

„Ein Traum von Gemeinde“

Wege zu einer geistgeleiteten und zielorientierten Gemeindeentwicklung

Von Swen Schönheit

„Schreib nieder, was du siehst, schreib es deutlich auf die Tafeln, dass man es fließend lesen kann. Denn was du schaust, gilt zur bestimmten Zeit. ... Und wenn es sich verzögert, warte darauf, denn es kommt bestimmt!“ (Habakuk 2,2-3 | NeÜ)

Vielleicht haben Sie längst genug davon: Da hat man ein Wochenende lang „Kirche geträumt, nach vorne geträumt“. Dutzende von Moderationskärtchen wurden beschriftet und die Poster überall im Raum verteilt. Und am Ende musste irgendwer das Ganze einsammeln – vermutlich der Pfarrer oder die Vorsitzende des Kirchenvorstands. Wir haben Gemeinde geträumt, doch wer setzt die Träume um? Ist unser **„Traum von Gemeinde“** letztlich ein Wunschzettel, den Hauptamtliche und Gemeindeleitung abzuarbeiten haben?

Oder Sie haben schon vor Jahren mit viel Aufwand ein Leitbild für Ihre Gemeinde oder Ihre Organisation erarbeitet. Der Prozess ging durch alle Gremien und Sie erreichten den größtmöglichen Konsens. Und nun hängt es da, schön eingerahmt, doch kaum jemand fragt noch danach. **Leitbilder** als Zielvorstellung, jedoch ohne Konsequenzen für die Praxis?

Vielleicht ist Ihnen diese Vorgehensweise ohnehin suspekt, weil Sie überzeugt sind: Der Herr steht seiner Kirche bei, trotz aller Schwierigkeiten! Gemeinde wird sich schon organisch entwickeln, wenn wir einfach **Schritt für Schritt** vorangehen und der Führung des Heiligen Geistes vertrauen. Schließlich lässt sich Kirche nicht wie ein Wirtschaftsbetrieb organisieren, da wir es ständig mit Menschen zu tun haben.

Gemeinde Jesu: Firma contra Familie?

In unserem Bild von „Kirche“ oder „Gemeinde“ (im griechischen jeweils *Ekklesia*) schwanken wir häufig zwischen einem organischen Verständnis und dem organisatorischen Ansatz: Ist die Gemeinde ein Betrieb mit Zielsetzungen, Organisationsstrukturen und Arbeitsbeschreibungen? Oder primär die *„Gemeinschaft der Heiligen“* (Glaubensbekenntnis), bei der es auf Beziehungen, Nähe und Vertrauen ankommt? Oder beides? Können wir überhaupt geistliche „Familie“ und zugleich „Firma“ mit weltlichen Strukturen sein? Als die Reformschrift „Kirche der Freiheit“ im Jahr 2006 als Zielvorgabe formulierte, es gelte *„die Taufquote signifikant zu erhöhen“* (S. 52), löste dies Widerstand in den Pfarrkonventen aus. Können Unternehmensberater der Kirche in einer Phase des Umbruchs helfen?

Vom Neuen Testament her lässt sich sagen: Beide Aspekte sind im Wesen der Ekklesia angelegt, der organische und der organisatorische. Christian A. Schwarz hat in seinem Buch *„Die dritte Reformation“* (1993) für ein *„komplementäres Denken“* plädiert, bei dem der *„statischen“* und der *„dynamischen“* Pol

nicht gegeneinander ausspielt werden. Tatsächlich gehen im Neuen Testament architektonische Bilder mit biologisch-botanischen Vergleichen Hand in Hand:

„Gottes Ackerfeld, Gottes Bauwerk“ (1.Kor 3,6.9-10)

Gemeinde wächst als „heiliger Tempel“ (Eph 2,20-22)

Der „Leib des Christus“ baut sich selbst auf (Eph 4,12.16)

Wir lassen uns als „lebendige Steine“ aufbauen (1.Pt 2,4-6)

strukturelle und spirituelle Lösungen!

Diese Spannung ist gewollt und lässt sich nicht ohne Schaden für die Ekklesia auflösen: Wir sind Gottes Volk, seine Familie, geistliche Gemeinschaft – dies entwickelt sich organisch und bleibt ein Geschenk! Zugleich sollen wir Gottes Auftrag erfüllen, seinen Zielen folgen, miteinander effektiv arbeiten – dazu braucht es durchdachte Organisationsstrukturen!

Falls Sie das Thema vertiefen wollen: Auch im Alten Testament finden wir zwei aufschlussreiche Berichte, wie Gott seinen überforderten Diener Mose entlasten wollte. Das erste Modell stammt von seinem Schwiegervater Jitro und bietet ein Organigramm für geteilte Verantwortung (2.Mose 18). Der zweite Text erzählt vom Kommen des Heiligen Geistes auf die 70 Ältesten –ein Vorgeschmack auf Pfingsten (4.Mose 11). Offenbar braucht es im Volk Gottes beides: strukturelle und spirituelle Lösungen!

Im Folgenden möchte ich Ihnen einen kleinen Werkzeugkasten an die Hand geben. Es lohnt sich, anhand der fünf Stichworte am Gemeindeprofil zu arbeiten. Inhaltlich gibt es durchaus ein Gefälle: Auftrag und Vision bestimmen unsere Mission. Nur über klare Kommunikation finden wir zu einem Leitbild, das von vielen mit Leben gefüllt wird. Schließlich sollten wir konkrete Ziele vereinbaren, damit die guten Gedanken Hand und Fuß bekommen. Nehmen Sie sich als Gemeindeleitung, im Mitarbeiterteam, in Projektgruppen Zeit und lassen Sie sich von diesen fünf Stichworten leiten. Wenn Ihnen das Pensum zu groß erscheint, setzen Sie einfach bei der größten Schwachstelle an. Meistens kommen dann die anderen Punkte von selbst in Bewegung. Auf diesem Weg kommen wir zu einer geistgeleiteten und zielorientierten Gemeindeentwicklung!

1. Gottes Auftrag und unser Gehorsam

WOHIN?

Christliche Gemeinde besteht nicht aus sich selbst heraus, sondern ist eine „*Schöpfung des Wortes*“ (lateinisch *creatura verbi*). Sie ist nicht für sich selbst da, sondern steht unter dem Auftrag ihres Herrn (Mt 10,7-8; 28,19; Joh 20,21; Apg 1,8). Sie wird nur Zukunft haben, wenn sie sich als „*auftragsbestimmte Gemeinde*“ versteht (Rick Warren). Der Kompass einer Gemeindeleitung sollte sich deshalb weniger an den Wünschen der Gemeinde orientieren als vielmehr am Auftrag von Jesus Christus. Und sein Auftrag wird niemals an uns Menschen vorbeigehen! Fragen Sie sich im Kreis der Verantwortlichen:

- ▶ Welches Verständnis haben wir vom ursprünglichen Auftrag, den Jesus seinen Jüngern für alle Generationen hinterlassen hat?
- ▶ Welchen Auftrag hat Gott speziell unserer Gemeinde gegeben: im Blick auf ihren Standort, ihre Ressourcen, ihre Geschichte?
- ▶ Haben wir eine Grundsatzentscheidung getroffen, dass Gott bei uns im Zentrum steht und nicht allein die Meinungen von Menschen?

2. Durch Inspiration zur Vision

WOHER?

Visionen entstehen aus Inspiration. Letztlich hat Gott uns Menschen so geschaffen, dass unserer Geist etwas von seinem Geist empfangen und dadurch enorme Leidenschaft entwickeln kann. Der Schöpfer sehnt sich danach, mit uns Menschen zu kooperieren. Visionen sind Einblicke in Gottes Wirklichkeit, ein Aufleuchten dessen, was in seinen Augen möglich ist. Wenn Gott uns Zukünftiges zeigt, ist er auch entschlossen, es in Raum und Zeit zu verwirklichen (Jes 42,9; 43,19). Geistliche Leitung ordnet die eigenen Vorlieben Gott unter und bittet darum, Gott möge uns Augen und Ohren für seine Anliegen öffnen. Jede geistgewirkte Vision orientiert sich an der alles entscheidenden Person – Jesus Christus selbst: „*Ich habe den Herrn allezeit vor Augen*“ (Ps 16,8; Apg 2,25). Er ist „*das A und das O*“ jeder Gemeindeentwicklung, das Fundament seiner Kirche (1.Kor 3,11; Offb 1,8; 21,6)!

Fragen Sie sich im Kreis der Verantwortlichen:

- ▶ Wann und wo geben wir dem Heiligen Geist bewusst Raum, uns zu inspirieren?
- ▶ Wie können wir das geistliche „Sehen“ und „Hören“ gezielt einüben?
- ▶ Was hat Gott uns bisher gezeigt? Wo haben wir dies notiert und kommuniziert?
- ▶ Wie sind wir mit bisherigen Einsichten umgegangen?

3. Keine Mission ohne Kommunikation!

WAS?

Die Mission eines Unternehmens ist ihre Sendung, ihr Auftrag, durch den sie Menschen überzeugen, Umsatz machen oder die Welt positiv beeinflussen will. Eine Mission zu haben bedeutet: Dies müssen wir unbedingt tun! Dafür stehen wir! Dafür möchten bekannt sein! Oft drückt sich dies in einem Slogan, einem Claim aus, der sich mit dem Firmenlogo verbindet (Audi: *Vorsprung durch Technik*, Bauhaus: *Wenn's gut werden muss*, Edeka: *Wir lieben Lebensmittel* usw.). Beides zusammen soll sich dem potenziellen Käufer einprägen.

Entsprechend formulieren Unternehmen ihr Mission Statement. Auch Jesus hat dies getan: „*Ich bin gekommen*“ (bzw. „*nicht gekommen*) ... Von derartigen Ansagen findet sich rund ein Dutzend in den Evangelien (Mt 5,17; 9,13; Lk 9,56; 12,49; 19,10 usw.). Damit beschrieb Jesus einerseits seine Sendung und die göttliche Autorität, die hinter seinem Auftrag stand (Joh 6,38; 8,20.42; 10,10 usw.). Andererseits setzte er damit klare Prioritäten. Wer ein Mission Statement formuliert, fokussiert sich auf bestimmte Aufgaben und kann sich vom Zweitrangigen abgrenzen. Eine klar erkannte Mission muss aber auch zu klarer Kommunikation führen. Nur so entsteht eine breite, gemeinsame, tragfähige Basis!

Fragen Sie sich im Kreis der Verantwortlichen:

- ▶ Was würde unserem Ortsteil fehlen, wenn es unsere Gemeinde nicht mehr geben würde?
- ▶ Was müssen wir als Gemeinde / Gruppe / Initiative unbedingt tun?
- ▶ Was können wir lassen? Was tun andere besser? Was können wir gemeinsam tun?
- ▶ Wie können wir unser Mission Statement eindeutig und wirkungsvoll kommunizieren?

4. Leitbilder müssen provozieren!

WOMIT?

Im Leitbild einer Organisation kommen ihr Selbstverständnis, ihr Auftrag und ihre Vision zum Ausdruck. Auch die Werte ihres Handels und ihre Unternehmens-Philosophie werden darin festgelegt. Leitbilder sollten konzentriert formuliert und möglichst konkret sein, also nicht nur Selbstverständlichkeiten

enthalten („Bei uns steht der Mensch im Mittelpunkt“ oder „Wir gehen respektvoll miteinander um“). Leitbilder leiten in die richtige Richtung und geben Leitlinien auf einem Weg mit vielen kleinen Schritten. Sie enthalten eine Art Selbstverpflichtung. Sie wirken im wörtlichen Sinne provozierend, herausfordernd, herausrufend aus dem Status quo: Diese Schwerpunkte werden wir setzen! Zum Beispiel: „Wir gestalten unsere Gottesdienste so, dass unsere Nachbarn sich wohlfühlen fühlen können.“ Oder: „Wir bieten jedem, der es will, eine Kleingruppe an.“ Ein Leitbild legt somit bestimmte Schwerpunkte fest und räumt auf mit der Illusion, wir könnten allen alles bieten.

„Leitbilder sind immer nur so gut wie die Maßnahmen, die ergriffen werden, um das Leitbild zu erreichen“ (Peter Böhlemann / Michael Herbst). Deshalb müssen sie öffentlich zugänglich sein (Aushang, Faltblatt, Internet) und sollten immer wieder kommuniziert werden (Mitarbeiterkreise, Predigtreihe, Gemeindeabende). Schließlich ist es sinnvoll, die laufende Arbeit regelmäßig anhand des Leitbilds zu überprüfen (jährlicher „Gesundheits-Check“ einer Gemeinde).

Fragen Sie sich im Kreis der Verantwortlichen:

- ▶ Welche Gruppe, welches Gremium sollte ein Leitbild formulieren?
- ▶ Wer wird in den Prozess bis zur Veröffentlichung einbezogen?
- ▶ Wie wird unser Leitbild kommuniziert und publiziert?
- ▶ Wann und wie wollen wir es überprüfen und wenn nötig nachjustieren?

5. Effektiv arbeiten durch klare Ziele

WIE?

Im Blick auf ehrenamtliche Arbeit in unseren Gemeinden betonen wir in der Regel: Hauptsache, Menschen können sich entfalten, haben Spaß an der Arbeit und bekommen Anerkennung dafür. So wichtig und richtig diese Werte sind, sollten wir dennoch nicht übersehen, dass auch ehrenamtliche Arbeit qualitätsbewusst und zielgerichtet sein sollte. Bezahlte Mitarbeiter sollten hier mit gutem Beispiel vorangehen und die Ehrenamtlichen entsprechend gezielt fördern! *„Im Eifer lasst nicht nach, seid brennend im Geist, dient dem Herrn!“* (Röm 12,11) – dies wäre ein gutes Motto für alle Engagierten, unabhängig von ihrer Bezahlung!

Wenn die innere Haltung stimmt, sollten wir auch bereit sein, klare Vereinbarungen für unsere Arbeit zu treffen. Dazu gehören Aufgabenbeschreibungen, begrenzte Arbeitszeiten und konkrete Ziele, die wir gemeinsam vereinbaren. Ziele sind das Ende bloßer Absichtserklärungen. Ziele sind schriftlich festgelegte Wünsche, sie lassen eine Vision Wirklichkeit werden. Vor allem wenn wir im Team arbeiten, sind konkrete Zielsetzungen hilfreich – und ein guter Anlass für gemeinsame Gebetszeiten! Zugleich helfen sie uns, neue Mitarbeiter zu finden, zu motivieren und in ihren Gaben zu fördern. Dabei sollte niemand durch unrealistische Ziele überfordert werden. Fragen Sie sich im Kreis der Verantwortlichen:

- ▶ Wer begleitet unsere hauptamtlichen Mitarbeiter durch regelmäßige Auswertungsgespräche?
- ▶ Wie werden ehrenamtliche Mitarbeiter gefunden, gesammelt, gefördert?
- ▶ Wo werden Aufgabenbeschreibungen formuliert? Wie werden Arbeitszeiten definiert?
- ▶ Wie können wir gemeinsam Ziele vereinbaren, die der Kreativität Raum lassen, die aber zugleich Auftrag und Vision der Gemeinde / Organisation entsprechen?