wagten, nach einigen Abklärungen, eine Projektfinanzierung auf Spendenbasis für eine dreijährige, 50%ige Anstellung mit der Möglichkeit, berufsbegleitend eine Ausbildung machen zu können. Die Stelle wurde erst ausgeschrieben, als dann 80% der Finanzen für die drei Jahre schriftlich zugesichert waren.

Die Erfahrung zeigt, dass eine «Spendenkultur» schrittweise aufgebaut werden muss. Hat eine Gemeinde noch nie Spenden für ein internes Projekt gesammelt, wird sie es mit grosser Wahrscheinlichkeit auch dann nicht tun, wenn die Pfarrstelle des geliebten Pfarrers aus finanziellen Gründen reduziert werden muss und er deshalb geht.

Die Realität zeigt, dass viele Gemeindevorstände keine Zeit oder kein Interesse haben sich auch noch um die Erschliessung von alternativen Finanzquellen zu kümmern, was mehr als verständlich ist. Daher sind vielerorts, in enger Verbindung mit den Gemeindevorständen, Gruppen, Vereine oder Stiftungen entstanden, welche diese Aufgabe wahrnehmen. Diesbezüglich begabte, kompetente und initiative Personen wirken manchmal finanzielle Wunder.

Ergänzende Ausführungen siehe «5.15 Wachsen gegen den Trend, 12. Finanzen, Spenden, Sponsoring und alternative Finanzierungswege».

4.5.6 Antrieb der Bewegung nutzen

Der Schreiber des Hebräerbriefes gibt zu bedenken: «Werft euer Vertrauen nicht weg, welches eine grosse Belohnung hat.» (Hebräer 10,35, Lutherbibel 2017).

Nach vielen Jahren Gemeindeberatung staune ich, in wie vielen Fällen sich Gottvertrauen und mutige Schritte gelohnt haben. Ich kann mich an diverse Freiwillige, Ehrenamtliche und Angestellte aus verschiedenen Gemeinden erinnern, die aufgrund innerer Impulse oder Überzeugungen ihren Mut zusammengenommen haben und etwas gewagt haben. Und dann ist vielfach etwas Erstaunliches geschehen. Türen sind aufgegangen, Menschen sind dazugekommen, Teams haben sich gebildet, und durch diese Bewegungen ist neues Leben entstanden.

Für Kirchgemeinden sind initiative Menschen wichtig, die etwas vorschlagen, etwas initiieren, in Bewegung setzen oder mit ihren Hoffnungen und Erwartungen in Bewegung halten. Sie haben es verdient, gehört, begleitet und unterstützt zu werden. Ihnen ein Ohr, Gestaltungsmöglichkeiten, die nötigen finanziellen Mittel wie auch Kompetenzen zuzugestehen, kann viel Energie freisetzen. Erfahrungsgemäss gibt es in jeder Kirchgemeinde initiative und auf verschiedenen Gebieten kompetente Menschen, die es zu finden, zu motivieren und zu begleiten gilt.

Eine Bewegung, die andere mobilisiert und Neues hervorbringt, kann durch Impulse und Ideen von Gemeindemitgliedern und Freiwilligen angestossen werden. Sie kann aber auch durch einen bewusst initiierten und gesteuerten Prozess der Leitung hervorgebracht werden.

In einigen Gemeinden herrscht bereits eine solche Atmosphäre, die das Entstehen von Initiativen und Bewegungen fördert (siehe «4.3 Die atmosphärischen Bedingungen»). Dort werden immer wieder Ideen und Vorschläge vorgebracht und es entstehen Initiativen, welche in der Regel durch Angestellte begleitet, umgesetzt werden.

An anderen Orten wird es darum gehen, zuerst an den atmosphärischen Bedingungen zu arbeiten (ein Beispiel wäre die Methode in «5.24 Atmosphärische Bedingungen bestimmen und bearbeiten»), um die Voraussetzungen zu schaffen. Die Leitung kann aber auch weitere Prozesse initiieren, welche das Entstehen von Bewegungen fördern. Beispielsweise dadurch, dass sie die Gemeindemitglieder einlädt, bezüglich der zukünftigen Ausgestaltung der Kirche mitzuwirken. Das kann durch ein «5.9 Word Café, eine «5.10 Zukunftskonferenz» oder einem «5.12 Leitbildprozess» geschehen.

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, dass das Leitungsgremium selbst die Initiative übernimmt und eine Bewegung in Gang setzt. Das kann durch einzelne Mitglieder oder Angestellte geschehen, die, in Absprache mit dem Gremium, handeln und hoffentlich alle nötigen Ressourcen und Unterstützung erhalten. Oder es kann durch das Gremium als Ganzem geschehen. Dann wird es wichtig sein, dass es sich auf eine gemeinsame Vision, Ziele und das Vorgehen einigt.

Weitere Ausführungen und Arbeitshilfen siehe «4.6.2 Zukunft entwickeln, Innovation fördern», «5.13 Natürliche Gemeindeentwicklung, acht Qualitätsmerkmale», «5.15 Wachsen gegen den Trend, 5.15.6. Hauskreise», «5.16 Der Kirchenkurs: Wege zu einer Kirche der Beteiligung», «5.17 Theorie U nach Claus Otto Scharmer». «5.21 Local Shared Ministry, LSM, Gemeindeaufbau in kleinen Gemeinden».

Zudem kann das Leitungsgremium die oben in diesem Abschnitt erwähnten Methoden für sich anwenden.

4.5.7 Antrieb der Institution nutzen

Es stimmt zuversichtlich, dass an vielen Orten noch genügend Finanzen, attraktive Gebäude, kompetente, gut ausgebildete und motivierte Professionelle sowie genügend Ehrenamtliche vorhanden sind. Ein weiteres grosses Plus ist die noch in weiten Teilen der Bevölkerung vorhandene Glaubwürdigkeit und der Vertrauensvorschuss, welchen die Kirche genießt. Zu vielen Institutionen, Vereinen, Behörden und Unternehmungen bestehen nach wie vor gute Beziehungen. Viele Türen stehen offen, insbesondere zu Spitälern, Schulen, Gefängnis-

sen und Heimen. Täglich nehmen Tausende Seelsorge und diakonische Angebote dankbar in Anspruch. Diverse kirchliche Anlässe sind gut besucht, und die Kirche bietet durch die traditionellen Gottesdienste und viele weitere Anlässe Beheimatung für zahlreiche Mitglieder. Dies wird auch in den weiteren gesellschaftlichen Veränderungen von Bedeutung bleiben. Die Mehrheit der Mitglieder schätzt vor allem die Kirche als Institution und ist grundsätzlich bereit, sie weiter zu unterstützen. Wir müssen nicht bei Null beginnen, sondern können vielerorts auf einem bewährten Fundament weiterbauen und werden dabei von zahlreichen Freiwilligen unterstützt. Mit Fantasie, gutem Willen und kompetentem Personal kann auch in Zukunft an vielen Orten ein qualitativ hochstehendes Angebot zur Verfügung gestellt werden, das gerne genutzt wird. Die Gemeinden können zu vielen Menschen, Vereinen, Institutionen und Behörden gute Kontakte pflegen und attraktive Gefässe für den Glauben und das vielfältige Leben zur Verfügung stellen.

Siehe auch Kapitel 3 betreffend der Institution und für methodische Impulse z. B. in «5.6 Gemeindeaufbau von den Handlungsfeldern her», «5.6.2 Gemeindeaufbau und Diakonie», «5.15 Wachsen gegen den Trend, 8. Projekte».

4.5.8 Antrieb der Organisation nutzen

Pfr. Thomas Schaufelberger, Leiter der Arbeitsstelle «Aus- und Weiterbildung der reformierten Pfarrerinnen und Pfarrer», stellte in einem Interview Frau Heike Bruch, Professorin für Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen folgende Fragen:

Pfr. Schaufelberger: «Die Reformierte Kirche in der Schweiz steht vor grossen Herausforderungen, unter anderem ausgelöst durch den anhaltenden Mitgliederschwund. Was würden Sie einer Organisation in dieser Situation raten, um das Feuer nicht zu verlieren?»

Frau Bruch: «Generell muss die Kirche aufpassen, dass sie nicht ermüdet. Wenn sie sich zum Beispiel das Ziel setzt, wieder zu wachsen, dies aber unrealistisch ist, führt das in die Beschleunigungsfalle. Das ermüdet. Folglich macht man nur noch Dinge, die man immer gemacht hat, ohne nach dem Sinn zu fragen.»¹⁷⁴

In der Gemeindeberatung zeigt sich immer wieder, dass bei Verantwortlichen das Feuer mehr oder weniger erloschen ist. Sie haben in einigen Belangen resigniert und den Glauben an neues Leben verloren. In der Folge neigen sie dazu, sich darauf zu konzentrieren, das Bisherige so gut es geht weiterzuführen und zu verwalten. Die Frage stellt sich, woher kommt wieder neuer Mut, neue Energie und neue Zuversicht?

174 Schaufelberger, Thomas, in: Magazin Bildungskirche, eine Publikation von a+w und pwb, Herausgeber: Konkordatskonferenz und Weiterbildungsrat, Zürich 4/2017, S.8.

Frau Bruch: «Die Kirche und ihre Inhalte sind hoch relevant. Die Energie wird vermehrt, wenn man diesen Sinn ins Bewusstsein rufen kann. Es gibt zwei Wege, dies anzupacken: entweder kann ein starkes – aber nicht unerreichbares – Zukunftsbild entwickelt werden... Oder die Energie speist sich aus einem motivierten Kampf gegen eine Entwicklung ... Beide Varianten speisen sich durch ein klares Bild und den Glauben daran, das Ziel zu erreichen.»

Herr Schaufelberger: «Was gibt es für Präventionsstrategien, damit Organisationen nicht in die Ermüdungsfalle geraten?»

Frau Bruch: «Man sollte Zukunftsbilder haben und – ganz wichtig – langfristige Visionen in erreichbare Ziele etappieren. So kann man das Feuer am Lodern halten. Man setzt Meilensteine, feiert die erzielten Erfolge und versucht sich immer wieder auf das Ziel zu fokussieren, und wo nötig trennt man sich von Ballast. So kann das gemeinsame Ziel Wirkung entfalten für alle, die daran arbeiten.»¹⁷⁵

Neuer Mut und Hoffnung entsteht aus Sicht einer Betriebswirtschafterin also aus der Perspektive der Organisationslogik, in der wohl auch Gottes Weisheit mitschwingt, durch ein starkes und motivierendes Bild der Zukunft, auch Vision genannt. Die Praxis bestätigt dies. Wenn klar ist, wohin sich eine Kirchgemeinde entwickeln soll, klären in relativ kurzer Zeit alle Beteiligten ihren Platz und ihre Rolle, was Sicherheit gibt, vor unnötiger operativer Hektik bewahrt und zur Entspannung beiträgt. Wenn das Ziel zusätzlich motivierend und attraktiv ist, umso besser. Somit fließt kontinuierlich Energie in Form von Motivation, Hoffnung und Mut zu den Verantwortlichen und Mitgliedern. Es ist daher lohnenswert, sich als Leitungsteam Gedanken darüber zu machen, welche Prozesse eingeleitet werden können, um zu einem gemeinsamen angestrebten Zukunftsbild zu kommen.

Aus Sicht der Organisationsentwicklung ergeben sich, wie von Heike Bruch beschrieben, zwei mögliche Ausrichtungen der Veränderungsprozesse, die zwei unterschiedliche Kraftquellen nutzen. Die eine Kraftquelle ist der Leidensdruck, also der Kampf gegen eine Entwicklung, und die andere ist der «Lustsog», erzeugt durch ein attraktives Zukunftsbild.

175 A. a. O., S.8.

PROBLEMGETRIEBEN

Gefahr der Einseitigkeit:

Defizite reparieren,
Negativstimmung
durch Selbstabwertung

Vergangenheit:

Arbeit an Defiziten
der Ist-Situation, an
drohenden Gefahren

Abstossungskraft durch
„Leidensdruck“

VISIONS-GELEITET

Gefahr der Einseitigkeit:

Schwärmerei,
Machbarkeit wird
überschätzt

Zugkraft durch
„Lustsog“

Zukunft:

Arbeit an Chancen der
Zukunft, an Visionen und
Idealen

Quelle: Vgl. Glasl, Friedrich/Kalcher, Trude/Piber, Hannes, Professionelle Prozessberatung. Das Trigon Modell der sieben OE-Basisprozesse, Bern 2014, S. 117.

Die problembezogene Vorgehensweise war in Organisationen lange Zeit vorherrschend. Deshalb hatten Analysen und Diagnosen grosse Bedeutung. Wenn das Vorgehen jedoch einseitig problemorientiert bestimmt ist, kann durch ständige Kritik und Selbstkritik Unzufriedenheit geweckt werden, weil die Situation hauptsächlich als defizitär erlebt wird. Das fördert die Entmutigung. Dadurch verlieren manche die Kraft, sich für Veränderungen einzusetzen.

Das durch attraktive Zukunftsbilder geleitete Vorgehen betont die Orientierung an Positivem, Stärken und Lösungen. Damit wird der «Lustsog» aktiviert. So entsteht durch Kombination mit Wertschätzung mehr Selbstvertrauen und Hoffnung. Dies kann jedoch durch unrealistische Vorstellungen zum euphorischen Strohfeuer werden, das schnell wieder erlischt und dann eine Enttäuschung hinterlässt. Auch hier geht es um eine situativ richtige Balance, die beide Kräfte – Leidensdruck und Lustsog – konstruktiv und im passenden Mass mobilisiert.¹⁷⁶

Siehe auch «3.4.3 Organisation», «4.5.3 Von der Vision ergriffen». Methodische Impulse zum Beispiel in «5.5 In sieben Schritten zur Veränderung: Systemischer Entwicklungsansatz», «5.8 Neun Entwicklungsdimensionen für Kirchgemeinden» oder «5.10 Zukunftskonferenz», «5.12 Leitbildprozesse», «5.16 Der Kirchenkurs: Wege zu einer Kirche der Beteiligung», «5.21 Local Shared Ministry, LSM, Gemeindeaufbau in kleinen Gemeinden».

¹⁷⁶ Vgl. Glasl, Friedrich/Kalcher, Trude/Piber, Hannes, Professionelle Prozessberatung. Das Trigon Modell der sieben OE-Basisprozesse, Bern 2014, S. 116-117 und Hänni, Beat/Marti, Felix, Kirchgemeinde gemeinsam leiten und entwickeln, Luzern 2011, S. 165-166.

4.5.9 Antrieb der Liebe nutzen

Jesus fragt Petrus, der ihn dreimal verleugnet hat, dreimal danach, ob er ihn liebt, um ihm dann dreimal aufzufordern, sich um seine Nachfolger zu kümmern:

«Jesus sagt zu Simon Petrus: Simon, Sohn des Johannes, liebst du mich mehr, als diese mich lieben? Er sagt zu ihm: Ja, Herr, du weisst, dass ich dich lieb habe. Er sagt zu ihm: Weide meine Lämmer! Und er sagt ein zweites Mal zu ihm: Simon, Sohn des Johannes, liebst du mich? Der sagt zu ihm: Ja, Herr, du weisst, dass ich dich lieb habe. Er sagt zu ihm: Hüte meine Schafe! Er sagt zum dritten Mal zu ihm: Simon, Sohn des Johannes, hast du mich lieb? Petrus wurde traurig, weil er zum dritten Mal zu ihm sagte: Hast du mich lieb?, und er sagt zu ihm: Herr, du weisst alles, du siehst doch, dass ich dich lieb habe. Jesus sagt zu ihm: Weide meine Schafe!» (Johannes 21, 15-17, Zürcher Bibel 2007).

Die Liebe wird bewirken, dass wir uns als unvollkommene Wesen um die Menschen und die Kirche kümmern, Zeit, Nerven und Geld für sie einsetzen und treu bleiben. Wenn diese Liebe und die damit verbundene Freude hell in den Mitgliedern der Kirche brennt, wird die Kirche nicht nur eine kühle Verwalterin von Religion sein, sondern den Antrieb für die nötigen Veränderungen besitzen und immer wieder neues Leben hervorbringen. Verantwortliche kommen aber, wie Petrus, nicht als die kompetenten Ressourcenmanager mit einem riesigen Rucksack von Wissen und Können, sondern oft als gebrochene Menschen, mit leeren Händen und manchmal mit leeren Herzen. Aber trotzdem sind wir eingesetzt, die Herde zu weiden.

Im 1. Brief an die Korinther im Kapitel 13 beschreibt Paulus die Bedeutung der Liebe und die Zwecklosigkeit aller Bemühungen ohne Liebe, um dann in Vers 8 zu versprechen: «Die Liebe kommt niemals zu Fall». Dem fügt er in Vers 13 hinzu: «Nun aber bleiben Glaube, Hoffnung und Liebe, diese drei. Die Grösste unter ihnen aber ist die Liebe» (1. Kor. 13,13, Zürcher Bibel 2007). Im Gemeindeaufbau und in der Gemeindeentwicklung ist die Liebe das Wichtigste, ihr wird es bestimmt gelingen! Sie wird nicht fallen, versagen oder vergehen. Neues Leben wird durch Menschen mit einer Haltung und Taten der Liebe entstehen, die von Glauben und Hoffnung beseelt sind.

Nachfolgend seien beispielhaft vier Konsequenzen für den Gemeindeaufbau und die Gemeindeentwicklung erwähnt:

1. Es geht primär darum, die Liebe zu Gott und zu den Menschen zu fördern und ihr Ausdruck zu verleihen.
2. Es ist höchst verheissungsvoll, wenn sich Gemeindeverantwortliche im Namen der Liebe bewusst dafür entscheiden, von sich und der Sorge um die Kirche wegzuschauen und zu versuchen, ein Segen für andere zu sein. Aufgrund der unterschiedlichen Ausprägungen der

neutestamentlichen Gemeinden und Erfahrungen aus der Gemeindeberatung ist davon auszugehen, dass jede Ortsgemeinde individuell vorgehen muss. Jede Gemeinde, jede Region, jede Landeskirche ist dazu aufgerufen, dem Gebot der Liebe auf ihre eigene Art Ausdruck zu verleihen, in Teilbereichen ihr eigenes Bild einer lebendigen Kirche zu entwickeln und dieses dann umzusetzen. Das bedeutet, jede Gemeinde muss sich zuerst fragen, wie können wir die Liebe zu Gott und zu den Menschen fördern? Wie drückt sich Liebe bei uns aus? Wie wird bei uns Kirche? Was ist neues Leben für uns? Wo kommen bei uns Freundschaften zustande?

3. Weil Liebe das Wichtigste ist, sind wir bereit, bezüglich der Ausgestaltung und Inhalte unserer kirchlichen Programme immer wieder auf Gott und die Menschen zu hören. Wir werden zu einer hörenden Gemeinschaft, welche das Gewohnte, die Programme und die Arbeitsinhalte auf der Grundlage des höchsten Gebotes hinterfragt. Fördert das, was wir machen die Liebe zu Gott und zu den Menschen und wird sie dadurch sichtbar? Führt es zu neuem Leben?

4. Die Liebe motiviert uns, uns Gottes Mission anzuschliessen.

Die Liebe veranlasst uns aber auch, auf jene Rücksicht zu nehmen, die keine Veränderung wünschen, die kirchliche Angebote in ihren gewohnten Formen und Inhalten schätzen und sich dort zu Hause fühlen. Es würde viel zerstört werden, wenn versucht würde, überall möglichst schnell das Bisherige durch neue, zeitgemässe Formen zu ersetzen. Damit würde mit grosser Wahrscheinlichkeit auch noch das bisherige Stammpublikum wegbleiben. Die Liebe veranlasst uns, auf die jeweiligen Verhältnisse abgestimmte Wege zu suchen und das Tempo der Veränderung dementsprechend anzupassen. Dabei brauchen wir einander nicht nur, um uns gegenseitig zu helfen, zu bereichern, zu korrigieren und zu ermutigen, sondern besonders, um uns offen zu halten: für das Bewährte, für das Neue, das noch Unbekannte und für einen gesunden Schuss Misstrauen gegenüber unserer eigenen Erkenntnis und Weisheit.

Ergänzende Ausführungen in «4.1.3 Die Grundlage der Liebe». Methodische und konzeptionelle Impulse siehe beispielsweise «5.6.2 Gemeindeaufbau und Diakonie», «5.6.3 Gemeindeaufbau und Seelsorge», «5.13 Natürliche Gemeindeentwicklung, 1.1 8 Qualitätsmerkmale», «5.15 Vitale Gemeinde, 5.15.3. Beziehungsarbeit und gemeinschaftsbildende Massnahmen, 5.15.13. Der Wert von Nullpunktsituationen und grossen Krisen, 5.15.14. Verlust von Gemeindegliedern durch Wachstum», «5.18 REVEAL – Geistliches Wachstum fördern», «5.19 SLI – Spiritualität – Leiterschaft – Inspiration», «5.21 Local Shared Ministry, LSM, Gemeindeaufbau in kleinen Gemeinden» und «5.24 Atmosphärische Bedingungen bestimmen und verändern».

4.5.10 Den richtigen Zeitpunkt erkennen

So sehr ich von der Notwendigkeit überzeugt bin, einen beträchtlichen Teil der Ressourcen in die Gestaltung einer zukunftsorientierten Kirche zu investieren, die neues Leben hervorbringt, so sehr bin ich auch davon überzeugt, dass es für jedes Vorhaben eine richtige Zeit und einen richtigen Ort gibt.¹⁷⁷ Es gibt Zeiten, in denen es für eine Kirchgemeinde wichtig und richtig ist, treu am Bestehenden festzuhalten und im gewohnten Rahmen weiterzuarbeiten. Es gibt Situationen und Zeiten, in denen es richtig ist, auf das Bestehende aufzubauen und es weiterzuentwickeln. Und es gibt Situationen, in denen es für eine Gemeinde an der Zeit ist, aufzubrechen, Bestehendes zurückzulassen und Neues zu wagen. Man kann jedoch nicht alles zu jeder Zeit erreichen. Drei Beispiele:

1. Die Verantwortlichen einer Kirchgemeinde gingen auf die Nachbargemeinde zu, um über eine mögliche engere Zusammenarbeit bis hin zu einer Fusion ins Gespräch zu kommen. Nachdem die Gemeindevorsteher der Nachbargemeinde erklärt hatten, dass es bei einer Fusion für sie nicht in Frage kommt, dass weiterhin Gottesdienste in ihrer Kirche stattfinden würden, waren die Gespräche beendet.
2. In einem Gemeindeentwicklungsprozess verfolgten die Verantwortlichen das Ziel, Gemeindegewachstum durch neue Projekte zu fördern. Nach einigen Stunden war allen Beteiligten klar, dass dies im Moment nicht möglich war, da das vordringliche Thema die Versöhnung und die bessere Zusammenarbeit unter den Professionellen war.
3. Ein Mitglied einer Gemeindeleitung kontaktierte mich bezüglich einer Gemeindeberatung. Es ging um eine grundlegende Veränderung der Ausrichtung der Gemeinde. Nach einem ersten Gespräch stellte sich heraus, dass sich weder die Leitungsmitglieder noch die Mitarbeitenden einig waren. Es bestand auch nicht die Bereitschaft, miteinander über grundlegende Themen ins Gespräch zu kommen. Man hatte Angst davor, alte Gräben wieder aufzureissen. Damit war der Prozess beendet.

Es gibt nicht nur im persönlichen Leben, sondern auch im Gemeindeleben immer wieder Momente, in denen man mit den eigenen Plänen nicht weiterkommt. Hier sind die verletzlichen Aspekte des Glaubens gefragt: die eigenen Wünsche loszulassen und Ohnmacht zu ertragen, nicht sorgen zu können, mit Mangel leben zu lernen, zu vertrauen, ohne zu wissen, wie Gott weiterführt, und auf Gott zu warten. Viele berichten, dass diesbezüglich das Gebet eine grosse Hilfe sein kann.

Bei diesem Vertrauen und Warten haben wir glücklicherweise einige Vorbilder. Abraham

¹⁷⁷ «Ein jegliches hat seine Zeit, und alles Vorhaben unter dem Himmel hat seine Stunde: Geboren werden hat seine Zeit, sterben hat seine Zeit; pflanzen hat seine Zeit, ausreißen, was gepflanzt ist, hat seine Zeit.» (Prediger 3,1-2, Lutherbibel 2017).

musste fünfzig Jahre auf die Erfüllung von Gottes Verheissung warten.¹⁷⁸ Mose musste vierzig Jahre in der Wüste warten.¹⁷⁹ David musste dreizehn Jahre vor Saul in der Wüste fliehen und auf sein verheissenes Königtum warten.¹⁸⁰ Jesus wartete etwa dreissig Jahre bis er öffentlich zu wirken begann und dann wurde er gleich weitere vierzig Tage in die Wüste geführt.¹⁸¹

Es gibt ein Warten, in dem Gott uns und die Gemeinden auf etwas vorbereitet; ein wachsames Warten, das auf Gott ausgerichtet ist, ein Warten, das mit Gott Schritt hält. Dietrich Bonhoeffer beschreibt es so:

«Die Hauptsache ist, dass man mit Gott Schritt hält und ihm nicht immer schon einige Schritte vorausseilt, allerdings auch keinen Schritt hinter ihm zurückbleibt.»¹⁸²

Beat Hänni und Felix Marti konkretisieren diesen Gedanken bezüglich der Leitungsverantwortlichen:

«Leiten heisst den Kairos wahrnehmen – das, was jetzt (von Gott her) an der Zeit ist.»¹⁸³

Karl Flückiger schlägt diesbezüglich vor, ein Gespür für die jeweilige Situation und den richtigen Zeitpunkt zu entwickeln.¹⁸⁴

«Jede Gemeinde hat und ist ein spezifischer Ort (griechisch topos), eine einzigartige Situation. Der Blick der Zuständigen für Nachteile, Chancen und Hemmschuhe, besondere Aufgaben und Möglichkeiten ist zu schärfen. Zudem entwickelt die Gemeinde das Gefühl für den Kairos, die günstige Gelegenheit bzw. den geeigneten Zeitpunkt. Kairos bezeichnet im Neuen Testament jene Situation, die von Gott in aller Stille vorbereitet wurde und von wachen Menschen und Gruppen erkannt werden, sodass sie dann ihr Leben in den Dienst dieser besonderen Gelegenheit stellen. Nicht alle Gemeinden müssen alles machen. Vielmehr gibt es passende Zeiten für neue Projekte oder für Beendigung alter.»

Ideen für die Praxis

Die Ausführungen in «3.3: Einfach, kompliziert, komplex, chaotisch» verdeutlichen, dass ei-

178 Vgl. 1. Mose 17- 25.

179 Vgl. 5. Mose 8,2.

180 Vgl. 1. Samuel 20 – 2. Samuel 5.

181 Vgl. Lukas 3,23 - 4,1.

182 Bonhoeffer, Dietrich, Widerstand und Ergebung, Dietrich Bonhoeffer Werke, Band 8, Gütersloh, 2015, S. 245.

183 Hänni, Beat/Marti, Felix, Kirchgemeinde gemeinsam leiten und entwickeln, Luzern 2011, S. 43.

184 Flückiger, Karl, Gemeinde bauen, Ein Arbeitsheft, Reformierte Kirche Kanton Zürich, 2010, S. 13, www.zhref.ch/intern/gemeindeaufbau/downloads (Abfrage 19.06.2018).

nige Fragen nicht so leicht gemäss dem Schema «wahrnehmen – analysieren - richtig reagieren» zu lösen sind. In komplexen Situationen sind die Lösungen nicht vorhersagbar, sondern entwickeln sich auf dem Weg. Man lässt die Situationen mit ihren Herausforderungen auf sich wirken und versucht mögliche Wege, sammelt Erfahrungen, wertet sie gemeinsam aus und probiert wieder. Die Herangehensweise ist: «Ausprobieren – wahrnehmen – reagieren». Auf dem gemeinsamen Weg geprägt von Versuch, Irrtum, Reflexion und neuem Versuch tauchen Ideen auf und es erwachsen Lösungswege. Dabei ist das Vertrauen zentral, dass sich die nächsten Schritte und Lösungen auf dem gemeinsamen Weg zeigen, dass also Gott einen Weg eröffnet. Dabei braucht es die Ergänzung und das Korrektiv von unterschiedlichen Perspektiven auf dieselbe Wirklichkeit. Das heisst, den richtigen Zeitpunkt wird man in der Regel in einem gemeinsamen Prozess, im Vertrauen erkennen, dass Christus im Anderen anwesend ist und somit Impulse vom Haupt der Gemeinde einfließen. Die Anwesenden können einander mit der Haltung begegnen, dass sich Gottes Geist einmischt und sie in den Anderen und im gemeinsamen Prozess Christus begegnen können.¹⁸⁵

Mögliche Vorgehensweisen werden beschrieben in «5.17 Theorie U nach Claus Otto Scharmer», «5.22 Effectuation – in Ungewissheit Neues in die Welt bringen», «5.6.4 Gemeindeaufbau und Spiritualität», «5.20 Ora et labora (bete und arbeite): Zusammenarbeit ganzheitlich gestalten».

4.5.11 Die gemeinsame Verantwortung von Ehrenamtlichen und Angestellten

Von Leitenden höre ich immer wieder, manchmal mit einem vorwurfsvollen Unterton, «die Pfarrerinnen und Pfarrer sind keine Visionäre, darum findet keine Weiterentwicklung statt und es entsteht nichts Neues». Wie oben, unter «4.5.1 Begabungen berücksichtigen» beschrieben, stimmt diese Aussage nicht in jedem Fall und sie wird der Situation auch nicht gerecht. Pfarrerinnen und Pfarrer haben unter anderem alte Sprachen und Theologie studiert und sind in Seelsorge ausgebildet. In der Regel liegen ihre Arbeitsschwerpunkte und Interessen vor allem in den Bereichen Lehre, Predigt, Seelsorge und manchmal noch in der Katechese oder bei bestimmten Zielgruppen. Sie haben ein Pflichtenheft mit einer oft langen Liste von Aufgaben, die zu erfüllen sind. Das heisst, sie arbeiten sowohl aufgrund ihrer Ausbildung als auch im Blick auf die Stellenbeschreibungen in der Regel aufgabenorientiert. Ich stimme zu, im Normalfall sind sie keine Visionäre, Pioniere oder Gemeindeentwickler. Aber selbst Pfarrerinnen oder Pfarrer, welche diesbezüglich begabt sind, im Bereich Kybernetik (Leitung der Gemeinde) hoch kompetent sind oder eine Ausbildung im Bereich Gemeinde- oder Organisa-

185 Vgl. Hartmann, Isabel/Knieling, Reiner, Gemeinde neu denken. Geistliche Orientierung in wachsender Komplexität, Gütersloh 2014, S. 119.

tionsentwicklung abgeschlossen haben, stossen aus verschiedenen Gründen immer wieder an Grenzen. Pfarrerinnen und Pfarrer sind in einer Kirchgemeinde primär Arbeitnehmende mit einer Aufgabenbeschreibung und sollen gleichzeitig die Gemeinde als Institution, Organisation oder Bewegung visionär weiterentwickeln. Damit sind Rollenkonflikte vorprogrammiert, was die Praxis zur Genüge bewiesen hat. Offensichtlich wird es beispielsweise dann, wenn Angestellte Prozesse leiten, welche ihr Arbeitsgebiet, ihre Position oder Stellung stärken und das Arbeitsgebiet und die Position der Anderen in Frage stellen oder schwächen. Das führt immer wieder zu Konflikten. Die Gemeindeentwicklung in Ortsgemeinden liegt in der Verantwortung des gesamten Leitungsteams, wobei Ehrenamtliche die Leitung des Entwicklungsprozesses innehaben und vorangehen sollen. Zur Pflicht der Professionellen gehört, Entwicklungsfragen zu thematisieren, Prozesse vorzuschlagen, Ideen einzubringen und gegebenenfalls auch punktuell zu moderieren. Ihre Erfahrungen, Kompetenzen und ihr Wissen müssen einfließen und genutzt werden. Aber die Verantwortung für die Gemeindeentwicklung kann nicht auf sie übertragen werden. Sie liegt in der Verantwortung des gesamten Gremiums.

4.6 Aufgaben der Gemeindeleitung

Die Gemeindeleitung hat zweifelsfrei eine verantwortungsvolle und herausfordernde Aufgabe und spielt eine Schlüsselrolle bei der Gemeindeentwicklung. Die Angestellten und Kirchenmitglieder sind von ihrer Arbeit ganz direkt abhängig. Bevor ich beginne, wesentliche Aufgaben zu beschreiben, möchte ich auf die Gemeindeleitung selbst zu sprechen kommen. Die ehrenamtlichen Mitarbeitenden sind in der Regel beruflich und/oder familiär eingebunden und geben in der Freizeit ihr Bestes für die Gemeinde. Bei allen Entwicklungsprozessen spielen die zeitliche Verfügbarkeit und die Kompetenzen der Leitungsmitglieder eine entscheidende Rolle. Das sind vielfach die zentralen Faktoren, wenn es um die Prozessgestaltung und die Wahl der Methode geht. Regelmässig treffe ich Situationen an, bei denen der Kirchenvorstand (Kirchenpflege oder Kirchenrat) mit seinen Aufgaben überfordert ist oder die Mitglieder nicht die nötige Zeit für ihre Leitungsarbeit investieren können. Zudem habe ich immer wieder den Eindruck, dass bei einem beträchtlichen Teil der Mitglieder die Grenze der Belastbarkeit bereits durch die Anforderungen des normalen kirchlichen Betriebs erreicht ist.

Ich habe eine Hochachtung vor allen Ehrenamtlichen, die in ihrer Freizeit ein kirchliches Leitungssamt übernommen haben und möchte verhindern, dass sie zu viele Lasten auf sich nehmen. Wenn ich nachfolgend einige Aufgaben, welche die Gemeindeleitung im Blick auf das Fördern von neuem Leben übernehmen könnte, aufliste, habe ich ein ungutes Gefühl, weil ich dadurch möglicherweise zu viel auf die Schultern der Verantwortlichen lege. Zudem zögere ich, weil ich kein Gefühl der Überforderung auslösen möchte. In einer Beratungssituation kann ich differenziert vorgehen und empfehlen, was für die jeweiligen Personen und Situation stimmig ist. Oft ermögliche ich eine Auswahl und schlage gut verkraftbare Schritte vor. Das

alles ist bei dieser Publikation nicht möglich, daher bitte ich die nachfolgende Aufzählung nur als eine Auflistung von Möglichkeiten zu verstehen. Was in einer spezifischen Gemeindesituation zur Anwendung kommt, muss gründlich bedacht werden. Sonst könnte der Schaden grösser sein als der Nutzen.

Eine zweite Vorbemerkung: In einigen Gemeindesituationen wird es zuerst um das Leitungsteam selbst gehen. Folgende Fragen könnten diesbezüglich hilfreich sein: Fehlen Ressourcen oder Personen? Ist die Belastung für die Mitglieder verkraftbar? Können sie sich auf eine für sie stimmige Weise einbringen? Kommen ihre Begabungen zum Tragen? Kann das Gremium gut zusammenarbeiten und werden Entscheide fair, speditiv und demokratisch gefällt? Können sich die Einzelnen und das Gremium weiterentwickeln? Was kann getan werden, damit die Leitungsarbeit mehr Freude macht und die Qualität steigt?

Solche Fragen könnten diskutiert und eventuell Massnahmen ergriffen werden, um das Gremium zu stärken, bevor es die nachfolgend beschriebenen Aufgaben angeht. Es bestünde auch die Möglichkeit, ein Konzept zu wählen, bei welchem die Teamentwicklung im Gesamtprozess inbegriffen ist. Siehe beispielsweise «5.22 Effectuation – in Ungewissheit Neues in die Welt bringen» und «5.19 Spiritualität – Leiterschaft – Inspiration SLI».

Neun zentrale Aufgaben

Hänni und Marti postulieren in ihrem Buch «Kirchgemeinde gemeinsam leiten und entwickeln» sieben zentrale Aufgaben der Verantwortlichen und stellen die für landeskirchliche Verhältnisse relevanten Leitungsmodelle mit ihren Vor- und Nachteilen ausführlich dar.¹⁸⁶ Andere benennen neun Entwicklungsdimensionen als die wichtigsten periodischen oder dauernden Baustellen einer Gemeinde, um die es sich zu kümmern gilt.¹⁸⁷

Nachfolgend fasse ich die Konzepte zusammen und ergänze aufgrund der bisherigen Ausführungen. Dabei fokussiere ich nicht auf die allgemeinen Verwaltungs- und Leitungsaufgaben zum Erhalt des normalen Betriebs, sondern auf diejenigen Dimensionen, die für die Weiterentwicklung relevant sind.

4.6.1 Identität und Werte klären

In etlichen Kirchgemeinden wird zu Beginn eines Entwicklungsprozesses klar, dass sich die

186 Vgl. Hänni, Beat/Marti, Felix, Kirchgemeinde gemeinsam leiten und entwickeln, Luzern 2011, S. 45-47, eine ausführliche Beschreibung der Leitungsaufgaben und hilfreiche Konzepte finden sich auf S. 43-123.

187 Z. B. die St. Galler Landeskirche. Vgl. <https://www.ref-sg.ch/neun-entwicklungsdimensionen.html> (Abfrage 17.08.2019).

Mitglieder des Leitungsgremiums der Identität, Werte und dem Auftrag der Ortskirche ungenügend bewusst sind und sie sich diesbezüglich nie geeinigt haben. Dann kann es richtig sein, in einem partizipativen Prozess, eventuell unter Einbezug weiterer Mitglieder, diesbezüglich eine Klärung herbeizuführen. Wenn die Kernwerte und die Identität umrissen sind, stellt sich die Frage, ob mittel- oder längerfristig eine Veränderung stattfinden soll? Falls ja, in welche Richtung? Diese geklärten Werte und die Ausrichtung können die Grundlage bilden, auf welcher ein klares Profil, als Vision und Leitsätze, formuliert wird. Die Leitungsverantwortlichen bestimmen aufgrund der definierten Stossrichtung und Leitsätze, gegebenenfalls in einem partizipativen Prozess mit den Angestellten, die Arbeitsschwerpunkte. Mögliche Methoden und Vorgehensweisen siehe beispielsweise «5.5.1 Klärung der Ist-Situation», «5.7 Gewichtung der Gemeindebilder», «5.9. Word Café», «5.10 Zukunftskonferenz», «5.11 Golden Circle: Why, How What», «5.11 Leitbild Prozesse», «5.19 SLI – Spiritualität – Leiterschaft – Inspiration», «5.21 Local Shared Ministry, LSM, Gemeindeaufbau in kleinen Gemeinden» und «5.24 Atmosphärische Bedingungen bestimmen und verändern».

In einigen Gemeindesituationen lassen es die Umstände nicht zu, weder die Identität und die Werte zu klären noch zusätzliche Zeit und Kraft in die nachfolgend beschriebenen Aufgaben der Gemeindeleitung zu investieren. Dann empfiehlt sich ein ressourcenorientiertes Vorgehen, wie es in «4.5.4 Trotz Ungewissheit Neues entstehen lassen» und in «5.22 Effectuation – in Ungewissheit Neues in die Welt bringen» beschrieben ist.

4.6.2 Zukunft entwickeln, Innovation fördern

In vielen Kirchgemeinden und Regionen fehlen attraktive Perspektiven und gute Ideen, die Energie freisetzen, Menschen mobilisieren sowie die Kräfte bündeln. Zudem hat sich vielerorts Frustration breit gemacht und es fehlt an Hoffnung. Deshalb geht es mancherorts zuerst darum, Hoffnung zu wecken, dass positive Entwicklungen und neues Leben möglich sind und die Vorstände für das Thema Gemeindeentwicklung zu sensibilisieren.

Neue Gefässe und Gestaltungsmöglichkeiten

Die Erfahrung hat gezeigt, dass sich bestehende Gefässe und Teams nicht immer eignen, um Neues oder mutige Schritte zu wagen. Haben sich Kultur und Traditionen über längere Zeit gefestigt, ist die Veränderungsbereitschaft grundsätzlich gering. Es braucht entweder ein starkes Problembewusstsein oder initiative Menschen und Gruppen, in denen Träume wertgeschätzt sowie Visionen und Ideen ausgetauscht und gefördert werden. Dies wurde in «4.5.8 Antrieb der Organisation nutzen» ausführlicher beschrieben. Das heisst, manchmal ist es vielversprechend, neue Gruppen und neue Gefässe zu bilden, damit ein Prozess in Gang kommt. Sobald sich eine Arbeit etabliert hat, steht man in der Gefahr, nun selbst zu denen zu gehören, denen man Freiräume abringen muss, um wieder weiterzukommen.

Unterscheidung zwischen operativer und strategischer Leitung

In der Praxis hat sich die bewusste Unterscheidung von operativer und strategischer Leitungstätigkeit bewährt sowie die Zuordnung von ganzen Sitzungen und Retraiten zum einen oder anderen. Damit kann man sich einem Thema vertiefter widmen und kreativ werden. Es sind Verantwortliche gefragt, welche die Weitsicht, die Liebe und den Glaubensmut besitzen, zukunftsorientierte Prozesse zu initiieren und Zeit dafür einzuplanen, ohne das Resultat des Entwicklungsprozesses zu kennen. Siehe dazu auch «4.5.3 Von der Vision ergriffen».

Gemeinsam lernen

Eine Quelle der Ermutigung für einzelne und das Leitungsteam als Ganzem **können** Veranstaltungen wie zum Beispiel «Learning Community» sein, in denen man sich als Verantwortliche von verschiedenen Kirchgemeinden trifft. Dort hört man von gelingenden Initiativen, tauscht sich mit Gleichgesinnten aus, plant die nächsten Schritte im Gemeindeteam der eigenen Gemeinde, teilt Erfahrungen, Ideen, Erfolge und Rückschläge und erfährt Unterstützung von Kollegen und Fachpersonen. Siehe «5.23 Netzwerk von Kirchgemeinden als Lerngemeinschaft».

Freude am Ausprobieren fördern und selbst Fehler machen

Hand in Hand mit der Erlaubnis zur Innovation geht die Erlaubnis, Fehler zu machen und Fehler zuzulassen. Wandel braucht Freude am Ausprobieren, eine grosse Portion Mut und eine fehlerfreundliche Kultur. Leiter fördern dies, indem sie beim Umgang mit Fehlern und Versagen grosszügig sind, das unvollkommene Leben feiern, selbst Fehler machen und sie eingestehen und immer wieder etwas wagen, das hoffentlich auch einmal schiefgeht. Siehe «4.3 Die atmosphärischen Bedingungen.»

Methoden und Vorgehensweisen werden beschrieben in «5.5.2 Zukunftsgestaltungsprozesse», «5.7 Gewichtung der Gemeindebilder», «5.9. Word Café», «5.10 Zukunftskonferenz», «5.11 Golden Circle: Why, How What», «5.12 Leitbildprozesse», «5.14 Vitale Gemeinde», «5.15 Wachsen gegen den Trend», «5.17 Theorie U nach Claus Otto Scharmer», «5.19 SLI – Spiritualität – Leiterschaft – Inspiration», «5.21 Local Shared Ministry, LSM, Gemeindeaufbau in kleinen Gemeinden», «5.24 Atmosphärische Bedingungen bestimmen und verändern».

4.6.3 Auftrag klären

Die von den Ehrenamtlichen und Angestellten geleistete Arbeit orientiert sich sinnvollerweise am vormals definierten Auftrag und an den Werten, welche möglicherweise in einem Leitbild zusammengefasst sind, sowie an der Kirchenordnung und an der Bibel. Für eine zielgerichtete Gemeindeentwicklung ist es wesentlich, immer wieder zu überprüfen, ob die Arbeiten noch den ursprünglichen Vorgaben entsprechen und diesen gerecht werden.

Zur strategischen Arbeit der Verantwortlichen gehört deshalb, dass die Wirkung der geleisteten Arbeiten in allen wesentlichen Handlungsgebieten wie Leitung, Kommunikation, Gottesdienst, Musik, geistliche Begleitung, Welt, Gesellschaft und auch in den Dienstleistungsbereichen periodisch ausgewertet wird. Die Ergebnisse fliessen dann in die Planung und Gestaltung der weiteren Arbeit ein. Dazu eine Anregung: Einmal pro Jahr nimmt sich der Kirchenvorstand Zeit, um seine Sitzungen anhand folgender Kriterien zu evaluieren: Anfangs- und Endzeit, Einstiegsliturgie, Gesprächsführung, Beschlussfassung, Protokoll, Klima und Engagement.

Als Instrument kommen beispielsweise Mitarbeitergespräche¹⁸⁸ und für Leitungsgremien Teamsupervision oder Retraiten mit externer Begleitung zum Einsatz.

4.6.4 Organisation festlegen, Mitarbeitende führen

Hilfreich sind eine allen bekannte Aufbau- und Ablauforganisation, welche die Zuständigkeiten klärt und eine effiziente Zusammenarbeit fördert. Entsprechen die bestehenden Ordnungen und Reglemente den angestrebten Werten und fördern sie Qualität und neues Leben? Ihre Zweckmässigkeit darf überprüft und gegebenenfalls angepasst werden. Proaktiv auf die zukünftige Entwicklung der Gemeinde zu schauen und zu bedenken, welche Strukturen die Arbeit ermöglichen und erleichtern, könnte zusätzlich von Bedeutung sein. Immer mehr Gemeinden erarbeiten beispielsweise Konzepte für die Freiwilligenarbeit. Darin ist geklärt, wie Freiwillige gewonnen und betreut werden, welche Bedeutung sie im Leben der Kirchgemeinde, welche Rechte, Kompetenzen und Pflichten sie haben und wie ihnen gegenüber Anerkennung ausgedrückt wird. Dies hat vielerorts die Beteiligung und das kirchliche Leben gefördert.

Aufgrund der Werte und Ziele werden möglichst gabengemäss Arbeitsschwerpunkte und Aufträge an die Mitarbeitenden formuliert. Dies geschieht in der Regel in einem partnerschaftlichen Prozess. In der hierarchischen, personell-administrativen Leitung bestehen faire Lösungen.

188 Vgl. Hänni, Beat/Marti, Felix, Kirchgemeinde gemeinsam leiten und entwickeln, Luzern 2011, S. 119-121 sowie 221-222, <https://www.ref-ag.ch/wikiref/mitarbeitendengespraech.html> (Abfrage 19.10.2019).

Ergänzende Ausführungen siehe auch: «4.5.1 Begabungen berücksichtigen», «4.5.11 Die gemeinsame Verantwortung von Ehrenamtlichen und Angestellten», «5.6.6 Gemeindeaufbau und Freiwilligenarbeit», «5.13 Natürliche Gemeindeentwicklung, acht Qualitätsmerkmale».

Weiterführende Literatur und Dokumentvorlagen:

- https://www.ref-ag.ch/wikiref/geschaeftsordnung_sitzungsordnung.html
- <https://www.ref-ag.ch/wikiref/funktionsbeschreibung.html>
- Mitarbeitendengespräch, Personalführung in Kirchgemeinden, Stellenplan, inklusive Pensenreduktionen: <https://www.ref-ag.ch/wikiref/downloads2.html>

4.6.5 Ressourcen schaffen

Es ist zentral, genügend innere und äussere Freiräume zu schaffen, um sich als Individuum und als Gremium über Grundlegendes und über die bewusste Gestaltung der Zukunft Gedanken machen zu können. Dadurch kann ab und zu aus dem Gewohnten ausgebrochen, sich ein Überblick über die Situation verschafft, und es können neue Ideen und eine hoffnungsvolle Perspektive generiert werden. Diese Freiräume müssen sich Leitende und Gremien in der Regel erkämpfen oder zumindest bewusst, zum Beispiel in der Jahresplanung, festlegen. Grundsätzlich scheint es mir ein Gebot der Stunde, einen Teil der Ressourcen der Leitenden und Angestellten in die bewusste Gestaltung der Zukunft und damit in die Sicherung der längerfristigen Überlebensfähigkeit der Kirche vor Ort zu investieren.

Ressourcen für Neues bereitzustellen, erfordert oft, in anderen Bereichen zu optimieren, zu reduzieren oder Aufgaben zu streichen. Verantwortliche stehen oft vor dem Dilemma, dass sich vieles aufgrund der Traditionen und der Geschichte nicht so leicht streichen und auch nicht in zeitgemässe Formen umgestalten lässt. In manchen Fällen wäre dies auch falsch, weil damit zu viel bestehendes Leben und Sicherheit zerstört würde. Es braucht in der Regel partizipative Prozesse, um definieren zu können, was bleiben, was verändert oder reduziert werden und was neu entstehen soll.

Folgende Methoden und Vorgehensweisen könnten möglicherweise hilfreich oder inspirierend sein: A. Die Thematik für eine Sitzung traktandieren, auf die grundsätzliche Problematik hinweisen und Vorschläge einbringen. B. Eine externe Fachperson beiziehen, die bei der Prozessgestaltung unterstützt. C. Ganze Sitzungen oder Retraiten zu dieser Thematik einplanen und sie mit einem gemischten Team von Angestellten und Ehrenamtlichen vorbereiten.

Ergänzende Ausführungen und methodische Impulse siehe auch «4.5.5 Alternative Finanzquellen erschliessen», «5.7 Gewichtung der Gemeindebilder», «5.9 Word Café», «5.10 Zukunftskonferenz» und «5.21 Local Shared Ministry, LSM, Gemeindeaufbau in kleinen Gemeinden».

4.6.6 Wirkung entfalten

Grundlegend ist der optimale Einsatz von Personal, Gebäuden und Finanzen. Das beinhaltet eine weitsichtige Budgetierung, das Einhalten des Budgets, einen langfristigen Plan für die Verwendung und den Unterhalt der Liegenschaften sowie Stellenbeschreibungen, die sich mit den effektiven Pflichten der Mitarbeitenden decken und auf den Gemeindeaufbau ausgerichtet sind.

Für den Gemeindeaufbau relevant ist die qualitativ gute Arbeit in den verschiedenen Handlungsfeldern wie beispielsweise Gottesdienst, Diakonie, Freiwilligenarbeit, Öffentlichkeitsarbeit, die in der Regel durch stärkenorientierte Aufgabenverteilung gefördert wird. Besonders herausfordernd ist jedoch oft, dass die Verantwortung für den Aufbau der Kirchgemeinde als Ganzes wahrgenommen wird. Diesbezüglich hat sich bewährt, dass sich die Kirchenleitung und die Mitarbeiterschaft auf Handlungsfelder übergreifende, herausfordernde Ziele einigen, auf die sie ihre Kräfte konzentrieren. Wichtig ist, dass die Umsetzung dieser Ziele kontinuierlich begleitet wird. Dies können zum Beispiel Gemeindefeste, Gottesdienste mit Mitarbeitenden und Gruppen aus verschiedenen Handlungsfeldern oder Gemeindeferien sein.

Bei der Förderung von neuem Leben geht es insbesondere darum, die atmosphärischen Bedingungen positiv zu beeinflussen. Wachstum bedeutet Investition in Arbeitsbereiche oder Veranstaltungen, die sich bereits gut entwickeln und weiteres Potential besitzen, sowie Bereitstellung von Ressourcen für verheissungsvolle neue Bereiche oder Projekte.

Zudem können motivierende und herausfordernde «evangelische» Zielsetzungen in den wichtigen Handlungsgebieten Gottesdienst und Musik / Geistliche Begleitung / Glaube, Welt und Gesellschaft zu vielfältigen, einladenden und glaubensfördernden Formen im Gemeindeleben führen.

Methodische Möglichkeiten und Konzepte: Siehe zum Beispiel «5.5.6 Umsetzungsprozesse», «5.6.2 Gemeindeaufbau und Diakonie», «5.6.3 Gemeindeaufbau und Seelsorge». «5.8 Neun Entwicklungsdimensionen für Kirchgemeinden», «5.12 Leitbildprozess», «5.13 Natürliche Gemeindeentwicklung, acht Qualitätsmerkmale und sechs Wachstumskräfte», «5.24 Atmosphärische Bedingungen bestimmen und verändern».

Hilfsmittel zu einem Restrukturierungsprozess und zur Finanzplanung siehe: <https://www.ref-ag.ch/wikiref/gemeindeleitbild.html> und <https://www.zhref.ch/intern/finanzen/downloads/muster-finanzplan-kg-bern.pdf/view> (Abfrage 11.10.2019).

4.6.7 Glauben fördern

Jesus will seine Gemeinde bauen!¹⁸⁹ Gott möchte durch uns unvollkommene Menschen, in möglichen und unmöglichen Formen und Gefässen, ein Stück Gemeinde bauen! Aus einer Ergriffenheit von der Bereitschaft Gottes, seine Gemeinde zu bauen, können geistliche Zuversicht, neuer Mut und Hoffnung, viele Ideen sowie ein frischer Glaube an die ungebrochene Kraft des Evangeliums der Menschenliebe Gottes erwachsen.

Das geschieht in der Regel nicht allein am Schreibtisch, sondern in der Gemeinschaft mit anderen, welche von ähnlichen Fragen und Hoffnungen bewegt sind. Die Leitungsverantwortlichen fördern Glauben und Hoffnung und damit eine Kultur der positiven Zukunftserwartung, indem sie sich in gemeinsamen Prozessen inspirieren, ermutigen sowie Hoffnungsbilder entwickeln, die sie dann regelmässig kommunizieren. Dazu gehören auch Sitzungen und öffentliche Veranstaltungen, die nicht nur problem- sondern vor allem lösungs- und zukunftsorientiert verlaufen und wo regelmässig über verheissungsvolle Initiativen und gelungene Projekte gesprochen wird. Damit kommen Glaube und Hoffnung zum Ausdruck.

Wichtige Aspekte sind:

- In verschiedenen Gemeindeaktivitäten wird bei den Mitgliedern und Mitarbeitenden ein individueller und gemeinsamer evangelischer Glaube gefördert, der in verschiedenen Formen zum Ausdruck kommt.
- Unter den Verantwortlichen gibt es einen Konsens über wichtige Glaubensgrundlagen für die Gemeindegemeinschaft.
- In den unterschiedlichen Handlungsgebieten wird der Glaube durch verschiedene Zugangsweisen gefördert.

Siehe auch «4.1 Entstehende Kirche», «4.2 Theologische Prägung und Gemeindeentwicklung», «4.3 Die atmosphärischen Bedingungen», «4.4 Fresh Expressions of Church», «4.5.3 Von der Vision ergriffen sein», «5.6.3 Gemeindeaufbau und Seelsorge», «5.6.4 Gemeindeaufbau und Spiritualität», «5.18 REVEAL - geistliches Wachstum fördern». «5.20 Ora et labora (bete und arbeite): Zusammenarbeit ganzheitlich gestalten» und «5.24 Atmosphärische Bedingungen bestimmen und verändern.»

189 Matthäus 16,18: «Du bist Petrus, und auf diesen Felsen will ich meine Gemeinde bauen.» (Lutherbibel 2017) Epheser 4,16: «Ihm verdankt der Leib sein gesamtes Wachstum. Mit Hilfe all der verschiedenen Gelenke ist er zusammengefügt, durch sie wird er zusammengehalten und gestützt, und jeder einzelne Körperteil leistet seinen Beitrag entsprechend der ihm zugewiesenen Aufgabe. So wächst der Leib heran und wird durch die Liebe aufgebaut.» (Neue Genfer Übersetzung 2011).

4.6.8 Präsent sein

Präsenz bedeutet, zeitgemässe und milieugerechte Formen im Programm, im Auftritt, in der Gestaltung der Infrastruktur, der Kontaktpflege und der Kommunikationsmittel zu haben. Wir sind präsent am Ort und eng mit ihm verwoben. Nicht nur die Markt- und Organisationslogik, sondern auch das Gebot der Liebe machen deutlich, dass das Wahrnehmen der Anliegen, Probleme und Bedürfnisse der Menschen ein Kernelement der Kirche ist. Der offene und intensive Dialog ist aber auch unverzichtbar für die Planung der Angebote, die Gestaltung von Abläufen und Prozessen sowie für die Beteiligung und Ermächtigung der Mitglieder. Gemeindeaufbau ist zu einem wesentlichen Teil Beziehungsarbeit. Daher ist ein guter Kontakt der Leitungsverantwortlichen und Professionellen zu den Mitgliedern und der Bevölkerung von grösster Bedeutung.

Ergänzende Ausführungen und methodische Impulse siehe «3.4.2 Institution», «3.4.3 Organisation» (insbesondere `Mögliche Ausgangspunkte der Entwicklung`), «3.5.1 Gemeindeentwicklung in Dienstleistungskirchen», «4.1.3 Die Grundlage der Liebe» «4.5.7 Antrieb der Institution nutzen», «4.5.9 Antrieb der Liebe nutzen», «5.6.2 Gemeindeaufbau und Diakonie», «5.15 Wachsen gegen den Trend», «5.21 Local Shared Ministry, LSM, Gemeindeaufbau in kleinen Gemeinden».

4.6.9 Beteiligen und ermöglichen

Für die Professionellen geht es nicht ausschliesslich darum, Gottesdienste und Anlässe selbst zu gestalten und in der Seelsorge tätig zu sein. Daneben bilden sie Teams und ermächtigen für spezielle Aufgaben einzelne und Gruppen. Es sind Ehrenamtliche und Professionelle gefragt, die Sensoren haben für Begabungen anderer und denen es gelingt, Menschen zur selbständigen Mitarbeit zu motivieren und sie dabei zu begleiten. Die Grundlage für eine Kultur der Bevollmächtigung, in der Neues entsteht, wird gelegt, indem zum Experimentieren ermutigt wird und die kleinen Anfänge wertgeschätzt werden. Letzteres kann geschehen, indem man diese kleinen Pflanzen öffentlich erwähnt, die mutigen Pioniere unterstützt und ehrt sowie die Projekte mit genügend Ressourcen fördert.

Professionelle und Leitungsverantwortliche dürfen ihre Rolle als «ermöglichende Leitung» verstehen und kommunizieren. Das heisst, sie erachten es als ihre Aufgabe, Freiräume und Kompetenzen an geeignete, initiative Menschen zu delegieren, diese zu fördern, und sie so lange zu coachen bis sie ins Neuland führen.

Eine weitere Aufgabe der Leitung könnte darin besteht, Lerngemeinschaften zu initiieren, die experimentelle, neue Formen von Kirche entwickeln. Die Professionellen übernehmen Verantwortung, indem sie sich für experimentelle Formen einsetzen und diese anwaltschaftlich

unterstützen. Sie bringen die Asche zum Glühen, indem sie echten Dialog ermöglichen. Wer bloss eigene Ideen umsetzen will, verschliesst den Raum für das überraschende Geisteswirken. Es braucht Zeit und die Geduld, solche Geburtshelferdienste zu leisten.

Ergänzende Ausführungen und methodische Impulse finden sich in «3.5.2 Gemeindeentwicklung in Beteiligungskirchen», «3.5.3 Gemeindeentwicklung in Ermöglichungskirchen», «3.5.4 Schritt zur Beteiligungs- und Ermöglichungskirche», «4.5.1 Begabungen berücksichtigen», «4.5.6 Antrieb der Bewegung nutzen», «4.5.8 Antrieb der Organisation nutzen», «4.4: Die atmosphärischen Bedingungen», «4.4.4 Atmosphärische Bedingungen für kirchliche Erneuerung», «5.13 Natürliche Gemeindeentwicklung, acht Qualitätsmerkmale» und «5.16 Der Kirchenkurs: Wege zu einer Kirche der Beteiligung», «5.19 SLI – Spiritualität – Leiterschaft – Inspiration», «5.21 Local Shared Ministry, LSM, Gemeindeaufbau in kleinen Gemeinden».

Ein grosses Potenzial, um in kurzer Zeit viele Menschen zu Beteiligten und Mitarbeitenden zu machen, liegt in Grossgruppenprozessen, wie beispielsweise in «5.9 World Café» und «5.10 Zukunftskonferenz» beschrieben.

Eine Kirchgemeinde kann sich anhand der Arbeitsblätter in «5.8 Neun Entwicklungsdimensionen für Kirchgemeinden» bezüglich der oben genannten neun Aufgaben der Gemeindeleitung selbst einschätzen und bei Bedarf weiterführende Prozesse in die Wege leiten.

Verantwortliche, die kollegiale und damit kostengünstige Formen der gegenseitigen Unterstützung und Inspiration schätzen, wäre eventuell das Konzept in «5.23 Netzwerk von Kirchgemeinden als Lerngemeinschaft» interessant.

Für Leitungsgremien, welche Tipps zum Start von Gemeindeentwicklungsprozessen suchen, empfiehlt sich der Abschnitt «5.3 Erste Schritte in der Gemeindeentwicklung».

Zur Bewältigung der anspruchsvollen Aufgaben der Gemeindeleitung bieten viele Kantonalkirchen Weiterbildungen an. Zusätzlich haben sich Leitungscoaching, Team- und Einzelsupervision sowie externe Begleitung in Leitungs- und Entwicklungsfragen bewährt.

4.6.10 Auswahl und Rolle von externen Fachpersonen

Ob eine externe Fachperson zugezogen wird oder nicht, hängt von diversen Faktoren ab. Leitungsgremien, die Erfahrungen und Kompetenzen in den Bereichen Management, Führung und Gestaltung von Veränderungsprozessen, wie auch über die nötigen zeitlichen Kapazitäten verfügen, werden viele Prozesse erfolgreich selbst initiieren und steuern können. Das vereinfacht vieles. In dieser Konstellation stellt sich manchmal die Frage, ob die vielfach aus der Wirtschaft oder Verwaltung stammenden Modelle und Methoden wirklich ins kirchliche Umfeld passen? Zudem könnte unter Umständen eine gewisse Befangenheit oder eine zu grosse

Nähe einige Prozesse behindern. Eine externe Fachperson hat den Vorteil, dass sie in der Regel eine zusätzliche Aussensicht einbringt und Prozesse neutraler gestalten kann. Zudem entlastet sie die Verantwortlichen zum Beispiel von Moderationsaufgaben, so dass diese auch während dem Prozess in ihrer Rolle als Kirchenleitung agieren können.

Auswahl von externen Fachpersonen

Es ist nicht immer so einfach, eine passende und kompetente Fachperson zu finden. Leider gibt es immer wieder Fälle, in denen die Erwartungen nicht erfüllt und Prozesse auf unschöne Art abgebrochen wurden. Grundsätzlich sollten Fachpersonen folgende Kriterien erfüllen:

- Sie verfügt über gute Kenntnis der Kultur und der Strukturen der Kirche.
- Sie bringt Kompetenzen und Erfahrungen im Bereich der Gestaltung von Veränderungsprozessen im kirchlichen Umfeld mit.
- Sie kann mit dem Leitungsgremium gut zusammenarbeiten, das heisst, «die Chemie muss stimmen.»

Vorteilhaft ist es, wenn Gremienmitglieder Personen kennen oder wenn von Bekannten Fachpersonen empfohlen werden können. Diverse Kantonalkirchen haben im Bereich Gemeindeentwicklung Stellen geschaffen oder können kompetente Fachpersonen empfehlen. Zudem ist es möglich, geeignete Personen auf der Homepage des Berufsverbands für Coaching, Supervision und Organisationsberatung (BSO)¹⁹⁰ mit dem Suchfilter «Kirche / Religion» und der Angabe des Standorts zu finden.

Da nicht immer ganz klar ist, wie erfahren die Fachpersonen im kirchlichen Umfeld wirklich sind, empfiehlt es sich nachzufragen und eventuell nach Beispielen oder Referenzen zu fragen.

Wenn man keine geeignete Person kennt, hat es sich bewährt, zwei Fachpersonen einzuladen und mit jeder einzeln das Thema oder die Frage zu erörtern. Die Fachperson kann um eine erste Einschätzung und spontane Vorschläge bezüglich des möglichen Vorgehens gebeten werden. In diesem Zusammenhang ist es gut möglich, die Frage nach dem Stunden- oder Tagesansatz, einer Pauschale oder einem Kostendach zur Sprache zu bringen, falls das nicht schon vorher geschehen ist. So kann sich ein Gremium in relativ kurzer Zeit ein Bild von den Personen und ihren Arbeitsweisen machen und hat eine Auswahl. Zudem profitiert es von den Ideen und Vorschlägen der Fachpersonen. Auch wenn diese eine Pauschale für dieses Erstgespräch verlangen, zahlt sich dieses Vorgehen in der Regel aus.

190 <https://www.bso.ch/suche-berater-in/> (Abfrage 09.10.2019).

Die Rolle von externen Fachpersonen

Die Aufgabe von Fachpersonen in den manchmal unübersichtlichen Systemen ist es, die Rahmenbedingungen zu verbessern, unter denen Veränderungen stattfinden. Sie schlagen Prozessschritte und Methoden vor, bringen ihr Fachwissen sowie nützliche Informationen und Erfahrungen ein und übernehmen die Verantwortung für einzelne, gemeinsam bestimmte Sequenzen. Ihre Rolle ist nicht die von Spezialisten, die wissen, wie etwas «richtig» ist oder funktionieren sollte. Als Begleitende eines Entwicklungsprozesses tragen sie die Verantwortung, dass ein Veränderungsprozess stattfindet, der vom System selbst gestaltet werden kann. Oft spiegeln sie die Situation vor Ort mit allen darin enthaltenen Spannungen, Widersprüchen und Möglichkeiten und können beispielsweise zur Moderation, zur Begleitung des Gesamtprozesses oder zur Unterstützung der Gesamtleitung zum Einsatz kommen. Sie setzen im Kern auf die Entwicklung der Selbstverantwortung und Eigeninitiative aller Beteiligten. Auf diese Weise unterstützen sie die Verantwortlichen bei der Gestaltung des Prozesses sowie beim Finden von Lösungen. Die Gesamtverantwortung bleibt jederzeit beim Leitungsgremium.

Ergänzende Ausführungen siehe «5.2 Was ist Organisationsentwicklung?», «5.4 Auswahl von Konzepten, Modellen und Methoden» und «5.5 In sieben Schritten zur Veränderung: Systemischer Entwicklungsansatz».

4.7 Chancen der Regionalisierung

Die Zusammenarbeit von Kirchgemeinden bietet die Chance, Synergien zu nutzen, neue Zielgruppen zu erschliessen und sich in der Öffentlichkeit mehr Aufmerksamkeit zu verschaffen.¹⁹¹ Im Zuge der gesellschaftlichen Veränderungen werden die Schwächen der Parochie, also der auf das Kirchengebiet begrenzten, klassischen Gemeinde, immer deutlicher.

Schwächen der Parochie sind:

- Jede Gemeinde ist dazu gezwungen oder meint, ein Vollprogramm anbieten zu müssen. Das führt dazu, dass vieles mittelmässig und wenig wirklich gut gemacht werden kann.
- Kleinere Gemeinden können nötige Veränderungen nicht einleiten, da ihnen die nötigen Ressourcen fehlen.
- Für einzelne Gemeinden ist es erschwerend, dass ihr Einzugsgebiet für neue Angebote in der Regel (zu) klein ist.

191 Vgl. KOMPRAX – Anleitung zur Kommunikationsgestaltung in Kirchgemeinden, herausgegeben von der Zürcher Landeskirche, überarbeitet von der Aargauer Landeskirche, 6.1 Regionalisierung, und 3.2 Vernetzung der Gemeinden, <https://www.ref-ag.ch/informationen-medien/gemeindekommunikation/komprax-ordner.php> (Abfrage 10.10.2019).

- Die parochial definierte Zugehörigkeit entspricht oft nicht mehr den alltäglich gelebten Dynamiken und Strukturen.¹⁹²

Die Stärken einer parochialen Gemeindegemeinschaft sind:

- Die Dynamik der Nähe durch Beziehungen in nachbarschaftlicher Verankerung.
- Die hohe Akzeptanz in der Bevölkerung.
- Das symbolische Kapital der Kirchengebäude.

Bei einer Zusammenarbeit können die meisten Schwächen überwunden werden, ohne die Stärken preiszugeben.

Die besonderen Chancen einer regionalen Zusammenarbeit sind:

- Es müssen nicht mehr alle dasselbe tun, sondern jeder darf – in einem profilierten Sinn – das Seine tun. In einigen Gebieten findet eine Entlastung statt.
- Bei gemeinsam lancierten Projekten kann von den Stärken der anderen profitiert werden. Es findet ein Know-how-Austausch statt.
- Bei Veranstaltungen und Dienstleistungen werden breitere Kreise angesprochen, damit wird die Wirksamkeit erhöht.
- Die Öffentlichkeitsarbeit wird effizienter.
- Es können weitere Milieus, Lebenswelten, Identitäten und Generationen erreicht werden.
- In den einzelnen Kirchgemeinden und in der Region kann gemeinsam nach Spuren gesucht werden, die zu neuem Leben führen.

Beispiele:

A. Regionale Gottesdienste, gemeinsamer Internetauftritt und gemeinsame Veranstaltungen wie beispielsweise Podiumsdiskussionen, Bibelreihen, Glaubenskurse.

B. Sekretariatsarbeiten: Internetauftritt von einer Person betreut, gemeindeübergreifende Gestaltung von Flyern und Koordination der entsprechenden Werbung.

C. Gemeinsame Projekte in den Handlungsfeldern Gottesdienst, Bildung, Diakonie (zum Beispiel Wegbegleitung) und Öffentlichkeitsarbeit.

Bei einem Umbauprozess in Richtung regionaler Zusammenarbeit ist zu klären:

- Wie gross ist eine Region? Wer gehört dazu?
- Welche Ziele sollen erreicht werden?

¹⁹² Vgl. Kunz, Ralph, Aufbau der Gemeinde im Umbau der Kirche, in: Schlag, Thomas/Anselm, Reiner/Frey, Jörg/Stoellger, Philipp (Hg.), Theologische Studien, Zürich 2015, S. 94.

- Die Identität der einzelnen Gemeinden und der Region. Wer die eigenen Gaben und Stärken kennt und die der anderen schätzt, ist bereit, Kompetenzen und Mittel abzugeben. Es geht also darum, Stärken zu erkennen und deren Quellen zu identifizieren.
- Welche Bereiche soll die Kooperation betreffen? Zwischen einem vollständigen Zusammenschluss (Fusion) und einer Kooperation in einzelnen Teilbereichen gibt es diverse Grade und Variationen. Geht es zum Beispiel darum, die Erwachsenenbildung, die Diakonie, den Konfirmandenunterricht oder die Chorarbeit regional besser zu koordinieren oder zusammenzuführen? Oder geht es darum, die Kirchengemeinschaft in einer Region zu stärken?
- Welche Anliegen und Hoffnungen haben die einzelnen Gemeinden bezüglich ihrer eigenen Gemeinde und der Region?
- Ist die Region bereits als gemeinsamer Verantwortungsbereich entdeckt?
- Wer baut in der Region mit welchem Profil Gemeinde auf und was soll neu entstehen?
- Wer übernimmt die Leitungsverantwortung für die Gestaltung des Prozesses?
- Gibt es Spannungen zwischen unterschiedlichen Frömmigkeitsprofilen und theologischen Richtungen?
- Handlungsbedarf auf der rechtlichen Ebene, falls neben der Rechtsform der Ortsgemeinde und der Kantonalkirche neue Rechtsformen entstehen.¹⁹³

Mögliche Phasen:

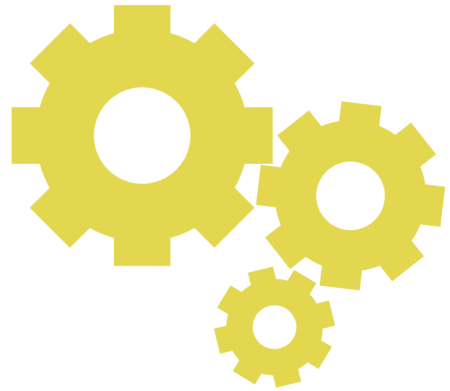
1. Bilden einer Steuergruppe: Wer soll dazugehören? Aufgaben und Vorgehen definieren. Dazu gehört wohl eine einfache Situationsanalyse. Kontaktaufnahme mit der Kantonalkirche.
2. Die Kirchengemeinden stellen ihre Aufgabenbereiche zusammen: Gottesdienst, Musik, Seelsorge, Bildung, Diakonie, Öffentlichkeitsarbeit, Verwaltung usw. und definieren Stärken und Schwächen.
3. Erarbeitung möglicher Modelle der Zusammenarbeit. Bewertung der Modelle bezüglich Umsetzbarkeit, Vor- und Nachteile. Zusammenstellen eines Aktionsplans.
4. Zustimmung der einzelnen Kirchengemeinden.

Ergänzende Ausführungen siehe «3.4.3 Organisation» (insbesondere «3.4.3 Drei Ebenen der Organisationswerdung»¹⁹⁴).

¹⁹³ Vgl. Kunz, Ralph, Aufbau der Gemeinde im Umbau der Kirche, in: Schlag, Thomas/Anselm, Reiner/Frey, Jörg/Stoellger, Philipp (Hg.), Theologische Studien, Zürich 2015, S. 141-149.

¹⁹⁴ Weiterführende Ausführungen finden sich beispielsweise in Hauschildt, Eberhard und Pohl-Patalong, Uta, Kirche, Lehrbuch praktische Theologie, Gütersloh 2013, S. 297ff.

5. Konzepte, Modelle, Methoden



Wie kann man beginnen? Welches Konzept, Modell oder welche Methode¹⁹⁵ würde zu unseren Fragen und der Gemeindesituation passen?

Wenn dieses Kapitel zwar keine umfassenden

Antworten auf diese Fragen liefern kann, so soll doch skizzenhaft eine Entscheidungshilfe geboten werden. Zur vertieften Auseinandersetzung dienen die Quellenangaben, Literaturverzeichnisse und Links.

Die Auswahl beschränkt sich auf Konzepte, Modelle und Methoden die einen gewissen Bekanntheitsgrad erlangt haben, die mir aus der Praxis bekannt sind, sich bewährt haben, im landeskirchlichen Kontext grundsätzlich anwendbar sowie anpassungsfähig und dennoch zielgerichtet einsetzbar sind. Mit der relativ grossen Bandbreite und Anzahl wurde versucht, dem Umstand Rechnung zu tragen, dass Kirchengemeinden ganz unterschiedlich geprägt und mit den verschiedensten Fragestellungen konfrontiert sind. Einige Ansätze scheinen auf den ersten Blick möglicherweise ungewohnt und können auch nicht eins zu eins übernommen werden. Sie sollen inspirieren, neue Horizonte eröffnen, Mut machen und mittel- oder längerfristig interessante Möglichkeiten erschliessen. Natürlich wird keinesfalls ein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben.

Das Studium aller Konzepte, Methoden und Modelle kann anspruchsvoll sein und ist für viele auch nicht unbedingt nötig. Um sich einen schnellen Überblick zu verschaffen, empfehle ich die nachfolgenden Kurzbeschreibungen.

¹⁹⁵ Unter «Konzept» verstehe ich einen klar umrissenen Ablauf-Plan, also ein Programm für ein Vorhaben. Unter «Modell» verstehe ich ein Gebilde, das die inneren Beziehungen und Funktionen abbildet bzw. schematisch veranschaulicht, vereinfacht und idealisiert. Unter «Methode» verstehe ich ein Verfahren zur Erlangung von Erkenntnissen oder praktischen Ergebnissen. Vgl. Duden online Wörterbuch, www.duden.de (Abfrage 19.07.2018). In der Praxis der Gemeindeberatung ist eine klare Aufteilung kaum möglich, da Gemeindeaufbau-Modelle oft konzeptionelle und methodische Teile beinhalten und in vielen Konzepten Modelle und Methoden integriert sind.

5.1 Kurzbeschreibungen

Im ersten Abschnitt «Was ist Organisationsentwicklung?» wird anhand des Modells «Phasen der Entwicklung» nach Satir/Lewin das Anliegen von Organisationsentwicklung praxisnah veranschaulicht.

Der Teil «**Erste Schritte in der Gemeindeentwicklung**» versucht Antworten zu geben auf die Fragen, wie könnte eine Entwicklung vor Ort angestossen werden? Welche Schritte könnten hilfreich sein und wie könnten sie eingeleitet werden.

«**In sieben Schritten zur Veränderung**» Anhand des Trigon Modells lassen sich Gemeindeentwicklungsprozesse, trotz der grossen Vielfalt von Gemeinden und Wünschen, in sieben Teilschritte unterteilen. Dadurch kann sichergestellt werden, dass das Wesentliche bedacht und bearbeitet wird. Die sieben Schritte zur Veränderung sind:

- Klärung der Ist-Situation
- Zukunftsgestaltungsprozesse
- Psychosoziale Prozesse
- Lernprozesse
- Informationsprozesse
- Umsetzungsprozesse
- Planen, Lenken und Organisieren der Prozesse

Eine Rollenbeschreibung des Prozessberaters und grundsätzliche Überlegungen zur Auswahl von Konzepten, Modellen und Methoden runden den Abschnitt ab.

Im Abschnitt «**Gemeindeaufbau von den Handlungsfeldern her**» wird entfaltet, wie ein Handlungsfeld dann zur Blüte und vollen Bestimmung kommt, wenn die Sicht fürs Ganze konzeptionell verankert ist. Zudem wird der Beitrag der einzelnen Handlungsfelder für den Gemeindeaufbau dargestellt.

Bei der «**Gewichtung der Gemeindebilder**» geht es um die vielen unterschiedlichen Ausprägungen von Kirchgemeinden, die meist nur schwer fass- und beschreibbar sind. Für die Bestimmung des Ausgangs-, des Zielpunktes und des Verlaufs eines Entwicklungsprozesses ist dies aber wesentlich. Es werden elf verschiedene Gemeindebilder oder Ausprägungen von Gemeinden benannt. Je nach Gemeindesituation können nicht-relevante Bilder gestrichen und neue hinzugefügt werden. Anhand eines Arbeitsblattes und einer Grafik können die eigene Gemeinde eingeschätzt sowie wünschbare Veränderungen diskutiert und eine Priorisierung vorgenommen werden.

Die «**Neun Entwicklungsdimensionen für Kirchgemeinden**» sind die wichtigsten periodischen oder dauernden Baustellen einer Gemeinde, um die es sich zu kümmern gilt. Dabei liegt der Fokus nicht auf den allgemeinen Verwaltungs- und Leitungsaufgaben zum Erhalt des normalen Betriebs, sondern auf denjenigen Dimensionen, die für die Weiterentwicklung relevant sind.

Mit der Grossgruppenintervention «**World Café**» lässt sich in kurzer Zeit auch mit Gruppen von über hundert Personen sicher, zielgerichtet und partizipativ arbeiten. Sie bietet die Möglichkeit strukturierter und dichter Gesprächsgruppen an Tischen zu unterschiedlichen Fragen und Themen.

Die «**Zukunftskonferenz**» ist ein ausgezeichnetes Instrument, um mit einer nach oben offenen Anzahl Personen in einem partizipativen Prozess zu einem gemeinsamen Zukunftsbild zu kommen. Zudem werden Menschen motiviert, an der Verwirklichung mitzuarbeiten. Gegen Ende werden Arbeitsgruppen gebildet.

Der «**Golden Circle**» stellt die Frage nach dem Warum (why) ins Zentrum. Die Frage nach der Identität und dem Kernauftrag soll Ausgangspunkt sein, um über die Kirche nachzudenken und die Strategie festzulegen. Die Beteiligten werden herausgefordert, die verbindende Mitte zu suchen. Ein klares Auftragsverständnis hilft dabei, die Gemeindeentwicklung zielgerichtet zu gestalten mit den Fragen nach dem Wie (how) und dem Was (what).

«**Leitbildprozesse**»: Ein Leitbild ist ein wichtiges Werkzeug für die Weiterentwicklung einer Organisation und deren Positionierung am Markt. Leitbilder beschreiben die Vision, also das strategische Ziel oder die Absicht; die Mission meint den Auftrag und damit den Weg zum Erreichen der Vision sowie die Werte, das heisst die Grundhaltungen und Einstellungen beim Tun. Ein Leitbild stiftet Identität, zeigt das Gemeinsame, das Verbindende in der Vielfalt und den Kern hinter der Vielfalt. Es werden Bestandteile, verschiedene Typen und Möglichkeiten zum Erarbeiten vorgestellt.

«**Die natürliche Gemeindeentwicklung, C. A. Schwarz**» ist ein vor allem im freikirchlichen Kontext weit verbreiteter Gemeindeentwicklungsansatz, der die Qualität (Gesundheit) der Gemeinde im Fokus hat. Er wurde aufgrund empirischer Forschung zu wachsenden und nicht-wachsenden Gemeinden, Beobachtungen in der Natur und des Studiums biblischer Texte entwickelt. Wichtige Bestandteile sind:

- Acht Qualitätsmerkmale: Die «Muskeln», der sichtbare Teil des Körpers
- Sechs Wachstumskräfte: Das «Blut»
- Trinitarischer Kompass: Das «Herz»

Bei «**Vitale Gemeinde, Robert Warren**» handelt es sich um Erkenntnisse aufgrund der Analyse von 25 wachsenden Gemeinden aus der Kirche von England. Warren hat sieben Haltungen herausgearbeitet, welche diese wachsenden Gemeinden charakterisieren:

1. Kraft und Orientierung aus dem Glauben an Jesus Christus beziehen
2. Den Blick nach außen richten
3. Auf der Suche nach dem, was Gott von ihnen will
4. Neues wagen und wachsen wollen
5. Gemeinschaftliches Handeln
6. Schaffen von Raum für alle, die dazugehören wollen
7. Konzentration auf einige wenige Schwerpunkte

Zudem steht ein Gemeindebewertungsformular anhand der sieben Merkmale zur Verfügung.

«**Wachsen gegen den Trend, Wilfried Härle u.a.**»: Auch hier handelt es sich um Erkenntnisse aufgrund der Analyse von wachsenden Gemeinden, hier von 32 Gemeinden aus der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD). Impulsgeber und Auslöser des Wachstums waren beispielsweise: Profilbildung, Leitbild und Zielfindungsprozess, Beziehungsarbeit und gemeinschaftsbildende Massnahmen, Glaubenskurse, Gottesdienste, Hauskreise, Jugendarbeit, Projekte, Gebet, ehrenamtliche Mitarbeiterschaft, Evaluation als Wachstumsfaktor, relativ viele bezahlte Angestellte im Verhältnis zur Anzahl Mitglieder, Nullpunktsituationen und grosse Krisen, die Pfarrerin, der Pfarrer.

«**Der KIRCHENKURS**»: Der zentrale Inhalt des katholischen Kirchenkurses ist die Auseinandersetzung mit den Phasen kirchlicher Entwicklung, wie sie in den «fünf Kirchenbildern» zum Ausdruck kommen. Der Weg durch diese Bilder ermöglicht den Wandel. Das Ziel ist eine partizipative Kirche, die nicht eigene Ideen durchsetzt, sondern den jeweils richtigen Zeitpunkt für den nächsten Schritt entdeckt, aufnimmt und fruchtbar macht. Es geht um ein Maximum an Partizipation. Ziel ist es, dass immer der grösstmögliche Anteil der gemeinten Personen im Spiel ist. Es geht um einen Prozess, der so geleitet wird, dass das Volk Gottes immer mehr seinen eigenen Weg finden kann.

«**Theorie U, Claus Otto Scharmer**»: Für das Aufspüren von gemeinsamen Zukunftsbildern hat sich die Methode des «Presencing» nach der U Theorie von Otto Scharmer als fruchtbar erwiesen. Wer das U nachzeichnet, springt nicht vorschnell von einer Problemstellung oder Herausforderung unmittelbar zu einer meist oberflächlichen Lösung oder Massnahme. Stattdessen begeben sich die Beteiligten auf einen gemeinsamen Weg in die Tiefe der Wahrnehmung und Kommunikation, lassen ein Bild vom Neuen entstehen und finden auf einem längeren Weg der Entwicklung des Neuen wieder nach oben zu einem konkreten Handeln.

«**REVEAL – Geistliches Wachstum fördern**»: Die grundlegende Erkenntnis der von der Willow Creek Gemeinde in Chicago in Auftrag gegebenen REVEAL-Studie ist die, dass die Liebe zu Gott und Menschen dann zunehmend sichtbar wird, wenn die Beziehung eines Menschen zu Jesus Christus intensiver und verbindlicher wird. Ausschlaggebend für die geistliche Entwicklung von Menschen ist nicht ihre Beteiligung an Gemeindeaktivitäten, sondern die Qualität der Beziehung zu Christus. Es wird ein geistlicher Wachstumsweg in vier Phasen beschrieben: «Christus entdecken», «In Christus wachsen», «Nahe bei Christus» und «Christus im Zentrum». Zudem werden Möglichkeiten aufgezeigt, wie eine Gemeinde dieses Wachstum fördern kann.

«**Spiritualität – Leiterschaft – Inspiration SLI**»: Das Konzept wird erfolgreich, vorwiegend in Evangelisch-methodistischen Kirchen in der Schweiz und Deutschland, angewandt. SLI-Coaches arbeiten in einem Jahresprozess mit einem Team der Gemeinde vor Ort. In den zwölf ganztägigen Treffen geht es vorwiegend um drei Dinge:

1. Teambildung: Es bildet sich ein verbindliches, funktionierendes Team, in welchem man einander unterstützt und gemeinsam lernt.
2. Leitungsverantwortliche bestimmen die grundlegenden Werte, den Auftrag, den Kontext, das Zukunftsbild der Gemeinde und versuchen die nächsten Schritte beim Gemeindeaufbau umzusetzen.
3. Einübung einer Evaluationskultur: Reflektieren – Anpassen – Durchführen

Bei «**Ora et labora (bete und arbeite): Zusammenarbeit ganzheitlich gestalten**» geht es um die natürliche Verbindung vom kirchlichen Tagesgeschäft in Gremien und Arbeitsgruppen und der Spiritualität. Neben grundsätzlichen Überlegungen werden praktische Beispiele und Gestaltungsvorschläge gemacht. Die Verbindung von sachlichen und geistlichen Aspekten in gemeinsam verantworteter Führungsarbeit gelingt am ehesten dort, wo ein Gremium grundlegende Fragen klärt, wie zum Beispiel: Verstehen wir uns nicht nur als eine Behörde, sondern auch als Gemeinschaft des Glaubens? Gibt es in unserem Gremium eine Kultur des Hinhörens – aufeinander und auf Gott? Haben in unseren Treffen Gebet und Hören auf die Bibel einen Platz?

«**Local Shared Ministry, Gemeindeaufbau in kleinen Gemeinden**»: Das Gemeindestrukturmodell wird anhand einer kleinen, nicht überlebensfähigen, anglikanischen Kirche in Neuseeland erläutert, die sich keinen bezahlten Mitarbeiter mehr leisten kann. Die Kirche stellt der Gemeinde auf deren Wunsch einen Coach zur Verfügung. Während eines Jahres wird in verschiedenen Gefässen darüber nachgedacht, was Kirchesein bedeutet. Dann folgt eine Bestandesaufnahme: Wo sind wir stark? Wo brauchen wir Hilfe? Und – das Wichtigste – was braucht das Stadtquartier, in dem die Kirchengemeinde zu Hause ist? Auf dieser Grundlage wer-

den Dienstbereiche definiert. Zum Beispiel Gottesdienst, Kinderarbeit und Besuchsdienst, für welche anschliessend verantwortliche Freiwillige gesucht werden, welche Teams zusammenstellen. Alle Verantwortlichen erhalten eine auf sie zugeschnittene Ausbildung.

«**Effectuation – in Ungewissheit Neues in die Welt bringen**» steht für eine eigenständige Logik, die dabei unterstützt, Neues entstehen zu lassen, auch wenn energiestiftende Ziele sowie eine Vision fehlen und es auch nicht möglich ist, diese zu erarbeiten. Effectuation ermöglicht, die Zukunft aktiv zu gestalten, wenn das Umfeld unsicher ist und exakte Vorhersagen oder Planung nicht möglich sind. Damit kann auch unter ungünstigen Voraussetzungen eine hoffnungsvolle Perspektive entstehen. Das zeigt ein Beispiel aus der Landeskirche. Die vier Prinzipien sind: 1. Mittelorientierung statt Zielorientierung, 2. Leistbarer Verlust, anstatt erwarteter Ertrag, 3. Umstände und Zufälle nutzen statt vermeiden, 4. Partnerschaft statt Konkurrenz.

Das «**Netzwerk von Gemeinden als Lerngemeinschaft**» ist eine Alternative oder Ergänzung zu manchmal teuren Beratern, die sich um eine einzelne Gemeinde kümmern. Das Netzwerk ist eine Gemeinschaft von Gemeindeverantwortlichen, die sich alle mit dem Gemeindeaufbau beschäftigen. Sie lernen voneinander, unterstützen und motivieren sich gegenseitig und werden als Gruppe von einem Team begleitet. Bei Bedarf ziehen sie zu einzelnen Themen Experten bei. Es wird die Teilnahme von mindestens drei Mitgliedern der Kirchenleitung pro Gemeinde erwartet, wobei eines eine Pfarrperson sein muss. Innerhalb von zwei Jahren treffen sie sich zu etwa acht ganz- und halbtägigen Tagungen.

«**Atmosphärischen Bedingungen bestimmen und verändern**» Die atmosphärischen Bedingungen sind meist nur schwer fass- und beschreibbar und doch von grosser Bedeutung. Es werden zehn wesentliche Faktoren beschrieben, welche anhand eines Arbeitsblatts quantifiziert werden können. Nicht relevante Faktoren können gestrichen und neue hinzugefügt werden. Zudem wird ein Prozessvorschlag zur Veränderung der atmosphärischen Bedingungen gemacht.

5.2 Was ist Organisationsentwicklung?

«Organisationsentwicklung ist ein Veränderungsprozess einer Organisation und der darin tätigen Menschen, der sich an bestimmten Werten und Prinzipien orientiert.»¹⁹⁶

Bei den Veränderungen geht es darum, dass sie anhand von vorher definierten Prinzipien, Zielen und Werten vorbereitet und durchgeführt sowie an den individuellen Situationen der Organisation und der darin arbeitenden Menschen ausgerichtet werden.

Friedrich Glasl definiert Organisationsentwicklung in diesem Sinne etwas ausführlicher:

«Unter Organisationsentwicklung verstehen wir einen Veränderungsprozess der Organisation und der in ihr und für sie tätigen Menschen (stakeholders), welcher von diesen selbst aktiv getragen und bewusst gelenkt wird und somit zur Erhöhung des Problemlösungspotentials und der Selbsterneuerungsfähigkeit der Organisation führt, wobei die Menschen gemäss ihren eigenen Werten die Organisation und den Veränderungsprozess authentisch so gestalten, dass diese nach innen und aussen den wirtschaftlichen, sozialen, humanen, kulturellen und technischen Anforderungen entsprechen können.»¹⁹⁷

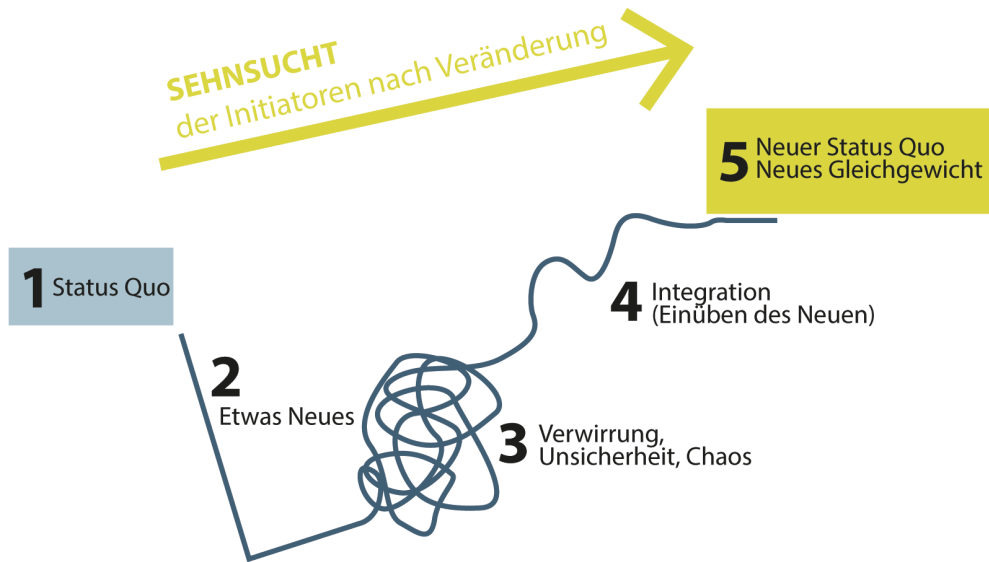
Um das Anliegen der Organisationsentwicklung anschaulicher zu erläutern, wird als Beispiel das Modell «Phasen der Entwicklung» nach Satir/Lewin beschrieben:¹⁹⁸

196 Baumgartner, Irene/Häfele, Walter/Schwarz, Manfred/Sohm, Kuno, OE-Prozesse, Die Prinzipien systemischer Organisationsentwicklung, Bern;-Stuttgart; Wien 1998, S. 19.

197 Glasl, Friedrich/Kalcher, Trude/Piber, Hannes, Professionelle Prozessberatung. Das Trigon Modell der sieben OE-Basisprozesse, Bern 2014, S. 51.

198 Vgl. Heyn, Ingo, Was ist Organisationsentwicklung, <http://www.sein-und-wirken.ch> (Abfrage 11.07.2018) und Kaiser-Nolden, Eva, Systemisches Change Management, Magazin systema, Köln Heft 3/2010, S. 241-256.

PHASEN DER ENTWICKLUNG



Quelle: Vgl. Heyn, Ingo, Was ist Organisationsentwicklung, <http://www.sein-und-wirken.ch> (14.12.2019) und <https://www.facebook.com/neugierberatung/photos/pcb.911726662199153/911726515532501/> (Abfrage 10.10.2019).

Phase 1: Status Quo

Jedes System (Team, Kirchgemeinde...) tendiert dazu, im Laufe der Zeit einen Gleichgewichtszustand zu erreichen wie wiederkehrende Abläufe, etablierte Rollen oder bewährte Aufgabenverteilungen. Dieser Gleichgewichtszustand hat den Vorteil hoher Effizienz. Ausserdem brauchen Menschen ein Mindestmass an subjektiv empfundener Vorhersagbarkeit ihrer Umwelt, um sich sicher und wohl zu fühlen.

Ohne triftigen Grund wird dieser gefundene Gleichgewichtszustand in der Regel nicht aufgegeben. Es gibt also einen natürlichen Widerstand gegen das Verlassen dieses Gleichgewichts, denn jeder weiss, was er/sie hat und niemand weiss mit Sicherheit, was kommt, wenn man etwas Neues wagt.

Phase 2: Etwas Neues

Wenn dieser Gleichgewichtszustand trotzdem aufgegeben wird, dann deshalb, weil

- eine veränderte Umwelt uns dazu zwingt (z. B. neue Gewohnheiten, Wünsche, Erwartungen)

- wir einen besseren Zustand erreichen wollen (z. B. mehr Menschen ansprechen)
- sonst unser Überleben gefährdet ist

Wesentliche Veränderungen (beispielsweise initiiert durch Entscheidungen oder Umstrukturierungen) führen aufgrund ihrer Tragweite und der Wechselwirkungen im System nicht unmittelbar zu einem neuen Gleichgewichtszustand, sondern zunächst einmal in eine mehr oder weniger ausgeprägte Phase der Verwirrung. Dies geht mit einer Erhöhung der subjektiv empfundenen Unsicherheit einher, die von manchen als Herausforderung, von anderen bereits als Bedrohung erlebt wird. Ist die alte Ordnung durch das Neue wesentlich gestört und nicht mehr aufrechtzuerhalten, beginnt die Phase 3: Verunsicherung und Chaos.

Phase 3: Verunsicherung und Chaos

Das Niemandsland zwischen alter und neuer Ordnung: Die Phase der Verwirrung (Chaos) ist gekennzeichnet durch widerstrebende Meinungen, Motive, Gefühle, Geschwindigkeiten in der Identifikation mit den neuen Zielen und Umsetzung derselben sowie zeitweilige Orientierungslosigkeit bei den Betroffenen: Bewährtes ist in Frage gestellt, «das Neue» noch nicht greifbar. Diese Phase macht vielen Angst.

Ist mit dieser Phase das Niemandsland zwischen verlorener alter Welt und noch nicht gelebter neuer Welt betreten, sind verschiedene Szenarien denkbar:

- es wird irgendwann auf höherem, effizienterem oder niedrigerem Niveau ein neuer Status Quo erreicht
- man kehrt auf halbem Wege um und findet sich geschwächt oder gestärkt wieder im alten Status Quo
- man scheitert und das System löst sich auf

Es gibt eine große Sehnsucht bei den Initiatoren der Veränderung sofort vom alten Status Quo in den neuen Status Quo zu wechseln. Diese Sehnsucht birgt neben der Kraft, die für mutige Veränderungen unerlässlich ist, auch eine große Gefahr. Wer unbedingt so schnell wie möglich etwas verändern will, wird verführt,

- Unsicherheiten und wichtige Fragen zu übergehen
- Widerstand bei den Betroffenen gegenüber der Veränderung vorschnell abzuwerten, anstatt darin eine wichtige Information über vielleicht bisher vernachlässigte Aspekte der Veränderung zu sehen
- notwendige Entwicklungsschritte nicht zu tun (z. B. rechtzeitige Auseinandersetzung mit Befürchtungen, frühzeitige Berücksichtigung auch anderer Perspektiven oder rechtzeitige

Einbindung relevanter Interessengruppen)

Es bleibt meist nicht bei einem neuen Impuls, sondern weitere Impulse folgen:

- von aussen: Neue Vorgaben, Ideen und Erwartungen von Interessengruppen
- von innen: Versuche, das Chaos und die Verwirrung mit weiteren Entscheidungen zu bewältigen, die jedoch ihrerseits wieder zu bewältigende Veränderungen nach sich ziehen. Wenn nicht mit Bedacht vorgegangen wird, besteht die Gefahr einer sich beschleunigenden Aktionismus-Spirale, die das Chaos noch verstärkt.

Aufgrund der vielfältigen Beziehungsgeflechte und etablierter Muster der Zusammenarbeit ist letztlich nicht vorhersehbar, wie sich eine Intervention auf das ganze System auswirken wird. Ein und derselbe Impuls (z. B. eine wichtige Information) kann, je nachdem, wo er im System ankommt, zu ganz unterschiedlichen Auswirkungen führen.

Phase 4: Integration

Wird die Phase der Verwirrung und des Chaos konstruktiv gemeistert, finden allmählich alle Beteiligten einen neuen Rhythmus in der Zusammenarbeit. Das System fährt sich ein wie ein neuer Motor. Es etabliert sich zunehmend eine neue Ordnung, die zwar da und dort noch etwas krankt, aber im Grossen und Ganzen beginnt, sich zu bewähren.

Phase 5: Neuer Status Quo

Der neue Status Quo ist endlich etabliert. Das System hat ein neues dynamisches Gleichgewicht gefunden. Selbst die Menschen, die noch in der Chaosphase lange der alten Ordnung nachgetrauert haben, haben sich in die neue Ordnung integriert. Die notwendigen neuen Fähigkeiten sind erworben, Reibungsverluste, die in der Integration noch auftraten, sind kaum mehr vorhanden.

Aus den vorangegangenen Überlegungen ergibt sich das Anliegen der Organisationsentwicklung an die Leitungsverantwortlichen, in Zeiten der Veränderung einen Rahmen für die Bewältigung des Neuen zu schaffen und die notwendigen Entwicklungen zu fördern. Hierbei wird im Sinne der Nachhaltigkeit und Wirksamkeit Wert daraufgelegt, die Betroffenen so stark wie möglich einzubeziehen.

Das Anliegen der Organisationsentwicklung ist es, entweder im Vorhinein oder im Nachhinein Entwicklung zu ermöglichen. Im Vorhinein, heisst zu fragen: «Welche Zukunft wollen wir und was können wir dazu beitragen, dass die erhoffte Zukunft auch Wirklichkeit wird? Im Nachhinein Entwicklung zu ermöglichen, heisst, wenigstens nach dem Eintreffen des Neuen, einen Rahmen zu schaffen, der zur konstruktiven Bewältigung der veränderten Situation beiträgt, und sicherzustellen, dass notwendige Entwicklungsschritte auch wirklich stattfinden.

Das oben beschriebene Fünf-Phasen-Modell von Satir/Lewin entspricht einem Idealtypus. Aufgrund verschiedener Veränderungs-Impulse, deren Prozesse ineinandergreifen und sich gegenseitig beeinflussen, vollziehen sich in der Realität einer Organisation oft zeitgleich in mehreren Teilbereichen unterschiedliche Veränderungen.

Die Aufgabe von Organisationsberaterinnen und -beratern in den manchmal unübersichtlichen Systemen ist es, die Rahmenbedingungen unter denen Veränderungen stattfinden zu verbessern. Sie können die Organisation für Veränderungs-Impulse sensibilisieren, die Ordnungskräfte (z. B. Ziele, Prozesse, Strukturen, Rollen, Kulturen) nutzen, Konzepte und Modelle zur Verfügung stellen, gemeinsame Visionen fördern und die Auswahl von funktionierenden Verhaltensmustern unterstützen.

Die Erfahrung zeigt, dass soziale Systeme in vielen Fällen nicht zielgerichtet steuerbar, aber mit Bestimmtheit in ihrer Selbstorganisationsfähigkeit behindert werden können. In diesem Sinn hilft Organisationsentwicklung Störungen zu minimieren und die in der Regel ohnehin stattfindende Weiterentwicklung zu unterstützen.

Faktoren, die einen Entwicklungsprozess wesentlich unterstützen, veranschaulicht die nachfolgende Grafik:



in Anlehnung zur Grafik der prozessorientierten Organisationsentwicklung von longattis projekte-coaching-organisationsentwicklung

Ergänzende Ausführungen finden sich in «3.3: Einfach, kompliziert, komplex, chaotisch», «4.5.4 Trotz Ungewissheit Neues kreieren», «5.5 In sieben Schritten zur Veränderung: Systemischer Entwicklungsansatz» und «5.22 Effectuation – in Ungewissheit Neues in die Welt bringen».

5.3 Erste Schritte in der Gemeindeentwicklung

Jede Gemeinde hat eine Geschichte, die ihre heutige Gestalt erklärt. Es gibt plausible Gründe, warum eine Gemeinde an dem Punkt steht, wo sie heute ist. Wer eine Gemeindeentwicklung einleiten möchte, tut gut daran, sich der gewachsenen Realität bewusst zu sein. Es wurde vielleicht schon versucht, Entwicklungen in Gang zu setzen. Damit wurden gute oder weniger gute Erfahrungen gemacht. In vielen Fällen bestehen Vorbehalte oder Ängste, in anderen Wünsche, Hoffnungen oder unrealistische Erwartungen. Möchten Mitglieder der Kirchenleitung oder Ordinierte eine Gemeindeentwicklung in die Wege leiten, könnte folgendes Vorgehen zielführend sein:

1. Informelle Gespräche mit anderen Mitgliedern der Kirchenleitung, mit Ordinierten oder dem Präsidium, um sich ein Bild der Situation zu machen. Leitende Fragen könnten sein: Was wurde bereits versucht? Welche Erfahrungen wurden gemacht? Welche Ängste, Vorbehalte, Hoffnungen und Erwartungen sind vorhanden? Gibt es ein Problembewusstsein, genügend Energie und den Willen, ein Thema in Angriff zu nehmen?
2. Falls eine gewisse Offenheit und Interesse gegenüber dem Thema ‚Gemeindeentwicklung‘ besteht, könnte es als Diskussionsthema in der Kirchenleitung traktandiert werden. Ziele sind: Den Meinungsbildungsprozess bezüglich der zukünftigen Entwicklung der Kirchgemeinde in Gang setzen, von einander hören, wie die jetzige Gemeindesituation eingeschätzt wird, welche Erfahrungen gemacht wurden sowie einander die Hoffnungen, Wünsche, Befürchtungen und mögliche Themen mitteilen.
3. Wenn die Bereitschaft vorhanden ist, das grundsätzliche Thema Gemeindeentwicklung oder ein Thema in diesem Bereich zu verfolgen, kann es als Beschlusstraktandum in einer weiteren Sitzung zur Sprache kommen. Die Absicht dabei ist, die nächsten Schritte und eventuell bereits die Inhalte in groben Zügen festzulegen.
4. Die nächsten Schritte und Inhalte bestimmen: Geht es darum, sich bezüglich der Identität, Werte und dem Auftrag der Gemeinde einig zu werden? Oder geht es eher darum, die Qualität der bestehenden Angebote zu verbessern? Neue Formen und Innovationen zu fördern? Aufgaben zu beenden, um Ressourcen für Neues zu gewinnen? Oder geht es um eine Umstrukturierung aus finanziellen Gründen? Falls man sich bei diesem Traktandum auf die grundsätzlichen Inhalte einigt, kann das ein Zeichen dafür sein, dass sich das Gremium bei der Einschätzung der Situation und der gewünschten Ziele bis zu einem gewissen Grad bereits einig ist und man kann als nächstes das weitere Vorgehen bezüglich dem festgelegten Thema bestimmen.
5. Das ist jedoch eher die Ausnahme und hat den Nachteil, dass man die Analysenphase abkürzt und keine Aussensicht, zum Beispiel in Form einer externen Fachperson, in diesen

Entscheidungsprozess einbezogen wird. Die Klärung der Inhalte und der mit diesen verbundenen Ziele ist eine entscheidende Weichenstellung und ein wichtiger Prozessschritt in der Gemeindeentwicklung, der gut bedacht werden sollte. Daher lohnt es sich, dafür genügend Zeit in einer dafür reservierten Sitzung oder in einer Retraite zu nehmen und eventuell schon in einer frühen Phase eine externe Fachperson beizuziehen.

6. Bezüglich des weiteren Vorgehens stellen sich nachfolgende Fragen:
 - a. Soll eine Arbeits- oder Spurgruppe mit Vertretern der ehrenamtlichen Leitung und Angestellten eingesetzt werden, die Vorschläge für das weitere Vorgehen und einen Fahrplan für ein erstes Jahr erarbeitet? Oder hat das Gremium selbst die Kapazität, das Thema im Detail weiter zu bearbeiten? In der Regel empfiehlt sich eine Arbeits- oder Spurgruppe, um das Gremium zu entlasten.
 - b. Soll eine externe Fachperson beigezogen werden? Wenn ja, in welcher Phase? Was soll sie leisten? Wen soll man anfragen? Welche Mittel stehen dafür zur Verfügung? Muss ein Betrag ins Budget aufgenommen werden? Wer fragt an? Wer ist die Ansprechperson für diese Fachperson?
 - c. In welchem Ausmass und in welcher Form nimmt sich das gesamte Gremium Zeit? Was wird an wen delegiert? Wann wird das Thema wieder in einer ordentlichen Sitzung traktandiert? Gibt es eigens dafür reservierte Sitzungen, Halbtage, Tage oder ein Wochenende?

Die nachfolgenden Schritte hängen stark vom Thema und der Zielsetzung ab. Die Erfahrung zeigt, dass es bei Gemeindeentwicklungsprozessen mit einer gewissen Tragweite, in aller Regel von Vorteil ist, eine externe Fachperson beizuziehen. Weitere Ausführungen finden sich in «4.6.10 Auswahl und Rolle von externen Fachpersonen».

5.4 Auswahl von Konzepten, Modellen und Methoden

Bei Veränderungsprozessen sind die Voraussetzungen, Motivation und Ziele unterschiedlich. Zur Veranschaulichung einige Aufträge an Fachpersonen:

- Eine Langzeitstrategie für den Gemeindeaufbau entwickeln
- Eine Langzeitstrategie für eine bestimmte Zielgruppe definieren
- Die Identität, Vision, Werte und den Auftrag einer Gemeinde klären
- Retraiten zu unterschiedlichen Themen in laufenden Entwicklungsprozessen moderieren
- Ziele für Arbeitsbereiche definieren
- Die Aufgabenverteilung der Angestellten optimieren
- Die Zusammenarbeit im Mitarbeiterteam verbessern
- Die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiterteam und Kirchenleitung verbessern
- Teamentwicklungsprozess bei der Bildung von neuen kirchlichen Orten
- Die Aufgaben- und Ressortaufteilung der Ehrenamtlichen den veränderten Umständen und den Begabungen anpassen
- Ressourcen für Veränderungsprozesse bereitstellen
- Zusammen mit Freiwilligen die zukünftigen Schwerpunkte definieren
- Bearbeitung einer diffusen und vielschichtigen Problemsituation
- Coaching des Präsidiums oder des Leitungsgremiums

Diese unvollständige Auflistung macht deutlich, dass für einen glückenden Prozess unterschiedliche Methoden und Vorgehensweisen zum Tragen kommen. Von einer externen Beratung darf erwartet werden, dass sie diesbezüglich kompetent berät. Die Wahl der Methoden und des Konzepts ist abhängig von der bestehenden Kultur, der Zusammensetzung des Gremiums, den Zielen, den Ressourcen, den zeitlichen Möglichkeiten und den Vorstellungen bezüglich der Prozessdauer. Wenn immer möglich, sollen Konzepte, Modelle und Methoden

- möglichst einfach sein und deren Anwendung keine besondere Qualifikation erfordern,
- in ihrem Aufbau für die Beteiligten möglichst durchschaubar sein,
- in der Sprache der Gemeinde gehalten sein,
- deren Ergebnisse schnell verarbeitet werden können,
- einen klar erkennbaren Nutzen haben.

Ergänzende Ausführungen finden sich in «4.6.10 Auswahl und Rolle von externen Fachpersonen».

Um sich schnell einen Überblick über die in dieser Publikation beschriebenen Konzepte, Modelle und Methoden zu verschaffen, empfiehlt sich die Durchsicht von «5.1 Kurzbeschreibungen».

Aufgrund der Klärung der Ist-Situation und der Ziele können eine oder mehrere der nachfolgend beschriebenen Methoden, Modelle oder Konzepte zum Einsatz kommen.

5.5 In sieben Schritten zur Veränderung: Systemischer Entwicklungsansatz

Im kirchlichen Kontext hat sich der systemische Entwicklungsansatz besonders bewährt. Das Attribut «systemisch» verweist darauf, dass sich die Art der Veränderung an den Prinzipien lebender sozialer Systeme orientiert. Die systemische Betrachtung geht davon aus, dass sich viele Probleme nicht lösen lassen, wenn man das Augenmerk lediglich auf ein Element richtet. Es braucht den Blick für das Ganze. Dieser Ansatz ist ressourcen- und prozessorientiert. Das bedeutet, dass in Kirchgemeinden Fähigkeiten und Ressourcen bewusst gemacht und genutzt werden, um Entwicklung zu ermöglichen und Lösungen zu generieren. Der Ansatz geht davon aus, dass Veränderungsprozesse von den betroffenen Menschen selbst gelenkt und getragen werden und dass letztlich nur sie selbst wissen, was für sie das Richtige ist; wobei davon auszugehen ist, dass sich ein System besser weiterentwickelt, je mehr es weiss. Das systemische Vorgehen hat – über die formulierten Ziele hinaus – den Anspruch, die Entwicklungs- und Problemlösungsfähigkeiten der Beteiligten auch für künftige Herausforderungen zu steigern.

Unterschiedliche Menschen machen Kirchen mit verschiedenen Voraussetzungen lebendig, einmalig und auch entwicklungsfähig. Daher sind auch Erfolgsstrategien anderer Kirchgemeinden nur begrenzt kopierbar. Es braucht ein individuelles Vorgehen, angepasste Konzepte sowie stimmige, verkraftbare Entwicklungsschritte in einem auf die Beteiligten angepassten Tempo.¹⁹⁹ Trotz der grossen Vielfalt der Voraussetzungen und Ziele lassen sich Gemeindeentwicklungsprozesse anhand des Trigon-Modells²⁰⁰ in sieben Teilschritte unterteilen. Sie helfen sicherzustellen, dass die wesentlichen Inhalte bedacht und bearbeitet werden.

Die sieben Schritte zur Veränderung

1. Klärung der Ist-Situation
2. Zukunftsgestaltungsprozesse
3. Psychosoziale Prozesse
4. Lernprozesse
5. Informationsprozesse
6. Umsetzungsprozesse
7. Planen, Lenken und Organisieren der Prozesse

199 Vgl. Baumgartner, Irene/Häfele, Walter/Schwarz, Manfred/Sohm, Kuno, OE-Prozesse. Die Prinzipien systemischer Organisationsentwicklung, Bern, Stuttgart, Wien 1998, S. 19-37.

200 Vgl. Glasl, Friedrich/Kalcher, Trude/Piber, Hannes, Professionelle Prozessberatung. Das Trigon Modell der sieben OE-Basisprozesse, Bern 2014, S. 103-144.

Die obige Reihenfolge der sieben Schritte bedeutet nicht, dass sie in einer Gemeindeentwicklung auch in dieser Folge ablaufen sollen. Sie sagt auch nichts über die Wichtigkeit der Schritte aus. Die Bedeutung und Ausgestaltung der einzelnen Schritte ist stark von der Gemeindesituation und dem Auftrag abhängig. Bei Aufträgen zu Teilschritten, wie zum Beispiel bei einer Teamentwicklung oder einem Moderationsauftrag, fallen einige Schritte weg oder haben nur marginale Bedeutung. Die sieben Schritte sind auch nicht unbedingt als Phasen der Veränderung zu verstehen. Es geht vielmehr um Prozessschritte, von denen mehrere gleichzeitig und in verschiedener Reihenfolge gemacht werden können. Nachfolgend eine kurze Beschreibung der sieben Schritte.

5.5.1 Klärung der Ist-Situation

Im Analyseprozess – auch Diagnoseprozess genannt – geht es darum, die Situation, die Personen und das Umfeld wahrzunehmen. Unbefriedigendes soll benannt und ein Bewusstsein für die Situation geschaffen werden. Damit können adäquate Veränderungswünsche und passende Prozesse definiert werden. Ohne eine Situationsdiagnose besteht zudem die Gefahr, bloss Symptombekämpfung zu betreiben, statt den Dingen auf den Grund zu gehen. Eine solche Klärung kann, je nach Auftrag, in einem ersten Schritt in einfacher Form per Telefon, an Sitzungen oder auch systematisch durch den Einsatz von geeigneten Methoden geschehen. Ist letzteres der Fall, werden die Stärken, Schwächen und eventuell weitere Charakteristika gesammelt und gewichtet. Je nach Gemeindesituation ist es nicht immer ratsam, eine Gemeindeentwicklung mit einem breit angelegten Diagnoseprozess zu starten, sondern mit einem Zukunftsgestaltungsprozess, um zu klären, wohin die Entwicklung überhaupt gehen soll und um die Motivation zu fördern. Je nach Resultat kann dann eine Situationsdiagnose präziser ausgerichtet und schlanker gehalten werden.

Ergänzende Ausführungen, siehe auch «4.6.1 Identität und Werte klären». Methodische Impulse finden sich in «5.7 Gewichtung der Gemeindebilder», «5.8 Neun Entwicklungsdimensionen für Kirchgemeinden», «5.11 Golden Circle», «5.12 Leitbildprozesse», «5.13 Natürliche Gemeindeentwicklung», «5.16 Der Kirchenkurs: Wege zu einer Kirche der Beteiligung», «5.24 Atmosphärische Bedingungen bestimmen und verändern» und andere. Viele dieser Methoden und Konzepte beinhalten nicht nur eine Klärung der Ist-Situation, sondern auch noch weitere Schritte, die nachfolgend beschrieben werden.

5.5.2. Zukunftsgestaltungsprozesse

Aufgrund des Ist-Zustandes werden Vorstellungen für die Zukunft entworfen und diskutiert sowie eventuell Kontakt mit möglichen Partnern aufgenommen. Bei vielen Fragestellungen geschieht dies unter Einbezug mehrerer Kreise einer Kirchgemeinde. Durch transparente und

ehrliche Beteiligung können sich die Mitglieder bei der späteren Umsetzung mit den Lösungen besser identifizieren. Sie werden mit dem Sinn und den Zielen der beabsichtigten Veränderungen bekannt gemacht und es bildet sich ein gemeinsamer Wille, in die neue Richtung zu gehen. Dabei geht es darum, die richtige Balance zwischen einem problembezogenen Vorgehen zu finden, der die Probleme beheben soll, und einem visionsgeleiteten Prozess, der lösungsorientiert auf positive Resultate ausgerichtet ist.

Ergänzende Ausführungen, siehe auch «4.5.8 Antrieb der Organisation nutzen» und «4.6.2 Zukunft entwickeln, Innovation fördern». Methodische Impulse siehe «5.7 Gewichtung der Gemeindebilder», «5.8 Neun Entwicklungsdimensionen für Kirchgemeinden», «5.9 World Café», «5.10 Zukunftskonferenz», «5.11 Golden Circle», «5.12 Leitbildprozesse», «5.16 Der Kirchenkurs: Wege zu einer Kirche der Beteiligung», «5.17 Theorie U nach Claus Otto Scharmer», «5.22 Effectuation – in Ungewissheit Neues in die Welt bringen», «5.24 Atmosphärische Bedingungen bestimmen und verändern».

5.5.3 Psychosoziale Prozesse

Vor oder während eines Veränderungsprozesses treten häufig Unsicherheit, Stress, Spannungen, Widerstände oder Konflikte auf. Das sind Signale, die wichtige Hinweise auf Probleme und Ressourcen im Veränderungsprozess geben. Wenn sie ernst genommen, aufgegriffen und mit geeigneten Methoden bearbeitet werden, kann dies dem Gemeindeaufbau nur zugutekommen. Psychosoziale Prozesse können als Energieangebot erkannt und genutzt werden. So kann das Unbehagen an Veränderungen zur Lust auf Entwicklungen werden. Widerstände lassen sich am besten in Verbindung mit den Diagnose- und Zukunftsgestaltungsprozessen bearbeiten, weil sie an der Einschätzung der Probleme oder den Zukunftsperspektiven sichtbar werden. Die Qualität, das Tempo und die Dauer eines Veränderungsprozesses werden häufig durch die Fortschritte bei psychosozialen Veränderungsprozessen bestimmt.

Hier kommen häufig Methoden aus den Bereichen der Teamentwicklung, der Mediation und dem Coaching zum Tragen. Grundsätzlich hilfreich sind eine gute Kommunikation, siehe «5.5.5 Informationsprozesse», sowie Methoden und Konzepte, bei denen die Betroffenen frühzeitig zu Beteiligten und Mitbestimmenden gemacht werden. Siehe beispielsweise «5.9 Word Café», «5.10 Zukunftskonferenz», «5.12 Leitbildprozesse» und «5.24 Die atmosphärischen Bedingungen bestimmen und verändern».

5.5.4 Lernprozesse

Bei Entwicklungen und Veränderungen machen sich betroffene Menschen oft vorausschauend ernsthafte Sorgen: «Werde ich den neuen Anforderungen gerecht werden können? Will und kann ich noch umlernen oder muss ich die Gemeinde wechseln? Wäre es nicht besser für die

Gemeinde, wenn jemand meine Stelle übernehmen würde, der geeigneter ist?» In solchen Situationen hilft es, bezüglich der Zukunft Szenarien zu erstellen: Wer soll an welcher Stelle was tun und können? Wie kann das nötige Wissen erworben und wie können Fertigkeiten trainiert werden? Wer braucht in einer Übergangszeit welche Unterstützung? Sobald die Neuerungen eingeführt werden, ist für Weiterbildungen kaum noch Zeit vorhanden. Dann sollte das Tagesgeschäft wieder reibungslos erledigt werden. Eventuell kann durch ein Pilotprojekt die Angst verringert, für die Betroffenen Zeit gewonnen und aus den Erfahrungen gelernt werden. Infrage kommen auch Coachings zu spezifischen Themen. Lernen hat beim systemischen Entwicklungsansatz eine grosse Bedeutung, nur dadurch kann eines der Hauptziele erreicht werden, nämlich die Befähigung der Menschen und der Organisation zur Selbsterneuerung.

«Wo nicht gelernt wird, kann auch keine Entwicklung stattfinden.»²⁰¹

Deshalb ist es wichtig, bei Entwicklungsprozessen, die Gestaltung der Lernprozesse regelmässig mit zu bedenken.

Ergänzende Ausführungen siehe «4.6.4 Organisation festlegen, Mitarbeitende führen».

5.5.5 Informationsprozesse

Auch wenn bei Veränderungsprozessen eine grössere Anzahl von Gemeindemitgliedern involviert sind, kann doch nicht verhindert werden, dass sich andere ausgeschlossen oder schlecht informiert fühlen. So entstehen Informationslücken oder es zirkulieren Fehlinformationen. Das begünstigt falsche Verdächtigungen, Zuschreibungen und Angstfantasien, aber auch Wunschdenken und führt gerne zu Gerüchten. Das andere Übel ist, dass zu viele Informationen vermittelt werden, die zu Überflutung führen und gleichfalls Desorientierung erzeugen. Deshalb gilt es bei Veränderungsprozessen die Balance zu finden, damit Informieren zum Involvierten führt.²⁰² Dazu helfen die Fragestellungen:²⁰³

- Wer richtet sich an wen mit der Information und welche Wirkung soll erzielt werden?
- Was soll der Inhalt und Umfang der Information sein?
- Wann ist der richtige Zeitpunkt?
- Mit welchen Medien erreichen wir die Zielgruppe am besten?

201 Glasl, Friedrich/Kalcher, Trude/Piber, Hannes, Professionelle Prozessberatung. Das Trigon Modell der sieben OE-Basisprozesse, Bern 2014, S. 130.

202 Weiterführende Ausführungen siehe beispielsweise Baumgärtner, Markus, So machen Kirchen Schlagzeilen. Praxisbuch – besser kommunizieren, Basel 2018.

203 Glasl, Friedrich/Kalcher, Trude/Piber, Hannes, Professionelle Prozessberatung. Das Trigon Modell der sieben OE-Basisprozesse, Bern 2014, S. 131.

- Wie ist die Form der Information bzw. Kommunikation zu gestalten?

Es gibt Fachpersonen für kirchliche Entwicklungsprozesse, die bei grösseren Gemeindeentwicklungsprozessen immer Profis aus dem Kommunikationsbereich hinzuziehen. Das wird nicht bei jedem Veränderungsprozess nötig und möglich sein, zeigt aber die Brisanz der Thematik.

Weiterführende Ausführungen in «5.6.5 Gemeindeaufbau und Öffentlichkeitsarbeit».

5.5.6 Umsetzungsprozesse

In jedem Veränderungsprozess kommt der Punkt, an dem es sich zeigt, ob auf das «Wollen» nun auch das «Tun» folgt. Nun werden Vorhaben und Ideen im kirchlichen Alltag realisiert und verankert. Umsetzungsaktivitäten finden jedoch nicht erst am Ende eines Prozesses statt. Bei jedem einzelnen vorher genannten Schritt gilt es zu fragen, was könnte bereits umgesetzt werden? Beim Diagnoseprozess tritt beispielsweise oft Verbesserungspotential bei Abläufen, in der Zusammenarbeit oder bei der Kommunikation zu Tage, das schnell und einfach realisiert werden könnte. Dann soll das natürlich auch geschehen, nach dem Motto:²⁰⁴

«Wann immer ein Schritt gemacht werden kann, ist er willkommen.»

Ein solches Vorgehen kann dem Gesamtprozess Auftrieb geben und motivierend wirken.

Das Ziel der Prozessberatung in der Umsetzungsphase ist, Bedingungen zu schaffen, unter denen die Beteiligten, Professionelle und Freiwillige, bereit sind, das Geplante mit Verbindlichkeit umzusetzen. Der gute Boden dafür entsteht durch die oben genannten Prozesspunkte. Die Bereitschaft zur Veränderung ist bei den Beteiligten gewachsen, weil sie sich im Verlauf des Diagnoseprozesses ein Urteil der Ausgangslage bilden konnten, weil sie Entscheidungen nachvollziehen und bei der Gestaltung des Zukünftigen ihre Vorstellungen einbringen konnten.

Zum Wesen des Umsetzungsprozesses gehört – neben dem Aufbruch und dem Tun – auch das Stabilisieren und Verankern des Neuen. Diese wesentlichen Bestandteile einer erfolgreichen Veränderung geschehen nicht von allein. Es braucht in der Regel neue Abläufe, Strukturen und Verhaltensmuster, die zuerst definiert werden müssen und an die man sich gewöhnen muss. Eine bewusst gestaltete Phase des Einübens, Erfahrungensammelns, Reflektierens und gegebenenfalls von Anpassungen ist oft notwendig.

Zum Umsetzen gehört auch das Feiern. Nimmt sich eine Gemeinde die Zeit, nach der Ein-

204 Glasl, Friedrich/Kalcher, Trude/Piber, Hannes, Professionelle Prozessberatung. Das Trigon Modell der sieben OE-Basisprozesse, Bern 2014, S. 353.

führung von Neuerungen ein «Erntedankfest» zu begehen, steigert dies das Selbstbewusstsein und fördert die Dankbarkeit und das Gottvertrauen. Zudem lässt sich daraus Kraft schöpfen für zukünftige Weiterentwicklungen.

Ergänzende Ausführungen siehe auch «4.6.4 Organisation festlegen, Mitarbeitende führen», «4.6.6 Wirkung entfalten» und «4.6.8 Präsent sein».

5.5.7 Planen, Lenken und Organisieren der Prozesse

Das Vorgehen in der Gemeindeentwicklung und alle bisher genannten Prozessschritte müssen erdacht, entworfen, geplant, gelenkt und überprüft werden. Zudem müssen die nötigen personellen und finanziellen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Zur Entlastung des Gesamtremiums ist es, ab einer gewissen Tragweite der Veränderung, empfehlenswert, eine Arbeits- oder Spurgruppe aus Interessenvertretern von Ehrenamtlichen und Angestellten zu bilden. Diese initiiert, kontrolliert und evaluiert die Prozesse im Auftrag der Kirchenleitung. Zudem sollte dieses Organ die Auswirkungen der Veränderungen auf das Ganze im Auge behalten und hinsichtlich des Tempos und Umfangs des Prozesses lenken. Bei allem Eifer für die Gemeindeentwicklung dürfen die Veränderungen nicht zu einer Überlastung der Beteiligten führen. Wo es bei Angestellten oder Ehrenamtlichen zu längeren Phasen der Überlastung kommt, treten Erschöpfungserscheinungen auf und die Gemeindeentwicklung endet möglicherweise beim Zusammenbruch oder Ausscheiden eines Beteiligten. Beim Entwurf des Prozesses ist auf die bestehende Arbeitsbelastung der Involvierten Rücksicht zu nehmen und möglichst für eine rhythmische Abwechslung von Anspannung und Entspannung zu sorgen.

Ergänzende Ausführungen siehe «4.5.4 Trotz Ungewissheit Neues kreieren», «4.6 Aufgaben der Gemeindeleitung», «4.6.10 Auswahl und Rollen von externen Fachpersonen» und «5.4 Auswahl von Konzepten, Modellen und Methoden».

5.6 Gemeindeaufbau von den Handlungsfeldern her

Innerhalb einzelner Arbeitsfelder wird in vielen Kirchgemeinden gute Qualität erreicht. Oft wird aber dabei die Verantwortung für das Ganze der Kirchgemeinde zu wenig berücksichtigt. Im Folgenden wird entfaltet, wie ein Handlungsfeld dann zur Blüte und vollen Bestimmung kommt, wenn die Sicht fürs Ganze konzeptionell verankert ist. Zugleich wird der qualitative Beitrag der einzelnen Handlungsfelder für den Gemeindeaufbau dargestellt.²⁰⁵

Ein fruchtbares Zusammenwirken von Handlungsfeldern und Gemeindeaufbau setzt voraus,

- dass in den Handlungsfeldern kompetente Akteure (z. B. engagierte Kirchenmusiker, leidenschaftliche Katechetinnen und Erwachsenenbildner, motivierte Verantwortliche für Freiwilligenarbeit, weitsichtige Vertreterinnen diakonischer Anliegen) zu starken, aber nicht betriebsblinden Partnern werden;
- dass Kirchenleitung und Mitarbeiterschaft sich auf lang- und mittelfristige, herausfordernde Ziele einigen, auf die sie ihre Kräfte konzentrieren (d.h., sie setzen Prioritäten); und dass sie die Umsetzung dieser Ziele sorgfältig und kontinuierlich leiten und begleiten.

5.6.1 Gemeindeaufbau und Gottesdienst²⁰⁶

Reformierte feiern Gottesdienst mit dem Anspruch, dass die Gemeinde sich beteiligt, und in der Erwartung, dass Gottes Geist in und durch die Gemeinde wirkt. Darum verändert der Gottesdienst seine Form, wenn Menschen dort eine Heimat finden. Wir dürfen dem Zeugnis des Glaubens seine eigene gestaltgebende Kraft zutrauen.

Es braucht heute verschiedene Gottesdienstformen, die verschiedene Menschen mit unterschiedlichen Bedürfnissen ansprechen. Gesucht sind Gottesdienste, die einen Sinn für Gott vermitteln. Darum braucht es:

Konzeptarbeit

Ängste und Vorbehalte gegenüber Neuem muss man ernst nehmen. Schnellschüsse bei der Einführung von neuen Gottesdienstformen verunsichern. Es braucht ein Konzept und zwar nicht nur in Bezug auf einen neuen Gottesdienst, sondern auf alle Gottesdienste hinsichtlich des Aufbaus einer Kirchgemeinde. Welcher Gottesdienst hat welche Funktion? Welches Zielpublikum soll angesprochen werden? Dadurch werden neue Gottesdienstformen nachhaltig,

205 Vgl. Flückiger, Karl, Gemeinde bauen. Ein Arbeitsheft, Zürich 2011, S.18. <https://www.zhref.ch/intern/gemeindeaufbau/downloads> (Abfrage 08.10.2019).

206 Vgl. Flückiger, Karl, Gemeinde bauen. Ein Arbeitsheft, Zürich 2011, S.19. <https://www.zhref.ch/intern/gemeindeaufbau/downloads> (Abfrage 08.10.2019).

sind nicht nur Modetrend oder Hobby eines Einzelnen und führen nicht zum Ausbrennen.

Teambildung

Durch die Mitwirkung von verschiedenen Personen wird der Gottesdienst breiter abgestützt. In die Vorbereitung fließen verschiedene Lebens- und Glaubenserfahrungen ein. Bei der Durchführung können sich Menschen mit ihren Gaben und Talenten einbringen und etwas zum Gelingen des Ganzen beitragen.

Kreative Elemente

In der heutigen Mediengesellschaft sind es die Menschen gewohnt, Inhalte in attraktiven, unterhaltsamen Formen präsentiert zu bekommen. Tanz, Projektionen, dekorative Raumgestaltung und künstlerische Installationen kommen dieser Entwicklung entgegen. Interessanterweise übt dieser Trend auch eine stärkende Wirkung auf die traditionellen Formen aus. Der einfache, schlichte, eher stille Gottesdienst im klassischen Kleid kann als Gegenpol zu den bewegteren, neuen Formen noch mehr seine Kraft entfalten.

Tischgemeinschaft

Brunch, Apéro, Bistro, Essen – die Tischgemeinschaft, die Jesus ganz selbstverständlich pflegte, entspricht einem Bedürfnis. Hier engagieren sich gerne Menschen, die einen Gottesdienst zwar von Herzen mittragen, aber sich selbst nicht in der Lage fühlen, sich an der Liturgie zu beteiligen.

Spirituelle Erfahrung

Wenn Menschen den Gottesdiensten fernbleiben, so tun sie es manchmal, weil sie diese als zu kopflastig erleben, zu organisiert, gefühllos und wenig von erlebbarer Gottespräsenz geprägt. Neue Gottesdienstformen wollen darum auch neue spirituelle Erfahrungen ermöglichen: nicht nur über das Wort, sondern auch partizipativ, manchmal eher durch Schweigen und Hören als über Reden und Funktionieren, manchmal bewegt, den ganzen Menschen ergreifend mit Körper und Gefühl – dem Geist vertrauend.

Verkündigung

Die Predigt hat eine zentrale Rolle im Gottesdienst. Der Glaube kommt aus der Predigt.²⁰⁷ Hier spricht uns Gott durch den heiligen Geist an. Der Reformator Martin Luther bezeichnet die Kirche als Geschöpf des Wortes. Die Predigt wirkt – auch wenn sie diesen Anschein oft nicht

²⁰⁷ Römer 10,17: «So kommt der Glaube aus der Predigt, das Predigen aber durch das Wort Christi.» (Lutherbibel 2017).

hat. Sie konstituiert Kirche, bringt Gemeinde hervor und spricht den Hörenden das Evangelium zu, das sie befreit und in die Kirche führt.²⁰⁸

Ergänzende Ausführungen sowie methodische Impulse siehe beispielsweise «4.2 Theologische Prägungen und Gemeindeentwicklung», «5.6.4 Gemeindeaufbau und Spiritualität», «5.13 Natürliche Gemeindeentwicklung, acht Qualitätsmerkmale», «5.15 Wachsen gegen den Trend, 5. Gottesdienst».

5.6.2 Gemeindeaufbau und Diakonie

von Beat Maurer

Die Lebendigkeit der Gemeinde zeigt sich unter anderem auch in ihrer Fürsorge gegenüber dem Schwächeren. Die Bibel gibt Zeugnis von der Liebe Gottes zu uns Menschen. Die Liebe ist aber nicht etwas Einseitiges, etwas, das man nur empfangen kann. Sie setzt Kräfte frei sich dem Anderen zuzuwenden. Weiterzugeben, was man selbst empfangen hat. Der Glaube des Einzelnen an Gott zeigt seine Lebendigkeit in der Hinwendung zum Nächsten. Daraus lässt sich ableiten, dass sich die Lebendigkeit einer christlichen Gemeinschaft darin zeigt, wie sie sich um die Schwächeren kümmert.

Die Fürsorge gegenüber den Mitmenschen wird in der Kirche mit dem Begriff Diakonie bezeichnet. So wird im Weiteren das fürsorgliche Handeln mit dem Begriff «Diakonisches Handeln» bezeichnet.

Was zeichnet das Diakonische Handeln einer Gemeinde aus? Hierzu findet man im Gleichnis des Barmherzigen Samariters Hinweise (Lukas 10,30-36).

Diakonie lebt vom Engagement des Einzelnen

Im Gleichnis liegt ein von Räubern überfallener Mann am Wegrand, an dem Verletzungsspuren sichtbar sind. Seine Bedürftigkeit ist ihm anzusehen und es braucht keine spezielle Ausbildung, um ihm Hilfe anbieten zu können. Trotzdem braucht es drei Versuche, bis die Hilfestellung funktioniert. Dies, weil die ersten beiden Personen die Hilfe ganz einfach verweigern. Trotz ihrer guten Ausbildung, sehen sie sich nicht in der Lage dem Notleidenden zu helfen. Sie sind mit der Situation überfordert und lassen ihn liegen. Erst die dritte Person schafft es, sich die nötige Zeit zu nehmen und sich auf den Hilfsbedürftigen und seine Not einzulassen. Dabei lässt er sich von seinem gesunden Menschenverstand leiten und kümmert sich um die

208 Vgl. Deeg, Alexander, Predigt, in: Kunz, Ralph/Schlag, Thomas: Handbuch für Kirchen- und Gemeindeentwicklung, Neukirchen-Vluyn 2014, S. 244 - 251.

offensichtlichen Verletzungen des überfallenen Mannes.

Die geforderte Hilfe ist also nicht an das Fachwissen des Helfenden gebunden, sondern an seine innere Haltung zu seinem Mitmenschen.

Mit diesem Gleichnis will Jesus seinen Zuhörern aufzeigen, dass das Heil des Menschen nicht allein in seiner persönlichen Beziehung zu Gott liegt. Nein, das Privileg zu Gott eine Beziehung zu haben und aus seiner Liebe und Kraft leben zu dürfen, muss sich auf die Beziehungen zu den Mitmenschen auswirken. Die von Gott erfahrene Liebe gehört nicht dem Empfänger allein, sondern muss weiter fließen zu den Mitmenschen. In diesem Sinne gehört das Diakonische Handeln des Menschen genauso zu seiner Gottesbeziehung wie die Zeiten des Gebets oder der Lehre.

Die Qualität des Diakonischen Handelns misst sich an seiner Nachhaltigkeit

Nachdem der Samariter den Hilfsbedürftigen mit dem Nötigsten versorgt hat, macht er sich Gedanken, wie er dem Verletzten nachhaltig helfen kann. Auch hier verhält er sich genauso lösungsorientiert wie bei seiner Hilfeleistung. Er ist sich bewusst, dass er den Verletzten auf seiner Reise nicht mitnehmen kann. Da er aber genügend Geld mit sich trägt, organisiert er bezahlte Hilfe und übergibt den Hilfsbedürftigen, mit dem Auftrag ihn gesund zu pflegen, einem Hotelier. Aus diesem Verhalten lässt sich schliessen, dass die Qualität des Diakonischen Handelns in der Nachhaltigkeit der Hilfe liegt. Als diakonisch handelnder Mensch darf es mir nicht gleichgültig sein, wie es mit den Hilfesuchenden nach der Erstversorgung weitergeht. Es gehört zum Diakonischen Handeln, dass ich mich dafür einsetze, dass dem Hilfesuchenden soweit geholfen wird, dass er wieder selbständig weiterleben kann. Beispiele aus der Praxis zeigen aber, dass diesem Anspruch nicht immer Rechnung getragen werden kann. Gerade Menschen mit finanziellen Nöten oder Menschen mit psychischen Erkrankungen haben einen grossen Bedarf an Unterstützungsleistungen, so dass der Einzelne in seinem Diakonischen Handeln bald an seine Grenzen stösst.

Themenfelder des Diakonischen Handelns

Gemäss der Definition des Begriffs Diakonie versteht man darunter jegliche Aspekte des Dienstes an den Menschen. So gesehen ist das Bereitstellen des Kaffees nach dem Gottesdienst genauso diakonisch zu bewerten wie das Budgetberatungsgespräch mit einer finanziell verschuldeten Person. Auf Grund dieser Breite kann man schliessen, dass Diakonie nicht nur eine Handlung meint, sondern die eigene Haltung in der Begegnung mit dem Anderen.

Wenn wir aber von Diakonie als Handlungsfeld sprechen, dann sind hier konkrete diakonische Handlungen gefragt, die sich um die sichtbare Not von Menschen in oder ausserhalb der Gemeinschaft richten. Im Matthäusevangelium Kapitel 25, 31-40 werden Handlungsfelder für

das Diakonische Handeln aufge zählt:

Essen und Trinken: Die Versorgung der körperlichen Bedürfnisse.

Nacktheit: Die Sorge um die Würde des Einzelnen.

Krankheit: Die Sorge um körperliche und seelische Gesundheit.

Gefängnis: Die Sorge um Freiheit und Autonomie des Einzelnen.

Hilfestellungen in den aufgeführten Bereichen können aber nicht allein durch Diakonische Handlungen geboten werden.

- Um Menschen in den Herausforderungen ihres Lebens zu unterstützen braucht es das Zusammenspiel zwischen der Diakonie, der Seelsorge und der Katechese.
- Um Menschen in den vielfältigen Herausforderungen ihres Lebens zu unterstützen ist eine Gemeinschaft auf verschiedenen Ebenen gefordert.

Neben der praktischen Unterstützung durch das Diakonische Handeln, benötigen Menschen die Unterstützung in ihren seelischen Problemen oder brauchen Raum, indem es ihnen möglich ist, Glaubenserfahrungen machen zu können.

Stellenwert der Diakonie in der Gemeinde

Vielen Menschen ist die Wichtigkeit der Diakonie bewusst und sie erwarten, dass die Kirche diakonisch tätig ist. Doch in der Praxis zeigt sich immer wieder, dass in der alltäglichen kirchlichen Arbeit die Diakonie neben dem Gottesdienst, der Seelsorge und der Katechese in den Hintergrund rückt. Damit dies nicht geschieht, braucht es Menschen, die die Fahne der Diakonie hochhalten. Strukturell ist es hilfreich, wenn in den Leitungsgremien der Gemeinden die Diakonie ein eigenes Ressort besetzt.

Damit die Diakonie einer Gemeinde sichtbar wird, braucht es konkrete Ziele für ihr diakonisches Handeln. Die folgenden Schritte helfen bei der Erarbeitung dieser Ziele:

Situationsanalyse

Als erster Schritt lohnt es sich die Situation und die Bedürfnisse, welche die Menschen im Einzugsgebiet der Gemeinde haben, zu analysieren. Dazu eignet sich z. B. die diakonische Zwölfertafel, welche Frieder Furler in seinem Buch «Diakonie – eine praktische Perspektive» (Zürich 2012) beschreibt. Statt von den Alterssegmenten geht die Zwölfertafel vom Generationengefüge aus. Das sind Menschen in vielfältigen Lebensformen und vielfältigen Generationenbeziehungen. In seinem Buch zeigt Frieder Furler anhand der diakonischen Zwölfertafel auf, welche diakonischen Handlungen diesen Gruppen dienen.

Eine andere Möglichkeit die Bedürfnisse der Menschen im Einzugsgebiet der Gemeinde zu

erfassen und zu analysieren ist die Sozialraumanalyse. Bei der Methode der Sozialraumanalyse sucht man im geografischen Einzugsgebiet der Gemeinde verschiedene Hotspots. Dies können Orte und Plätze sein, an denen sich bestimmte Gruppen treffen, Wohnquartiere, Verkehrswege oder Arbeitsorte. Solche Hotspots werden auf die Bevölkerungsstruktur wie Alter, Milieu, Einkommen, Arbeits- und Freizeitverhalten und andere für die Gemeinde wichtige Merkmale hin untersucht. Dies geschieht, in dem man das Einzugsgebiet systematisch hinsichtlich der gestellten Fragen beobachtet. Aus den gemachten Beobachtungen versucht man nun mögliche Zielgruppen und deren Bedürfnisse zu benennen. Je nach Vorwissen kann die Sozialraumanalyse auch gezielt auf eine Zielgruppe durchgeführt werden.

Die gemachten Beobachtungen können durch gezielte Befragungen ergänzt werden.

Durch die Sozialraumanalyse bewegt sich eine Gemeinde hin zu den Menschen und versucht in der Haltung des Nichtwissens die aktuelle Situation zu erfassen.

Verankerung in der Gemeindeleitung

Damit die Diakonie in der Gemeinde nachhaltig verankert ist, ist es unumgänglich, dass die Kirchenleitung die gemachte Analyse zur Kenntnis nimmt und weiterführende Schritte festlegt. Dazu ist es hilfreich, auf Grund der Analyse ein Konzept für die Diakonische Arbeit in der Gemeinde zu erarbeiten und dieses zusammen mit einem Budgetantrag der Gemeindeleitung vorzulegen.

Einbezug der Gemeinde

Die Diakonische Arbeit der Kirchgemeinde unterscheidet sich von der professionellen Sozialarbeit im Wesentlichen durch das freiwillige Engagement der Mitarbeitenden. Das grosse Engagement der freiwillig Mitarbeitenden zeichnet die Kirche und ihr Diakonisches Handeln aus und verschafft die Möglichkeit, Menschen in einer niederschweligen Art beizustehen. Die professionelle Sozialarbeit ist ihrem Auftraggeber verpflichtet und darum an Vorgaben gebunden. Meistens werden ihr durch die begrenzten finanziellen Ressourcen Grenzen gesetzt. So können diakonisch handelnde freiwillige Mitarbeitende die professionell Mitarbeitenden ergänzen. Ein gutes Beispiel hierfür ist die Wegbegleitung. Indem sich professionell Mitarbeitende als Vermittler betätigen, bieten sie den Freiwilligen ein Betätigungsfeld, in dem sie ihrem Anliegen, Menschen in Not zu unterstützen, nachkommen können. Im Beispiel der Wegbegleitung liegt der Schwerpunkt der professionell Mitarbeitenden bei der Suche und Pflege der freiwillig Mitarbeitenden.

«Caring Community»

Noch einen Schritt weiter geht das Konzept der «Caring Community». Bei diesem Konzept

versucht man eine Gemeinschaft in ihrer sozialen Verantwortung zu stärken. Gelingt dies, nimmt die Gemeinschaft die vorhandene Not wahr und kümmert sich um die Betroffenen. Bei diesem Konzept liegt der Schwerpunkt der professionell Mitarbeitenden darin, die Gemeinschaft für die Bedürfnisse des anderen zu sensibilisieren und sie zu befähigen, selbständig Hilfestellungen zu schaffen. Die professionell Mitarbeitenden werden verstärkt in der Rolle des Moderators gebraucht.

Verbindungen zu anderen Teilen des Buches

Ergänzende Ausführungen und weitere methodische Impulse siehe beispielsweise «3.4.2 Institution», «3.5.2 Gemeindeentwicklung in Beteiligungskirchen», «3.5.4 Schritte zur Beteiligung und Ermöglichung», «4.1.3 Die Grundlage der Liebe», «4.5.7 Antrieb der Institution nutzen», «4.5.9 Antrieb der Liebe nutzen», «4.6.6 Wirkung entfalten» und «4.6.8 Präsent sein».

5.6.3 Gemeindeaufbau und Seelsorge²⁰⁹

Seelsorge richtet sich an Einzelne. Gemeindeaufbau hat die ganze Organisation im Blick. Wie kann Seelsorge im Dienst des Gemeindeaufbaus stehen? Kann Gemeindeaufbau erfolgen, wenn die individuelle Befindlichkeit ins Zentrum rückt?

Seelsorge braucht Gemeindeaufbau

weil der Mensch ein soziales Wesen ist, das auf Gemeinschaft mit mehrfachen Beziehungen angewiesen ist. Eine christliche Gemeinde darf als heilende Gemeinschaft bezeichnet werden – nicht nur, weil vertrauensvolle Menschen zur Gemeinde gehören, sondern weil Gottes Geist darin wirkt. Die klassische Zweierbeziehung der Seelsorge muss immer wieder überstiegen werden, sonst bleibt sie in einer symbiotischen Phase stecken.

Gemeindeaufbau braucht Seelsorge

weil der Einzelne angesprochen werden muss, wenn Visionen entworfen, geplant und durchgeführt werden – sonst wachsen die Aktivitäten, aber nicht die Gemeinde. Seelsorge in Form von Coaching und Mitarbeitergesprächen führt in Situationen, wo Menschen herausgefordert werden, ihr Leben zu weiten, die Gottesbeziehung zu vertiefen, die Kontakte zu Familie und Freunden zu prüfen und zu verbessern.

Viele Menschen möchten gerne einen Beitrag für die Gemeinschaft leisten. Aber manchmal sind Prägungen und Erfahrungen aus der Vergangenheit hinderlich in der Zusammenarbeit.

209 Vgl. Flückiger, Karl, Gemeinde bauen. Ein Arbeitsheft, Zürich 2011, S. 22. <https://www.zhref.ch/intern/gemeindeaufbau/downloads> (Abfrage 08.10.2019).

Es braucht Heilung durch die verändernde Kraft der Liebe Gottes, so dass wir «zu trösten vermögen mit dem Trost, mit dem wir selbst von Gott getröstet werden» (2. Kor. 1,4, Zürcher Bibel 2007). Bonhoeffer sagt es so: «Wir reden einander auf die Hilfe an, die wir beide brauchen. Wir ermahnen einander zu dem Weg, den Christus uns gehen heisst. Wir warnen einander vor dem Ungehorsam, der unser Verderben ist.»²¹⁰ Seelsorge ist also kein Selbstzweck, sondern innerste Konzentration für den Dienst nach aussen.

Ein Beispiel, wie Seelsorge nicht isoliert, sondern auf Gemeindeaufbau ausgerichtet ist:

Die Gemeinde hat ein Seelsorgeteam, gebildet aus Freiwilligen, einerseits für kurze Kontakte bei Geburtstags- oder Krankenbesuchen, andererseits für längere Begleitungen von Gemeindegliedern (durch begabte, durch Kurse ausgebildete Freiwillige). Das Team wird geleitet und gecoacht von hauptamtlichen Seelsorgerinnen und Seelsorgern der Gemeinde, unterstützt von weiteren Professionellen.

5.6.4 Gemeindeaufbau und Spiritualität²¹¹

Aktion und Kontemplation, Beten und Tun

«Im Vertrauen auf das Evangelium und im Wissen um die Vorläufigkeit menschlichen Tuns»²¹², hoffen wir auf eine Entwicklung der Kirche. Neben sorgfältigem Denken und Handeln suchen wir das Göttliche. Wir bitten «Sende dein Licht und deine Wahrheit»²¹³.

Man könnte sich die Frage stellen, überwiegt die göttliche oder die menschliche Natur der Kirche? Dietrich Bonhoeffer bemerkt zu Recht: «Kirche ist immer beides zugleich; wer nur eines von beidem sieht, sieht nicht die Kirche».²¹⁴

Formen der Spiritualität als gestaltetes und reflektiertes Einüben von Glauben

Neben Prozessen und Konzepten erweisen sich Glaubenskurse, Bibelarbeit und Erweiterung des Bibelwissens als wesentliche Elemente beim Gemeindeaufbau. Die Erwachsenenbildung

210 Bonhoeffer, Dieter, *Gemeinsames Leben*, München 1985, S. 91.

211 Vgl. Flückiger, Karl, *Gemeinde bauen. Ein Arbeitsheft*, Zürich 2011, S. 23. <https://www.zhref.ch/intern/gemeindeaufbau/downloads> (Abfrage 08.10.2019).

212 Präambel Kirchenordnung KT Zürich: <https://www.zhref.ch/organisation/landeskirche/kirchensynode/dateien-nur-privat/dateien/zhref-kirchenordnung-20090317.pdf/view> (Abfrage 11.10.2019).

213 Kirchenrat der Evangelisch-reformierten Kirche des Kantons Zürich (Hg.), «Sende dein Licht und deine Wahrheit.» Gebete für die Arbeit in kirchlichen Behörden und Einrichtungen, Zürich 2008; siehe auch: Fäh, Heinz M. / Boetschi, Carl (Hg.), *Wenn ich rufe. Das reformierte St. Galler Gebetbuch*, Zürich 2017.

214 Bonhoeffer, Dietrich, *Ges. Schriften III*, München 1960, S. 286-291.

entwickelt immer wieder neue Formen, wie Glauben vertieft wird: Meditation, kreatives Schreiben, Bibel plus, Palaver und Konzil, Biographiearbeit, Exerziten im Alltag, Bewegung und Gebet, Bibliolog, Schöpfungszeit, Pilgern usw.

Die verschiedenen Formen der Spiritualität helfen beim Gemeindeaufbau. Es kommt zu einem vertieften Verständnis der eigenen Berufung und zu einem Transformationsprozess der Person.

Folgende Stichworte veranschaulichen den Wert von Spiritualität im Rahmen von Gemeindeaufbau:

- Spiritualität öffnet die Sichtweise für die gesamte Wirklichkeit – sie hat mit Ganzheit und innerer Kohärenz zu tun.
- Spiritualität hat einen Erfahrungsbezug und zielt auf praktisch gestaltete Lebensform.
- Sie bezieht sich auf eine transzendente, vom Menschen her nicht machbare oder planbare Wirklichkeit.²¹⁵

Ergänzende Ausführungen sowie methodische Impulse siehe beispielsweise «Kirche ist ... 3.1 Fundiert und hat ein Ziel, 3.2 Einheit in Vielfalt», «4.1 Entstehende Kirche», «4.2 Theologische Prägung und Gemeindeentwicklung», «4.6.7 Glauben fördern», «5.6.3 Gemeindeaufbau und Seelsorge». Methodische Impulse siehe «5.11 Golden Circle: Why, How, What», «5.13 Natürliche Gemeindeentwicklung, Acht Qualitätsmerkmale», «5.14 Vitale Gemeinde», «5.15 Wachsen gegen den Trend, 4. Glaubenskurse als Wachstumsimpuls, 9. Die Rolle des Gebets im Wachstum», «5.18 REVEAL – Geistliches Wachstum fördern», «5.20 Ora et labora (bete und arbeite): Zusammenarbeit ganzheitlich gestalten».

5.6.5 Gemeindeaufbau und Öffentlichkeitsarbeit²¹⁶

Gemeinschaft entsteht durch Kommunikation

Der Auftrag der Kirche ist die Kommunikation des Evangeliums in Wort und Tat. Kirchliche Kommunikation ist demnach nicht Selbstzweck oder Fremdkörper, sondern Teil von Zeugnis und Dienst der Kirche als Gemeinschaft. Sie beginnt im Zwiegespräch mit einem Du und lässt ausgehend von dort immer wieder neu und in sich ausdehnenden Kreisen Gemeinschaft entstehen. Gemeinde bauen ist ein kommunikatives Geschehen.

215 Soweit die Ausführungen in Anlehnung an Karl Flückiger, ehemals Leiter der Fachstelle Gemeindebau der Reformierten Kirche des Kantons Zürich.

216 Vgl. Flückiger, Karl, Gemeinde bauen. Ein Arbeitsheft, Zürich 2011, S. 24. <https://www.zhref.ch/intern/gemeindeaufbau/downloads> (Abfrage 08.10.2019).

Interne Kommunikation als Voraussetzung für den Gemeindeaufbau

Die interne Kommunikation geschieht zwischen Behördenmitgliedern, Pfarrerinnen und Pfarrern, Mitarbeitenden und Freiwilligen. Sie alle sind als Multiplikatoren Botschafterinnen und Botschafter der Kirche. Ein adäquater Informationsfluss zwischen allen, die in der Gemeinde Verantwortung übernehmen, ist eine unabdingbare Voraussetzung für den Aufbau der Gemeinde. Interne Kommunikation fördert eine stärkere Identifikation mit der Kirchengemeinde und eine klare, positive Identität.

Öffentlichkeitsarbeit ist ein Instrument des Gemeindeaufbaus

Manchmal klagen Kirchenmitglieder und Mitarbeitende, dass die Öffentlichkeit die Kirche nicht recht wahrnehme, weil die Medien stärker an negativen Themen interessiert sind als an der Aufbauarbeit der Kirchengemeinden. Und doch sind die Medien der Ort, wo die Mehrheit der Kirchenmitglieder erfahren kann, für welche Werte die Kirche einsteht, was sie anbietet und wo sie sich engagiert. Der Auftrag zur «Kommunikation des Evangeliums in Wort und Tat» schliesst deshalb auch eine qualifizierte Öffentlichkeitsarbeit als Dienst an der Gemeinde mit ein. Sie trägt dazu bei, dass einerseits die kirchlichen Angebote bekannt sind und im Sinne der Partizipation genutzt werden und dass sich andererseits auch jene Mitglieder zugehörig fühlen können, die sich nicht regelmässig beteiligen. Zur Gemeinde gehörig – und damit am Gemeindeaufbau beteiligt – sind nämlich auch jene Mitglieder, die ihr Interesse und ihre Solidarität anderweitig, beispielsweise durch Entrichten der Kirchensteuer, zum Ausdruck bringen. Jene Mitglieder wollen Dank, Informationen und Bestätigung für die Wirksamkeit ihres Beitrages und die Relevanz der Kirche. Damit kirchliche Öffentlichkeitsarbeit gelingt, müssen Art und Weise angemessen sein. Werbung für die Kirche will nicht etwas anpreisen oder verkaufen, sondern zu einem Kommunikationsprozess mit Gott, den Menschen und der Kirche einladen.

Öffentlichkeitsarbeit ist Offenheit und Prägnanz zugleich

Gemeindeaufbau darf nicht zum Selbstzweck verkommen und aus lauter Selbstbezüglichkeit zum Ausschluss der Welt führen. Ihr Selbstverständnis als Volkskirche und ihre öffentlich-rechtliche Anerkennung verpflichtet die Kirchengemeinde zu Präsenz in der Öffentlichkeit. Transparente Information über das, was in der Kirchengemeinde getan, gesagt und gedacht wird, ist Ausdruck ihrer Offenheit gegenüber der ganzen Gesellschaft. Gemeinde bauen und Gemeinde sein heisst deshalb auch, ein Gegenüber für andere zu sein. Vernetzung und Zusammenarbeit am Ort und in der Region tragen dazu bei, das öffentliche Leben zu durchdringen. Dafür ist es nötig, hinaus- und auf Menschen und Institutionen zuzugehen, sie an je ihren Orten aufzusuchen und ein Stück weit auch herauszufordern. Die Kirchengemeinde wird für die Bevölkerung so als wichtiger Teil des öffentlichen Lebens fassbar und durch vielfältige Kontakte ihrerseits genährt und gestärkt.

Ergänzende Ausführungen siehe beispielsweise «4.6.6 Wirkung entfalten», «4.6.8 Präsent sein».

Weiterführende Literatur:

- KOMPRAX – Anleitung zur Kommunikationsgestaltung in Kirchgemeinden. Herausgegeben von der Zürcher Landeskirche, überarbeitet von der Aargauer Landeskirche, <https://www.ref-ag.ch/informationen-medien/gemeindekommunikation/komprax-ordner.php> (Abfrage 11.10.2019).
- Kommunikationsarbeit in der Kirchgemeinde: <https://www.ref-ag.ch/informationen-medien/gemeindekommunikation/index.php> (Abfrage 11.10.2019).
- Baumgartner, Markus, So machen Kirchen Schlagzeilen. Praxisbuch – besser kommunizieren, Basel 2018.

5.6.6 Gemeindeaufbau und Freiwilligenarbeit²¹⁷

Eine Kirchgemeinde, die zusammen mit ihren Freiwilligen aktuelle gesellschaftliche Fragen aufgreift, ist eine Kirche bei den Menschen: glaubwürdig, aktuell und lebendig.

In Lukas 13,20 wird die Arbeit fürs Reich Gottes mit der einer Frau verglichen, die wenig Sauerteig nimmt und ihn mit viel Mehl vermischt, bis der Teig durchsäuert ist und aufgehen kann. Freiwillige leisten solche Sauerteigarbeit. Sie durchmischen die Kirche mit Ideen, geschenkter Zeit und Zuwendung, sie werden selbst durchsäuert mit dem Evangelium und mischen sich unter die Bevölkerung. Aus Kleinem wird Grosses – immer wieder.

Fragen zur Reflexion

- Sprechen wir Kinder, Jugendliche, Frauen und Männer an, sich freiwillig zu engagieren?
- Sind Freiwillige mit neuen Ideen bei uns willkommen?
- Bieten wir interessante und sinnvolle Möglichkeiten zum Mitmachen?
- Beziehen wir die Freiwilligen bei der Gemeindeentwicklung ein?

Freiwilliges Engagement ist ein Tor, durch das Menschen näher zur Kirchgemeinde gelangen.

²¹⁷ Vgl. Flückiger, Karl, Gemeinde bauen. Ein Arbeitsheft, Zürich 2011, S. 25. <https://www.zhref.ch/intern/gemeindeaufbau/downloads> (Abfrage 08.10.2019).

Zugänge

- Raum geben für Projekte und Ideen von freiwillig Engagierten.
- Menschen mit ihren Talenten und Interessen für ein Engagement ansprechen.
- Neuzugezogene ansprechen.
- Im Veranstaltungskalender publizieren, dass Interessierte willkommen sind.
- Betroffene und Freiwillige bei der Entwicklung von Angeboten einbeziehen.
- Zeitgemässe und interessante Projekte wie «Tischlein deck dich», Generationenprojekte, Familientreffpunkte, Wegbegleitung.
- Freiwillige und ihr Engagement in Medienberichten und im Jahresbericht sichtbar machen.

Konzepte

Auch wenn Freiwillige unentgeltlich arbeiten, ist ihr Engagement nicht «gratis» zu haben. Nachhaltige Freiwilligenarbeit braucht eine Verankerung in der Kultur und in den Strukturen. Engagierte erwarten, dass sie willkommen sind und mit ihren Ideen ernst genommen werden. Sie wollen ihre Fähigkeiten in einem sinn- und wirkungsvollen Angebot einsetzen. Begrenzte Einsatzmöglichkeiten und kompetente Begleitung sind gefragt.

Die Kirchenleitung und der Mitarbeiterkreis planen die Einsätze, gewinnen, begleiten und fördern die Freiwilligen fachlich und geistlich. Die Verantwortlichen bieten interne Intervision und Weiterbildung sowie individuelle Jahresgespräche an und finanzieren Kurse. Die Kirchenleitung macht freiwilliges Engagement im Leitbild und in der Öffentlichkeitsarbeit sichtbar. Sie regelt die Rahmenbedingungen, die Aufgaben und Kompetenzen aller Beteiligten. Sie thematisiert den Gemeindeaufbau periodisch.

Ergänzende Ausführungen in «3.5.2 Gemeindeentwicklung in Beteiligungskirchen», «3.5.3 Gemeindeentwicklung in Ermöglichungskirchen», «4.3 Die atmosphärischen Bedingungen», «4.4 Fresh Expressions of Church und Mixed Economy», «4.5.1 Begabungen berücksichtigen», «4.6.9 Beteiligen und ermöglichen». Konzepte und Methoden siehe zum Beispiel «5.9 World Café», «5.10 Zukunftskonferenz», «5.16 Der Kirchenkurs: Wege zu einer Kirche der Beteiligung».

Weiterführende Literatur:

Leitfaden zur Freiwilligenarbeit für reformierte Kirchgemeinden, inklusive Arbeitsinstrumente. Herausgegeben von fünf Kantonalkirchen der deutschen Schweiz, 2015, https://ref-ag.ch/organisation-personen/mitarbeitende-gruppen/PDF/LF_FWA_Leitfaden.pdf (Abfrage 13.12.2019).

5.6.7 Tauforientierter Gemeindeaufbau²¹⁸

Die Taufe kann einen Anknüpfungspunkt für den Gemeindebau bilden, da sie ein von kirchendistanzierten Menschen mehrheitlich akzeptiertes Ritual ist. In Verbindung mit dem religionspädagogischen Konzept wird es möglich, mit Taufeltern kontinuierlich in Kontakt zu bleiben und sie in ihrem Erziehungsauftrag zu unterstützen.

Zielgruppe: Junge Familien

Die Wohnortplanung erhält mit Kleinkindern eine längerfristige Perspektive. Kindergartenplätze, Schulbesuch, aber auch soziale Kontakte werden für eine längere Lebensphase geplant. Junge Familien können somit durch die Kirchgemeinde über einen längeren Zeitraum angesprochen und in die Arbeit einbezogen werden. Da mit kleinen Kindern der Aktionsradius erheblich eingeschränkt ist, wird der Nahbereich für Familien wichtig. Orte im Umfeld werden gesucht, in denen Familien willkommen sind und wo Angebote auf ihre Situation zugeschnitten sind.

Bausteine des Tauforientierten Gemeindebaus²¹⁹

- Im Zusammenhang mit der Taufe werden die Eltern und Kinder immer wieder zu Angeboten für und mit Familien eingeladen:
- Eltern-Kind-Singen
- Fiire mit de Chliine
- Familienentlastende Angebote wie Ferienplausch, Mittagstisch, Hütedienst
- Familienferienwoche
- Gottesdienste mit Kindern der Klassenstufe zwei, drei und vier
- Elternseminare, z. B. zu Erziehungsthemen oder Aspekten religiöser Erziehung
- Elternbriefe sowie Tauferinnerungsbriefe zum 1., 2., 3. und 4. Taufstag.
- Tauferinnerungsgottesdienste für Vierjährige: Die Kinder werden gesegnet und bekommen ein Buch. Anschliessend Apéro: Die Gemeinde stellt sich und ihre Angebote vor.

Beispiel siehe «3.4.1 Bewegung», A. Beispiel aus der Landeskirche.

218 Vgl. Flückiger, Karl, Gemeinde bauen. Ein Arbeitsheft, Zürich 2011, S. 16. <https://www.zhref.ch/intern/gemeindeaufbau/downloads> (Abfrage 08.10.2019).

219 Vgl. <http://www.ph-aargau.ch/downloads-materialien/klein-kind-und-kirche.php> (Abfrage 08.10.2019).

5.6.8 Musikalischer Gemeindeaufbau²²⁰

Beinahe alle Menschen lassen sich durch Musik emotional ansprechen. Musik transportiert Botschaften, sie ist Verkündigung. Die Musik ermöglicht Begegnungen mit Menschen und mit Gott.

An einigen Orten gibt es bewundernswerte musikalische Arbeit. Viele Stunden werden in Chören, Orchestern, Bands und Kindersingkreisen verbracht – dies wird als ein Reichtum für die Gemeinde erlebt. Wenn es uns gelingt, die musikalische Arbeit als Beitrag für den Gemeindeaufbau zu gestalten, kommt die Musik zu ihrer eigentlichen Bestimmung. Viele Möglichkeiten sind hierfür noch nicht ausgeschöpft. Im Lied und in der instrumentalen Musik stecken Chancen und Perspektiven für den Gemeindeaufbau – und auch für die Glaubensvermittlung. Es gibt viele Berichte von Menschen, die durch ihre Mitarbeit in einem Chor oder einer Band zu einem tieferen Glauben fanden – oder sich erstmals mit dem Glauben befassten.

Ein Beispiel: Im Mini-Singen lernen Mütter, Väter oder Grosseltern zusammen mit ihren Kleinkindern Kinderlieder, Bewegungsspiele, Knireitersprüche, Tischlieder, gesungene Gebete, Gute-Nacht-Lieder, Lieder zu Festen im Jahreskreis und Tänze kennen und singen. Durch das Singen und ganzheitliche musikalische Aufnahmen von (geistlichen) Inhalten werden in besonderem Masse tiefe seelische Schichten erreicht. Gesänge eignen sich speziell auch als Träger für einfache Rituale (z. B. Abschied oder Begrüssung). Im Mini-Singen sollen Eltern wieder befähigt werden, zusammen mit ihren Kindern zu singen, in ihren Familien Rituale einzuführen (Gute-Nacht-Lied, Tischlieder usw.) und zu religiösen Festen im Jahreskreis über passende Lieder wieder ein tieferes Verständnis zu entwickeln. Die Eltern sollen in den Kirchgemeinden einen Treffpunkt erhalten, wo sie Kontakte knüpfen können mit anderen Eltern, denen die religiöse Erziehung auch ein Anliegen ist. Junge Eltern sind durch die Teilnahme in Räumlichkeiten der Kirchgemeinden am Puls der Gemeinden und kommen auch in Kontakt mit anderen Angeboten für Familien oder Kinder.

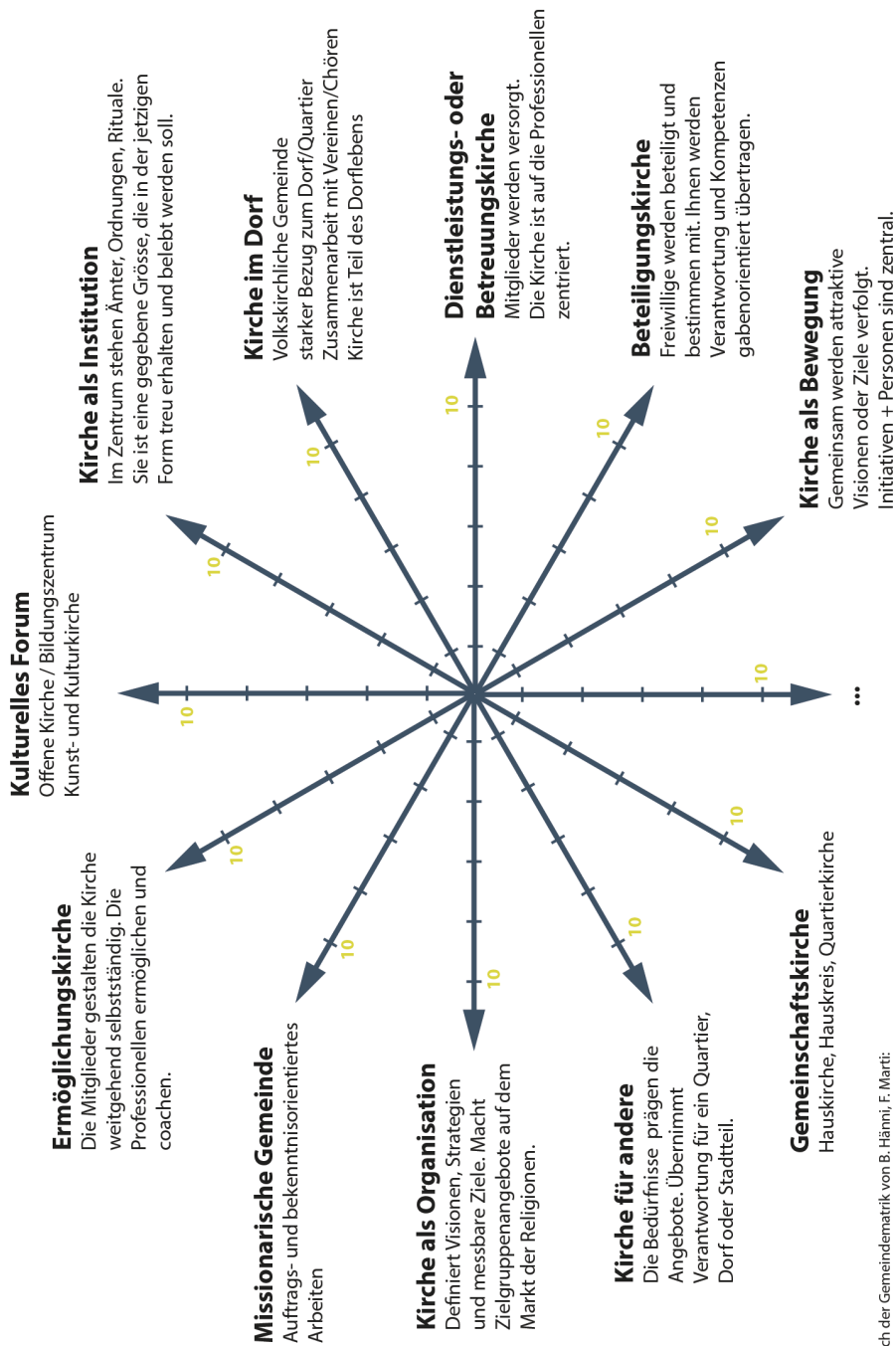
Beispiel aus einer Kirchgemeinde: «3.4.1 Bewegung», A. Beispiel aus der Landeskirche.

220 Vgl. Flückiger, Karl, Gemeinde bauen. Ein Arbeitsheft, Zürich 2011, S. 20. <https://www.zhref.ch/intern/gemeindeaufbau/downloads> (Abfrage 08.10.2019).

5.7 Gewichtung der Gemeindebilder

Es gibt viele unterschiedliche Ausprägungen von Kirchgemeinden, die jedoch meist nur schwer fass- und beschreibbar sind. Für die Bestimmung des Ausgangs- und Zielpunktes, der Auswahl der Methoden und der Prozessgestaltung ist dies aber wesentlich. Die nachfolgende Grafik beschreibt elf verschiedene Gemeindebilder oder Ausprägungen von Gemeinden. Natürlich ist diese Aufzählung nicht vollständig. Je nach Zielsetzung und Gemeindesituation können nicht relevante Bilder gestrichen und neue hinzugefügt werden.

GEWICHTUNG DER GEMEINDEBILDER



Frei nach der Gemeindegematrix von B. Hämi, F. Marti: „Kirchengemeinde gemeinsam leiten und entwickeln“ 2011

Gewichtung Gemeindebilder

Jede/-r bewertet gemäss eigenem Gutdünken die einzelnen Aussagen in der nachfolgenden Tabelle mit einer Zahl zwischen 1 und 10.

A Für die heutige Situation

B Für den anzustrebenden Soll-Zustand in 4 Jahren

0 Punkte gar kein Gewicht / nicht vorhanden

5 Punkte durchschnittlich / teilweise vorhanden

10 Punkte sehr viel Gewicht / ausgeprägt vorhanden

In der hintersten Spalte (Ideen und Möglichkeiten...) können stichwortartig Ideen und Möglichkeiten für eine anzustrebende zukünftige Entwicklung notiert werden.

GEMEINDEBILDER	A heutige Situation	B Soll in 4 Jahren	Ideen und Möglichkeiten für eine zukünftigen Entwicklung. Es könnten Ressourcen zusätz- lich eingesetzt (+) oder einge- spart werden (-).
Kirche als Institution Im Zentrum stehen Ämter, Ordnungen, Rituale. Sie ist eine gegebenen Grösse, die in der jetzigen Form treu erhalten und belebt werden soll.			
Dienstleistungs- oder Betreuungskirche Mitglieder werden versorgt. Die Kirche ist auf die Professionellen zentriert.			
Beteiligungskirche Freiwillige werden beteiligt und bestim- men mit. Ihnen werden Verantwortung und Kompetenzen gabenorientiert über- tragen.			
Gemeinschaftskirche Hauskirche, Hauskreis, Quartierkirche			
Kirche als Bewegung Gemeinsam werden attraktive Visionen oder Ziele verfolgt. Initiativen + Personen sind zentral.			

GEMEINDEBILDER	A heutige Situation	B Soll in 4 Jahren	Ideen und Möglichkeiten für eine zukünftigen Entwicklung. Es könnten Ressourcen zusätz- lich eingesetzt (+) oder einge- spart werden (-).
Kirche für andere Die Bedürfnisse prägen die Angebote. Übernimmt Verantwortung für ein Quar- tier, Dorf oder Stadtteil. Diakonische Kirche			
Kirche als Organisation Definiert Visionen, Strategien und mess- bare Ziele. Macht Zielgruppenangebote auf dem Markt der Religionen.			
Missionarische Gemeinde Auftrags- und bekenntnisorientiertes Arbeiten			
Ermöglichungskirche Die Mitglieder gestalten die Kirche weit- gehend selbstständig. Die Professionellen ermöglichen und coachen.			
Kulturelles Forum Offene Kirche / Bildungszentrum Kunst- und Kulturkirche			
Kirche im Dorf Volkskirchliche Gemeinde starker Bezug zum Dorf/Quartier Zusammenarbeit mit Vereinen/Chören Kirche ist Teil des Dorflebens			
...			

Nach dem persönlichen Ausfüllen des Arbeitsblatts kann der Durchschnitt von allen Beteiligten ermittelt werden. Dazu können die persönlichen Werte in der Gruppe benannt und auf einem für alle sichtbaren Papier zusammengetragen werden. Beim Benennen der Zahlen können Kommentare abgegeben werden. Grosse Unterschiede in der Einschätzung und Auffälligkeiten sollen besprochen werden. Somit liegen am Ende nicht nur Durchschnittswerte der Ist- und Soll-Ausprägungen vor, die Beteiligten konnten sich auch ein erstes Bild über die verschiedenen Haltungen und Vorstellungen machen.

Die Durchschnittswerte des Ist- und Soll-Zustands werden anschliessend mit unterschiedlichen Farben in das Übersichtsblatt «Gewichtung der Gemeindebilder» eingetragen und allen vorgestellt.

In einem nächsten Schritt könnte, durch das Setzen von Klebepunkten auf dem Übersichtsblatt, eine Priorisierung des Handlungsbedarfs vorgenommen werden. Das heisst, es wird bestimmt, in welchen Ausprägungen vordringlich gehandelt werden soll. Das könnte beispielsweise bedeuten, Projekte und zusätzliche Ressourcen einzusetzen (+ in der Tabelle) oder Aktivitäten zu streichen und Ressourcen einzusparen (- in der Tabelle).

Anschliessend können für die priorisierten Bereiche Strategien und Massnahmen ausgearbeitet werden.

Die Methode steht in Bezug zu «3.4 Bewegung, Institution, Organisation und Hybrid», «3.5 Dienstleistungs-, Beteiligungs- und Ermöglichungskirche», «4.2 Theologische Prägung und Gemeindeentwicklung», «4.6.1 Identität und Werte klären», «4.6.2 Zukunft entwickeln, Innovation fördern», «5.16 Der Kirchenkurs: Wege zu einer Kirche der Beteiligung».

5.8 Neun Entwicklungsdimensionen für Kirchgemeinden

Die neun Entwicklungsdimensionen sind wohl die wichtigsten Baustellen einer Gemeinde, um die es sich zu kümmern gilt. Das Modell hilft, eine umfassende oder auch nur punktuelle Entwicklung in Kirchgemeinden zu starten und weiterzuführen. Es ermöglicht, Stärken und Schwächen differenziert zu sehen und die wesentlichen Faktoren zu beachten. Damit bewahrt es vor Einseitigkeit. Zudem macht es auch «weiche» Faktoren der Kirchgemeinde diskutierbar und gibt eine gemeinsame Sprache.²²¹

Mit dem Modell und den Arbeitsblättern kann man zum Beispiel:

- eine grobe Einschätzung verschiedener Aspekte (Dimensionen) der Kirchgemeinde durch unterschiedliche Personen oder Gruppen vornehmen.
- «weiche» Themen wie Glaube oder Innovationskraft diskutierbar machen.
- den eigenen Blick weiten, so dass ein Überblick entsteht und keine Dimensionen bei der Gemeindeentwicklung unbeachtet bleiben oder überbetont werden.
- den Bedarf für Entwicklungen diskutieren und bestimmen.
- die Stärken und Schwächen der eigenen Kirchgemeinde herausfinden. Danach kann man beginnen, die grössten dieser Stärken und/oder Schwächen zu bearbeiten.
- anregen, dass zum Beispiel jedes zweite Jahr eine Dimension als Jahresschwerpunkt speziell bearbeitet und entwickelt wird.

221 Das Modell wurde aus verschiedenen Modellen speziell für die landeskirchliche Situation entwickelt. Den Prozess und die Inhalte massgebend geprägt hat die Arbeitsstelle Gemeindeentwicklung und Mitarbeiterförderung der St. Galler Landeskirche. Vgl. <https://www.ref-sg.ch/neun-entwicklungsdimensionen.html> (Abfrage 17.08.2019). Die Inhalte und Arbeitsblätter wurden vom Verfasser, bezogen auf «3. Kirche ist ...» und «4. Neues Leben in der Kirche», angepasst.

Folgende neun Entwicklungsdimensionen sind für Kirchgemeinden relevant:



Je nach Fragestellung und Zielsetzung stehen zwei verschiedene Arbeitsblätter zur Verfügung.

Das **Arbeitsblatt 1 Standortbestimmung** ermöglicht eine Standortbestimmung der Gemeinde aufgrund einer persönlichen Einschätzung durch das Verteilen von Punkten. Dies erlaubt einen Vergleich der Einschätzung untereinander und den Mittelwert einer ganzen Gruppe zu ermitteln. In weiteren Schritten können Konsequenzen abgeleitet werden.

Das **Arbeitsblatt 2 Standortbestimmung und Entwicklung** fragt nach Stärken, Schwächen, Gefahren, Ressourcen und möglichen Entwicklungen. Was ein detaillierteres Wahrnehmen der Situation und möglicher Entwicklungen erlaubt, aber aufwändiger ist und wesentlich mehr Zeit in Anspruch nimmt.

Natürlich ist auch eine Kombination möglich. Zum Beispiel so, dass durch das Arbeitsblatt 1 die relevanten Entwicklungsdimensionen bestimmt werden, welche dann anhand des Arbeitsblatts 2 weiter bearbeitet werden.

ARBEITSBLATT 1: STANDORTBESTIMMUNG

Einschätzungen Neun Entwicklungsdimensionen

Jede/-r bewertet gemäss eigenem Gutdünken die einzelnen Aussagen in der nachfolgenden Spalte „**Meine Einschätzung**“ mit einer Zahl zwischen 1 und 10.

1 Punkt schlecht / unklar, diffus / nicht vorhanden / unwirksam / stimmt nicht

5 Punkte durchschnittlich / durchschnittlich verständlich / teilweise vorhanden / mittelmässig wirksam / stimmt hin und wieder

10 Punkte ausgezeichnet / sehr klar und verständlich / ausgeprägt vorhanden / positiv wirksam / stimmt.

Spalte „Gruppeneinschätzung“ dient dazu, den Mittelwert einer ganzen Gruppe einzutragen, um Vergleiche zu diskutieren.

Die hinterste Spalte (Bemerkungen) gibt Gelegenheit, die eigene Einschätzung in Stichworten zu kommentieren oder auf ein Beispiel hinzuweisen.

STRATEGIE

was wir tun - Identität, Zukunft und Auftrag klären

STRUKTUR

wie wir es tun - unser Vorgehen

KULTUR

wie sind wir unterwegs - unsere Atmosphäre

STRATEGIE

was wir tun - Identität, Zukunft und Auftrag klären

		Meine Einschät- zung	Gruppen- einschät- zung	Bemerkungen
Identität und Werte klären	Wir wissen, wozu es unsere Ge- meinde gibt und braucht. Wir ken- nen den inneren Kern und unseren Auftrag – Werte, die uns ziehen und antreiben. Diese Werte sind als klares Profil auf der Grundlage des Evangeliums sowie der Kirchenord- nung gemeinsam formuliert. Sie werden umgesetzt und gelebt.			
Zukunft entwickeln, Innovation fördern	Wir schaffen innere und äussere Freiräume, um uns der strategi- schen Arbeit, wie der bewussten Gestaltung der Zukunft, widmen zu können. Wir lassen uns diesbezüg- lich von anderen inspirieren. Wir initiieren und fördern zukunfts- orientierte Prozesse und Innova- tionen.			
Auftrag klären	Die Wirkung der geleisteten Arbei- ten wird in den wesentlichen Handlungsgebieten periodisch, anhand des Auftrags und der Wer- te, ausgewertet. Die Ergebnisse fliessen in die Planung und weitere Gestaltung der Arbeit ein.			

		Meine Einschät- zung	Gruppen- einschät- zung	Bemerkungen
Organisation festlegen, Mitarbeitende führen	Eine Aufbau- und Ablauforganisati- on klärt die Zuständigkeit und för- dert effizientes Zusammenarbeiten. Die bestehenden Reglemente und Abläufe sind auf die angestrebten Werte abgestimmt und fördern die Qualität sowie neues Leben. In der hierarchischen, personell-ad- ministrativen Leitung bestehen faire Lösungen.			
Ressourcen schaffen	In partizipativen Prozessen wird der Einsatz der Ressourcen optimiert, reduziert und wo nötig werden Auf- gaben gestrichen. Es werden alternative Finanzie- rungsquellen geprüft.			
Wirkung entfalten	Angestellte und freiwillig Mitarbei- tende arbeiten stärkenorientiert und leisten qualitativ gute Arbeit. Wir setzen Personal, Gebäude und Finanzen in einer ermöglichenden Haltung optimal und zielgerichtet für den Gemeindeaufbau ein. Die Verantwortung für den Aufbau der Gesamtgemeinde wird von allen wahrgenommen. Es wird in Wachs- tum und neue Projekte investiert.			

		Meine Einschät- zung	Gruppen- einschät- zung	Bemerkungen
Glaube fördern	Wir fördern einen individuellen und gemeinsamen evangelischen Glauben in verschiedenen Ausdrucksformen. In den Handlungsgebieten wird der Glaube durch verschiedene Zugangsweisen gefördert. Glaube und Hoffnung kommen auch in Sitzungen und öffentlichen Veranstaltungen deutlich zum Ausdruck.			
Präsent sein	Wir haben zeitgemässe und milieugerechte Formen in Programm, Auftritt, Gestaltung der Infrastruktur, Kontakten und Kommunikationsmitteln. Wir sind stark präsent und eng verwoben mit dem Ort. Wir pflegen Beziehungen und kennen die Anliegen, Probleme und Bedürfnisse der Menschen			
Beteiligen und ermöglichen	Wir sind beim Umgang mit Fehlern und Versagen grosszügig und feiern das unvollkommene Leben. Mitglieder und Freiwillige werden zu gabenorientierter Beteiligung und zur Selbständigkeit angeleitet, systematisch gefördert und begleitet. Es werden Freiräume geschaffen sowie Verantwortungen und Kompetenzen bewusst delegiert.			

ARBEITSBLATT 2: STANDORTBESTIMMUNG & ENTWICKLUNG

Einschätzungen Neun Entwicklungsdimensionen

Jede/-r füllt das Arbeitsblatt persönlich aus.

Die Gruppenmitglieder notieren ihre Einschätzung auf 9 Plakaten mit 4 Spalten (Stärken, Schwächen, Gefahren, Ressourcen und Entwicklungsmöglichkeiten). Das ist natürlich auch elektronisch möglich.

Die Mitglieder studieren die Ergebnisse. Anschliessend findet ein Gespräch in der Gruppe statt: Was fällt auf, wo besteht Einigkeit, wo sehen wir Ressourcen und Entwicklungsmöglichkeiten usw.

In Frage kommt eine Bewertung mit Punkten: Was soll weiterverfolgt werden. Worauf die nächsten Schritte und Massnahmen festgelegt werden können.

STRATEGIE

was wir tun - Identität, Zukunft und Auftrag klären

STRUKTUR

wie wir es tun - unser Vorgehen

KULTUR

wie sind wir unterwegs - unsere Atmosphäre

STRATEGIE

was wir tun - Identität, Zukunft und Auftrag klären

	Welche Stärken fallen auf? Welche Schwächen fallen auf?	Zukünftige Gefahren	Ressourcen, Ideen und Entwicklungsmöglichkeiten
<p>Identität und Werte klären Wir wissen, wozu es unsere Gemeinde gibt und braucht. Wir kennen den inneren Kern und unseren Auftrag – Werte, die uns ziehen und antreiben. Diese Werte sind als klares Profil auf der Grundlage des Evangeliums sowie der Kirchenordnung gemeinsam formuliert. Sie werden umgesetzt und gelebt.</p>			
<p>Zukunft entwickeln, Innovation fördern Wir schaffen innere und äussere Freiräume, um uns der strategischen Arbeit, wie der bewussten Gestaltung der Zukunft, widmen zu können. Wir lassen uns diesbezüglich von anderen inspirieren. Wir initiieren und fördern zukunftsorientierte Prozesse und Innovationen.</p>			
<p>Auftrag klären Die Wirkung der geleisteten Arbeiten wird in den wesentlichen Handlungsgebieten periodisch, anhand des Auftrags und der Werte, ausgewertet. Die Ergebnisse fliessen in die Planung und weitere Gestaltung der Arbeit ein.</p>			

STRUKTUR

wie wir es tun - unser Vorgehen

	Welche Stärken fallen auf? Welche Schwächen fallen auf?	Zukünftige Gefahren	Ressourcen, Ideen und Entwicklungsmöglichkeiten
<p>Organisation festlegen, Mitarbeitende führen Eine Aufbau- und Ablauforganisation klärt die Zuständigkeit und fördert effizientes Zusammenarbeiten. Die bestehenden Relemente und Abläufe sind auf die angestrebten Werte abgestimmt und fördern die Qualität sowie neues Leben. In der hierarchischen, personell-administrativen Leitung bestehen faire Lösungen.</p>			
<p>Ressourcen schaffen In partizipativen Prozessen wird der Einsatz der Ressourcen optimiert, reduziert und wo nötig werden Aufgaben gestrichen. Es werden alternative Finanzierungsquellen geprüft.</p>			
<p>Wirkung entfalten Angestellte und freiwillig Mitarbeitende arbeiten stärkenorientiert und leisten qualitativ gute Arbeit. Wir setzen Personal, Gebäude und Finanzen in einer ermöglichenden Haltung optimal und zielgerichtet für den Gemeindeaufbau ein. Die Verantwortung für den Aufbau der Gesamtgemeinde wird von allen wahrgenommen. Es wird in Wachstum und neue Projekte investiert.</p>			

KULTUR

wie sind wir unterwegs - unsere Atmosphäre

	Welche Stärken fallen auf? Welche Schwächen fallen auf?	Zukünftige Gefahren	Ressourcen, Ideen und Entwicklungsmöglichkeiten
<p>Glaube fördern Wir fördern einen individuellen und gemeinsamen evangelischen Glauben in verschiedenen Ausdrucksformen. In den Handlungsgebieten wird der Glaube durch verschiedene Zugangsweisen gefördert. Glaube und Hoffnung kommen auch in Sitzungen und öffentlichen Veranstaltungen deutlich zum Ausdruck.</p>			
<p>Präsent sein Wir haben zeitgemässe und milieugerechte Formen in Programm, Auftritt, Gestaltung der Infrastruktur, Kontakten und Kommunikationsmitteln. Wir sind stark präsent und engagiert mit dem Ort. Wir pflegen Beziehungen und kennen die Anliegen, Probleme und Bedürfnisse der Menschen</p>			
<p>Beteiligen und ermöglichen Wir sind beim Umgang mit Fehlern und Versagen grosszügig und feiern das unvollkommene Leben. Mitglieder und Freiwillige werden zu gabenorientierter Beteiligung und zur Selbstständigkeit angeleitet, systematisch gefördert und begleitet. Es werden Freiräume geschaffen sowie Verantwortungen und Kompetenzen bewusst delegiert.</p>			

Vertiefende und ergänzende Ausführungen finden sich bei <https://www.ref-sg.ch/neun-entwicklungsdimensionen.html> (Abfrage 13.12.2019).

Das Modell steht in enger Verbindung mit «4.6 Aufgaben der Gemeindeleitung», zudem bestehen beispielsweise Bezüge zu «Kirche ist ... 3.1 Fundiert und hat ein Ziel», «3.5 Dienstleistungs-, Beteiligungs- und Ermöglichungskirche», «4.1 Die entstehende Kirche», «4.3 Die atmosphärischen Bedingungen», «4.5 Die Strategien», «5.11 Golden Circle: Why, How, What», «5.12 Leitbildprozesse» und «5.24 Atmosphärische Bedingungen bestimmen und verändern».

5.9 World Café

Direkte Gespräche sind oft der Schlüssel zu gemeinsamen Einsichten und Lösungen. Das World Café bietet intensive und dichte Gesprächsfolgen an Tischen. Dadurch verknüpfen sich individuelle Erfahrungen, Fragen und Erkenntnisse mit dutzenden anderen. Mit Word Café kann man in kurzer Zeit, mit bis zu 100 oder mehr Personen, sicher, zielgerichtet und partizipativ arbeiten. Es ist daher auch in kirchlichen Kreisen beliebt. Richtig angewandt, sind die Erfahrungen in aller Regel sehr positiv.

Das ursprüngliche World Café-Format und einige Variationen beschreiben Hinnen und Krummenacher ausführlich in ihrem Buch «Grossgruppeninterventionen».²²² Unterdessen gibt es viele verschiedene Varianten des World Café, die sich in verschiedenen Kontexten bewährt haben. Wie jeder Grossgruppenprozess muss auch jedes World Café neu entwickelt werden. Das Grundmodell bildet meist einen guten Ausgangspunkt, die auftragsspezifische Ausgestaltung ist dennoch jedes Mal anders. Daher ist es angebracht, mindestens bei der ersten Durchführung einen erfahrenen Moderator oder Prozessbegleiter beizuziehen. Hinnen und Krummenacher beschreiben das Grundmodell folgendermassen:²²³

Die Teilnehmenden treffen sich zu sechst an rechteckigen Tischen. Die Tische sind mit Papier belegt. Stifte stehen bereit. Die Grundannahmen und die Café-Etikette liegen auf.

Grundannahmen

- *Das Wissen und die Weisheit, die wir benötigen, sind bereits in uns vorhanden und können zugänglich gemacht werden.*
- *Wenn sich ein System auf kreative Weise mit sich selbst verbindet, tritt kollektive Intelligenz zum Vorschein.*
- *Kollektive Einsichten entstehen, wenn wir*
- *... den Beitrag jedes Einzelnen würdigen,*
- *... unsere Ideen miteinander verknüpfen,*
- *... genau hinhören, was «in der Mitte» entsteht und*
- *... auf tieferliegende Muster und Fragestellungen achten.*

222 Hinnen, Hannes/Krummenacher, Paul, Grossgruppeninterventionen. Konflikte klären – Veränderungen anstossen – Betroffene einbeziehen, Stuttgart 2012.

223 Hinnen, Hannes/Krummenacher, Paul, Grossgruppeninterventionen. Konflikte klären – Veränderungen anstossen – Betroffene einbeziehen, Stuttgart 2012, S. 112-113.

Café-Etikette

- *Konzentrieren auf das, was zählt*
- *Eigene Gedanken und Erfahrungen beitragen*
- *Zuhören, um zu verstehen*
- *Ideen verknüpfen*
- *Malen! Zeichnen! Kritzeln!*
- *Gemeinsame Muster, Einsichten und tiefergehende Fragen heraushören*

Die Teilnehmenden platzieren sich an den Tischen.

1. Schritt: Begrüssung und Einführung

Die Leute werden willkommen geheissen. Sie werden auf das Thema eingestimmt. Die Grundannahmen werden erklärt, die Café-Etikette und der Ablauf. Die Tische werden gebeten, aus ihrer Runde jeweils einen Tischgastgeber bzw. eine Tischgastgeberin zu bestimmen, welche über die drei Runden am selben Tisch bleiben und jeweils die Neuankömmlinge begrüssen und in die bisherigen Tischdiskussionen einführen.

2. Schritt: Erste Frage

Das World Café wird mit einer ersten vorbereiteten Frage eröffnet, welche zur Klärung des Konferenzthemas beiträgt. Alle werden gebeten, zuzuhören und sich einzubringen. Alles Wesentliche soll von allen am Tisch fortlaufend auf die Tischtücher geschrieben werden. Die Vernetzung der Inhalte soll visualisiert werden. Nach 20 Minuten werden alle gebeten, die Tische zu wechseln – bis auf den Tischgastgeber, die Tischgastgeberin.

3. Schritt: Zweite Frage

Nachdem sich alle wieder an einen neuen Tisch gesetzt haben, bittet die Prozessbegleitung die Gastgeber, die Neuankömmlinge zu begrüssen und sie in die Inhalte auf dem Tischtuch einzuführen. Die Neuankömmlinge werden gebeten, danach ihre Erfahrungen und Impulse aus den anderen Tischen einzubringen und direkt mit den Inhalten auf den Tischen zu verknüpfen. Anschliessend sollen sie sich der zweiten Frage widmen. Die Ideen und Antworten der zweiten Frage sollen ebenfalls direkt mit den bestehenden Inhalten verknüpft werden. Nach 20 Minuten werden alle wieder gebeten, die Plätze zu wechseln. Der Gastgeber bleibt.

4. Schritt: Dritte Frage

Auch in der neuen Zusammensetzung werden die Gastgeber gebeten, kurz gefasst das Wesentliche aus den ersten zwei Runden zusammenzufassen. Wiederum bringen die Neuankömmlinge ihre Erfahrungen aus den anderen Tischen ein und widmen sich anschliessend der dritten Frage.

5. Schritt: Muster erkennen

Nach Abschluss der dritten Runde werden alle gebeten, in einem Moment der Stille die entdeckten Muster und gemeinsamen Erkenntnisse herauszufiltern. Anschliessend werden diese Erkenntnisse grafisch/visuell umgesetzt, auf Karten geschrieben, für alle sichtbar aufgehängt und punktuell im Plenum eingebracht.

Ein wesentlicher Teil sind die Fragen. Bei drei Fragen sollte jede etwas mit der vorherigen zu tun haben. Dazu ein Beispiel:

Bei einem World-Café zum Thema: «Wie weiter Kirchgemeinde XY?» könnten die Fragen lauten: 1. Wir haben trotz langer und intensiver Suche keinen geeigneten Mitarbeiter, keine geeignete Mitarbeiterin gefunden (oder nicht genügend Mitglieder für die Kirchenleitung). Wie soll es weitergehen? 2. Soll die Kirchgemeinde eine engere Zusammenarbeit mit einer Nachbargemeinde suchen? 3. Sollen die Chancen und Möglichkeiten einer Fusion mit einer Nachbargemeinde abgeklärt werden?

Das oben beschriebene Grundmuster dauert ca. 1,5 - 2 Stunden und kann leicht mit weiteren Schritten ergänzt werden. Zum Beispiel können die Gruppen gebeten werden, ihre 2-3 Hauptkenntnisse zusammenfassend im Plenum zu präsentieren. Anschliessend können diese Aussagen gruppiert und mit Klebepunkten priorisiert werden. Somit sind auch quantitative Aussagen möglich.

Die Erfahrung im kirchlichen Kontext hat gezeigt, dass sich das World Café-Format auch für ein älteres Publikum eignet. Ältere Menschen wollen sich aber nicht unbedingt zu allem gleich äussern und haben vielfach mit dem Schreiben Mühe. In diesem Zusammenhang haben sich grössere Tischgruppen, bis 10 Personen, bewährt, so dass Einzelne auch nur mit dabei sein können. Den Tischgastgebenden kann der Auftrag erteilt werden, für andere etwas aufzuschreiben, falls das gewünscht wird.

Der Grossgruppenprozess kann beispielsweise im Zusammenhang mit folgenden Themen zur Anwendung kommen: «Kirche ist ... 3.3.3 Komplexes Terrain», «3.5.2 Gemeindeentwicklung in Beteiligungskirchen», «3.5.4 Schritte zur Beteiligungs- und Ermöglichungskirche», «4.5.6 Antrieb der Bewegung nutzen», «4.6.1 Identität und Werte klären», «4.6.2 Zukunft entwickeln, Innovation fördern», «4.6.5 Ressourcen schaffen», «4.6.9 Beteiligen und ermöglichen», «5.5.2 Zukunftsgestaltungsprozesse», «5.6.6 Gemeindearbeit und Freiwilligenarbeit».

5.10 Zukunftskonferenz

Die Zukunftskonferenz ist ein ausgezeichnetes Instrument, um mit einer nach oben offenen Anzahl an Personen, in einem partizipativen Prozess zu einem gemeinsamen Zukunftsbild zu kommen. Zudem werden dabei Menschen motiviert an der Verwirklichung mitzuarbeiten. Gerade bei unterschiedlichen Vorstellungen und Interessen hilft die Zukunftskonferenz schrittweise die wichtigsten gemeinsamen Punkte zu fokussieren und erzeugt damit eine hohe gemeinsame Orientierung und Handlungskompetenz.²²⁴

Wichtige Schritte anhand eines kirchlichen Beispiels

Thema, Zielsetzung und Anspruchsgruppen definieren

In einer Kirchengemeinde stellt sich die Frage, wie es mit jungen Erwachsenen im Alter von 17 bis ca. 35 Jahren weitergehen soll. Nachdem jahrelang erfolgreich Jugendarbeit betrieben wurde, hielt eine Gruppe junger Erwachsene den Kontakt mit der Kirchengemeinde lose aufrecht. Sie waren jedoch unzufrieden und drohten mit dem Weggang, weil die kirchlichen Angebote für sie zu wenig attraktiv waren.

Die Zielsetzung für die Zukunftskonferenz war in folgedessen: «Angebote für das Zielpublikum junge Erwachsene entwickeln, die sie mehrheitlich selbst gestalten, so dass sie sich in der Kirche zu Hause fühlen.»

Mit einer Spurguppe, geleitet von einem kirchlichen Angestellten mit einer Zusatzausbildung in Organisationsentwicklung, wurde eine Zukunftskonferenz vorbereitet. Es wurden Anspruchsgruppen definiert und die Mitglieder der Zielgruppe, meist persönlich, eingeladen.

Die Anspruchsgruppen waren (17- bis ca. 35-Jährige):

- Interessierte an einem Gottesdienst
- Mitarbeitende in der kirchlichen Kinder- und Jugendarbeit sowie in der Cevi-Jugendarbeit
- An christlicher Musik und Gesang Interessierte
- Interessierte an der Kirche (Diverse Personen)

Gut 80 Personen konnten motiviert werden, an der knapp zweitägigen Zukunftskonferenz teilzunehmen.

224 Vgl. Hinnen, Hannes/Krummenacher, Paul, Grossgruppeninterventionen. Konflikte klären – Veränderungen anstossen – Betroffene einbeziehen, Stuttgart 2012, S. 75-85.

Erster Tag

1. Der Blick in die Vergangenheit.

Arbeit in den Anspruchsgruppen (6–8 Personen pro Gruppe)

A. Auf grossen Plakaten wird die Entwicklung in den Anspruchsgruppen in den vergangenen zehn Jahren dargestellt. Anschliessend wird interpretiert und mögliche Folgerungen für heute abgeleitet.

B. Präsentation der Ergebnisse im Plenum sowie Diskussion: «Was lernen wir für heute und die Zukunft?»

2. Der Ist-Zustand

Arbeit im Plenum

A. Die verschiedenen kirchlichen Angebote werden mit einem Mindmap auf einem grossen Plakat dargestellt.

B. Herausforderungen und Trends werden benannt und notiert sowie mit Klebepunkten bewertet.

Arbeit in gemischten Gruppen (Aufteilung der Anspruchsgruppen, 6–8 Personen)

C. Diskussion: Was freut Dich? Was fehlt Dir? Was erhoffst Du Dir? Notizen auf A4-Blättern.

D. Präsentation im Plenum. Die Blätter werden thematisch geordnet.

3. Die Zukunft

Arbeit in gemischten Gruppen

A. Stell Dir vor, dass wir eine Zeitreise machen konnten und es jetzt drei Jahre später ist. Stell Dir Gottesdienste, Gruppen und Veranstaltungen so vor, wie Du sie dir erträumst. Wie sehen diese aus? Teilt diese Vorstellungen und Träume einander mit.

B. Versucht euch auf möglichst gemeinsame Vorstellungen zu einigen und beschreibt diese stichwortartig auf einem Flipchart-Blatt. Dinge, bei denen man sich uneinig ist, werden ebenfalls notiert.

C. Erarbeitet möglichst kreativ eine Präsentation eurer Vision bezüglich der Dinge, bei denen ihr euch einig seid.

D. Präsentation im Plenum.

E. Gemeinsamkeiten anhand der Flipchart-Blätter sichtbar machen.

Zweiter Tag

4. Handlungsfelder definieren

Arbeit in neu zusammengesetzten gemischten Gruppen

A. In den Gruppen sollen, aufgrund der Zukunftsbilder und den Inhalten des ersten Tages, Handlungsfelder definiert werden, also Arbeitsbereiche in welchen Handlungsbedarf besteht. Die Gruppe soll sich auf die wesentlichen Handlungsfelder einigen und stichwortartig die wichtigsten Inhalte und Aufgaben benennen.

Im Plenum

B. An der zentralen Wand werden die Blätter gesammelt und nach Ähnlichkeiten oder Übereinstimmung geordnet sowie mit Punkten priorisiert.

C. Aufgrund der Priorisierung und der Zukunftsbilder wird festgelegt, für welche Handlungsfelder es Arbeitsgruppen geben soll.

5. Vertiefung der Handlungsfelder und Arbeitsgruppen bilden

Im Plenum

A. Die Plakate mit der Bezeichnung der Arbeitsgruppen sind im Raum verteilt. Die Teilnehmenden wählen eine Arbeitsgruppe aus, indem sie sich zum jeweiligen Plakat stellen. Sie sind mindestens bereit in den nächsten 30 Minuten, möglicherweise aber auch nach der Konferenz, in dieser Arbeitsgruppe mitzuarbeiten.

In Arbeitsgruppen

B. Die Teilnehmenden skizzieren die wichtigsten Inhalte und Ziele, die erreicht werden sollen.

Im Plenum

C. Alle können ihren Namen auf Arbeitsgruppen-Plakate schreiben. Damit bekunden sie ihre Bereitschaft, nach der Zukunftskonferenz in dieser Arbeitsgruppe mitzuarbeiten. Es ist möglich, in mehreren Gruppen mitzuarbeiten.

In Arbeitsgruppen

D. Es werden die nächsten Schritte und mindestens ein Termin für das nächste Treffen festgelegt.

Im Plenum

E. Die Arbeitsgruppen stellen sich vor.

Folgetreffen

Acht Wochen später findet ein Folgetreffen statt, bei welchem der Stand der Arbeit in den Arbeitsgruppen präsentiert und die nächsten Schritte vereinbart werden.

Die Ergebnisse

Folgende Arbeitsgruppen, mit je 7–12 Mitgliedern, haben sich gebildet

- A. Musik, Gesang, Bands (2 Bands sind entstanden)
- B. Essen und Gemeinschaft
- C. Glaubenskurs
- D. Kreativität (Deko, Video, Anspiele, Tanz)
- E. Gebet
- F. Seelsorge und Lehre (Begleitet von Theologen)

Die Präsentation der Zukunftsbilder am ersten Abend bildete den Höhepunkt. Jede Gruppe präsentierte auf ihre eigene, meist kreative Art, ihre Vorstellung. Viel Energie, Motivation und Herzblut waren zu erkennen. Zudem wurde viel gelacht. Es machte sich eine hoffnungsvolle Aufbruchstimmung breit.

Erstaunlich war die grosse Bereitschaft der Teilnehmenden in den Arbeitsgruppen mitzuarbeiten. Durch die Konferenz entstand nicht nur das Bewusstsein, «das haben wir miteinander erarbeitet, das ist unser Programm, das sind unsere Anlässe», sondern auch ein starkes Wir-Gefühl: «Gemeinsam schaffen wir das, so macht es Spass.»

In der Folge konnten jahrelang zwei bis drei Gottesdienste pro Monat für das Zielpublikum 17- bis ca. 35-Jährige angeboten werden. Den grössten Teil der Arbeit leisteten die Freiwilligen, die so ihre Kirche (mit-)gestalten konnten und ein Teil von ihr wurden. Die Begleitung und Unterstützung durch Professionelle war, auch nach der Konferenz, wesentlich. Sie war nicht nur entscheidend beim Wahrnehmen und Delegieren von Leitungsaufgaben, beim Vernetzen der Angebote, sondern auch beim Umschiffen diverser anderer Klippen. Auch zehn Jahre nach der Zukunftskonferenz existiert die Mehrheit der Arbeitsgruppen.

Der Grossgruppenprozess steht in Verbindung mit folgenden Themen: «Kirche ist ... 3.3.3 Komplexes Terrain», «3.5.2 Gemeindeentwicklung in Beteiligungskirchen», «3.5.4 Schritte zur Beteiligungs- und Ermöglichungskirche», «4.5.3 Von der Vision ergriffen», «4.5.6 Antrieb der Bewegung nutzen», «4.5.8 Antrieb der Organisation nutzen», «4.6.1 Identität und Werte klären», «4.6.2 Zukunft entwickeln, Innovation fördern», «4.6.5 Ressourcen schaffen», «4.6.9 Beteiligen und ermöglichen», «5.5.2 Zukunftsgestaltungsprozesse», «5.6.6 Gemeindegearbeit und Freiwilligenarbeit», «5.12 Leitbildprozesse»

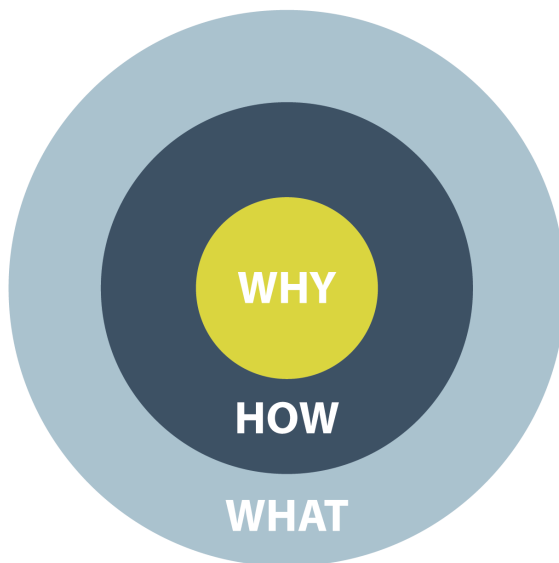
5.11 Golden Circle: Why, How, What

Der «Golden Circle» von Simon Sinek ist ein beliebtes Erklärungsmodell für die Analyse und Reflexion von Organisationen. Das Modell kann auch sehr gut für Standortbestimmungen und Entwicklungsprozesse von Kirchgemeinden verwendet werden.²²⁵

Der Golden Circle stellt die Frage nach dem Warum (WHY) ins Zentrum. Die Frage nach der Identität und dem Kernauftrag soll Ausgangspunkt sein, um über eine Organisation nachzudenken und die Strategie derselben festzulegen. Das Modell hat sich auch in Prozessen der Gemeindeentwicklung bewährt. Die Beteiligten werden herausgefordert, dieses WHY zu diskutieren und gemeinsam die verbindende Mitte zu suchen. Ein klares Auftragsverständnis hilft dabei, die Gemeindeentwicklung zielgerichtet zu gestalten (HOW = wie und WHAT = was).

WHY – Warum tun wir es? Was ist unser Auftrag? Was motiviert uns? Was ist unsere verbindende Story? Was bedeutet für uns Evangelium?

HOW – Wie tun wir es? Welche Werte bestimmen uns? Welche Strategie haben wir? Welche Strukturen sind passend?



225 Die Inhalte wurden übernommen von Burri, Mathias, Golden Circle. Ein Instrument für die Gemeindeentwicklung, Abteilung Kirchenentwicklung Reformierte Kirche Kanton ZH, 2019, <https://www.zhref.ch/intern/gemeindeaufbau/downloads> (Abfrage 16.10.2019).

WHAT – Was tun wir? Welche Angebote haben wir? Welche Aktivitäten fördern wir?

Hänni/Marti beschreiben dieses WHY in ihrem Buch «Kirchgemeinde gemeinsam leiten und entwickeln» als Kernprozess der Kirche (S. 27ff). Sie definieren den Kernprozess als «Gottes versöhnendes, heilendes, befreiendes und Leben förderndes Handeln in der Welt.» Sie betonen mit Recht, dass dieser Kernprozess nicht allein menschlich machbar ist, sondern die Kirche am göttlichen Wirken teilnimmt: «Im Unterschied zum Kernprozess einer gewöhnlichen Organisation muss eine Kirchgemeinde ihren Kernprozess nicht allein vorantreiben. Gott selber wirkt in der Welt. Und die Kirche bekommt daran ihren Anteil.»

Aus diesem Kernprozess heraus lebt und gestaltet die Kirche ihre Kernaufgaben (HOW und WHAT) in allen vier Handlungsfeldern: – Gottesdienst und Verkündigung – Diakonie und Seelsorge – Bildung und Spiritualität – Gemeindeaufbau und Leitung

Mathias Burri macht für die Praxis des Gemeindeaufbaus folgende Vorschläge:²²⁶

1. WHY: Klärung, wozu man die Verantwortung trägt

Konkrete Fragestellungen: Was bedeutet für uns Aufbau der Gemeinde? Wozu übernehmen wir die Verantwortung? Wichtig für das gemeinsame Wahrnehmen der Verantwortung ist eine Klärung des inneren Kerns des Grundsatzes: Dem Aufbau der Gemeinde. Kirchenpflege, Pfarrerschaft und Angestellte sind aufgerufen, sich hier zu verständigen und ein gemeinsames Verständnis dieses Begriffs zu entwickeln. Dabei ist es wichtig, dass Gemeinde nicht in einem allenfalls verkürzten Verständnis der eigenen Erfahrung gefangen bleibt, sondern auch in neuen und vielfältigen Formen gedacht werden kann. Die Klärung kann je nach Kirchgemeinde sehr unterschiedlich ausfallen. Wichtig ist darum, sich die Zeit zu nehmen das gemeinsame Verständnis zu erarbeiten und weiter zu entwickeln. Der Pfarrerschaft mit ihrer theologischen Kompetenz kommt hier eine besondere Rolle zu. Sie kann Impulse geben und die theologische Reflexion aller moderieren.

Praxistipp:

- Das Thema an einer bereits geplanten Retraite von Kirchenpflege, PfarrerInnen und Angestellten zum Thema machen: Gemeinsam Verantwortung übernehmen: Was verstehen wir unter Gemeindeaufbau?
- Aspekte des Grundsatzes jeweils zu Beginn von Sitzungen zur Diskussion stellen. Zum Beispiel jeweils 15 Minuten zu jeweils einer Kernfrage: Was verstehen wir unter Aufbau der Ge-

226 Burri, Mathias, Gemeinsam Verantwortung übernehmen. Grundsatz der Zuordnung – Impulse und Ergebnisse aus Workshops an der Kappeler Kirchentagung 2018, Abteilung Kirchenentwicklung Reformierte Kirche Kanton ZH, S. 8-10, <https://www.zhref.ch/intern/gemeindeaufbau/downloads> (Abfrage 16.10.2019).

meinde? Was können Behörden dazu beitragen? Was können Pfarrpersonen dazu beitragen? Was können Angestellte dazu beitragen? Welche Rolle spielt Gott im Aufbau der Gemeinde?

2. HOW: Kultur der guten Zusammenarbeit entwickeln

Konkrete Fragestellungen: Wie wollen wir zusammenarbeiten? Was ist uns wichtig? Was wollen wir nicht?

Die kulturellen Faktoren sind entscheidend für eine gute Zusammenarbeit. Die Kirchenpflege hat hier eine besondere Aufgabe und Verantwortung, hat sie doch wesentlichen Einfluss auf die Gestaltung der gemeinsamen Kultur. Im Workshop wurde eine Gruppenarbeit zum Thema durchgeführt. Hier einige der genannten Faktoren für eine gute Kultur der Zusammenarbeit:

- *Vertrauen, Gegenseitiges Zuhören, Wertschätzung*
- *Echte Partizipation, gemeinsame Entwicklungsprozesse gestalten*
- *Gemeinsames Auftragsverständnis und Vision (langfristige Perspektive)*
- *Gegenseitiger Respekt, Begegnung auf Augenhöhe*
- *Gute Fehler, Feedback- und Konfliktkultur*
- *Transparente, offene und gegebenenfalls auch vertrauliche Kommunikation*
- *Sich kennen, auch auf einer persönlichen Ebene (Teambildung)*

Praxistipp:

Gemeinsames Entwickeln und Visualisieren der Kernwerte einer guten Zusammenarbeitskultur von Kirchenpflege, Pfarrschaft und Angestellten. Zum Beispiel jeweils 15' als Sitzungseinstieg einen Kernwert zur Diskussion stellen oder einen solchen entwickeln.

3. WHAT: Räume und Rhythmus definieren für die Wahrnehmung der gemeinsamen Verantwortung

Konkrete Fragestellungen: Wann nehmen wir uns wieviel Zeit, gemeinsam strategisch zu arbeiten? Wie treffen wir Entscheidungen im Hinblick auf den Aufbau der Gemeinde? Wie gestalten wir Entwicklungsprozesse? Der Grundsatz der Zuordnung ist auf der strategischen und nicht auf der operativen Ebene angesiedelt. Darum braucht es ausserhalb des Tagesgeschäfts gemeinsame Räume für die Reflexion und Entwicklung der gemeinsamen Strategie als Kirchgemeinde. Hier kann in der Kirchgemeinde geklärt werden, welche Räume für die inhaltliche Arbeit geschaffen werden und wie man diese gestalten will. Im Folgenden einige Möglichkeiten:

- *Retraiten für die Entwicklung von Schwerpunkten und Formulierung von Zielen für die nächste Legislatur*

- *Retraiten für die Jahresplanung*
- *Zeitfenster für inhaltliche, strategische Arbeit an Sitzungen der Kirchenpflege, Pfarr- und Gemeindekonvent*
- *Gestaltung eines Entwicklungsprozesses als Kirchengemeinde oder für spezifische Themen der Gemeindeentwicklung*
- *Gemischte Arbeitsgruppen zu spezifischen Themen und Fragestellungen des Gemeindeaufbaus*

Praxistipp:

- *Mindestens alle vier Jahre eine gemeinsame Retraite für eine Standortbestimmung und Entwicklung von Schwerpunkten in der Gemeindeentwicklung.*
- *Gemeinsam Konzepte und Strategien zu Schwerpunktthemen in der Gemeindeentwicklung erarbeiten.*

Das Modell steht in Verbindung mit folgenden Themen: «4.5.3 Von der Vision ergriffen», «4.6.1 Identität und Werte klären», «5.5.1 Klärung der Ist-Situation», «5.5.2 Zukunftsgestaltungsprozesse», «5.6.4 Gemeindeaufbau und Spiritualität», «5.20 Ora et labora (bete und arbeite): Zusammenarbeit ganzheitlich gestalten»

Weiterführende Literatur

Sinek, Simon O., *Frag immer erst: warum. Wie Top-Firmen und Führungskräfte zum Erfolg inspirieren*, München 2014.

5.12 Leitbildprozesse

1. Einleitung

Einige markante Leitideen der Kirchengeschichte wirken bis heute. Ganz am Anfang der Kirche stand mit Pfingsten die Leitidee der missionarischen Ausbreitung des Glaubens an Jesus von Nazareth als dem auferstandenen Christus. Bis an die Enden der Welt sollten alle Menschen davon erfahren.

Die Reformation setzt die Leitidee vom Geschenk der Gnade Gottes, von der Bibel als der einen massgebenden Glaubensgrundlage, vom Zugang des einzelnen Menschen zu Gott ohne die Verwaltung des Zugangs durch die Kirche. Diese Ideen verdichten sich zum Leitbild der reformierten Glaubenstradition.

Im Zeitalter der Aufklärung tritt in den protestantischen Kirchen die Idee von der Herzensfrömmigkeit in Form des Pietismus markant hervor. Daraus entfalten sich die Leitbilder der Mission in anderen Kontinenten und der diakonischen Mission im eigenen Land in Form von sozialen Werken und Einrichtungen für Benachteiligte und Bedürftige.²²⁷

2. Wirkung von Leitbildern

Leitbilder und Leitideen sind heute wesentliche Faktoren von modernen Organisationen. Sie sind ein wichtiges Werkzeug für die Weiterentwicklung einer Organisation und deren Positionierung am Markt. Leitbilder beschreiben die Vision (strategisches Ziel oder Absicht), die Mission (den Auftrag und damit den Weg zum Erreichen der Vision) sowie die Werte (die Grundhaltungen und Einstellungen dabei). Das Leitbild hat einen längerfristigen Fokus, bildet eine Grundlage für die Corporate Identity und gibt nach innen, aber auch nach aussen Orientierung, was die Organisation will, wofür sie steht und zeigt Prioritäten auf.

Ein klares Leitbild stiftet Identität, zeigt das Gemeinsame, das Verbindende in der Vielfalt und den Kern hinter der Vielfalt.

Es soll

- einleuchten und informieren und damit den Kopf ansprechen
- motivieren und berühren und somit das Herz bewegen,
- praktisch sein und Prioritäten definieren und letztlich die Hände aktivieren.

²²⁷ Vgl. Leitbild der Evangelisch-Reformierten Kirche des Kantons Aargau, vom Kirchenrat verabschiedet April 2002, S. 1.

Das Leitbild beschreibt eine konkrete Vision, die sich auf die Gegebenheiten und die Rahmenbedingungen einer Organisation bzw. Kirchgemeinde einlässt. So betrachtet ist ein Leitbild eine freiwillige Selbstverpflichtung, in der die Verantwortlichen der Kirchgemeinde den Weg der weiteren Entwicklung abstecken und transparent machen, was sie wollen. Mit einem Leitbild macht man sich (an-)greifbar.

Aufgrund des Leitbildes werden Strategien definiert, wie es in den verschiedenen Bereichen umgesetzt wird. Zum Beispiel kann ein Plan entwickelt werden, wie die Vision, Mission und die Werte in der Jugendarbeit zur Anwendung kommen sollen. Die Strategien werden in kurzfristige Ziele unterteilt. Zum Beispiel in ein Jahresziel für eine Jugendgruppe.

3. Bestandteile von Leitbildern²²⁸

VISION	MISSION	KULTUR
ZIELSETZUNG Die Vision beschreibt das grosse Ziel Sie malt ein fokussiertes Bild unserer Zukunft	AUFGABEN Beschreibt den Beitrag zum Erreichen der Vision Schafft Mehrwert Definiert die Handlungsfelder	GLAUBE Was wir glauben Wer wir sind Was uns auszeichnet
MOTIVATION Eine gute Vision begeistert die Beteiligten	ZIELGRUPPEN Festlegung, an WEN wir uns wenden Interne / Externe Stakeholder	PRINZIPIEN Wie wir Dinge tun Wie wir miteinander umgehen
RICHTUNG Die Vision gibt Richtung vor Sie hilft uns in Entscheiden	KOMPETENZEN Beschreibung notwendiger Fähigkeiten Stärken und was uns von anderen unterscheidet	WERTE Die ethischen Werten, welche unser Denken und Handeln bestimmen
Was uns antreibt – Why?	Was wir tun – What?	Wie wir tun, was wir tun – How?

Quelle: Vgl. Unterlagen Workshop Vision und Kultur, Herbert Trummer, Oftringen 2016, www.deltalife.ch.

²²⁸ Vgl. Höher, Peter & Friederike, Handbuch Führungspraxis Kirche, Gütersloh 1999, S. 174-190 und Pichel, Kerstin/Lüthi, Erika, Strategie und Diversität, Bern 2015, S. 29-68 und Unterlagen Workshop Vision und Kultur, Herbert Trummer, Oftringen 2016, www.deltalife.ch

4. Beispiele Vision, Mission und Kultur

Vision

- Die Gellertkirche hat die Gesellschaft im Blick und will immer auch Kirche für Andere sein, im Sinne von Dietrich Bonhoeffer: «Die Kirche ist nur Kirche, wenn sie für andere da ist. ... Sie muss an den weltlichen Aufgaben des menschlichen Gemeinschaftslebens teilnehmen, nicht herrschend, sondern helfend und dienend.» (Gellertkirche Basel)²²⁹
- Mit einem Klick Zugang zu den Informationen der Welt bieten. (Google)²³⁰

Mission

Gellertkirche Basel:

- Die Gellertkirche sammelt Menschen aus allen Generationen auf Jesus Christus hin. Von Jung bis Alt fördert und stärkt die Gemeinde Menschen in der Christus-Nachfolge. Die Gellertkirche sendet Menschen unterschiedlichen Alters in vielfältiger Weise in ihren Alltag und mitten in die Gesellschaft hinein mit dem Auftrag, Licht und Salz zu sein im Namen des dreieinigen Gottes.

Google:

- Aufgaben: Das Ziel von Google ist es, die Informationen der Welt zu organisieren und für alle zu jeder Zeit zugänglich und nutzbar zu machen.
- Zielgruppen: Privatkunden und Unternehmen
- Kompetenzen: Wir bieten die perfekte Suchmaschine: «Sie versteht genau das, was man meint, und liefert genau das, was man sucht».

Kultur

Gellertkirche Basel:

- Dass Menschen Gott persönlich kennen lernen
- Dass wir respekt- und liebevoll miteinander leben und lernen
- Dass wir im Vertrauen zu Jesus Christus wachsen
- Dass wir einander mit unseren Begabungen dienen
- Dass wir Gott lieben und ehren

229 Vgl. <https://www.gellertkirche.ch/unsere-kirche/kennen-lernen/vision> (Abfrage 15.12.2019)

230 Vgl. <http://panmore.com/google-vision-statement-mission-statement> (Abfrage 23.12.2019)

Google:

- Der Nutzer steht an erster Stelle, alles Weitere folgt von selbst
- Es ist am besten, eine Sache so richtig gut zu machen
- Schnell ist besser als langsam
- Demokratie im Internet funktioniert
- Geld verdienen, ohne jemandem damit zu schaden
- Gut ist nicht gut genug

5. Leitbildtypen

Bevor ein Leitbildprozess gestartet wird, geht es darum zu klären, was das Leitbild leisten soll. Je nachdem, welche Zielsetzungen die Verantwortlichen mit dem Leitbild verbinden, wird sich dies auf den Prozess und die inhaltliche Formulierung des Leitbildes auswirken. Soll das Leitbild ein internes Planungs- und Führungsinstrument sein? Soll es vor allem als PR-Instrument nach aussen dienen? Oder sollen durch den Prozess gleichzeitig neue Projekte angestossen und Freiwillige gewonnen werden?

A. Das Leitbild als internes Instrument

- stiftet Identität nach innen (Selbstverständnis: wer wir sind – innerhalb des kirchlichen Verbandes oder Kantonalkirche), zeigt Eigenheiten und Stärken, also das Profil der Kirchgemeinde.
- zeigt Schwerpunkte und Perspektiven (Ziele) sowie Prioritäten (für den Einsatz der Ressourcen: Personal, Finanzen, Gebäude).
- formuliert verbindliche Werte und Prinzipien des Denkens und Handelns.
- beschreibt mittel- und langfristige operationelle Zielsetzungen (z.B. für eine Amtsdauer).
- dient für die alltägliche Arbeit als Entscheidungshilfe (durch Kriterien).
- dient der Situationsanalyse und der Standortbestimmung der Kirchgemeinde.

Es entsteht aus der Optik der Verantwortlichen für die Verantwortlichen und alle Mitarbeitenden und wird auch so formuliert.

B. Das Leitbild als PR-Instrument

- zeigt den Adressaten «unser» Selbstbild, wer wir sind, was «unsere» Identität als Kirche ist.
- stellt Wesen, Auftrag und Aufgaben der Kirchgemeinde dar.
- zeigt das Profil mit den Eigenheiten, Stärken und deren Vernetzung.
- zeigt Perspektiven und Ziele des Gemeindebaus auf mit dem Ziel, die Hintergründe des eigenen Handelns transparent zu machen und die Mitglieder zu motivieren, sich damit zu identifizieren.
- formuliert Motive, Werte und Haltungen der Verantwortlichen, die die Adressaten erwarten können.
- formuliert Möglichkeiten und Erwartungen an die Gemeinde: lädt ein, sich aktiv an der Umsetzung des Leitbildes zu beteiligen.²³¹

6. Kriterien und Fragen zur Ausarbeitung von Vision, Mission und Kultur

In Leitungsgremien, Gruppen oder durch schriftliche Befragungen soll das Rohmaterial für das Leitbild entstehen, welches anschliessend, meist von einer Gruppe, zu einem Leitbild konkretisiert und ausformuliert werden soll. Folgende Kriterien und Fragen können sowohl für das Erarbeiten des Rohmaterials sowie auch für die Ausformulierungen der Vision, Mission und Kultur hilfreich sein.

231 Komprax – Anleitung zur Kommunikation in Kirchgemeinden, Zürcher Landeskirche 2007, S. 12, <http://www.ref-ag.ch/informationen-medien/gemeindekommunikation/komprax-ordner.php> (Abfrage 13.12.2019).

Formale Kriterien Vision und Mission

BEGEISTERND	Motiviert alle Beteiligten, ist ambitioniert, inspirierend und ermöglicht eine emotionale Identifizierung
ERSTREBENSWERT	Berücksichtigt die langfristigen Interessen der Organisation, des Umfelds sowie der Zielgruppen
VERSTÄNDLICH	Ist einfach zu verstehen und zu kommunizieren
EINZIGARTIG	Grenzt sich vom Zukunftsbild anderer Organisationen ab
KONKRET	Die Beteiligten können ihren Beitrag ableiten
REALISTISCH	Vermittelt ein lebendiges Bild, wie die Zukunft aussieht und umfasst realistische Ziele
FOKUSSIERT	Ist deutlich genug, um bei der Entscheidungsfindung Hilfestellung zu leisten
FLEXIBEL	Ist allgemein genug, um verschiedene Handlungsmöglichkeiten zuzulassen

Quelle: Unterlagen Workshop Vision und Kultur, Herbert Trummer, Oftringen 2016, www.deltalife.ch.

Eine Vision entsteht²³²

«Eine Vision entsteht tief in der Seele eines Menschen, der verzehrt wird von der Spannung zwischen dem, was ist, und dem, was sein könnte.» (Andy Stanley)

Fragen zur Vision (Arbeit mit Gruppen)

- Von was träume ich (wir)?
- Welche Sehnsüchte habe ich (wir)?
- Was macht uns lebendig? Was treibt uns an?
- Welchen Nutzen stiften wir und für wen?

²³² Siehe auch «Kapitel 4: Die Strategie, Von der Vision ergriffen»

Fragen zur Mission (Arbeit in Gruppen)

- Was tun wir?
- Wozu tun wir das? Welchen Nutzen/Mehrwert schaffen wir?
- Für wen tun wir das?
- Wie tun wir das? Was zeichnet uns aus?

Formale Kriterien Kultur

FOKUSSIERT	Richtet die ganze Institution auf das Umsetzen der Vision, Mission und der Ziele aus
MOTIVIERT	Bewirkt hohe Motivation und Loyalität der Mitarbeitenden
VERBINDET	Verbindet die Menschen in den verschiedenen Abteilungen und Teams
BEWIRKT ZUSAMMENARBEIT	Bewirkt Konsistenz und erleichtert die Koordination
BESCHREIBT DEN SPIRIT	Formt das Verhalten und bewirkt effizientere und lebendigere Arbeit

Quelle: Vgl. Unterlagen Workshop Vision und Kultur, Herbert Trummer, Oftringen 2016, www.deltalife.ch.

Fragen zur Kultur

- Was glauben wir?
- Wie tun wir die Dinge?
- Wie gehen wir miteinander um?
- Welche ethischen Werte bestimmen unser Denken und Handeln?
- Grundregel:
- Wichtige Inhalte werden nur durch gelebte Kultur zur Realität, nicht durch Regeln und Vorschriften!
- Umsetzen: Klären, formulieren, vorleben

7. Drei Möglichkeiten zur Leitbildentwicklung

Nachfolgend werden drei verschiedene Möglichkeiten beschrieben, die zur Anwendung kommen. Bei allen drei Varianten soll das Leitbild nicht vorwiegend als internes Planungs- und Führungsinstrument genutzt werden, sondern einen PR- Effekt haben.

Leitbilder, die ausschliesslich als internes Planungs- und Führungsinstrument verwendet werden sollen, unterliegen bei der Ausarbeitung in kirchlichen Kreisen manchmal einer eigenen Dynamik, wenn es um Veränderungen von Aufgaben, Stellenprozenten oder gar das Streichen von Stellen geht. Den Angestellten ist dann in der Regel bewusst, dass es ihre Stelle betreffen könnte, die in der Folge möglicherweise gekürzt, verändert oder gar gestrichen würde. In vielen Fällen ist den Mitgliedern der Gemeinde diese Tatsache ebenfalls klar. Daher ist ein neutrales, sachbezogenes Erarbeiten eines Leitbildes oft nicht möglich. Unter diesen Voraussetzungen ist der Beizug einer externen Fachperson unumgänglich. Erarbeitet wird das Leitbild unter diesen Umständen oft auf der Leitungsebene oder in einem kleineren Kreis. Im Anschluss wird es von einem Gremium, zum Beispiel der Kirchgemeindeversammlung, rechtlich in Kraft gesetzt. Viele der nachfolgend beschriebenen Schritte sind jedoch auch in diesem Fall von Bedeutung.

1. Das Leitungsgremium, bzw. ein Teil davon, entwickelt ein Leitbild, das den Mitgliedern der Gemeinde zur Begutachtung vorgelegt wird.

Planen und klären (Kirchenpflege zusammen mit Spurgruppe oder Kommission)

- Was soll das Leitbild leisten? (siehe oben Leitbildtypen)
- Auftrag und Zielsetzung für eine Spurgruppe oder Kommission formulieren, welche Vorschläge für den ganzen Prozess macht.
- Zusammensetzung der Spurgruppe oder Kommission klären (max. 6 Personen).
- Zeitlicher Rahmen des Leitbildprozesses festlegen: ca. 4-9 Monate
- Kostenrahmen festlegen, vor allem beim Einsatz einer externen Fachperson.
- Umsetzungsplanung als Teil des Leitbildprozesses, zum Beispiel durch eine Arbeitsgruppe oder Kommission, welche die Realisierung vorantreibt und die Anträge zu Händen der Kirchenpflege stellt.

Entwickeln

- Bestandsaufnahme in der Kirchgemeinde durch einen Dialog mit ausgewählten Mitgliedern und Schlüsselpersonen der politischen Gemeinde und Vereine: Wie wird die Kirchgemeinde erlebt, wie sieht sie sich? Wie sehen sie andere? Wie möchte sie gesehen und erlebt werden?

- In einer Retraite (oder Ähnlichem) mit der Kirchenpflege und den Mitarbeitenden:
 - Bestandsaufnahme des Selbstverständnisses
 - Analyse der Gemeindesituation (Ist- und Soll-Diskussion)
 - Zusammentragen von Mottos, Bildern, Geschichten und treffenden Formulierungen als Bausteine für ein Leitbild.
- Die Spurgruppe oder Kommission arbeitet nach der Retraite weiter am Leitbild und fasst es in Worte.
- Hearings (Präsentation) mit den Mitarbeitenden und der Kirchenpflege, mit Mitgliedern der Kirchgemeinden, eventuell mit Gruppen oder ausgewählten Schlüsselpersonen.
- Eventuelle Überarbeitung durch die Spurgruppe oder Kommission.
- Einführung in die Kirchgemeinde bei einem speziellen Anlass oder Gottesdienst. Medienarbeit, Versand an Mitglieder.

2. Gemeindemitglieder, Ehrenamtliche und Angestellte entwickeln in einem partizipativen Prozess gemeinsam ein Leitbild.

Durch den Prozess sollen gleichzeitig neue Projekte angestossen und Freiwillige gewonnen werden.

Planen und klären (Kirchenpflege zusammen mit Spurgruppe oder Kommission)

- Was soll das Leitbild leisten? (siehe oben Leitbildtypen)
- Auftrag und Zielsetzung für eine Spurgruppe oder Kommission formulieren, welche Vorschläge für den ganzen Prozess macht.
- Zusammensetzung der Spurgruppe oder Kommission klären (max. 6 Personen).
- Zeitlicher Rahmen des Leitbildprozesses festlegen: ca. 4-9 Monate
- Kostenrahmen festlegen, vor allem beim Einsatz einer externen Fachperson.
- Umsetzungsplanung als Teil des Leitbildprozesses, zum Beispiel durch eine Arbeitsgruppe oder Kommission, welche die Umsetzung vorantreibt und die Anträge zu Händen der Kirchenpflege stellt.

Entwickeln

- Grossgruppenveranstaltung
 Nachfolgend wird eine Zukunftskonferenz beschrieben, die etwa einen Tag dauert, ein praktisches Beispiel findet sich in «5.10 Zukunftskonferenz».
 Es sollen möglichst viele Personen, Interessierte aus der Kirchgemeinde, Gremienmitglieder und Mitarbeitende, aus möglichst allen Gruppierungen der Gemeinde anwesend sein.

Je grösser der Kreis, desto besser.

In wechselnden 8er Gruppen werden die nachfolgenden Inhalte diskutiert und anschliessend die Ergebnisse im Plenum vorgestellt²³³

1. Modul: Standortbestimmung der Gemeinde

Zum Beispiel durch folgende Methode: Die Teilnehmenden nehmen einen symbolischen Gegenstand mit, der für die Gemeinde typisch ist. Sie stellen sich in den 8er Gruppen mit diesen Gegenständen vor und erarbeiten ein Bild «Was die Gemeinde für uns heute bedeutet». Das wird im Plenum präsentiert.

2. Modul: Sonnen- und Schattenseiten, Stärken und Schwächen feststellen.

Was freut und was bedauern die Teilnehmenden?

3. Modul: Vision, eine motivierende und hoffnungsvolle Zukunft entwerfen. Methode: Man stelle sich vor: «Erstaunlicherweise ist alles so geworden, wie man sich das erhofft hat. Die Hoffnungen und Zielsetzungen wurden sogar übertroffen. Die Gemeinde ist attraktiv und lebendig. Diskutieren Sie, was denn so gut geworden ist und warum es so ausgezeichnet funktioniert. Machen Sie sich ein Bild von dieser ausgezeichneten Situation und halten Sie Ihre Erkenntnisse fest. In der Gruppe erarbeiten, im Plenum präsentieren.»

4. Modul: Leitideen, hoffnungsvolle Ziele

Aufgrund der verschiedenen motivierenden Zukunftsbilder diskutieren die 8er Gruppen, was die Leitideen sind, die zukünftig das Profil und die Angebote der Kirchgemeinde prägen sollen. Welche hoffnungsvollen Ziele und Inhalte sollen in Zukunft im Vordergrund stehen?

5. Modul: Handlungsfelder definieren, Mitarbeit in Arbeitsgruppen

- Die wichtigsten Themen und Handlungsfelder werden gesammelt, priorisiert und je auf einem Flipchart notiert.
 - Die Anwesenden gehen zu demjenigen Thema, an welchem sie im nächsten Arbeitsschritt mitarbeiten möchten.
 - Bezüglich des gewählten Themas werden die Ziele und Unterziele erarbeitet und dann die entsprechenden Ideen für Massnahmen entwickelt. Vorschlag formulieren: Wer soll am Thema weiterarbeiten? Braucht es eine Arbeitsgruppe?
 - Vorstellen der Resultate im Plenum
 - Die Teilnehmenden gehen von Flipchart zu Flipchart und halten ihre Meinung mittels Post-it fest. Wer in einer Arbeitsgruppe mitarbeiten möchte, schreibt seinen Namen auf das Flipchart.
- Die Spurguppe oder Kommission arbeitet nach der Grossgruppenveranstaltung weiter am Leitbild und formuliert es aus. Ebenso nehmen die Arbeitsgruppen ihre Tätigkeit auf.

233 Vgl. Hinnen, Hannes/Krummenacher, Paul, Grossgruppeninterventionen. Konflikte klären – Veränderungen anstossen – Betroffene einbeziehen, Stuttgart 2012, S. 75-85 und 138-139.

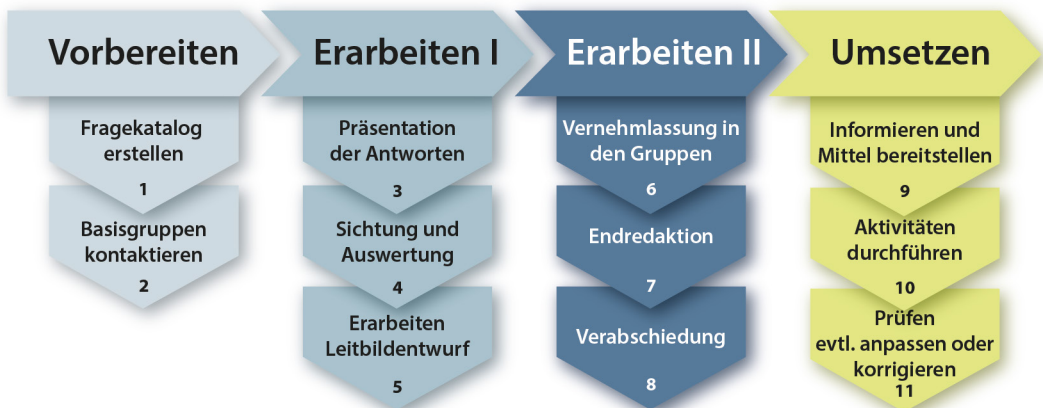
- Ergebniskonferenz ca. sechs Monate nach der Grossgruppenveranstaltung mit allen Teilnehmenden. (Dauer ca. 0.5 Tage):
- Die Spurgruppe oder Arbeitsgruppe Leitbild präsentiert ihr Ergebnis. Ebenso beschreiben die Arbeitsgruppen ihre Ziele und wie sie diese erreichen möchten. Den Arbeitsgruppen können Wünsche und Empfehlungen weitergegeben werden.
- Im Anschluss an die Ergebniskonferenz wird das Leitbild eventuell nochmals in der Spurgruppe überarbeitet und ein definitiver Vorschlag zu Händen der Kirchenleitung verabschiedet.
- Die Kirchenpflege genehmigt das Leitbild.

3. Eine Spurgruppe oder Arbeitsgruppe erarbeitet durch schriftliche Befragung von Gemeindegruppen ein Leitbild.

Planen und klären (Kirchenpflege zusammen mit Spurgruppe oder Kommission)

- Was soll das Leitbild leisten? (siehe oben Leitbildtypen)
- Auftrag und Zielsetzung für eine Spurgruppe oder Kommission formulieren, welche Vorschläge für den ganzen Prozess macht.
- Zusammensetzung der Spurgruppe oder Kommission klären (max. 6 Personen).
- Zeitlicher Rahmen des Leitbildprozesses festlegen: ca. 4-9 Monate
- Kostenrahmen festlegen, vor allem beim Einsatz einer externen Fachperson.
- Umsetzungsplanung als Teil des Leitbildprozesses, zum Beispiel durch eine Arbeitsgruppe oder Kommission, welche die Umsetzung vorantreibt und die Anträge zu Händen der Kirchenpflege stellt.

Entwickeln



8. Beispiel Kurzfassung

VISION

Wo Menschen dazugehören wollen, weil sie dem übernatürlichen Gott natürlich begegnen

MISSION

Wir engagieren uns für Menschen in schwierigen Lebenssituationen

Wir gehen zu den Menschen, sind nahe bei ihnen und bringen sie mit Jesus zusammen

Wir dienen und fördern Menschen so, dass sie in Freiheit leben und ihre Begabungen einsetzen können

Wir schaffen Gelegenheiten, Gott natürlich zu begegnen

Kontakt - Wachsen -
Dienen / Beauftragen

GOTTESDIENST

Kontakt - Wachsen -
Dienen / Beauftragen

JUGEND

Kontakt - Wachsen -
Dienen / Beauftragen

...

**Multiplikation
und Wachstum**

KULTUR

jesusbezogen – liebend – dienend - wertschätzend
befreiend – verbindend - übernatürlich

9. Grenzen, Stolpersteine, Tendenzen

Ein Leitbild gibt wertvolle Orientierung nach innen und aussen. Den grössten Effekt hat ein Leitbild bei denen, die es erarbeiten. Der Prozess wirkt normalerweise stärker als das ausgearbeitete Papier. Wird jedoch nach einer Amtsperiode das Gremium mehrheitlich erneuert, verliert das Leitbild markant an Wirkung.

Ein besonderes Augenmerk ist auf die Planung der Umsetzung zu legen. Wenn die Umsetzung nicht ebenso konsequent geplant und organisiert wird wie das Erarbeiten, hat das Leitbild oft nur bescheidene Auswirkungen. Besonders in Kirchgemeinden, die eher verwaltet und weniger geleitet werden, ist die Wirkung, eines durch das Leitungsgremium ausgearbeiteten Leitbildes, manchmal gering. In diesem Fall bräuchte es Leitende, welche die Umsetzung planen und weise begleiten, oder partizipative Prozesse, die eine breitere Schicht der Gemeinde einbeziehen, wodurch sich die Umsetzung wesentlich erleichtert.

Einige Kirchgemeinden sind von der Ausarbeitung ausführlicher Leitbilder abgekommen. Die Erfahrung zeigt, dass der Aufwand in der Regel beträchtlich ist und die Ergebnisse diesen

nicht immer rechtfertigen. Sie sind dazu übergegangen, nur noch Leitsätze, motivierende und attraktive Ziele, also das Why? (was uns antreibt), das What? (was wir tun) und das How? (wie wir tun, was wir tun) zu erarbeiten.²³⁴ Das kann ebenso eine orientierende Wirkung entfalten. Da der diesbezügliche Aufwand geringer ist, können solche Prozesse öfter, zum Beispiel in jeder Amtsperiode, wiederholt werden.

Das Konzept steht in Verbindung mit folgenden Themen und Modellen: «3.4.3 Organisation», «3.5.1 Gemeindeentwicklung in Dienstleistungskirchen», «4.5.3 Von der Vision ergriffen», «4.5.6 Antrieb der Bewegung nutzen», «4.5.8 Antrieb der Organisation nutzen», «4.6.1 Identität und Werte klären», «4.6.2 Zukunft entwickeln, Innovation fördern», «4.6.6 Wirkung entfalten», «5.5.1 Klärung der Ist-Situation», «5.5.2 Zukunftsgestaltungsprozesse», «5.6.6 Umsetzungsprozesse», «5.8 Neun Entwicklungsdimensionen für Kirchgemeinden», «5.10 Zukunftskonferenz», «5.15 Wachsen gegen den Trend».

Ergänzende und weiterführende Literatur:

- Glasl, Friedrich/Kalcher, Trude/Piber, Hannes, Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse, Bern 2014, S. 194-204.
- Hänni, Beat/Marti, Felix, Kirchgemeinde gemeinsam leiten und entwickeln, Luzern 2011, S. 194-198.
- Beispiele für Leitbilder siehe: <https://www.ref-ag.ch/wikiref/gemeindeleitbild.html> (Abfrage 13.12.2019).

234 Siehe «Kapitel 5: Golden Circle: Why, How, What».

5.13 Natürliche Gemeindeentwicklung, C. A. Schwarz

Die Natürliche Gemeindeentwicklung (NGE) ist ein prinzipien- und prozessorientierter Gemeindeentwicklungsprozess, der die Qualität (Gesundheit) der Gemeinde im Fokus hat.²³⁵

NGE wurde auf folgenden Grundlagen entwickelt:

- durch empirische Forschung
- durch wachsende und nichtwachsende Gemeinden
- durch die Beobachtung der Natur
- durch das Studium biblischer Texte

1000 Gemeinden in 32 Ländern wurden daraufhin untersucht, ob es universell gültige Prinzipien gibt, die hinter dem Wachstum von Gemeinden stehen. Diese Prinzipien mussten ihre Gültigkeit unabhängig von folgenden Bereichen beweisen:

- Denomination oder Theologie
- Land und Kultur
- Führungsstil
- Grösse
- Gemeindebau-Ansatz

1. Die natürliche Gemeindeentwicklung hat fünf Bestandteile

- 1.1 Acht Qualitätsmerkmale: Die «Muskeln» von NGE. Der sichtbare Teil des Körpers.
- 1.2 Sechs Wachstumskräfte: Das «Blut» von NGE. Die Entwicklung jedes Muskels hängt von der Blutzirkulation ab.
- 1.3 Trinitarischer Kompass: Das «Herz» von NGE. Aufgabe des Herzens ist es, das Blut zu den Muskeln zu pumpen.
- 1.4 Minimum Faktor: Die «Augen» von NGE. Die Augen ermöglichen die Konzentration auf wichtige Details.
- 1.5 NGE-Hilfsmittel: Diverse Bücher und elektronische Tools.²³⁶

²³⁵ Vgl. <http://nge-schweiz.ch> (Abfrage 15.10.2019) und Schwarz, Christian A., Farbe bekennen mit Natürlicher Gemeindeentwicklung, Emmelsbüll 2005, S. 5-127.

²³⁶ Zum Beispiel: <https://shop.nge-deutschland.de/>, <https://3colorworld.org/de/etests>, <http://www.ncd-media.de/index.php> (Abfrage 16.10.2019), Schwarz, Christian A., Gemeindeentwicklung 3.0, Emmelsbüll 2015.

1.1 Acht Qualitätsmerkmale

Es gibt nicht einen Schlüssel zum Gemeindegewachstum, sondern mindestens acht verschiedene Schlüssel (Prinzipien). Hier wird die Frage beantwortet: Was soll getan werden?

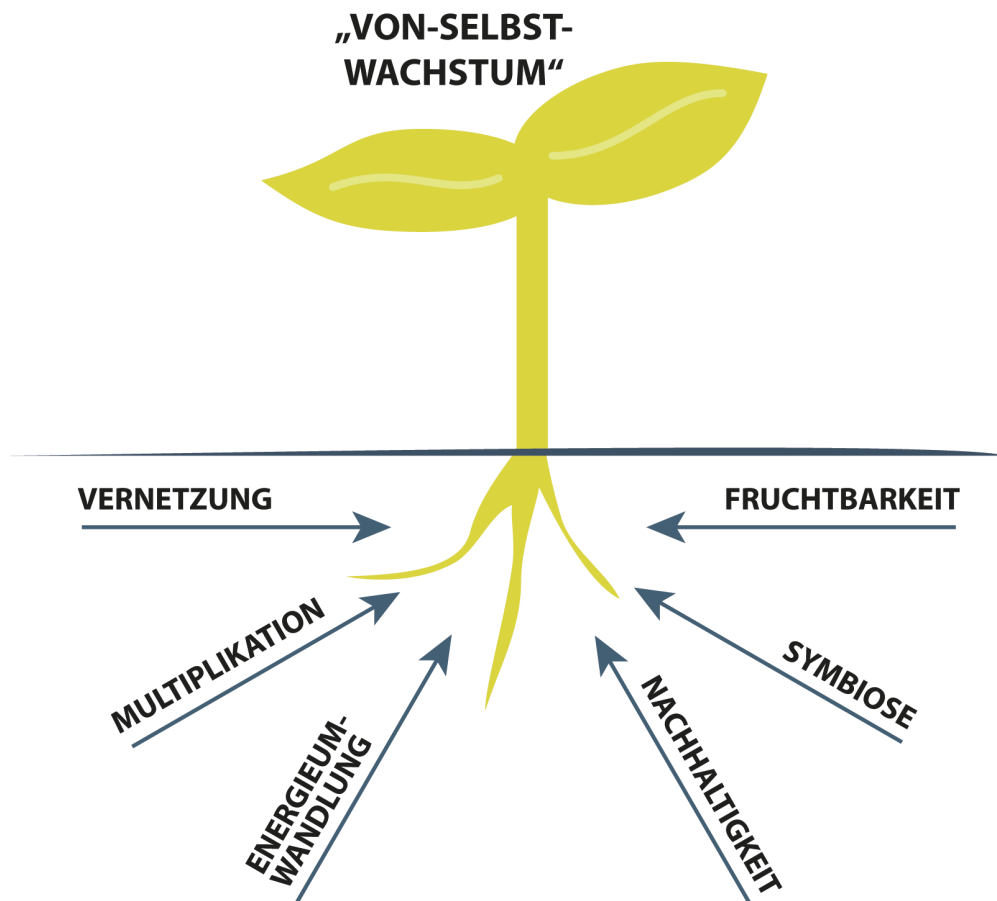


Quelle: Schwarz, Christian A., Farbe bekennen mit Natürlicher Gemeindeentwicklung, Emmelsbüll 2005, S. 88.

1.2 Sechs Wachstumskräfte

Während die acht Qualitätsmerkmale Antwort auf die Frage geben: Was soll getan werden? Beantworten die sechs Wachstumskräfte die Frage: Wie soll etwas getan werden? Die sechs Wachstumskräfte funktionieren am besten, wenn sie im Zusammenspiel in Aktion treten. Jede einzelne Kraft trägt zum Wachstum bei, das von alleine geschieht («Von-selbst-Wachstum»).

WACHSTUMSKRAFTE

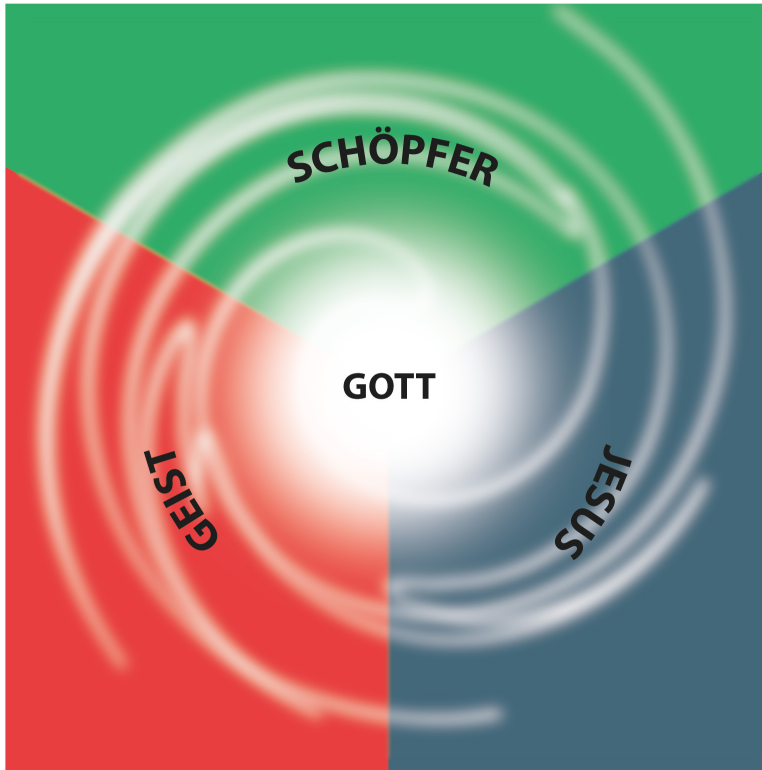


Quelle: Schwarz, Christian A., Farbe bekennen mit Natürlicher Gemeindeentwicklung, Emmelsbüll 2005, S. 91.

1. Vernetzung: In Gottes Schöpfung sind die Elemente miteinander verbunden. Wie wirkt sich eine Entscheidung auf andere Bereiche aus?
2. Multiplikation: Alles Leben, das Gott geschaffen hat, ist für endlose Multiplikation. Trägt eine Entscheidung zur Multiplikation oder bloss zur Addition bei?
3. Energieumwandlung: Gesundheitsschädigende Energie wird in gesundheitsfördernde Energie umgewandelt. Macht sich eine Entscheidung die Kräfteverhältnisse der Umwelt zunutze?
4. Nachhaltigkeit: Wer im Einklang mit dieser Kraft lebt, braucht sich über Wachstum keine Gedanken mehr zu machen. Kommen die Ergebnisse einer Entscheidung der Aufrechterhaltung der Arbeit zugute?
5. Symbiose: Die Feinde der Symbiose sind Monokultur und Konkurrenz. Trägt eine Entscheidung zu einer fruchtbaren Kooperation unterschiedlicher Arbeitsformen bei?
6. Fruchtbarkeit: Das Überprüfen der Frucht ist ein geeignetes Mittel, um festzustellen, wie gesund der Organismus ist. Bringt eine Massnahme sichtbare Frucht für das Reich Gottes?

1.3 Trinitarischer Kompass

Im Zentrum von natürlicher Gemeindeentwicklung steht ein geistlicher Kompass, der helfen soll, Gott in seiner Fülle zu erleben – ganz besonders diejenigen Aspekte von Gottes Wesen, die uns bislang noch verborgen sein mögen, sind dabei entscheidend.



Quelle: Schwarz, Christian A., Farbe bekennen mit Natürlicher Gemeindeentwicklung, Emmelsbüll 2005, S. 53.

Der Kompass ist Gottes dreifache Offenbarung:

Die Schöpfungsoffenbarung: Gott hat sich als Schöpfer offenbart, indem er der Schöpfung seine «Handschrift» aufgedrückt hat (Psalm 19,2; Römer 1,19).

Die Heilsoffenbarung: Gott offenbart sich in Jesus Christus (roter Bereich). In Christus wird Gott Mensch, in ihm zeigt sich, wer Gott ist (Johannes 14,9).

Die persönliche Offenbarung: Als persönliche Offenbarung (blaue Zone) bezeichnen wir das Ereignis, in dem das, was Gott in Christus objektiv für uns getan hat, nun auch subjektiv durch den Heiligen Geist für uns Wirklichkeit wird (Galater 2,20).

Gemeinden, die von der **Schöpfungsoffenbarung** geprägt sind (grüne Gemeinden im Bild oben) lassen sich folgendermassen charakterisieren:

- Sie nehmen die Verantwortung für Gottes Schöpfung wahr. Umweltschutz, soziale und gesellschaftliche Verantwortung sind Kernelemente.
- Gesellschafts- und Naturwissenschaften sind Bestandteil der christlichen Weltanschauung.
- Eine positive Einstellung zu Kunst, Tanz, Theater, Musik und zu sinnlichen Zugängen zum Glauben. Künstlerische Darstellungsformen weisen nicht nur auf eine geistliche Realität hin. Sie haben in sich eine geistliche Bedeutung und werden als Ausdruck von Gottes Kreativität verstanden.

Gemeinden, die von der **Heilsoffenbarung** geprägt sind (rote Gemeinden im Bild oben) lassen sich folgendermassen charakterisieren:

- Sie stellen das Kreuz Jesu ins Zentrum – nicht nur als religiöses Symbol, sondern als Referenzpunkt für ihr gesamtes Engagement.
- Die Notwendigkeit einer persönlichen Beziehung zu Jesus Christus steht im Zentrum. Deshalb ist für sie die Frage der Evangelisation von entscheidender Bedeutung.
- Die Heilige Schrift ist die Norm für alles, was sie tun. Für sie kommt es nicht in Frage, die biblischen Massstäbe abzuschwächen oder aufzuweichen.
- Natürlich können auch Gemeinden der anderen beiden Farbzonen beeindruckende Aktivitäten entfalten. Aber für rote Gemeinden spielt die aktive Seite eine sehr zentrale Rolle. Sie fragen sich nicht in erster Linie: «Macht es Spass?», «Fühlt es sich gut an?» Sie fragen vielmehr: «Ist es Gottes Wille?» Sie haben ein stärker ausgeprägtes Pflichtgefühl als andere Gemeinden.

Gemeinden, die von der **persönlichen Offenbarung** geprägt sind (blaue Gemeinden im Bild oben) lassen sich folgendermassen charakterisieren:

- Für sie ist entscheidend, dass der Heilige Geist nicht nur auf rein intellektueller Ebene akzeptiert wird, sondern dass Menschen ihn als lebensverändernde Wirklichkeit erfahren. Wenn sie die übernatürliche Kraft des Heiligen Geistes nicht wirklich erleben, haben blaue Gemeinden den Eindruck, dass ein wesentlicher Bestandteil dessen fehlt, was Gemeinde ausmacht.
- Ihr Fokus ist nicht so sehr der «Kopf» (wie in den grünen Gemeinden im Bild oben) oder die «Hände» (wie im roten Bereich), sondern das «Herz». Diese starke Betonung der irrationalen und gefühlsbetonten Seite des christlichen Glaubens durchdringt alle Bereiche ihres Dienstes.
- Die treibende Kraft blauer Gemeinden ist ihre Sehnsucht nach geistlicher Vollmacht. Das

Interesse am Übernatürlichen erklärt auch, warum in diesen Gemeinden einige der im Neues Testament erwähnten Gaben (wie Prophetie, Heilung oder Zungenrede) grösseres Interesse finden als die anderen neutestamentlichen Gaben (wie zum Beispiel Organisation, Lehre oder Dienen).

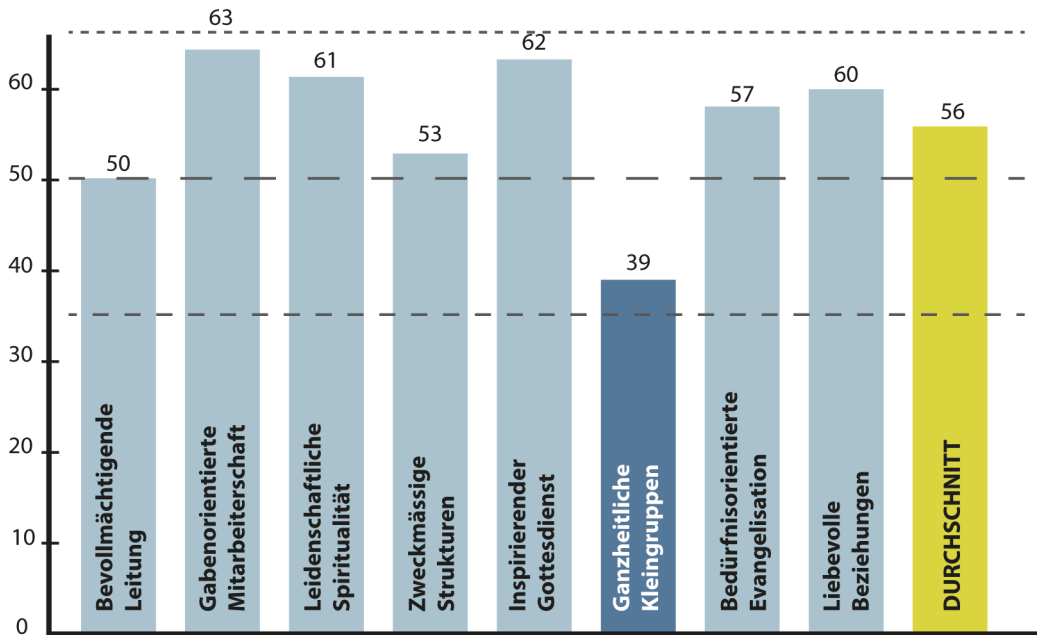
Das Ziel ist geistliche Balance

Gottes Offenbarung zielt immer auf die Herstellung einer Beziehung. In allen drei Offenbarungen (Schöpfungs-, Heils- und persönlicher Offenbarung) begegnet uns der eine Gott – aber er begegnet uns jeweils auf unterschiedliche Weise. Diese dreifache Kommunikation mit uns, der eine dreifache Antwort auf unserer Seite entsprechen sollte, ist fundamental für das Wesen Gottes, wie es uns in der Bibel gezeigt wird. Die Botschaft des trinitarischen Kompasses ist eine Botschaft der geistlichen Balance. Dies gilt sowohl für unser persönliches Leben als auch für Kleingruppen, die Gemeinde und die gesamte Kirche oder Bewegung.

1.4 Minimumfaktor

Was ist der entscheidende Punkt, wenn es um gemeindliches Wachstum geht? In der natürlichen Gemeindeentwicklung ist das der «Minimumfaktor». Der «Minimumfaktor» ist einer der oben erwähnten acht Qualitätsmerkmale, welcher durch das «NGE-Gemeindeprofil» bestimmt wird. Das Qualitätsmerkmal mit dem tiefsten Wert ist der «Minimumfaktor», bei welchem bei der Gemeindeentwicklung im Normalfall angesetzt werden soll. Idealerweise sollen dabei die im Gemeindeprofil erkannten Stärken genutzt werden.

BEISPIEL GEMEINDEPROFIL



Quelle: Vgl. Schwarz, Christian A., Farbe bekennen mit Natürlicher Gemeindeentwicklung, Emmelsbüll 2005, S. 153.

2. Ablauf des Gemeindeentwicklungsprozesses²³⁷

Die nachfolgend aufgezeigten Schritte sind keine Abfolge, an die es sich in jedem Fall so zu halten gilt. Dazu ist die Wirklichkeit zu komplex. Sie zeigen aber einen typischen Verlauf eines NGE-Zyklus auf.

- 1. Vorbereitung und Informationen:** Zunächst wird es wichtig sein, die Mitarbeitenden und die an der Gemeinde Interessierten für den Prozess der Natürlichen Gemeindeentwicklung – mindestens für die Erstellung eines NGE-Gemeindeprofils – zu motivieren.
- 2. Das NGE-Gemeindeprofil erstellen:** In dieser Phase geht es um eine Bestandsaufnahme. Das NGE-Gemeindeprofil stellt dar, wie die Qualität in acht wesentlichen Handlungsfeldern von den aktiven Gemeindegliedern erlebt wird. Wo stehen wir in der Entwicklung unserer Gemeinde? Welche Aktivitäten bringen Frucht? Was sind unsere Stärken? In wel-

²³⁷ <https://nge-deutschland.de/nge-prozess-01.html> (Abfrage 16.10.2019).

chen für die Gemeinde lebensnotwendigen Bereichen erleben wir Defizite? Mindestens 30 in der Gemeinde mitarbeitende Freiwillige, die regelmässig den Gottesdienst besuchen, füllen einen Fragebogen mit 91 Fragen aus. Daraus wird das «NGE-Gemeindeprofil» errechnet.

3. **Das NGE-Gemeindeprofil verstehen:** Die Ergebnisse des NGE-Gemeindeprofils müssen verstanden werden, d.h. im «Herzen» derer ankommen, die das Leben der Gemeinde gestalten. Dazu kann es wichtig sein, zunächst in Gesprächen Hintergründe der Ergebnisse zu analysieren und nach Ursachen für Stärken und Schwächen in der Gemeinde zu suchen.
- 4 **Schritte planen und Prioritäten setzen:** Auf der Basis des Erkannten gilt es nun, die gemeindliche Arbeit auszurichten und zu gestalten. Dabei geht es in den meisten Fällen nicht um neue Aktivitäten, weitere Gruppen usw. Vielmehr wird es wichtig sein, die Inhalte der existierenden Aktivitäten anzupassen und so auszurichten, dass Schwächen überwunden und Stärken bewusst gefördert werden.
- 5 **Umsetzen und erleben:** Was hilft der beste Vorsatz? Die wohl längste Phase im Zyklus ist die Implementierungs- und Umsetzungsphase. Gewohnheiten müssen geändert und Neues eingeführt werden. Dabei ist immer wieder Feedback durch alle Beteiligten wichtig, um zu korrigieren und am Ball zu bleiben.

Auswerten: Nach 9-18 Monaten sollte ein weiteres NGE-Gemeindeprofil erstellt werden. So können Veränderungen in den acht Handlungsfeldern objektiv dargestellt werden. Mancher Fortschritt wird erst sichtbar, wenn man nachfragt und durch Zahlen und Diagramme die Situation gut nachzuvollziehen ist.

Es ist sehr empfehlenswert, bei der Durchführung des NGE-Zyklus einen lizenzierten NGE-Berater beizuziehen.²³⁸

3. Die Werte der Natürlichen Gemeindeentwicklung:²³⁹

Vielfalt: Kreative Lösungen finden. Uniformität ist unnatürlich. Gott ist bunt! Wir unterstützen Kirchen und Christen in der Kunst, Vielfalt als ihre produktivste Kraft zu entdecken. Einheit ist versöhnte Vielfalt.

Veränderung: Vitalität fördern. Stillstand bedeutet Rückschritt! Darum prüfen wir beständig, wie wir uns als Christen und Kirchen reformieren können. So bleibt Glaube lebendig und die Welt wird lebenswerter. Innovation ist verwurzelt in 2000 Jahren Tradition.

238 <https://www.nge-schweiz.ch/kontakt/?navid=162372162372> (Abfrage 16.10.2019).

239 <https://www.nge-schweiz.ch/ueber-nge/grundsaeetze-von-nge-schweiz.php> (Abfrage 16.10.2019).

Qualität: Gutes in die Welt bringen. Quantitatives Wachstum ist nicht Selbstzweck! Gott ist gut! Alle unsere Tätigkeiten sind darauf ausgerichtet, das Leben von Menschen und Gemeinden so zu entwickeln, dass die Welt besser wird. Qualität fördert Quantität!

Prozess: Entwicklung nachhaltig fördern. Kurzfristiger Enthusiasmus brennt aus! Ein kontinuierlicher, langfristiger Prozess bringt nachhaltig Frucht. Selbst der kleinste Schritt in die richtige Richtung ist schon ein echter Fortschritt. Jetzt handeln, langfristig denken.

Balance: Spannungen produktiv nutzen. Übertreibungen machen krank! Mit Einzelnen und in Gemeinden fördern wir radikale Balance. Darum schätzen wir natürliche Spannungen und lassen sie als ergänzende Kräfte wirken.

Fokus: Auf den Punkt kommen. Dringliches verhindert Wesentliches! Vieles ist zu tun. Wir konzentrieren uns auf die Prioritäten mit dem grössten Entwicklungspotenzial. Analyse und geistliche Intuition verbinden wir kreativ.

Das Konzept steht in Verbindung mit folgenden Themen und Modellen: «3.4.4 Hybrid», «3.5.2 Gemeindeentwicklung in Beteiligungskirchen», «4.2 Theologische Prägungen und Gemeindeentwicklung», «4.5.1 Begabungen berücksichtigen», «4.5.6 Antrieb der Bewegung nutzen», «4.5.9 Antrieb der Liebe nutzen», «4.6.4 Organisation festlegen, Mitarbeitende führen», «4.6.6 Wirkung entfalten», «4.6.9 Beteiligen und ermöglichen», «5.6.1 Gemeindeaufbau und Gottesdienst», «5.6.4 Gemeindeaufbau und Spiritualität».

5.14 Vitale Gemeinde, R. Warren

Das Buch vermittelt Erkenntnisse aus der Analyse von 25 wachsenden Gemeinden der Kirche von England.²⁴⁰

Ausgangspunkt war eine Erfahrung aus der Diözese Durham. Dort wurde die Gottesdienstteilnahme zwischen 1990 und 1995 statistisch erhoben. Insgesamt war die Teilnahme um 16 % gesunken, aber unter den 260 Gemeinden der Diözese hatten gleichzeitig 25 Gemeinden ein Wachstum von über 16 %. Warum wuchs hier die Beteiligung? Die zu erwartenden Faktoren griffen nicht, auffällig war eher die grosse Unterschiedlichkeit: Die Gemeinden stammten aus allen Regionen der Diözese, umfassten alle sozialen Schichtungen sowie die verschiedenen kirchlichen Traditionen, die Geistlichen waren ebenso unterschiedlich. Weder Umgebung noch Gemeindegrösse, weder die theologische Prägung noch der Leitungsstil erklärten dieses Wachstum. Am Ende des Analyseprozesses zeigte sich Folgendes: Keine Gemeinde wollte dezidiert wachsen, sie suchten mehr nach Qualität als nach Quantität. Sie nahmen ihren Glauben ernst und versuchten auf die ihnen bestmögliche Art Gemeinde zu sein. Gesund oder vital schien ein besseres Merkmal zu sein als wachsend. Es konnten sieben Merkmale gesunder Gemeinden identifiziert werden. Es sind nicht bestimmte Methoden oder Arbeitsformen, um die es hier geht. Es heisst nicht, gründet mehr Kleingruppen oder macht mehr Hausbesuche. Es heisst auch nicht: Amtshandlungen sind der Schlüssel zum Erfolg oder Glaubenskurse oder moderne Gottesdienste. Es sind eher Haltungen und bestimmte Merkmale im «Charakter» der Gemeinde – darum geht es. Gesunde Gemeinden, so Warren, zeigen sieben Charaktereigenschaften: Was sie dann an Veranstaltungen anbieten und wie sie sich organisieren, das kann sehr unterschiedlich sein.

1. Kraft und Orientierung aus dem Glauben an Jesus Christus beziehen.

Die Menschen sind vom Glauben begeistert. Im Mittelpunkt ihres Gemeindelebens steht das Bewusstsein von der Gegenwart, Güte und Liebe Gottes. Gottesdienst und Bibellesen haben besonderes Gewicht. Das Wachstum der Einzelnen im Glauben wird gezielt gefördert. Der Glaube ist sozusagen der Treibstoff, mit dem sich diese Gemeinden fortbewegen.

2. Den Blick nach aussen richten.

Gesunde Gemeinden sind eher nach aussen als nach innen gerichtet. Sie sind wach, wenn es um ihr soziales Umfeld geht. Typisch für diese Gemeinden war die praktische Fürsorge für das örtliche Umfeld, das Ganze des Lebens und die Welt, in der wir leben. Sie sind leidenschaftlich

²⁴⁰ Warren, Robert, Vitale Gemeinde. Ein Handbuch für die Gemeindeentwicklung, Neukirchen-Vluyn 2017. Siehe auch: www.vitalegemeinde.de (Abfrage 13.12.2019).

mit anderen zusammen engagiert, wenn es um Gerechtigkeit und Frieden geht. Die Gemeinden haben die Fähigkeit, das Leben zu geniessen und das Leid und das Ringen der Welt um sie herum mitzuempfinden.

3. Sie sind auf der Suche nach dem, was Gott heute von ihnen will.

Für sie ist der göttliche Ruf entscheidend, lustlose Wiederholung althergebrachter Formen und Formeln kommen für sie nicht in Frage. Wachsam betend und fragend gehen sie voran. Wozu ruft uns Gott? Was ist darum unsere Vision und welche Prioritäten setzen wir aus diesem Grund?

4. Neues wagen und wachsen wollen.

Gesunde Gemeinden überlegen sich nüchtern, welche Kosten Veränderungen und Wachstum mit sich bringen. Sie nehmen das Risiko und die Unannehmlichkeiten auf sich, neue Wege auszuprobieren und sind zu kostspieligen Veränderungen bereit. Krisen werden als Herausforderungen angenommen.

5. Gesunde Gemeinden handeln gemeinschaftlich.

Das Gemeindeleben ist geprägt von starken, grosszügigen und ehrlichen Beziehungen. Diese Beziehungen macht die Gemeinde zur ‹Familie› für alle, die daran teilhaben wollen. Die Gaben der Einzelnen werden geachtet und gezielt gefördert.

6. Gesunde Gemeinden schaffen Raum für alle, die dazugehören wollen.

Obwohl die Mitglieder sehr schätzen, was sie haben, finden diese Gemeinden Wege, andere nicht nur im Gottesdienst willkommen zu heissen, sondern schnell zum Teil des Gemeindelebens zu machen. Zudem bieten sie Möglichkeiten sich einzubringen.

7. Gesunde Gemeinden konzentrieren sich auf einige wenige Schwerpunkte.

Was sie machen, machen sie so gut wie möglich. Ihr Handeln ist unaufgeregt und zielgerichtet. Es erwächst aus der Grundhaltung, auf Gottes Ruf antworten zu wollen und dabei die eigene Zeit und Kraft einzusetzen. Gemeinden mit dieser Haltung hetzen nicht, sondern haben Freude an dem, was sie tun, und erfahren die positiven Ergebnisse qualitativ guter Arbeit.

Mithilfe eines Gemeindebewertungsblattes (siehe unten), welches von den Gemeindeverantwortlichen oder anderer Gruppen ausgefüllt werden kann, wird eine Diagnose anhand der sieben Merkmale erstellt. So entsteht ein Gemeindeprofil im Sinn einer Momentaufnahme. Das Ergebnis wird in der Gruppe besprochen: Wo sind wir stark? Wo unterscheiden wir uns in der Einschätzung? Wo liegt unser grösster Handlungsbedarf? In einer Ideenwerkstatt werden

Ideen zur Qualitätsverbesserung der Gemeindegarbeit zusammengetragen. Anschliessend an diese Tagesveranstaltung wertet die Gemeindegleitung das Ergebnis aus und entscheidet sich für eine der vorgelegten Handlungsoptionen. Diese wird umgesetzt, begleitet und nach einem Jahr feiernd ausgewertet. Der Prozess kann wiederholt, das Ergebnis mit dem früheren verglichen und ein anderer Schwerpunkt für die nächste Zeit gewählt werden.

GEMEINDEBEWERTUNGSBLATT

Kreisen Sie die Zahl ein, die Ihnen am ehesten angemessen erscheint.

- 1** Wir beziehen **Kraft und Orientierung aus dem Glauben** an Jesus Christus, statt die Dinge nur am Laufen zu halten oder zu versuchen zu überleben.

niedrig **1** **2** **3** **4** **5** **6** hoch

- 2** Wir **richten den Blick nach aussen**, statt uns nur mit uns selbst zu beschäftigen.

niedrig **1** **2** **3** **4** **5** **6** hoch

- 3** Wir finden heraus, **was Gott heute will**. Wir können es nicht jedem recht machen, aber uns vom Heiligen Geist leiten lassen.

niedrig **1** **2** **3** **4** **5** **6** hoch

- 4** Wir **wagen Neues und wollen wachsen**, statt Veränderungen und Misserfolge zu fürchten.

niedrig **1** **2** **3** **4** **5** **6** hoch

- 5** Wir **handeln als Gemeinschaft**, statt bloss als Club oder religiöser Verein zu funktionieren.

niedrig **1** **2** **3** **4** **5** **6** hoch

- 6** Wir **schaffen Raum für alle**. Wollen inklusiv statt exklusiv handeln.

niedrig **1** **2** **3** **4** **5** **6** hoch

- 7** Wir **konzentrieren uns auf das Wesentliche**. Wir wollen lieber Weniges gut tun, als uns im Aktionismus zu verlieren.

niedrig **1** **2** **3** **4** **5** **6** hoch

Quelle: <http://www.vitalegemeinde.de/material/material.htm> (Abfrage 13.12.2019).

Das Konzept steht in Verbindung mit folgenden Themen und Modellen: «3.4.1 Bewegung», «3.5.2 Gemeindeentwicklung in Beteiligungskirchen», «3.5.3 Gemeindeentwicklung in Ermöglichungskirchen», «4.1.2 Gottes Mission (Missio Dei)», «4.2 Theologische Prägungen und Gemeindeentwicklung», «4.3.5 Kultur der Grosszügigkeit: Leben ist vielfältig», «4.5.3 Von der Vision ergriffen sein», «4.6.2 Zukunft entwickeln, Innovation fördern», «5.6.4 Gemeindeaufbau und Spiritualität» und «5.20 Ora et labora (bete und arbeite): Zusammenarbeit ganzheitlich gestalten».

Vergleich «Natürliche Gemeindeentwicklung» und «Vitale Gemeinde»

Gemeinsamkeiten

- Das gute Zusammenspiel und die Vernetzung sind wesentliche Faktoren.
- Es wird eine Diagnose mithilfe eines Gemeindeprofils erstellt.
- Bei der Entwicklung handelt es sich um einen längeren Prozess, auf den man sich einlassen muss, wenn echte Veränderung gewünscht ist.
- Sie betonen die qualitativen Aspekte des Gemeindelebens, anstelle der Fokussierung auf zahlenmässiges Wachstum.

Die Unterschiede bestehen weniger in gegensätzlichen Ansätzen, diesbezüglich ergänzen sie sich. Unterschiede betreffen unter anderem folgende Punkte:²⁴¹

Beim Konzept von «Vitale Gemeinde» geht es um Werte, Ziele und Charakteristika (z.B. «Wir handeln als Gemeinschaft»), während bei «Natürliche Gemeindeentwicklung» Aktivitäten dargestellt werden (z.B. «ganzheitliche Kleingruppen»). Robert Warren hat die Erfahrung gemacht, dass bei seinen Gemeinden keine bestimmten Schlüsselaktivitäten definiert werden konnten, weil die Lebensäusserungen der Gemeinden sehr unterschiedlich waren. Am deutlichsten wurde dies bei Kleingruppen. Alle Gemeinden legten grossen Wert auf Offenheit in persönlichen Beziehungen. Die Gemeinden waren liebevolle Gemeinschaften. Viele Gemeinden sahen Kleingruppen als einen hilfreichen Weg dies auszudrücken. Aber nicht alle Gemeinden hatten solche. Kleingruppen waren also nur eine mögliche Ausdrucksform für das Ziel «liebevolle Gemeinschaft». Ein Ansatz, der auf Werte, Ziele und Charakteristika ausgerichtet ist, lässt Raum für neue Ausdrucksformen von Kirche. So haben zum Beispiel einige Gemeinden ihr gottesdienstliches Leben eingebaut in die Art und Weise, wie sie handeln, und

241 Vgl. Warren, Robert, Vitale Gemeinde. Ein Handbuch für die Gemeindeentwicklung, Neukirchen-Vluyt 2017, S. 21-22 und 30-31.

verstehen es weniger als eigene losgelöste Aktivität.

- Das Material von «Vitale Gemeinde» ist einfacher aufgebaut. Es ermöglicht einer Gemeinde den «Vitalitäts-Check» innerhalb von drei Stunden.

5.15 Wachsen gegen den Trend, W. Härle u.a.

Im Folgenden werden Erkenntnisse aus der Analyse von 32 wachsenden²⁴² Gemeinden aus der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD) dargelegt. Unter der Leitung von Prof. Dr. Wilfried Härle, zur Zeit der Analyse Inhaber des Lehrstuhls für Systematische Theologie/Ethik an der Universität Heidelberg, wurden die Gründe für das Gemeindegewachstum zwischen 2003 und 2006 systematisch analysiert. Die Gemeinden stammen aus beinahe allen Bundesländern und umfassen die verschiedensten sozialen Schichten. Die Grösse der Gemeinde erwies sich bezüglich des Wachstums als unerheblich. Wichtiger erscheint das Verhältnis der Zahl der Hauptamtlichen zur Gemeindegliederzahl: Bei allen Gemeinden war das Verhältnis recht günstig, wobei einige Stellen auf Spendenbasis finanziert wurden.

«Es bedarf oft nur eines kleinen Anstosses, damit Wachstum generiert wird. Aber irgendeines Anstosses – woher auch immer – bedarf es schon. Und es ist eine Aufgabe dieses Buches, über Anstösse, Impulse und Werkzeuge zu informieren, von denen andere bereits profitiert haben.»²⁴³

Wodurch sind Gemeinden gewachsen? Impulsgeber und Auslöser des Wachstums waren:

Nachfolgend eine unvollständige Zusammenfassung wichtiger Faktoren.²⁴⁴

1. Profilbildung

Wachstum ging bei einem überwiegenden Teil der beobachteten Gemeinden mit einer Profilbildung einher. Manchmal wurde eine solche Profilbildung bewusst initiiert, häufig wurden vorhandene Schwerpunkte weiterentwickelt oder man reagierte auf neue Anforderungen. Es liessen sich zwei Arten von Profilbildung beobachten: Gemeinden profilieren sich in frömmigkeitstypischer Weise oder sie widmen sich intensiver einem Arbeitsfeld. In manchen Gemeinden war diese Profilbildungsphase mit der Konzentration auf wenige Arbeitsfelder verbunden – folglich wurden andere Arbeitsfelder aufgegeben. Dem steht eine andere Beobachtung gegenüber. Gemeinden fächern, oft nach einer Konzentrationsphase, ihre Angebote wieder auf und weiten sie aus. So stehen in der Untersuchung Gemeinden, die sich auf den Kern kirchli-

242 Wachstum bei den Mitgliederzahlen und/oder bei den Gottesdienstbesuchernzahlen, das nicht aus zufälligen Faktoren wie zum Beispiel Wohnungsneubau, Ansiedlung von Industrie, Änderung der Gemeindegrenzen zu erklären war. Vgl. Härle, Wilfried/Augenstein, Jörg/Rolf, Sibylle/Siebert, Anja, Wachsen gegen den Trend. Analysen von Gemeinden, mit denen es aufwärtsgeht, Leipzig 2013, S. 9-10.

243 Härle, Wilfried/Augenstein, Jörg/Rolf, Sibylle/Siebert, Anja, Wachsen gegen den Trend. Analysen von Gemeinden, mit denen es aufwärtsgeht, Leipzig 2013, S. 344.

244 Vgl. Härle, Wilfried/Augenstein, Jörg/Rolf, Sibylle/Siebert, Anja, Wachsen gegen den Trend. Analysen von Gemeinden, mit denen es aufwärtsgeht, Leipzig 2013, S. 301-345.

cher Arbeit zurückziehen, neben anderen, die durch niederschwellige Angebote möglichst viele erreichen wollen. Viele dieser Angebote sind auf Gemeinschaft hin ausgerichtet. Es entsteht der Eindruck, dass diese Phasen nicht automatisch, aber doch regelmässig aufeinander folgen: Nachdem sich ein Kern konstituiert hat und Gleichgesinnte gesammelt wurden, müssen Gemeinden für weiteres Wachstum Grenzen überschreiten und Neues wagen.

2. Leitbildprozess und Zielfindungsprozess

Die meisten Gemeinden haben einen solchen Prozess mitgemacht. Der Impuls, der davon ausging, wirkte unterschiedlich: Er konnte eine Vergewisserung nach innen schaffen und zur Bewusstmachung der eigenen Stärken und Schwächen beitragen. Häufig führte er auch zu einem Aufbruch, sich bestimmten Zielgruppen und Arbeitsfeldern vermehrt zuzuwenden. Bedeutung erlangen Leitbilder jedoch nur, wenn sie für die Gemeinde verbindlich sind. Deutlich wurde dies, wenn sie nicht nur auf der Ebene der Gemeindeleitung diskutiert wurden, sondern auch in den Gruppen und Kreisen. Leiteten diese daraus eigene Leitsätze ab, entstand eine Breitenwirkung.

3. Beziehungsarbeit und gemeinschaftsbildende Massnahmen

Viele Gemeinden haben als Voraussetzung ihres Wachstums und als einen ersten Impuls für den Beginn des Wachstums die «Öffnung der Gemeinde» benannt.

«Damit war häufig ein Bündel von Massnahmen gemeint: das Ausweiten von Angeboten über die Kerngemeinde hinaus, das Einladen von Menschen aus dem persönlichen Umfeld oder die Kommunikation nach aussen darüber, was die evangelische Kirche leistet und was sie für das Gemeinwohl bedeutet.»²⁴⁵

Besuchsdienste und Hausbesuche stellen dabei immer wieder Impulse dar, die langfristig Bindung an die Gemeinde schaffen. Häufig ist – vor allem in Pionierphasen – das direkte Ansprechen von Menschen der Auslöser von Wachstum. Vielfach ist die Erfahrung gemacht worden, dass sich intensiv betriebene Beziehungsarbeit auszahlt. Wichtig sind hierbei die Pflege von Kristallisationspunkten, durch die sich Menschen kennenlernen können. Dazu gehören auch niederschwellige Angebote, die Menschen mit Kirche in Kontakt bringen. Gemeindeferien, Kirchenkaffee, gemeinsame Mahlzeiten und sozialdiakonische Nachbarschaftshilfe haben sich diesbezüglich als bedeutungsvoll erwiesen.

245 Härle, Wilfried/Augenstein, Jörg/Rolf, Sibylle/Siebert, Anja, *Wachsen gegen den Trend. Analysen von Gemeinden, mit denen es aufwärtsgeht*, Leipzig 2013, S. 306.

4. Glaubenskurse als Wachstumsimpuls

Glaubenskurse wurden in der Mehrzahl der untersuchten Gemeinden verwendet, wobei Material unterschiedlicher Couleur verwendet wird. Wesentlich ist, dass die Sozialform und die Frömmigkeitsausrichtung zur Gemeinde passen und ein Nachfolgeangebot vorhanden ist.

5. Gottesdienst

Die Beteiligten Gemeinden haben durchweg die Erfahrung gemacht, dass der Gottesdienst das Zentrum und Herzstück des Gemeindelebens und des Gemeindegewachstums bildet. In den meisten Fällen hat sich der Gottesdienst durch den Wachstumsprozess verändert, ist also nicht so geblieben, wie er sich vor dem Wachstumsprozess zeigte. In nicht wenigen Fällen hat der ganze Wachstumsprozess sogar mit einer Veränderung des Gottesdienstes begonnen. Der Impuls zur Veränderung konnte vom Pfarrer, vom Kirchenvorstand, von einer Gemeindeversammlung oder vom Kirchenmusiker kommen. Wichtiger als die Impulsgeber sind die Elemente des Gottesdienstes, die verändert wurden. Besonders häufig genannt werden: mehr Lebendigkeit, intensivere Beteiligung und grössere Freude der Gemeinde am Gottesdienst. Gut vorbereitete und ansprechende Predigten sind ein wichtiger Faktor. Das heisst, dass die Menschen die biblische Botschaft so vernehmen, dass sie dadurch einen erhellenden Bezug zu ihrem Leben herstellen können. Über die eigene liturgische Tradition hinaus werden vermehrt Anleihen bei anderen liturgischen Traditionen gemacht. Diese stehen für ein Mehr an:

«Gesang bzw. Musik

Beteiligung der Gemeinde

Emotionalität

Feierlichkeit, wobei es sich häufig eher um den Typus fröhlicher als gedämpfter bzw. getragener Feierlichkeit handelt.»²⁴⁶

Im gottesdienstlichen Leben vieler wachsender Gemeinden spielen Gesang und Kirchenmusik eine herausragende Rolle. Selbstverständlich ist bei fast allen Gemeinden, dass sie grossen Wert darauf legen, dass Menschen, die neu kommen, freundlich begrüsst, mit den nötigen Informationen versorgt, aber nicht vereinnahmt werden. Dafür gibt es in den meisten Gemeinden Teams, die sich für die Aufgabe anleiten lassen.

6. Hauskreise

Für einen grossen Teil der wachsenden Gemeinden sind Hauskreise neben dem Gottesdienst das wichtigste Element der Gemeindegemeinschaft. Für den anderen, kleineren Teil spielen Hauskrei-

²⁴⁶ Härle, Wilfried/Augenstein, Jörg/Rolf, Sibylle/Siebert, Anja, Wachsen gegen den Trend. Analysen von Gemeinden, mit denen es aufwärtsgeht, Leipzig 2013, S. 320.

se keine herausragende Rolle. Sie sind eine Plattform der Begegnung neben anderen, erfassen nur einen Teil der aktiven Gemeindeglieder, werden eher als abgeschlossene Zirkel betrachtet oder sogar beargwöhnt. Letzteres war vor allem dort der Fall, wo die Hauskreisarbeit «wildwüchsig» entstanden ist und nicht durch Schulungs- und Fortbildungsangebote der Leitenden oder durch deren regelmässigen Austausch untereinander begleitet und gefördert wird. Eine offenbar zu empfehlende Möglichkeit der Vernetzung besteht darin, dass Hauskreise, in Zusammenarbeit mit der Pfarrerin oder dem Pfarrer, die Verantwortung für die Vorbereitung und Gestaltung von einzelnen Gottesdiensten übernehmen.

7. Jugendarbeit

Es gibt in vielen wachsenden Gemeinden Jugendkreise, Jugendclubs und andere Formen offener und halboffener Jugendarbeit, aber sie sind keine herausragenden Orte des Wachstums. Gut läuft kirchliche Jugendarbeit dort, wo es gelingt, eine gute Zusammenarbeit mit dem örtlichen CVJM zu pflegen, und wo es zu verbindlichen Absprachen und einer vertrauensvollen Zusammenarbeit kommt. Ähnliches gilt, wo es gelingt (aus Spendenmitteln) einen hauptamtlichen Jugendarbeiter oder Gemeindepädagogen anzustellen, wenn zwischen ihm und den anderen Hauptamtlichen eine gute Koordination gelingt. Kirchliche Jugendarbeit ist heute zwar nicht einfach, aber sie ist möglich und kann selbst ein Wachstumsort werden.

8. Projekte

In wachsenden Gemeinden gibt es zahlreiche Projekte, die politisch oder sozial motiviert sind. Hierzu sind Projekte zu zählen, durch die Menschen in Armut mit Nahrungsmitteln und Kleidung versorgt werden und die zu einem sparsameren und zukunftsfähigeren Umgang mit Energie und anderen Ressourcen anleiten. Schliesslich gibt es auch eine Vielzahl kultureller Projekte, in denen

- einzelne Künstler ihr Können in den Dienst der Gemeinde und des Gottesdienstes stellen,
- Theater- oder Kabarettgruppen zusammenfinden,
- Gemeinden ihre Räume für Kunst zur Verfügung stellen und so zu einer Begegnung zwischen Kirche und Kunst beitragen.

«Ohne die mit diesen Projekten verbundene Zuwendung nach aussen und die Öffnung in die Gesellschaft hinein verlören die christlichen Gemeinden für viele Menschen an Glaubwürdigkeit und Anziehungskraft.»²⁴⁷

247 Härle, Wilfried/Augenstein, Jörg/Rolf, Sibylle/Siebert, Anja, *Wachsen gegen den Trend. Analysen von Gemeinden, mit denen es aufwärtsgeht*, Leipzig 2013, S. 332.

9. Die Rolle des Gebets im Wachstum

Das Gebet spielt nicht bei allen wachsenden Gemeinden eine besondere Rolle, aber dort, wo dies der Fall ist, steht es meist – zusammen mit dem Gottesdienst – im Zentrum des Gemeindelebens. Das Gebet wurde primär als Lebensäußerung von wachsenden Gemeinden erlebt und verstanden – dem Atemholen vergleichbar.

«Zwar gibt es die Erfahrung, dass dem Gemeindegewachstum eine (lange) Phase des Gebets um Wachstum oder Erweckung vorausging, aber der Normalfall ist eher der, dass dem Wachstum eine Intensivierung des Gebets in der Gemeinde parallel läuft. Das ist zugleich eine permanente Erinnerung daran, dass Wachstum sich nicht machen lässt, sondern eine Erfahrung ist, die – ungesucht oder gesucht, hellwach oder schlafend – zuteil wird und die gerade deshalb aufmerksamer Pflege bedarf. So gibt es in vielen wachsenden Gemeinden Gebetskreise, die sich vor jedem Gottesdienst treffen und den Gottesdienst betend vorbereiten und ‹tragen›. Ebenso gibt es wöchentlich zusammenkommende Gebetskreise und -gruppen, die wichtige Anliegen der Gemeinde, der Stadt, des Landes, der Welt zum Inhalt des Gebets machen.»²⁴⁸

10. Wachstumsfaktor ehrenamtliche Mitarbeiterschaft

Der Stellenwert der Mitarbeitenden im Wachstumsprozess kann nicht hoch genug eingeschätzt werden. Der Kreis von ehrenamtlich Mitarbeitenden ist ein wesentlicher Faktor und eine Voraussetzung und zugleich ein Produkt des Wachstums. Wachsende Gemeinden tun viel für ihre Mitarbeitenden, zum Beispiel indem diese eine «Stellenbeschreibung» erhalten. Ehrenamtliche spricht offenbar eine Aufgabe an, die klar abgegrenzt und überschaubar ist. Die Mitarbeitenden können eigenverantwortlich tätig sein, haben Gestaltungsspielraum in ihrem Bereich und können ihn durch eigene Ideen vorantreiben. Viele Gemeinden legen grossen Wert darauf, dass ihre Ehrenamtlichen um ihre Stärken und Schwächen, vor allem aber um ihre Gaben und Interessen wissen. Häufig werden Seminare angeboten, in denen man unter Anleitung zu dieser Selbsterkenntnis gelangen kann. Auch um den richtigen Ort für die Mitarbeitenden zu finden, ist Beratung und Hilfe notwendig. Ist dieser Ort gefunden, braucht es weitere Anleitung.

11. Evaluation als Wachstumsfaktor

«Bedarfserhebungen und Feedback gehören zum festen Repertoire einiger Gemeinden. Neben der Angebots- und Qualitätskontrolle erreichen sie damit eine besondere Form der Gemeindebeteiligung und die Nutzung des Kreativitätspotentials der Gemeinde. Oft resultieren dann

248 Härle, Wilfried/Augenstein, Jörg/Rolf, Sibylle/Siebert, Anja, Wachsen gegen den Trend. Analysen von Gemeinden, mit denen es aufwärtsgeht, Leipzig 2013, S. 332.

auch Bindungen daraus. Denn die so Befragten achten darauf, dass ihre Meinung Berücksichtigung findet. Deshalb muss man diese durch die Befragung ausgelöste Erwartung soweit wie möglich einlösen.»²⁴⁹

12. Finanzen, Spenden, Sponsoring und alternative Finanzierungswege

Die finanziellen Rahmenbedingungen in den wachsenden Gemeinden sind entspannt und überwiegend sogar prächtig. Das liegt weniger an den Kirchensteuern als vielmehr an Spendengeldern. In einem Fall übersteigen diese Mittel die Steuereinnahmen um das Dreifache. Manche Gemeinden haben Gemeindeaufbauvereine gebildet, deren einziger Zweck darin besteht, Gelder für die gemeindliche Arbeit zu sammeln.

«Die Studie will bei der Frage der Finanzen ermutigen: Es gibt zahlreiche Möglichkeiten, Spenden und Sponsorengelder zu sammeln, und die Einsicht kann bestätigt werden, dass ein Werben mit konkreten, zukunftsweisenden Projekten immer wieder die Bereitschaft weckt, zu geben.»²⁵⁰

13. Der Wert von Nullpunktsituationen und grossen Krisen

«Nullpunktsituationen waren in unserer Studie neben dem kontinuierlichen Anwachsen die am häufigsten genannte Ausgangslage für Wachstum. Wenn eine Gemeinde – oder ihr Kirchenvorstand – den Eindruck bekommt: «Wir sind ziemlich am Ende. So kann und soll es nicht weitergehen», dann bietet das die Möglichkeit, neue Konzepte schnell und umfassend umzusetzen, z.B. im Anschluss an eine Wochenendfreizeit des Kirchenvorstandes. Die Bereitschaft für Neues ist dann in der Regel gross, die Dankbarkeit für jede Form des Engagements auch. Doch viele Nullpunktsituationen schliessen oft die Aufgabe ein, vorhandene Verwundungen zu heilen, wozu grosses Fingerspitzengefühl nötig ist. Gelingt dies, ist auch eine Sammlung der bereitwilligen Kräfte leicht möglich. Durststrecken kommen erst, wenn diese Pionierphase verlassen wird und es gilt, gemeinsame Konzepte für Wachstum zu finden.»²⁵¹

14. Verlust von Gemeindegliedern durch Wachstum

Im Wachstumsprozess kam es immer wieder zum Verlust von Gemeindegliedern und Mitarbeitenden. Neben Persönlichem und Auseinandersetzungen um die Richtung traten auch vermeidbare Fehler zu Tage:

249 Härle, Wilfried/Augenstein, Jörg/Rolf, Sibylle/Siebert, Anja, *Wachsen gegen den Trend. Analysen von Gemeinden, mit denen es aufwärtsgeht*, Leipzig 2013, S. 336.

250 Härle, Wilfried/Augenstein, Jörg/Rolf, Sibylle/Siebert, Anja, *Wachsen gegen den Trend. Analysen von Gemeinden, mit denen es aufwärtsgeht*, Leipzig 2013, S. 339.

251 Härle, Wilfried/Augenstein, Jörg/Rolf, Sibylle/Siebert, Anja, *Wachsen gegen den Trend. Analysen von Gemeinden, mit denen es aufwärtsgeht*, Leipzig 2013, S. 341.

«Wenn bei der Einführung von Neuem zu schnell vorgegangen wird oder wenn zusätzliche Arbeit auf wenige Schultern verteilt wird, die schon am Alten schwer zu tragen haben, kommt es bei den Mitarbeitenden oft zu Überforderungen. Die Überhäufung von Arbeit kann zu Blockaden gerade gegenüber Neuem führen. Verstärkt wird dies, wenn bei Einführungsphasen das Alte abgewertet wird. Das verletzt die, die es getragen haben. Neuerungen versprechen also Akzeptanz, wenn sie gut kommuniziert werden und auf einer breiten Zustimmungsbasis stehen.»²⁵²

15. Nachhaltigkeit des Wachstums

Wachstumsprozesse sind oft von langer Dauer. Dabei waren neben engagierten Ehrenamtlichen auch Hauptamtliche Konstanten, die es verstanden haben, die Methoden und Angebote immer wieder den Anforderungen anzupassen und Programme – wenn nötig – nachzjustieren. Auch lange Amtszeiten von Pfarrerinnen und Pfarrern erwiesen sich häufig sogar als Vorteile, wenn es ihnen gelang, in Teams mit unterschiedlichen Charakteren eingebunden zu sein.

16. Bedeutung der Pfarrerin und des Pfarrers in den unterschiedlichen Phasen

«Bei manchen Gemeinden war es offensichtlich: In verschiedenen Phasen einer Gemeinde werden auch unterschiedliche Eigenschaften gefordert. In Pionierphasen geht es oft darum, Beziehungen zu gestalten und ausserhalb der Gemeinde zu repräsentieren, Hausbesuche zu machen und wenige Menschen intensiv zu betreuen. Das konzeptionelle und strukturelle Denken ist oft erst später gefragt. Grosse Gemeinden dagegen fordern von Pfarrern die Fähigkeit ein, sich auf die Funktion der Leitung und Lehre konzentrieren zu können. Da nur wenige Menschen all diese Eigenschaften in ausgeprägter Weise in sich vereinigen können, spricht so manche Gemeinde dankbar davon, dass sie jeweils zur richtigen Zeit vom passenden Pfarrertyp profitieren durfte.»²⁵³

Das Konzept steht in Verbindung mit folgenden Themen und Modellen: «3.4.1 Bewegung», «3.5.2 Gemeindeentwicklung in Beteiligungskirchen», «3.5.3 Gemeindeentwicklung in Ermöglichungskirchen», «4.5.6 Antrieb der Bewegung nutzen», «4.5.8 Antrieb der Organisation nutzen», «4.5.9 Antrieb der Liebe nutzen», «4.6.1 Identität und Werte klären», «4.6.2 Zukunft entwickeln, Innovation fördern», «4.6.8 Präsent sein», «4.6.9 Beteiligen und ermöglichen», «5.20 Ora et labora (bete und arbeite): Zusammenarbeit ganzheitlich gestalten».

252 Härle, Wilfried/Augenstein, Jörg/Rolf, Sibylle/Siebert, Anja, *Wachsen gegen den Trend. Analysen von Gemeinden, mit denen es aufwärtsgeht*, Leipzig 2013, S. 342-343.

253 Härle, Wilfried/Augenstein, Jörg/Rolf, Sibylle/Siebert, Anja, *Wachsen gegen den Trend. Analysen von Gemeinden, mit denen es aufwärtsgeht*, Leipzig 2013, S. 343.

5.16 Der Kirchenkurs: Wege zu einer Kirche der Beteiligung, Ch. Hennecke und G. Viecens

Der zentrale Inhalt des, aus einem katholischen Hintergrund stammenden, Kirchenkurses ist die Auseinandersetzung mit den Phasen kirchlicher Entwicklung, wie sie in den «fünf Kirchenbildern» zum Ausdruck kommen. Der Weg durch diese Bilder (siehe nächste Seiten) ermöglicht den Wandel. Es handelt sich um eine visionsgesteuerte Kirchenentwicklung, gepaart mit einem geistlich geprägten und liturgisch vertieften Prozessdesign.

Die allgemeinen Ziele des Kurses lassen sich in etwa so formulieren:²⁵⁴

In einem ganzheitlichen, geistlichen Bewusstwerdungsprozess entdecken die Teilnehmer die Vision einer Kirche der Beteiligung und machen sie sich zu eigen. Die Teilnehmer erkennen und erfahren, dass Kirchenentwicklung ein geistlicher Weg ist. Als spätere Wegbegleiter lokaler Prozesse sollen sie deshalb selbst einen Weg der Umkehr vollziehen, um später Raum für diesen Weg eröffnen zu können. Dieser Weg ist biblisch geprägt und geschieht vor allem auch durch unterschiedliche Weisen des Umgangs mit der Schrift (Liturgien).

Das Ziel ist eine partizipative Kirche, einer Kirche voller Beteiligung, die nicht eigene Ideen durchsetzt, sondern den jeweiligen Kairos für den nächsten Schritt entdeckt, aufnimmt und fruchtbar macht.²⁵⁵ Der Kurs beschreibt einen Weg zu einem nicht dominierenden Leitungsverständnis.

Es geht um ein Maximum der Partizipation. Darum, dass immer der grösstmögliche Anteil der gemeinten Personen im Spiel ist. Es geht um einen Prozess, der so geleitet wird, damit das Volk Gottes immer mehr seinen eigenen Weg finden kann. Dabei geht es darum, im Blick auf die Vision einer partizipativen Kirche Schritt für Schritt jene Wege zu begleiten, die sich nach und nach zeigen. Es ist also keine Zielorientierung, die schon weiss, wohin wir genau kommen, sondern sie hat zum Ziel, dass eine Kirche der Beteiligung wächst, deren konkrete Gestalt aber nicht von vornherein zu klären ist.²⁵⁶

Der gemeinsame partizipative Weg, der sich im Austausch, im Teilen der Schrift und in der Liturgie bezeugt, führt immer zu einer Erfahrung des Werdens einer Glaubensgemeinschaft. Weg und Ziel ist also nicht nur ein Lernerlebnis, sondern eine Erfahrung, wie Kirche wird.

254 Hennecke, Christian/Viecens, Gabriele, Der Kirchenkurs: Wege zu einer Kirche der Beteiligung. Ein Praxisbuch, Würzburg 2017, S. 47

255 Vgl. Hennecke, Christian/Viecens, Gabriele, Der Kirchenkurs: Wege zu einer Kirche der Beteiligung. Ein Praxisbuch, Würzburg 2017, S. 21.

256 Vgl. Hennecke, Christian/Viecens, Gabriele, Der Kirchenkurs: Wege zu einer Kirche der Beteiligung. Ein Praxisbuch, Würzburg 2017, S. 39.

Immer geht es um den Aufbau einer beziehungsreichen Lebenswirklichkeit, in der der auferstandene Christus erfahren werden kann, wobei die Werte des Evangeliums ins Leben kommen. Auf eine neue Weise Kirche sein, das heisst nichts anderes, als dass Beziehungen und Teilhabe den Königsweg darstellen – und damit ist auch klar, dass es immer eine lokale Kirchenentwicklung geben wird, die sehr konkret in einem genau beschreibbaren Kontext lebendige Beziehungsnetze erfahrbar werden lässt. Was im anglikanischen Raum unter dem Stichwort «Fresh Expressions of Church» formuliert wird, zeigt sich ja auch im deutschsprachigen Raum: Es können – gerade auf dem Hintergrund einer Kirche der Beteiligung – neue und andersartige Formen des Kircheseins entstehen, neben und inmitten sich weiter entwickelnder anderer Gestalten kirchlichen Lebens.²⁵⁷

Die Teilnehmenden des Kurses sind nie einzelne Personen, sondern immer eine Gruppe oder ein Team eines Ortes. Im Kurs entdecken sie die Bedeutung eines Teams, das sich als ermöglichendes Team versteht und so partizipative Lernprozesse initiieren kann. Der dreitägige Kurs dient als Bewusstseinsbildung des lokalen Teams, damit dann vor Ort entsprechende Bildungs- und Begleitprozesse durchgeführt werden können.

Umkehr und Wandlung sind für den Kurs wesentliche Merkmale. Wandlung besonders im Blick auf die Wahrnehmungen und Haltungen, mit der so mancher Teilnehmer zu Beginn des Kurses gekommen ist, nämlich mit einem Blick, der mehr als alles andere den Mangel der jeweiligen Situation wahrnimmt. Dieser Blick wird oft abgelöst von einem Blick auf die Chancen und Möglichkeiten, die sich auf diesem Weg zeigen und ergreifen lassen. Und dann kann neue Motivation entstehen, diesen Mangel tatsächlich als Sprungbrett in Neues zu begreifen und motiviert nach Wegen zu suchen, wie sich Kirche lokal weiter und neu entwickeln kann. Es soll ein Raum geschaffen werden, in dem gemeinsames Lernen das Ziel ist und ermöglicht wird. Das Wasserzeichen ist «The method is the message». Die Methode ist die Botschaft. Es geht nicht in erster Linie darum, Wissen oder Fähigkeiten und Fertigkeiten zu vermitteln, sondern gemeinsam Prozesse anzustossen, die eine Kirche der Beteiligung ins Leben bringt und stark machen können. Dass diese nicht ohne eine Hinwendung zu Gott geht, ist klar.²⁵⁸

Der Kurs

1. Lokale Kirchenentwicklung – der geistliche Grundton

Der erste Teil des Kurses hat spirituellen Charakter und dient der Vergewisserung. Es geht um

257 Vgl. Hennecke, Christian/Viezens, Gabriele, Der Kirchenkurs: Wege zu einer Kirche der Beteiligung. Ein Praxisbuch, Würzburg 2017, S. 41-42.

258 Vgl. Hennecke, Christian/Viezens, Gabriele, Der Kirchenkurs: Wege zu einer Kirche der Beteiligung. Ein Praxisbuch, Würzburg 2017, S. 48-49.

das persönliche Hören auf Gottes Wort in der persönlichen wie in der kirchlichen Situation, aus der die Teilnehmenden kommen. Es geht darum, sich auf eine neue Weise des Sehens einzulassen, um den Blick für die Gestaltungsmöglichkeiten der Zukunft zu öffnen.

Der biblische Rahmentext für diesen Teil ist Johannes 6,1-15, die Speisung der Fünftausend. Der Text wird «erlebbar gemacht», indem er zum Beispiel im Raum ausgelegt und «durchwandert» wird. Kerninhalte sind:²⁵⁹

- Fünf Brote und zwei Fische zeigen, aus unserem Wenigen kann Christus sehr viele ernähren.
- Was ist unsere Haltung bezüglich der Hindernisse und Grenzen? Haben wir die Haltung von Philippus, der nur die Hindernisse sieht, oder von Andreas, der den kleinen Jungen mit den fünf Broten und zwei Fischen ins Spiel bringt und so den Raum eröffnet für das Wunder?
- Die Kunst des geistlichen Sehens.

2. Kirchenentwicklung wahrnehmen und verstehen – Grundperspektive und Vision

Der zentrale Inhalt des Kirchenkurses ist die Auseinandersetzung mit den Phasen kirchlicher Entwicklung, wie sie in den «Kirchenbildern» zum Ausdruck kommen. Es geht nicht primär um die Diskussion der eigenen Erfahrung mit der Kirche, sondern um die Wahrnehmung eines exemplarischen und zugleich typischen Entwicklungsweges, in dem sich natürlich die eigenen Erfahrungen spiegeln. Die Teilnehmenden sollen in Bildern die Schritte einer Entwicklung auf dem Weg zu einer Kirche der Beteiligung entdecken. Ihnen soll deutlich werden, dass es nicht um eine bewertende und auch nicht um eine chronologische Entwicklung geht, sondern um die Betrachtung eines Wachstumsprozesses mit seinen Möglichkeiten und Grenzen. Dabei sollen die Teilnehmenden entdecken, dass diese verschiedenen Entwicklungsphasen sich oft zugleich an einem Ort vorfinden lassen. So sollen sie ein Gespür dafür entwickeln, dass Krisen und Übergangssituationen in jeder Phase als Chance begriffen werden können für den nächsten möglichen oder notwendigen Entwicklungsschritt. Sie sollen die Ambivalenz eines jeden Übergangs entdecken: seine Kosten und seinen Gewinn – und lernen, dass deswegen Übergangsprozesse lange dauern, Widerstand erzeugen und krisenhafte Situationen für einen Umbruch normal sind. In der Beschäftigung mit den Entwicklungsphasen des Kircheseins sollen sie Grundhaltungen entdecken, die für die jeweilige Kirchenwirklichkeit kennzeichnend sind, und erfahren, wie die Übergänge von einer Phase zur nächsten Phase gestaltet werden können²⁶⁰

259 Vgl. Hennecke, Christian/Viecons, Gabriele, Der Kirchenkurs: Wege zu einer Kirche der Beteiligung. Ein Praxisbuch, Würzburg 2017, S. 57-74.

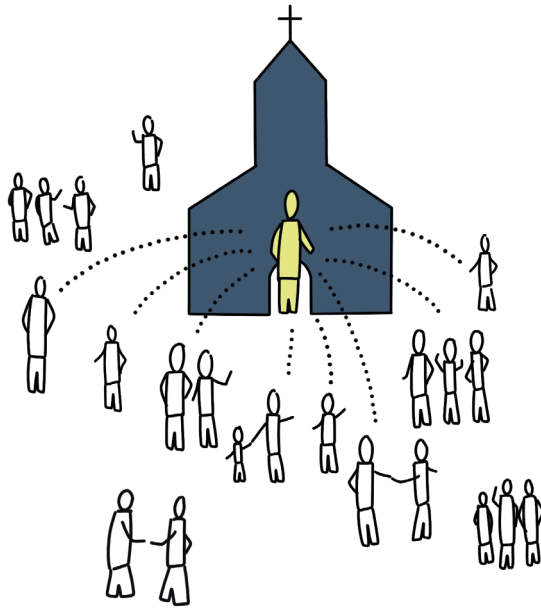
260 Hennecke, Christian/Viecons, Gabriele, Der Kirchenkurs: Wege zu einer Kirche der Beteiligung. Ein

3. Die Arbeit mit den fünf Bildern

Allgemeiner Verlaufsrahmen für alle fünf Bilder:

- Zuerst wird das Bild gezeigt und zum Betrachten gegeben.
- Dann tauschen sich die Teilnehmenden über ihre ersten Eindrücke zum jeweiligen Bild in Kleingruppen (3-5 Personen) aus.
- Danach fokussiert der Kursleiter für jedes Bild unterschiedliche Aspekte der jeweiligen Kirchengestalt mit folgenden Fragen:
 - Was nehmen Sie in diesem Bild wahr?
 - Was fällt Ihnen an diesem Bild besonders auf?
 - Wer setzt die Handlungsimpulse?
 - Was ist die Rolle des Leiters?
 - Wie gestaltet sich hier die Beziehung zwischen den verschiedenen Personen?
 - Wie verhalten sich die Leiter? Die Leute?
 - Wie gestaltet sich hier Partizipation?
- Der Kursleiter sollte das Gespräch so leiten, dass am Ende deutlich wird:
 - Es geht darum, in jeder Phase die Chancen und Möglichkeiten eines Wachstumsschrittes zu entdecken.
 - Es sollte deutlich werden, dass es nicht um eine bestimmte Kirchengestalt aus Vergangenheit oder Zukunft geht, sondern um die Haltung und ihre Weiterentwicklung.
- Der Kursleiter stellt zu jedem Bild spezifische Fragen, um die Besonderheiten herauszuschälen.

Bild 1 Versorgungskirche



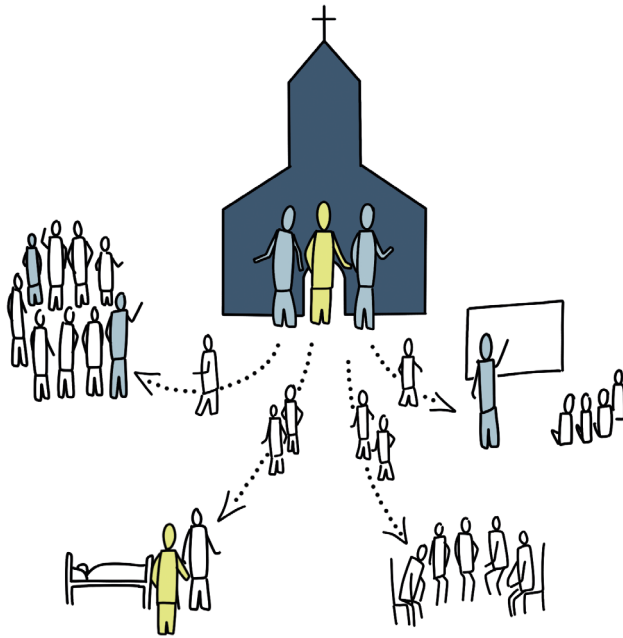
Quelle: Hennecke, Christian/Viecons, Gabriele, Der Kirchenkurs: Wege zu einer Kirche der Beteiligung. Ein Praxisbuch, Würzburg 20172, S. 78. Mit freundlicher Genehmigung zur Neugestaltung.

Merkmale einer Versorgungskirche

- Der Pfarrer steht in der Mitte. Alles ist auf ihn zentriert.
- Wer keine Beziehung zum Pfarrer hat, hat auch keine Beziehung zur Kirche.
- Anstelle des Pfarrers könnte dort auch eine andere hauptamtliche Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter bzw. ein Mitglied der Kirchenleitung stehen.
- Hauptmerkmal für dieses Kirchenbild ist das «Versorgtwerden» – eine Konsequenz ist oft die Überforderung der «Versorger» und die Mentalität und die Fixierung der Versorgten auf ihre Versorgung und ein entsprechendes Anspruchsdenken.
- Der Zugang zur Kirche ist hier eindeutig institutionell, egal, ob es aus der Perspektive eines hierarchischen Denkens geschieht oder – moderner – aus der einer Dienstleistungsorganisation.

Schlussfrage zu Bild 1: Wie wächst aus dieser Situation der Versorgung der nächste Schritt? Wie könnte dies aussehen?

Bild 2 Kirche der Mithelfer und Unterstützer



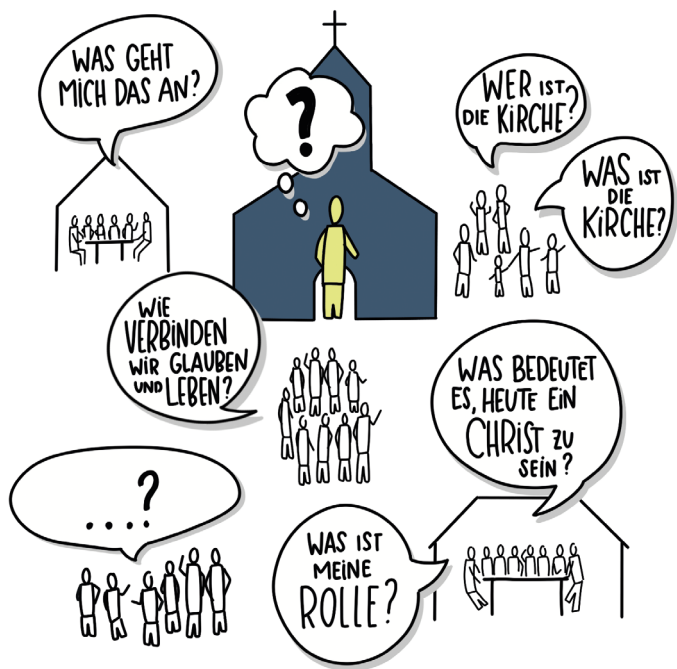
Quelle: Hennecke, Christian/Viezens, Gabriele, Der Kirchenkurs: Wege zu einer Kirche der Beteiligung. Ein Praxisbuch, Würzburg 20172, S. 81. Mit freundlicher Genehmigung zur Neugestaltung.

Merkmale der Kirche der Mithelfer und Unterstützer

- In der Mitte steht nun ein Team von Hauptamtlichen. Diese Personen sind zentral und alles geht von ihnen aus.
- In und ausserhalb der Kirche gibt es viel Aktivität, aber die Aufgaben liegen eigentlich bei dem hauptamtlichen Team. Sie delegieren, was ihnen richtig erscheint und möglich ist.
- Die Engagierten erledigen die Aufgaben, die ihnen übertragen werden. Die Rollen sind klar verteilt: Die Hauptamtlichen sind eigentlich zuständig, aber da, wo es zu viel wird, helfen die Freiwilligen oder Ehrenamtlichen mit.
- Hauptmerkmal dieses Kirchenbildes ist also das «Mithelfen» oder – etwas zeitgemässer – das «Unterstützen».
- Da, wo es niemanden gibt, der beauftragt und sendet, wird auch nur wenig passieren.

Schlussfrage zu Bild 2: Wie wächst aus dieser Situation des Mithelfens und Unterstützens ein nächster Schritt in eine grössere Selbständigkeit und Eigenverantwortung? Wie könnte dieser Schritt aussehen?

Bild 3 Kirchenkrise – Kirche erwacht



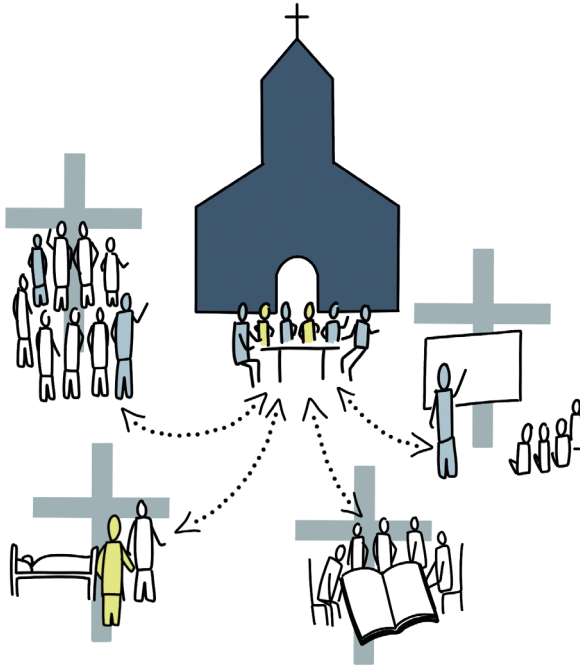
Quelle: Hennecke, Christian/Viezens, Gabriele, Der Kirchenkurs: Wege zu einer Kirche der Beteiligung. Ein Praxisbuch, Würzburg 20172, S. 84. Mit freundlicher Genehmigung zur Neugestaltung.

Merkmale der Kirche, die in einer Krise ist / die erwacht

- Der Pfarrer – und nicht nur er – fragt nach seiner Rolle.
- Es ist keine grosse Gemeinschaft erkennbar – ausser darin, dass alle sehr wesentliche und existentielle Fragen haben.
- Die Situation ist unbequem und diese Kirchengestalt dreht sich um sich selbst.
- Aber die Fragen sind wesentlich und das Fragenstellen ist wichtig – es zeigt sich darin eine Konsequenz aus der Entwicklung der Engagierten.
- Sie beginnen darüber nachzudenken, was Christsein und Sendung bedeutet. Es geht nicht mehr um ein blosses Sich-schicken-Lassen.
- Die Fragen sind ein Indikator, dass ein Wachstumsprozess stattfindet.
- Dieser Wachstumsprozess kann sich aber auch wieder zurückentwickeln, wenn die Fragen dauerhaft keine Antwort finden.

Schlussfrage zu Bild 3: Was sind die Risiken der hier aufgezeigten Entwicklung? Zum Beispiel Regression, alte Kirchenbilder, Auflösungserscheinungen ...

Bild 4 Kirche: gemeinsam berufen und gesandt



Quelle: Hennecke, Christian/Vieens, Gabriele, Der Kirchenkurs: Wege zu einer Kirche der Beteiligung. Ein Praxisbuch, Würzburg 20172, S. 93. Mit freundlicher Genehmigung zur Neugestaltung.

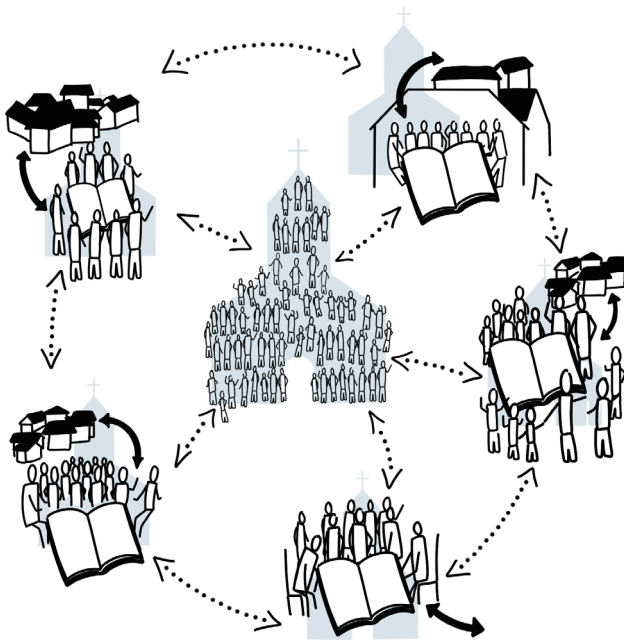
Merkmale der Kirche der gemeinsamen Berufung und Sendung:

- In der Mitte steht nicht mehr das delegierende Team der Hauptberuflichen, sondern eine Gruppe von Verantwortlichen, die in einer wechselseitigen Beziehung zu den Menschen an den unterschiedlichen Orten der Kirche stehen.
- Die wechselseitige Beziehung erkennt man an den Pfeilen.
- Das Kreuz hinter den Menschen beschreibt die kirchliche Qualität eines jeden Ortes und verweist auf die innere Motivation für den Dienst: Taufberufung und Entdeckung der eigenen Sendung.
- Es stehen nicht die zu verteilenden Aufgaben im Vordergrund, sondern die Menschen mit ihren Gaben. Die Gaben der Menschen sind der Ausgangspunkt für die Kirchenent-

wicklung. Die Kirche erwächst aus der Gemeinschaft vieler unterschiedlicher Charismen.

- Es geht um einen Weg der Wahrnehmung, welche Spuren Gott schon gelegt hat in den Gaben der Menschen am jeweils konkreten Ort. Zuerst geht es darum, die Gaben zu entdecken und dann darum, wie aus diesen Gaben konkrete Kirche in vielen unterschiedlichen Formen wachsen kann.
- Für die Leitenden geht es darum, Ermöglichende zu sein – zu ermöglichen, dass Menschen ihre Gaben entdecken und einbringen können und diese Gaben dann zu koordinieren.

Bild 5 Kirche – Gemeinschaft von Gemeinden



Quelle: Hennecke, Christian/Viecons, Gabriele, Der Kirchenkurs: Wege zu einer Kirche der Beteiligung. Ein Praxisbuch, Würzburg 20172, S. 109. Mit freundlicher Genehmigung zur Neugestaltung.

Um weiter als bis zu der Kirchengestalt von Bild 4 zu kommen, braucht es einen längeren Bewusstseinsprozess mit möglichst vielen, der aufgrund seiner Partizipationsorientierung die Zeit benötigt, die für die jeweilige Gemeinschaft von Menschen notwendig ist, damit sie diese Vision einer Kirche der Beteiligung ergreifen. Deshalb wird das Bild 5 auch ein wenig weiter weg von den übrigen vieren gehängt, um diesen Prozess als langen Weg zu visualisieren.

Merkmale der Kirche als Gemeinschaft von Gemeinden

- Die Mitte des Kircheseins ist Christus, erkennbar und erfahrbar in den Menschen, im Wort und Sakrament.
- Die Pfeile, die nach aussen weisen, verdeutlichen, dass die Kirche sich von der Sendung her bestimmt und gestaltet.
- In dieser «Mixed Economy» sind verschiedene Formen von Kirche denkbar.
- Die Verantwortung liegt bei jedem Ort, es gibt aber auch ein Gremium aller Delegierten aus den örtlichen Gemeinden. Die Gemeinden sind untereinander vernetzt.
- Jede Gemeinde hat ihre eigene Form wie sich ihre Verantwortlichkeit ausdrückt.²⁶¹

4. Wachstum ermöglichen in den konkreten kirchlichen Situationen

Teamarbeit in Gemeindeteams:

Frage: Wie könnte ein nächster Wachstumsschritt aussehen, der in eine grössere Selbständigkeit und Übernahme von Verantwortung führt?

- Zuerst denken die Teams darüber nach, in welcher Entwicklungsphase des Kircheseins, also in welchem Kirchenbild, sich die meisten Menschen ihrer Gemeinde verorten würden.
- Die Gemeindeteams bestimmen einen Bereich der Gemeindearbeit (z.B. Gottesdienst oder Arbeit mit Kindern), in welchem Wachstum angestrebt und ermöglicht werden soll.
- Die Teilnehmenden überlegen nun, welche Haltungen eingeübt und entwickelt werden sollen und welche konkreten Handlungsschritte dafür nötig sind.
- Die Teilnehmenden legen Indikatoren fest, an denen nach einem bestimmten Zeitraum überprüft werden kann, ob das angestrebte Wachstum auch tatsächlich erfolgt ist.

Die Vision einer Kirche der Beteiligung ins Leben bringen

Die Bauteile einer neuen Kirchenkultur:

- Das nebenberufliche Amt nicht als Notnagel, sondern als tragende Säule.
- Die neue Rolle der Hauptamtlichen: Bisher waren sie vor allem Versorger, neu viel stärker Ausbilder und Inspiratoren.

²⁶¹ Vgl. Hennecke, Christian/Viezens, Gabriele, Der Kirchenkurs: Wege zu einer Kirche der Beteiligung. Ein Praxisbuch, Würzburg 2017, S. 78-118.

- Die Bibel als zentrales Element, an der sich alles ausrichtet (zum Beispiel in Form von Bibelteilen).
- Den Hauptamtlichen muss Sicherheit gegeben werden: Du wirst auch weiterhin gebraucht.
- Permanente Weiterbildung der Angestellten und Freiwilligen.

Die Arbeit an den Bauteilen ist das Wesentliche.

Das Konzept steht in Verbindung mit folgenden Themen und Ansätzen: «3.5.2 Gemeindeentwicklung in Beteiligungskirchen», «3.5.3 Gemeindeentwicklung in Ermöglichungskirchen», «3.5.4 Schritte zur Beteiligungs- und Ermöglichungskirche», «4.1.2 Gottes Mission (Missio Dei)», «4.5.6 Antrieb der Bewegung nutzen», «4.5.8 Antrieb der Organisation nutzen», «4.6.9 Beteiligen und ermöglichen», «5.5.1 Klärung der Ist-Situation», «5.5.2 Zukunftsgestaltungsprozess», «5.7 Gewichtung der Gemeindebilder».

5.17 Theorie U nach Claus Otto Scharmer

Für das Aufspüren von gemeinsamen Zukunftsbildern hat sich die Methode des «Presencing»²⁶² nach der Theorie U von Claus Otto Scharmer als fruchtbar erwiesen.²⁶³ Obwohl die Methode im nicht-kirchlichen Raum entwickelt wurde, ist sie in kirchlichen Entwicklungsprozessen in der Lage, Raum für das Wirken des Heiligen Geistes zu schaffen. Die Theorie U ist nicht in erster Linie eine Methode, sondern bildet einen Denkraum, um sowohl eine Diagnose vorzunehmen wie auch eine Entwicklung auf verschiedenen Ebenen. Pfr. Thomas Schaufelberger beschreibt die Bedeutung der Theorie folgendermassen:²⁶⁴

«Der grosse Sprung in den Organisationsansätzen ist am deutlichsten bei Otto Scharmers Theorie U von 2009. In der Zeit vor Scharmer war das Erfahrungslernen von David Kolb (1986) weit verbreitet. Scharmer stellt die These auf, dass die Probleme in der komplexen Ist-Situation nicht mehr durch einen Rückgriff auf Erfahrungen – auch nicht auf reflektierte Erfahrungen alleine – bewältigt werden können, sondern nur durch eine Ausrichtung auf die Zukunft. Und zwar auf eine Zukunft, wie sie sich abzeichnet. Er schlägt in der Folge einen innovativen Weg vor, wie das Neue in die Welt kommen kann, ohne dass es von blinden Flecken der Beteiligten gehindert wird.»

Die Erfahrung von diversen Kirchgemeinden bestätigen dies. Diverse Fragestellungen, die Zukunft einer Ortsgemeinde betreffend, können nicht mehr durch einen Rückgriff auf Erfahrungen der Vergangenheit bewältigt werden, weil es die aktuelle Situation in den letzten Jahrzehnten so nicht gegeben hat. Weiter zeigt die Realität, dass es keine einfachen und schnellen Lösungen gibt. Die Theorie U von Scharmer steht für eine Bewegung von der Oberfläche in die Tiefe und wieder hinauf. Wer das U nachzeichnet, springt nicht vorschnell von einer Problemstellung oder Herausforderung unmittelbar zu einer, meist nur oberflächlichen, Lösung oder Massnahme. Stattdessen begeben sich die Beteiligten auf einen gemeinsamen Prozess in die Tiefe der Wahrnehmung und Kommunikation, lassen ein Bild vom Neuen entstehen und finden auf einem längeren Weg der Entwicklung und Realisierung des Neuen wieder nach

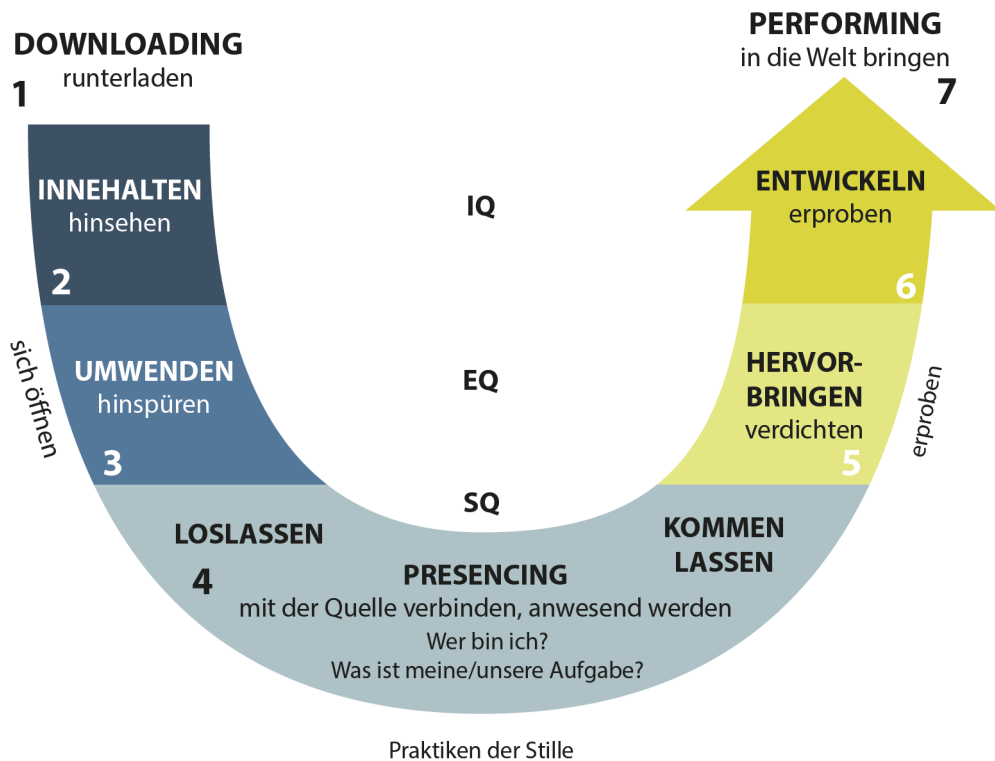
262 Presencing ist eine Wortschöpfung aus den englischen Wörtern sensing und presence und bedeutet, dass man sich mit der Quelle der höchsten Zukunftsmöglichkeit verbindet und sie ins «Jetzt» bringt. Vgl. Scharmer, Claus Otto, Theorie U. Von der Zukunft her führen, Heidelberg 2015, S. 172. Siehe auch www.presencing.org (Abfrage 14.12.2019).

263 Vgl. Glasl, Friedrich/Kalcher, Trude/Piber, Hannes (Hg.), Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse, Bern 2014, S. 117, 287-290. Siehe auch www.ottoscharmer.com (Abfrage 14.12.2019).

264 Schaufelberger, Thomas, Leiter A+W, Vortrag an der Theologischen Fakultät Fribourg, Thema «Liquide Kirchenentwicklung – wie kirchliche Organisationsentwicklung Raum schaffen kann für den Heiligen Geist», 20.6.2017. Unterlagen zur Verfügung gestellt.

oben zu einem konkreten Handeln.²⁶⁵

Die nachfolgende Grafik verdeutlicht den Verlauf:



Quelle: Vgl. Scharmer, Otto Claus, Theorie U. Von der Zukunft her führen, Heidelberg 2015, S. 68-70.

Bei der Theorie U geht es um den inneren Ort, aus dem wir handeln. Scharmer fragt nach der Quelle, dem Ursprung unseres Handelns. Dabei geht es nicht darum, was oder wie wir etwas tun, und es geht auch nicht um einen Prozess. Es geht um die Qualität und die Steuerung unserer Aufmerksamkeit. Also um die Frage: Worauf richten wir unsere Aufmerksamkeit in unseren menschlichen Interaktionen?

Wesentlich geht es darum, drei Kernkompetenzen als individuelle und kollektive Fähigkeiten zu entwickeln.

- Die Fähigkeit zur Öffnung des Kopfdenkens, basiert auf unserem Vermögen, analytisch

265 Vgl. Hartmann, Isabel/Knieling, Reiner, Gemeinde neu denken. Geistliche Orientierung in wachsender Komplexität, Gütersloh 2014, S. 174-175.

und intellektuell sauber zu arbeiten. Häufig wird der Grad dieser Fähigkeit mit IQ (Intelligenzquotient, Anmerkung des Verfassers) gemessen.

- Die zweite Kernkompetenz, die Fähigkeit zur Öffnung des Herzens, beschreibt unsere Fähigkeit, unsere emotionale Intelligenz (EQ) zu gebrauchen. Emotionale Intelligenz beschreibt unsere Kapazität, mit anderen mitzufühlen, sich in andere Kontexte hineinzufinden und aus der Perspektive einer anderen Person wahrzunehmen.
- Die dritte Kernkompetenz, die Fähigkeit zur Öffnung des Willens, hängt mit unserem Vermögen zusammen, das alte Ich und die alte Intention loszulassen und das neue, werdende (oder höhere) Ich und die neue Intention anwesend werden und kommen zu lassen. Diese Form der Intelligenz wird manchmal auch als Sinn oder spirituelle Intelligenz (SQ) bezeichnet.²⁶⁶

Jedes dieser drei Instrumente kann für die individuelle und kollektive Ebene ausgebildet werden.

Die zweite Erkenntnis ist, dass wir nicht «eins», sondern «zwei» sind. Jeder Mensch ist das Selbst oder die Person, die er oder sie aufgrund eines Lebensweges, der in der Vergangenheit stattfand, geworden ist. Das gilt auch auf kollektiver Ebene für Gruppen und Organisationen. Das zweite Selbst ist die Person oder die Gemeinschaft, die wir in der Zukunft werden können. Dieses Selbst oder diese Person ist unsere höchste Zukunftsmöglichkeit.²⁶⁷

Das erinnert daran, wie Petrus von Jesus seine Zukunftsmöglichkeiten zugesprochen bekommt: «Du bist Simon, der Sohn des Johannes, du sollst Kefas genannt werden! Kefas heisst «Fels». «Ich sage dir: Du bist Petrus, und auf diesen Felsen werde ich meine Kirche bauen».²⁶⁸ Und es erinnert an die Berufung der Fischer, Menschenfischer zu werden.²⁶⁹ Ebenso an die sieben Kirchen in Offenbarung Kapitel 2 und 3, denen ihre individuellen Zukunftsmöglichkeiten zugesprochen wurden. Und es erinnert an die grundsätzliche Zukunftsmöglichkeit der Kirche: «So wollte er selbst die Kirche vor sich hinstellen: würdig, ohne Flecken und Falten oder dergleichen, denn heilig und makellos sollte sie sein.»²⁷⁰

Scharmer beschreibt die Entwicklung zu dem, was wir in Zukunft werden können, über sieben Ebenen. Auf der Ebene vier zeigt sich das Neue und wird auf den nachfolgenden Ebenen gefestigt.

266 Vgl. Scharmer, Otto Claus, Theorie U. Von der Zukunft her führen, Heidelberg 2015, S. 68.

267 Vgl. Scharmer, Otto Claus, Theorie U. Von der Zukunft her führen, Heidelberg 2015, S. 69.

268 Johannes 1,42 und Matthäus 16,18, Zürcher Bibel 2007.

269 Matthäus 4,19: «Und er sagt zu ihnen: Kommt, mir nach! Ich werde euch zu Menschenfischern machen.»

270 Epheser 5,27, Zürcher Bibel 2007.

Die **erste Ebene** ist die des Hinnehmens und Reagierens. Scharmer bezeichnet diese Ebene als «downloading». Wir sind angepasst und übernehmen weitgehend die Meinungen und Urteile anderer. Wir schauen auf das, was wir tun, auf unser Tagesgeschäft, das alltägliche Handeln. Wir sagen, was die anderen hören wollen, nicht das, was wir denken. Wir sehen in der Welt das, was wir schon immer sahen und wussten. Wir agieren im Sinn von: «Ja, Ja, das weiss ich schon». Alles, was passiert, bestätigt bereits bestehende Erwartungen.

Auf der **zweiten Ebene** geht es um das Innehalten und genauer hinsehen, wie wir etwas tun. Wir verzichten auf die bekannten Erklärungsmuster. Wir unterscheiden bewusst, wie wir handeln und achten auf Abweichungen von gewohnten Abläufen, Strukturen, Vorstellungen und Überzeugungen. Wir ignorieren und leugnen sie nicht mehr, sondern hinterfragen und beobachten die Fakten, um die Dinge realer und objektiver zu erfassen. Hier bedarf es der Kooperation und der Kommunikation in Form von Debatten (differenzierende Konfrontation). Wir öffnen uns für Fakten und Argumente, die wir nicht kennen und die unsere Sicht ergänzen und nehmen die Perspektive der anderen wahr. Faktisches Hinhören ist der Modus guter Wissenschaft. Die Fakten sprechen.

Auf der **dritten Ebene** geht es um das sich umwenden zu den anderen und zu der Situation. Weg vom emotionalen Reagieren und hin zur Fähigkeit des Fühlens. Wir versetzen uns in andere hinein und versuchen die Welt aus deren Augen zu betrachten, um die dann spürbaren Unterschiede zu würdigen, zu schätzen und sie als bereichernde Sichtweise zu unseren hinzuzunehmen. Was auch uns gleichzeitig verändern kann. Um von der Debatte der zweiten Ebene in einen Dialog zu gelangen, um die anderen und deren Standpunkte zu erkunden, bedarf es der Empathie. Ein empathisches Zuhören bedarf der Fähigkeit, die Gegenwart aus der Perspektive eines anderen zu erleben und den Punkt zu erspüren, aus dem heraus unser Gegenüber handelt. Dabei achten wir darauf, wie wir denken, d.h. mit welchen Überzeugungen, Denkmustern und Glaubenssätzen wir unsere Realität kreieren. Der Umschwung von der zweiten zur dritten Ebene markiert die Einsicht, dass alle Beteiligten mit ihren unterschiedlichen Perspektiven untereinander zu einem sozialen Feld verbunden sind.

«Wenn diese Art der Veränderung eintritt, verteidigen die Teilnehmenden einer Gesprächssituation nicht mehr stur ihre eingenommenen Standpunkte, sondern beginnen, ihren Standpunkt und sich selber als Teil eines grösseren Ganzen wahrzunehmen.»²⁷¹

Auf der **vierten Ebene** geht es um das Loslassen und die Verbindung zur inneren Quelle aufzubauen. Scharmer bezeichnet diese Bewegung als «Presencing». «Presencing ist eine Wortschöpfung aus den englischen Wörtern sensing und presence und bedeutet, dass man sich mit

271 Scharmer, Otto Claus, Theorie U. Von der Zukunft her führen, Heidelberg 2015, S. 281.

der Quelle der höchsten Zukunftsmöglichkeit verbindet und sie ins ‹Jetzt› bringt.»²⁷²

Um der eigenen inneren Quelle näherzukommen, lassen die Beteiligten ihre Vorstellungen, Erfahrungen und Ziele bewusst los. Übungen zur Stille, Meditation, persönlichen Reflexion und zum Austausch unterstützen die Offenheit und unterstreichen, dass das Zukünftige nicht rational steuerbar ist, sondern sich einstellen muss und durch Erspüren zugänglich wird. Es liegt im Einzelnen, in der Gemeinschaft und in der Situation als eine Art ‹Keim› vor und wird lebendig, wenn es durch die Auseinandersetzung mit inneren Widerständen hindurch freigelegt wird. So entwickelt sich das empathische Zuhören zu einem schöpferischen Hinhören auf eine tiefere Quelle, wodurch es möglich wird, dass der Gesamtzusammenhang und eine sich abzeichnende Zukunftsmöglichkeit wahrgenommen werden kann.

Auf der **fünften Ebene** geht es darum, die erspürte höchste Zukunftsmöglichkeit zu verdichten und ins Bild bzw. in die Sprache zu bringen. Nach der Bewegung des Presencing (vierte Ebene), wenn diese Verbindung aufgebaut wurde, passiert zunächst gar nichts. Es ist lediglich eine Verbindung entstanden. Aber wenn wir es schaffen, diese Verbindung zu diesen tieferen Schichten des Wissens lebendig zu halten, können wir allmählich von einem anderen Quellort aus reden und handeln. Somit vergegenwärtigt sich das Neue durch uns, wird als Zukunftsbild und Handlung verdichtet und dann im praktischen Tun erprobt (sechste Ebene).²⁷³

Auf dieser **sechsten Ebene** geht es um das Entwickeln und Erproben von Prototypen, also um das Probandeln. Es entstehen neue Kerntätigkeiten und Prozesse, die sich bewähren müssen. Damit wird die Zukunft gemeinsam erkundet und entwickelt.

Auf der **siebten Ebene** wird das Ganze institutionell eingebettet und in die Arbeitswelt (Routine) integriert.

Der Ansatz von Otto Scharmer bietet wertvolle Entdeckungen, die anschlussfähig sind für Prozesse im kirchlichen Kontext:

- Das Potenzial der gegenwärtigen Situation wird erschlossen durch eine Verfeinerung der Aufmerksamkeit.
- Scharmer fragt nach der Quelle des Neuen: Wo entsteht das Neue, wie finden wir Anschluss an seine Quelle? Er macht auf den Zusammenhang zwischen dem Neuen und der Verbindung der Beteiligten zu ihrer Quelle aufmerksam.
- Diese tiefe Verbundenheit mit sich selbst und der Quelle geschieht gemäss Scharmer durch Meditation.

272 Scharmer, Otto Claus, Theorie U. Von der Zukunft her führen, Heidelberg 2015, S. 172. Siehe auch www.presencing.org (Abfrage 19.10.2019).

273 Vgl. Scharmer, Otto Claus, Theorie U. Von der Zukunft her führen, Heidelberg 2015, S. 197-207.

Diese Anregungen verweisen auf die Bedeutung der spirituellen Dimension, der christlichen Meditation, des Gebets, des Handelns aus der Stille heraus und letztlich auf die Quelle des Lebens in Gott und in seinem Geist.

«Beim Versuch, das Leben in der Zukunft zu entdecken, geht es in der christlichen Rezeption letztlich um eine Ausrichtung auf die je neue Aktualisierung der Gegenwart Gottes, die unverfügbar bleibt. Indem Menschen die Verbindung zur Quelle in Gott suchen, werden sie zu Zeugen, dass Gott gegenwärtig ist.»²⁷⁴

In diesem Kontext wird man weniger nach einer visionären Schau eines Einzelnen Ausschau halten, sondern auf Ideen, die aus dem Miteinander erwachsen und gemeinsam getragen werden. Der Erfolg wird weniger davon abhängen, wie genau Ideen zustande gekommen sind, sondern aus welcher inneren Haltung heraus sie entstanden sind.

Tools und praktische Übungen finden sich unter: <https://www.presencing.org/resource/tools> (Abfrage 16.10.2019).

Das Konzept steht in Verbindung mit folgenden Themen und Ansätzen: «4.1 Die entstehende Kirche, «4.5.3 Von der Vision ergriffen sein», «4.6.2 Zukunft entwickeln, Innovation fördern», «5.6.4 Gemeindeaufbau und Spiritualität und «5.20 Ora et labora: Zusammenarbeit ganzheitlich gestalten».

274 Hartmann, Isabel/Knieling, Reiner, Gemeinde neu denken. Geistliche Orientierung in wachsender Komplexität, Gütersloh 2014, S. 179.

5.18 REVEAL – Geistliches Wachstum fördern

von Andreas Benz und Petra Foede

Das einzigartige Alleinstellungsmerkmal der Kirche

Lassen Sie uns bei Ihnen beginnen! Wo würden Sie sagen, ist Gott Ihnen zum ersten Mal begegnet? Wann haben Sie begonnen, sich mit Glaube und Gott auseinander zu setzen? Wer oder was hat Ihnen dabei geholfen? Was hat dazu geführt, dass Sie sich auf Ihrem Glaubensweg weiterentwickeln konnten? Und wo konnten Sie womöglich die Hoffnung des Evangeliums selber mit anderen Menschen teilen und ihnen auf natürliche Art weitergeben?

Der Wege gibt es so viele, wie es Menschen gibt. Für uns als Leitende in Kirchen und Gemeinden stellt sich gleichwohl die Frage, ob es bestimmte Rahmenbedingungen oder Faktoren gibt, welche begünstigen, dass ein Mensch in seiner christlichen Spiritualität wachsen kann. Denn: Kerngeschäft der Kirche – das einzigartige Alleinstellungsmerkmal – ist und bleibt das lebensverändernde Evangelium von Jesus Christus.

Die Herausforderung

Unsere herkömmliche Annahme ist: Menschen nehmen an kirchlichen Veranstaltungen teil, wodurch sie in ihrem Glauben wachsen. Dies war auch eine klare Annahme jener, welche die REVEAL-Studie gemeinsam mit zwei erfahrenen Mitarbeitern von McKinsey, einem der renommiertesten Meinungsforschungsinstitute der Welt, entwickelten. Die aus der Studie resultierende Tatsache, dass dem nicht so ist, wollten die Auftraggeber – die Gemeindeleitenden der Willow Creek Gemeinde in Chicago – zunächst weder wahrhaben noch annehmen. Dies war ein grosser Schock, hatten sie als Kirche doch nahezu alles aus dieser Perspektive betrachtet und bis zu diesem Zeitpunkt jede Menge an Kräften und Geld dafür investiert. Schliesslich aber trafen sie die Entscheidung: «Fakten sind Freunde!» Sie stellten sich diesem Ergebnis der Studie im Vertrauen darauf, dass sie dabei nur gewinnen konnten.

Die Frage, welche sie also beschäftigte: Wenn es nicht die Beteiligung an den Gemeindeveranstaltungen war, an denen sie zuverlässig erkennen konnten, dass die Mitglieder in ihrem Glauben wachsen, was war es dann? Was konnten sie als Gemeinde wirkungsvoller tun, um Menschen darin zu fördern? Bereit, grundlegend umdenken zu lernen, wollten sie genau dieser Frage auf den Grund gehen!

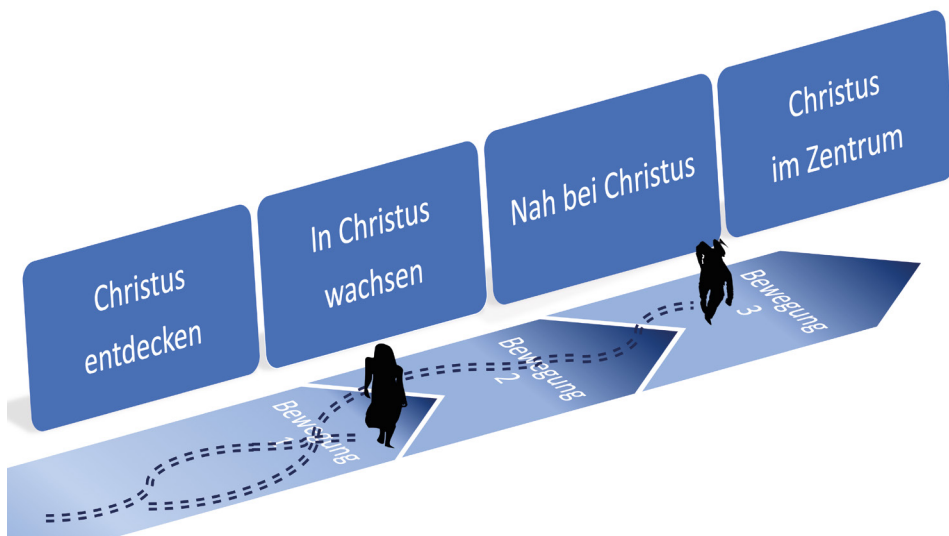
Die Erkenntnisse von REVEAL

Jesus gibt seinen Nachfolgerinnen und Nachfolgern einladend folgende Herausforderung mit

auf den Lebensweg (Mt 22,37-39, NGÜ): «Du sollst den Herrn, deinen Gott, lieben von ganzem Herzen, mit ganzer Hingabe und mit deinem ganzen Verstand!» Dies ist das grösste und wichtigste Gebot. Ein zweites ist ebenso wichtig: «Liebe deinen Mitmenschen wie dich selbst!» – Diese Worte übernahm die REVEAL-Studie als Definition: ««Geistlich wachsen» bedeutet, in unserer Liebe zu Gott und in unserer Liebe zu unseren Mitmenschen zuzunehmen.»

Die grundlegende Erkenntnis der REVEAL-Studie ist die, dass die Liebe zu Gott und Menschen dann zunehmend sichtbar wird, wenn die Beziehung eines Menschen zu Jesus Christus intensiver und verbindlicher wird. Ausschlaggebend für die geistliche Entwicklung von Menschen ist also nicht ihre Beteiligung an Gemeindeaktivitäten, sondern die Qualität ihrer Beziehung zu Christus.

Gleichzeitig mit dieser grundlegenden Erkenntnis entdeckten die Autoren der Studie, Cally Parkinson und Greg Hawkins, einen klar nachvollziehbaren geistlichen Wachstumsweg mit vier unterschiedlichen, aufeinander folgenden Phasen der Beziehung zu Christus (siehe Grafik), welchen sie im Buch «Prüfen» näher beschreiben²⁷⁵. Klar: Die Entwicklung der Beziehung zu Christus verläuft nicht linear und wird so unterschiedlich aussehen, wie Beziehungen nun mal voneinander sind. Dennoch lässt sich erwarten, dass diese vier Beziehungsphasen aufeinander aufbauend einander folgen.



Quelle: Vgl. Hawkins, Greg L./Parkinson, Cally, Prüfen: Aufrüttelnde Erkenntnisse der REVEAL-Studie. Die harte Wahrheit über Gemeindeleben und geistliches Wachstum, Asslar 2009, S. 46-54.

275 Vgl. Hawkins, Greg L./Parkinson, Cally, Prüfen: Aufrüttelnde Erkenntnisse der REVEAL-Studie. Die harte Wahrheit über Gemeindeleben und geistliches Wachstum, Asslar 2009.

Die Autoren der Studie beschreiben

- die Charakteristika jeder der einzelnen *vier Beziehungsphasen*
- *drei* verschiedene *Phasen der Vorwärtsbewegung* – jeweils von einer Beziehungsphase zur darauf folgenden.
- rund *50 Katalysatoren geistlichen Wachsens*²⁷⁶: 50 ganz unterschiedliche Faktoren, welche die Vorwärtsbewegung eines Menschen fördern können. In jeder Phase der Beziehung zu Christus spielen die einen oder die anderen Katalysatoren eine entscheidende oder weniger entscheidende Rolle.
- *zwei* massive *Hindernisse*, die geistliches Vorwärtsgehen und Wachsen erfahrungsgemäss bei vielen Menschen stagnieren lassen: Einerseits das Erleben, in der Entwicklung der Beziehung zu Christus festgefahren zu sein. Andererseits jenes, im geistlichen Vorwärtsgehen von der Gemeinde nicht genügend Unterstützung zu erfahren.

Diese Entdeckungen machen für Leitende in Kirchen und Gemeinden eine grundlegende Richtungsänderung erforderlich: Um das geistliche Leben von Menschen wirkungsvoll zu fördern, machen sie nicht länger die Frage nach der Beteiligung an Gemeindeaktivitäten zum Evaluationsmassstab («Wieviele Menschen haben teilgenommen?»). Neu werten sie das, was sie tun, unter der Frage aus: «Hat unser Handeln dazu beigetragen, dass Menschen ihre Beziehung zu Christus intensivieren konnten?»

Was Gemeindeleitende tun können

Lassen Sie uns hier noch etwas vertiefter beschreiben, was Leitende von Kirchen und Gemeinden aufgrund der Ergebnisse der REVEAL-Studie ganz praktisch tun können:

1. Das gemeinsame Ziel sowie den Evaluationsmassstab überdenken und für das Leitungsteam klärend benennen

- Ziel und Vision ist es einerseits, dass Menschen in ihrer Liebe zu Gott und in ihrer Liebe zu den Menschen zunehmen und dass andererseits die christliche Gemeinde dadurch verwandelnd wirksam ist in ihre Umgebung und die Gesellschaft hinein.
- Evaluationsmassstab ist, dass Menschen auf ihrem Weg der vier Phasen gezielt Schritte vorwärts gehen können und ihre Beziehung zu Christus intensiver und verbindlicher wird.

2. Ausgerichtet auf dieses Ziel hin Strategien entwickeln und diese umsetzen

Welche Schritte können unsere Leute gehen? Welche Katalysatoren können und sollen wir

²⁷⁶ Vgl. Hawkins, Greg L./Parkinson, Cally, *Wachsen: Praktische Folgen der REVEAL-Studie*, Asslar 2010.

mehr als je zuvor fördern, um die weiterführenden Wachstumsschritte zu ermöglichen und zu unterstützen?

- Als *den mit Abstand wichtigsten Katalysator* nennt REVEAL *das reflektierende Bibelstudium*, ein intensives Nachdenken über die Bibel – sowohl in Gemeinschaft mit andern als auch allein: Die Bibel erhält dabei Relevanz für den Alltag.
- Ebenso für alle drei Phasen der Vorwärtsbewegung wichtig, ist die *Entwicklung geistlicher Freundschaften*. Dabei geht es um ein verbindliches Miteinander-Unterwegssein, durch welches Menschen im Glauben wachsen.
- Für die jeweiligen Phasen unterstützen folgende Katalysatoren – auf je unterschiedliche Weise – den Wachstumsprozess eines Menschen besonders:
 - Phase 1: *Entwicklung wesentlicher persönlicher Glaubensüberzeugungen* wie Errettung aus Gnade, Glaube an den dreieinigen Gott Vater, Sohn, Heiliger Geist. Dabei spielt die Kirche für den einzelnen Menschen eine wichtige Rolle, um zu lernen und Gemeinschaft zu erleben (Gottesdienst, Kleingruppen, Mitarbeit/Dienen in der Gemeinde).
 - Phase 2: *Entwicklung persönlicher geistlicher Übungen* – praktisch entdecken und einüben, wie ich die Beziehung zu Christus gestalten kann: Bibelstudium, darüber reflektieren, Gebet, Einsamkeit suchen, Tagebuch schreiben. -> Die Auswirkung: a. Glaubensüberzeugungen (Glaube an einen persönlichen Gott, Autorität der Bibel) spielen im Alltag eine Rolle. b. Geistliche Praktiken (häufiges Reflektieren über Bibelstellen, tägliches Gebet um Führung) vertiefen persönliches Engagement.
 - Phase 3: *Erfahrungen der Hingabe und des Dienstes um Christi Willen*. -> Auswirkung: a. Geistliche Einstellungen wachsen, besonders die Liebe zu Gott; Bereitschaft wächst, für Christus alles einzusetzen oder etwas zu riskieren. b. Geistliche Verhaltensweisen sind Antrieb zum Wachstum: Diakonisches Handeln (Dienst an Menschen in Not), Spenden von Zeit, Kraft und Geld, Weitergeben von Gottes Liebe in Wort und Tat (Evangelisation) – dies vermehrt aus Eigeninitiative.

Diese Entdeckungen geben Leitenden eine ganze Menge Möglichkeiten, um die Menschen in der Gemeinde zu fördern!

Möchte eine Gemeindeleitung wissen, was die Menschen ihrer Gemeinde über ihr eigenes geistliches Leben aussagen und was sie sich wünschen? Dann kann sie sich mit Hilfe der anonymen Online-Analyse einen klaren Blick auf die aktuelle Gemeindesituation verschaffen und auf dieser Basis jene konkreten Strategien und Handlungsschritte entwickeln, welche am wirkungsvollsten und nachhaltigsten für sie sind.

Die Rolle der Gemeindeleitung anpassen – vom Versorger zum Trainer

REVEAL macht Gemeindeleitenden Mut: Definieren Sie die Rolle von sich als Gemeindeleitung neu, denken und agieren Sie als Trainer!

- Leben Sie als Gemeindeleitende gemeinsam vor, lehren Sie, und üben Sie ein, wie die Verbindung zu Christus intensiver wird und wie die Beziehung zu ihm gestaltet werden kann.
- Bedienen Sie die Menschen nicht, sondern begleiten Sie sie in einem Prozess zur Selbständigkeit und Selbstverantwortung für ihre geistliche Reise.
- Geben Sie den Festgefahrenen Starthilfe, leihen Sie den auf ihrem geistlichen Wachstumsweg (gesund) Unzufriedenen Ihr Ohr und unterstützen Sie sie, zu wachsen.

Die REVEAL-Studie in der Schweiz und in Deutschland

REVEAL arbeitet in der Schweiz und in Deutschland seit 2009. Im Unterwegssein mit kleineren und auch grösseren Gemeinden haben wir einiges gelernt. Die wichtigsten Beobachtungen sind hier aufgeführt:

1. Es gibt gemeinsame, wiederkehrende Muster, aus welchen wir lernen können

In den bisher untersuchten Gemeinden haben sich wiederkehrende Muster gezeigt, die in allen Denominationen und unabhängig von der Grösse oder dem Alter der beteiligten Gemeinden erschienen sind. Dadurch haben wir gelernt, welche Themen in unseren Gemeindekontexten verstärkte Aufmerksamkeit brauchen, so dass Menschen in der Christus-Nachfolge gefördert werden und dadurch in der Liebe zu Gott und Menschen wachsen können.

- Überdurchschnittlich viele Menschen sagen von sich, dass sie mehr als fünf Jahre – oft mehr als zehn (!) – in einer christlichen Gemeinde sind, sich aber dennoch am Anfang ihrer Beziehung zu Christus befinden.
- Viele Christinnen und Christen in Gemeinden kennen und glauben die Grundlagen des christlichen Glaubens – aber in ihrem Verhalten gegenüber Gott und den Menschen wird davon nur wenig sichtbar.
- Überdurchschnittlich viele sagen von sich, dass sie in ihrer Beziehung zu Christus festgefahren sind.
- Sehr viele Menschen sind nicht mehr mit persönlichen geistlichen Übungen, wie zum Beispiel Bibellesen oder Gebet vertraut, und wissen daher nicht, wie sie ihre Beziehung zu Christus gestalten können.
- Sehr viele Menschen wissen nicht mehr, dass es nicht allein um persönliche geistliche Zufriedenheit geht, sondern um Christus-Nachfolge.

2. Es gibt eine Sehnsucht danach, geistliches Wachstum zu erleben

Aufgrund der Rückmeldungen der vielen Befragten können wir festhalten, dass es eine grosse Sehnsucht danach gibt, geistliches Wachstum zu erleben. Diese melden nämlich zurück:

- Dass sie geistlich wachsen wollen, aber oft nicht wissen, welche individuellen Schritte sie gehen können.
- Dass sie nicht geschont und versorgt werden wollen, sondern herausgefordert und beteiligt.
- Dass ihnen als langjährigen Gemeindegliedern die Grundlagen der Christus-Nachfolge nicht vertraut sind.
- Dass sie nicht wissen, wie sie den Glauben vom Kopf in die Hände bringen können.
- Dass viele sich wünschen, dass die Gemeindeleitung ihnen einen klaren Weg zeigt, sie herausfordert und ihnen vorlebt, wie die Beziehung zu Christus praktisch aussehen kann.

3. Es gibt Verwandlung, die beobachtet werden kann, Mut macht und inspiriert

In den grösseren und kleineren Gemeinden, welche sich eingehend mit den Ergebnissen der REVEAL-Studie befassen, findet Verwandlung statt. Ein Umdenken ist festzustellen, welches sich in den strategischen Entscheidungen und in den Vorgehensweisen niederschlägt. Das zeigt an vielen Stellen deutliche Wirkung:

- Für die Bedeutung von Christus-Nachfolge besteht ein neues Bewusstsein, sowohl bei Gemeindeleitenden als auch bei den einzelnen Gemeindegliedern.
- Prozessdenken anstatt Projektdenken: Projekte haben eine neue Funktion erhalten. Es geht weniger um ein super Projekt, sondern vielmehr darum, dass Menschen Wachstumsschritte ermöglicht werden in ihrem Leben, in ihrer Beziehung zu Gott.
- Gemeindeleitende entwickeln Prozesse, um einen wachstumsfördernden Rahmen zu schaffen.
- Prioritäten werden formuliert. Damit gewinnen Prozesse an Fokus und Wirkung.
- Durch die persönliche Beteiligung der Gemeindeglieder steigt ihre Identifikation und ihre Identität.
- Bei einigen Gemeinden ist unübersehbar, wie sie in ihrem Umfeld lebensbezogen einen Unterschied machen und ihre Relevanz für die Gesellschaft zunimmt.

Innehalten und persönlicher Ausblick

Erinnern Sie sich an unsere Einstiegsfrage? Wir haben Sie gefragt, was dazu geführt hat, dass

Sie sich auf Ihrem persönlichen Glaubensweg weiterentwickeln konnten?

Wir wollen anregen, dass Sie einen Moment innehalten und sich persönlich auf einen nächsten Schritt festlegen. Beantworten Sie für sich die Frage: Was werde ich als ersten einfachen Schritt tun, auf dass Menschen unserer Gemeinde noch wirkungsvoller in ihrem geistlichen Wachstum gefördert werden können?

Haben Sie's? Wenn ja, dann sprechen Sie mit jemandem darüber. Es kann sehr leicht geschehen, dass dies bald für andere ein Segen sein wird!

Andreas Benz, Schweiz, ist selbständiger Coach für Leadership & Organisationskultur und Dozent am TDS Aarau. Er gehört zudem zum Leitungsteam von SLI Schweiz/Deutschland.

Petra Foede, Deutschland, ist Diplom-Religionspädagogin und unterstützt als REVEAL-Beraterin und SLI-Coach Gemeindeleitungen in der Gemeinde- und Leiterschaftsentwicklung.

Gemeinsam leiten sie das *Netzwerk REVEAL* im deutschsprachigen Raum.

Mehr erfahren und Impulse erhalten

Mehr über REVEAL und die Beratungsarbeit erfahren Sie über info@reveal-studie.ch und info@reveal-studie.de.

Dort können Sie auch diverses Download-Material sowie die REVEAL-Bücher «prüfen» und «wachsen» kostenlos als PDF beziehen.

Ebenso finden Sie dort Ihre Beratungsperson:

- Diese erläutert Ihnen gern, wie Sie die Studienergebnisse anwenden
- oder die Gemeindeanalyse durchführen können.
- Sie klärt mit Ihnen gemeinsam den für Sie sinnvollsten nächsten Schritt, um die Erkenntnisse der REVEAL-Studie für Ihre Gemeinde fruchtbar zu machen.

Ferner: Die Autoren der Studie, Cally Parkinson und Greg Hawkins, haben viele weitere Forschungen betrieben und Erkenntnisse aus dem wachsenden Datenpool gewonnen. Bei unseren Beratungspersonen erfahren Sie mehr darüber und wie Sie diese nutzbar machen können.

Verbindungen zu anderen Teilen des Buches

Ergänzende Ausführungen und weitere methodische Impulse siehe beispielsweise «4.2 Theologische Prägung und Gemeindeentwicklung», «4.5.9 Antrieb der Liebe nutzen», «4.6.7 Glauben fördern», «5.6.4 Gemeindeaufbau und Spiritualität» und «5.20 Ora et labora (bete und arbeite): Zusammenarbeit ganzheitlich gestalten».

5.19 SLI – Spiritualität – Leiterschaft – Inspiration

von Marc Nussbaumer

Die zwei häufigsten Herausforderungen

Wir begegnen immer wieder den gleichen zwei Herausforderungen bei Leitenden:

Einerseits sind wichtige leitende Personen oft allein engagiert. Sie haben zwar einige um sich, die sie unterstützen und ihnen helfen. Die Verantwortung tragen sie jedoch allein und ganz viele Entscheidungen laufen über sie. Das wird ihnen oft zu viel. Sie ziehen sich zurück, geben auf, wechseln die Aufgaben.

Andererseits haben viele leitende Gremien und Teams unter sich so verschiedene Meinungen und Vorstellungen, dass keine inspirierende gemeinsame Stossrichtung möglich wird. Stets muss man den kleinsten gemeinsamen Nenner suchen oder man bleibt in gegenteiligen Vorstellungen hängen. Solche Konfliktsituationen machen müde, man zieht sich zurück. Personen wechseln, aber die Grundkonflikte bleiben.

Es ist auch anders möglich

Statt Sololeitende mit Helfern ist auch ein funktionierendes Team möglich, in dem man einander vertraut, statt misstraut, miteinander zusammenarbeitet, statt sich in Machtkämpfen verliert, gemeinsam Verantwortung trägt und doch unterschiedliche Funktionen ausübt.

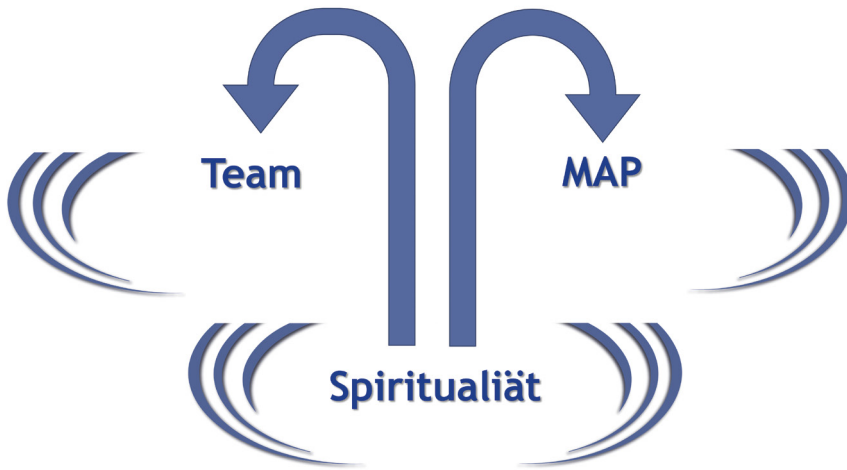
Leitungsteams in christlichen Organisationen stolpern meist nicht zuerst über fehlendes Können, sondern viel öfter über fehlende Verwurzelung in einem reifen Charakter und in einer ermutigenden Gemeinschaft.

Wo ein tragfähiges funktionierendes Team entstanden ist, erleben Menschen, wie Gottes Kraft in Einzelnen und durch die Gemeinschaft Verwandlung bewirkt, die man nicht für möglich gehalten hat. Das geschieht in einzelnen Menschen, in Beziehungen, in der Organisation und bis in die Gesellschaft hinaus.

Miteinander hat man entdeckt und erlebt, dass Menschen zusammen mit Gott wirklich etwas bewirken können, das sie aus eigener Kraft nie für möglich gehalten haben.

Sie erleben, was im Epheserbrief so formuliert ist: «Durch die mächtige Kraft, die in uns wirkt, kann Gott unendlich viel mehr tun, als wir je bitten oder auch nur hoffen würden. Ihm gehört alle Ehre in der Gemeinde und durch Jesus Christus für alle Zeit und Ewigkeit.» (Epheser 3,20.21)

Wie SLI-Coaches arbeiten



Um in der Zusammenarbeit diese Erfahrungen machen zu können, arbeiten SLI-Coaches vor Ort mit einem Team zusammen, das sich für mindestens ein Jahr verpflichtet hat, sich monatlich einen Tag lang zu treffen. In den 12 Treffen geht es darum, ein funktionierendes Team zu werden und ein Umfeld aufzubauen, in dem Menschen Nachfolge Jesu leben und üben und auch andere dazu einladen.

Die Teambildung und die praktischen Projekte (MAP = Ministry- Aktionen-Planungen) entspringen dem erlebten und gelebten Glauben, der persönlichen und der gemeinsamen Spiritualität.

Drei leitende Prinzipien

Das Geheimnis solcher Verwandlung liegt in drei einfachen Prinzipien:

Erstens bildet man ein verbindliches Team, das miteinander liebt, lernt und leitet. Diese sogenannte L3-Kultur (lieben-lernen-leiten) ist ein tragendes Prinzip. Liebe zu Gott und zueinander ist die Grundlage. Das übt das Team miteinander ein. Teammitglieder lernen voneinander und miteinander, über Glauben, über Mitmenschen, über Leitungsprinzipien. Und sie beginnen so zu leiten, dass ihr Leiten vom Lieben und Lernen geprägt ist. In dieser ganzheitlichen L3-Kultur kommt eine ansteckende und inspirierende Kraft zum Tragen.

Zweitens lernt das Team, wie sie gemeinsam die fünf Schlüsselthemen wirksamer Leitung beschreiben:

- Was wollen wir auf keinen Fall aufs Spiel setzen? Unsere grundlegenden Werte.

- Warum und wozu existieren wir? Unser Auftrag, unsere Mission.
- Wo stehen wir jetzt ... tatsächlich? Unser interner und externer Kontext.
- Wohin führt oder ruft uns Gott? Unser Bild der Zukunft, unsere Vision.
- Wie kommen wir dahin? Unsere konkreten Schritte.

Diese fünf Themen muss jedes Leitungsteam beantworten, egal was dessen Auftrag ist. Eine Truppe, die eine Bank ausrauben will, beantwortet diese Fragen genauso wie eine christliche Gemeindeleitung, einfach anders.

Wenn ein Team diese Leitungsfragen für den eigenen Bereich oder für die ganze Gemeinde oder die ganze Organisation gemeinsam beantwortet, dann entsteht eine Klarheit, die bei allen weiteren Entscheidungen hilft. Reife Teams können dann neue Herausforderungen als funktionierende Teams angehen und Lösungen finden, die noch niemand zuvor hatte. Keiner probiert seine Meinung mehrheitsfähig zu machen, sondern zusammen findet man eine Lösung, bei der alle mittragen und ihren Teil der Verantwortung übernehmen.

Drittens wird eine Evaluationskultur eingeübt, die das andauernde Leiten prägen wird.

Mit dem R-A-D übt man eine Haltung ein, die nicht vom Urteil «richtig oder falsch», «gut oder schlecht» geprägt ist, sondern von Reflektieren (R) – Anpassen (A) – Durchführen (D). Dabei fragt man nicht nach persönlichen Meinungen und Stimmungen, sondern man orientiert sich an den Zielen, Massnahmen und gemachten Erfahrungen, die wegweisend werden fürs Anpassen. Dass man dabei nicht an «unmenschlichen» Zielen und Anforderungen hängen bleibt, dafür sorgen die grundlegenden Werte, nach denen man sich im Handeln orientiert. So kann man auch lernen immer besser auf das Wirken des Geistes Gottes zu achten und den Spuren zu folgen, die sich durch Gottes Wirken zeigen. Und wenn man sich in den eigenen Interpretationen irrt, dann hat man ja aufrichtige Freunde im Team und darüber hinaus, auf die man hört, weil man als reifer werdende Nachfolger Jesu nicht mehr den eigenen Status als Ziel hat.

Diese drei Leitungsprinzipien (funktionierendes Team, fünfteiliger Aktionsplan, Evaluationskultur) werden sowohl in den alltäglichen Herausforderungen eingeübt, wie auch in den Schritten, durch die die ganze Gemeinde oder Organisation verwandelt wird.

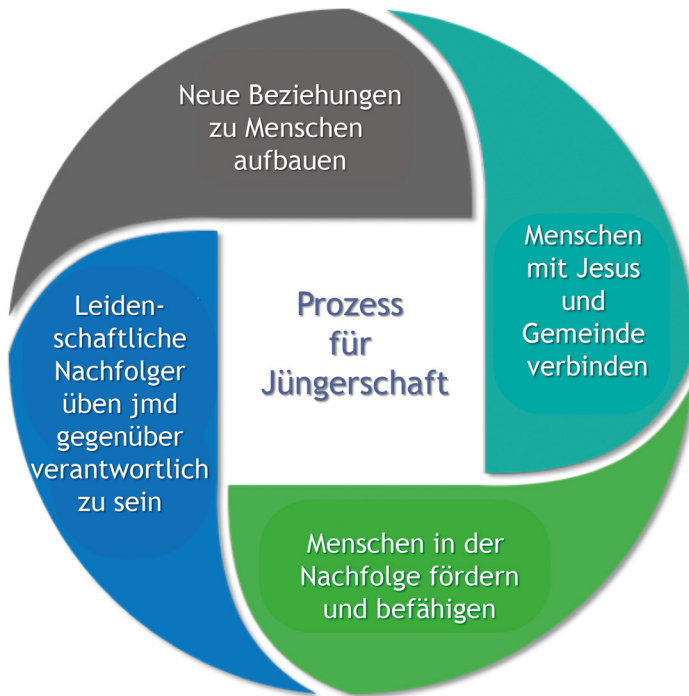
Dass SLI-Coaches in so einem Jahresprozess vor Ort mit einem Team arbeiten, hat grosse Auswirkungen. Nicht eine leitende Person geht irgendwo hin zu einer Weiterbildung und versucht nachher das Gehörte und Gelernte zu Hause einzuführen, sondern das Team erlebt vor Ort, wie es gemeinsam Neues entdeckt, erlebt, lernt, anwendet und sich die Kultur verändert.

Prozess mit mehreren Phasen: Grundlagenphase – Experimentierphase – Erntephase

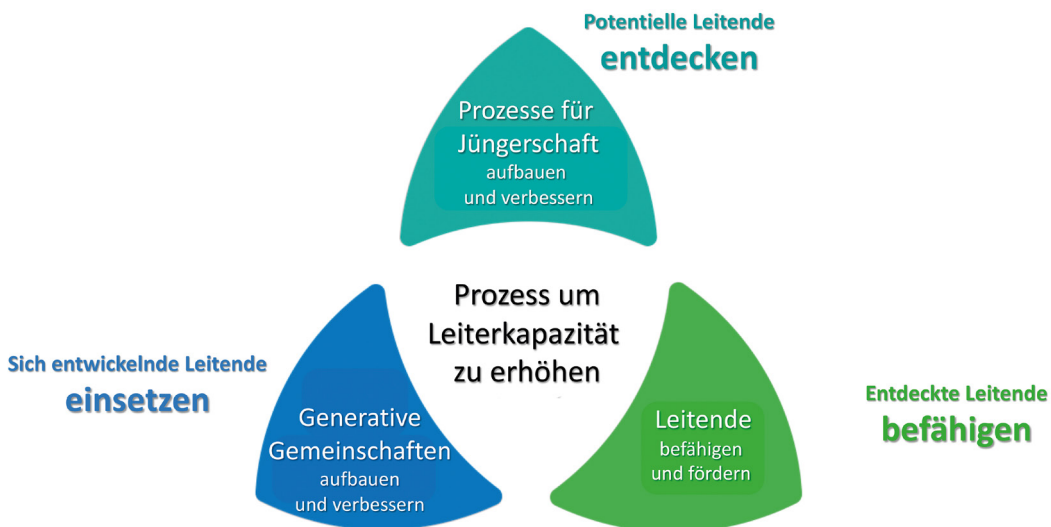
In der ersten Phase eines solchen Prozesses, in der ca. achtmonatigen Grundlagenphase, wird zuerst ein funktionierendes Team aufgebaut, ein Teambündnis erarbeitet, in dem wir unsere gegenseitigen Verbindlichkeiten benennen, verbindliche geistliche Entwicklungen wagen und einen ersten Aktionsplan, einen sog. MAP (Mission-Aktions-Plan) erstellen.

In der anschließenden zweiten Phase, der sog. Experimentierphase, üben wir mit dem R-A-D die Evaluationskultur an konkreten Herausforderungen, lernen weiter gemeinsam, erweitern diese Arbeitsweise über das erste Team hinaus. So entstehen weitere Teams mit ihren jeweiligen MAPs.

In der dritten Phase, in der ein SLI-Coach nicht mehr immer dabei ist, wird das Alltagsgeschäft mit diesen Prinzipien für Spiritualität, Leitung und Inspiration verbunden, die L3-Kultur wird weiterverbreitet, fruchtbringende Prozesse lösen isolierte Projektarbeit ab. Es entwickelt sich ein Rhythmus fürs Lieben, Lernen und Leiten.



Wenn so ein Prozess mit einem oder mehreren SLI-Coaches vor Ort durchgeführt wird, dann sind die Aktionen am Jüngerschaftsprozess orientiert:



Wenn so ein Prozess mit einem oder mehreren SLI-Coaches in einer Region oder für eine ganze Denomination durchgeführt wird, dann sind die Aktionen am Leiterschaftsprozess orientiert.

SLI arbeitet in der Schweiz und in Deutschland seit 2013. In über 30 Projekten, kleinere und grössere, wurden erstaunliche Verwandlungen möglich. Nicht alles entwickelt sich so reibungslos und traumhaft, aber überall wurden Menschen durch Gottes Wirken verwandelt, die Leitungskultur hat sich zu einem ermutigenden Miteinander entwickelt, Gemeinschaften haben sich weiterentwickelt und ziehen neue Kreise. Menschen um solche Gemeinschaften herum spüren etwas von der Kraft, die durch diese Formen von Kirche in die Gesellschaft hinauswirkt.

Wenn Leitende sich miteinander aus ihrer christlichen Spiritualität inspirieren und prägen lassen, wenn Leitende ihre Leitungsverantwortung auf Werte, Auftrag und Zukunftsvorstellungen abstützen, wenn Leitende von Inspiration statt von Resignation bewegt werden, dann hat in vielen Leitungsteams eine tiefgreifende Verwandlung stattgefunden. Dann spüren Menschen, dass da anders geglaubt, gehandelt und gelebt wird, als sie es bisher gewohnt waren.

Zu solcher Verwandlung wollen wir als SLI-Coaches beitragen. Wir arbeiten mit Menschen, die sich in christlichen Gemeinden und Gemeinschaften engagieren und leitende Verantwort-

tung übernehmen. Das kann in traditionellen Formen oder in neuen, kontextuellen Formen von Kirche sein.

Marc Nussbaumer, SLI-Coach und Leiter von SLI in der Schweiz und in Deutschland

Mehr über diese Coachingarbeit von SLI erfahren Sie auch unter spiritual-leadership.org/de.

Verbindungen zu anderen Teilen des Buches

Ergänzende Ausführungen und weitere methodische Impulse siehe beispielsweise «4.5.9 Antrieb der Liebe nutzen», «4.6 Aufgabe der Gemeindeleitung».

5.20 Ora et labora (bete und arbeite): Zusammenarbeit ganzheitlich gestalten

von Thomas Härry

An einer kirchlichen Tagung treffe ich einen Bekannten und engagierten Kirchpfleger. Er erzählt: «In den vergangenen drei Sitzungen haben wir einmal kurz gebetet. Sonst kommt Gott in unseren Treffen kaum vor.» Kurze Zeit später: Eine entfernte Verwandte wird angefragt, ob sie sich als Kirchenpflegerin zur Verfügung stellen würde. «Weisst du», meint sie, «ich habe einige Erfahrung mit Leitungsfragen im Nonprofit-Bereich. Aber mit Glaubensfragen bin ich überfordert.» Sie schaut mich an und fragt: «Macht es da überhaupt Sinn, in einer Kirchenbehörde mitzuarbeiten?»

Wie verhalten sich Gremienarbeit und Spiritualität zueinander?

Beide Beispiele verweisen auf ein doppeltes Dilemma. Zum einen arbeiten in Kirchgemeinden Menschen mit unterschiedlichen persönlichen Voraussetzungen zusammen. Während manche ein profiliert christliches Glaubensfundament mitbringen, sind anderen Mitarbeitenden grundlegende Ausdrucksformen christlicher Spiritualität (Gottesdienst, Gebet, Bibellektüre) eher fremd. Das gilt es zunächst nicht zu bewerten oder zu kritisieren, sondern einfach festzustellen.

Zum anderen ist es alles andere als einfach, in einem kirchlichen Arbeitsteam Spiritualität und Tagesgeschäft auf natürliche Weise miteinander zu verbinden. Mancher fragt zu Recht, ob dies überhaupt nötig ist oder ob man die Dinge nicht besser trennt: Am Sonntag trifft sich die betende, singende und auf Gottes Wort hörende Gemeinde im Gottesdienst. Die monatliche Sitzung der Kirchenpflege aber folgt anderen Regeln. Sie beschäftigt sich mit der kirchlichen «Hardware»: Traktanden, Argumente, Finanzen und organisatorische Fragen des Gemein-dealltags.

Als Pfarrer haben mich die damit verbundenen Fragen immer wieder beschäftigt. Selbst in Leitungsgremien mit Frauen und Männern, die ein hohes Mass an persönlicher Glaubenserfahrung mitbrachten, gelang es nicht immer, Spiritualität und kirchliches Tagesgeschäft in Einklang zu bringen. Oft ging es uns wie im nachfolgenden Beispiel beschrieben: Wir haben im Vorfeld einer Sitzung die Traktandenliste erhalten. Einleitend ist ein Bibelwort aufgeführt – ein Leitwort, das uns in diesem Jahr durch unsere Arbeit begleiten soll. Wir beginnen die Sitzung mit Gebet. Wir drücken darin die Bereitschaft aus, uns von Gott in unseren Überlegungen und Entscheidungen führen zu lassen. Danach wenden wir uns den anstehenden Themen zu. Da ist der besorgte Brief eines Mitglieds der Kirchgemeinde. Er enthält kritische Rückfragen zur Art

und Weise der Gottesdienstgestaltung: Manche Kleinkinder stören die gottesdienstliche Stimmung. Konfirmanden kommen zu spät und sitzen nicht ruhig. Lieder ziehen sich in die Länge und wiederholen denselben Vers mehrmals, usw. Wie sollen wir auf diesen Brief reagieren? Wir diskutieren. Manche ärgern sich, andere haben Verständnis. Wir einigen uns darauf, dass die Präsidentin mit dem Verfasser ein persönliches Gespräch führt. Anschliessend geht es um eine Neuanstellung im Kinderbereich. Soll die Stelle ausgeschrieben werden oder fragen wir uns bekannte Personen direkt an? Eine in Frage kommende Person verfügt über keine dafür übliche Ausbildung. Wir führen eine längere Diskussion und entscheiden uns, das Thema auf eine nächste Sitzung zu vertagen. Schliesslich steht die Frage nach einer neuen Technikanlage in der Kirche auf der Traktandenliste. Kostenpunkt: 30'000 Schweizer Franken. Wir ringen mit all diesen Fragen. Entscheiden, entscheiden nicht. Vertagen, debattieren, zögern, wägen ab. Zu später Stunde spricht jemand ein kurzes Gebet und bittet um Segen für die Nacht.

Im Laufe unserer Zusammenarbeit sprechen wir wiederholt darüber, wie schwer uns manche Entscheidungen fallen. Es ist nicht nur eine Frage der knappen Zeit. Es ist auch eine geistliche Frage: Beten wir genügend um Klarheit? Nach welchen spirituellen Kriterien entscheiden wir eigentlich? Einige äussern die Sorge, dass am Ende oft andere Faktoren ausschlaggebend sind: Die besten Argumente; einflussreiche und wortgewandte Personen; der Zeitdruck.

Auf der Suche nach Antworten sollen im Folgenden zuerst einige grundsätzliche Überlegungen zum Verhältnis von Leitung und Spiritualität zur Sprache kommen. Am Beispiel des Themas «als kirchliches Leitungsteam Entscheidungen treffen» soll anschliessend ein Vorgehen skizziert werden, bei dem versucht wird, sachliche Führungsaufgabe und geistliche Leitung miteinander zu verbinden. Einige praktische Schlussfolgerungen und Anregungen runden das Kapitel ab.

Kirche ist mehr als eine Organisation

Bernhard Waldmüller ist katholischer Theologe und Diakonatsleiter der Region Bern. In seinem Buch *«Gemeinsam entscheiden»* fragt er nach den spirituellen Voraussetzungen von Mitarbeitenden in kirchlichen (auch reformierten) Behörden:

«Oft wird die Sitzung ... mit einem Gebet oder einer Besinnung begonnen, aber anschliessend werden die Themen abgehandelt, als ob die Frage nach Gott keine Rolle spielte. Zwar versteht sich jeder in der Gruppe als Glaubender, und die Fragen, die es zu entscheiden gilt, haben mit dem kirchlichen Leben und Glauben zu tun, aber methodisch, also in dem Wie der Beratungen, zeigt sich das nirgends. Man kann leicht feststellen, ob sich eine Gruppe nur als Arbeitsgruppe oder auch als Gemeinschaft im Glauben versteht und ob der Glaube die Kultur der Gruppe tatsächlich prägt: Ist es möglich, miteinander und füreinander – in freier Form – zu beten? Gibt es Gelegenheiten, dass Einzelne von sich, von ihrem Glauben, von Glaubenserfah-

rungen, von Zweifel und Glaubensnot berichten und diese miteinander teilen? Natürlich wird das nicht in jeder Sitzung Thema sein – aber bleibt es prinzipiell und immer ausgeschlossen? Gibt es gemeinschaftliche Formen, in denen Gebet und Austausch gepflegt werden? In dieser Hinsicht stehen manche Gruppen, die schon sehr lange beisammen sind, geistlich völlig am Anfang. Sie haben zwar verschiedene Gruppenphasen hinter sich, in der Dynamik eines geistlichen Prozesses sind sie jedoch weitgehend unerfahren.

Für gemeinsames Entscheiden, das zugleich ein spiritueller Prozess sein soll, ist aber ein Konsens darüber unabdingbar, dass man sich als Gemeinschaft im Glauben versteht und den Weg des Entscheides vor Gott und mit Gott gehen will.»²⁷⁷

Man kann in diesen Worten Kritik hören – oder aber einladende Herausforderung zur Gestaltung einer Leitungsarbeit, die ein bewusst christliches Gesicht hat. Zu einer Kirche gehören Formen und Prozesse, wie man sie in allen Organisationen antrifft. Gleichzeitig aber ist sie mehr als ein säkulares Unternehmen. Sie besteht in der Gemeinschaft der Glaubenden unter der Herrschaft von Jesus Christus. Sie ordnet und gestaltet ihr Leben und ihre organisatorischen Belange auf ihn hin – den Herrn der weltweiten Kirche – und leitet sie gleichzeitig von ihm ab. Deshalb ist es legitim zu fragen, wie das in ihrem Alltags- und Führungsgeschäft Ausdruck finden kann.

Die erste Kirche macht es vor

Die Kirchen zur Zeit des Neuen Testaments haben in organisatorischen Fragen auffallend oft die damit verbundenen geistlichen Aspekte mitbedacht. Die Apostelgeschichte etwa berichtet, wie die Lösung einer Personalfrage vom Gebet um Gottes Führung begleitet war (Apostelgeschichte 1,23-26). Bei der Suche nach Verantwortlichen zur Versorgung von Witwen spielten spirituelle Kompetenzen eine ausschlaggebende Rolle (Apostelgeschichte 6,3). Dies zeigt: Schon die Kirche des Neuen Testaments lebt nach dem Leitspruch «ora et labora» (Gebet und Arbeit), der Jahrhunderte später zum Motto für die benediktinische Ordensgemeinschaften wurde.

In seinem Buch *Gemeinsames Leben* greift der deutsche Theologe Dietrich Bonhoeffer darauf zurück und schreibt an die Adresse von kirchlichen Mitarbeitenden:

«Es ist in der Tat das Normalste des gemeinsamen christlichen Lebens, dass man gemeinsam betet ...» – «Beten und Arbeiten ist zweierlei. Das Gebet soll nicht durch die Arbeit und die Arbeit nicht durch das Gebet verhindert werden ... Nur wo jedes sein ungeteiltes, eigenes Recht bekommt, wird die unauflösliche Zusammengehörigkeit von beidem deutlich. Ohne die

277 Waldmüller, Bernhard, *Gemeinsam entscheiden. Ignatianische Impulse*, Bd. 27, Würzburg 2008, S. 38.

Last und Arbeit des Tages ist das Gebet nicht Gebet und ohne das Gebet ist die Arbeit nicht Arbeit. Das weiss nur der Christ. So wird gerade in der klaren Unterschiedenheit beider ihre Einheit offenbar.»²⁷⁸

Das Beispiel «Entscheidungen treffen»

Doch wie lässt sich die Forderung Bonhoeffers in einem kirchlichen Gremium oder Leitungsteam praktisch umsetzen? Anhand des Themas «Entscheidungen treffen» möchte ich beispielhaft einige Elemente beschreiben, auf die man dabei achten kann. Das Beispiel «Entscheidungen» eignet sich deshalb gut, weil Entscheidungen zum täglichen Brot jeder Gremienarbeit gehören. Sie betreffen Personalfragen, Finanzen, Fragen nach der Gestaltung des kirchlichen Lebens, Fragen zur Gottesdienstgestaltung, usw.

In der Vergangenheit haben sich vor allem zwei christliche Traditionen ausführlich mit der Frage beschäftigt, wie Entscheidungsprozesse aussehen könnten, die dem Geist des Evangeliums entsprechen: Die ignatianische Spiritualität²⁷⁹ (ab dem 16. Jahrhundert nach Christus) und die Bewegung der Quäker²⁸⁰ (ab ca. 1650 n. Chr). Im englischsprachigen Raum sind in den vergangenen Jahren verschiedene Beiträge veröffentlicht worden, die auf diese beiden Traditionen zurückgreifen. Auch sie fragen nach Möglichkeiten, wie Entscheidungen getroffen werden können, die sowohl fachliche als auch spirituelle Kriterien berücksichtigen. Ein dabei entwickeltes Modell soll hier vorgestellt werden. Es geht in seinen Grundzügen auf die Theologen Danny E. Morris und Charles M. Olsen zurück²⁸¹.

Für Morris und Olsen braucht es für gute Entscheidungen bewusst gestaltete Zeiten des Abwägens und des Prüfens. Christen berücksichtigen dabei auch formale und sachliche Argumente. Gleichzeitig vertrauen sie auf Gottes Führung. Gebet, Momente der Stille und das Hören auf Bibelworte spielen dabei eine zentrale Rolle. Morris und Olsen teilen einen so gestalteten Prüfungsprozess in zehn Schritte auf (siehe nachfolgendes Diagramm). Sie lassen sich in der Praxis nicht scharf voneinander trennen, sondern fließen ineinander.

278 Bonhoeffer, Dietrich, *Gemeinsames Leben*, München 231987, S. 53 u. 59.

279 Diese geht zurück auf Ignatius von Loyola (1491-1556), den Gründer und Gestalter des Jesuitenordens.

280 Das Quäkertum bezeichnet eine christliche Denomination, deren Wurzeln im England der 1650er Jahre liegen. Als Gründer gilt George Fox.

281 Morris, Danny E./Olsen, Charles M., *Discerning God's Will Together: A Spiritual Practice for the Church*, Herndon 2012.

DEN RAHMEN DEFINIEREN «FRAMING»

Die zu entscheidende Frage / Angelegenheit ist möglichst präzise zu definieren und zu beschreiben: Was ist das Problem? Wie lautet die Frage?

DAS FUNDAMENT KLÄREN «GROUNDING»

Als Nächstes werden die wichtigsten, Orientierung gebenden Prinzipien festgelegt, welche den Prüfungsprozess prägen sollen. Sie betreffen nicht nur den Prozess als solchen, sondern beschreiben auch den Charakter der Lösung: Nach welchen Regeln, Überzeugungen, Werten und Orientierung gebenden Richtlinien gestalten wir den nachfolgenden Klärungsprozess? Was ist uns dabei wichtig? Welchen Kriterien muss eine gute Entscheidung entsprechen?

HINDERNISSE LOSLASSEN «SHEDDING»

Bevor man sich mit Argumenten, Lösungsvarianten, Pro und Kontra auseinandersetzt, bemüht sich jedes Mitglied des Gremiums darum, von innerer Voreingenommenheit frei zu werden. Vorgefasste Meinungen für die eine oder andere Lösung werden bewusst gemacht und im Vertrauen auf Gott losgelassen. Jede Person bemüht sich darum, für den Willen Gottes frei zu werden.

[Dieser Schritt ist besonders wichtig und kommt auch in kirchlichen Leitungsgremien nur selten zum Tragen. Doch nur dort, wo sich alle an einer Entscheidung Beteiligten ihrer vorgefassten Meinungen, ihren Wünschen und Befürchtungen bewusst werden und diese vor Gott bewusst loslassen, ist ein ergebnisoffener Prozess möglich, bei der alle ernsthaft nach dem Willen Gottes fragen können.]

SICH VERWURZELN «ROOTING»

Vor und auch mitten im Prozess hält die Gruppe inne und lässt sich z.B. von Bibelworten inspirieren, die im Blick auf die anstehende Entscheidung Orientierung geben. Geschichten und Motive aus der eigenen Glaubenstradition (auch der kirchlichen Tradition vor Ort) können dabei ebenfalls eine Rolle spielen.

SORGFÄLTIG HÖREN «LISTENING»

Während des ganzen Prozesses bemühen sich alle Beteiligten um ein dreifaches Hören: Erstens um das stille Hören auf Gott und auf die Bibel. Zweitens um das Hören auf alle Personen, die am Entscheidungsprozess beteiligt sind und diesen verantworten. Drittens um möglichst viele derjenigen Personen, die vom Entscheid betroffen sind. Dieses Hören geschieht sorgfältig und ist von der inneren Offenheit und Freiheit geprägt, um die sich die Verantwortlichen unter dem obigen Stichwort «Hindernisse loslassen» bemüht haben und immer wieder neu bemühen.

OPTIONEN SONDIEREN «EXPLORING»

Im Prozess des Hörens auf eingebrachte Vorschläge und Überlegungen werden mögliche Optionen und Wege abgewogen. Sie werden daran gemessen, ob sie den Orientierung gebenden Prinzipien entsprechen, welche oben unter dem Schritt «Fundament klären» festgehalten wurden. Man einigt sich für eine überschaubare Zahl möglicher Optionen, die man nebeneinander stellt (nach Möglichkeit auch grafisch auf Flipchart oder Pinnwand).

OPTIONEN OPTIMIEREN «IMPROVING»

In dieser Phase wird jede Option unter Einbezug von Rat (Experten, Erfahrungen anderer Gemeinden, etc.) so gut wie möglich ergänzt. Das Ziel ist, jede Option zu einem «Champion» zu machen. Dabei bemühen sich alle Beteiligten darum, aus jeder Option die beste zu machen.

OPTIONEN GEGENEINANDER ABWÄGEN «WEIGHING»

Die so optimierten Optionen werden anschliessend noch einmal einander gegenübergestellt und miteinander verglichen. Neben Stärken und Chancen werden auch mögliche Grenzen, Schwächen und offen gebliebene Fragen thematisiert. Immer wieder werden bewusst Momente der Stille und des Gebets eingebaut. Schliesslich werden die zwei, drei klarsten Favoriten benannt.

ENTSCHEIDEN «CLOSING»

Nun wird entschieden. Die Entscheidung wird idealerweise nicht durch eine Abstimmung herbeigeführt (welche Gewinner und Verlierer zur Folge hat), sondern so, dass alle Entscheidungsträger den Beschluss mittragen können. Das bedeutet nicht, dass alle in gleicher Weise vom Resultat überzeugt sein müssen. Aber alle Beteiligten können die Entscheidung so mittragen, dass sie sie nachträglich nicht mehr grundsätzlich in Frage stellen werden.

DAS ERGEBNIS NACHWIRKEN LASSEN «RESTING»

Bevor die Entscheidung nach aussen kommuniziert wird, lassen alle Beteiligten diese ein paar Stunden oder Tage in sich nachwirken. Es geht darum festzustellen, ob die Entscheidung auch nach einer solchen «Wartezeit» noch immer als richtig erscheint oder ob Nachbesserungen und weitere Abklärungen notwendig sind.

Unterschiedlich anspruchsvolle Entscheidungen

Nicht alle Entscheidungen verlangen nach einem auf diese Weise sorgfältig strukturierten Prozess. Es sind weniger die mit einer gewissen Routine verbundenen Entscheidungen, die besondere Sorgfalt erfordern, sondern diejenigen, deren Folgen schwerer abschätzbar sind. Die Führungsexperten Bernd Blessin und Alexander Wick unterscheiden zwischen *programmierten* und *nicht-programmierten* Entscheidungen²⁸². Bei programmierten Entscheidungen greift man auf Regeln und Standards zurück, die auf vorgegebenen Normen und Werten basieren. Sie sind meist vorhersehbar und lassen sich leichter bewältigen. Nicht-programmierte Entscheidungen hingegen drängen sich oft unerwartet auf. Sie erfordern neuartige Lösungen, weil man dabei nicht auf vorhandene Regeln, Erfahrungen und Routinen zurückgreifen kann. Sie bedingen ein besonderes Mass an Urteilsvermögen, Intuition, Kreativität und verlässliche Einschätzung. Es sind diese nicht-programmatischen Entscheidungen, die uns auch in kirchlichen Gremien am meisten herausfordern.

Schlussfolgerungen für die Praxis

Ich formuliere die folgenden Schlussfolgerungen in der Form einiger Thesen, denen einige erklärende Sätze folgen. Sie sollen kirchlichen Gremien als Diskussionsgrundlage dienen und helfen, eigene Vorgehensweisen zu entwickeln.

Erstens: Klären Sie, wie die Verbindung von «ora et labora» in Ihrem Gremium konkret aussehen könnte.

Die Verbindung von sachlichen und geistlichen Aspekten in gemeinsam verantworteter Führungsarbeit gelingt am ehesten dort, wo ein Gremium (zum Beispiel zu Beginn jeder neuen Legislatur) ein paar Fragen klärt (in Anlehnung an Waldmüller²⁸³):

- Verstehen wir uns nicht nur als eine Behörde, sondern auch als Gemeinschaft des Glaubens?
- Gibt es in unserem Gremium eine Kultur des Hinhörens – aufeinander und auf Gott? Haben in unseren Treffen Gebet und Hören auf die Bibel einen festen Platz? Kommt jede Person gleichermaßen zu Wort?
- Bemühen wir uns um eine hinreichende innere Freiheit? Ist jeder und jede von uns offen dafür, sich immer wieder zu fragen: «Bin ich bereit, meine persönlichen Vorlieben zugunsten höherer Interessen zurückzustellen?»

282 Vgl. Blessin, Bernd/Wick, Alexander, Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung, Konstanz 72014.

283 Waldmüller, Gemeinsam entscheiden, S. 75ff.

- Beziehen wir in unsere Entscheidungen immer auch diejenigen mit ein, die von ihr betroffen sind? Machen wir Betroffene zu Beteiligten?
- Haben alle in gleichem Masse Zugang zu allen relevanten Informationen in den anstehenden Sachgeschäften?
- Sind wir bereit, Begleitung von aussen in Anspruch zu nehmen? Gestehen wir uns rechtzeitig ein, dass wir bei Schwierigkeiten im Prozess eine externe Beratungsperson brauchen?
- Sind uns einmütige, gemeinsam getragene Entscheidungen wichtig? Haben wir den Mut, eine Sache so gründlich zu klären, bis diese Einmütigkeit eintritt?

Zweitens: Betrachten Sie Ihre Mitarbeit in diesem Gremium als Einladung zum Wachstum als Christ und als Persönlichkeit.

Christliche Gremienarbeit lebt auch von Sachverstand, Führungskompetenz und grundlegenden Voraussetzungen konstruktiver Zusammenarbeit. Hinzu kommt aber ein darüber hinausgehendes Element: Die spirituelle Kompetenz des einzelnen Mitglieds dieses Gremiums. Das Ja zur Mitarbeit in einer kirchlichen Organisation ist eine Einladung zum Wachstum im Glauben. Nehmen Sie diese Einladung an und verstehen Sie Ihre Mitarbeit in einem kirchlichen Leitungsteam als persönliche Wachstumschance. Lernen Sie nährenden Formen einer christlichen Spiritualität kennen und pflegen Sie sie. Dazu gehören verschiedene Formen des Betens, des Bibellesens, des Hörens auf Gott, etc. In ihrem Buch «Geistlich leiten: Ein Handbuch» weisen die Theologen und Autoren Peter Böhlemann und Michael Herbst darauf hin, dass eine der wichtigsten Aufgaben beim Einüben einer spirituellen Leitungspraxis darin besteht, das eigene geistliche Leben zu stärken:

«Geistliche Leitung ist kein Job und auch keine Fertigkeit, die man in einem Abendkurs nebenbei erlernen könnte. Sie setzt vielmehr eine persönliche und intensive Begegnung mit Gott und seinem Wort voraus.»²⁸⁴

Drittens: Machen Sie die Entdeckung, dass Sie dank der Verbindung von «ora et labora» ganzheitlicher und besser arbeiten

Das oben ausgeführte Beispiel zur Gestaltung von Entscheidungsprozessen verweist auf drei Dimensionen einer guten Führungsarbeit. Sie umfasst *sachliche Kriterien* (methodisch so professionell wie möglich), *emotionale Kriterien* (Empfindungen und Meinungen werden reflektiert) und schliesslich *spirituelle Kriterien* (es wird nach dem Reden und Führen Gottes gesucht). Als Leitungsperson, die sich darum bemüht, Gebet und Arbeit zu verbinden, wird

284 Böhlemann, Peter/Herbst, Michael, Geistlich leiten: Ein Handbuch, Göttingen 2011, S. 203f.

es Ihnen immer besser gelingen, alle drei Dimensionen gleichermaßen ernst zu nehmen. Ihr Beitrag wird dadurch ganzheitlicher und Ihr Führen kompetenter.

Viertens: Wenn Sie in Ihrer Gremienarbeit «ora et labora» verbinden, gelangen Sie zu nachhaltigeren Ergebnissen.

Während in vielen Gremien die Ziele, Absichten und Motive der darin Mitarbeitenden im Dunkeln liegen, bekommen sie in einer ganzheitlich gestalteten Zusammenarbeit bewusst Raum. So werden persönliche Voraussetzungen, Widerstände und Tendenzen bewusster in den Blick genommen und im Bemühen um innere Freiheit persönlich vor Gott zur Sprache gebracht. Viele so arbeitende Gremien verzichten deshalb auf rasche, durch eine Mehrheitsabstimmung gesicherte Entscheidungen. Werden Hindernisse nicht überstimmt, sondern überwunden, lässt sich eine Entscheidung bei allen Beteiligten nachhaltiger verankern.

Man mag an dieser Stelle einwenden, dass ein solches Vorgehen aufgrund der Fülle vorliegender Traktanden und der meist auch so schon zu langen Sitzungsdauer nicht realistisch sei. Ich sehe diese Probleme und man muss Lösungen dafür finden. Gerade hier aber hilft uns nicht Arbeiten unter noch höherem Zeitdruck, sondern grössere Sorgfalt. Unter Druck getroffene Entscheidungen führen kaum zu Zeitersparnis. Ungeklärtes und Nichtbedachtes holt ein Gremium oft schon bald wieder ein. Scheinbar Bearbeitetes muss dann erneut traktandiert werden. Zeit spart, wer sorgfältig arbeitet, nicht wer unter Zeitdruck zu mangelhaften Ergebnissen kommt.

Fünftens: Wenn Sie in Ihrem Team «ora et labora» verbinden, stossen Sie auf eine grössere Anzahl guter Handlungsoptionen.

Bei vielen unter Zeitdruck entstandenen Gremienbeschlüssen besteht die Gefahr, gute Möglichkeiten zu übersehen. Man bleibt an der Oberfläche. Der Tiefenblick einer Reflexion, wie sie in Zeiten der Stille und des Gebets und des Hörens auf Gott geschieht, erweitert Ihren Blick für eine grössere Vielfalt an Möglichkeiten. Gleichzeitig verbessert er Ihre Einschätzung im Blick auf die Qualität der verfügbaren Optionen.

Sechstens: Betten Sie Ihre Sitzungen in einen liturgischen (gottesdienstlichen) Rahmen ein.

Ich erlaube mir an dieser Stelle ein persönliches Statement: Eine der wichtigsten Konsequenzen, die ich aufgrund der Auseinandersetzung mit den hier besprochenen Fragen für mich gezogen habe, betrifft die Sitzungsgestaltung. Ich bin der Meinung: «Ora et labora» gehen Hand in Hand. Aus diesem Grund möchte ich eine Besprechung mit Traktanden nicht grundsätzlich von der Feier einer Andacht oder eines Gottesdienstes trennen. Auch Sitzungsarbeit kann Gottesdienst sein. Das ist in erster Linie eine Frage der Grundhaltung, aber auch der äusseren Gestaltung. Wo ich heute Leitungsverantwortung habe, ermutige ich alle Beteiligten, die anste-

hende Sitzung als eine Art Gottesdienst zu verstehen: Als von Gott beauftragte Leitende treffen wir uns vor Gott, um mit ihm und miteinander bestimmte Anliegen und Fragen zu bewegen. Wir bemühen uns dabei um das Hören auf ihn, aufeinander, auf uns selbst.

Sie können mit ersten, einfachen Schritten beginnen. Zum Beispiel damit, dass Sie zu Beginn, in der Mitte und am Ende einer Sitzung kurze Texte, Gebete oder ein Lied aus dem Kirchengesangbuch einbauen. Sie können Sie mit einer kurzen Stille verbinden. Als nächsten Schritt können Sie bei Ihrer Vorbereitung auf eine Sitzung überlegen, ob es zu einem bestimmten Traktandum ein passendes Lied, ein Bibelwort oder ein Zitat gibt, das den Beteiligten in der anschließenden Besprechung eine Inspiration sein könnte. Solche zusätzlich eingebrachten Elemente sollen die anstehende verbundene Entscheidung nicht manipulierend beeinflussen. Es geht vielmehr darum, Gott bewusster in den Prozess des Abwägens, Argumentierens und Entscheidens einzubeziehen und im Blick auf spirituelle Impulse hörfähiger zu werden. Ich habe damit durchweg gute Erfahrungen gemacht. Nutzen Sie Ihre nächste Sitzung zu einem eigenen Versuch oder unterbreiten Sie der Person einen Vorschlag, welche für die Sitzungsleitung zuständig ist.

Hoffungszeichen

Erinnern Sie sich an meine Bekannten und meine Verwandte, von denen ich eingangs erzählte? In der Zwischenzeit hatte mein Bekannter den Mut, in seiner Kirchenpflege ein paar Anregungen zur geistlichen Gestaltung der Sitzungen beizutragen. Seine Vorschläge waren willkommen. Meine Verwandte arbeitet inzwischen in der Gemeindeleitung mit. Der Pfarrer und die Präsidentin hatten ein gutes Gespür, ihr Knowhow für dieses Gremium fruchtbar zu machen. Gleichzeitig haben sie ihr vorbildhaft und mit gutem Gespür geholfen, ihre Unsicherheiten im Blick auf den christlichen Glauben abzulegen. Heute betreut sie den Glaubenskurs, den die Kirche einmal im Jahr anbietet. Ihre Arbeit in der Kirchenpflege hat sie vor drei Jahren dazu veranlasst, diesen Kurs für sich selbst zu besuchen. Er hat ihr die Türe zum Glauben auf ganz neue Weise geöffnet und so ist sie heute dessen beste Werbeträgerin.

Verbindungen zu anderen Teilen des Buches

Ergänzende Ausführungen und weitere methodische Impulse siehe «4.1.2 Gottes Mission (Missio Dei)», «4.5.10 Den richtigen Zeitpunkt erkennen», «4.6.7 Glauben fördern», «5.6.4 Gemeindeaufbau und Spiritualität», «5.11 Golden Circle: Why, How, What», «5.14 Vitale Gemeinde», «5.15 Wachsen gegen den Trend, 9. Die Rolle des Gebets im Wachstum» und «5.17 Theorie U nach Claus Otto Scharmer», «5.18 REVEAL – Geistliches Wachstum fördern».

5.21 Local Shared Ministry, LSM, Gemeindeaufbau in kleinen Gemeinden

von *Christine Reibenschuh Maitland und Marcus Maitland*

1. Fürchte Dich nicht Du kleine Herde ..., ein Praxisbeispiel

Vielleicht erinnerten sich die etwa zwanzig, meist weisshaarigen Gemeindeglieder der Anglican St. Francis Church in Titirangi, Auckland Neuseeland, an diesen Vers aus Lukas 12. Sie versammelten sich nach einem Gottesdienst, um über die Zukunft ihrer Gemeinde zu beraten. Die Atmosphäre des Kirchenraums war jedenfalls erfüllt von einer fast irrationalen Aufbruchstimmung, die nicht mit der Anzahl der Anwesenden und auch nicht mit ihrer für den ersten Blick fehlenden Kompetenz für Gemeindeaufbau zusammen zu gehen schien. Die Teilnehmenden waren die letzten, aber hochmotivierten Mitglieder dieser Kirchgemeinde, die aus verschiedenen Gründen in den letzten Jahren zu einer winzigen Kerngemeinde zusammengeschrumpft ist. Ihr bisheriger Priester wurde vor kurzem pensioniert und von der Diözese wurde ihnen mitgeteilt, dass sie keinen Priester mehr erhalten würden, da sie viel zu wenige Eigenmittel für dessen Anstellung aufbringen konnten.

Aber die anglikanische Kirche in Neuseeland konnte ihnen noch Möglichkeiten für ein Weitergehen anbieten. Die offensichtlichste war für die anwesenden Frauen und Männer undenkbar: die Gemeinde schliessen und das Gebäude verkaufen. Auch eine Fusion mit einer Nachbargemeinde, eventuell sogar einer anderen Konfession, war nicht das, was sie suchten. Eine neue Gemeinde zu gründen, die ein ganz spezifisches soziales Milieu ansprechen würde, dazu fühlten sie sich nicht kompetent genug. Sie waren da, um mit der Beauftragten des Bischofs darüber nachzudenken, wie sie als LSM-Gemeinde weiterbestehen könnten und was dies für sie bedeuten würde.

LSM: Local Shared Ministry, ein Gemeindestrukturmodell, das mit dem Grundsatz des Priestertums aller Getauften ernst macht und deshalb eben eher eine Kultur ist, wie Kirche gelebt, als eine Struktur, wie Kirche organisiert wird.

Wie die meisten anderen Gemeinden der Diözese Auckland, die LSM praktizieren (immerhin ein Drittel aller Gemeinden), begann in Titirangi das Nachdenken nicht mit hehren theologischen Überlegungen, sondern mit der schlichten Not, dass die Gemeinde sich selber weder finanziell noch personell tragen konnte. Und wie bei allen anderen LSM-Gemeinden wurde auch in Titirangi im einjährigen Evaluationsprozess, der mit der oben beschriebenen Zusammenkunft nach dem Gottesdienst endete, die antreibende Not zur Nebensache und der

Wunsch aufzubrechen, die eigenen Gaben und Kräfte ins Gemeindeleben zu investieren zur Hauptsache.

Während eines Jahres wurde in verschiedenen Gefässen darüber nachgedacht, was Kirchesein bedeutet. Möglichst alle Gemeindeglieder waren aufgefordert, in irgendeiner Form mitzumachen. Verantwortliche Teams aus anderen LSM-Gemeinden kamen zu Besuch und erzählten von ihren Erfahrungen mit dem Modell und in Gruppen wurden biblische Texte zum Kirchesein gelesen und besprochen. Das Ziel war, ein Nachdenken über das eigene Kirchesein anzuregen und das Gespräch darüber in der Gemeinde in Gang zu setzen.

Und der Funke sprang. Nun sitzen also die hochmotivierten Frauen und Männer, die durchschnittlich siebzig Jahre alt sind, auf alten mit blauem Stoff bespannten Stühlen, die auf einem roten Teppich im Kreis stehen, der Wellen wirft. Alles ist etwas schäbig, da das Geld überall fehlt. Nur der Geist sprüht förmlich Funken.

Die Beauftragte des Bischofs begrüsst die Anwesenden und freut sich, dass die Gemeinde an einer Versammlung den Entscheid gefällt hatte, LSM-Gemeinde zu werden. Heute gehe es also um eine Bestandsaufnahme: Wo sind wir stark, wo brauchen wir Hilfe und – da betont sie, das sei das Wichtigste – was braucht das Stadtquartier, in dem die Kirchgemeinde zu Hause ist?

Das grosse Blatt auf dem Flipchart füllt sich mit den Themen, in denen sich die Gemeinde kompetent erfährt. Ein weiteres mit solchen, in denen sie Bedarf zur Weiterbildung und Hilfe wahrnehmen. Und dann wird es spannend: Was braucht unser Quartier? Hier werden die Stimmen lauter und lebendiger. Titirangi ist ein Boomquartier der Stadt. Es wird viel gebaut und viele junge Familien ziehen zu. Ihnen sollte man doch Heimat sein können. Junge Mütter hätten doch Bedarf nach Kontakt ... Die Ideen sprudeln nur so. Auch der grosse Markt, der jeden Samstag unzählige Menschen aus der ganzen Stadt anzieht, wird als Ort genannt, an dem man als Kirche präsent sein wolle und dann ist da noch der beliebte kleine Strand, der so oft für Hochzeiten gewählt wird. Diese Ideensammlung mündet in einen bunten Strauss von Ideen.

Wenige Wochen später trifft man sich in fast gleicher Zusammensetzung wieder nach dem Gottesdienst. Einzelne Ideen sind nun weitergereift. Andere wurden verworfen. Nochmals werden die grossen Blätter angesehen. Und auf Grund dieser Zusammenstellung wird darüber nachgedacht, welche Dienste die Gemeinde in Zukunft brauchen wird, um die Aufgaben auch zu erfüllen.

Schnell kristallisiert sich heraus, dass der Schwerpunkt auf Angebote für Kinder und Familien gelegt werden soll.

Ein weiterer Fokus bleibt der Markt und als dritter Punkt ist der Strand für Hochzeiten und Freiluftgottesdienste im Blick.

Aufgrund dieser Ergebnisse und der Bedürfnisse der Gemeinde selber, werden die Dienste (ministries) für die künftige Gemeindestruktur formuliert:

- Kinderarbeit
- Gottesdienste
- Besuchsdienste
- Präsenz auf dem Markt
- Kasualien
- Seelsorge
- Unterricht
- Verwaltung

Andere Gemeinden kommen zu anderen Schwerpunkten, da die Bedürfnisse des Umfeldes, in dem sie leben und wirken, ein anderes ist. So liegt im nördlichen Russel der Schwerpunkt auf der Präsenz unter Touristen und der Betreuung von Senioren, da viele Neuseeländer nach der Pensionierung nach Russel und Umgebung ziehen, weil dort das Klima sehr mild ist.

In Tairua ergab sich aus der besonderen Begabung eines Gemeindegliedes ein Dienst: Bibelbilder werden mit Gemeindegliedern gequiltet und auf diese Art veranstaltet die Gemeinde ganz spezielle Bibelkurse und Gottesdienste.

LSM ermöglicht durch die doppelte Ausrichtung auf Bedürfnisse der Umwelt und die Begabungen der Gemeindeglieder eine grosse Vielfalt an verschiedenen Profilen, die sich auch stetig ändern und sowohl den Bedürfnissen (nicht einfach den Wünschen!) als auch den Möglichkeiten und Talenten der Gemeinde anpassen. Es ist eine grosse Stärke von LSM-Gemeinden, dass sie durch den Veränderungsprozess gezwungen sind, darüber nachzudenken, was ihre Aufgaben im Umfeld ihres Ortes oder Quartiers sind und was ihre spezifischen Stärken ausmachen, die sie nutzen sollen und wollen.

Sind die Dienstfunktionen formuliert, geht es darum diese zu besetzen. Dies ist ein wichtiger Moment im Wechsel zu einer LSM-Gemeinde. Der vom Bischof eingesetzte Enabler erklärt ausführlich und eindringlich: Die Mitglieder müssen verstehen, dass die Dienstfunktionen nicht Arbeitsfunktionen sind, sondern Verantwortungen. Die Gottesdienstverantwortliche wird in Zukunft nicht alle Gottesdienste leiten, sondern sie wird ein Team suchen, das mit ihr zusammen die Gottesdienste vorbereitet, im Turnus. Ebenso ist der Verantwortliche für Kinderarbeit nicht derjenige, der alle Kinderanlässe bestreitet, sondern er sucht sich ein Team, mit dem er diese vorbereitet und durchführt. Entsprechend werden auch für alle anderen Dienstfunktionen Verantwortliche gesucht, die sich ein Team zusammenstellen, um die Arbeit zu gestalten und auszuführen.

Die Berufung in eine verantwortliche Position ist auf drei Jahre begrenzt. Anschliessend kann sie erneuert werden oder die Verantwortung darf auch weitergegeben werden. Diese Regelung schützt sowohl die Gemeinde wie die Verantwortlichen: die Gemeinde vor «Sesselklebern», die sich allen Neuerungen verschliessen, und die Verantwortlichen eines Teams davor, bis zum Lebensende im gewählten Bereich angebunden zu bleiben, weil sich sonst ja niemand zeigt. Alle wissen, dass nach drei Jahren neu geprüft wird, ob die Zuteilung der Dienste noch angemessen ist. Dies gibt Freiheit und eine gewisse Leichtigkeit ins Gemeindeleben. In der Praxis bleiben viele Verantwortliche mit grosser Freude länger als eine Wahlperiode.

Nachdem die Liste der Dienstverantwortungen aufgestellt wurde, erklärt der Enabler, dass die Gemeinde am kommenden Sonntag gerufen ist, die Funktionen zu besetzen. Dazu solle sich jede und jeder im Gebet fragen, wen er oder sie in dieser Aufgabe sähe. Und das müsse ausdrücklich nicht die Person sein, die diese Aufgabe schon seit Jahren sowieso mache. Und – dies wird stark betont – man solle es nicht mit den anderen Gemeindegliedern besprechen, da sonst die Eindrücke der eher stillen Gemeindeglieder verloren gehen. Diese sind es oft gewohnt, sich der Meinung derjenigen anzupassen, die oft und gerne mitreden.

Am kommenden Sonntag wird der Gottesdienst vom Enabler, dem Begleiter, den die Diözese der Gemeinde nach dem Entscheid, eine LSM-Gemeinde zu werden, zur Seite stellt, geleitet. Im Fürbitteteil folgt dann die Wahl der Dienstverantwortlichen. Den anwesenden Gemeindegliedern wird eine Liste mit den Verantwortungspositionen ausgeteilt. Neben jedem Dienst befinden sich leere Linien für die Namen der Vorgeschlagenen. In der Stille, während des Gebetes, sind die Männer und Frauen der Gemeinde aufgerufen, diese Zeilen mit den Namen derjenigen Menschen zu füllen, von denen sie glauben, dass sie für die Aufgabe geeignet und berufen sind.

Anschliessend an den Gottesdienst werden die Zettel ausgezählt und denjenigen Personen mit den meisten Stimmen mitgeteilt, dass die Gemeinde sie in die entsprechende Verantwortung berufen möchte. Diese Berufung löst in den betroffenen Menschen immer vieles aus: Staunen darüber, dass man gewählt wird, das Gefühl getragen und gebraucht zu werden und auch das Bewusstsein von Verantwortung der Gemeinde gegenüber. Die Gewählten haben eine Woche Zeit, sich die Berufung zu überlegen und anzunehmen oder abzulehnen. Erst nach dem Entscheid wird die Wahl in der Gemeinde öffentlich gemacht.

In Titirangi können im ersten Gottesdienst nicht alle Dienstpositionen besetzt werden. Aber diejenigen, die die Wahl annehmen, beginnen mit grossem Elan zusammen mit dem Enabler mit der Planung ihrer Aufgabe: Jede verantwortliche Person, die die Wahl annimmt, erhält vom Enabler eine auf sie zugeschnittene Ausbildung. LSM heisst nicht, dass die Gemeinde einfach selbst «wurstelt», sondern dass sich die Gemeinde mit einer qualifizierten Begleitung durch einen auch in Coaching ausgebildeten Theologen oder einer Theologin auf den Weg

macht. Dieser Enabler ist Garant für die Qualität der Arbeit in der Gemeinde und gleichzeitig der Rückhalt für alle Fragen und Sorgen, Mediator in Konflikten, kurz die erste Ansprechperson bei Schwierigkeiten auf dem (neuen) Weg. Diejenigen, die in den Predigtendienst oder die Kasualverantwortung gerufen werden, erhalten eine modulare Ausbildung am theologischen College, die ausdrücklich für LSM-Gemeinden entwickelt wurde.

Es wird grundsätzlich grosses Gewicht auf theologische Basiskompetenzen gelegt. Interessanterweise nicht nur weil die Kirchenleitung dies wünscht, sondern weil die Verantwortlichen in ihren Aufgaben spüren, dass sie gefragt sind, dass sie Antworten geben möchten und deshalb mehr Wissen brauchen.

Wenn der Enabler, zusammen mit den Dienstverantwortlichen der nun neuen LSM-Gemeinde, den Eindruck hat, dass alle bereit sind, die Verantwortung selbständig zu übernehmen, wird in einem feierlichen Gottesdienst der Anfang als neue LSM-Gemeinde gefeiert und der Bischof ordiniert die Verantwortlichen für ihre Aufgabe in dieser Gemeinde.

Auch auf der Ebene der Verwaltung der Kirchgemeinde verändert sich einiges. Die Kirchenpflege, die im alten System mit Priester ähnlich aufgebaut war wie im schweizerischen System, wird aufgelöst. Die Gemeinde wird nun neu von zwei Gremien geleitet: einerseits ist dies der Rat, dem der Administrator, die Mitglieder der Synode (jede Gemeinde der Diözese hat zwei Sitze in der Synode) und eventuell ein zusätzlicher Rechnungsführer angehören. Der Rat ist für die administrativen Belange der Gemeinde hauptverantwortlich. Und gleichberechtigt neben dem Rat ist es das Team der Dienstverantwortlichen aller Arbeitsbereiche der Gemeinde. Der Administrator ist in beiden Gremien an allen Sitzungen dabei und schafft die Verbindung. Deshalb ist die Position des Administrators auch nicht eine reine Verwaltungsaufgabe, sondern sie wird als geistliches Amt angesehen. Darum wird grosser Wert darauf gelegt, dass eine theologische Grundbildung zur Einführung in dieses Amt dazu gehört. Viele Fragen werden gemeinsam von beiden Leitungsgremien besprochen. So wird eine paritätische Gemeindeleitung von Verwaltung und Theologischer Verantwortung gewährleistet.

Titirangi zehn Jahre später – schon die Bilder zeigen ein anderes Bild: Wo früher nur weisshaarige Häupter im Gottesdienst sassen, ist heute ein buntes Gemisch von Jung und Alt, Kindern und Grossealtern, Familien und Alleinstehenden zu sehen. Die Sitzgelegenheiten sind noch immer die gleichen blaubespannten Stühle und auch der rote Teppich wirft noch immer Wellen: Das Geld wird für die Veranstaltungen mit und für Kinder und Familien eingesetzt. Es gibt regelmässige gemeinsame Mittagessen für Gross und Klein – im Kirchenraum. Die Gottesdienste am Strand sind beliebt und gut besucht, Bibelstudiengruppen treffen sich und erzählen anschliessend in Gottesdiensten von ihren Einsichten. Der Wunsch auf dem grossen Markt aktiv zu werden hat sich bis jetzt noch nicht konkretisiert. Aber aus einer Gemeinde, der man nahelegte aufzugeben, ist eine lebendige Gemeinschaft geworden, die für die Menschen im

Quartier mit geistlichen und anderen Angeboten da ist und von ihnen auch wahrgenommen wird.

Die Geschichte von St. Francis in Titirangi steht exemplarisch für viele Gemeinden in Neuseeland, die neues Leben gefunden haben: durch das Engagement von einer anfänglich meist kleinen Gruppe von Männern und Frauen, die ihre Kirche nicht aufgeben wollten und ihren Glauben mit anderen teilen wollten. Durch die starke theologische Basis, verankert im Vertrauen, dass allen Getauften die nötigen Gaben für die Gemeindegarbeit geschenkt sind, werden in den LSM-Gemeinden Menschen ermächtigt, ihre Kirche selber zu gestalten und Verantwortung zu übernehmen. Aus «der Kirche der anderen, die für mich da sind» wird «meine Kirche, in der es auf mich ankommt»! Und aus «Kirche, in der wir es schön haben miteinander» wird die «Kirche, die da ist für die Nöte und Bedürfnisse der anderen»!

Natürlich findet auch in LSM-Gemeinden nicht der Himmel auf Erden statt. Es gibt Konflikte, es ist immer wieder schwierig, neue Menschen zu gewinnen, die Verantwortung übernehmen können und wollen. Die Gemeinden werden aber in Neuseeland von kompetenten Enablern begleitet und auch in den Schwierigkeiten nicht alleine gelassen. Die Verantwortlichen erhalten eine solide Ausbildung «on the job» und auch die Qualität der Arbeit wird von der Kirchenleitung regelmässig überprüft. Es sind alle in der Gemeinde mit ihren Gaben gefragt, es ist aber kein «Jekami»²⁸⁵, das den Inhalt des Evangeliums und die Menschen, die den Gemeinden anvertraut sind, nicht ernst nehmen würde. Ich schliesse mit den Worten eines Verantwortlichen einer solchen Gemeinde:

«LSM ist ein aufregendes Abenteuer. Sie belebt unsere Vision und Erfahrung von Kirche. Sie ruft uns dazu, unsere Anstrengungen als Leitende als wirkliche Möglichkeiten zu sehen, das Leben unserer Mitglieder zu berühren. Es führt uns dazu, unsere Begabungen und Beauftragungen in allen Bereichen unseres Lebens ernst zu nehmen. Es erfordert von uns, dass wir manche von den Dingen, die «wir schon immer so gemacht haben» loslassen und etwas von unserer Kontrolle über unsere Programme aufgeben, damit wir dem gemeinsamen Wohl besser dienen und dass wir mehr als Partner arbeiten und nicht als Einzelkämpfer. Es ist nicht eine einfache Patentlösung für einen Mangel an Freiwilligen oder eine neue vorübergehende Modeströmung.

Stell dir eine Gemeinde vor, in der alle vom kleinsten Kind bis zur kranken alten Person ihre Gaben benennen können, sich gegenseitig als einzigartige Geschöpfe Gottes schätzen und mit anderen am schöpferischen und rettenden Werk Gottes in der Welt teilhaben! Stell dir eine Gemeinschaft von Leitenden vor, die als Partner in geteiltem Dienst daran arbeiten, dass dieser

285 Bedeutung: Jeder kann mitmachen.

Traum wahr wird!« (Jean Morris Trumbauer)

2. Das Modell Local Shared Ministry (LSM)

Der englische Titel weist auf den Ursprung des Modells hin. Es ist in Neuseeland, in den USA, in Nevada und Michigan sowie in England und Schottland parallel entstanden und im jeweiligen Kontext in Varianten umgesetzt. Das vor allem in der anglikanischen Kirche verbreitete Modell, Local Shared Ministry (Neuseeland), ist unter den Namen Total Ministry (Nevada) (Zabriskie 1995) und Local Ordained Ministry (England und Schottland) (Bowden 2011) bekannt. Im Deutschen kann man Local Shared Ministry mit «geteilter Pfarrdienst vor Ort» übersetzen.

Erfahrungen mit Local Shared Ministry zeigen, dass es eine Gemeindeform ist, die eine Gemeinde lebendig macht und nachhaltig funktioniert. Gewisse LSM-Gemeinden bestehen in Neuseeland seit zwanzig Jahren und aus Umfragen in diesen Gemeinden ist abzuleiten, dass die Kirchgemeindeglieder, auch Ältere, diese Form der Gemeinde schätzen und weiterführen möchten (Reid 2016).

LSM baut auf dem Gedanken des Priestertums aller Gläubigen auf, die durch die Taufe in den Leib Christi aufgenommen sind. Jeder und jede der Kirchgemeinde kann in den geteilten Pfarrdienst vor Ort berufen werden. Doch nur wenn Mitglieder der Kirchgemeinde die Berufung aussprechen und das Gemeindeglied den Vorschlag annimmt.

Die Grundgedanken zum Priestertum aller Gläubigen, dem Einsatz von Freiwilligen und Ehrenamtlichen im Pfarrdienst sowie der missionalen Aufgabe von Gemeinden wird im anglikanischen Setting stark durch die Bücher von Roland Allen geprägt (Allen 1912, 1949 // 1997, ©1962; Metzner 1970).

Der Prozess, der zu einer LSM-Gemeinde führt, wird am Beispiel der Anglikanischen Kirche in Neuseeland beschrieben (Means 2015) (Anglican Church NZ 2013). Natürlich kann die Vorgehensweise nicht eins zu eins in die schweizerischen bzw. deutschen Verhältnisse übernommen werden. Konzeptuell ist es klarer und einfacher zuerst ein funktionierendes Modell zu beschreiben, um anschliessend an der kontextuellen Anpassung für neue Verhältnisse zu arbeiten.

3. Rollen im Local Shared Ministry

Eine etablierte LSM-Gemeinde wird von einem **Pfarrdienstteam** getragen, das gemeinsam die Tätigkeiten wie Gottesdienste, Beerdigungen, Unterricht und Seelsorge verantwortet. Idealerweise führt ein Mitglied des Pfarrdienstteams eine Gruppe in der Gemeinde, die sich diese Auf-

gabe, z.B. Seelsorge, teilt. Die Verwaltung der Finanzen, des Gebäudes und der administrativen Aufgaben wird vom sogenannten «**Vestry**» übernommen, was bzgl. der Aufgaben in vielem der Kirchenpflege gleicht. Das Pfarrdienstteam wird vom «**Enabler**» (wörtliche Bedeutung: Ermöglicher) begleitet. Das ist ein ausgebildeter Pfarrer oder eine ausgebildete Pfarrerin, die dem Team hilft, sich das nötige Handwerk für ihren lokalen Dienst anzueignen. Zugleich unterstützt der Enabler die Entwicklung der Teamarbeit. Beides geschieht vor Ort in der Kirchgemeinde. Normalerweise wird der Enabler für die Arbeit mit einer 25-30% Stelle entlohnt. Seine Rolle wird klar von der Tätigkeit des Teams in der Kirchgemeinde getrennt, indem er nicht in der Gemeinde wohnt und keine Aufgaben in der Kirchgemeinde übernimmt. Die verschiedenen LSM-Gemeinden und die Enabler werden vom **LSM-Koordinator** begleitet. Er oder sie ist von der Diözese für diese Aufgabe angestellt und koordiniert die LSM-Gemeinden auf der übergemeindlichen Ebene. Er leitet den Austausch unter den Enablern und organisiert z.B. eine jährliche Konferenz für die LSM-Gemeinden. Oft ist der LSM-Koordinator die Person, welche den Beginn einer LSM-Gemeinde begleitet und hilft, den Rahmen für den Wechsel zur LSM-Gemeinde zu schaffen. Die amtliche Aufsicht der Kirchgemeinde wird vom Bischof oder seinen Delegierten ausgeübt.

4. Entstehung einer LSM-Gemeinde in der anglikanischen Kirche Neuseeland

In 1 - 1 ½ Jahren durchläuft eine LSM-Gemeinde sechs Phasen bis sie vollständig etabliert ist. Die einzelnen Schritte werden im Überblick skizziert.

4.1 Einholen von grundsätzlichen Informationen zu LSM

Alles fängt in der Kirchgemeinde mit einer Frage an: Wie wollen wir in Zukunft Gemeinde sein? Dazu werden beim LSM-Koordinator erste Informationen eingeholt, die an den Gemeindeversammlungen, in den Gottesdiensten und an gezielten Workshops diskutiert werden. LSM ist *eine* Möglichkeit, die für die Zukunft der Gemeinde in Betracht gezogen wird. Die Palette der Lösungswege wird bewusst sehr weit gesteckt, damit die Lösung von der Gemeinde mitgetragen und verantwortet wird. Im Prozess ist an dieser Stelle zentral, dass LSM *freiwillig* gewählt wird. Das Modell ist nicht nur für finanzschwache Gemeinden und es darf nicht aufgezwungen werden. Wesentlich ist, dass die ganze Gemeinde sich an dieser Auskunftsphase beteiligt. Alle müssen wissen, auf was sie sich mit der weiteren Erkundung einlassen. Das Ende dieser Phase markiert eine ausserordentliche Gemeindeversammlung. An dieser wird entschieden, ob LSM vertieft erforscht und erkundet werden soll. Dazu muss in der neuseeländischen anglikanischen Kirche nach dem Entschluss der Gemeinde die Bewilligung des Bischofs eingeholt werden. In dieser Phase ist der Kontakt zu schon existierenden LSM-Gemeinden hilfreich. Besuche und Informationsaustausch mit den aktiven Gemeindegliedern einer solchen Gemeinde

sind sehr bereichernd und helfen im Entscheidungsprozess.

4.2 Exploration in der eigenen Gemeinde

In der zweiten Phase erfolgt mit den folgenden Schritten die Exploration in der eigenen Gemeinde: 1. Zuerst werden die Stärken und Schwächen der eigenen Gemeinde mit Workshops ermittelt. Es wird bei der Analyse entweder der LSM-Koordinator beigezogen oder die Gemeinde organisiert sich selbst. 2. Aus der Analyse werden die Prioritäten der zukünftigen Pfarrdienste formuliert und festgehalten. 3. Die finanzielle Situation der Gemeinde wird analysiert. Eine genügende finanzielle Grundlage bildet eine wesentliche Voraussetzung. 4. Das Leitungspotential in der Gemeinde wird erörtert und ein Überblick zusammengestellt. Die Leitfrage lautet: Sind genügend Personen da, die die Aufgabe in der Kirchgemeinde meistern und gut ausfüllen können? 5. Diese Evaluation wird der Diözesan-Leitung vorgestellt und diese macht eine spezifische Vereinbarung mit der Gemeinde. Darin werden finanzielle Verpflichtungen gegenüber der Diözese festgehalten und das Verhältnis zwischen Diözese/Bischof und Gemeinde sorgfältig erläutert. 6. Gegen Ende dieser Phase wird, bei einer positiven Einschätzung der Gemeinde, der Zeitrahmen für die Umsetzung festgelegt.

Die Aufgabe des LSM-Koordinators in dieser Phase umfasst verschiedene Aufgaben: Der Koordinator hilft der Gemeinde zu verstehen, was ein «geteilter Pfarrdienst vor Ort» bedeutet und was sie als Getaufte für Aufgaben haben, wenn sie mit dem Priestertum aller Gläubigen ernst machen. Die Person hilft zu entdecken, wer die treue Glaubensgemeinde vor Ort ist. Sie hilft herauszufinden, was gerade im Moment in der Gemeinde geschieht und sie unterstützt darin, spezifische Zukunftsziele für die Gemeinde zu entwickeln. Der LSM-Koordinator begleitet die Gemeinde in der Festlegung der «Dienste», damit die Gemeinde ihre lokale, innere Aufgabe und Mission in der Gemeinde effektiv gestaltet und zeigt auf, wie in einer lokalen LSM-Gemeinde gearbeitet wird. Durch die Festlegung der Dienste wird das Profil einer Gemeinde geschärft und die Arbeit in der Gemeinde auf dieses Profil ausgerichtet. So entstehen im LSM Umsetzungen des LSM-Ansatzes, die stark auf die lokalen Gegebenheiten Rücksicht nehmen. Der Koordinator zeigt Wege auf, wie die Arbeit geteilt und gefördert wird und über längere Zeit machbar ist. Dazu bereitet er die Gemeinde auf das «Calling», die Berufung in die Pfarrdienste, vor.

4.3 Berufung in das Pfarrdienstteam

Bei der Berufung, dem sogenannten «Calling», wird es konkret. Es geht um die Suche nach Personen für die vorher definierten Dienste.

Dazu sind folgende Schritte nötig:

1. Das sogenannte Calling, bzw. die Berufung für die spezifischen Dienste, um das Pfarr-

dienstteam zu etablieren. Dies geschieht in einem Gottesdienst am Sonntagmorgen, der vom Enabler geleitet wird. Die Berufung nach der Predigt wird unter der folgenden Frage vollzogen: Wen in der Gemeinde sehen die Gemeindeglieder von Gott in die Leitung eines Dienstes gerufen? Die Vorschläge werden schriftlich abgegeben. Das Resultat bleibt unter Verschluss bis die weiteren Schritte zur Klärung der Amtsträger geschehen sind.

2. Die aus der Berufung vorgeschlagenen Personen werden individuell vom LSM- Koordinator informiert und interviewt. Die Vorgeschlagenen erhalten danach Bedenkzeit. Das Interview zwischen Koordinator und den von der Gemeinde vorgeschlagenen Personen dient dem Austausch, ob jemand die Arbeit annehmen will. Es kann durchaus vorkommen, dass der Koordinator oder die vorgeschlagene Person selbst Bedenken bzgl. der Berufung hat. Manchmal ist keine klare Berufung erkennbar. Eventuell braucht es dann weitere Abklärungen durch den LSM-Koordinator. Während dieser Phase bleibt unter Verschluss, wer für welche Rolle vorgesehen ist.
3. Das Pfarrdienstteam erhält eine Einladung vom Bischof, ihren Dienst anzunehmen und die Mitglieder des Pfarrdienstteams werden veröffentlicht. Meistens werden diese Berufenen als Koordinatoren berufen. Die grundlegende Idee ist, dass sie mit einem Team arbeiten und gleichzeitig für ihr spezifisches Gebiet ein Mitglied im Pfarrdienstteam sind. Sie koordinieren häufig, aber nicht nur, sondern sind in der konkreten Arbeit ebenfalls tätig.
4. Das Pfarrdienstteam wird in einem Gottesdienst eingesetzt. Dabei werden die Verpflichtungserklärungen von jedem Mitglied des Teams unterschrieben.
5. Wenn das Team steht, wird der Enabler für die Kirchgemeinde vom Bischof ernannt und die Gemeindelizenz als LSM-Gemeinde zu wirken wird erteilt.
6. Das Training durch den Enabler in der Gemeinde beginnt und mit jedem Pfarrdienstteammitglied wird eine Vereinbarung abgeschlossen, was ihren konkreten Dienst betrifft. Dies dient der Rollen- und Aufgabenklärung und der Verpflichtung gegenüber der Diözese.

4.4 Training on the Job

1. Das Training in der Gemeinde findet auf drei Ebenen statt: a) Zentrale Themen, z.B. Bibelkurse, die die ganze Gemeinde betreffen, stehen allen Gemeindegliedern offen b) Hinzu kommen spezifische Trainings für die einzelnen Pfarrteammitglieder (z.B. Predigen, Seelsorge, Katechetik etc.) c) Letztlich braucht es Unterstützung im Bereich des Team-Buildings vor Ort. Dies geschieht mit Teambildung, Supervision und praktischer Unterstützung. Das Ziel ist, die Personen für ihren Dienst und für die gemeinsame Aufgabe zu trainieren und zu befähigen. Der Enabler leitet diese Arbeit und geht dafür in die Gemeinde. Zugleich ist er in seiner Arbeit

dem Bischof und LSM-Koordinator gegenüber verantwortlich. Sie unterstützen den Enabler in seinem Auftrag und seiner Weiterbildung etc.

4.5 Assessment für die Freigabe als eigenständige Einheit

Die Bewilligung als vollwertige LSM-Einheit erhält die Gemeinde erst nach einer Prüfung durch zwei bischöfliche Abgeordnete. Diese evaluieren die Gemeindesituation und machen eine Empfehlung, ob die Gemeinde bereit ist, als LSM-Gemeinde zu funktionieren oder ob es noch Verbesserungen braucht. Dabei wird Folgendes überprüft: a) War das Training bis dahin genügend und den Bedürfnissen der Kirchgemeinden entsprechend? Sind noch grosse Baustellen vorhanden oder nicht? b) Wie bereit ist die Gemeinde als Ganzes für die Arbeit als LSM-Einheit? c) Wie bereit sind die einzelnen Personen für ihren Dienst und ihre Verantwortung in der Gemeinde gemäss der eigenen Visionen und Aufgaben? Dann folgt das administrative Prozedere der Zulassung.

Das Assessment wird nach 12-18 Monaten durchgeführt. Dies geschieht, sobald der LSM-Koordinator und der Enabler eine positive volle Lizenzerteilung als realistisch erachten. Dazu ergänzen die Teammitglieder die Beschreibung ihrer Dienste und reichen ihre spirituelle Biographie dem Bischof ein. Das Assessment wird von zwei abgeordneten Beratern des Bischofs und zwei Repräsentanten der Gemeinde gemeinsam durchgeführt. Der LSM-Koordinator hilft und koordiniert das Assessment. Es findet immer in der Gemeinde vor Ort statt. Das Team, und nicht die einzelne Person(!), erhält bei einem positiven Resultat eine gemeinsame Lizenz für drei Jahre.

4.6 Weiteres Training und Berufung der zweiten Generation

Kontinuität und Entwicklung folgen als nächster Schritt. Die Aufgaben der Kirchgemeinde werden erneut evaluiert und den Umständen angepasst. Das Pfarrdienstteam wird vom Enabler betreut und je nachdem werden die Teilgebiete des Teams korrigiert. Es wird darauf hingearbeitet, dass in jedem Pfarrdienstbereich ein Team entsteht. Ebenfalls wird die Rolle des Enablers der Situation und den Bedürfnissen der Gemeinde neu angepasst. In dieser Phase werden die Priester für die Sakramente ordiniert, die *nur* in der eigenen Gemeinde die Taufe und das Abendmahl ausführen dürfen. Jährlich wird eine Retraite veranstaltet: Sie dient neben anderen Themen aus der Kirchgemeinde der persönlichen spirituellen Entwicklung der Teammitglieder. Jetzt hat die Gemeinde funktionsfähige Teams etabliert, die z.B. im Bereich Gottesdienst und Seelsorge wirken. Weitere Mitglieder in den Teams werden eingeführt, lizenziert und mit einem Einsatzgottesdienst gefeiert. Nach drei Jahren wiederholt sich die neue Besetzung der Pfarrdienststellen und neue Personen werden im nächsten Berufungsgottesdienst (Calling) bestimmt.

5. Ausblick auf die Schweizer Verhältnisse

Die Wahl und Berufung in das Pfarrdienstteam durch einen demokratischen Prozess wie das «Calling» entspricht in vielem der schweizerischen, demokratischen Tradition. Dennoch, die Entwicklung einer schweizerischen Variante von LSM braucht ein doppeltes Fundament: 1. Gemeinden, die an einer solchen Gemeindeform interessiert sind und sich auf diesen Weg begeben wollen. 2. Eine Kirchenleitung, die bereit ist, den nötigen Rahmen zu etablieren. Das beinhaltet die Definition und Ernennung eines LSM-Koordinators und der Enabler und die Ausarbeitung des gesetzlichen Rahmens und der Prozedere, die zu einer LSM-Gemeinde führen. Dazu kommen die Übergangsbestimmungen für den Wechsel von der herkömmlichen Kirchgemeinde zur LSM-Gemeinde.

Wichtig ist, sich bewusst zu sein, dass die Bildung einer LSM-Gemeinde ein Langzeitprojekt ist, das tiefgreifende Veränderungen in die kirchliche Gemeindefamilie mit sich bringt. Eine LSM-Gemeinde hat ähnliche Herausforderungen wie herkömmliche Gemeinden. Die Suche nach geeigneten Pfarrteammitgliedern kann herausfordernd sein und Spannungen und Konflikte gehören wie in jeder Gruppe zum normalen Alltag der Kirchgemeinde. Hingegen lässt sich vermuten, dass mit dem Enabler diese Herausforderungen und Spannungen früher angegangen und mit der Moderation des Enablers leichter gelöst werden als bisher. Ein Vorteil der LSM-Gemeinde ist, dass sie aus einer positiven Zukunftsvision für die Kirchgemeinde entsteht. Denn eine grundlegende Vision ist eine Voraussetzung für das Gelingen jeder Kirchgemeinde. Zugleich sind die Mitglieder der Kirchgemeinde selbst Mitgestalter an der eigenen Zukunft und nicht von Beiträgen anderer abhängig.

LSM soll keine Konkurrenz zur herkömmlichen Kirchgemeinde sein. Dennoch wird sich mit solchen Kirchgemeinden die Definition des Pfarrerberufs erweitern und verändern. Mit dem Grundsatz des Priestertums aller Gläubigen und der Ordination von lokalen Gottesdienstleitenden, die die Sakramente einsetzen und austeilen, stellt sich die Frage, wo die Grenze zwischen akademisch ausgebildeten Pfarrpersonen und lokalen LSM-Teammitgliedern ist. Eine Unterscheidung ist in der Eingrenzung des Wirkungskreises der LSM-Teams. Das LSM-Team wird für die *eigene* Gemeinde eingesetzt und zeitlich auf drei Jahre beschränkt. Zugleich wird nicht der Einzelne, sondern das Team als Pfarrteam eingesetzt. Diese örtliche und zeitliche Begrenzung und gemeinsame Lizenz zur Ausübung des Pfarrdienstes zeigen die wesentlichen Unterschiede zum herkömmlichen Pfarrberuf auf. Die Enabler müssen voll ausgebildete Pfarrer sein, damit das Handwerk, die geistliche und biblische Schulung qualitativ gewährleistet ist. Dennoch ist ein Pfarrer als Enabler nicht mehr in das Alltagsgeschehen der Kirchgemeinde eingebunden. Das spezialisierte Arbeitsprofil eines Enablers ist vermutlich nicht für jede Pfarrperson attraktiv oder auch wünschenswert. Dennoch: In Zeiten der schwindenden kirchlichen finanziellen Ressourcen ist LSM eine erprobte und praktikable Form, wie eine Kirchgemeinde

sich lebendig und freudig weiterentwickeln kann.²⁸⁶

Verbindungen zu anderen Teilen des Buches

Ergänzende Ausführungen und weitere methodische Impulse siehe «3.3.2 Kultur der kleinen Anfänge: Leben beginnt klein», «3.3.3 Kultur der Bevollmächtigung: Leben multipliziert sich», «4.1.1 Mission in der Kirche», «4.5.3 Von der Vision ergriffen sein», «4.5.6 Antrieb der Bewegung nutzen», «4.5.8 Antrieb der Organisation nutzen», «4.5.9 Antrieb der Liebe nutzen», «4.6.1 Identität und Werte klären», «4.6.2 Zukunft entwickeln, Innovation fördern», «4.6.5 Ressourcen schaffen», «4.6.8 Präsent sein» und «4.6.9 Beteiligen und ermöglichen».

286 Allen, Roland, *Missionary Methods: St. Paul's or ours. A study of the church in the four provinces*. Edited by the rev, W.M.C. Piercy, London 1912 und http://onthewing.org/user/Allen_Roland%20-%20Missionary%20Methods.pdf (Abfrage 19.10.2019). Allen, Roland, *The spontaneous expansion of the church and the causes which hinder it*. [Second ed.]. London 1962. Anglican Church NZ (2013): *The Ministry Unit Statute 2013*. Bowden, Andrew (Hg.), *Ordained Local Ministry in the Church of England*. London, 2011. Means, Megan, *Local Shared Ministry Handbook in the Diocese of Auckland*, 2015. Metzner, Hans Wolfgang, *Roland Allen: Sein Leben und Werk. Kritischer Beitrag zum Verständnis von Mission und Kirche*. Gütersloh, 1970. Reid, Gillian Anne (2016): *Spirituality and Aging. How worship communities of older adults sustain their faith in the absence of traditional ordained leadership*. Master of Theology. University of Otago, 2016 und <https://ourarchive.otago.ac.nz/bitstream/handle/10523/6751/ReidGillianA2016MTheol.pdf;sequence=1> (Abfrage 19.10.2019). Zabriskie, Stewart C., *Total Ministry. Reclaiming the ministry of all God's people*. [Bethesda, MD]: Alban Institute 1995.

5.22 Effectuation – in Ungewissheit Neues in die Welt bringen

Das von Saras Sarasvathy eingeführte Kunstwort «Effectuation» steht für eine eigenständige Logik des Entscheidens und Handelns, die Akteure dabei unterstützt, Neues in die Welt zu bringen. Die Logik ermöglicht es, die Zukunft aktiv zu gestalten, auch wenn das Umfeld unsicher ist und exakte Vorhersagen oder Planung nicht möglich sind.²⁸⁷

Die Prinzipien

Die vier Effectuation-Prinzipien lassen sich am besten im Kontrast zu den Prinzipien kausaler Logik²⁸⁸ erklären:

1. Mittelorientierung statt Zielorientierung

Kausale Logik bedeutet, Ziele festzulegen und dann Mittel und Wege zu finden, um die Ziele bestmöglich zu erreichen.

Effectuation beginnt hingegen mit den vorhandenen Mitteln:

- Wer sind wir? (Identität, Werte, Charakter, Vorlieben, Kultur)
- Was können wir? (Wissen, Fertigkeiten, Erfahrungen)
- Wen kennen wir? (Kontakte und Netzwerke)

Die Mittel bestimmen, was machbar ist. Damit wird dem Machbaren gegenüber dem Erträumten den Vorzug gegeben und das Risiko des Scheiterns reduziert. Der Start ist beim sprichwörtlichen Spatzen in der Hand, anstatt nach den flüchtigen Tauben auf irgendwelchen Dächern zu jagen. Auch mittelorientiertes Vorgehen braucht Ziele. Diese geben die Richtung zum Losgehen vor, werden aber laufend aktualisiert. Mittelorientiert bedeutet auch, mehrere – unter Umständen sogar widersprüchliche – Ziele im Blick zu halten und gleichzeitig anzustreben.

2. Leistbarer Verlust, anstatt erwarteter Ertrag

Kausale Logik orientiert sich am erwarteten Ertrag. Man wählt Ziele aus, die am vielversprechendsten sind. Effectuation orientiert sich stattdessen am leistbaren Einsatz oder Verlust:

287 Vgl. Faschingbauer, Michael, Effectuation, Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln, Stuttgart 2017, S. XXVII und www.effectuation.at/ueber-effectuation/prinzipien-und-prozess/ (Abfrage 19.10.2019).

288 Meint das Prinzip von Ursache und Wirkung, wie es zum Beispiel in den üblichen Ansätzen der Organisationsentwicklung und des Managements zur Anwendung kommt.

«Was ist mir der Versuch wert?» Da sich in einer ungewissen Zukunft keine Erträge mit Bestimmtheit vorhersagen lassen, wird nur das aufs Spiel gesetzt, was man zu verlieren bereit ist.

Menschen handeln nach dem Prinzip des leistbaren Verlusts, wenn ...

- sie in kleinen risikoarmen Schleifen vorgehen, anstatt den grossen Wurf zu planen,
- das, was sie unternehmen, auch schiefgehen darf – ohne dass es sie Kopf und Kragen kostet,
- sie nicht nach perfekten, sondern nach machbaren Lösungen suchen,
- sie lieber drei einfache Dinge ausprobieren, anstatt den grossen Wurf zu planen,
- sie bei riskanten Vorhaben nach Mittel und Wegen suchen, die weniger oder nichts kosten und möglichst wenig Zeit in Anspruch nehmen.

Das Prinzip des leistbaren Verlusts fördert kleine Schritte und bringt rasche Resultate, die ermutigend wirken können. Natürlich gehören Scheitern und Fehler machen dazu. Sie sind ein Lerngewinn und fixer Bestandteil des Prozesses.

3. Umstände und Zufälle nutzen statt vermeiden

Gemäss kausaler Logik gilt es, den Zufall auszuschliessen, Überraschungen gefährden die Zielerreichung. Effectuation sieht Überraschungen und den Zufall als Partner. Es gilt, Überraschungen und Krisen in Chancen zu verwandeln und Nutzen aus dem Ungeplanten zu ziehen. Mittelorientiertes Handeln hat einen entscheidenden Vorteil, wenn die definierten Ziele den veränderten Umständen oder dem Unerwarteten zum Opfer fallen. Effectuators, also Menschen, deren Denken vom Ansatz der Effectuation geprägt sind, hängen nicht so stark an ihren Zielen und passen diese rasch an die neuen Möglichkeiten an. Sie wissen, dass in der Krise oft nicht der Ist-Zustand das Problem ist, sondern die vereitelte Zukunftserwartung. Sie verwenden ihre Energie nicht darauf, an der zerplatzten Fantasie festzuhalten, sondern bündeln ihre Kräfte neu, um mit den veränderten Rahmenbedingungen zu arbeiten. Sie transformieren die Krise in neue Möglichkeiten.

4. Partnerschaft statt Konkurrenz

Kausale Logik unterscheidet zwischen «den richtigen Partnern» und grenzt sich gegen potentielle Konkurrenz ab. Effectuators sondieren frühzeitig, wer Mittel für ein gemeinsames Vorhaben beisteuern kann und möchte. Sie treten mit anderen in Kontakt, noch lange bevor endgültig feststeht, was sie genau erreichen möchten, und handeln Richtung und Ziel der Partnerschaft aus. Sie gehen möglichst früh nach aussen, um sich Rat, Wissen und Unterstützung einzuholen. Sie fragen häufig, weitgehend unstrategisch und oft auch unbescheiden nach Beiträgen zu ihrem Vorhaben. Das heisst, sie legen schnell die Karten auf den Tisch, damit sich alle am kreativen Prozess beteiligen können. Mit denen, die sich durch ihre Bereitschaft mitzu-

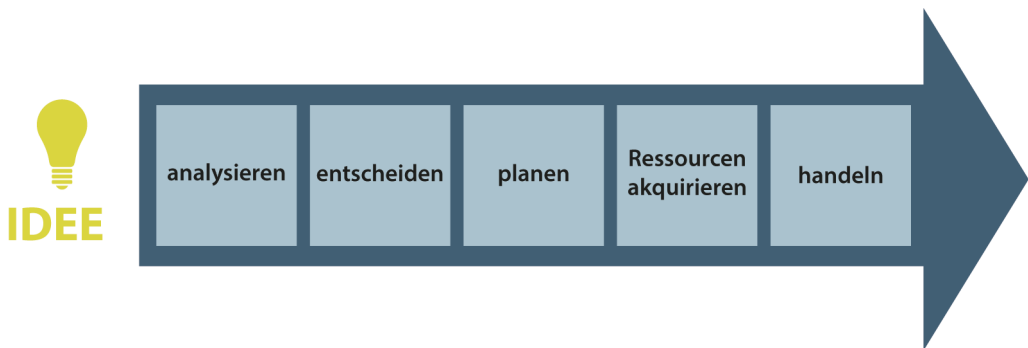
machen selbst «auswählen», machen sie weiter und gehen Vereinbarungen ein.

Der Prozess

Zum besseren Verständnis wird auch bei der Prozessgestaltung der Unterschied zwischen der kausalen Logik und Effectuation verdeutlicht.

Kausale Logik

Beginnt mit Ideen, die zukünftig realisiert werden können. Diese Ideen bilden einen Rahmen oder Kontext für Analysen und Vorhersagen der Zukunft. Gute Analysen sind die Voraussetzung für die richtige Positionierung eines Vorhabens: Was genau möchte ich für wen anbieten? Besteht ein genügendes Interesse? Dann wird geplant, wie das Vorhaben optimal umgesetzt wird. Das Ergebnis der Planung sind Ressourcen, die zur Umsetzung benötigt werden. Dieses Vorgehen funktioniert auf bekanntem Terrain sehr gut. Der Ablauf ist: Denken, denken, denken, handeln.

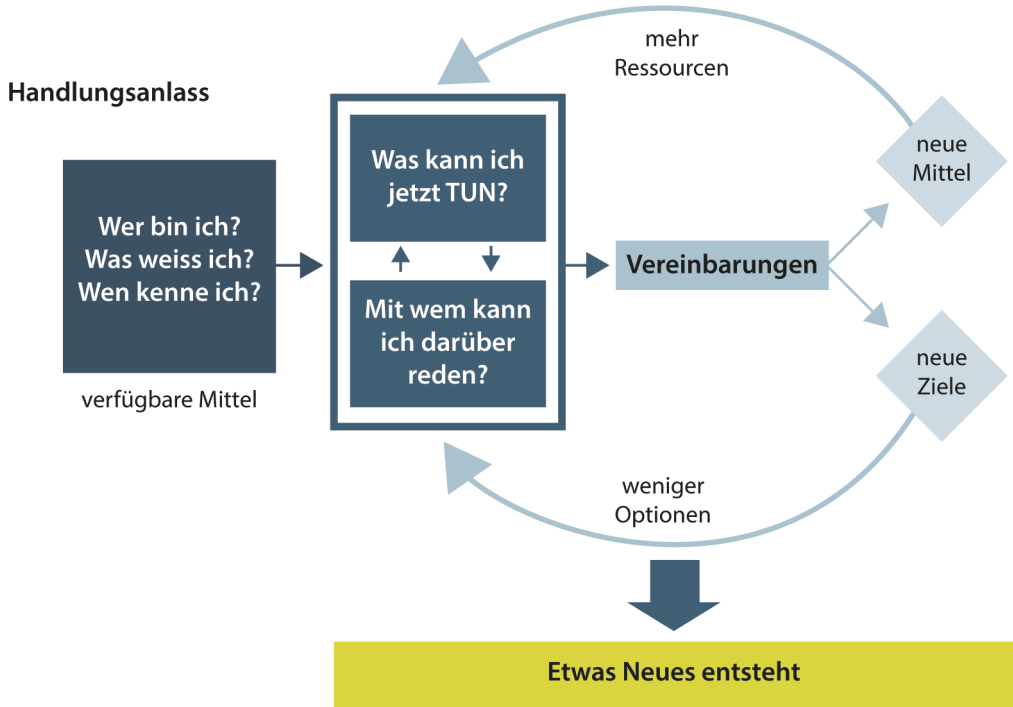


Quelle: Vgl. Faschingbauer, Michael, Effectuation, Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln, Stuttgart 2017, S. 27.

Effectuation

Beginnt bei einem beliebigen Anlass zum Handeln und dem Blick auf die vorhandenen Mittel, die auf dem Weg in eine unplanbare Zukunft nützlich sein könnten. Die Grundfrage lautet: Was kann ich mit den vorhandenen Ressourcen sofort tun? Handeln bedeutet, seine noch vagen Zukunftsvorstellungen und Ideen zu kommunizieren und die Zukunftsvorstellungen anderer einzuholen. So werden andere gefunden, die bereit sind mitzumachen. Wer dazu kommt, bringt neue Mittel und Ideen ein und beeinflusst die Zielrichtung des Vorhabens. Mit jedem neuen Partner werden neue Möglichkeiten für weiteres Handeln kreiert. Nach jedem Zyklus (siehe nachfolgende Abbildung) werden die Ziele klarer. Über mehrere Runden wird so das Neue kreiert: Dienstleistungen, Trends, Problemlösungen usw. Effectuation ist sinnvoll,

wenn die Zukunftsvariablen unbekannt und unvorhersehbar sind sowie bei neuen Dienstleistungen und Produkten für neue Zielgruppen und Märkte. Der Ablauf: Denken, handeln, denken, handeln.



Quelle: Vgl. Faschingbauer, Michael, Effectuation, Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln, Stuttgart 2017, S. 32.

Haltung

Die **Kausale Logik** geht davon aus, dass wir nur das steuern und beeinflussen können, was vorhersagbar und planbar ist.

Effectuation konzentriert sich auf all das, was durch unser Handeln gestaltet werden kann, wenn die Basis für verlässliche Vorhersagen und Planung fehlt. Alles, was wir steuernd gestalten können, müssen wir nicht vorhersagen. Gestaltbar ist alles, was auf vorhandenen Mitteln basiert und einen leistbaren Einsatz (oder Verlust) aufweist. Gestaltbar ist auch, was sich durch geänderte Umstände oder Zufälle ergibt und was durch Vereinbarungen mit Partnern möglich wird.²⁸⁹

²⁸⁹ Vgl. Faschingbauer, Michael, Effectuation, Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und

Beispiel: Gemeindeentwicklung aus dem Blickwinkel von Effectuation

Eine kleine Delegation des Kirchenvorstandes beschreibt beim ersten Treffen mit einem Gemeindeberater die Gemeindesituation folgendermassen:

- Wir sehen die Notwendigkeit, uns grundsätzlichen Fragen des Gemeindeaufbaus anzunehmen und uns über die Zukunft der Gemeinde Gedanken zu machen. Es ist nicht klar, wie wir uns und wohin wir uns entwickeln sollen, auch nicht, wo wir Schwerpunkte setzen sollen. Die Umstände lassen es aber nicht zu, dass wir uns diesen wichtigen Themen annehmen.
- Es bestehen Spannungen im Pfarrteam. Wichtiges kann nicht gemeinsam besprochen werden oder man findet keinen Konsens. Stattdessen deckt man sich immer wieder mit Vorwürfen ein.
- Weitere Angestellte drücken bei der Kirchenpflege regelmässig ihre Unzufriedenheit bezüglich der Zusammenarbeit aus.
- Man arbeitet nicht vernetzt und tritt auch nicht gemeinsam auf.
- Es melden sich immer wieder Gemeindemitglieder, die mit der Arbeit der Pfarrperson nicht zufrieden sind.
- Man kann in der Kirchenpflege kaum sachlich diskutieren, es fehlt das Vertrauen, Einzelne vertreten ihre partiellen Interessen.

Prozessgestaltung

Die Delegation des Kirchenvorstandes und der Gemeindeberater einigen sich auf folgendes Vorgehen:

1. Als erstes führt der Gemeindeberater Einzel- und Gruppengespräche mit den Angestellten und Mitgliedern des Kirchenvorstandes. Letztere werden eingeladen, sich beim Gemeindeberater zu melden, wenn sie ein persönliches Gespräch wünschen. Der Berater erstellt ein Budget für die Gespräche, das vorgängig genehmigt wird.
2. Nach den Gesprächen soll der Berater mündlich als erstes der Delegation des Kirchenvorstandes (= Steuergruppe) Bericht über seine Einschätzung der Situation erstatten und einen Vorschlag bezüglich des weiteren Vorgehens präsentieren. Anschliessend erfolgt eine Berichterstattung im Kirchenvorstand, wo auch der mit der Steuergruppe abgestimmte Prozessvorschlag präsentiert wird. Der Berater erstellt für den nächsten Prozessschritt ein Budget, das genehmigt werden muss.

Ergebnisse

Aufgrund der Gespräche mit den Angestellten und des Kirchenvorstandes (die Mehrheit nahm das Gesprächsangebot mit dem Berater an) wurde Handlungsbedarf in folgenden Bereichen deutlich:

- Es besteht der einhellige Wunsch, an der Basis für ein besseres Miteinander zu arbeiten.
- Die Kirchenpflege als Ganzes führt zu wenig.
- Es fehlt an klarer Kommunikation.
- Die Zusammenarbeit im Pfarrteam und die Arbeit in einem Pfarramt soll reflektiert werden.

Aufgrund der Gespräche wurden in Zusammenarbeit mit der Spurgruppe folgende Prozessschritte definiert, die vom Kirchenvorstand bewilligt wurden:

- Einzelcoaching und Teamentwicklung
- Verschiedene Themen werden mit einer Delegation aus der Kirchenpflege und dem Pfarrteam bearbeitet und einer Lösung zugefügt.
- Bezüglich des grundsätzlichen Gemeindeentwicklungsprozesses findet etwa ein Jahr nach dem Start des Prozesses eine Retraite mit den Angestellten und dem Kirchenvorstand statt.

Bezug zu Effectuation

Der Kirchenvorstand denkt mittelorientiert und sucht einen Partner. Sie stellen sich in dieser schwierigen Situation die Frage, was für Möglichkeiten haben wir? Wen kennen wir? Sie nehmen Kontakt mit einem Gemeindeberater auf, der seine Ressourcen einbringt. Durch das Zusammenspiel entstehen neue Möglichkeiten. Gemeinsam werden mögliche Schritte und Teil-Ziele bestimmt.

Die negativen Umstände und Vorzeichen werden als Chance gesehen. Die vorhandenen (negativen) Energien werden genutzt, um wichtige Prozesse einzuleiten und wesentliche Themen einer Lösung zuzuführen.

Der Vorstand orientiert sich am leistbaren Verlust. Was ist uns die Sache wert? Der Berater erstellt Budgets und erarbeitet zusammen mit der Steuergruppe Vorschläge bezüglich des weiteren Vorgehens. Damit erhalten die Verantwortlichen die Möglichkeit, in Etappen zu entscheiden, ob ihnen die Teilschritte den Einsatz an Zeit und Geld wert sind.

Es wird nicht nach perfekten, sondern nach machbaren Lösungen gesucht. Anstatt den großen Wurf zu planen, den umfassenden Gemeindeaufbauprozess, werden kleine und einfache

Teilziele definiert, die mit relativ geringem Einsatz realisiert werden können. Die vielen kleinen Schritte in die richtige Richtung wirken motivierend. Daraus eröffnen sich weitere Wege und teilweise überraschende Möglichkeiten und Lösungen.

Die Beteiligung an den Gesprächen ist für die Mitglieder des Kirchenvorstandes freiwillig. Sie selektionieren sich, bis zu einem bestimmten Grad, selbst und bestimmen, ob sie mitmachen und welchen Beitrag sie leisten wollen oder können. Die Qualität und Intensität der Gespräche ist dementsprechend hoch.

Grundsatz

Effectuation ist wie Autofahren im ersten und zweiten Gang. Diese sind nützlich, um erst einmal in Fahrt zu kommen, wenn das Vorhaben noch unklar und unsicher ist. Ab einer bestimmten Geschwindigkeit fährt man jedoch besser in höheren Gängen. Man schaltet auf kausale Logik um.²⁹⁰

Der Ansatz steht in Verbindung mit folgenden Themen: «4.5.4 Trotz Ungewissheit Neues kreieren», «4.5.10 Den richtigen Zeitpunkt erkennen», «4.6 Aufgaben der Gemeindeleitung», «5.2 Was ist Organisationsentwicklung?», «5.5.2 Zukunftsgestaltungsprozesse».

290 Vgl. Faschingbauer, Michael, Effectuation, Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln, Stuttgart 2017, S. 26-34 und www.effectuation.at/ueber-effectuation/prinzipien-und-prozess/ (Abfrage 04.08.2019).

5.23 Netzwerk von Kirchgemeinden als Lerngemeinschaft

Im Hintergrund steht der Gedanke: «gemeinsam sind wir stärker». Im Netzwerk stehen vielfältiges Wissen und Erfahrungen zur Verfügung, womit es möglich wird, Ziele zu erreichen, die alleine nicht zu erreichen wären.

Das landeskirchliche Konzept wurde von «Leadership Network»²⁹¹ entwickelt, von Schweizer Freikirchen übernommen sowie von einer Arbeitsgruppe der reformierten Landeskirche Aargau für landeskirchliche Verhältnisse adaptiert²⁹². In der Aargauer Landeskirche trägt das Netzwerk den Titel «Forum Gemeindebau – Learning Community».

Ziele:

- Gegenseitige Stärkung und Ermutigung auf dem manchmal langen und anspruchsvollen Weg zu qualitativem und quantitativem Wachstum in Ortsgemeinden.
- Eigenes Wissen und Erfahrungen weitergeben sowie von Kollegen, anderen Gemeinden und von Spezialisten lernen, die auf einem Gebiet einen Schritt voraus sind.
- Als Gemeindeteam an der Weiterentwicklung der eigenen Gemeinde arbeiten, Erfahrungen reflektieren und als Team zusammenwachsen.

Rahmenbedingungen:

- Gemeindeteams von 6-15 Kirchgemeinden bilden ein Netzwerk, das voneinander lernen möchte.
- Es wird die Teilnahme von mindestens drei Mitgliedern des Kirchenvorstandes (Kirchenpflege, Kirchenrat) pro Gemeinde erwartet, wobei eines eine Pfarrerin oder ein Pfarrer sein muss. Begründete Ausnahmen sind möglich.
- Die Teilnehmenden bringen ihre Fragen und Antworten, ihre Probleme und Lösungen ein.
- Es werden erfolgreiche Projekte, inspirierende Konzepte und Materialien ausgetauscht.
- Die Gemeinschaft ist offen für verschiedene Frömmigkeitsprofile.
- Bereitschaft, sich gegenseitig zu unterstützen.

291 www.leadnet.org (Abfrage 19.10.2019).

292 https://www.ref-ag.ch/organisation-personen/organisation/kirchgemeinden/PDF/forum-gemeindebau_learning-community_ausschreibung-elektronisch.pdf (Abfrage 19.10.2019). Erstmals durchgeführt von der Aargauer Landeskirche 2018 - 2020 unter der Leitung von Pfr. David Lentsch, Projektstelle Gemeindeentwicklung der Reformierten Landeskirche Aargau; Pfr. Dominique Baumann, Vizedekan des Dekanats Zofingen und Marcel Hauser, Gemeindeberater.

Geschätzter Zeitaufwand:

- Innerhalb von zwei Jahren etwa acht ganz- und halbtägige Treffen

Ablauf und Organisation:

- Man trifft sich in den Räumen der teilnehmenden Kirchgemeinden. Ausgangspunkt sind die Themen und Bedürfnisse der Beteiligten. Davon wird das weitere Vorgehen und die Ziele abgeleitet, welche gemeinsam verfolgt werden.
- Die Treffen enthalten Berichte aus Kirchgemeinden, Erfahrungsaustausch, Impulse des Leitungsteams, Fachreferate von externen Spezialisten zu Themen, die von den Beteiligten nicht selber abgedeckt werden können, und immer steht ein Zeitfenster zur Verfügung, um das Gehörte im Gemeindeteam für die eigene Kirchgemeinde fruchtbar zu machen.
- In der Aargauer Landeskirche wird die Leitung und Koordination von einem Team, bestehend aus dem Fachstellenleiter Gemeindeentwicklung, einem Dekan und einem freiberuflich tätigen Gemeindeberater wahrgenommen.

Einsatzmöglichkeiten und Hinweise:

- Gruppen von Gemeinden, Dekanate, Stadtverbände, Kantonalkirchen oder kleine Teams können die Initiative ergreifen und Netzwerke, die als Lerngemeinschaften miteinander verbunden sind, initiieren und organisieren.
- Die einzelnen Kirchgemeinden profitieren von den Ressourcen und Erfahrungen anderer Gemeinden und Spezialisten, von vergleichsweise niedrigen Kosten, knüpfen wertvolle Kontakte zu Gleichgesinnten und nehmen sich im Gemeindeteam regelmässig Zeit, über den Gemeindeaufbau in ihrer eigenen Gemeinde nachzudenken und das Vorgehen festzulegen.
- Als besonders wertvoll hat sich erwiesen, die Erfahrungen bei der Umsetzung der Massnahmen in den darauffolgenden Treffen zu reflektieren. Davon konnten alle Beteiligten lernen.

Das Konzept kann in Verbindung gebracht werden mit folgenden Themen: «3.2 Einheit in Vielfalt», «4.5.4 Trotz Ungewissheit Neues kreieren», «4.2 Theologische Prägungen und Gemeindeentwicklung», «4.6 Aufgaben der Gemeindeleitung», «4.7 Chance der Regionalisierung».

5.24 Atmosphärische Bedingungen bestimmen und verändern

Die «Atmosphärischen Bedingungen» sind meist nur schwer fass- und beschreibbar und doch von grosser Bedeutung. In der nachfolgenden Grafik werden zehn wesentliche Faktoren beschrieben, welche anhand des nachstehenden Arbeitsblattes quantifiziert werden können. Diese zehn Faktoren beschreiben nicht vollumfänglich die atmosphärischen Bedingungen einer Kirchgemeinde. Je nach Gemeindesituation und Zielsetzung können nicht relevante Faktoren gestrichen und neue hinzugefügt werden.

ATMOSPHÄRISCHE BEDINGUNGEN

Fehlerfreundlichkeit

Wir geben bewusst die Erlaubnis, Fehler zu machen und schätzen sie als Lernerfahrung. Bei uns werden Fehler ohne weiteres offen eingestanden. Wir haben den Mut, Fehler zu machen.

Erlaubnis

Wir geben die Erlaubnis etwas Neues zu wagen und die Legitimation innovativ zu sein. Das wissen alle.

Bevollmächtigen

Wir geben Kompetenzen und Verantwortung grosszügig weiter, so dass die Mitglieder selbst gestalten können.

Beziehungen vor institutioneller Struktur

Beziehungen und Gemeinschaft sind uns wichtiger als die institutionellen Strukturen. Der Dialog und die Beziehung zu den Menschen und zu Gott stehen im Zentrum.

Kleine Anfänge wertschätzen

Ideen, Initiativen und erste kleine Schritte werden gewürdigt. Das Kleine wird wertgeschätzt, geehrt und gefördert. Wir haben Mut, im Kleinen zu beginnen.

Kontextualität

Durch Freundschaften und Beziehungen kennen wir die Menschen und ihre Bedürfnisse in unserem Umfeld gut und gestalten mit ihnen das kirchliche Leben auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten.

Zukunftserwartung

Wir sind erwartungs- und hoffnungsvoll was noch alles erreicht werden kann und geschehen wird, das kommunizieren wir auch.

Amtsverständnis

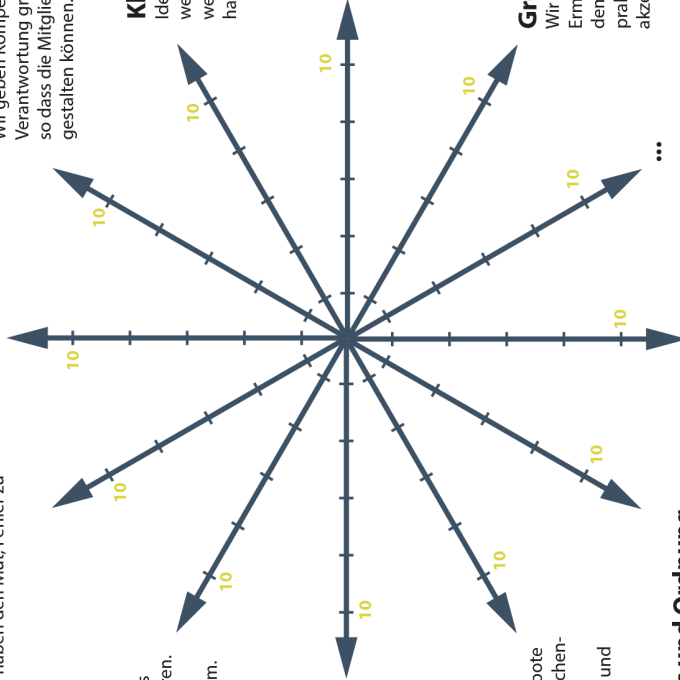
Angestellte sind nicht primär dazu da, Angebote zu gestalten, sondern sie werden zu Ermöglichten und schaffen das Klima für eine Mixed Economy. Sie betreiben die kirchliche Vielfalt und schaffen Einheit in der Vielfalt.

Grosszügigkeit

Wir sind grosszügig im Verteilen von Lob, Ermüdung und Wertschätzung. Besonders in dem Sinn, dass andere theologische und praktische Zugänge zu Kirche und Glaube akzeptiert und gefördert werden.

Chaos und Ordnung

Wir haben eine gesunde Balance zwischen Chaos und Ordnung gefunden. Dadurch ist ein sicherer Ort für Menschen, Kreativität und das Wirken des Heiligen Geistes entstanden.



Einschätzung der Kirchgemeinde

Jede/-r bewertet gemäss eigenem Gutdünken die einzelnen Aussagen in der nachfolgenden Tabelle mit einer Zahl zwischen 1 und 10.

A. Für die heutige Situation

B. Für den anzustrebenden Soll-Zustand in vier Jahren

0 Punkte = gar kein Gewicht / nicht vorhanden

5 Punkte = durchschnittlich / teilweise vorhanden

10 Punkte = sehr viel Gewicht / ausgeprägt vorhanden

In der hintersten Spalte (Ideen und Möglichkeiten ...) können stichwortartig Ideen und Möglichkeiten bezüglich einer anzustrebenden zukünftigen Entwicklung notiert werden.

ARBEITSBLATT

Atmosphärische Bedingungen

FAKTOREN	A Punkte heutige Situation	B Sollpunkte in 4 Jahren	Ideen und Möglichkeiten bezüglich einer gewünschten zukünftigen Entwicklung.
<p>Chaos und Ordnung Wir haben eine gesunde Balance zwischen Chaos und Ordnung gefunden. Dadurch ist ein sicherer Ort für Menschen, für Kreativität und das Wirken des Heiligen Geistes entstanden.</p>			
<p>Amtsverständnis Angestellte sind nicht primär dazu da, Angebote zu gestalten, sondern sie werden zu Ermöglichenden und schaffen das Klima für eine Mixed Economy. Sie betreuen die kirchliche Vielfalt und schaffen Einheit in der Vielfalt.</p>			
<p>Kontextualität Durch Freundschaften und Beziehungen kennen wir die Menschen und ihre Bedürfnisse in unserem Umfeld gut und gestalten mit ihnen das kirchliche Leben auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten.</p>			
<p>Beziehungen vor institutioneller Struktur Beziehungen und Gemeinschaft sind uns wichtiger als die institutionellen Strukturen. Der Dialog und die Beziehung zu den Menschen und zu Gott stehen im Zentrum all unserer Aktivitäten.</p>			
<p>Fehlerfreundlichkeit Wir geben bewusst die Erlaubnis, Fehler zu machen und schätzen sie als Lernerfahrung. Bei uns werden Fehler ohne weiteres offen eingestanden. Wir haben den Mut, Fehler zu machen.</p>			

FAKTOREN	A Punkte heutige Situation	B Sollpunkte in 4 Jahren	Ideen und Möglichkeiten bezüglich einer gewünschten zukünftigen Entwicklung.
Erlaubnis Wir geben die Erlaubnis etwas Neues zu wagen und die Legitimation innovativ zu sein. Das ist allen bewusst.			
Bevollmächtigen Wir geben Kompetenzen und Verantwortung grosszügig weiter, so dass die Mitglieder selbst gestalten können.			
Kleine Anfänge wertschätzen Ideen, Initiativen und erste kleine Schritte werden gewürdigt. Das Kleine wird wertgeachtet, geehrt und gefördert. Wir haben Mut, im Kleinen zu beginnen.			
Zukunftserwartung Wir sind erwartungs- und hoffnungsvoll was noch alles erreicht werden kann und geschehen wird, das kommunizieren wir auch.			
Grosszügigkeit Wir sind grosszügig im Verteilen von Lob, Ermutigung und Wertschätzung. Besonders in dem Sinn, dass andere theologische und praktische Zugänge zu Kirche und Glaube akzeptiert und gefördert werden.			

Nach dem persönlichen Ausfüllen der Tabelle kann der Durchschnitt von allen Beteiligten ermittelt werden. Um diesen zu ermitteln, können die persönlichen Werte in der Gruppe benannt und auf einem für alle sichtbaren Papier zusammengetragen werden. Beim Benennen der Zahlen können Kommentare abgegeben werden. Grosse Unterschiede in der Einschätzung und Auffälligkeiten sollen besprochen werden. Somit liegen am Ende nicht nur Durchschnittswerte der Ist- und Soll-Ausprägungen vor. Die Beteiligten konnten sich auch ein erstes Bild über die unterschiedlichen Haltungen und Vorstellungen machen.

Die Durchschnittswerte des Ist- und Soll-Zustands werden anschliessend mit verschiedenen Farben in das Übersichtsblatt «Atmosphärische Bedingungen» eingetragen und allen vorgestellt.

In einem nächsten Schritt könnte, durch das Setzen von Klebepunkten auf dem Übersichtsblatt, eine Priorisierung des Handlungsbedarfs vorgenommen werden. Das heisst, es wird bestimmt, bei welchen Faktoren vordringlich gehandelt werden soll. Anschliessend können für die priorisierten Faktoren Strategien und Massnahmen ausgearbeitet werden.

Die Methode steht in Verbindung mit folgenden Themen und Konzepten: «3.2 Einheit in Vielfalt», «3.5.2 Gemeindeentwicklung in Beteiligungskirchen», «3.5.3 Gemeindeentwicklung in Ermöglichungskirchen», «3.5.4 Schritte zur Beteiligungs- und Ermöglichungskirche», «4.1 Die entstehende Kirche», «4.2 Theologische Prägungen und Gemeindeentwicklung», «4.3 Die atmosphärischen Bedingungen», «4.4 Fresh Expressions of Church und Mixed Economy», «4.5.4 Trotz Ungewissheit Neues kreieren», 4.5.6 Antrieb der Bewegung nutzen, «4.5.8 Antrieb der Organisation nutzen», «4.5.9 Antrieb der Liebe nutzen», «4.6.2 Zukunft entwickeln, Innovation fördern», «4.6.6 Wirkung entfalten», «4.6.9 Beteiligen und ermöglichen», «4.7 Chance der Regionalisierung», «5.5.1 Klärung der Ist-Situation» und 5.5.3 Psychosoziale Prozesse».

Dank

Es ist eine Freude, mit Menschen zusammenzuarbeiten, die man mag und dazu noch ihre Kompetenzen und die Qualität ihrer Arbeit schätzt.

In einer frühen Phase haben besonders Sabine Brändlin, Thomas Härry und David Lentzsch motiviert, ihr Wissen und ihre Ideen zur Verfügung gestellt und Kontakte vermittelt. Das hat mir Horizonte und Türen geöffnet. Vielen Dank!

Ich danke aber auch all denen, die sich Zeit genommen haben, mit mir über das Buch zu diskutieren oder Feedbacks zu Entwürfen gaben. Sie haben mir geholfen, meine Gedanken klar zu formulieren, Missverständnisse zu vermeiden und Wesentliches einzubeziehen: Thomas Alder, Matthias Bachmann, David Lentzsch, Verena Salvisberg, Thomas Schaufelberger, Martin Schelker, Lilo Siegrist und Bruno Waldvogel.

Von diversen Modellen und Konzepten habe ich mich inspirieren lassen. Kleinere oder grössere Teile habe ich übernommen und mit eigenen Inhalten gefüllt. Ich danke Euch, die Ihr mir grosszügig Eure Arbeit und Unterlagen zur Verfügung gestellt habt, denn darauf konnte ich aufbauen: Paul Baumann, Beat Hänni, Veronika Longatti, Felix Marti, Susanne Meier-Bopp, Thomas Schaufelberger, Christian A. Schwarz, Herbert Trummer, der Reformierten Kirche Oftringen und der Evangelisch-reformierten Kirche des Kantons St. Gallen.

Die neun Mitautoren haben Wesentliches beigetragen, vertieft und ergänzt. Ohne sie wäre das Buch nicht, was es ist. Ich war nicht immer ein einfacher Herausgeber. Vielen Dank für die Bereitschaft, Texte zur Verfügung zu stellen und für die Geduld und das Wohlwollen auf meine Wünsche einzugehen. Es war mir eine Freude und Ehre, mit Euch zusammenzuarbeiten.

Die Grafiken und Illustrationen von Michal Hirt haben mich immer wieder überrascht und fasziniert. Wie ist es nur möglich, ohne Worte, aber dafür mit so einfachen Formen, so viel auszusagen? Vielen Dank!

Das Layout, das Erstellen des E-Books und die Druckvorlage verantwortete David Hollenstein. Ich danke Dir. Du hast geduldig alle Fragen beantwortet, auf Fehlendes und Schwierigkeiten hingewiesen und termingerecht alles hervorragend fertiggestellt.

Stefanie Koch und Martin Scheidegger haben das Buch lektoriert und von mehr Schreibfehlern befreit, als ich mir hätte vorstellen können. Das hat mich vor mancher Peinlichkeit bewahrt. Vielen Dank!

Ein besonderer Dank gilt Prof. Dr. Ralph Kunz, der mit seinen ermutigenden Kommentaren, Beiträgen, Ideen und dem Vermitteln von Kontakten immer wieder Entscheidendes beigetragen hat.

Ich bedanke mich bei allen, die mich im Gebet unterstützt haben.

Danken möchte ich auch meiner Familie, meiner Frau Yvonne und unseren beiden Jungs, Julien (14) und Jérémie (13). Sie haben während des Schreibens oft geduldig gewartet, auf einiges verzichtet, mir den Rücken freigehalten und mich immer wieder ermutigt. Ohne das wäre es nicht gegangen.

Mir ist bewusst, dass ich ein Beschenkter bin. Daher danke ich Gott für seinen Segen und die Gnade.

Autorinnen und Autoren

Andreas Benz, Jahrgang 1970, Schweiz, ist selbständiger Coach für Leadership & Organisationskultur und Dozent am TDS Aarau. Er gehört zudem zum Leitungsteam von SLI Schweiz/Deutschland. Co-Leitung des *REVEAL Netzwerks* im deutschsprachigen Raum.

Petra Foede, Jahrgang 1963, Deutschland, ist Diplom-Religionspädagogin und unterstützt als REVEAL-Beraterin und SLI-Coach Gemeindeleitungen in der Gemeinde- und Leiterschaftsentwicklung. Co-Leitung des *REVEAL Netzwerks* im deutschsprachigen Raum.

Thomas Härry, M.A., Jahrgang 1965, ist Dozent für Neues Testament und Leiterschaft am Theologisch-Diakonischen Seminar Aarau, HF Kirche und Soziales. Er berät Führungskräfte und ist Autor verschiedener Publikationen.

Marcel Hauser, Jahrgang 1959, ist seit 2000 selbständiger Supervisor, Coach und Organisationsberater BSO und Dozent am TDS Aarau, HF Kirche und Soziales. Der Schwerpunkt seiner Beratungstätigkeiten sind Kirchenvorstände, Leitungsverantwortliche und Arbeitnehmende mehrheitlich in Reformierten Landeskirchen. Seit 2003 ist er als Kurator in der Aargauer Kantonalkirche tätig. Bis 2019 arbeitete er Teilzeit als Sozialdiakon in der reformierten Kirchgemeinde Oftringen mit dem Schwerpunkt Erwachsenenbildung. 2019 gründete er die hauserberatung GmbH, wo er Vollzeit tätig ist.

Ralph Kunz, Prof. Dr. theol., Jahrgang 1964, ist Professor für Praktische Theologie an der Theologischen Fakultät der Universität Zürich und CEO des Center for the Study of Christian Spirituality sowie Leitungsmitglied des Zentrums für Kirchenentwicklung der Universität Zürich.

Beat Maurer, Jahrgang 1968, ist Sozialdiakon in der Reformierten Kirchgemeinde Zofingen, Mitglied des Kirchenrats der Reformierten Kirche Aargau und Präsident von Diakonie Schweiz.

Sabrina Müller, Pfrn. Dr. theol., Jahrgang 1980, ist theologische Geschäftsführerin des Zentrums für Kirchenentwicklung der Universität Zürich. Seit Herbst 2015 befasst sie sich in ihrem Habilitationsprojekt mit dem Thema: «Religiöse Erfahrung als Grundbegriff der Praktischen Theologie». Vorher arbeitete sie während 6 Jahren in der ev.-ref. Kirche Bärenswil als Pfarrerin und promovierte zum Thema «Fresh Expressions of Church».

Marc Nussbaumer, Jahrgang 1957, Pfarrer EMK (Evangelisch-methodistische Kirche) Schweiz, SLI (Spiritualität – Leiterschaft – Inspiration) Coach und Leiter SLI Schweiz und Deutschland.

Christine Reibenschuh Maitland, Jahrgang 1961, ist Pfarrerin in der Reformierten Kirchge-

meinde Hittnau und arbeitet an einer Doktorarbeit zum Thema «Gebet und Gemeindeaufbau». Sie ist Vorstands- und Gründungsmitglied des Vereins «reformiertbewegt».

Marcus Maitland, Jahrgang 1967, Pfr. und Dekan, ist Gemeindepfarrer in der reformierten Kirchgemeinde Hittnau. Seit 2007 ist er als Supervisor und Coach (MAS in Supervision Coaching und Organisationsentwicklung, IAP, ZHAW) tätig. Er arbeitet als Zürcher Ressourcen Modell (ZRM©)-Trainer und ist Mitarbeiter in der Systemischen Seelsorge Aus- und Weiterbildung (SYSA).

Stichwortverzeichnis

A

Acht Qualitätsmerkmale [217](#)
Aktionsstress [73](#)
Aktion und Kontemplation [169](#)
Allein Christus [85](#)
Allein der Glaube [85](#)
Allein die Gnade [85](#)
Allein die Schrift [85](#)
Alternative Finanzierungswege [237](#)
Alternative Finanzquellen [116](#)
Amtsverständnis [102](#)
Anspruchsgruppen definieren [195](#)
Antrieb der Bewegung [117](#)
Antrieb der Institution [118](#)
Antrieb der Liebe [122](#)
Antrieb der Organisation [119](#)
Atmosphärische Bedingungen [99](#), [301](#)
Aufbau- und Ablauforganisation [131](#)
Aufbruchbewegungen [35](#)
Aufgaben der Gemeindeleitung [127](#)
Aufgabenverteilung [133](#)
Auftrag [58](#), [96](#), [129](#), [131](#)
Ausarbeitung von Vision, Mission und Kultur [207](#)
Ausgangspunkte der Entwicklung [56](#)
Auswahl externe Fachperson [136](#)
Auswahl von Konzepten, Modellen und Methoden [154](#)

B

Basismodell der Volkskirche [106](#)
Baumetapher [20](#), [75](#)
Bedeutung der Pfarrerin und des Pfarrers [238](#)
Begabungen [107](#)
Bestandteile Leitbilder [204](#)
Beteiligungskirche [67](#)
Bete und arbeite [269](#)
Bevollmächtigung [88](#)
Bewegung [46](#), [48](#), [117](#)

Beziehungsarbeit [233](#)
Biodiversität [92](#)
Blick in die Vergangenheit [196](#)
Blick nach aussen richten [226](#)

C

Café-Etikette [193](#)
Caring Community [167](#)
Chancen Regionalisierung [138](#)
Chaotisches Terrain [41](#)
Christentum wächst weltweit [30](#)
Church of England [96](#)

D

Der Kirchenkurs [239](#)
Diakonie [133](#), [164](#)
D.I.E.N.S.T. [110](#)
Dienstleistungskirche [64](#)
Doppelgebot der Liebe [82](#)
Doppelstrategie [105](#)

E

Ebenen der Organisationswerdung [58](#)
Effectuation - in Ungewissheit Neues in die Welt bringen [115](#), [292](#)
Ehrenamtliche [126](#)
Einbezug der Gemeinde [167](#)
Einfaches Terrain [42](#)
Einheit in der Vielfalt [39](#)
Ekklesia [39](#)
Ekklesiologieverständnis [97](#)
Emil Brunner [37](#), [82](#)
Empowerment [102](#)
Enabler [281](#)
Entscheidungen treffen [272](#)
Erlaubnis [99](#)
Ermöglichen [102](#), [135](#)
Ermöglichende Leitung [135](#)
Ermöglichungskirche [70](#)
Erntephase [266](#)
Erzeugungskirche [64](#)

Evaluation als Wachstumsfaktor [236](#)
Experimentierphase [266](#)
Externe Fachperson [136](#)

F

Fehlerfreundlichkeit [89, 100](#)
Fest ohne Ende [83](#)
Finanzen, Spenden, Sponsoring und alternative
Finanzierungswege [237](#)
Formen der Spiritualität [169](#)
Forum Gemeindebau [299](#)
Freiräume schaffen [102](#)
Freiwilligenarbeit [68, 131, 172](#)
Fresh Expressions of Church [47, 93, 98](#)
Freude am Ausprobieren [130](#)
Frucht [110](#)
Fruchtbarkeitszyklus [110](#)
Fünf Phasen-Modell [148](#)

G

Gebet [169](#)
Geburtshelferdienste [136](#)
Geistliches Wachstum fördern [256](#)
Gemeindeaufbau [19, 62, 66, 67, 69, 279](#)
Gemeindeaufbau braucht Seelsorge [168](#)
Gemeindeaufbau in kleinen Gemeinden [279](#)
Gemeindeaufbau mit Freiwilligen [67](#)
Gemeindeaufbau und Diakonie [164](#)
Gemeindeaufbau und Freiwilligenarbeit [172](#)
Gemeindeaufbau und Gottesdienst [162](#)
Gemeindeaufbau und Handlungsfelder [162](#)
Gemeindeaufbau und Öffentlichkeitsarbeit [170](#)
Gemeindeaufbau und Seelsorge [168](#)
Gemeindeaufbau und Spiritualität [169](#)
Gemeindebewertungsblatt [229](#)
Gemeindebilder [142, 176](#)
Gemeindeentwicklung [19, 37, 42, 46, 57, 62, 66, 84, 142, 152](#)
Gemeindeentwicklung als Hybrid [62](#)
Gemeindeentwicklung in Beteiligungskirchen
[67](#)
Gemeindeentwicklung in

Dienstleistungskirchen [66](#)
Gemeindeentwicklung in
Ermöglichungskirchen [69](#)
Gemeinsam berufen und gesandt [246](#)
Gemeinsame Verantwortung [126](#)
Gemeinsam lernen [130](#)
Gemeinsam sind wir stärker [299](#)
Gemeinschaft von Gemeinden [247](#)
Gesunde Gemeinden [226](#)
Gewichtung der Gemeindebilder [176](#)
Glauben fördern [134](#)
Glaubenskurse als Wachstumsimpuls [234](#)
Gnade [111](#)
Golden Circle [199](#)
Gottesdienst [89, 133, 162](#)
Gottes Mission [81](#)
Gremienarbeit und Spiritualität [269](#)
Grenze der Belastbarkeit [127](#)
Grossgruppenprozesse [136, 192, 195, 212](#)
Grundlage ist Liebe [82](#)
Grundlagenphase [266](#)

H

Handlungsfelder [162, 197, 212](#)
Hauskreise [234](#)
Heilsame Arbeitseinstellung [83](#)
Hoffnungsbilder [114](#)
Hoffnungsvolles [33](#)
HOW [201](#)
Hybrid [46, 60, 62](#)

I

Identität [128](#)
Individualisierungsthese [56](#)
Informationsprozess [142, 159](#)
Innovation fördern [46, 89, 129](#)
Institution [46, 51, 118](#)
In Ungewissheit Neues in die Welt bringen [292](#)
Ist-Situation [157](#)
Ist-Zustand [196, 293](#)

J

Jugendarbeit [235](#)

K

Kairos wahrnehmen [125](#)

Kapitulation [111](#)

Kausale Logik [294](#)

Kernprozess der Kirche [38](#)

Kirche als Bewegung [47, 105, 117](#)

Kirche als Institution [118](#)

Kirche als Organisation [55, 119, 270](#)

Kirche der Mithelfer und Unterstützer [244](#)

Kirche erwacht [245](#)

Kirche heute [24](#)

Kirche ist [37](#)

Kirche ist mehr als eine Organisation [270](#)

Kirchenbilder [144, 239](#)

Kleine Anfänge [87](#)

Klima [86](#)

Kollegiale Unterstützung [299](#)

Kommunikation [159](#)

Kommunikation des Evangeliums [47, 52, 55, 67, 171](#)

Komplexes Terrain [42](#)

Komplexität der Situation [114](#)

Kompliziertes Terrain [42](#)

Kontextualität [101](#)

Konzeptarbeit [162](#)

Konzepte [43](#)

Kraft und Orientierung aus dem Glauben [226](#)

Kreative Elemente [163](#)

Kultur [87, 201](#)

Kurzbeschreibungen [142](#)

L

Learning Community [299](#)

Leistbarer Verlust [292](#)

Leistung [110](#)

Leitbild [203](#)

Leitbildentwicklung [210](#)

Leitbildprozess [203](#)

Leitbildtypen [206](#)

Leiten [125](#)

Leiterschaftsprozess [267](#)

Leitideen [203](#)

Leitungsteam [127](#)

Lerngemeinschaft [70, 130, 135, 146, 299](#)

Lernprozesse [142, 156, 158](#)

Liebe [81, 122, 257](#)

Local Shared Ministry, LSM [279](#)

Lustsog [120](#)

M

Marktlogik [57](#)

Methoden [141](#)

Minimumfaktor [222](#)

Missio Dei [81](#)

Mission in der Kirche [78](#)

Mitarbeitende führen [131](#)

Mittellorientierung statt Zielorientierung [292](#)

Mixed Economy [36, 92, 96](#)

Modelle [141](#)

Monokultur [92](#)

Musik [84, 175](#)

Musikalischer Gemeindeaufbau [175](#)

Mut zum Kleinen [100](#)

Mythos Gemeindegrowth [21](#)

N

Nachfolge Christi [79](#)

Nachhaltigkeit [165, 219, 238](#)

Natürliche Gemeindeentwicklung [216](#)

Netzwerk von Kirchgemeinden als
Lerngemeinschaft [299](#)

Neue Gefässe [129](#)

Neue kirchliche Orte [106](#)

Neuer Status Quo [150](#)

Neues kreieren [114](#)

Neues Leben [75](#)

Neues wagen [227](#)

Neun Entwicklungsdimensionen [181](#)

Nullpunktsituation [237](#)

O

Offene Kirche Elisabethen [106](#)
Öffentlichkeitsarbeit [133](#), [170](#)
Operative und strategische Leitung [130](#)
Ora et labora (bete und arbeite) [269](#)
Organisation [55](#)
Organisation festlegen [131](#)
Organisationsentwicklung [147](#)
Ortsgemeinde [58](#), [127](#)

P

Parochie [138](#)
Partizipation [77](#), [92](#), [201](#), [239](#)
Partnerschaft statt Konkurrenz [293](#)
Phasen der Entwicklung [142](#)
Planen, Lenken, Organisieren der Prozesse [159](#)
Pluralität [39](#)
Präsent sein [135](#)
Presencing [250](#)
Problembezogene Vorgehensweise [121](#)
Problemlösungspotential [147](#)
Profilbildung [232](#)
Projekte [235](#)
Prozesse [157](#), [159](#), [161](#)
Prüfungsprozess in zehn Schritten [272](#)
Psychosoziale Prozesse [158](#)

R

Raum geben [173](#)
Regionalisierung [59](#), [138](#)
Relationale Ekklesiologie [103](#)
Ressourcen schaffen [132](#)
REVEAL [256](#)
Richtige Zeit [124](#)
Rolle externe Fachperson [136](#)

S

Säkularisierungsthese [56](#)
Sechs Wachstumskräfte [218](#)
Seelsorge braucht Gemeindeaufbau [168](#)
Selbsterneuerungsfähigkeit [147](#)
Sieben Schritte zur Veränderung [156](#)

Situation der Kirchen [25](#)
Situationsanalyse [166](#)
SLI-Coaches [264](#)
SLI - Spiritualität - Leiterschaft - Inspiration
[260](#)
Soli [85](#)
Spaß machen [83](#)
Spiritchurch [106](#)
Spiritualität [169](#), [263](#), [269](#)
Spirituelle Erfahrung [163](#)
Status Quo [148](#)
Stellenbeschreibung [133](#)
Stellenwert der Diakonie [166](#)
STEP [109](#)
Strategie [105](#)
Strectchurch [106](#)
Strukturanpassungen [116](#)
Systemische Entwicklungsansatz [156](#)

T

Tauforientierter Gemeindeaufbau [174](#)
Teambildung [34](#), [264](#)
Teamentwicklung [128](#)
Theologische Prägungen [84](#)
Theorie U nach Claus Otto Scharmer [250](#)
Tischgemeinschaft [163](#)
Trainer [260](#)
Training on the Job [288](#)
Treibhaus [86](#), [92](#)
Trigon Modell [121](#), [142](#)
Trinitarischer Kompass [220](#)

U

Umsetzungsprozess [160](#)
Umstände und Zufälle nutzen [293](#)
Ungewissheit [114](#), [292](#)

V

Verantwortung für das Ganze [162](#)
Vergleich «Natürliche Gemeindeentwicklung»
und «Vitale Gemeinde» [230](#)

Versorger [260](#)
Versorgungskirche [243](#)
Verunsicherung und Chaos [149](#)
Vier Soli [85](#)
Vision [113](#), [205](#)
Vitale Gemeinde, R. Warren [226](#)

W

Wachsen gegen den Trend, W. Härle [232](#)
Was ist Organisationsentwicklung [147](#)
Wege zu einer Kirche der Beteiligung [239](#)
What [199](#)
Why [199](#)
Wirkung entfalten [133](#)
Wirkung von Leitbildern [203](#)
World Café [192](#)

Z

Ziel [17](#), [37](#), [292](#)
Zielfindungsprozess [233](#)
Zukunft [196](#)
Zukunft entwickeln, Innovation fördern [129](#)
Zukunftsbilder [68](#)
Zukunftserwartung [49](#)
Zukunftsgestaltungsprozess [157](#)
Zukunftskonferenz [143](#), [195](#)

