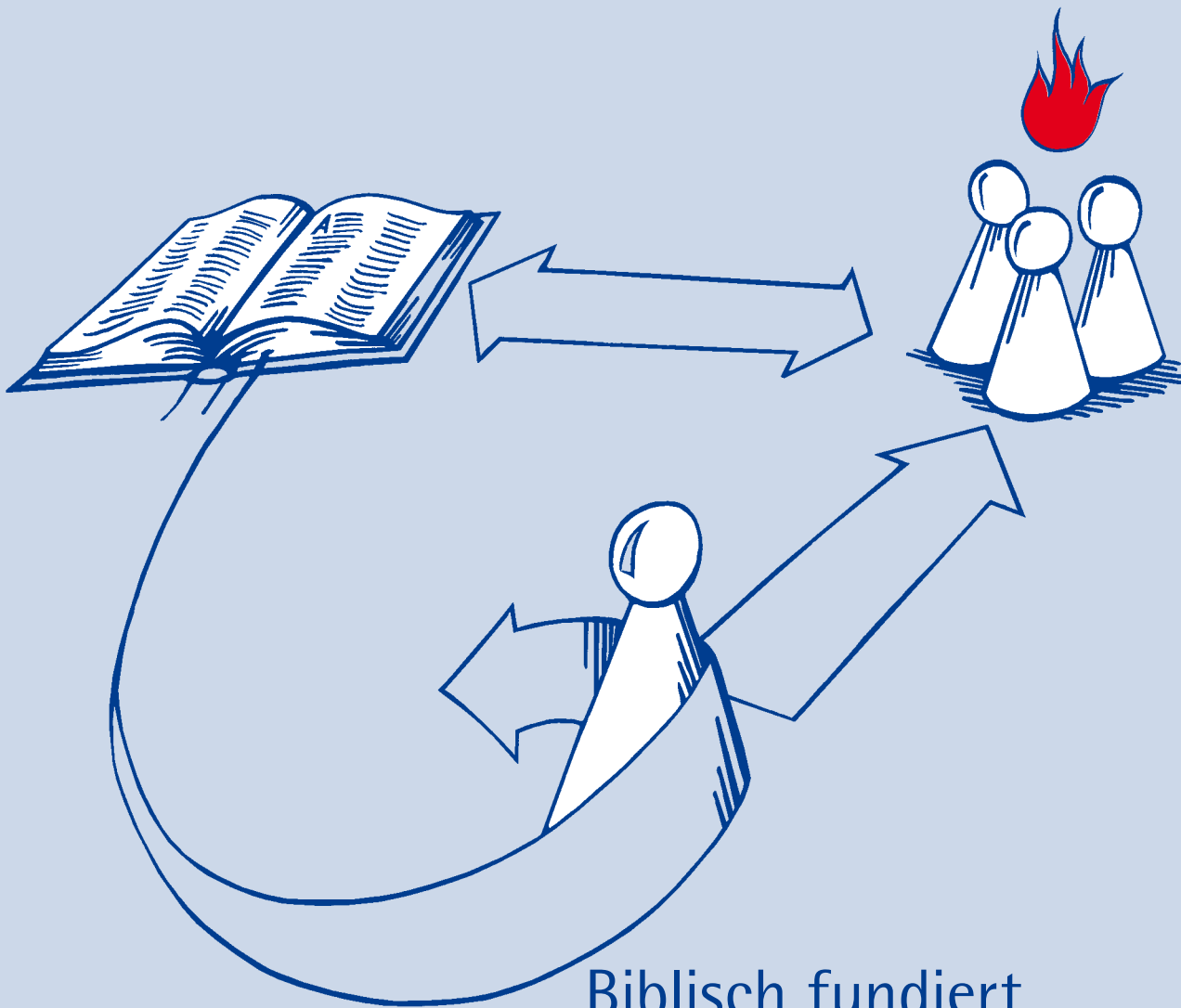


Bausteine für eine Gemeinde von morgen

aus der Praxis für die Praxis 2006



Biblich fundiert,
kommunikativ und zielklar –
Praxisimpulse für gutes
Leiten in der Gemeinde



Amt für missionarische Dienste

Biblische Grundlagen

Gemeinde geistlich leiten
Biblische Aspekte zur Leitungsverantwortung des Presbyteriums
Klaus Jürgen Diehl 4 ■

Wie ich Leitungsverantwortung verstehe
Persönliche Statements von zwei Ehrenamtlichen:
Johannes Antepoth und Petra Vollmer 8 ■

Aufgabenverteilung und Delegation
Was ein Pfarrer/eine Pfarrerin vom Schwiegervater des Mose lernen kann: zu Exodus 18,13–27
Karl Börner 10 ■

Dienstanweisung für Älteste
Predigt zu 1. Petrus 5,1–5
Konrad Eißler 14 ■

Menschen gewinnen wollen – Einblicke in die missionarische Strategie und Praxis des Paulus
Anstöße für ein Gespräch im Presbyterium
Klaus Jürgen Diehl 18 ■

Was meint eigentlich Mitgliederorientierung?
Versuch der theologischen Aneignung eines umstrittenen Begriffs
Klaus Jürgen Diehl 20 ■

Praxisimpulse

Geistliches Leben in der Gemeinde
Das Presbyterium – ein geistliches Leitungsgremium
Christhard Ebert 22 ■

Geistliche Leitung – Denkanstöße und Impulse für einen anderen Leitungsstil
Heidemarie Langer 25 ■

Statt einer Andacht: Miteinander die Bibel teilen
Hans-Joachim Güttler 30 ■

Fördern, anerkennen, ermutigen: Kultur der Mitarbeiterpflege und -wertschätzung

Gemeindeentwicklung im Keim ersticken – Drei nicht ganz ernst gemeinte Anregungen
Kuno Klinkenborg 32 ■

Gemeindeentwicklung ermöglichen
Drei ganz ernst gemeinte Anregungen
Kuno Klinkenborg 34 ■

Vorstellung und Einführung der Besuchsdienstmitarbeiter/-innen im Gottesdienst
Hans-Hermann Hölscher 36 ■

Mitarbeiter fördern und fordern – das D.I.E.N.S.T.-Seminar
Birgit Winterhoff 37 ■

Zielklar und ergebnisorientiert
Gemeinde leiten – Gemeinde mit Konzept

Gottes Schätze heben – Gemeinde aus der Dankbarkeit entwickeln
Kuno Klinkenborg 39 ■

Ein Bericht über die Gemeindekonferenz in der Kirchengemeinde Herscheid
Michael Große 44 ■

Klare Ziele helfen
Kuno Klinkenborg 46 ■

Gemeinde mit Konzept
Hans-Joachim Güttler 50 ■

Ein Leitfaden zur Erstellung einer Gemeindekonzeption
Projektgruppe „Kirchenbild“ 52 ■

Pelkum – „gastfreundlich und evangelisch – aus gutem Grund“
Eine Dorfgemeinde und ihr Konzept
Gabriele Wedekind 56 ■

Eine Gemeinde nimmt sich was vor – missionarisch in Dorsten
Henning Briesemeister 60 ■

Verwendete und weiterführende Literatur 63 ■

Danksagung 64 ■

Unsere Kirchengemeinden stehen gegenwärtig vor großen Herausforderungen. Die demographische Entwicklung sowie der Rückgang kirchlicher Finanzmittel – um nur zwei wesentliche Aspekte zu nennen – fordern viele Presbyterien zu grundlegenden Strukturüberlegungen und einer Neuaufstellung der gemeindlichen Praxis heraus. Wo sehen wir die Schwerpunkte unserer künftigen Arbeit? Welche Aufgaben haben Vorrang, welche müssen reduziert oder ganz aufgegeben werden? Das sind unerlässliche Fragen, auf die Presbyterien begründete Antworten finden müssen.

Die Landessynode 2005 hat beschlossen, dass jede Kirchengemeinde in nächster Zeit eine Gemeindekonzeption erarbeiten soll, in der sie die Ziele für ihre Arbeit festlegen und die einzelnen Schritte zur Erreichung dieser Ziele beschreiben soll. Ein konzeptionsloser Pragmatismus nach dem Motto „Wir machen weiter so, was wir schon immer gemacht haben!“ soll damit überwunden werden.

Voraussetzung für ein gutes Leiten in der Gemeinde ist das Bemühen der Presbyterien, ihre Kirchengemeinde biblisch fundiert, kommunikativ und zielklar zu leiten. Dazu möchte die vorliegende Publikation des Amtes für missionarische Dienste eine Reihe von hilfreichen Praxisimpulsen liefern, die insbesondere für die gemeinsamen Beratungen in den Presbyterien gedacht sind.

Im ersten Teil sollen biblische Grundlagen und Beispiele für gemeindeleitendes Handeln in den Blick genommen werden. Die Kirchenordnung der westfälischen Landeskirche beschreibt die Leitungs-

verantwortung der Presbyterien als dezidiert geistliche Verantwortung, wenn etwa von den Presbyterinnen und Presbytern bei ihrer Einführung folgendes Gelöbnis abgegeben wird: „Ich gelobe vor Gott und dieser Gemeinde, das mir befohlene Amt im Gehorsam gegen Gottes Wort gemäß dem Bekenntnisstand dieser Gemeinde und nach den Ordnungen der Kirche sorgfältig und treu zu verwalten. Ich gelobe, über Lehre und Ordnung dieser Gemeinde zu wachen, die mir übertragenen Dienste willig zu übernehmen und gewissenhaft darauf zu achten, dass alles ehrbar und ordentlich in der Gemeinde zugehe.“ Diese Worte bringen einen hohen Anspruch an das Presbyteramt in unserer Kirche zum Ausdruck, der in der alltäglichen Arbeit eines Presbyteriums nicht selten aus dem Blick gerät. Daher ist es ein wesentliches Anliegen des ersten Teils dieser Publikation, die geistlichen Aspekte der Leitungsverantwortung unserer Presbyterien zu betonen. Dies geschieht durch unterschiedliche Texte, mit denen eine Presbytersitzung begonnen oder die als Grundlage für einen Austausch im Presbyterium genutzt werden können. Auch wenn wir vielerorts dabei feststellen, welcher deutlicher Abstand zwischen biblischem Anspruch und unserer Gemeindevirklichkeit besteht, so könnte das Gespräch darüber manche Presbyterien heilsam herausfordern, die eigenen Ziele und die Art des Miteinander-Umgehens in der Gemeinde zu überdenken und gegebenenfalls neu zu klären. Wir können dies in der Gewissheit tun, dass Gott in unsere Kirchengemeinden weit mehr an Möglichkeiten hineingelegt hat, als wir sie bisher in der gemeindlichen Praxis ausgeschöpft haben. Insofern

ist jedem Presbyterium eine gesunde Neugier zu wünschen, die Potenziale Gottes in ihr zu entdecken und sie zum Besten der Menschen und zur Ehre seines Namens einzusetzen.

Der zweite Teil dieses Heftes möchte eine ganze Reihe von Praxisimpulsen vermitteln, wie in einer Gemeinde das geistliche Leben gefördert und dabei eine Kultur der Mitarbeiterpflege und -wertschätzung entwickelt werden kann. Die Kirche der Zukunft wird in viel stärkerem Maße als bisher eine Kirche der Ehrenamtlichen sein. Umso wichtiger ist für Pfarrern und Pfarrer die Aufgabe, Ehrenamtliche in ihren Gaben und Fähigkeiten zu fördern, sie in ihrem praktischen Dienst zu begleiten und ihnen dabei die Wertschätzung entgegenzubringen, die sie für ihren oft selbstlosen Einsatz verdient haben. Besonders möchten wir in diesem Zusammenhang auf das in unserem Amt entwickelte Programm „Gottes Schätze heben“ aufmerksam machen, das einer Gemeinde helfen kann, nicht von erkennbaren Schwächen und Defiziten auszugehen, sondern von den vorhandenen Gaben und Talenten von Gemeindegliedern, die allerdings oftmals erst entdeckt und gefördert werden müssen. Es scheint uns ein verheißungsvoller Weg zu sein, nicht zuerst auf unseren Mangel zu schauen, sondern auf die Schätze, die in einer Gemeinde vorhanden sind.

Dieses Heft ist für die Pfarrern und Pfarrer unserer westfälischen Kirche ebenso wie für Presbyterinnen und Presbyter bestimmt. Wir wünschen dieser Veröffentlichung, dass sie manchen Anstoß für ein gutes Leiten in der Gemeinde zu geben vermag. ■
Klaus Jürgen Diehl

Gemeinde geistlich leiten

Biblische Aspekte zur Leitungsverantwortung des Presbyteriums

Presbyterinnen und Presbyter leiten in gemeinsamer Verantwortung mit den Pfarrerinnen und Pfarrern die Kirchengemeinde – so formuliert es die Kirchenordnung der EKvW. Diese Leitungsverantwortung geht weit über eine solide Finanzplanung und erfolgreiches Management hinaus – auch wenn dies selbstverständlich zu einer guten, verantwortlichen Gemeindeleitung hinzugehört. Nicht selten hingegen spielen die speziellen geistlichen Aspekte einer verantwortlichen Leitung in der Tagesordnung von Presbyteriumssitzungen kaum eine Rolle. Dabei sind Presbyterinnen und Presbyter ebenso wie Pfarrerinnen und Pfarrer für die geistliche Arbeit in der Gemeinde mitverantwortlich.

Der folgende Beitrag möchte – ausgehend von neutestamentlichen Leitlinien zu Leben und Dienst der Ältesten – aufzeigen, wie diese Aspekte unsere Gemeindegemeinschaft heute herausfordern und befruchten können.

Es handelt sich bei den folgenden Ausführungen um die komprimierte Fassung eines Vortrags, der auf verschiedenen regionalen Presbytertagen in unserer westfälischen Kirche gehalten wurde.

Vorbemerkungen:

■ **Gemeinde ist mehr als eine „Arbeitsstelle“.** Es geht dabei immer um mehr als ein bloßes „Malochen für die Kirche“.

■ Wir müssen die falsche Alternative überwinden, wonach für die geistliche Leitung die Pfarrerinnen und Pfarrer verantwortlich sind, die Laien – Presbyterinnen und Presbyter – hingegen mehr für die weltlichen Dinge. Der Artikel 35 der westfälischen Kirchenordnung

bringt dies im Anschluss an das Neue Testament deutlich zum Ausdruck: *Presbyterinnen und Presbyter sind berufen, die Kirchengemeinde in gemeinsamer Verantwortung mit den Pfarrerinnen und Pfarrern zu leiten. Sie sollen den Pfarrerinnen und Pfarrern in der Führung ihres Amtes beistehen. Ihren Gaben und Kräften gemäß sollen sie in den mannigfachen Diensten der Gemeinden mitarbeiten.*

■ Die besondere Hervorhebung der biblischen Aspekte für die Leitungsverantwortung der Gemeinden ergibt sich aus der Alltagserfahrung vieler Presbyterien, wonach geistliche Anliegen und Ziele häufig viel zu geringen Raum in den Sitzungen bzw. Beratungen einnehmen. Wir organisieren, planen und verwalten – und dabei geraten uns häufig Grundlage und Ziel der Arbeit der Kirchengemeinde aus dem Blick.

■ Der offenkundige Abstand zwischen dem, was uns die Bibel zur Leitungsverantwortung sagt, zu der persönlich erfahrenen Wirklichkeit in der eigenen Gemeinde muss uns nicht deprimieren, sondern will in uns die Sehnsucht danach entfachen, noch mehr von Gottes Möglichkeiten in der eigenen Gemeinde zu erleben: „Was könnte Gott noch alles aus unserer Gemeinde machen!“

■ Dazu ist es unerlässliche Voraussetzung, sich in der Arbeit im Presbyterium nicht von den eigenen Defiziten oder dem schmerzhaft erfahrenen Mangel (Rückgang von Finanzen, Abbau von Personal etc.) bestimmen zu lassen, sondern von den Zusagen Gottes, der trotz äußeren Mangels uns in der Gemeinde reich beschenken kann und will.

■ *Eine Gemeinde als Presbyter/Presbyterin geistlich mitzuleiten kann nur, wer sich selbst von Jesus Christus als dem Haupt der Gemeinde leiten lässt.*

1. Neutestamentliche Leitlinien für Leben und Mitarbeit von Presbyterinnen und Presbytern

■ 1.1 Eine Gemeinde als Presbyter/Presbyterin geistlich mitzuleiten kann nur, wer sich selbst von Jesus Christus als dem Haupt der Gemeinde leiten lässt.

Im biblischen Bild gesprochen: Auch als Verantwortliche bleiben wir Schaf in der Herde des einen Hirten Jesus Christus.

■ 1.2 Dazu gehört zugleich, dass ich bewusst als Glied in und mit der Gemeinde lebe, die Gemeinschaft mit andern Christen pflege und die Gemeinde nicht nur als Ort regelmäßig wahrzunehmender Termine und Dienste sehe.

■ 1.3 Zur Mitverantwortung für die Gemeinde gehört, dass sich der einzelne Presbyter seiner ihm von Gott verliehenen Gaben und Grenzen bewusst wird, damit er sich weder im Presbyterium zum bloßen „Kopfnicker“ degradiert empfindet, noch sich permanent kräftemäßig überfordert. Die Kirchenordnung formuliert in Artikel 35.3 ganz zutreffend: *Ihren Gaben und Kräften gemäß sollen sie in den mannigfachen Diensten der Gemeinde mitarbeiten.*

■ 1.4 Von Mitarbeitern mit Leitungsverantwortung wird im Neuen Testament auch ein vorbildliches Verhalten, d.h. eine dem Evangelium angemessene Lebensgestaltung erwartet (so z.B. Titus 1,5ff.; 1. Petrus 5,1ff). Die Kirchenordnung sagt, *Presbyterinnen und Presbyter sollen sich als treue Glieder der Gemeinde bewährt haben, einen guten Ruf in der Gemeinde besitzen ...* (Artikel 36,1). Es geht beim Vorbildsein nicht um ein moralisches Bessersein als andere, sondern um Echtheit und

Glaubwürdigkeit. Auch im eigenen Versagen kann ein Presbyter noch Vorbild sein, indem er dazu steht und die Vergebung auch für sich in Anspruch nimmt.

2. Geistliche Gemeindeleitung als pastorale Aufgabe

Das lat. Wort *pastor* bedeutet übersetzt *Hirte*. Nach neutestamentlichem Verständnis trägt aber nicht nur der Pastor eine geistliche Verantwortung. Nach biblischer Maßgabe hat das gesamte Presbyterium eine pastorale Aufgabe. In 1. Petrus 5,1ff werden die presbyteroi (= Ältesten) ermahnt, gemeinsam die Herde Christi zu weiden. Zu diesem „Weiden“ zählt im Einzelnen:

■ 2.1 die Fürsorge (achtet auf sie ... heißt es in V 1) und Fürbitte für die Gemeinde – ganz besonders für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter; die Achtsamkeit dafür, dass Menschen in der Gemeinde satt werden, d.h. ihr Hunger nach dem Brot des Lebens gestillt wird;

■ 2.2 der Schutz und die Warnung vor Feinden, d.h. Orientierung zu geben in der geistigen Verwirrung unserer Tage bzw. die Auseinandersetzung mit unterschiedlichen religiösen bzw. weltanschaulichen Strömungen und negativen gesellschaftlichen Einflüssen annehmen. – Die Kirchenordnung mutet den Presbyterinnen und Presbytern in Artikel 36,2 zu über Lehre und Ordnung in dieser Gemeinde zu wachen.

■ 2.3 die Befähigung von Gemeindegliedern, damit die Heiligen zugerüstet werden zum Werk des Dienstes (Epheser 4,11ff). Zu den pastoralen Aufgaben eines Presbyteriums gehört es, Menschen

zu eigenverantwortlicher Arbeit in der Gemeinde zu motivieren und zu befähigen. Dies bedeutet in der Konsequenz Delegation von Aufgaben und Verantwortung an dazu befähigte Gemeindeglieder.

■ **2.4 das Nachgehen hinter Suchenden und Verirrten** (vgl. das Gleichnis Jesu vom verlorenen Schaf in Lukas 15,1ff). Damit ist vor allem auch das seelsorglich-diakonische Bemühen um Menschen am Rande oder außerhalb unserer Gemeinden gemeint; die praktische Solidarität mit den Schwachen und Schwierigen in unserer Gesellschaft.

■ **2.5 der Zusammenhalt der Gemeinde, d.h. das Ringen um Einheit in der Verschiedenheit**; der Widerstand gegen Parteienbildung und Gruppenegoismus – und damit zugleich das Bemühen, das Auseinanderdriften der unterschiedlichen Kreise und Gruppen in der Gemeinde zu verhindern und nach einer Einheit der versöhnten Verschiedenheit zu streben.

3. Praktische Schlussfolgerungen und Vorschläge

Aus den mehr grundsätzlichen biblischen Aspekten eines pastoralen Dienstes in und für die Gemeinde möchte ich im folgenden einige praktische Schlussfolgerungen für unsere gegenwärtige kirchliche Situation ziehen. Bitte lesen Sie die folgenden Vorschläge unter der Fragestellung, was davon für die eigene Kirchengemeinde hilfreich – und vielleicht sogar dringend geboten sein könnte.

Gönnen Sie sich im Presbyterium die Zeit, über das eigene Selbstverständnis sowie über vordringliche Aufgaben und Ziele

Ihrer Kirchengemeinde intensiv nachzudenken.

Die normale Tagesordnung unserer Presbyteriumssitzungen – erst recht angesichts der aktuellen Finanz- und Strukturprobleme – bestimmt uns so sehr, dass wir darüber das Ziel unserer Arbeit aus dem Blick zu verlieren drohen. Hilfreich könnte ein **jährlicher Klausurtag** für das Presbyterium sein – etwa unter der Fragestellung: Wofür sind wir in der Arbeit unserer Gemeinde dankbar? Wo sind unsere Schwachpunkte? Welche Ziele möchten wir in den kommenden Jahren erreichen? Welche Herausforderungen müssen wir uns stellen? Hilfreich könnte auch die **Entwicklung eines Leitbildes** für die Gemeinde bzw. die **Erstellung einer Gemeindekonzeption** sein. Unterstützung darin erhalten Sie beim AmD (Gemeindeberatung/Perspektiventwicklung). Wir verweisen dabei auch auf den von der Landessynode 2005 verabschiedeten „Leitfaden zur Erarbeitung einer Gemeindekonzeption“.

Besinnen Sie sich auf Ihre „**menschlichen Ressourcen**“ als dem entscheidenden Schatz Ihrer Gemeinde.

Ständig sinkende Finanzmittel führen dazu, dass die Kirche die Zahl der hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter reduzieren muss. Bedeutet dies konsequent die Aufgabe von Arbeitsfeldern und Aktivitäten? In bestimmten Bereichen sicherlich, weil es ohne professionell ausgebildetes Personal nun einmal nicht geht. Aber die **überaus starke Professionalisierung** in unserer Kirche in den vergangenen 30 Jahren hat uns häufig den Blick für den wahren Reichtum der

■ **Besinnen Sie sich auf Ihre „menschlichen Ressourcen“ als dem entscheidenden Schatz Ihrer Gemeinde.**

Gemeinde verstellt: Das sind Gemeindeglieder, die sich ehrenamtlich – d.h. ohne Bezahlung – mit ihren Gaben und Fähigkeiten in das Gemeindeleben einbringen.

Gibt es in Ihrer Gemeinde das **Konzept einer systematischen Mitarbeiter-Gewinnung und -Begleitung**? In vielen Gemeinden liegen nach meiner Erfahrung Talente brach, weil sie nicht gezielt für die Arbeit in der Gemeinde angesprochen und gewonnen werden. Allerdings muss man zunächst meistens erst in potenzielle Mitarbeiter investieren, bevor man von ihrem Engagement profitieren kann. Dabei steht **am Anfang das Gebet** – so wie es uns Jesus geraten hat: *Bittet den Herrn der Ernte, dass er Arbeiter in seine Ernte sende ...* (Matthäus 9,38).

Werden in Ihrer Gemeinde auch die ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einer klar umrissenen Aufgabenbeschreibung in die Mitarbeit berufen und – z.B. im Gottesdienst – eingeführt?

Viele ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in unseren Gemeinden beklagen eine fehlende Anerkennung und Wertschätzung ihres Dienstes durch die Gemeindeleitung. Wie wird in Ihrer Gemeinde das „Dankeschön“ bzw. die Wertschätzung für ihre Mitarbeiter konkret?

Ergeben Sie sich als Gemeinde in den unvermeidlichen **Schrumpfungsprozess** – oder wollen Sie noch wachsen?

Alle nüchternen Prognosen zur Zukunft der Kirche sagen uns: Sie wird weiter schrumpfen, d.h. die Zahl der Mitglieder wird weiter rückläufig sein. Finden wir uns damit als unumstößliche feststehende



Tatsache ab? Dann wäre das Optimale, den Schrumpfungsprozess strukturell fair für die „Hinterbliebenen“ zu gestalten. Aber: **„Eine Kirche, die aufhört, wachsen zu wollen, gibt sich selber auf.“** (Bischof Axel Noack) Wenn Jesus vom Reich Gottes redet, tut er es mit Vorliebe in Gestalt von Wachstums-Gleichnissen aus der Natur. Was könnte das für uns bedeuten? **Jede Pfarrerin, jeder Presbyter in unserer Kirche muss sich ehrlich die Frage beantworten: Glaube ich, dass es auch in unserer Gemeinde ein inneres und äußeres Wachstum gegen den Trend geben kann?** Wenn wir das glauben, werden **Mission und Evangelisation in unserer Gemeinde ganz praktisch Priorität eingeräumt werden müssen** (so wie es die EKD-Synode 1999 getan hat).

Weil wir in den Gemeinden weithin das Hingehen zu den Menschen verlernt haben, wird der **Aufbau eines regelmäßigen Besuchsdienstes eine vordringliche**

Aufgabe werden. Und wir werden uns als Presbyterium die Frage stellen: **Wie können Menschen in unserer Gemeinde für den Glauben gewonnen werden?** Welche Angebote können wir dazu über unsere bisherigen Angebote hinaus entwickeln (z.B. Glaubenskurse, Seminare für Taufeltern, Thomasmesse)?

Schlussbemerkung

Wo so viel von unserer geistlichen Verantwortung in den Presbyterien die Rede war und uns zum Schluss das Gefühl der Überforderung beschleichen könnte, sei an das Wort unseres Reformators Martin Luther erinnert:

Wir sind es doch nicht, die da die Kirche erhalten könnten. Unsere Vorfahren sind es nicht gewesen. Unsere Nachfahren werden es auch nicht sein; sondern der ist's gewesen, ist's noch und wird's sein, der da sagt: Ich bin bei euch alle Tage. ■ Klaus Jürgen Diehl

Wie ich Leitungsverantwortung verstehe

Persönliche Statements von zwei Ehrenamtlichen

Leitungsverantwortung wird in unserer Kirche nicht nur von Pfarrerinnen und Pfarrern wahrgenommen. Nach Artikel 35 unserer Kirchenordnung leiten Presbyterinnen und Presbyter die Kirchengemeinde in gemeinsamer Verantwortung mit den Pfarrerinnen und Pfarrern. Über das Presbyterium hinaus sind Ehrenamtliche auf vielfältige Weise an der Leitungsverantwortung einer Kirchengemeinde beteiligt. Wir haben zwei von ihnen gebeten, einmal aus ihrer Sicht darzulegen, wie sie ihre Leitungsverantwortung in und für die Gemeinde verstehen und wahrnehmen. – Hier ihre persönlichen Stellungnahmen:

„Für mich ist das Presbyteramt auch ein geistliches Leitungsamt“

Schwierige Personalsituation im Kindergarten – Terminplanung (Sitzungen und Kollektendienste) für das nächste Jahr – Bericht über die Landessynode – Beschluss über die Erneuerung der Dachrinnen am Gemeindehaus – Anschaffung eines Abendmahlgerätes für das Hausabendmahl – Beteiligung an der Aktion „Grüner Hahn“ – Festlegung der nächsten Gemeindegottesdienste – Protokolle aus den Ausschüssen ... Tagesordnungspunkte unserer letzten Presbyterversammlung.

Die Vielfalt der Themen, die behandelt werden müssen, ist groß. Und allzu schnell entsteht der Eindruck, dass es nur um Äußerlichkeiten geht, um organisatorische, bauliche oder finanzielle und damit „weltliche“ Themen.

Ich weiß, dass durch die „Äußerlichkeiten“ ein Rahmen gesetzt wird, den die inhaltliche Arbeit einer Gemeinde braucht. Denn ungeordnete äußere Verhältnisse halten auch eine Predigt! Sie können letztlich Lieblosigkeit ausdrücken – gegenüber denen, die durch Gottesdienste und Gemeindeveranstaltungen erreicht werden sollen.

■ So ist für mich das Presbyteramt ein zutiefst geistliches Amt. Diese geistliche Seite kommt für mich in drei Eigenschaften besonders zum Ausdruck.

a) Als Gemeindeleiter will ich mich selbst leiten lassen – von Jesus Christus, der der Herr seiner Gemeinde ist. Ich will mich an seinen Verheißungen orientieren und mir so die Zielrichtung meiner Arbeit geben lassen.

Das schützt mich auch vor der Gefahr eigener Geltungssucht.

b) Als Gemeindeleiter darf ich offen zu meinen Gaben und zu meinen Grenzen stehen. Ich kann meine mir von Gott verliehenen Gaben einsetzen und muss doch nicht „alles machen“ – das ist eine große Erleichterung. Bei Entscheidungen muss ich nicht fehlerfrei sein.

c) Als Gemeindeleiter will ich gleichzeitig glaubwürdig am Leben der Gemeinde teilnehmen – als ein Glied neben den anderen. Dazu gehört dann auch, dass ich Schwächen haben darf und verbesserungsbedürftig bin wie jeder andere.

■ Auf dieser Grundlage kann ich die Aufgaben eines Presbyters angehen, die schon im Neuen Testament (z. B. 1. Petrus 5) im Bild von Hirte und Herde genannt sind:

■ die Fürsorge für die Gemeinde: Dazu gehören ein geordneter Ablauf des Gemeindelebens, das Erkennen und Auflösen von Schwierigkeiten, das fürbittende Gebet.

■ eine kurzfristige Gefahrenabwehr, wenn z. B. ein plötzlich auftretender Konflikt geschlichtet werden muss.

■ eine langfristig vorausschauende Planung: Sie soll z. B. die Entwicklungen bei Mitgliederzahl und Finanzen beobachten, aber auch neue Wege beschreiten, um Menschen zu erreichen, die bisher keinen Bezug zu christlichem Glauben und christlicher Gemeinde gehabt haben – etwa durch regelmäßige Glaubenskurse oder besondere Gottesdienstangebote.

■ die Suche, Begleitung und Befähigung weiterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, denn Gemeinde-

arbeit gewinnt durch eine Vielfalt von Gaben. Dadurch wird sichtbar, dass in der Gemeinde für jeden Menschen mit seinen ganz persönlichen Fähigkeiten Platz ist.

■ den Zusammenhalt der Gemeinde, denn nur so kann sie glaubwürdig sein.

Weil mir die geistliche Dimension sehr wichtig ist, ist es gut, dass unsere Sitzungen mit einer Andacht beginnen, zu der wir uns in der Kirche vor dem Altar versammeln. Dort stellen wir uns bewusst vor Gottes Angesicht und bitten um seinen Geist für unser Denken und Reden. Es ist gut, dass wir später unsere Sitzung mit einem gemeinsamen Gebet beschließen, in dem wir unsere Beschlüsse und Überlegungen, unsere Meinungsverschiedenheiten, vielleicht auch einen Streit oder Sorgen um Mitarbeitende vor Gott aussprechen und von ihm Hilfe und Segen erbitten. Und es ist gut zu wissen, dass auch in der Gemeinde für die Arbeit des Presbyteriums gebetet wird. Anders wollte ich nicht Presbyter sein. ■

Johannes Antepoth



„Leitung in der Gemeinde hat für mich viel mit Kommunikation zu tun“

Leitung in der Gemeinde hat für mich viel mit Kommunikation zu tun. Kommunikation mit Gott über das Ziel, das es zu erreichen gilt, Kommunikation mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, die an der Aufgabe beteiligt sind. Im Gespräch sein durch das Gebet, mit der Bibel, mit den Menschen.

Zum anderen hat Leitung aber auch viel mit Verantwortung zu tun und das macht Leitungsaufgaben meiner Meinung nach manchmal auch etwas unattraktiv. Wer trägt heute noch gerne Verantwortung für etwas, steht gerade für Entscheidungen, die es zu treffen gilt? In manchen Situationen – auch in der Kirchengemeinde – würde ich mich gerne davor drücken. Aber wenn ich dann mit anderen ins Gespräch komme, dann kommt Schwung in die Sache. Dann sind Ideen da, verschiedene Blickwinkel, kritische und konstruktive Nachfragen. Gemeinsam kommen wir dem Ziel näher. Und die Leitung, die mir vermeintlich schwer auf den Schultern lastete, tragen wir jetzt gemeinsam. Die Leitungsaufgabe besteht dann manchmal nur noch im Anstoß des Gesprächs.



Klar, die Leitung zu haben bedeutet, oberflächlich auch das Sagen zu haben. Das kann auch attraktiv erscheinen. Allerdings wird das auf die Dauer etwas einseitig. Meine Ideen, meine Zielvorstellung der Meinung der anderen auszusetzen, bringt weiter, zeigt Wege, die ich selbst vielleicht noch gar nicht bedacht und entdeckt hatte. Natürlich muss ich mich dann und wann hinterfragen lassen. Vielleicht wird alles ganz anders, als ich es mir ausgemalt hatte. Meine Aufgabe als Leiterin empfinde ich in der Tat oft „nur“ als die der Gesprächsleiterin. Ich gebe Anstöße, bündele die Gedanken, achte darauf, dass das Ziel nicht aus dem Blick gerät. Leitung ist für mich attraktiv, wenn sie in dieser Weise als Gespräch gelingt – mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in der Gemeinde und mit Gott, dessen Leitung einfach unabdingbar ist. ■

Petra Vollmer

Aufgabenverteilung und Delegation

Was ein Pfarrer/eine Pfarrerin vom Schwiegervater des Mose lernen kann: Zu Exodus 18,13–27

Nach wie vor sind wir eine pfarrerzentrierte Kirche, in der die Pfarrerinnen und Pfarrer die entscheidenden Fäden in der Hand haben und eine Vielfalt an Aufgaben wahrzunehmen haben. Das geschieht in den seltensten Fällen aus Selbstanmaßung: Oft ist es das Presbyterium, sind es Gemeindeglieder, die den Pfarrer bzw. die Pfarrerin in die Rolle des „pastoralen Tausendassas“ drängen. Doch damit sind Pfarrerinnen und Pfarrer überfordert, während zugleich vorhandene Gaben und Talente in der Gemeinde nicht zur Entfaltung kommen. Wir brauchen in unseren Gemeinden „Supervisoren“ wie Jethro, den Schwiegervater des Mose. Der hilft

seinem von Überforderung und damit auch Erschöpfung bedrohten Schwiegersohn durch praktischen Rat, wie er Aufgaben an dazu befähigte Mitarbeiter delegieren – und damit sich selbst entlasten kann. Der folgende Beitrag stammt aus der Feder von Karl Börner, dem langjährigen Leiter des Volksmissionarischen Amtes der Ev. Kirche der Pfalz. Er erschien in der Zeitschrift der Arbeitsgemeinschaft Missionarischer Dienste „Brennpunkt Gemeinde“ 1/98.

Da hat einer Besuch vom Schwiegervater und erlebt einen richtig schönen Tag. Aber „am andern Morgen“ ist trotz Besuch wieder der berufliche Alltag angesagt und fordert sein Recht. Das geht vom Morgen bis zum Abend.

Für Mose ist gar nichts anderes denkbar, als dass er an diesem Tag wieder von morgens bis zum Abend damit zu tun hat, die Streitigkeiten anderer Leute zu schlichten. Er war von Gott berufen, das Volk aus Ägypten und durch die Wüste zu führen. Und es ist klar: Er ist auch dafür zuständig, dass Streitigkeiten nach dem Gottesdienst beigelegt werden.

Das ist ein mörderisches Geschäft. Da kommt einer auch schon mal an die Grenzen seiner Kraft. Da kann alles auch mal zu viel werden. Trotz der übermäßigen Anstrengung leidet auch das Volk darunter. Mose kann sich halt immer nur mit einem Fall beschäftigen, und die anderen müssen warten, bis sie dran sind. Dieses Warten erhöht den Stress für alle. Wer nimmt das schon wahr? Niemand! So hat sich das eingeschpielt, und anders kann sich das auch niemand vorstellen.

Die meisten Überforderungs- und Überlastungs-Situationen entstehen nicht durch bösen Willen. Sie entstehen dadurch, dass einer, der in einer bestimmten Führungsrolle steht und sich all diese Aufgaben wie selbstverständlich auflädt, sich gar nicht vorstellen kann, die Aufgaben nicht selbst zu übernehmen. Und die anderen denken auch nicht weiter, sondern kritisieren allenfalls, wenn etwas nicht klappt.

Dass einer sich alles auflädt, hat für alle anderen außerordent-

lich entlastende Funktion: Sie brauchen nicht selbst in die Verantwortung, sondern können in die Rolle der beaufsichtigenden Kritiker schlüpfen. Es kommt zu „Man-müsste-mal“-Effekten. Dabei ist klar, wer „man“ ist: Der, der da vorn steht und auf keinen anderen Gedanken kommt, als sich selbst für alles verantwortlich zu fühlen.

Bis einer daherkommt und eine verblüffend selbstverständliche und einfache Frage stellt: „Was tust du denn mit dem Volk? Warum musst du ganz allein da sitzen, und alles Volk steht um dich her vom Morgen bis zum Abend?“

Warum musst du allein? Komisch: Warum kommt man nicht selbst auf die logischsten und einfachsten Fragen? Ja, warum? Es ist halt so! Ein Außenstehender sieht Dinge, die der in die Probleme Verstrickte und vom Stress Zerfressene nicht wahrnimmt, vermutlich nicht wahrnehmen kann. „Warum musst du ganz allein?“

■ Eine fürsorgliche Frage

Die Frage hat fast etwas Beleidigendes an sich, weil sie so nahe liegt und weil der Gefragte sich fast blöd vorkommen muss, nicht von selbst auf diese Selbstverständlichkeit gekommen zu sein. Entsprechend sieht sich Mose veranlasst, sofort in die Verteidigungshaltung zu gehen. Er war gar nicht angegriffen. Es war nur eine fürsorgliche Frage gestellt worden. Aber die war so entlarvend nahe liegend, dass ich schon verstehen kann, wieso Mose nicht sagt: Komisch, dass ich da nicht selbst draufgekommen bin.

Nein, er rechtfertigt sich: „Das Volk kommt zu mir ... Wenn sie einen Streitfall haben, kommen sie zu mir.“ Die Menschen erwarten

■ Ein Außenstehender

sieht Dinge, die der in die Probleme Verstrickte und vom Stress Zerfressene nicht wahrnimmt, vermutlich nicht wahrnehmen kann.

das von mir. Ich hab mir diese Aufgabe nicht selbst gesucht. Es ist die Erwartung der Leute, die mich so erdrückt: „Sie kommen zu mir, damit ich richte zwischen dem einen und dem anderen und tue ihnen kund die Satzungen Gottes und seine Weisungen.“

Es geht nicht um mich. Es geht um die Menschen. Und es geht nicht einmal nur um sie: Es geht um Gottes Satzungen und seine Weisungen. Das hat eine religiöse Dimension. Wer soll denn den Menschen Gottes Gebote in die konkreten Konflikte hinein auslegen? Das kann doch nur einer, der auch die nötige Kompetenz dafür hat. Die Frage, lieber Schwiegervater, klingt so einleuchtend und einfach. Aber so einfach ist das nicht. Die Menschen erwarten etwas von mir. Und dass ich dieser Erwartung entsprechen muss, hängt mit Gottes Geboten, mit seinen Weisungen zusammen.

Das ist der klassische fromme Reflex. Was ich tue, tue ich um der Menschen und um Gottes willen. Frommes Totschlag-Argument: Wer will dagegen noch etwas sagen? Jethro. Er sagt etwas dagegen. Nicht kränkend, nichts unterstellend, einfach hilfreich: „Es ist nicht gut, wie du das tust.“

■ „Du machst dich müde“

Er sagt nicht: Es ist nicht gut, was du tust. Nein, er lässt Mose sein Gesicht wahren. Er hinterfragt nicht die Notwendigkeit dessen, was Mose tut. Er hinterfragt nur, wie er es tut: „Es ist nicht gut, wie du das tust. Du machst dich zu müde, dazu auch das Volk, das mit dir ist. Das Geschäft ist dir zu schwer, du kannst es allein nicht ausrichten.“ Jethro lenkt den Blick

des Mose dorthin, wo Mose ihn nie hingelenkt hätte: auf ihn selbst: „Du machst dich zu müde.“

Es gibt unter Gottes Dienern und Dienerinnen diese beiden Extreme: den ständig mit sich selbst beschäftigten und sich selbst bemitleidenden Jona-Typ, der wirkungsvoll und publikumswirksam zu klagen versteht, ohne zu leiden. Und es gibt den selbstvergessenen Mose-Typ, der sich und seine Familie – Frau und Kinder hatte er ja zu Jethro geschickt – unter dem Auftrag völlig vergräbt und vergisst. Er beutet, wie er meint, um Gottes und der Menschen willen, die Kräfte mit einer Gnadenlosigkeit aus, die es einem wie Jethro schwer macht, zuzuschauen.

Und dann lenkt Jethro den Blick dorthin, wo auch Mose ihn hat: auf das Volk: „Du machst dich zu müde, dazu auch das Volk.“ Merkst du das nicht: Ein kaputter, ausgebeuteter Gottesdiener kann auch den Menschen nicht mehr gerecht werden, denen er dienen möchte. Wenn du alles allein machst, müssen die Menschen ungebührlich lange warten, bis sie zu ihrem Rechtsentscheid kommen. Wo einer alles macht, müssen fast alle darunter leiden, weil zwangsläufig alles zu langsam geht. Die Leute werden ungeduldig, du spürst das, das erhöht deinen Stress und lähmt dich zugleich – der Teufelskreis ist geschlossen, und gerade das, was du willst, kannst du nicht erreichen.

Du kannst anderen nur gerecht werden, wenn du dir selbst gerecht wirst. Oder umgekehrt: Wenn du nicht lernst, dir selbst gerecht zu werden, wirst du auch anderen auf Dauer nicht gerecht werden können. Es ist ausgesprochen spannend

zu sehen, wie Jethro argumentiert. Was für Mose eine Hauptaufgabe war, das Kundtun der Satzungen und Weisungen Gottes, soll er auch weiterhin tun. Hier ist er in seiner Kompetenz gefragt. Das kann auch niemand so wie er:

„Gehorche meiner Stimme; ich will dir raten, und Gott wird mit dir sein. Vertritt du das Volk vor Gott und bring ihre Anliegen vor Gott und tu ihnen die Satzungen und Weisungen kund, dass du sie lehrest den Weg, auf dem sie wandeln, und die Werke, die sie tun sollen.“

■ „Tu, was du kannst“

Wer von anderen Gehorsam verlangt, wenn er sie lehrt, der muss auch mal gehorchen, sich etwas sagen lassen können: „Gehorche meiner Stimme!“ Sodann: Ich spreche dir zu, dass Gott dich begleitet, wenn du den Weg gehst, den ich dir rate. Gott ist nicht nur mit dir auf dem Weg, den du bisher glaubtest, gehen zu müssen. Gewöhn dir ab, an den falschen Stellen ein schlechtes Gewissen zu haben. Gott ist mit dir, auch auf dem Weg, den du bisher glaubtest, nicht gehen zu dürfen, weil du dich überall für unentbehrlich gehalten hast. Schließlich: Tu das, was nur du tun kannst: den priesterlichen Dienst. Vertritt das Volk vor Gott, sei Botschafter Gottes, lehre und ermahne.

Wo deine Autorität, deine Vollmacht, deine Berufung, deine Kompetenz gefragt sind, dort tu deine Pflicht. Das kannst du aber nur, wenn du dich an den Stellen entlastest, wo andere etwas genauso tun können wie du:

„Sieh dich aber unter dem ganzen Volk um nach redlichen Leuten, die Gott fürchten, wahrhaftig sind und dem ungerechten



■ Ein kaputter, ausgebeuteter Gottesdiener kann auch den Menschen nicht mehr gerecht werden, denen er dienen möchte.

Gewinn feind. Die setze über sie als Oberste über tausend, über hundert, über fünfzig und über zehn, dass sie das Volk allezeit richten.“

Entlastung dort, wo andere Fähigkeiten haben und den hohen Ansprüchen der Aufgabe genügen. Die Kriterien bestimmen sich von der Aufgabe her. Gewiss, das sind hohe Ansprüche: Redlich müssen die Leute sein, gottesfürchtig, unbestechlich, allen krummen Touren abhold. Aber solche Leute gibt es. Suche dir Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nach diesen Kriterien. Delegation von Aufgaben muss scheitern, wenn keine klaren Ansprüche und Erwartungsprofile an Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gestellt werden. Verantwortung kann nicht beliebig mit der Gießkanne verteilt werden. Aber es gibt sie, die Leute, die diesen Anforderungsprofilen entsprechen. Und die setze ein.

Was wirklich nur du tun kannst: Das tue. Alles aber, was auch andere tun können, gib an Leute ab, die die nötigen Voraussetzungen, Eigenschaften und Fähigkeiten mitbringen. Es bleibt immer noch genug für dich: „Nur wenn es eine größere Sache ist, sollen sie diese vor dich bringen; alle geringeren Sachen aber sollen

sie selber richten. So mach dir's leichter und lass sie mit dir tragen.“

Auch hier das gleiche Prinzip: Delegation dort, wo es möglich ist. Nur das nicht Delegierbare tu selbst– es ist immer noch genug. Interessant ist der folgende Satz: „Wirst du das tun, so kannst du ausrichten, was dir Gott gebietet.“ Der Umkehrschluss hieße dann: Wirst du es nicht tun, kannst du nicht ausrichten, was dir Gott gebietet.

Was dein Auftrag ist, kannst du in der maßlosen Selbstüberforderung, die glaubt, alles selbst tun zu müssen, gar nicht erfüllen. Erst in einer vernünftigen und verantwortungsbewussten Delegation wirst du fähig, die Aufgabe wirklich zu erfüllen, die Gott dir gegeben hat. Auf dem anderen Weg machst du dich nur kaputt, ohne der Aufgabe gerecht zu werden. Verteile Last und Verantwortung auf mehrere Schultern, „so kannst du ausrichten, was dir Gott gebietet.“

Eine zweite Folge hat die verantwortliche Aufgabenverteilung: „Und dies ganze Volk kann mit Frieden an seinen Ort kommen.“ Nicht nur Gottes Auftrag wirst du gerecht, wenn du ihn mit anderen gemeinsam erfüllst, auch den Menschen wirst du so gerecht – nur so. Wenn Leitung gemeinsam wahrgenommen wird, kommt das allen zugute. Sinnvolle Verteilung von Aufgaben dient dem Allgemeinwohl. Wer allein allen gerecht werden will, wird letztlich nur wenigen gerecht. Wer eigene und andere Kompetenz, Fähigkeit, Bereitschaft einsetzt, dient damit allen am besten, nicht nur sich selbst. Dabei setzt Jethro voraus, dass die so in die Mitverantwortung Genommenen ihren Teil der Verantwortung auch wahrnehmen.

■ Ein Mensch mit Überblick

Für Mose spricht, dass er dem Ratsschlag seines Schwiegervaters folgt. Er ist keiner von der Sorte, die sorgsam aufpassen, dass ihnen die Gründe ihrer Klage nicht abhandeln kommen. Er hat die Gelassenheit und innere Größe, einem guten Vorschlag Folge zu leisten, zu begreifen: Gott kann auch durch vernünftige, gute, hilfreiche Vorschläge wohlmeinender Menschen zu uns sprechen. „Mose gehorchte dem Wort seines Schwiegervaters.“

Das sind „große“ Leute, die auch mal einen guten Rat annehmen. Und das sind „kleine“ Leute, die meinen, immer alles selbst besser zu wissen. Mose erweist sich als ein „großer“ Mann. Der Schwiegervater hat, von außen kommend, den besseren Überblick. Einen solchen nennt man heute einen Super-Visor; das griechische Wort dafür ist „episkopos“ – und das heißt bekanntlich „Bischof“.

In der Tat: Auch das wünschten wir uns in der Kirche: Einen Bischof als einen, der „den Überblick hat“. So einen, der von außen kommt und deshalb die Dinge unverkrampfter sieht, weil er nicht ins Kampfgetümmel verstrickt ist, braucht man bisweilen.

Klug, wer sich immer mal wieder solch eines Menschen bedient – im guten Sinn. Wenn dessen Aufgabe erfüllt ist, kann man es mit ihm machen wie Mose: „Und Mose ließ seinen Schwiegervater wieder in sein Land ziehen.“

Karl Börner

Dienstanweisung für Älteste

Predigt zu 1. Petrus 5,1–5

Der Bibeltext 1. Petrus 5,1ff richtet sich ausdrücklich an „Presbyter“, d.h. die Ältesten in der Gemeinde. Konrad Eißler, über 20 Jahre lang Pfarrer an der Stiftskirche in Stuttgart, hat zu diesem Text eine Predigt geschrieben, die erstmals in der AMD (Arbeitsgemeinschaft Missionarische Dienste)-Zeitschrift „Brennpunkt Gemeinde“ veröffentlicht wurde (1/98). Konrad Eißlers Predigtsprache besticht immer wieder durch sprachliche Originalität. Manche pointierten Aussagen regen zum Schmunzeln an; andere provozieren in ihrer Radikalität. Lassen Sie sich – als Presbyterin oder Pfarrer – von dieser „Dienst-anweisung“ inspirieren und herausfordern!

1. Petrus 5, 1–5
*Die Ältesten unter euch ermahne ich, der Mitälteste und Zeuge der Leiden Christi, der ich auch teil-habe an der Herrlichkeit, die offenbart werden soll:
Weide die Herde Gottes, die euch befohlen ist; achtet auf sie, nicht gezwungen, sondern freiwillig, wie es Gott gefällt; nicht um schändlichen Gewinns willen, sondern von Herzensgrund; nicht als Herren über die Gemeinde, sondern als Vorbilder der Herde. So werdet ihr, wenn erscheinen wird der Erzhirte, die unvergängliche Krone der Herrlichkeit empfangen. Desgleichen, ihr Jüngeren, ordnet euch den Ältesten unter. Alle miteinander haltet fest an der Demut; denn Gott widersteht den Hochmütigen, aber den Demütigen gibt er Gnade.*

Die Dienstbeschreibung heißt: weidet

„Weidet die Herde Gottes“ (Gute Nachricht: Leitet die Gemeinde). Ich las von einer Touristengruppe in Israel. Der arabische Führer zeigte die Schönheiten des Landes. Während der Busfahrt durch die jüdischen Berge erläuterte er der Gruppe die Tradition palästinensischer Hirten, die nicht hinter, sondern vor der Herde hergehen. Und während er so redete, sahen die Touristen einen Beduinen, der gerade eine kleine Herde mit dem Stecken vor sich hertrieb. So wie Schulkinder, die ihrem Lehrer gern einen Fehler nachweisen, zeigten sie ihrem Führer spitzbübisch dieses Bild. Der stoppte sofort den Bus, rannte über das Feld und redete heftig auf den Treiber ein. Dann kehrte er lachend zurück: „Ich habe eben mit dem

Mann gesprochen. Er ist nicht der Hirte, sondern der Metzger.“

Weidet die Herde Gottes, nicht treibt die Herde Gottes, so wie der gute Hirte, der auch nicht hinterher ging und mit dem Zaunpfahl drohte. Er ging voraus bis zum Schandpfahl und sagte: Folgt mir nach.

Weiden heißt vorausgehen, das meint zum einen: den Weg zeigen. Weltreligionen üben gegenwärtig eine merkwürdige Faszination aus. Mancher Unterricht trägt mit seiner begeisternden Darstellung des Islam oder Buddhismus seinen Teil dazu bei. Und manche Verlautbarung bewegt sich auf dem theologischen Niveau des unsinnigen Zweizeilers: „Jude, Christ und Hottentott, wir glauben all an einen Gott.“ So bieten Gurus aller Schattierungen einen heiligen, leuchtenden Pfad zum Heil an, aber all diese Heilswege sind Holzwege. „Ich bin der Weg“, sagt Jesus mit Absolutheitsanspruch. Keiner kann nach seiner eigenen Façon selig werden.

Weiden heißt vorangehen. Das meint zum anderen: auf die Weide führen. In der Wüste wächst nichts. Ohne Wasser gibt es nichts. „Der Tod weidet sie“, sagt der Psalmist. Bei uns fällt der Grundwasserspiegel christlichen Denkens immer schneller. Gerade der lauter werdende Ruf nach Normen und Werten, nach Intensivierung von Philosophieunterricht für die vom Religionsunterricht abgemeldeten Schüler und Schülerinnen, zeigt die Versteppung unserer Gesellschaft. Ethische Maßstäbe sind verdorrt wie das Grün in der Wüste.

Nun könnte ich versuchen, die Wüste mit Spaten und Hacke in einen blühenden Garten umzuwan-

dern, damit meine Schafe wieder Futter bekommen. Aber sie würden darüber elendiglich verenden. Ich könnte auch daran denken, mit ihnen das einfache Leben einzuüben, damit sie dem Leidensdruck besser gewachsen sind. Aber sie würden nicht heil davonkommen. Ich könnte vielleicht mit ihnen Weideprobleme diskutieren, aber Diskussion ist kein Ersatz für grüne Weide.

Weiden heißt vorangehen. Das meint auch: nicht zu schnell vorausseilen. Ohne Rast und Ruh sind viele unterwegs, um immer noch Besseres zu entdecken. Mich beunruhigt die Unruhe mancher Leute, die in Taizé die Meditation, in Toronto den Segen, in Chicago den Gemeindeaufbau und in Seoul die Power mitnehmen wollen. „Ruhet ein wenig“, hat Jesus gesagt und damit seinen Leuten Ruhepausen verordnet. Einer Schafherde ist der Galopp nicht angemessen.

Vielleicht bringen uns deshalb die ständig neuen Programme so wenig, weil wir uns nicht mehr die Zeit nehmen, wenigstens ein Programm einmal mit langem Atem durchzuziehen. Weiden heißt vorangehen. Das meint schlicht und einfach: zum Wort Gottes führen, zur Heiligen Schrift.

Die Dienstverpflichtung heißt: achtet

„Achtet auf sie“. Dieses „Achten“ (von episkopein) war noch im 1912er Text in unserer Bibel, dann ist es aber wegen geringerer Bezeugung in den Apparaten gerutscht. 1975 kam der Begriff wieder in den Text und ist auch im 84er Text geblieben. Achtet, seht zu, schaut auf! Die Gute Nachricht übersetzt: Kümmert euch um sie.

■ *Ohne Rast und Ruh sind viele unterwegs, um immer noch Besseres zu entdecken.*

Ein Schafhalter auf der Ostalb, der zu meiner früheren Gemeinde gehörte, versuchte einmal, mir in Schafkunde Nachhilfeunterricht zu erteilen. Er sprach von deutschen Heidschnucken und französischen Merinoschafen und persischen Karakullämmern.

Aber diese Lektion eines Schafhirten für den Gemeindegirten blieb ein Versuch am untauglichen Objekt. Ich blieb bei meiner Ansicht, dass Schafe sich gleichsehen. Ein Profil ist ihnen nicht angebohren. In ihrer Gattung sind sie sich alle gleich. Jedes hat vier Beine, trägt sein Wollkleid und wird über den gleichen Kamm geschoren. Hauptsache, die Menge stimmt. Auf dieser Wiese werden 500 gezählt, dort 800 und drüben sogar 1200. Der Weltbestand soll sich auf eine Milliarde Stück belaufen.

Wen kratzt schon das schwache Zicklein? Wen kümmert ein lahmenendes Muttertier? Wer kennt den

alten Hammel? Weg damit, sagt der schlechte Hirte, der sie nicht achtet. Zahlen sind es, Nummern, Ziffern. Was soll das Einzelschaf, wenn es um eine Schafherde geht?

Aber der gute Hirte denkt umgekehrt. Erst wenn das Kleine seinen Platz hat, können auch die Großen stehen bleiben. Erst wenn das Kranke seine Pflege hat, können auch die Gesunden Pflege erwarten. Erst wenn der Alte seine Hilfe hat, können auch die Jungen auf Hilfe hoffen. Wirtschaftlich ist das nicht, aber barmherzig. Deshalb nimmt er das Zicklein auf den Arm, pflegt das Muttertier und steht dem Hammel bei: „Ich will euch tragen.“

Auch Menschen sehen sich ähnlich. Das Profil ist ihnen nicht angeboren. In der Gattung Mensch sind wir uns alle gleich. Jeder hat zwei Beine, jeder trägt sein Kleid, jeder wird letztlich über den gleichen Kamm des Todes geschoren. Nicht umsonst wird von einer Massengesellschaft gesprochen. An diesem Ort werden 50 000 gezählt, dort 80 000 und drüben sogar fünf Millionen. Die Weltbevölkerung beläuft sich auf über sechs Milliarden Menschen.

Wem geht das ungeborene Leben noch nahe? Weg damit, wenn es nicht erwünscht ist. Wen kümmert schon der kranke Kollege? Weg damit zur Rehabilitation, wenn er Therapie braucht. Wer kennt schon den alten Nachbarn? Weg damit ins Altenheim, wenn die Kinder nicht nach ihm schauen. Wegwerfgesellschaft, auch in dieser Beziehung. Was soll der einzelne, wenn es um die vielen geht?

Jesus denkt anders. Er nimmt den Drecksatz auf den Arm. Er beugt sich über den Gelähmten.

■ **Gott sei Dank, gibt es noch eine Instanz, bei der es nicht nach unserer Wirtschaftlichkeit, Nützlichkeit, Tüchtigkeit oder Gesundheit geht**

Er steht am Altenbett und gebietet dem Fieber. Gott sei Dank, gibt es noch eine Instanz, bei der es nicht nach unserer Wirtschaftlichkeit, Nützlichkeit, Tüchtigkeit oder Gesundheit geht, sondern einzig und allein nach seiner Barmherzigkeit. Ob es die widerborstigen Kids oder die ausgeflippten Teenies sind, für alle gilt: „Und ich habe dich lieb.“

Deshalb achtet mehr auf die Schwächeren, die mit ihren mittelmäßigen Zeugnissen keine Stelle bekommen. Tausende sind stellenlos und fühlen sich total überflüssig. „Am besten wäre, nicht geboren zu sein“, meinte Heinrich Heine. Wenn sie bei uns nicht wert geachtet werden, wo denn sonst?

Achtet mehr auf die Stillen, die ihre Fragen in sich hineinfressen. Wenn ihnen bei uns niemand die Zunge lupft, wo denn sonst?

Achtet mehr auf die Schwierigen, Aufmüpfigen, Unangenehmen. Kurzum, achtet auf den

Einzelnen. Wir sind an den Vielen orientiert. 2000 bei der Rocknacht, 20 000 beim Christival, 120 000 beim Kirchentag. Nichts dagegen. Wir brauchen Highlights in der Arbeit und Schlagzeilen für epd und Idea. Aber im Himmel werden nicht nur Massenchöre zur Kenntnis genommen, sondern gerade auch die Melodie: „Liebster Jesu, wir sind vier.“

Unsere Dienstverpflichtung will keinen Mut zur kleinen Zahl, aber Liebe zur Einzahl. Achtet darauf.

Die Dienstbekleidung heißt: Demut

„Haltet fest an der Demut“, genauer: Umknotet euch, umkleidet euch, legt euch die Demut um. So wie die Berufskleidung eines Polizisten die grüne Uniform ist, bei einem Monteur der blaue Overall, bei einem Konzertgeiger der schwarze Frack, so ist es bei einem Hirten der weite Umhang aus strapazierfähigem Loden. Ein Hirte im grauen Nadelanzug ist schwer vorstellbar. Auch ein Sportsacco würde ihm nicht stehen. Der weite Mantel ist die passende Kleidung für Wind und Wetter.

Auch der Herr hat diese Berufskleidung getragen. Jesus kam nicht im nerzbesetzten Königsmantel. Er machte sich nicht im piekfeinen Herrenkleid an die Arbeit. „Ich bin unter euch wie ein Diener.“ Beim letzten Mahl knotete er sich einen Sklavenschurz um, holte Wasser, kniete nieder und wusch seinen Leuten die Füße. Damit hat er gezeigt, was Demut ist.

Demut ist nicht Unterwürfigkeit, Halbherzigkeit, Rückgratlosigkeit. Was für unselige Missverständnisse, die gen Himmel schreien! In dem Begriff Demut steckt das Wort Mut.

Es gibt wenig Dinge in der Welt, zu denen man so viel Mut braucht wie zur Demut. Demut ist Mut zum Dienen, der Mut, für andere da zu sein, der Mut für den steinigen Weg. Wie hat der bruddlige Fischer Knudsen in Alfred Anderschs Novelle „Sansibar und der letzte Grund“ gesagt, als er gefragt wurde, warum er im Dritten Reich einem armen Teufel geholfen habe, nach Schweden zu entfliehen? „Weil es sonst stinklangweilig wird in meinem Leben; weil ich mir den Mut zum Dienen nicht nehmen lasse.“

Erinnern wir uns an Petrus selbst. Schmähhlich hatte er im Hof des hohepriesterlichen Palastes seinen Herrn verleugnet. Aber sein Herr nahm ihn wieder an und stattete ihn mit dem Auftrag aus: „Weide meine Schafe“ (Joh. 21). So wurde er zu einem der ersten Hirtenhelfer Christi. Er war ein Versager gewesen, aber nun war er gedemütigt worden. Und weil er ein Demütiger geworden war, hatte der Herr ihm Gnade geschenkt. Nun war er kein Versager mehr, sondern ein „begnadeter Versager“ (Werner Pfendsack).

Wir sollten nicht mehr sein wollen als Petrus. „Seine Leute fallen weniger durch ihren Glanz auf“, meinte Bischof Hans von Keller einmal, „als durch die Art, wie sie mit ihrem Scheitern umgehen.“

Wir werden bei unserem Dienst viel Hochmut begegnen, der meint, diese grünen Weiden nicht nötig zu haben; heute sei anderes dran. Wir werden viel Unmut begegnen, der meint, wir sollten uns nicht in Privatsachen einmischen. Wir werden auch viel Kleinmut begegnen, der meint, es sei ohnehin Hopfen und Malz verloren. All diesem Hochmut, Unmut und Kleinmut

begegnet mit der Demut, denn nur den Demütigen gibt Gott Gnade.

Die Dienstvergütung wird ausbezahlt

„Ihr werdet die unvergängliche Krone der Herrlichkeit empfangen“, auch wenn vorher betont wird, dass dieser Dienst nicht um schändlichen Gewinns willen getan werden soll. Die Bezahlung wird nicht ersatzlos gestrichen. Zahltag ist angesagt. Nur kann die Entlohnung nicht darin bestehen, dass für jede Arbeitsstunde 10 oder 15 Euro ausbezahlt werden. Dieser Herr zahlt nicht in Euro, Dollar oder Schekel, sondern in „unvergänglichen Kronen“.

Das ist die himmlische Währung, die keinen Kursschwankungen unterworfen ist. Wer sie kennenlernen will, der schaue nicht nach Kaiser- oder Königskronen, sondern nach der Krone des Erzhirten. Sie ist nicht aus Gold gearbeitet. Sie ist nicht aus Silber getrieben. Sie ist nicht mit Edelsteinen besetzt.

Die Krone des Hirten ist die Dornenkrone. Eine andere können wir nicht erwarten. Das Material, mit dem er krönen will, ist dornig. Aber unter seiner Hand verwandelt es sich zum unvergänglichen Schmuck. So kommt es, dass unsere Niederlagen und Enttäuschungen und Rückschläge, die wir erleben, goldenes Material der Krone werden. Nichts ist so dornig, als dass es nicht zum goldenen Material werden könnte. Die Wandlung der Dornen in die Krone ist der Hirtenlohn des Hirten.

Spätestens dann, wenn dieser Herr wiederkommt, wird es dem Letzten dämmern: Bei ihm gehe ich nicht leer aus. Bei ihm wird



nicht für ein Dankeschön gearbeitet. Bei ihm gibt es mehr Lohn, als man erwarten kann.

Noch eine kurze Geschichte von der Schwäbischen Alb. Sie handelt vom alten Schäfer, der nur selten in der Kirche auftauchte. Am Sonntag zum guten Hirten jedoch entschloss er sich, zusammen mit seinem Hund, den Gottesdienst zu besuchen. Der Pfarrer predigte über Hiesekiel 34 und stellte die Predigt unter das Thema: Der gute Hirte bleibt bei seiner Herde. Prompt stand der Schäfer voll Verdruss auf und sagte zu seinem Hund: „Komm Phylax, das Sticheln geht schon wieder los.“ Er hatte es gründlich missverstanden. Verstehen wir es richtig. Der gute Hirte bleibt bei uns, damit wir beim Hirtendienst bleiben und wirklich sagen können: Wir sind Gottes Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. ■

Konrad Eibler

Menschen gewinnen wollen

Einblicke in die missionarische Strategie und Praxis des Paulus – Anstöße für ein Gespräch im Presbyterium

In dem in unserer Kirche seit 2000 laufenden Reformprozess „Kirche mit Zukunft“ wurden vier Zieldimensionen benannt, die unser kirchliches Handeln bestimmen sollten: Menschen gewinnen – Mitgliedschaft stärken – Glauben vermitteln – Verantwortung übernehmen. Insbesondere für die 1. und 3. dieser Zieldimensionen lässt sich eine Menge bei Paulus im Neuen Testament lernen. Er wollte Menschen gewinnen und ihnen den Glauben vermitteln. Auch für unsere gegenwärtige kirchliche Praxis lohnt es sich, bei Paulus „in die Schule zu gehen“. Die beiden folgenden Bibeltexte geben Einblicke in seine missionarische Strategie und Praxis.

A. Das Konzept: 1. Korinther 9,16–23

■ 1. Die entscheidende Voraussetzung:

Eine unbedingte innere Nötigung, der sich Paulus nicht entziehen kann. Vers 16: *Es liegt ein Zwang auf mir* (wörtlich!). Der Dienst der Verkündigung ist keine Sache freier Entscheidung – und erst recht keine der Beliebigkeit: Ich muss es tun. Das ist die „Geschäftsgrundlage“ für den Verkündigungsdienst des Paulus. Wenn ihm die Aufgabe Spaß macht und ihm innere Befriedigung verschafft: umso besser. Wenn aber nicht, so bleibt der Auftrag auch bei ausbleibenden „Erfolgslebnissen“ bestehen.

■ 2. Beweglichkeit in den Arbeitsformen und -methoden *Ich bin allen alles geworden* (Vers 22).

Hängt Paulus sein Fähnchen nach dem Wind? In den Formen und Methoden seiner Arbeit war Paulus ungemein beweglich; im Inhalt seiner Verkündigung hingegen kompromisslos radikal. Es war eine von der Liebe zu den Menschen bestimmte Beweglichkeit, während er gegenüber der Wahrheit des Evangeliums keinen Spielraum für Vieldeutigkeit sah.

Frage: Könnte es sein, dass wir in den Formen und Methoden unserer Gemeindegemeinschaft oft bekennerhaft traditionell und beharrlich sind, während wir uns in den Inhalten der Verkündigung überaus beweglich bis hin zur Beliebigkeit zeigen?

■ 3. Zielstrebigkeit in der Vorgehensweise

Auf vielfältige Weise will Paulus die Mehrzahl gewinnen (Vers 19).

Allein 5x kommt in den Versen 19–22 das Verb gewinnen vor. Paulus geht entschlossen und zielstrebig vor. Er macht nicht aus der Not eine Tugend, indem er die kleine Zahl heilig spricht (Wo zwei oder drei ...), Paulus hat die Vielen vor Augen: er will die Mehrheit gewinnen. Mit diesem großen Ziel vor Augen kann er geduldig lange Anmarschwege in Kauf nehmen.

Frage: Wie steht es um die Ziele in unserer Gemeindegemeinschaft? Sind wir nicht oft allzu bescheiden geworden – aus Sorge, enttäuscht zu werden? Je kleiner unsere Ziele werden, umso entbehrlicher wird womöglich unsere Gemeindegemeinschaft – und umso weniger kämpfen und leiden wir für unsere Ziele.

■ 4. Nüchternheit in der Selbsteinschätzung

Ich bin allen alles geworden, um auf jeden Fall einige zu retten (Vers 22).

Es geht um Rettung. Die Sache steht auf Leben und Tod. Paulus sieht die Lage der Menschen in ungeschminkter Nüchternheit – und zugleich nimmt er den Widerspruch der Menschen gegen die unbequeme Diagnose und die radikale Therapie nüchtern zur Kenntnis.

Es ist die Nüchternheit der Liebe, die sich über jeden Einzelnen freut, der sich aus der Verlorenheit retten und zum Vertrauen auf Christus ermutigen lässt.

Frage: Immer wieder drängt sich in der Praxis unserer Gemeindegemeinschaft die Frage auf: Lohnt sich das? Was bringt das überhaupt? – Wie beantworten wir für uns diese Frage: Was macht die eigene Praxis lohnenswert?



Denn in Gott leben, weben und sind wir (Vers 28).

Doch zugleich grenzt er sich von den religiösen Vorstellungen seiner Zuhörer ab, indem er herausstellt: Gott ist größer als unsere Tempel (Vers 24) und kein Produkt der religiösen Sehnsüchte des Menschen (Vers 29).

Die Zielsetzung des Paulus wird erkennbar: Anknüpfend an gemeinsamen religiösen Grundvorstellungen und -haltungen lenkt Paulus über zur Einzigartigkeit des von ihm gepredigten Gottes.

■ 3. Anspruch und Einladung

Immer deutlicher redet Paulus vom Anspruch Gottes an die Menschen (bereits Vers 26: *Gott hat bestimmt, wie lange und wie weit die Menschen wohnen sollen*). Dann: Wir sind aufgefordert, Gott zu suchen (Vers 27). Und schließlich: *Gott gebietet allen Menschen, Buße zu tun* (Vers 30). Er endet mit einer konkreten Einladung: *Gott bietet jedermann den Glauben an* (Vers 31).

Im Inhalt seiner Verkündigung ist Paulus klar und eindeutig (einziger „Schönheitsfehler“: der Name Jesus wird nicht explizit erwähnt). Er redet von Auferstehung und Gericht – und interessanterweise löst nicht die Rede vom Gericht heftigen Widerstand und Spott aus, sondern die von der Auferstehung (Vers 32).

Das Ergebnis: Einige kamen zum Glauben: In Vers 34 steht dasselbe Wort wie in 1. Korinther 9,22: „Tines“ = „einige“. Das ist die im Anschluss an 1. Korinther 9,22 (s.o. unter 4.) erwähnte Nüchternheit!

Klaus Jürgen Diehl

B. Die Praxis: Apostelgeschichte 17,16–34

■ 1. Empathie und Anknüpfung
Paulus versucht zunächst, dem Lebensgefühl und den religiösen Einstellungen der Athener auf die Spur zu kommen. Obwohl ihn das, was er sieht, innerlich zornig macht (vgl. Vers 16), schluckt er seinen Ärger wegen der vielen Götzenbilder herunter, weil er weiß: Ärger und Zorn sind die schlechtesten Voraussetzungen, um Menschen für den Glauben an Christus zu gewinnen. Man muss die Menschen schon lieb haben, wenn man sie gewinnen will. So geht Paulus einfühlsam vor und begegnet den Athenern mit einer Grundhaltung der Wertschätzung, d.h. er respektiert ihre religiösen Einstellungen (Verse 22/23). – vgl. *Ich bin allen alles geworden* aus 1. Korinther 9, 22.

■ 2. Gemeinsamkeit und Abgrenzung

Paulus betont die Gemeinsamkeit in der Gottesvorstellung. Er geht davon aus, dass die Athener die Vorstellung von Gott als dem Schöpfer des Universums teilen und zitiert in diesem Zusammenhang zustimmend ihre Dichter:

Was meint eigentlich Mitgliederorientierung?

Versuch der theologischen Aneignung eines umstrittenen Begriffs

In der den Kirchengemeinden zur Stellungnahme zugeleiteten Vorlage „Kirche mit Zukunft“ löste der dort mehrfach verwandte Begriff der Mitgliederorientierung ein höchst kontroverses Echo aus. Viele Presbyterien äußerten die Sorge, mit diesem Begriff die Kirche den Wünschen und Erwartungen ihrer Mitglieder anzupassen und darüber den ihr von Gott gegebenen Auftrag zu verleugnen. Die folgende Thesenreihe übernimmt den Versuch, den Begriff Mitgliederorientierung theologisch zu deuten und ihn gegen das Missverständnis einer Preisgabe der Kirche anvertrauten einzigartigen, unverwechselbaren Botschaft abzusichern.

Wir verweisen darüber hinaus auf die ausführliche Handreichung „Mitgliederorientierung als Leitbegriff kirchlichen Handelns“, die von der Landessynode 2004 verabschiedet wurde.

■ 1. Die positive Aufnahme des Begriffs Mitgliederorientierung ist innerkirchlich von vornherein gegen ein doppeltes Missverständnis abzusichern: Weder darf die Kirche nur die im Blick haben und ausschließlich für sie da sein, die durch Taufe und Konfirmation ihre Mitglieder geworden sind. Noch darf sie der Versuchung erliegen, sich in ihren Lebensäußerungen ausschließlich auf die an sie gerichteten Wünsche und Erwartungen der Menschen einzulassen.

■ 2. Der ihr von Jesus Christus, ihrem Herrn, gegebene Auftrag (Matthäus 28,16–20; Johannes 20,21–23) weist die Kirche unterschiedslos und ohne Einschränkung an alle Menschen als Adressaten der göttlichen Liebe (Johannes 3,16). Insofern hat die Kirche ständig ihre eigenen Grenzen zu überschreiten, um auch denen in Wort und Tat die Liebe Gottes zu bezeugen, die – aus welchen Gründen auch immer – keine Mitglieder der Kirche sind oder sie irgendwann bewusst verlassen haben.

■ 3. Von dem bleibenden Auftrag, als Kirche an alle Menschen gewiesen zu sein, weil Gott will, dass allen Menschen geholfen werde (1. Timotheus 2,4), ist andererseits durchaus ihre Fürsorge für ihre Mitglieder als Glieder am Leib Christi (1. Korinther 12,12.27) zu unterscheiden. Ist es einerseits

der missionarische Auftrag der Kirche, die einen überhaupt erst für den Glauben an Christus und für die Zugehörigkeit zur Kirche als *Gemeinschaft der Heiligen* zu gewinnen, so ist es andererseits ihr wesentliches, nach innen gerichtetes Anliegen, ihre Mitglieder gemäß ihren Gaben und Möglichkeiten zum Aufbau einer lebendigen Kirche (Epheser 4,11ff) zu ermutigen und zu befähigen. Mitgliederorientierung bedeutet so auch Gabenorientierung.

■ 4. In ihrer Zuwendung zu den Menschen orientiert sich die Kirche an der grenzen- und bedingungslosen Menschenfreundlichkeit Gottes, der den Himmel verließ, um uns Menschen in Christus ganz nahe zu sein – so nahe, wie wir im Abendmahl persönlich und konkret Brot und Wein schmecken können. Mitgliederorientierung kann in diesem Sinne ihren entscheidenden Anstoß nur von der Liebe Gottes und seiner Sehnsucht nach uns Menschen empfangen. Sie ist damit zugleich auch ein Ausdruck der Selbsten-täußerung der Kirche (Philipp 2,5ff): Indem die Kirche sich auch den Menschen zuwendet, die keine

■ In ihrer Zuwendung zu den Menschen orientiert sich die Kirche an der grenzen- und bedingungslosen Menschenfreundlichkeit Gottes

Mitglieder sind bzw. sich als Mitglieder bisher nicht am kirchlichen Leben beteiligen, geht sie aus sich heraus und verlässt die ihr vertrauten Räume.

■ 5. In diesem Sinne als Kirche nahe bei den Menschen zu sein bedeutet, dass sich die Kirche auf die Tagesordnung der Welt einlässt, den Fragen, Sorgen und Freuden der Menschen nachspürt, einfühlsam hinhört, den Enttäuschungen und Erwartungen der Menschen Raum gibt (1. Korinther 9,19ff) – und erst dann versucht, vom Evangelium her Antwort zu geben, Orientierung anzubieten, einladend zu sein und eine Kultur der Gastfreundschaft zu entwickeln. Dies schließt ein, dass die Kirche die Nähe zu den Menschen dort sucht, wo sie sich je in ihrer Lebensgeschichte aufhalten. Auch aus diesem Grunde bedürfen die parochialen Angebote der Kirche der Ergänzung durch die funktionalen Dienste, die oft näher an der Lebenswirklichkeit der Menschen sind.

■ 6. Ihre Verwurzelung im Wort Gottes und seinem Auftrag hilft der Kirche, in ihrer Zuwendung zum Menschen Mitgliederorientierung weder als bequeme An-



passung oder gar Anbiederung an vordergründige Kundenwünsche (Galater 1,10) noch als feiges Verschweigen, unbequemer biblischer Wahrheiten zu praktizieren. Mitgliederorientierung als Leitbegriff kirchlichen Handelns kann daher nie als Vorwand dafür herhalten, dem Menschen die Erkenntnis seiner Sünde und damit seiner Erlösungsbedürftigkeit zu ersparen. Auch darf der Leitbegriff der Mitgliederorientierung nicht die Tatsache verdunkeln, dass die Kirche einen prophetischen Auftrag hat. Sie muss sich die Freiheit bewahren, im Namen des Evangeliums kritisch und mahnend in unsere Zeit hinein zu sprechen und sich den „Zeitgeistern“ entgegenzustellen.

Klaus Jürgen Diehl

Geistliches Leben in der Gemeinde

Das Presbyterium – ein geistliches Leitungsgremium

Mittwochabend, 20 Uhr. Der Raum ist vorbereitet, Getränke stehen auf dem Tisch, einige Unterlagen und Gesangbücher liegen auf den Plätzen. Die Presbyterinnen und Presbyter treffen ein, unterhalten sich noch. Die Vorsitzende (das kann auch ein Er sein) schaut sorgenvoll auf die lange Tagesordnung, mahndend auf ihre Uhr, bittet um Ruhe, begrüßt die Anwesenden. Frau A. und Herr B. fehlen, Herr C. wird später erwartet. Die Vorsitzende sucht ihren Pfarramtskalendar, liest Losung und Lehrtext, lässt zwei Verse eines Abendlieds singen. Ein kurzes Gebet. Muss ja sein. Alle klappen unisono die Gesangbücher zu. Fragen zur Tagesordnung? Keine. Dann Abnahme des Protokolls der letzten Sitzung und Einstieg in die Arbeit. Die meisten Tagesordnungspunkte sind durch den klammen Haushalt geprägt, wie letztes Mal auch schon. 45.000 € strukturelles Defizit. Die Mienen sind mehr als nur sorgenvoll. Wie sollen wir das in den Griff kriegen? Haushaltspläne werden durchgeblättert, Einnahme- und Ausgabepositionen verglichen. Hier ein paar Hundert Euro, da ein paar. Das führt nicht weiter. Was können wir sein lassen, was zurückfahren? Was wäre, wenn wir es ohne Küster versuchen oder ohne Kirchenmusikerin? Müssen fünf Jugendgruppen sein? Geht es nicht auch ohne Familienfreizeit? Meinungen prallen aufeinander, die Redebeiträge werden heftiger. Jeder Vorschlag scheitert am Widerstand der Verantwortlichen. Die geplante Negativliste bleibt leer. Nach drei Stunden Diskussion sind alle ausgelaugt und frustriert, manche verletzt, viele hoffnungslos. Eine Presbyterin wiederholt

den Lehrtext: *Sorgt euch zuerst um das Reich Gottes, dann wird euch alles zufallen.* Auch 45.000 €?, fragt eine andere resigniert zurück.

Spiritualität im Presbyterium

Muss die Frage danach eigentlich gestellt werden? Reicht es nicht, uns durch Lesung und Gebet an die gemeinsame Grundlage und den gemeinsamen Auftrag erinnern zu lassen? Es reicht eben nicht. Ist denn Jeder und Jedem wirklich klar, was Grundlage und Auftrag sind? Ahnungen sind noch keine Visionen und das Zitieren biblischer Texte noch keine Ziele. Mit dem Verlesen von Losung und Lehrtext ist zwar der Kirchenordnung Genüge getan, ist aber auch schon hinreichend beschrieben, was ich in Anlehnung an Paul M. Zulehner als die Verwirklichung der Gottesbeziehung in den konkreten Lebensbedingungen verstehe? Wohl kaum.

Ich will die Frage nach Spiritualität im Presbyterium zuspitzen. Die Kirchenordnung weist dem Presbyterium in Art. 35 Leitungsverantwortung zu. Die meisten der dort genannten Aufgaben lassen sich unter der Überschrift „Geistliche Leitung“ zusammenfassen. Das Presbyterium (nicht die Pfarrerin oder der Pfarrer) hat die Aufgabe der geistlichen Leitung der Gemeinde. Setzt das aber nicht zugleich eine geistliche Gemeinschaft voraus, die durch mehr bewegt und anderes zusammengehalten wird als durch eine standardisierte Sitzungseröffnung mit Lesung und Gebet?

Der Versuch aber, ein Presbyterium nicht in der Theorie, sondern in der Praxis als Gemeinschaft



■ *Die Frage nach der Spiritualität in einem Presbyterium als geistlichem Leitungsteam lässt sich nicht abkoppeln von der Frage nach der geistlichen Ausrichtung der Gemeinde.*

zu verstehen und gegebenenfalls zu entwickeln, deren geistliches Leben von der Tagesordnung einer Sitzung über den Umgang miteinander bis in die Strukturen der Gemeinde sichtbar und fühlbar wird, stößt in der Regel auf eine Fülle von Vorbehalten und Verdächtigungen. Deshalb seien einige benannt und ans Licht geholt, um betrachtet und reflektiert werden zu können:

■ der theokratische Verdacht, es gehe doch nur um geistliche Herrschaft.

Geistliche Leitung aber ist kein top-down-Prozess, sondern setzt auf Partizipation und damit auch auf transparente Kommunikation, sowohl innerhalb des Presbyteriums als auch innerhalb der Gemeinde;

■ der ideologische Verdacht, es gehe doch nur darum, einen bestimmten Frömmigkeitsstil auf Kosten anderer durchzusetzen.

Geistliche Leitung aber setzt auf die Kraft von Visionen, die immer ein göttliches „Mehr“ gegenüber dem menschlichen „Ist“ enthalten und sowohl in als auch durch die Gemeinde wirken. Damit relativieren sich alle Ansprüche auf letzte Wahrheiten;

■ der zeitliche Verdacht. Was immer man da auch versuche, werde letztlich in der Fülle der Aufgaben und der Last der Probleme untergehen.

Geistliche Leitung aber verschafft sich die nötigen inneren und äußeren Freiräume durch effektives Sitzungsmanagement und professionelle Moderation;

■ der manipulative Verdacht, es würden mithilfe des Versöhnungsgedankens abweichende Meinungen gegängelt und Konflikte unter der süßen Soße geistlicher Harmonie erstickt. Geistliche Leitung aber nutzt die Energie, die in unterschiedlichen Positionen und in Konflikten steckt und wandelt sie in die Kraft des gemeinsamen Weitergehens;

■ der methodische Verdacht. Wer dem Heiligen Geist zu viel Raum gibt, riskiert letztlich Anarchie (oder als institutioneller Verdacht beschrieben: ... riskiert letztlich Macht- und Kontrollverlust). Geistliche Leitung aber verbindet das Wirken des Heiligen Geistes mit handlungsorientierten Methoden zu einer wirksamen Einheit.

All dies sind nur Aspekte und noch keine geschlossene Systematik geistlicher Leitung. Es ist aber der Versuch, Presbyterinnen und Presbytern, Pfarrern und Pfarrern Mut zu machen, sich dieses Themas gemeinsam anzunehmen. Dies auch und vor allem deshalb,

Geistliche Leitung – Denkanstöße und Impulse für einen anderen Leitungsstil

Ein Interview mit Heidemarie Langer

■ *Ahnungen sind noch keine Visionen und das Zitieren biblischer Texte noch keine Ziele.*

weil es ein grundsätzliches Thema ist. Die Frage nach der Spiritualität in einem Presbyterium als geistlichem Leitungsteam lässt sich nicht abkoppeln von der Frage nach der geistlichen Ausrichtung der Gemeinde. Dabei ist mir nicht wichtig, welche Ausrichtung das ist, sondern ob sie überhaupt vorhanden ist. Die verschiedenen Strukturprobleme, unter denen unsere Kirchengemeinden zunehmend leiden, lassen sich ja durchaus lösen. Tragfähige und zukunftsweisende Lösungen werden sich aber erst dann ergeben, wenn strukturelle Entscheidungen inhaltlichen Überzeugungen folgen können. Eine gemeinsam entwickelte und von allen getragene Vision, ein pointiert formuliertes Leitbild, realistische Ziele im operativen und strategischen Bereich, gekonntes Projektmanagement zur Umsetzung und Durchführung – dazu braucht es natürlich (erlernbares) Handwerkszeug, aber es braucht vor allem und zuerst die Bereit-

schaft, sich auf einen geistlichen Prozess der Wandlung einzulassen. Möglicherweise liegen hier sogar die größten Vorbehalte: sich auf einen geistlichen Weg einzulassen, sich selbst in allen Lebensbezügen ausschließlich Gott anzuvertrauen, das bedeutet, sich ändern zu lassen. Das gilt für Einzelne genauso wie für Gemeinden.

Aber da mache sich niemand etwas vor. Kaum ein Presbyterium ist noch in der Lage, sich für oder gegen einen Änderungsprozess zu entscheiden. Diese Prozesse laufen bereits, angestoßen letztlich durch die demografische und finanzielle Entwicklung. Aber jedes Presbyterium ist in der Lage, sich zu entscheiden, ob es diese Prozesse fremdbestimmt erleiden oder selbstbestimmt gestalten will. Und Letzteres ist als Spirituelles Gemeindemanagement sowohl möglich als auch überaus lohnend.

Hier schließt sich der Kreis. Spiritualität im Presbyterium – dies Thema fragt nicht nach einer geistlichen Pflichtübung, sondern nach einer inneren Haltung, die einen Prozess ermöglicht, in dem nicht nur das eigene Leben, sondern auch das Gemeindeleben konsequent an einer gottgeschenkten Vision ausgerichtet wird; eine Haltung, in der die gegenwärtigen Abbrüche nicht als Verhängnis, sondern als unvermeidbare Rahmenbedingungen eines zielorientierten Aufbruchs verstanden und gestaltet werden.

Dazu braucht es nicht viel, eigentlich nur drei Dinge: die Absicht, es zu wollen – gute Beratung, um es zu tun – das Vertrauen in Gottes Segen, dass es gelingt. Eigentlich doch ganz einfach, oder? ■

Christhard Ebert

Weiterführende Literatur Grundlegung

Abromeit, H.-J. (Hg.): Spirituelles Gemeindemanagement. Göttingen 2001

Zur Veränderung kirchlicher Wirklichkeit

Douglass, K.: Die neue Reformation. 96 Thesen zur Zukunft der Kirche. Stuttgart 2001

Jörns, K.-P.: Notwendige Abschiede. Auf dem Weg zu einem glaubwürdigen Christentum. Gütersloh 2004

Kröger, Matthias: Der fällige Ruck in den Köpfen der Kirche. Stuttgart 2004

Beratung, Moderation, Management

Seifert, Josef W.: Besprechungs-Moderation. Bremen 1994

Schmidt, E. u. Berg, H.: Beraten mit Kontakt. Handbuch für Gemeinde- und Organisationsberatung. Offenbach/M 1995

Covey, St. u.a.: Der Weg zum Wesentlichen. Zeitmanagement der vierten Generation. Frankfurt 2003

Zur Gestaltung von Veränderungsprozessen

Doppler, Klaus: Der Change Manager. Frankfurt/M 2003

Kruse, Peter: next practice. Erfolgreiches Management von Instabilität. Offenbach 2005

■ 1. Geistliche Fortbildung

Mein Anliegen bei dem Thema „Geistlich leiten“ ist, dass es Räume gibt für Pfarrerinnen und Pfarrer, in denen sie sich alleine und mithilfe Anderer befragen, wie sie in ihrer jetzigen Lebensphase Gottes Geist erleben.

Ich will einen Raum schaffen, in dem sie sich nicht schämen müssen wegen dieser Frage. Manche sind ja so erzogen worden als ‚Geistliche‘, dass sie meinen, sie müssten es immer schon wissen, weil sie ja dafür Experten sind.

Aus anderen Bereichen wissen wir aber, dass alle Experten sich weiterbilden. Jeder Manager, der für ein gutes Produkt dasteht, ist ständig in Fortbildung, um ‚auf der Höhe zu sein‘. Und diejenigen, die Raum geben sollen, dass Gottes Geist benannt wird und erfahren wird – wo gehen die hin für ihre eigene innere Fortbildung?

■ 2. „Was leitet mich, wenn ich leite?“

Das ist für mich ein sehr wichtiges Thema, mit dem ich auch in der Wirtschaft arbeite. Wo und was immer ich leite – ich werde selbst immer schon von etwas geleitet: von meinen Einstellungen, von meiner Motivation, von meinem Interesse; und dies wird geleitet von dem, was mir am wichtigsten ist, von meinen inneren Werten.

Ich werde geleitet von meinem Menschenbild, ich werde geleitet von meinem Weltbild. Ich werde selbst ganz anders leiten, wenn ich weiß, dass ich ein Teil der Schöpfungskraft bin, oder wenn ich sage, ich bin ein Saatkorn – und ich mache mit, ein Teil in dem Sauerteig – und ich mische mich ein.

Oder heißt mein Weltbild: „Demnächst ist sowieso mit allem Schluss“? Was heißt das für meine Führung? Für meine persönliche Spiritualität, und für meine Führung in der Gemeinde?

Da sind manche, die zeitweise in einem sehr dunklen Weltbild leben, mit einem Gott, der verloren gegangen ist: nur ein Nichts, oder nur Grau. Auch hier ist es wichtig, dem, was jetzt gerade ist, wahrhaftig Raum zu geben. So entsteht Bewegung.

■ 3. Die eigenen Werte schätzen
Mitunter beginne ich beim Thema „Geistlich leiten“ mit solchen Fragen: Was ist meine Rolle? Was ist meine Aufgabe? Was in meiner Aufgabe ist mir wichtig? Was ist mir dabei das Wichtigste? Was in diesen Aufgabenfeldern, die mir die wichtigsten sind, sind mir die allerwichtigsten Punkte?

Ich stelle alle diese Fragen! Denn Pfarrer und Pfarrerinnen können Ihnen mit Leichtigkeit zwei Stunden erzählen, was alles furchtbar ist in der Arbeit. Es mag Phasen geben, in denen all dies Belastende auch gesagt werden muss. Ich beginne so aber nicht.

Ich beginne mit dem, wofür sie da sind, was ihre vorgeschriebene Rolle ist, und wie sie diese jetzt fühlen – und zwar nicht mit dem, was nicht ist, sondern mit dem, was ist.

Das ist mein Weltbild: Wir kommen aus der Fülle von ethischen Werten, wir kommen aus der Fülle heiligen Geistes, und wir nehmen daran teil. Indem ich mir dieser Teilhabe bewusst werde, kann ich auch Teil geben, mit-teilen und verantworten. Und dann kommen die Hindernisse. Aber ich beginne nicht mit den Hindernissen.

„Was ist mir das Wichtigste in der Arbeit?“ Wenn die Menschen sich dies alleine, etwa auf einem Blatt Papier verdeutlichen – dann merken sie, welche Schätze sie in ihrer Arbeit haben.

Viele Pfarrerinnen und Pfarrer sind erschöpft, sind müde, sind ausgelaugt – darum ist es in den Kursen zunächst wichtig, an eine der Stärken heranzukommen, einen eigenen Wert zu finden.

Und damit können wir weiter arbeiten: Wo kommen diese Werte her? Welche Wurzeln haben sie: im sozialen Umfeld, in der Biografie, in der christlichen Tradition?

Über das, was ihnen das Wichtigste ist – nehmen wir mal an: das Segnen im Gottesdienst – kommen die Menschen in das weite Feld dieser Wurzelwerke und Fundamente. So entsteht eine Stabilisierung im eigenen Wertesystem, der je eigenen Teilhabe am Geist, in dem sie gegründet sind.

■ 4. Mit der eigenen Kraft beginnen

Aus diesem Wurzelwerk der Wertesysteme kann es für die Geistlichen dann in zwei Richtungen weitergehen: Wie Sorge ich dafür, dass dies in meinem eigenen Leben tatsächlich vorkommt? Wie kann ich es in persönlichen, spirituellen Übungen gestalten? Und dann: Wie gestalte ich es in meiner Leitung in der Gemeinde?

Die Geistlichen sollen ihre eigene geistliche Präsenz und Kompetenz entdecken, und mit eben dieser je eigenen inneren Kraft auch außen arbeiten, auch die Gemeinde leiten. Man kann von den ganz eigenen Werten und Visionen aus auch Gemeindekonzeptionen erarbeiten, also die winzigen, keim-

haften Bilder der Einzelnen auf ganze Organisationen übertragen. Da beginnt für mich überhaupt erst geistliche Führung, wo sich dieser Zusammenhang ausbildet.

■ 5. Gestalten, die mich führen
Ein anderer Weg, den ich gerne gehe, beginnt mit dieser Frage: Gibt es eine Geschichte – aus der ganzen Fülle der Heiligen Schrift, der christlichen Tradition –, die Ihnen derzeit nahe ist? Oder eine Gestalt? Oder ein Kirchenlied, überhaupt ein Lied? Oder ein Kirchengebäude, oder ein Kunstwerk?

Bei den Gestalten aus der Tradition arbeite ich zum Beispiel daran, was das für Führungskräfte sind, die den Einzelnen jetzt innerlich nahe sind.

Nehmen wir mal an, es wäre Elia: Was hat er diesem Menschen zu sagen, zu seiner Lebenssituation, zu seinen Arbeitsaufgaben? Was hat Elia, das geistlich führt? Wir können diese Gestalt wie eine geistliche Beratungskraft hinzuholen: Was meint er in dieser oder jener Konfliktsituation?

■ 6. Das eigene Wort finden
Heute leben Geistliche in permanenten Wechselbädern. Da war eben ein Todesfall und jetzt muss ich zum Geburtstag, und heute Abend noch die Passionsandacht – wie schaffe ich das? Ich brauche die Fähigkeit, mich zu konzentrieren, mir Zwischenräume zu schaffen und sie geistlich zu nutzen, indem ich mich auf ein Wort einlasse.

Das ist ein uralter Übungsweg, den alle Religionen kennen, alle mystischen Traditionen. Oft wird das Wort dem Menschen von einem Meister gegeben. In meiner demo-

■ *Ich brauche die Fähigkeit, mich zu konzentrieren, mir Zwischenräume zu schaffen und sie geistlich zu nutzen, indem ich mich auf ein Wort einlasse.*

kratischen Religion findet das der Mensch selbst. Aus der Fülle, die so oft zu viel ist, kann er ein Wort nehmen und sich darauf lange Zeit, einen Monat, ein halbes Jahr einlassen. Die Einzelne nimmt dieses Wort – einen Bibelvers, eine Liedzeile, oder nur das Wort „Gnade“, oder „Liebe“ – in ihre stille Zeit, in die Räume der eigenen Übung – und in die Leitung der Gemeinde.

■ 7. Das Wort selbst leitet uns
Wenn sich Pfarrerinnen und Pfarrer in einer Gruppe darüber austauschen, welches Wort sie leitet, und wie sie dem Raum geben, dann ergeben sich viele weitere Anregungen, auch für die Gemeindegarbeit. Denn dann leitet dieses Wort – und nicht die Pastorin, der Pastor. Dann kann man fragen: Was sagt Ihnen dieses Wort für Ihre Führung in der Gemeinde? Oft wissen alle sofort, wo dieses Wort sie jetzt innerlich hinleitet, was das in bestimmten Situationen in der Gemeinde bedeutet. Auch dieses wird ausgetauscht. Oder wir bringen die Worte selbst zusammen, und entdecken, was daraus für ein Text wird, welches Kraftpotenzial für Leitung sich daraus ergibt.

■ 8. Konzentration und Resonanz
Geistlich leiten, das heißt heute, in der hektischen, atemlosen Gesellschaft: Räume zu eröffnen zum Ausatmen, zum Aufatmen. Aber diese Räume kann ich nur anleiten, wenn ich sie selber liebe.

Das ist der Kern der geistlichen Leitung. Das heißt, ein Zweifaches zu üben: die Reduktion, die Konzentration auf ein Wort, auf eine Begabung, einen eigenen Wert – und dann die Pause, den Zwischenraum, die Leere als Reso-

nanzraum zu verstehen, als Raum, in dem die Impulse zur Wirkung kommen. Im Echo entfaltet sich der Ton, und das Echo ist stärker als der Ton.

Wenn die Menschen zu uns kommen, wollen sie nicht nur entspannen, sondern sie wollen etwas hören, das in ihnen nachwirkt. Sie wollen ein „Re-Sonare“ erfahren. Und was Geistliche bieten können, das ist, ihnen diesen Raum zu eröffnen.

Das erfordert Gestaltung. Alles, was dem dienlich ist, möge hinzukommen. Alle Management-Tools, alle Organisationsmethoden. Aber nicht als Erstes, sondern sie mögen diesen inneren Räumen dienen.

■ 9. Person und Tradition
Nur das, was die Einzelnen für sich selbst herausgearbeitet haben, was sie persönlich üben, das können sie auch übertragen auf ihre Gemeinde, in die unterschiedlichsten Organisationswege. Ich bin hier sehr, sehr beharrlich, dass sie es in ihrem eigenen „Per-Sonare“ entdecken, bevor sie es transponieren.

Alle anderen Unternehmen haben ein sichtbares, ein hörbares oder greifbares Produkt. Das Unternehmen, die Bewegung Kirche hat ‚nur‘ dieses: die Tradition, die Schrift – und die Persönlichkeiten, die geistlichen Menschen, die diese alten Traditionen in der Gegenwart präsentieren.

Lebendige Präsenz will geübt werden. So entsteht auch Repräsentanz.

■ 10. Leitung durch das eigene Wort in der Seelsorge
Wenn Geistliche ihre eigenen Worte in der Tradition finden und einüben, dann können sie das

■ *Geistlich leiten, das heißt heute, in der hektischen, atemlosen Gesellschaft: Räume zu eröffnen zum Ausatmen, zum Aufatmen.*

auch in ihren Arbeitsbereichen umsetzen. Das ist nur eine andere Schicht, ein Schritt auf dem gleichen Weg. Sie leiten, indem sie Andere in Kontakt mit diesen Kräften bringen.

Es gibt etwa Geistliche, die in der Seelsorge ihr Gegenüber fragen: Gibt es ein Wort aus der Schrift, das Ihnen wichtig ist, oder ein Lied? Und damit haben Sie eine Hilfe, die der Mensch selber anbietet. Vielleicht sagt er: „Also wissen sie, so viele Sprüche weiß ich nicht, aber ‚Der Herr sei mein Hirte‘ – das ist immer noch da.“ Dann hat man einen Kontakt zum Anderen, einen Schlüssel, mit dem man im Seelengespräch geleitet wird.

In der Wirtschaft mache ich das auch. Wenn Leute im Einzelgespräch nicht weiter kommen mit ihren Themen, dann mache ich ein Wechsel und frage: Gibt es irgendeinen Song, oder irgendein Wort, eine Gedichtzeile, die Ihnen wichtig ist? Und von da aus kommt häufig der kreative Impuls für eine Lösung.

■ 11. Leitung durch biblische Sprüche

Ähnlich können Sie mit allen Ritualen arbeiten, in denen Sprüche zentral sind: Trauung, Konfirmation, Beerdigung, Taufe. Wichtig ist schon die Frage: Sollen die Sprüche selbst gesucht werden, oder werden sie den Menschen, den Konfirmanden etwa, gegeben? Oder ein Paar sagt: Wir wollen heiraten, und dies ist unser Spruch. Was heißt das jetzt für das Gespräch, und dann auch für den Gottesdienst?

Auf diese Weise wird die Tradition gewürdigt, sie wird zu einem Kraftfeld.

Mir ist wichtig, bei diesen je eigenen Worten zu bleiben, und ihre Verbindung mit dem Leben gemeinsam zu erarbeiten. So ist die Pfarrerin, die Geistliche davon entlastet, es für die anderen wissen zu müssen. Der Geistliche wird dann ebenso durch das Wort geleitet wie alle Menschen, die zu ihm kommen.

■ 12. Gemeinsame Besinnung auf die Andacht

In Gremien, im Presbyterium, da ist es oft so: Am Anfang steht die Andacht, dann kommt die Tagesordnung, am Schluss vielleicht noch ein Lied, dann gehen die Menschen nach Hause. Wie wäre es, wenn die Andacht besprochen wird, oder Einiges, was den Einzelnen wichtig ist in dieser Andacht? Und dann schauen, was die Andacht zu sagen hat, durch die ganze Tagesordnung hindurch. Oder an bestimmten Punkten fragen: Von dem, was wir da vorhin in der Andacht hatten – gibt es da etwas zu diesem Problem hier zu sagen? Spätestens am Schluss kann man fragen: Wir hatten diesen Anfang, da war uns das und das wichtig bei der Andacht, und jetzt hatten wir diesen Abend. Wie hören Sie das jetzt? Was sagen die Worte der Andacht zu diesem Punkt, zu jenem Beschluss?

■ 13. Auch Verwaltung ist geistlich

Dieses ‚Geistliche‘ ist mit allem anderen zu verweben. Das muss bis in die Verwaltung hinein verwebt werden: Alle sind Geistliche, alle tun eine Arbeit, die im Geist Gottes geschieht. Jeder soll gewürdigt sein. Und alles, alle Verwaltung und Haushaltsführung möge zu-

■ In Gremien, im Presbyterium, da ist es oft so:

Am Anfang steht die Andacht, dann kommt die Tagesordnung, am Schluss vielleicht noch ein Lied, dann gehen die Menschen nach Hause.

sammenkommen in diesem einen Haus Gottes, dem Haus der Gemeinde. Maria und Martha ...

■ 14. Leitbilder kann man nicht erreichen

Ich verstehe Visionen oder Leitbilder so, wie die Geschichte des Moses sie zeigt: Seine Aufgabe war nicht, im gelobten Land zu wohnen, sondern dahin zu führen. Er warf einen Blick ins gelobte Land, aber er erreichte es nicht. Die Vision darf ich nicht erreichen – denn sie erreicht mich.

Das Leitbild zieht mich, es ist ein Kraftfeld, ebenso wie die Werte, von denen ich ausgehe. Und in diesen beiden Kraftfeldern setzen Führende die langfristigen Ziele, die mittelfristigen, und die kurzfristigen Schritte.

Dies ist Gemeinden schwer klarzumachen – und Firmen ebenfalls. Viele meinen, sie müssten das Leitbild erreichen. Dabei ist es ein großes Bild, das die Kraft hat, überall hinein zu wirken. In jeder Gremiensitzung, in jedem Beschluss frage man sich: Wie hat das Leitbild hier gewirkt? Indem das Leitbild in allen Vollzügen buchstabiert wird, bekommt es Leben.

■ 15. Biblisches Projektmanagement

Eine Gemeinde, mit der ich arbeitete, hat als Leitbild die Speisung der Fünftausend gewählt – eigentlich ist es ja eine Speisung der Dreißigtausend, weil Frauen und Kinder nicht mitgezählt wurden, und es ist eine sehr kluge Geschichte.

„Seht nach, was da ist“, sagt Jesus. Also hat die Gemeinde gefragt: Was ist da, bei uns? Wir

wollen nichts dazukaufen, kein ‚Outsourcing‘ veranstalten. Sondern wir machen eine Bestandsaufnahme unserer Gaben – durch alle Gruppen, durch alle Bereiche hindurch, und das tragen wir zusammen. Wir machen eine riesige Veranstaltung, wo wir einander zeigen, welche Begabungen und Kräfte es bei uns gibt.

Und dann überlegen wir uns – nein, wir überlegen noch gar nichts! Die Geschichte ist klüger als wir: Da wird erst mal gefeiert, da wird nichts ausgeteilt, ohne vorher zu danken. Danken potenziert.

Wir wissen nicht, wo die Vermehrung geschah. Sicherlich im genauen Nachsehen, im Zusammentragen, auch im Danken für das, was schon da ist. Und dann erst kommt der nächste Schritt: Wie teilen wir das untereinander aus? Wer braucht was?

So können Sie mit dieser Geschichte ein richtiges Projektmanagement leiten.

■ 16. Bei der eigenen Tradition verweilen

Manchmal habe ich den Eindruck, dass Pfarrerinnen und Pfarrer leichter etwas Fremdes aus der Managementsprache hören – „management by objectives“ oder „visionary quests“ oder „guiding images“ – als Hinweise aus ihrer eigenen Tradition. Dabei kommen die Leitbilder, die jetzt in der Wirtschaft so wichtig sind, oft gar nicht aus der Wirtschaft selbst. Sie kommen aus der Philosophie, aus den Schriften aller Kulturen und Religionen – und allemal aus den biblischen. Viele Geschichten können als Leitbild genommen werden, geradezu als Katechismus: „Was

heißt das?“ Was bedeutet diese Geschichte, dieses Wort für unsere Gemeinde?

Ich beobachte ein konsumorientiertes Verhalten in der Kirche. Die Gemeinden leben wunderbar mit einer Geschichte – aber nur für einen Sonntag. Am nächsten Sonntag kommt die nächste Geschichte, vielleicht sogar schon am folgenden Tag.

Nie kann etwas wirken, dauernd wird nur gesät. Und die Saat kann nicht aufgehen, sie kann nicht in der Tiefe wurzeln, keine Resonanz entfalten.

Wieso brauchen wir jedes Mal ein neues Wort? Wir vertiefen uns seit 2000 Jahren in dieselben Texte. Da kann man doch mal für einen Monat denselben Text betrachten. Mit einer Geschichte ein Jahr lang durch die Gemeinde gehen – wie viel wird sich da entfalten! ■

Interview (Hamburg, 15. 3. 2002) und Redaktion: Jan Hermelink; veröffentlicht in: Praktische Theologie, Heft 4, 2002, mit freundlicher Genehmigung des Verlages

Statt einer Andacht: miteinander die Bibel teilen

Die 7-Stufen-Methode von LUMKO – eine Bibelmeditation aus Afrika

Zu Beginn einer Presbyteriumssitzung ist es üblich, eine Andacht zu halten, Losung und Lehrtext zu verlesen, oder aus einem Andachtsbuch vorzulesen. Zumeist verläuft es wie in einem Gottesdienst, die Teilnahme ist auf das Zuhören und das Singen beschränkt. Dabei könnte die Presbyteriumssitzung auch eine Chance sein, miteinander über biblische Texte ins Gespräch zu kommen. Natürlich, angesichts einer umfangreichen Tagesordnung fällt es schwer, sich dafür Zeit zu nehmen, doch andererseits könnte durch eine gut vorbereitete Sitzung Zeit eingespart werden, die dann einem gemeinsamen Gespräch zur Verfügung stände.

Ich möchte hier eine Methode vorstellen, die eine Möglichkeit darstellt, in ca. 20 Minuten miteinander einen biblischen Text zu betrachten und mit hinein zu nehmen in die dann folgende Tagesordnung:

1. Einleitung zur 7-Stufen-Methode

Die hier vorgestellte Methode wurde im Institut LUMKO für Nachbarschafts- und Bibelmeditationsgruppen (neighbourhood gospel groups) erarbeitet. Sie hat sich von dort in vielen Ländern Afrikas verbreitet und ist auch bei uns weit verbreitet.

Dabei handelt es sich um eine Methode des gemeinsamen und betenden Umgangs mit der Bibel, die helfen kann, einander und Gott zu begegnen und die Augen für die Gegenwart und das Wirken Gottes im Alltag zu öffnen.

Für diese Methode ist eine ruhige Atmosphäre hilfreich.

Genauso wichtig ist die Haltung der Offenheit, des gegenseitigen Zuhörens, aber auch der Bereitschaft, sich selbst, d. h. sein Leben und seinen Glauben zur Sprache zu bringen. Die Funktion des Leiters oder der Leiterin ist lediglich die, die einzelnen Stufen der Methode anzugeben.

In größeren Presbyterien sollten für das Bibelgespräch kleinere Gruppen gebildet werden, damit viele die Möglichkeit haben, in das Gespräch hinein zu kommen.

Die sieben Stufen

Die sieben Stufen sind sehr einfach in ihrem Aufbau:

Die Stufen 1–4 helfen, bei Gott „auszuhalten“, „hinzuhören“, „am biblischen Geschehen teilzunehmen“, „uns Gott zu überlassen“. Stufe 5 bringt uns als Brüder und Schwestern einander näher, weil wir es wagen, ihnen unsere Glaubenserfahrungen mitzuteilen.

In Stufe 6 konfrontieren wir unser Leben mit dem Wort Gottes. Oft geschieht das so, dass eine Gruppe anstehende Fragen diskutiert, die sie lösen will.

In Stufe 7 ist jede und jeder eingeladen zu beten, wie das Herz es ihm oder ihr eingibt.

■ **1. Stufe: Wir laden Gott ein**
Zu Beginn steht das Gebet, die Einladung, dass Gott mit hineinkommt in das Gespräch: Wir erinnern uns an das Wort Jesu: „Wo zwei oder drei in meinem Namen versammelt sind, bin ich mitten unter ihnen“ (Mt 18, 20).

■ **2. Stufe: Wir lesen den Text**
Der Leiter oder die Leiterin sagt nun den Text an. Wenn alle den Text auf-

■ **„Wo zwei oder drei in meinem Namen versammelt sind, bin ich mitten unter ihnen“**

geschlagen haben, bittet der Leiter oder die Leiterin jemanden aus der Gruppe, den Text zu lesen. Die anderen hören erst einmal zu, ohne selbst in den Text zu schauen. Danach wird für einen Augenblick geschwiegen.

■ **3. Stufe: Wir verweilen beim Text**
Sodann fährt der Leiter oder die Leiterin fort: „Wir verweilen beim Text. Welche Worte sind für uns wichtig?“

Die Teilnehmer/Teilnehmerinnen lesen ein Wort oder eine Wendung, die ihnen im Text auffiel, laut vor. Nicht ganze Verse werden gelesen, sondern nur kurze Worte oder Satzteile.

Nach jedem Wort soll Stille gehalten werden. Innerlich sollen die Teilnehmer das Wort drei- oder viermal wiederholen. Es soll „einsickern“. Auf diese Weise gewinnen auch „gewöhnliche“ Worte an Gewicht.

■ **4. Stufe: Wir schweigen**
Nach dem „Verweilen“ bei den einzelnen Worten des Textes wird der ganze Abschnitt noch einmal laut und langsam gelesen. Dann lädt der Leiter oder die Leiterin zum Schweigen ein. Er oder sie sagt auch die Zeit an, wie lange Stille gehalten werden soll, z. B. drei Minuten.

■ **5. Stufe: Wir teilen einander mit, was uns berührt hat**
Nach dem Schweigen kündigt der Leiter oder die Leiterin die nächste Stufe an: „Wir sagen einander, was uns bewegt hat.“ Jetzt hat jeder und jede die Möglichkeit, den Text mit dem eigenen Leben in Verbindung zu bringen, zu sagen, wo der Text ihn/sie anspricht.

■ **6. Stufe: Wir besprechen, was Gott von uns will**
Der Leiter oder die Leiterin sagt: „Wir besprechen, was Gott von uns will.“

Jetzt ist die Zeit gekommen, unser Leben im Licht des Evangeliums zu sehen. In den Basisgemeinden Afrikas werden nun ganz alltägliche Probleme besprochen. Im Presbyterium können es Themen sein, die mit der Tagesordnung oder Erlebnissen in der Gemeinde zu tun haben:

- Jemand braucht Hilfe in der Nachbarschaft
- Ein Presbyter/ eine Presbyterin ist erkrankt und sollte besucht werden
- Eine Stelle muss eingespart werden. Wie geht das Presbyterium mit dem Mitarbeiter um?
- Wie können wir einen Streit schlichten, der entstanden ist?
- Am Sonntag ist Vorstellungsgottesdienst der Konfirmanden und



Konfirmandinnen. Für sie kann gebetet werden

■ ...

Diese Themen und Probleme haben vielleicht nicht unmittelbar mit dem Bibeltext zu tun. Dennoch werden sie im Vertrauen auf Gottes Nahesein besprochen. Die Dinge sehen anders aus, wenn Gott auch mit dabei sein darf.

■ **7. Stufe: Wir beten**
Der Leiter oder die Leiterin lädt nun alle ein zu beten. Das Wort Gottes, die verschiedenen Erfahrungen mit dem Wort Gottes, die täglichen Probleme – all das können Inhalte für das Gebet sein. Manchen fällt es leichter, sich im Gebet anderen zu „eröffnen“. Wir ermutigen die Presbyter und Presbyterinnen, alles mit einfließen zu lassen in dieses persönliche Gebet, was ihnen auf dem Herzen liegt

oder was sie in dieser Meditation betroffen gemacht hat. Erst ganz zum Schluss wird das Vater Unser gebetet.

Es gibt viele weitere Methoden und Zugänge zu biblischen Texten, die sicherlich auch zu Beginn einer Presbyteriumssitzung möglich sind. Eine Karikatur zu einem biblischen Vers kann ebenso ein Gespräch eröffnen wie ein Chagall-Bild auf einer Postkarte oder auch einfach das gemeinsame Lesen eines Textes, verbunden mit einigen konkreten Fragen dazu.

Am Anfang kann es sein, dass eine neue Form nur zögerlich angenommen wird. Doch im Laufe der Zeit beginnen sich Presbyter und Presbyterinnen zu öffnen, wenn deutlich ist, jeder/jede darf so über ihren/seinen Glauben reden, wie es ihr/ihm möglich ist. ■
Hans-Joachim Güttler

Fördern, anerkennen, ermutigen: Kultur der Mitarbeiterpflege und -wertschätzung

Gemeindeentwicklung im Keim ersticken

Drei nicht ganz ernst gemeinte Anregungen

„Es könnte so einfach und unkompliziert in der Gemeinde sein, – wenn die Menschen nicht wären.“ Dieser, zugegebenermaßen, etwas überspitzte und mit einem Lächeln geäußerte Satz eines Pfarrers nach einer Presbyteriumssitzung hat ja einen wahren Kern.

Menschen sind schwierig. Zwar nicht nur die anderen, aber die anderen ganz besonders. Diese drei Anregungen sollen deshalb Menschen in leitender Verantwortung helfen, andere, die freiwillig und unbezahlt mitarbeiten, an der Mitgestaltung durch eigene Ideen und Initiativen von vornherein zu hindern. Nur so kann Gemeindeentwicklung im Keim erstickt werden.

1. Anregung: Keine Informationen weitergeben

Das ist ganz wichtig, denn wer weiß, ob die anderen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit den Informationen überhaupt gut umgehen können. Bei Informationen über Fortbildungen, Tagungen und Kongressen könnten Begehrlichkeiten entstehen, dorthin zu fahren. Und wenn sie fahren, könnten sie mit neuen Ideen zurückkommen, die dann wiederum neue Schwierigkeiten nach sich ziehen, indem sie die Gemeinde in unnötige Bewegung bringen.

Genauso gefährlich sind konkrete Informationen über Planungen und Finanzen. Man kann ja nie wissen, wie andere damit umgehen. Es reicht, wenn Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen das Nötigste wissen, damit sie ihre Arbeit tun können. Weitere Informationen führen immer in die Gefahr, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen anfangen, selber weiterzudenken und mitzugestalten.

Sollte es also nicht möglich sein, das Weitergeben der Informationen ganz zu verhindern, muss die Devise lauten: So wenig wie möglich! Von diesem Prinzip sollten Sie auch nicht abweichen,

wenn Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen um die Herausgabe weiterer Informationen bitten oder sogar dazu drängen. Bleiben Sie standhaft, es lohnt sich. Denn das Bitten und Drängen wird schon bald aufhören und die Folgen, die von gut informierten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu erwarten sind, werden nicht mehr eintreten.

Übrigens ist dieses auch ein wichtiges Prinzip für Presbyteriums- und andere Sitzungen. Je weniger die Teilnehmer und Teilnehmerinnen vorher wissen, desto leichter werden sie so abstimmen, wie sie sollen. Seien Sie darum vorsichtig mit informativen Anlagen zur Sitzungseinladung. Das knappe Stichwort in der Tagesordnung reicht zur kurzen Desinformation völlig aus. Überhören Sie in der Sitzung mit einem Lächeln das mögliche Brummeln über mangelnde Kenntnis zu den zu verhandelnden Sachen. Sie werden es erleben, dass spontan kaum eigene gute Ideen der anderen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen entstehen, die nicht sofort wieder mit einer leichten Argumentation vom Tisch gewischt werden könnten. Machen Sie einfach deutlich, diese spontanen Ideen seien noch nicht ausgegoren.

Damit sind wir direkt bei der zweiten Anregung.

2. Anregung: Neue Ideen gar nicht erst zulassen

Dieses hängt mit dem Vorherigen eng zusammen, weil es das gleiche Ziel hat: Die Mitgestaltung der anderen zu minimieren. Mitarbeiten ist ja gut, aber das Mitgestalten macht es so kompliziert in der Gemeinde und führt zu neuen

■ *Menschen sind schwierig. Zwar nicht nur die anderen, aber die anderen ganz besonders.*

Entwicklungsschritten. Und gerade das soll ja verhindert werden.

Ersticken Sie neue Ideen, die nicht von Ihnen stammen, möglichst gleich im Keim. Gut geeignet dazu sind treffsichere Sätze wie die oben genannte Aussagen, das sei noch nicht ausgegoren. Die Folgerung, es auch gar nicht weiter gären zu lassen, klingt ja gleich mit.

Es ist natürlich dabei wichtig, den jeweils richtigen Satz zu nutzen. Drei bewährte Beispiele möchte ich hier nennen, in der Hoffnung, dass sie gute Dienste auch in Ihrer Gemeinde tun:

■ „Wer soll das denn machen?“

Bei dieser als Frage getarnten Aussage ist es unbedingt nötig, sie nicht offen, sondern mit Nachdruck zu äußern. Versuchen Sie, die Betonung auf das Wort „das“ zu legen. Etwas weniger effektiv aber auch noch gut ist es, wenn die Betonung auf „machen“ liegt. Dann tut diese Frage gute Dienste bei allen Vorschlägen, die nach Arbeit riechen. Sie werden erleben, dass sofort alle betreten nach unten blicken und das Thema ziemlich sicher vom Tisch ist.

■ „Die Menschen bei uns wollen das nicht!“

Diese oder ähnliche Verallgemeinerungen („Da kommt bei uns niemand!“ „Das geht hier nicht!“), die nur mit aufwendigen soziologischen Forschungen vor Ort zu widerlegen sind, eignen sich hervorragend, neue Veranstaltungsideen nicht weiter zu diskutieren. Der ganz geübte Verhinderer setzt eine wertschätzende Bemerkung vorweg: „Die Idee an sich ist gut, ich habe auch schon gehört, dass das woanders funktioniert hat, aber bei uns sind die Menschen anders. Die Menschen bei uns wollen das nicht!“ Sie werden sehen, wenn der Mitarbeiter, der die Idee eingebracht hat, nicht ganz dickköpfig ist, wird er ihre schlüssige Behauptung akzeptieren und schweigen – und es sich gut überlegen, ob er noch einmal eine neue Idee einbringt. Denn wahrscheinlich wird er eingesehen haben, dass nicht er sondern Sie die Menschen in Ihrer Gemeinde genau kennen und wissen, was sie wollen.

Allerdings kann es Ihnen passieren, dass jemand Ihren klugen Einsatz solcher Sätze etwas abwertend zu entkräften versucht, indem er diese Aussagen „Killerphrasen“ nennt. Lassen Sie sich dadurch nicht einschüchtern. Entgegenen Sie einfach, dass doch eher diese Behauptung eine „Killerphrase“ sei.

■ „Dazu haben wir kein Geld!“

Gerade in diesen Jahren ist dieses Argument unwiderlegbar. Allerdings funktioniert diese Aussage nur dann gut, wenn Sie zum einen darauf achten, dass es keine wirkliche Transparenz in den Finanzen gibt, und wenn zum anderen die neue Idee gar nicht erst so weit entwickelt wird, dass genau gesagt

werden kann, was es denn kostet und welche anderen Geldquellen für diesen speziellen Zweck vielleicht erschlossen werden könnten.

3. Ausdauernde Sitzungen

Es gibt Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die stöhnen über lange Sitzungen. Sie sollten die Chancen langer Sitzungen sehen. Sie wissen zwar, dass viele Sitzungsteilnehmer nach einem anstrengenden Arbeitstag zur Sitzung kommen und am nächsten Morgen wieder um sechs Uhr in der Frühe aufstehen müssen. Aber nur wer die Ausdauer hat, auch unter diesen Bedingungen von 19 bis nach 23 Uhr konzentriert zu tagen, hat sich das Recht zur Mitgestaltung erworben. Legen Sie darum, so weit Sie können, die entscheidenden Tagesordnungspunkte auf nach 22 Uhr. Das können Sie dadurch erreichen, dass Sie an den Anfang Tagesordnungspunkte stellen, die zwar nicht so wichtig sind, über die aber lange und ausdauernd diskutiert wird. Gut eignen sich dazu Punkte wie die richtige Farbnuance für den Neuanstrich des Gemeindehausflures. Wenn darüber ausgiebig gesprochen wurde und man sich wegen des Spareffektes zu der um 5 € günstigeren Variante durchgerungen hat, werden Sie die komplette Rest-Renovierung um 22.30 Uhr ohne lange Diskussion beschließen können.

Noch etliche weitere Anregungen zu einer effektiven Verhinderung gemeinsamer Gemeindeentwicklung könnten genannt werden. Doch seien Sie sicher: Wenn Sie diese drei Genannten konsequent anwenden, werden Sie schon Vieles erfolgreich verhindern können. ■
Kuno Klinkenborg

Gemeindeentwicklung ermöglichen

Drei ganz ernst gemeinte Anregungen

Jesus Christus hat alleine das Heil der Welt erworben, aber der Heilige Geist wirkt in der Gemeinschaft der Gemeinde. Deshalb kann Gemeindeentwicklung nur geschehen, wenn sie aus dem gemeinsamen Hören auf das eine Wort Gottes geschieht. Wir wissen das und unsere presbyterial-synodale Verfasstheit versucht, dem auf der Kirchenordnungsebene gerecht zu werden. Soweit, so gut. Aber in der Gemeindegewirklichkeit sieht sich manches Presbyterium zum Abnicken verurteilt und fühlen sich viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als genau das, was dieses Wort im sonstigen alltäglichen Sprachgebrauch auch meint: Ein Mitarbeiter ist ein Untergebener. Ein Chef spricht von seinen Mitarbeitern. Auf gleicher Ebene wird von dem Kollegen, von der Kollegin gesprochen. Wie sehen wir die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in der Gemeinde? Sind wir gemeinsam Mitarbeiter des einen Herrn, oder gibt es die Mitarbeiter des Pfarrers oder der Gemeinde? In wie weit sind sie an der Gestaltung des zukünftigen Weges beteiligt und können wirklich mitgestalten? Wie werden sie dazu angeleitet, dieses zu tun? Was wir nicht tun sollten, steht in den „drei nicht ganz ernst gemeinten Anregungen, Gemeindeentwicklung im Keim zu ersticken“. Drei Anregungen dazu, was getan und von der Gemeindeleitung gefördert werden kann, folgen hier:

1. Teams bilden

Schon im Predigerbuch (4,9) steht: „So ist's ja besser zu zweien als allein; denn sie haben guten Lohn für ihre Mühe.“ Und Jesus hat seine Jüngerinnen und Jünger zu zweit

ausgesandt. Auch Paulus macht sich nie allein auf den Weg. Wir finden in der Bibel viele Hinweise auf die theologische Notwendigkeit von Teambildungen in der Gemeinde. In vielen Gemeinden wird gerne Matthäus 18,20 gesungen: „Wo zwei oder drei in meinem Namen versammelt sind, da bin ich mitten unter ihnen“. Jesus hat das nicht gesagt, um geringe Gottesdienstbesucherzahlen zu rechtfertigen, sondern es geht um die Teams. Zwei oder drei oder vier oder fünf tauschen sich aus, planen gemeinsam, beten gemeinsam, entdecken mögliche Fehler und motivieren sich gegenseitig. Ziele müssen im Team präzisiert werden, Ideen werden hinterfragt und so gestärkt.

Für anstehende Aufgaben, Projekte, Arbeitsbereiche sollte jeweils ein eigenständiges Team gebildet werden. Dabei ist es völlig egal, ob das Team nachher Ausschuss, Trägerkreis, Arbeitskreis oder Projektgruppe genannt wird. Vielmehr ist es wichtig, dass mehrere gemeinsam verbindlich an einer Sache arbeiten.

Die Aufgabe und der Auftrag, den das Team hat, müssen klar beschrieben sein, damit jeder im Team und auch die Gemeindeleitung weiß, wozu es das Team tun soll, wozu es das tun soll und bis wann. Ebenso ist es wichtig, die Kommunikation zwischen der Gemeindeleitung und dem Team zu klären. (Wer berichtet wann im Presbyterium?)

Dann können Gaben geteilt und Aufgaben gemeinsam bewältigt werden unter der Verheißung, dass Jesus im Team dabei ist. Denn „wo zwei oder drei in meinem Namen versammelt sind, da bin ich mitten unter ihnen“, sagt Jesus Christus.

■ Sind wir gemeinsam

Mitarbeiter des einen

Herrn, oder gibt es die

Mitarbeiter des Pfarrers

oder der Gemeinde?

2. Berufen und Ermächtigen

Stellen Sie sich einmal die Frage, wie jemand in Ihrer Gemeinde Mitarbeiter oder Mitarbeiterin wird. Der Pfarrer/die Pfarrerin wird in einem Gottesdienst eingeführt, anschließend gibt es in der Regel einen mehr oder weniger großen Empfang. Ähnliches geschieht dann bei seiner/ihrer Verabschiedung. Die neuen Presbyter und Presbyterinnen werden ebenfalls im Gottesdienst eingeführt, meistens aber ohne anschließendem Empfang.

Wie werden die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Kindergottesdienstes, der Trägerkreis des Glaubenskurses, die Hauskreisleiter und -leiterinnen, die Gemeindesekretärin und die neue Leiterin der Frauenhilfe eingeführt? Wie starten der Besuchsdienst und die Trauergruppe ihre Arbeit? Bewusste Berufungen und gottesdienstliche Einführungen auch ehrenamtlicher Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen haben gleich mehrere Auswirkungen:

■ Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erfahren eine Wertschätzung ihrer Arbeit. Sie erleben, dass Sie mit ihrem Beitrag tatsächlich ein lebendiger Stein der Gemeinde (1. Petrus 2,5) sind und auch so gesehen werden.

■ Das Amt der ehrenamtlichen Tätigkeit wird deutlicher, und damit auch die Verbindlichkeit und Wertigkeit.

■ Im Gottesdienst wird immer wieder etwas von der vielfältigen Lebendigkeit der Gemeinde, die etwas mit den begnadeten Menschen in ihr zu tun hat, sichtbar und bekommt Gesichter.

An anderer Stelle dieses Heftes finden sie einen beispielhaften Ablauf einer Vorstellung und Einführung von Besuchsdienstmitarbeitern und Besuchsdienstmitarbeiterinnen.

Zur Berufung gehört auch die Ermächtigung. Jesus sandte seine Jünger aus und ermächtigte sie. In Matthäus 10, 1 steht z. B., dass er ihnen Macht über die unreinen Geister gab.

Die Verantwortung, die ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin in der Gemeinde hat, muss geklärt sein und auch übertragen werden. Was kann und darf er/sie tun? Was kann und darf er/sie entscheiden? Bis zu welchem Rahmen darf er/sie über Finanzen entscheiden? Je mehr den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zugetraut und vertraut wird, desto mehr können sich ihre Gaben in der Gemeindeentwicklung entfalten. Helfen können an dieser Stelle Mitarbeitervereinbarungen.

3. Bilden und Feiern

Von dem, wie Jesus mit seinen Jüngern, mit seinen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen umging, können wir viel lernen. Das wurde schon in den ersten zwei Punkten deutlich. Die Jünger von Jesus mussten manche Entbehrungen hinnehmen. „Die Füchse haben Gruben und die Vögel unter dem Himmel haben Nester; aber der Menschensohn hat nichts,

wo er sein Haupt hinlege“, sagt Jesus einem, der ihm folgen möchte. (Lukas 9,58) Mitarbeiten heißt auch heute noch, manchen Bequemlichkeiten zu entsagen. Auf der anderen Seite erlebten die Jünger von Jesus aber auch, wie Jesus sie lehrte und befähigte und wie er sich mit ihnen zurückzog, ihnen Ruhe und Stärkung im Miteinander gab und gönnte.

Gerade in unserer Zeit ist das lebenslange Lernen neu entdeckt worden. Etwas, was Jesus schon praktiziert hat. Fortbildungen bewusst anzubieten, ist eine Form der Wertschätzung für Mitarbeitende. Es ist wichtig, dieses schon bei der Planung des Haushaltes zu berücksichtigen. Gerade, wenn es die Perspektive der Gemeinde ist, ehrenamtliche Mitarbeit zu vermehren und so zu fordern, muss auch über die Förderung nachgedacht werden. Die Entbehrungen, die die Jünger auf sich nahmen, wurden durch den Gewinn, den sie hatten, mehr als ausgeglichen. Werden die Entbehrungen unserer ehrenamtlichen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auch durch den Gewinn mehr als ausgeglichen?

Neben der Fortbildung ist das Erleben der Gemeinschaft der andere Gewinnpunkt ehrenamtlicher Tätigkeit. Neben der gemeinsamen Arbeit muss auch das gemeinsame Feiern und das gemeinsame Beten seinen Ausdruck finden.

Noch etliche weitere Anregungen zu einer effektiven Ermöglichung gemeinsamer Gemeindeentwicklung könnten genannt werden. Doch seien Sie sicher: Wenn Sie diese drei Genannten konsequent anwenden, werden Sie schon Vieles erfolgreich fördern. ■
Kuno Klinkenberg

Vorstellung und Einführung der Besuchsdienstmitarbeiter/-innen im Gottesdienst

Gottesdienst bis Schriftlesung, Glaubensbekenntnis, Musik (Posaunenchor)

■ Einleitung

■ Namentliche Vorstellung der Mitarbeiter/innen

■ Beschreibung des Aufgabengebietes

Wir Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen im Besuchsdienst besuchen alle, die neu nach NN zuziehen (und in unserer Gemeindegliederkartei erfasst werden). Ein Brief des zuständigen Pastors, der auch eine Übersicht über Gemeindeveranstaltungen enthält, kündigt unseren Besuch einige Tage zuvor an. Zum Besuch selbst bringen wir einen kleinen Blumenstrauß mit. Wenn dieser Blumenstrauß überreicht ist und gute Wünsche für das Leben in unserer Stadt ausgesprochen sind, ist der Besuch „erfolgreich“. Vielleicht wird man auch hereingebeten, dann wollen wir das gerne tun und die Neuzugezogenen kennen lernen. Wenn gewünscht, geben wir natürlich weitere Informationen über unsere Gemeinde und wie man Zugang finden kann. Mit diesem Besuch ist die Aufgabe des Besuchsdienstes abgeschlossen. Ein weiterer Besuch findet lediglich auf ausdrücklichen Wunsch statt.

■ Hervorhebung: Sie tun es stellvertretend für uns alle

Die Aufgabe, Neuzugezogene zu besuchen, ist nun nicht ein „Hobby“ dieser Mitarbeiter/ Mitarbeiterinnen. Sie tun es im Auftrag der Kirchengemeinde und stellvertretend für uns alle. Das schließt ein, dass sich jeder von uns trotzdem neuen Nachbarn freundlich zuwendet und unter Umständen viel leichter Kontakt zu ihnen bekommt.

Überleitung Schriftlesung

■ Schriftlesung

Jesus sprach zu seinen Jüngern: „Die Ernte ist groß, der Arbeiter aber sind wenige. Darum bittet den Herrn der Ernte, dass er Arbeiter aussende in seine Ernte. Wenn ihr in ein Haus kommt, sprecht zuerst: ‚Friede sei diesem Hause!‘ Und wenn dort ein Kind des Friedens ist, so wird euer Friede auf ihm ruhen; wenn aber nicht, so wird sich euer Friede wieder zu euch wenden. In demselben Haus aber bleibt, esst und trinkt, was man euch gibt; denn ein Arbeiter ist seines Lohnes wert. Ihr sollt nicht von einem Haus zum andern gehen. Sagt ihnen: ‚Das Reich Gottes ist nahe zu euch gekommen.‘“ (Lukas 10 i.A.)

■ Ermutigung an Mitarbeiter/ Mitarbeiterinnen

Liebe Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen im Besuchsdienst für Neuzugezogene. Wir freuen uns, dass Sie bereit sind, sich dieser Aufgabe zu stellen. Sie haben schon einige Zeit investiert, sich darauf vorzubereiten und die ersten Besuche sind gemacht worden. Wir wünschen Ihnen jetzt, dass Sie weiter gute

Erfahrungen machen bei Ihren Besuchen, dass Sie Menschen kennen lernen, sie freundlich in unserer Stadt begrüßen können und dass der eine oder die andere von den Besuchten den Anschluss an unsere Gemeinde findet.

■ Erinnerung der Gemeinde Liebe Gemeinde, wenn eine Gemeinde Menschen beauftragt, andere zu besuchen und sie einzuladen in unsere Gemeinde, dann ist es unser aller Aufgabe mitzuhelfen, dass Menschen, die dann vielleicht kommen (zum Gottesdienst, in eine Gruppe), tatsächlich freundlich aufzunehmen. Darum bitten wir Sie.

■ Sendung unter Segenswort Und nun geht im Auftrag unserer Gemeinde zu Menschen, die neu nach NN gezogen sind. Gott gebe Euch ein offenes Herz, sie freundlich Willkommen zu heißen. Er gebe Euch offene Ohren, auf die Anliegen der Menschen zu hören. Er gebe Euch Mut, den Glauben zu bezeugen. Dazu segne Euch der Vater, der Sohn und der Heilige Geist. Amen.

■ Weiter mit Lied – Predigt
Hans-Hermann Hölscher

■ Die Aufgabe, Neuzugezogene zu besuchen, ist nun nicht ein „Hobby“ dieser Mitarbeiter/ Mitarbeiterinnen. Sie tun es im Auftrag der Kirchengemeinde und stellvertretend für uns alle.

Mitarbeiter fördern und fordern – das D.I.E.N.S.T.-Seminar

Es gibt eine ganze Reihe von Hilfsmitteln, um ehrenamtliche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu fördern und zu fordern. Ein solches Hilfsmittel, das aus Willow Creek stammt und in vielen Gemeinden positiv erlebt wurde, soll an dieser Stelle vorgestellt werden.



D.I.E.N.S.T.-Seminar

Wie gewinnen wir neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für unsere Gemeinden? Wie können die Neuen ihren Gaben gemäß mitarbeiten? Die Veranstaltungsformen sind vielfältig und das ist gut so. Jahrelang sind in Gemeinden über die Offenen Abende Neue dazu gekommen. Im Moment lassen sich viele, die eher am Rand der Gemeinde stehen, zu den zweiten Gottesdienstprogrammen, den Frühstückstreffen für Frauen oder den Männerstammtischen einladen. Gemeinden machen außerdem gute Erfahrungen mit Glaubenskursen, sei es „Christ werden – Christ bleiben“, „Emmaus“, „Stufen des Lebens“ oder der „Alphakurs“. Aber was kommt danach? Die Glaubenskurse sind auf sieben bis zehn Abende angelegt. Vielen Menschen reicht das im Moment zur Orientierung über den christlichen Glauben, weil ihre momentane Lebenssituation kein weiteres Engagement zulässt. Dann sollten wir sie guten Gewissens ziehen lassen. Aber wo finden Neue in unseren Gemeinden ein Zuhause, einen Platz, an dem sie sich engagieren können, wenn sie Zeit und Lust dazu haben? Wie entdecken sie ihre Begabungen?

In unserer Gemeinde wird alle ein bis zwei Jahre ein D.I.E.N.S.T.-Seminar durchgeführt. D.I.E.N.S.T.

steht für: Dienen im Einklang von Neigungen, Stärke und Talenten. Worum geht es dabei? Das D.I.E.N.S.T.-Arbeitsmaterial bietet mehr, als es die üblichen Gabentests tun. Es wurde von Willow Creek entwickelt. Für die Leiter und Leiterinnen stehen ein Leiterhandbuch sowie ein Video zur Verfügung, für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ein umfangreiches Teilnehmerbuch. Das erleichtert die Vorbereitung. Man muss das Rad nicht neu erfinden. Bei den Referaten bzw. Inputs kann man sich an den Vorgaben des Leiterbuches orientieren. Es enthält viel gutes Material. Natürlich bleibt genügend Spielraum für eigene Ideen und Akzente. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer können die Kurzfassung der Referate in ihrem Buch mitverfolgen. Außerdem gibt es Arbeitsblätter für die Einzel- und Gruppenarbeit.

■ Folgende Themen werden behandelt:

■ Einheit 1: Einführung: Was ist D.I.E.N.S.T. und was kann ich von diesem Kurs erwarten?

■ Einheit 2: Neigungen: Der Ort, an dem Sie sich gerne einsetzen.
Einheit 3: Gaben: Was Gott in Sie hineingelegt hat.



Gottes Schätze heben – Gemeinde aus der Dankbarkeit entwickeln

■ **Einheit 4:** Wie entdecke ich meine Gaben? Ein Reiseführer auf dem Weg zu Ihren Gaben.

■ **Einheit 5:** Gaben unter die Lupe genommen: Eine genaue Beschreibung jeder Gabe und die Verknüpfung von Gaben und Neigung.

■ **Einheit 6:** Persönlichkeitsstil: Die Art, wie Sie Herausforderungen angehen.

■ **Einheit 7:** Liebe: Das Wichtigste: Einander in Liebe dienen!

■ **Einheit 8:** Nächste Schritte: Das Seminar ist zu Ende – und wie geht's weiter?

Wir machen gute Erfahrungen mit einem D.I.E.N.S.T.-Wochenende. Ein Leitungsteam ist verantwortlich, das neben den Referaten auch für Gespräche und Beratungen zur Verfügung steht. Pro acht Teilnehmer sollte eine Leitungsperson gerechnet werden. Für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ist es gut, wenn verschiedene Leiterinnen und Leiter engagiert sind. Es ist einfach abwechslungsreicher. Beginn ist am Freitag um 18 Uhr mit dem Abendessen. Danach schließt sich eine kurze Vorstellungsrunde an. Am Freitagabend werden die beiden ersten Einheiten

behandelt. Am Samstagmorgen die Einheiten 3 und 4, am Nachmittag die Einheiten 5 und 6, am Samstagabend die Einheit 7. Am Sonntagmorgen schließlich die Einheit 8. Das Wochenende schließt mit einem Gottesdienst, bei dem die Ermutigung, nun auch erste Schritte zu wagen, im Mittelpunkt steht sowie der Zuspruch des Segens Gottes.

Es versteht sich von selbst, dass ein Informationsblatt mit bestehenden Aufgabenfeldern und Möglichkeiten zum Engagement vorliegt. Genauso wichtig ist der Hinweis, dass vielleicht ganz neue Dinge angepackt werden können. Natürlich kann man das D.I.E.N.S.T.-Programm auch an acht Abenden über vier oder acht Wochen durchführen. Wir hören von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern, dass sie das Wochenende bevorzugen. Es ist für sie organisatorisch leichter zu planen. Außerdem arbeitet man intensiver und muss nicht erst mühsam den roten Faden wieder herstellen und den vergangenen Abend kurz referieren für die, die nicht dabei sein konnten. Ggf. findet während der Tagung ein Kinderprogramm parallel statt.

Wichtig ist, dass die Leitung etwa 14 Tage bis drei Wochen nach dem D.I.E.N.S.T.-Wochenende noch einmal ein Treffen anbietet. Bis dahin hatten alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer Zeit zu überlegen, wo sie sich engagieren wollen und können. Bitte, sprechen Sie im Vorhinein gut ab, wer die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter begleitet und wie sie in ihren Dienst eingeführt werden. Es entsteht große Frustration, wenn die Neuen sich selbst überlassen sind und sich niemand kümmert. Jedes Entdecken von Gaben ist eine Momentaufnahme. Wie sieht

es jetzt – im Jahr 2006 – bei mir aus? Das wird anders sein als vor drei Jahren oder in fünf Jahren.

Ich habe immer wieder Leute erlebt, die an einem D.I.E.N.S.T.-Wochenende teilgenommen haben, sich aber eine Mitarbeit zurzeit nicht vorstellen können, aus welchen Gründen auch immer. Wichtig ist das Signal von der Leitung, dass sie darüber nicht traurig oder enttäuscht ist. Manchmal sind sie einige Jahre später eingestiegen. Manches hat sich biografisch verändert, auch in der Einschätzung ihrer Gaben und Grenzen. Menschen brauchen oft Zeit und unseren langen Atem.

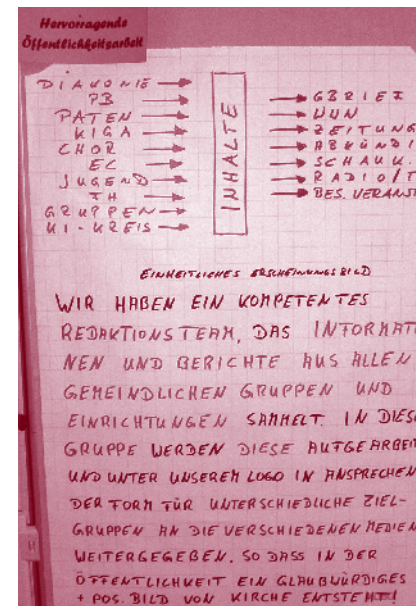


Birgit Winterhoff

Für mich ist D.I.E.N.S.T. eine hervorragende Möglichkeit, damit neue und auch alte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihr Potenzial entdecken. ■

Literaturhinweis:

Bill Hybels, Bruce Bugbee, Don Cousins, D.I.E.N.S.T. – Entdecke dein Potenzial, Projektion J, Gerth-Medien)



Diesen Artikel zu lesen lohnt sich nur dann für Sie, wenn Sie daran interessiert sind, Entwicklungsschritte in der Gemeinde zu gehen, die sich nicht an den vorhandenen Defiziten orientieren oder von ihnen her bestimmt sind. „Gottes Schätze heben“ ist ein Instrument, das Gemeinden helfen möchte, aus einer dankbaren Haltung Gott, den Menschen und der Gemeinde gegenüber Entwicklungsschritte nach vorne zu gehen. Die bisher damit gemachten Erfahrungen in mehreren Kirchengemeinden haben meine anfängliche Begeisterung für den Ansatz bei dem „Guten, das da ist“, noch gesteigert. Es kehrt eine andere Dynamik in die Entwicklung ein, wenn nicht nur mit dem Blick auf all das, was schlecht läuft oder was uns fehlt, überlegt wird, wie es weitergehen kann, sondern wenn im Gegenteil die Aufmerksamkeit auf das gerichtet wird, was es an Schätzen bereits gibt – und was wir nur einmal richtig schätzen müssen.

Viel gelernt für dieses Instrument der Gemeindeentwicklung habe ich bei der „Appreciative Inquiry“, die die methodische Grundlage legt.

Voraussetzung

Die Zustimmung zu drei Thesen ist Voraussetzung, um sich auf diesen Weg des „Gottes Schätze heben“ zu begeben:

1. These: Gott will, das Gemeinden sich entwickeln

Besonders prägend für den Gemeindeaufbau sind die biblischen Gemeindebilder, die vom Bauen oder vom Wachsen sprechen.

Bei den Bildern von der Gemeinde als Bauwerk sind besonders die „lebendigen Steine“, die sich zum geistlichen Haus verbauen (1. Petrus 2,5), und der Bau auf dem „Grund (Fundament), der gelegt ist, welcher ist Jesus Christus“ (1. Korinther 3,11), bekannt. In beiden Fällen ist der Bau nicht einfach fertig und abgeschlossen. Sondern es wird weitergebaut. Das Fundament ist fertig und fest, aber der Bau entwickelt sich weiter.

Noch deutlicher ist das bei den Bildern, die vom Wachsen sprechen. Der Leib Christi (1. Korinther 12,12ff.) wächst und ist lebendig. Auf dem Acker (Matthäus 13,24ff) wächst etwas heran.

Fest ist das Fundament, der Eckstein, das Haupt: Jesus Christus. In der Gemeinde geht es aber um Entwicklung, um das Evangelium in den jeweiligen Kontext hinein verkündigen zu können. Gott will, dass Gemeinden sich entwickeln und verändern.

2. These: Gemeinden haben Gaben und Schätze in reichlichem Maße

Als der Apostel Paulus seinen ersten Brief an die christliche Gemeinde in Korinth schrieb, da hatte er viele beunruhigende Nachrichten über diese Gemeinde gehört. Die Gemeinde stand vor dem Zerbruch. Es gab theologische Streitigkeiten zwischen liberaleren und konservativeren Strömungen, es gab menschliche Zerwürfnisse und es war eine arme Gemeinde. Was schreibt Paulus einer solchen Gemeinde am Beginn seines Briefes? „Ich danke meinem Gott allezeit eurentwegen für die Gnade Gottes, die euch gegeben ist in Christus Jesus,

dass ihr durch ihn in allen Stücken reich gemacht seid, in aller Lehre und in aller Erkenntnis. Denn die Predigt von Christus ist in euch kräftig geworden, sodass ihr keinen Mangel habt an irgendeiner Gabe und wartet nur auf die Offenbarung unseres Herrn Jesus Christus.“ (1. Korinther 1,4ff).

Den Glauben, den Paulus für die Gemeinde in Korinth hat, der ist auch die Voraussetzung, um sich heute in der Gemeinde auf den Weg zu machen. Das darf entlasten. Was nützen uns alle Kirchensteuern der Welt, wenn nicht Gott uns gibt, was wir brauchen? Und was darf uns der Mangel hemmen, wenn Gott uns gibt, was wir brauchen, und uns reich macht? Und daraus folgt nun die dritte These:

3. These: Gemeinden entwickeln sich in die Richtung, in die sie ihre Aufmerksamkeit richten

Wer auf Defizite ausgerichtet ist, kämpft immer mit dem Rücken zur Wand. Sich ständig mit dem Mangel zu befassen, demotiviert und schafft Widerstände. Wenn auch gesagt wird, die Kirche sei kein Abbruchunternehmen, sondern ein Aufbruchunternehmen, die Gemeinden sich aber ständig nur damit beschäftigen, welche Stelle als nächstes gestrichen, welches Gemeindehaus als nächstes verkauft, welcher Arbeitszweig als nächstes eingestellt wird, dann entwickeln sie sich dennoch zum Abbruchunternehmen.

Es nützt zwar nichts, einfach so zu tun, als gäbe es die finanziellen Probleme nicht, aber es ist wohl-tuend, bei den nötigen Schritten

nicht die Abwendung des Problems, sondern die Entfaltung der Möglichkeiten und Potenziale in den Blick zu nehmen. Der andere Blickwinkel bewirkt schon viel. Es macht einen Unterschied für das Klima und die Entwicklung, ob ich mich für drei von sechs Arbeitsbereichen entscheide, die ich aus finanziellen Gründen einstellen will bzw. muss, oder ob ich mich für drei von sechs Arbeitsbereichen entscheide, die ich weiterentwickeln will – und dazu die anderen drei einstellen muss. Es geht um die berühmte Frage, ob das Glas halb voll oder halb leer ist. Das halbvolle Glas ermöglicht eine gelungene Entwicklung eines gemüthlichen Abends als das halbleere.

Der Ansatz einer Methode entscheidet schon manches. Das klassische Vorgehen soll einmal dem Vorgehen von Gottes Schätze heben gegenübergestellt werden:

Was will „Gottes Schätze heben“ erreichen?

Im Blick auf das Potenzial der Gemeinde soll die Priorität auf drei Kernbereiche gelegt werden,

Gottes Schätze heben	Methodische Schritte	klassische Vorgehensweise
Das Gute erkunden	1.	Probleme identifizieren
Das Beste erträumen	2.	Ursachen analysieren
Ziele entwickeln	3.	Lösungen erarbeiten
Durchführung erarbeiten	4.	Maßnahmen planen
Verheißungsorientiert	Orientierung	Defizitorientiert
Gaben und Schätze entfalten	Ziel	Schwächen beseitigen

für die viele Gemeindeglieder die in der Gemeinde schlummernde „Schätze“ heben und in Erwartung der sich erfüllenden Zusagen Gottes entwickeln. Dabei werden Ziele für diese Kernbereiche benannt und erste Maßnahmen geplant.

Durch die Art des Vorgehens wird gleichzeitig die Wertschätzung der Teilnehmenden untereinander und der Gemeinde gegenüber gesteigert und so die Kultur der Gemeinde verändert. Die Geschichte, die die Menschen mit ihrer Gemeinde haben, bleibt dabei im Blick.

Für wen eignet sich diese Methode und wann kann sie eingesetzt werden?

„Gottes Schätze heben“ eignet sich besonders für Gemeinden und Gruppen, die bereits ein Leitbild haben bzw. um ihr Profil und ihre Aufgabe wissen und nun ...

■ ... dieses in einige konkrete Bereiche oder Themen hinein weiterentwickeln wollen,

■ ... Prioritäten setzen und dafür Ziele und Maßnahmen entwickeln wollen,

■ ... das erstellte Leitbild in einigen Konkretionen in der Gemeinde verankern wollen,

■ ... viele Menschen an der konkreten Ausgestaltung beteiligen wollen,

■ ... nach einigen Jahren keinen neuen Leitsatz erstellen, sondern weitere Schritte nach vorne gehen wollen.

Nicht geeignet ist dieser Ansatz, wenn die Probleme in der Gemeinde so drückend sind, dass gar kein Blick auf die Stärken und Schätze möglich ist. Genauso wenig eignet sich dieser Ansatz, wenn die Stimmung in der Gemeinde von Konflikten geprägt ist, die zuerst ausgeräumt werden sollten.

Leitungswahrnehmung und Partizipation vieler – 2 Schritte, die zusammengehören

Paulus beschreibt in seinen Briefen sehr schön, wie die verschiedenen Gaben in dem Leib, der die Gemeinde ist, einander ergänzen sollen.

Alle Gaben sind gleichwertig, und doch in ihrer Funktion unterschiedlich. Gemeinde ist auf Partizipation, auf die Teilnahme und Teilgabe vieler angewiesen. Die Leitung der Gemeinde ist eine Funktion, die sich gerade dadurch als gute Leitung zeigt, dass sie viele daran beteiligt.

„Gottes Schätze heben“ nimmt darauf Rücksicht, indem es in zwei Schritten abläuft:

1. Planungsworkshop: Leitungsverantwortung wahrnehmen durch das Setzen von Prioritäten

Zuerst kommt das Presbyterium mit einigen anderen maßgeblichen Frauen und Männern zu einem

Planungsworkshop zusammen, um aufgrund der Ziele der Gemeinde drei Schwerpunktthemen herauszuarbeiten und dann eine größere Gemeindegemeinschaft zu diesen Themen vorzubereiten. An der Stelle einer solchen Vorbereitungstagung könnte auch eine Perspektiventwicklung stehen, in der ein Leitsatz und drei Kernthemen erarbeitet und dann als Maßnahme die Gemeindegemeinschaft „Gottes Schätze heben“ vorbereitet wird.

Schwerpunktthemen können spezielle Arbeitsbereiche der Gemeinde wie Kindergarten und Gemeinde, Gottesdienst, Jugendarbeit, Evangelisation usw. sein. Genauso möglich ist auch die Schwerpunktsetzung bei Querschnittsthemen (Themen, die sich durch viele Arbeitsbereiche ziehen) wie Kommunikation, Wertschätzung, Mitarbeiterpflege. Es kann auch um zwei Arbeitsbereiche und ein Querschnittsthema gehen.

Wird dieser erste Schritt als Planungsworkshop im Rahmen von „Gottes Schätze heben“ gestaltet, dauert er einen Tag von 9.30 bis 17 Uhr, als Perspektiventwicklung an einem Wochenende freitags von 18.00 bis samstags 18.00 Uhr.

2. Gemeindegemeinschaft: Konkrete Erarbeitung und Planung

Nach dem Planungsworkshop wird zu einer zwei bis sechs Monate später stattfindenden Gemeindegemeinschaft eingeladen, auf der sich (idealerweise) 64 Personen (8 Gruppen mit je 8 Personen) daran machen, die Schätze der Gemeinde im Blick auf die drei Schwerpunktthemen zu entdecken und zu heben, sich über Wünsche



■ *Alle Gaben sind gleichwertig, und doch in ihrer Funktion unterschiedlich.*

und Träume für die Zukunft auszutauschen und Ziele und konkrete Maßnahmen zu vereinbaren.

Die Gemeindekonferenz beginnt freitags abends um 18 Uhr und endet samstags um 18 Uhr. An ihr sollten alle für die Schwerpunktthemen wichtigen Frauen und Männer teilnehmen, eingeladen werden sollten auch Menschen, die noch Zeit und Kraft zur Verfügung haben.

Ablauf einer Gemeindekonferenz „Gottes Schätze heben“

Sowohl während des Planungsworkshops als auch während der Gemeindekonferenz wird der oben bereits geschilderte 4-Schritt durchschritten:

- Das Gute erkunden
- Das Beste erträumen
- Ziele entwickeln
- Durchführung/Maßnahmen erarbeiten

Voraussetzung für die Gemeindekonferenz ist, dass das Presbyterium bzw. der Leitungskreis drei Schwerpunktthemen erarbeitet und dazu Interviewfragen formuliert hat. Außerdem wurde genau überlegt, wer über die allgemeine Einladung hinaus ganz gezielt und persönlich zu der Gemeindekonferenz eingeladen werden sollte (64 Personen). Erfahrungsgemäß lassen sich viele Menschen auf eine solche Gemeindekonferenz ein, wenn sie persönlich auf ihre Mitarbeit hin angesprochen werden.

Im Folgenden werden zu den vier Schritten der Gemeindekonferenz ein paar methodische Hinweise gegeben.

Das Gute Erkunden

Der erste Schritt nimmt den ganzen Freitagabend in Anspruch.

Nach einer kurzen Einführung setzen sich jeweils zwei Personen mit dem Interviewleitfaden zusammen. 45 Minuten lang interviewt die eine Person die andere, dann werden die Rollen getauscht. Es geht dabei darum, dass möglichst viele positive Geschichten über die eigene Gemeinde erzählt werden. Dieser Schritt hat seinen kulturverändernden Wert in sich, selbst wenn manche Geschichte nicht direkt in den weiteren Prozess einfließt. Wenn man sich vorstellt, dass ganz vorsichtig gerechnet jede Person nur ein gutes Erlebnis aus und mit der Gemeinde erzählt, sind nun 64 ausstrahlende Geschichten im Umlauf. Und manch einer erzählt wesentlich mehr als nur ein Erlebnis.

Wir sind oft so auf das Negative fixiert, dass es Teilnehmenden am Anfang manchmal schwer fällt, nur die guten Geschichten zu erzählen. Darum ist es bei diesem methodischen Schritt sehr wichtig, zu dieser Beschränkung Mut zu machen. Die Kritikpunkte kommen indirekt im zweiten Schritt, dem Erträumen der Zukunft, vor. Siehe dazu beim nächsten Schritt.

In den Partner-Interviews wird nicht nur nach guten Erlebnissen gefragt, sondern auch danach, was diese Erlebnisse ermöglichte bzw. welche Schlüsselfaktoren ausschlaggebend dafür waren, dass es gute Erlebnisse wurden. Außerdem spielen schon die ersten Wünsche für die Zukunft der Gemeinde und die Frage nach wegweisenden Bibeltexten eine Rolle.

Nach dem ausgiebigen Gespräch zu Zweit setzten sich jeweils vier Paare zu einer Gruppe zusammen. Dort stellt jeder seinen Interviewpartner mit der Geschichte vor, die den Interviewer am



meisten beeindruckt hat. Ebenfalls werden hier die Schlüsselfaktoren benannt und gesammelt. Und aus den während der Interviews gesammelten Bibeltexten wird einer, der besonders wegweisend erscheint, herausgesucht.

Im anschließenden Plenum stellt jede Gruppe ein für die Gemeinde besonders sprechendes Erlebnis vor, die Schlüsselfaktoren und Bibeltexte werden gesammelt.

Das Beste Erträumen

Nachdem am Freitagabend das Gute der Gemeinde erkundet wurde, geht es am Samstagmorgen darum, nun im Blick auf die drei Schwerpunktthemen das Beste zu erträumen. Zurückgegriffen wird hier auf die Interviewteile zur Zukunft der Gemeinde. Die Leitfrage lautet: „Wenn es keine Widerstände gäbe, wie könnte es dann z.B. im Bereich der Wertschätzung in 5 Jahren aussehen?“ In dem, was hier erträumt wird, spiegelt sich auch die Kritik einzelner Teil-

nehmer wieder, und zwar auf der Negativseite der Träume. Wenn also z.B. jemand zu bemängeln hat, dass Mitarbeitende in der Gemeinde nicht beachtet werden, dann wird er eine besondere Beachtung der Mitarbeitenden erträumen usw.

Am Beginn dieses Punktes teilt sich das Plenum in Interessengruppen zu den einzelnen Schwerpunkten. Eine Gruppe sollte wieder maximal 8 Teilnehmende haben. So kann es sein, dass es zu einem Schwerpunktthema drei Gruppen, zu einem anderen nur eine gibt. Wichtig ist, dass die Lust da ist, im Blick auf dieses Thema zu träumen. Allerdings ist niemand mit der Schwerpunktthemenwahl für den Tag festgelegt. Jeder kann nach der Traumphase – wenn es um die Ziele geht – das Schwerpunktthema wechseln.

In den Gruppen wird nun auf kreative Weise „geträumt“. Eine Gruppe malt ein Zukunftsbild, eine andere schreibt eine inspirierende Zukunftsgeschichte, eine weitere erarbeitet ein Anspiel.

Die Ergebnisse werden im Plenum vorgestellt bzw. vorgespielt oder vorgelesen. Gemeinsam wird nach besonders wichtigen Traum аспекten gesucht, aber auch gefragt, was den anderen noch gefehlt hat.

Ziele entwickeln

Damit Träume keine Schäume werden, müssen sie konkretisiert werden. Das passiert in dem dritten Schritt, der auch noch am Samstag Vormittag durchlaufen wird. Wieder teilt sich das Plenum in (neue) Interessengruppen zu den Schwerpunktthemen auf. Jetzt geht es darum, einen Zielzustand zu beschreiben. Es wird nicht mehr geträumt, sondern überlegt, was

■ *Damit Träume keine Schäume werden, müssen sie konkretisiert werden.*

von den Träumen in 5 Jahren zu verwirklichen ist und wie es – im Blick auf das jeweilige Schwerpunktthema – dann aussieht. Möglichst konkret und motivierend sollte das jeweilige Ergebnis sein.

Zuerst wird solch ein Ziel in max. 8 Personen großen Gruppen erarbeitet, die dann – wenn es zu einem Thema mehrere Gruppen gab – sich gegenseitig vorgestellt und zu einem gemeinsamen Ergebnis geführt werden.

Anschließend werden die Ziele zu den Schwerpunktthemen im Plenum vorgestellt und kurz diskutiert. Es geht dabei um von allen getragenen Konsenszielen. Wo es keinen Konsens gibt, wird das nicht Konsensfähige gestrichen. Das bedeutet nicht, dass das nicht wichtig wäre, sondern nur, dass es dafür im Moment (noch) keinen Konsens gibt.

Durchführung/Maßnahmen erarbeiten

Am Samstagnachmittag geht es dann um die Entwicklung und Umsetzung



erster Schritte, um die Ziele zu erreichen. Es werden neue Gruppen gebildet, die gegenüber den Gruppen, die die Ziele formuliert haben, völlig gemischt sind. In diesen Maxi-Mix-Gruppen werden nun zu allen drei Schwerpunktthemen Vorschläge für jetzt nötige Maßnahmen gemacht, um die anvisierten Ziele zu erreichen. Wichtig, dringlich und machbar sollten diese Maßnahmen sein. Das Ergebnis wird allen vorgestellt. Anschließend werden Initiativgruppen gebildet, die für bestimmte Maßnahmen eine erste Planung erarbeiten.

Nach der Maßnahmenplanung in diesen Interessengruppen werden die Ergebnisse wieder im Plenum vorgestellt und der Tag beendet.

Anschließend geht es um die praktische Umsetzung und Durchführung der Arbeitsergebnisse. Der folgende Bericht aus der Ev. Kirchengemeinde Herscheid stellt eine Gemeindekonferenz und ihre Auswirkungen aus der Perspektive der Gemeinde dar. ■
Kuno Klinkenberg

Ein Bericht über die Gemeindekonferenz in der Kirchengemeinde Herscheid

„Gottes Schätze heben – Gemeinde aus der Dankbarkeit entwickeln“. Unter diesem Leitsatz stand die Gemeindekonferenz der Ev. Kirchengemeinde Herscheid, die an vier Abenden im Juni stattfand.

Mithilfe des Moderators Pfarrer Kuno Klinkenborg vom „Amt für missionarische Dienste“ haben über 40 Gemeindeglieder die von Gott geschenkten Schätze in unserer Gemeinde zum Vorschein bringen können.

Der größte Schatz in unserer Gemeinde sind die Menschen, die von unserem Schöpfer mit den unterschiedlichsten Gaben und Fähigkeiten ausgestattet worden sind. Viele der Teilnehmenden haben sich einladen lassen, aktiv für unsere Gemeinde zu arbeiten – ein guter Grund dankbar zu sein.

Zu den drei Kernthemen:

- 1. Hervorragende Öffentlichkeitsarbeit
- 2. Voneinander wissen – miteinander unterwegs: Gute Vernetzung innerhalb der Gemeinde
- 3. Anziehende Kinder- und Jugendarbeit,

konnten auf sehr kreative Weise konkrete Ziele entwickeln werden. Insgesamt sollen 8 Projekte innerhalb des nächsten Jahres verwirklicht werden:

1. Bildung eines Redaktionsteams für die Gestaltung unserer Gottesdienste

Ziel: An jedem Sonntag wird der Rahmen des Gottesdienstes von mehreren Menschen (Gruppen) gestaltet.

2. Entwicklung eines Logos für die Gemeinde und Gründung eines Redaktionsteams

Ziel: Bis zum ersten Advent 2005 hat die Gemeinde ein Logo, eine Internetseite und einen ansprechenden Gemeindebrief.

3. Entwicklung eines neuen Konzeptes für den Kirchlichen Unterricht

Ziel: Für die Jugendlichen, die nach den Sommerferien 2006 den Unterricht besuchen, soll der Kirchliche Unterricht eine andere Gestalt haben.

4. Musik im Gottesdienst

Ziel: Bis Ende April 2006 wird es eine Gottesdienstmappe mit neuen Liedern und Liturgien geben, die unsere Gottesdienste bereichern.

5. Vorbereitung eines Gemeindefestes als Ort der Begegnung

Ziel: Am 26. August 2006 feiern wir ein Gemeindefest unter Beteiligung aller Gruppen einschließlich der Kindergärten unter dem Thema: „So bunt ist unsere Gemeinde“.

6. Kunst und Kirche

Ziel: Noch in diesem Jahr wird ein meditativer Gottesdienst zum Thema „Engel“ gefeiert. Glasbildner,

Steinbildhauer, Literaten, Töpfer und Maler werden ihre Werke zu diesem Thema in der Apostelkirche ausstellen bzw. vortragen.

Musikalisch soll der Gottesdienst umrahmt werden durch Taizé-Gesänge. Anschließend wird ein Imbiss gereicht und es gibt Gelegenheit zu Gesprächen.

7. Stellenerhalt Jugendreferentin

Ziel: Ab Mitte 2007 ist (im jährlichen Vorlauf) die finanzielle Absicherung der Jugendreferentin-Stelle gegeben.

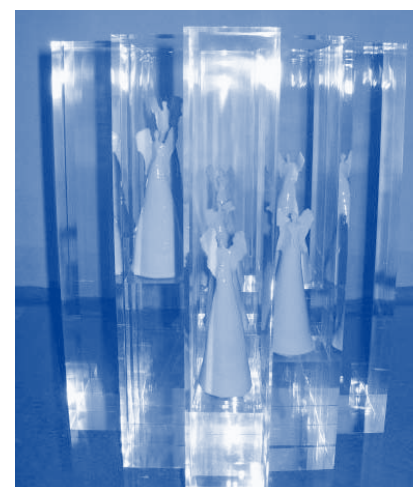
8. Neugestaltung der Schaukästen

Ziel: Die Schaukästen der Gemeinde sollen ein Blickfang sein und aktuell zu den Gemeindeveranstaltungen einladen.

5 Monate später ...

5 Monate nach der Gemeindekonferenz sind wir auf einem guten Weg. Fast alle Projekte starteten programmgemäß. Mit großem Engagement und hohem Verantwortungsbewusstsein gingen die einzelnen Arbeitsgruppen an die Arbeit. Viele Ziele sind erreicht worden:

- Ein neues Logo für die Kirchengemeinde ist entwickelt und vom Presbyterium angenommen worden. Der Gemeindebrief steht finanziell auf eigenen Füßen, muss aber vom Erscheinungsbild her noch verbessert werden. Der ursprünglich für den 1. Advent geplante Start der Internet-Seite muss verschoben werden, weil die entscheidenden ehrenamtlichen



Mitarbeiter beruflich stark überlastet sind.

- Die Schaukästen der Gemeinde präsentieren sich in einem guten und aktuellen Erscheinungsbild.

- Neue Gottesdienstformen sind beschlossen worden, neues Liedgut ausgewählt worden.

- Die Planungen für das Gemeindefest nehmen feste Formen an, der Termin steht.

- Hinter uns liegt eine Engelausstellung „Er hat seinen Engeln befohlen ...“:

Es waren Predigten, Gedichte und Gesänge zu diesem Thema zu hören und Malerei, Fotos und Engel aus Glas, Stein und Porzellan zu sehen. Eröffnet wurde die Ausstellung mit einem ökumenischen Gottesdienst zum Buß- und Betttag. Anschließend gab es genug Zeit, die Exponate zu betrachten, einen Imbiss zu sich zu nehmen und ins Gespräch mit Künstlern und Literaten zu kommen.

Die Wochenschlussandacht am 19.11.2005, sowie die Gottesdienste am Ewigkeitssonntag (8.45 Uhr; 10.00 Uhr; 15.00 Uhr und 17.00 Uhr, Familiengottesdienst) standen ebenfalls ganz unter der Thematik „Engel“.

Innerhalb der Woche war die Kirche von 17.00–19.00 Uhr geöffnet, um den Gemeindegliedern die Möglichkeit zu geben, in Ruhe die Exponate zu betrachten und über Kopfhörer die Gedichte und Texte zu hören. Am Freitag, 25. November 2005 schloß die Ausstellung mit einem Friedensgebet. Eine rundum gelungene Aktion, vorbereitet und betreut von zwei ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen.

- Schwierigkeiten bereitet natürlich die weitere Finanzierung der Jugendreferentenstelle.

- *Der größte Schatz in unserer Gemeinde sind die Menschen, die von unserem Schöpfer mit den unterschiedlichsten Gaben und Fähigkeiten ausgestattet worden sind.*

Da der Gemeinde sowieso schon 46% der gesamten Haushaltsmittel wegbrechen, ist die Mutlosigkeit natürlich groß, zusätzlich noch um die 20.000,00 € aufzubringen. Trotzdem wird an diesem Thema gearbeitet.

- Einzig die KU-Gruppe hat sich noch nicht getroffen, doch das wird in naher Zukunft sicher nachgeholt.

Eine Steuerungsgruppe wird die 8 Projekte weiterhin begleiten und die Ergebnisse im Presbyterium vortragen. Natürlich wissen wir nicht, ob alle Ziele erreicht werden. Doch die Aufbruchstimmung, die Dankbarkeit unserem Gott gegenüber und der Mut sind in unserer Gemeinde immer noch nicht abgeklungen. Wir hoffen, dass das so bleibt. ■

Das Presbyterium der Ev. Kirchengemeinde Herscheid
Michael Große

Zielklar und ergebnisorientiert Gemeinde leiten – Gemeinde mit Konzept

Klare Ziele helfen

„Als sie das Ziel aus den Augen verloren hatten, verdoppelten sie ihre Anstrengungen!“ (Mark Twain). Oftmals ist zu erleben, dass genau der Effekt, der in diesem Zitat beschrieben wird, in Gemeinden eintritt. Viele Menschen, die ehren- und hauptamtlich engagiert sind, sind bis zur Erschöpfung aktiv. Dennoch wird immer noch mehr draufgesattelt. Aber klare Erfolge werden nur selten gefeiert.

Ein Grund für diesen Effekt liegt darin, dass viele Gemeinden sich den Luxus leisten, in ihrer Arbeit auf klare Ziele zu verzichten.

Das hat natürlich auch einen Vorteil: Wenn es kein klares Ziel gibt, dann kann auch nie jemand feststellen, dass das Ziel nicht erreicht wurde. Kritik, leider auch konstruktive Kritik, wird so erschwert.

Aber der Preis, der dafür zu zahlen ist, ist wesentlich höher. Wenn es kein klares Ziel gibt, kommt man nie an den Punkt, an dem festgestellt werden kann, dass das Ziel erreicht wurde. Eine ziellose Reise kann eine Zeit lang ganz angenehm sein, aber auf die Dauer werden immer mehr Menschen aussteigen und die Reise für sich abbrechen.

Ziele sind in mehrfacher Weise hilfreich:

■ Erst konkrete Ziele machen eine Planung möglich. Wie auch der Routenplaner für eine Reise erst Sinn macht, wenn man weiß, wo man hin will, kann eine gute Planung von Maßnahmen und Finanzen erst geschehen, wenn man weiß, wo man mit der Gemeindegemeinschaft oder einem konkreten Projekt hin will.

■ Durch Ziele wird es möglich, zu überprüfen, ob etwas gelungen ist oder nicht.

■ Ziele motivieren Frauen und Männer in der Mitarbeit, weil klar ist, was man denn gemeinsam erreichen will.

Bei der Frage danach, was ein klares Ziel ist, kommt es häufig zu Verwechslungen und Unklarheiten. Darum soll im Folgenden geklärt werden, was ein Ziel ist bzw. was ein Ziel ausmacht. In den kursiven Einschüben geht es um Beispiele aus der frei erfundenen Kirchengemeinde Klein-Kleckersdorf, die mit klaren Zielen ihre Probleme hat. (Ähnlichkeiten mit real existierenden Gemeinden sind nicht zufällig und beabsichtigt.)

Definition

Eine einfache Definition für das, was ein Ziel ist, lautet: *Ein Ziel beschreibt den Zustand, der erreicht werden soll.* Diese sehr einfache Definition hat mehrere Konsequenzen. Zuerst werden im Folgenden drei gefährliche Verwechslungen benannt, danach folgen vier für Ziele wesentliche Punkte.

Erste Verwechslung: Tätigkeiten als Ziele

„Wir machen ein zweites Gottesdienstprogramm“ lautete das Ziel in der Gemeinde Klein-Kleckersdorf. Und dann machten sie ein zweites Gottesdienstprogramm. Vier Jahre lang mühten sie sich ab. Dann schlief– das zweite Gottesdienstprogramm wieder ein. Hatten sie ihr Ziel erreicht? Oder waren sie gescheitert? Was wollten sie eigentlich erreichen?

In Klein-Kleckersdorf wurde das Veranstellen eines zweiten Gottes-

dienstprogrammes mit einem Ziel verwechselt. Ein Ziel ist aber keine Tätigkeit, sondern es bezeichnet den Ort oder den Punkt oder den Zustand, den ich erreichen möchte. Die Leitfrage für ein Ziel lautet nicht: „Was machen wir?“, sondern: „Wo wollen wir hin!“ Das, was gemacht wird, ist nicht das Ziel, sondern dient dazu, ein Ziel zu erreichen. Die Gefahr, Ziele mit Tätigkeiten zu verwechseln, besteht darin, dass es leicht dazu kommt, immer weiter zu machen, bis keiner mehr mitmacht.

Zweite Verwechslung: Wünsche als Ziele

Das ausdrückliche Ziel der Kinder-Bibel-Woche in Klein-Kleckersdorf war es, dass die Kinder Gottes Segen erleben. Dafür wurde manche Anstrengung unternommen, sogar ein großer Hut wurde gebastelt, unter dem alle behütet sitzen konnten. Ob es aber am Ende nur eine gelungene Veranstaltung war oder der Segen Gottes erlebt wurde, darüber war man im Team nicht ganz einig.

Ein Ziel ist etwas anderes als ein Wunsch. Auch dieses wird oftmals verwechselt. Ein Wunsch ist etwas, das dem Handeln entnommen ist. Wünsche können geäußert werden, aber ihre Erfüllung liegt nicht in der Hand der Wünschenden.

Dass Menschen zum Glauben kommen, kann kein Ziel, sondern immer nur Wunsch oder Hoffnung sein. Denn Glauben kann von Menschen nicht hergestellt werden, sondern der Glaube ist ein Geschenk Gottes. Aber ein Ziel kann es sein, dass Menschen das Evangelium einladend verkündigt wur-



- **Gelingt auf eine der Fragen keine Antwort, sollte noch einmal genau überlegt werden, ob das Ziel korrigiert werden muss.**

de. Auch der Segen Gottes ist dem menschlichen Handeln entnommen und kann deshalb nicht Ziel der Arbeit sein. Aber es könnte ohne weiteres ein Ziel sein, dass es in jedem Gottesdienst das Angebot der persönlichen Segnung gibt.

Dritte Verwechslung: Absichtserklärungen als Ziele

Als man in Klein-Kleckersdorf feststellte, dass immer weniger Menschen in den Gottesdienst kamen, wurde dieses Problem im Presbyterium thematisiert. Man einigte sich sehr schnell darauf, dass die Gemeinde einladender werden müsse. Auch etwas lebendiger sollte sie eigentlich sein, damit mehr Men-

schen in den Gottesdienst kämen und am Gemeindeleben teilnahmen. Mit diesem Ergebnis waren alle zufrieden und es stimmte nach einem Jahr immer noch. Nur verändert hat sich nichts.

Ein Ziel unterscheidet sich auch von einer unklaren Absichtserklärung. Unklare Absichtserklärung verraten sich häufig durch die Wendung „wir wollen“ (im Sinne von: „Es wäre schön wenn, aber so richtig trauen wir uns das nicht zu“) oder durch Komparative („mehr, lebendiger, einladender“). Solche unklaren Absichtserklärungen machen den Umgang mit einem Problem leichter, solange man es nicht wirklich lösen will, weil sie nur den guten Willen bezeugen und ein unkonkretes „Mehr-von-etwas“ benennen, ohne zu sagen „wie-viel-mehr“.

Ziele müssen erreichbar sein

Die Projektgruppe „Kindergottesdienst“ der Gemeinde Klein-Kleckersdorf hatte sich das Ziel gesetzt, regelmäßig 25 Kinder im Kindergottesdienst als Besucher zu haben. Als über einen längeren Zeitraum trotz aller Anstrengungen mit hervorragendem Programm und intensiven Einladungsaktionen immer nur 15 Kinder kamen, wurde nach den Ursachen geforscht. Nun stellte die Projektgruppe fest, dass es in der angesprochenen Altersgruppe überhaupt nur 25 Kinder im direkten Einzugsbereich gab.

In vielen Gemeinden gibt es so etwas wie Dream-Teams, die sich eine Zukunft für die Gemeinde erträumen. Wünsche und Utopien zu entwickeln macht Spaß und moti-

viert. Das ist eine gute Vorarbeit für klare Ziele, darf aber nicht mit diesen verwechselt werden. Ziele sind keine Träume, vielmehr können sie von Träumen herkommen. Wenn es um Ziele geht, dann müssen diese realistisch erreicht werden können. Es ist gefährlich, Energie in die Lösung unlösbarer Probleme zu stecken. An dieser Stelle ist deshalb die Analyse der personellen, materiellen und finanziellen Möglichkeiten sehr wichtig. Von daher verbieten sich bei Zielen beliebte Formulierungen mit den Worten „alle“ und „jeder“. Ein Gottesdienst, der alle anspricht, ist schlichtweg nicht möglich. Eine konkrete Gemeinde für jedermann ist menschlich nicht entwickelbar. Ziele, die nicht erreichbar sind, machen atemlos und wirken auf die Dauer demotivierend. Ziele, die erreicht werden, lassen Größeres wagen, aber Ziele, die nicht erreicht werden, vermindern selbst die Lust, Kleineres zu wagen. Es geht dabei nicht um Minimalismus, sondern um Realismus. Ein Ziel sollte so weit wie möglich gesteckt werden, aber wirklich nur so weit wie möglich.

Ziele sollen anstrebenswert sein

Nach dem inspirierenden Vortrag des Referenten für Gemeindeaufbaufragen hielten die Verantwortlichen in Klein-Kleckersdorf sofort ihr neues Ziel fest: „Wir dürfen Kirchendistanzierte nicht vernachlässigen!“

Der Pfarrer fragte vorsichtig nach: „Nun wissen wir zwar, was wir nicht wollen, aber was wollen wir denn?“ Erst so herum entstand dann die Idee, in einem Besuchsprojekt 50 kirchendistanzier-

te Menschen in Klein-Kleckersdorf zu besuchen.

Ein Ziel sollte etwas sein, das zu erreichen sich lohnt. Es geht bei Zielen um Anstrebenswertes und nicht um Zu-vermeidendes. Vermeidungsziele verraten sich in der Regel durch die negative Formulierung und bezeichnen kein wirkliches Ziel, sondern nur ein Nicht-Ziel. Ein Ziel muss etwas vor Augen stellen, das Lust dazu macht, loszugehen und sich ans Werk zu machen.



Ziele sollen schriftlich festgehalten werden

Die Idee, ein Gemeindefest in Klein-Kleckersdorf zu veranstalten, fiel sofort auf positive Resonanz. Man machte sich direkt an die Arbeit. Der Termin war gefunden und die Planungen begannen. Nach reichlich hineingesteckter Arbeit wurde das Gemeindefest allerdings vier Wochen vor Beginn wieder fallengelassen und einige Mitarbeiter grüßten sich ein Jahr lang kaum noch. Was war vorgefallen? Während sich eine Gruppe intensiv darüber Gedanken gemacht hatte, wie man „Außenstehende“ einladen und ihnen die Gemeinde präsentieren könnte („groß und werbend“ war ihre Devise), wollte eine andere Gruppe das Gemeindefest eher zur Verbindung des inneren Kreises nutzen („klein, aber fein“ lautete ihr Motto). Der Posaunenchor sah seine Chance des ausgiebigen Konzertes in der Kirche („denn was ist ein Gemeindefest ohne Posaunenchor?“), die allerdings genauso und zur gleichen Zeit von der Jugendgruppe für den Jugendgottesdienst beansprucht wurde („denn die Jugend ist die Zukunft der Kirche!“)

Ziele sind keine Träume, vielmehr können sie von Träumen herkommen.

Im Jahr darauf nahm man sich mehr Zeit, um mit den Beteiligten zu überlegen, wer mit wem wozu ein Gemeindefest feiern will.

Ein Ziel muss klar formuliert sein. Schriftliche Fixierung ist unbedingt nötig, wenn es auch manchmal einen Kraftakt bedeutet. Dass das Formulieren oft sehr schwer fällt, hat seinen Grund darin, dass mit der schriftlichen Festlegung Entscheidungen darüber getroffen werden, was für das Ziel wesentlich ist und was nicht. Aber erst so wird deutlich, wo die Probleme im Detail stecken. Auch nur so wird es möglich, sich mit allen Beteiligten Klarheit darüber zu verschaffen, ob das Ziel auch von allen in gleicher Weise verstanden und getragen wird. Es lohnt sich, für die klare und klärende Formulierung genug Zeit zu investieren, denn sonst besteht

die Gefahr, dass auf dem Weg zur Erreichung des Zieles Streit entsteht.

Wenn etwa bei der Planung eines neuen Gottesdienstes Unklarheit darüber besteht, ob es um ein einmaliges Projekt, um die Durchführung von vier Gottesdiensten oder um eine dauerhafte Einrichtung geht, tritt die Krise spätestens nach dem ersten Gottesdienst auf. Selbst wenn gemeinsam die schöne Erfahrung mit dem besonderen Gottesdienst festgestellt wird, wird ein Teil des Vorbereitungsteams frustriert sein, weil andere einfach nicht weiter mitmachen. Diese hingegen verstehen die Aufregung der Frustrierten nicht. Schließlich wollten sie nur für diesen einen Gottesdienst mitarbeiten. Das Ergebnis ist trotz der guten Erfahrung ein ungutes Gefühl, weil es unterschiedliche unausgesprochene Ziele gab.

Ziele müssen messbar sein

„Wir wollen Besuche in der Gemeinde machen!“ lautete das Ziel des neuen Besuchsdienstkreises in Klein-Kleckersdorf. Aber gleichzeitig fingen damit die Probleme an. „Wen wollen wir denn eigentlich besuchen?“ wurde gefragt. „Am liebsten alle!“ Aber es war sofort klar, dass das zu viele sind. Man einigte sich auf die Neuzugezogenen. Also lautete das Ziel jetzt „Wir wollen alle Neuzugezogenen in unserer Gemeinde besuchen.“

Nach den ersten durchgeführten Besuchen bemerkte der Besuchsdienstkreis die ersten Probleme:

■ Frau Meier machte ihre Frustration deutlich, dass sie jedes Mal eifrig zum Gottesdienst einlade, aber noch keinen der Neuzugezogenen im Gottesdienst gesehen habe. „Lohnt sich unsere Arbeit überhaupt?“

■ Herr Müller möchte nicht mit leeren Händen an die Tür gehen. Deshalb hatte er in der christlichen Buchhandlung ein kleines Büchlein für 5 € gekauft. „Woher bekomme ich das Geld wieder?“

■ Frau Schmidt möchte wohl mitarbeiten, aber ob sie das auf die Dauer neben der Familie und Arbeit schafft?

Nun wurde das Ziel etwas konkreter gefasst, um dem Kreis selbst und möglichen neuen Mitarbeitern Klarheit zu verschaffen: „Ende 2006 sind alle in dem Jahr Neuzugezogenen besucht und mit einer kleinen Blume (Blumenhändler xy schickt die Rechnungen direkt ans Gemeindebüro) in unserer Gemeinde begrüßt worden. Ende November ist festgelegt worden, ob das Ziel für das Jahr 2007 erneuert wird und wer gegebenenfalls dabei mitarbeitet.“

Ziele müssen messbar sein. Nur dann ist es möglich, zu überprüfen, ob sie auch erreicht worden sind. Es muss deshalb genau beschrieben werden, was erreicht werden soll (Inhalt), wer dabei in den Blick genommen wird (Segment), welches Ausmaß das Vorhaben hat (Mitarbeiter, Finanzen, Räume, Zeit) und wann das Ziel erreicht sein soll (Zeit). Nur dann kann am Ende der Erfolg gefeiert oder aus den Fehlern gelernt werden.

Zwei hilfreiche Nachfragen und eine leicht merkbare Formel

Es gibt zwei sehr hilfreiche Nachfragen bei der Erstellung von Zielen, die im Anschluss an die Formulierung gestellt werden können. Gelingt auf eine der Fragen (oder sogar auf beide) keine Antwort, sollte noch einmal genau überlegt werden, ob das Ziel korrigiert werden muss.

1. Wann merken wir, ob wir unser Ziel erreicht haben?
2. Woran merken wir, dass wir unser Ziel erreicht haben? Was hat sich dann wie verändert?

Als sehr hilfreich hat sich eine einfache und leicht merkbare Formel gezeigt, wie Ziele sein sollten. Ziele sollten SMART sein:

- S spezifisch
- M messbar
- A attraktiv und akzeptiert
- R realistisch
- T terminiert

Das Ziel und die Ziele

Man kann bei der Erstellung von Zielen alles richtig machen, und doch geht es daneben, weil das Ziel

zwar richtig erstellt, aber in der falschen Richtung aufgestellt ist. Ziele müssen am Gesamtziel oder Auftrag der Gemeinde orientiert sein. Der grundsätzliche Auftrag für die Gemeinde steht fest: Die Botschaft von der freien Gnade Gottes soll ausgerichtet werden an alles Volk (6. These der Barmer Theologischen Erklärung). Jede Gemeinde sollte überlegen, wie sie diesem Auftrag in ihrer Zeit und an ihrem Ort entsprechen kann. Das geschieht in Perspektiv- oder Leitbildentwicklungen. Bei jedem Ziel, das sich eine Gruppe, ein Ausschuss, ein Projekt innerhalb der Gemeinde setzt, ist es unbedingt nötig, danach zu fragen, wie es sich zu dem verhält, was das Leitziel der Gemeinde ist. Ziele zu verfolgen, die dem Leitziel der Gemeinde zuwiderlaufen, erschweren die Gemeindeentwicklung.

Es ist deshalb extrem wichtig, schon bei der Planung eine befriedigende Antwort auf drei Fragen zu geben:

- Warum streben wir eigentlich dieses Ziel an, obwohl wir so viele andere Dinge zu tun haben?
- Welchen konkreten Nutzen bringt unserer Gemeinde die Erreichung dieses Zieles?
- Ist es die absehbaren Mühen, Anstrengungen und Konflikte wirklich wert und bringt es unsere Gemeinde voran?

Zu guter Letzt: Das Erreichen von Zielen gehört gefeiert! ■
Kuno Klinkenberg

Es war ihr erstes gemeinsames Wochenende, dass sie miteinander verbringen sollten. Bisher waren ihre Zusammenkünfte von Zeitdruck und einer langen Tagesordnung bestimmt. Für viele war es unbefriedigend, in den Sitzungen über alles Mögliche reden zu müssen, aber „für das Eigentliche“ kaum Zeit zu haben. Deshalb machte der Pfarrer dem Presbyterium den Vorschlag, sich an einem Wochenende zu treffen und sich einem Thema ganz intensiv zu widmen. Der Vorschlag wurde von allen akzeptiert, ein Termin war auch bald gefunden und so fuhr das Presbyterium in ein Freizeitheim. Sie hatten sich darauf geeinigt, einmal über ihre Vorstellungen von Gemeinde zu reden und zu überlegen, welche Schwerpunkte zukünftig angegangen werden sollten. Etwas befremdlich war ihnen der Einstieg in das Thema. Sie sollten, statt wie sie es gewohnt waren, darüber zu reden, ihr Bild von Gemeinde malen. Die einen sagten, dass sie nicht malen können, andere meinten, das sei etwas für die Schule und wieder andere bemerkten, man sei doch nicht im Kindergarten. Der Pfarrer begründete seinen Vorschlag damit, dass ein Bild einen ganz anderen Zugang zum Thema schaffen würde und bat das Presbyterium, sich trotz der Vorbehalte darauf einzulassen. Die Ergebnisse waren erstaunlich: ein großes Bauernhaus mit vielen Fenstern und einem großen Eingangstor, eine bunte Blumenwiese, ein alter Ziehbrunnen, ein Kreuz, um das viele Menschen angeordnet waren, ein Segelboot auf hoher See, eine aufgeschlagene Bibel, eine bunt angemalte Kirche und weitere eindrückliche Bilder. Bevor die Maler und Malerinnen selbst ihr Ergebnis kommentierten, bekamen die an-

deren Gelegenheit, sich darüber zu äußern, was sie sehen und was sie damit verbinden.

Ausgehend von diesen Bildern wurden Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Bilder festgehalten und erste Aussagen darüber formuliert, was das Presbyterium unter Gemeinde versteht. Dann ging es an eine Prioritätensetzung. Die Presbyter und Presbyterinnen sollten je für sich bepunkten, was sie für eine Gemeinde für unerlässlich halten.

Es folgten noch etliche methodische Schritte und kreative Phasen an diesem Wochenende an dessen Ende für alle feststand: Der Gottesdienst soll ein wichtiger und zentraler Bestandteil zukünftiger Gemeindegemeinschaft sein.

Und zwei weitere Ergebnisse sollten die Arbeit im Presbyterium nachhaltig verändern: Der feste Wille, diese Wochenenden jährlich zu wiederholen und vor Beginn der Presbyteriumssitzung eine offene Zeit zu haben, um bei einem Tee oder Glas Saft gemütlich zusammensitzend und sich zu unterhalten.

Die Konzentration auf den Gottesdienst in allen Bereichen der Gemeindegemeinschaft führte zu einer intensiv geführten Diskussion innerhalb der Gruppen und nach 2 Jahren zu einem Gottesdienst mit geänderter Zeit, einer geänderter Liturgie und zu einer Erhöhung der Anzahl der Gottesdienste. Ob diese Änderungen auch dazu beigetragen haben, dass sich im Laufe der Jahre die Anzahl der Gottesdienstteilnehmer und Gottesdienstteilnehmerinnen sowie die Kollekten erhöht haben?

Es gibt kaum Untersuchungen im kirchlichen Bereich, die einen Zusammenhang zwischen dem Stellenwert eines gemeindlichen

■ *Weil wir Gottes Liebe in unserem Leben erfahren, feiern wir Gott in unseren Gottesdiensten.*

Arbeitsbereiches und möglichen positiven Auswirkungen auf die Gemeinde herausgefunden haben. Und manche Presbyterien beklagen den hohen Aufwand und das große Engagement für eine bestimmte Arbeit in der Gemeinde einerseits und den mäßigen „Erfolg“ andererseits.

Deshalb stellt sich immer wieder die Frage: „Kann der „Erfolg“ einer Gemeindegemeinschaft beeinflusst werden?“ Oder anders gefragt: „Gibt es bestimmte Schritte, die ein Presbyterium/eine Gemeinde gehen sollte, damit sie lebendiger wird?“

Und schon gibt es auch die Gegenstimmen, die fragen: „Woran wird denn „Erfolg“ gemessen?“ „Kann Gemeindegemeinschaft quantifiziert, d.h. in Zahlen erfasst werden?“ oder: „Was heißt denn „lebendig“ sein? Woran ist eine „lebendige“ Gemeinde erkennbar?“

Um das Ergebnis gleich vorweg zu nehmen: Es gibt keine „Erfolgsrezepte“ für eine gelingende Gemeindegemeinschaft und es gibt auch keine „Universalmethode“ mit Erfolgsgarantie.

Was es aber gibt, sind Bedingungen, unter denen Gemeindegemeinschaft mehr Chancen hat, ihrem Auftrag gemäß zu handeln.

Dieser Auftrag wird zwar mit unterschiedlichen Worten beschrieben, aber gemeint sind in der Regel 4 Ausdrucksformen oder Wesensarten, Kirche zu sein:

Gottes Botschaft hören und weitersagen – Martyria

Weil Gottes frohe Botschaft uns Heil und Heilung für unser Leben und die Welt verspricht, geben wir weiter, was uns im Leben und Sterben Hoffnung und Zukunft gibt.

Die Gemeinschaft mit Gott feiern – Leiturgia

„Weil wir Gottes Liebe in unserem Leben erfahren, feiern wir Gott in unseren Gottesdiensten. In ihnen redet Gott durch sein Wort zu uns und wir antworten ihm mit Gebet und Lobgesang.“

Gottes Liebe weitergeben – Diakonia

„Weil wir Gottes Barmherzigkeit erfahren haben, geben wir diese Liebe im helfenden Handeln, in Solidarität und im „Tun des Gerechten“ an andere Menschen weiter.“

Gemeinschaft erfahren und gestalten – Koinonia

„Weil Gottes Geist alle Christinnen und Christen zu einer Gemeinschaft von Schwestern und Brüdern vereint, nehmen wir uns gegenseitig an, wie Christus uns angenommen hat.“

(„Unsere Geschichte – Unser Selbstverständnis“, hg. Evangelische Kirche von Westfalen, S.26)

Das Presbyterium als Leitungsorgan einer Kirchengemeinschaft wird also immer wieder einmal innehalten und sich fragen, wie es diesen Auftrag erfüllen will. Für dieses Innehalten und Nachfragen gibt es verschiedene Methoden und Hilfen, die auf 4 Grundfragen reduziert werden können:

- Wer sind wir?
- Woher kommen wir?
- Wo wollen/sollen wir hin?
- Wie kommen wir dahin?

Um auf diesen Fragen eine Antwort zu finden, gibt es unterschiedliche Zugänge. Einige davon sind in diesem Heft vorgestellt. ■

Hans-Joachim Güttler

Ein Leitfaden zur Erstellung einer Gemeindekonzeption

Eine Methode, diesen Fragen nachzugehen, ist der Leitfaden zur Erstellung einer Gemeindekonzeption, der im Rahmen des Reformprozesses innerhalb der Evangelischen Kirche von Westfalen entstanden ist.

Die einzelnen Schritte:

Schritt 1 Das Presbyterium beschließt, eine Gemeindekonzeption zu erarbeiten

Verantwortlich für die Initiierung der Erarbeitung einer Gemeindekonzeption ist das Presbyterium. Es unterstützt und begleitet den gesamten Prozess. Zur Mitarbeit in der Projektgruppe sollten haupt-, neben- und ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sachkundige Gemeindeglieder und Vertreter/Vertreterinnen von Nachbargemeinden gewonnen werden. Wünschenswert ist es, dass Personen, die der Kirchengemeinde (bisher) fern standen oder einer anderen Konfession angehören, der Projektgruppe auf Anfrage beratend zur Verfügung stehen.

Der Anfangsbeschluss des Presbyteriums zum Prozess der Erarbeitung einer Gemeindekonzeption sollte folgende Aspekte enthalten:

- Eindeutiges „Ja“ zur Erstellung einer Gemeindekonzeption;
- Delegation der Erarbeitung an eine Projektgruppe;
- Besetzung der Projektgruppe und Wahl des Leiters/der Leiterin;
- Inhaltliche Akzente des Arbeitsauftrages der Projektgruppe;
- Zeitlicher und finanzieller Rahmen zur Erstellung der Gemeindekonzeption;
- Regelungen zur Kommunikation zwischen der Projektgruppe und dem Presbyterium;
- Regelungen zur Kommunikation des Prozesses in und mit der Gemeinde.

Schritt 2 Die Projektgruppe wird gebildet und eingesetzt

Die vom Presbyterium beauftragte Projektgruppe sollte darauf bedacht sein, in ihrer Arbeitsweise strukturelle Elemente einer künftigen Konzeption erkennen zu lassen. Dazu gehören Transparenz, Mitbeteiligung und Offenheit.

Deshalb informiert sie in Absprache mit dem Presbyterium die Gemeinde in regelmäßigen Abständen über den Prozess und beteiligt bei einzelnen Schritten Gemeindeglieder. Ferner ist zu überlegen, ob an bestimmten Schritten ein Mitglied des Kreissynodalvorstandes oder Fachkundige aus der kreiskirchlichen Verwaltung zu beteiligen sind.

Nach der weiteren Klärung des Auftrages sowie des Verfahrens sollte eine Rückkopplung mit dem Presbyterium vorgesehen werden.

Zu Beginn der Arbeit der Projektgruppe sind folgende Punkte zu klären:

- Verständigung über den vom Presbyterium beschlossenen Auftrag für die Projektgruppe;
- Klärung der Motivationen der Mitglieder;
- Ziele der Arbeit, inhaltliche wie zeitliche Strukturierung und Finanzplanung des Prozesses;
- Kompetenzen und Aufgaben der einzelnen Mitglieder;
- Wahl einer stellvertretenden Leiterin/eines stellvertretenden Leiters;
- Regelmäßige Protokollierung der Prozessergebnisse;
- Abstimmung über Kommunikationsaufgaben und -wege (mit dem Presbyterium, der Kirchengemeinde, den Medien, dem Kirchenkreis);
- Die Entwicklung eines Verfahrens zur Abstimmung aller Schritte und Aktionen der Projektgruppe mit dem Presbyterium.

Schritt 3 Die gemeindliche Situation und deren Kontext werden erhoben

Die Daten- und Informationssammlung gibt einen Überblick über die Lebenssituation der Menschen am Ort, die Ressourcen und Angebote der Kirchengemeinde.

Zu folgenden Aspekten sollten/ können Daten und Informationen gesammelt werden:

- Kommunale Rahmenbedingungen (Bevölkerungs- und Sozialstruktur, wirtschaftliche Strukturen, Infrastruktur am Ort, gesellschaftliches und politisches Umfeld);
- Kirchliche Situation (Bevölkerungs- und Sozialstruktur der Kirchenmitglieder, Gemeindegeschichte, Erwartungen der Kirchenmitglieder an die Kirchengemeinde);
- Arbeitsfelder (Inhalte und Zielgruppen der Arbeitsfelder, bereits erstellte Konzeptionen einzelner Arbeitsbereiche);
- Teilnahmeverhalten an gemeindlichen Veranstaltungen und Einschätzung der Angebote durch die Kirchenmitglieder;
- Situation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Anzahl und Arbeitsfelder; Einschätzung der Gemeinde und der eigenen Arbeitssituation);
- Organisatorische Strukturen der Kirchengemeinde (Leistungs- und Kommunikationsstrukturen, bisherige Vernetzungen und Kooperationen der Gemeinde);
- Vorhandene Ressourcen und deren voraussichtliche Entwicklung (Anzahl und Nutzung der Gebäude, finanzielle Situation).

Schritt 4 Der Auftrag der Gemeinde wird geklärt und ein Leitbild (Vision) entwickelt

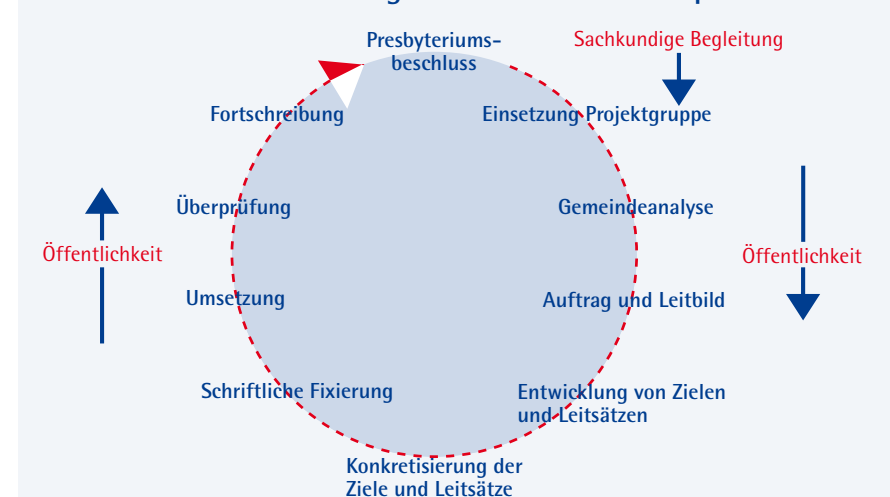
Auf der Grundlage der Heiligen Schrift und unter Einbeziehung des Kirchenbildes der Evangelischen Kirche von Westfalen vergewissert sich die Projektgruppe über den Auftrag der Kirchengemeinde und die Ziele der Gemeindeglieder. Unter Beteiligung von Gemeindegliedern entwickelt die Projektgruppe ein Leitbild (eine Vision), das Aussagen über Identität, Ziel und Auftrag der Kirchengemeinde trifft.

Bei der Erarbeitung des Leitbildes/der Vision sollte Folgendes berücksichtigt werden:

- die biblische Tradition und der Bekenntnisstand;
- die Geschichte und Prägung(en) der Kirchengemeinde;
- das gemeindliche Umfeld (Nachbargemeinden, Kooperationen etc.);
- das Kirchenbild der Evangelischen Kirche von Westfalen;
- die Visionen der Gemeindeglieder und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

■ Leitsätze und Ziele bilden die Voraussetzung und Kriterien für zukünftige Planungen und Entscheidungsprozesse der Gemeinde.

10 Schritte zur Entwicklung einer Gemeindekonzeption



Schritt 5 Leitsätze und Ziele für die Gemeindearbeit werden entwickelt

Auf der Grundlage der Ergebnisse der Schritte 3 und 4 entwickelt die Projektgruppe Leitsätze und Ziele für die Gemeindearbeit. Diese Leitsätze und Ziele bilden die Voraussetzung und Kriterien für zukünftige Planungen und Entscheidungsprozesse der Gemeinde.

Bei der Entwicklung der Leitsätze und Ziele sollte Folgendes berücksichtigt werden:

- die Ergebnisse der Gemeinde- und Umfeldanalyse;
- das entwickelte Leitbild („Vision“) der Kirchengemeinde;
- die Einschätzung der Stärken und Schwächen der Kirchengemeinde durch die Gemeindeglieder und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter;
- „Unser Handeln“ – zehn Ziele des kirchlichen Lebens aus dem Kirchenbild der Evangelischen Kirche von Westfalen;
- Die Handreichung zur Mitgliederorientierung.

■ Eine besondere

Verantwortung trägt das Presbyterium als Leitungsorgan der Gemeinde

Schritt 6 Die Leitsätze und Ziele werden im Blick auf die Gemeindesituation konkretisiert

Die Projektgruppe erarbeitet Umsetzungen der Leitsätze und Ziele in die Gemeindearbeit. Sie prüft und konkretisiert die Leitsätze und Ziele anhand der realen personellen, finanziellen und räumlichen Möglichkeiten in der Kirchengemeinde.

Von den Leitsätzen und Zielen ausgehend werden dabei:

- die Handlungsfelder der Kirchengemeinde beschrieben;
- Schwerpunkte für die Arbeit gesetzt;
- Kooperationsmöglichkeiten geprüft;
- vorhandene Angebote der Kirchengemeinde beibehalten, spezifiziert, verbessert, eingestellt oder neue Angebote entwickelt;
- die Zielgruppen festgelegt, die mit den Angeboten angesprochen werden sollen;
- die Leitungs- und Kommunikationsstrukturen verbessert;
- Maßnahmen zur Begleitung und Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschrieben;
- Instrumente zur Überprüfung der Umsetzung von Leitsätzen und Zielen entwickelt;
- das Leitungshandeln und die Aufgaben des Presbyteriums beschrieben.

Schritt 7 Die Konzeption wird schriftlich niedergelegt, mit der Gemeinde diskutiert und vom Presbyterium beschlossen

Aus den Ergebnissen der Schritte 3–6 erstellt die Projektgruppe die Gemeindekonzeption (Umfang ca. 10–20 Seiten) und stellt sie dem Presbyterium vor. Damit endet der Auftrag der Projektgruppe.

Die Projektgruppe

- stellt dem Presbyterium den gesamten Prozess und das nun vorliegende Ergebnis vor;
 - stellt sich den Fragen und Kommentierungen durch das Presbyterium;
 - weist auf die nächsten Schritte zur Umsetzung hin.
- Das Presbyterium
- diskutiert die erstellte Gemeindekonzeption mit der Projektgruppe und in der Gemeinde;
 - legt dem Kreissynodalvorstand das bisherige Ergebnis mit der Bitte um Stellungnahme vor;
 - beschließt die Gemeindekonzeption nach erfolgter Stellungnahme als verbindlichen Rahmen der Gemeindearbeit;
 - sorgt für die Veröffentlichung und Kommunikation der Konzeption in der Kirchengemeinde, im Gemeindeumfeld und im Kirchenkreis
 - und gibt dem Landeskirchenamt die beschlossene und veröffentlichte Gemeindekonzeption zur Kenntnis.

Innerhalb der gemeinsamen Sitzung oder an einem dafür angesetzten Termin wird der Projektgruppe offiziell der Dank für die geleistete Arbeit ausgesprochen und sie wird aus der Projektarbeit entlassen.

Schritt 8 Die Konzeption wird umgesetzt

In der Verantwortung für die Umsetzung stehen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – eine besondere Verantwortung trägt das Presbyterium als Leitungsorgan der Gemeinde.

Die Umsetzung der Konzeption geschieht in folgender Weise:

- Erarbeitung von Projektplänen mit inhaltlicher und zeitlicher Strukturierung zur Umsetzung der festgelegten Leitsätze und Ziele (ggf. durch eine neu einzusetzende Projektgruppe);
- Anpassung der Dienstabweisungen und Stellenbeschreibungen der haupt- und nebenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unter Beteiligung der MAV;
- Berücksichtigung der beschriebenen Ziele in den Mitarbeitengesprächen, den Verabredungen mit ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und bei Ausschreibungen und Stellenbesetzungen;
- Berücksichtigung der beschriebenen Ziele bei der Entscheidung, welche Arbeitsbereiche und Dienste beibehalten, ausgebaut, eingeschränkt oder aufgegeben werden.

Schritt 9 Die Ergebnisse der Umsetzung der Gemeindekonzeption werden überprüft

Um sicherzustellen, dass die Ziele im Blick behalten werden und die Gemeindekonzeption aktuell bleibt, überprüft das Presbyterium in festgelegten Abständen (spätestens alle vier Jahre) die Konzeption und den Stand der Umsetzung.

Zwischenzeitlich ist ein Abgleich der Konzeption darüber hinaus bei Stellenveränderungen und gravierenden finanziellen Veränderungen vorzunehmen.

Die Überprüfung der Gemeindekonzeption kann zu verschiedenen Ergebnissen und Konsequenzen führen:

- Ergebnis: die Umsetzung ist bisher gut gelungen – Konsequenz: die Gemeindekonzeption behält in vorliegender Gestalt Gültigkeit;
- Ergebnis: die Umsetzung einzelner Ziele hat sich verzögert Konsequenz: die Projektplanung ist zu verändern, die festgelegten Zielvereinbarungen behalten Gültigkeit;
- Ergebnis: bestimmte Ziele sind nicht so umsetzbar wie geplant Konsequenz: einzelne Zielvereinbarungen müssen verändert werden;
- Ergebnis: die Rahmenbedingungen der Gemeindearbeit haben sich grundlegend verändert – Konsequenz: Rahmenbedingungen müssen neu erhoben, das Leitbild (Vision) überprüft und die Leitsätze und Ziele müssen neu entwickelt werden.

Schritt 10 Die Gemeindekonzeption wird fortgeschrieben

Wenn eine Gemeindekonzeption fortgeschrieben werden muss, sorgt das Presbyterium für die Anpassung der Konzeption an die neuen Rahmenbedingungen.

Eine Fortschreibung der Gemeindekonzeption kann sich nahe legen bei:

- einschneidenden Stellenveränderungen in der Gemeinde (z.B. Wegfall einer Pfarr- oder Mitarbeiterinnenstelle);
- außergewöhnlichen Haushaltsveränderungen;
- Veränderungen in der Bevölkerungs- und Sozialstruktur im Gemeindeumfeld;
- einem grundlegenden (Generationen-)Wechsel in der Mitarbeiterschaft. ■

Erarbeitet von der Projektgruppe „Kirchenbild“ im Rahmen des Reformprozesses „Kirche mit Zukunft“

Pelkum – „gastfreundlich und evangelisch – aus gutem Grund“

Eine Dorfgemeinde und ihr Konzept

Pelkum ist ein Dorf am Rand des Ruhrgebietes und gehört zur Stadt Hamm. Die dortige Kirchengemeinde hat eine Pfarrstelle. Im Frühjahr 2001 wurde Gabriele Wedekind als neue Gemeindepfarrerin vom Presbyterium gewählt. „Bringen Sie ein Konzept mit?“, wurde die Pfarrerin vor ihrer Wahl gefragt. Sie antwortete mit „Nein“, da sie die Situation noch nicht kannte. „Wald der 1000 Ideen“ nannte jemand die vorhandene Gemeindearbeit. Gesucht wurde also ein Konzept, das die Fähigkeit zur Sammlung hatte. Was ist in der Lage, die Vielzahl unterschiedlicher Aktivitäten, Frömmigkeiten und eigenständiger Gruppen zu tragen und anzuregen?

Welche Methoden wurden zur Leitbild-Entwicklung angewendet?

Nach einer mehrmonatigen Phase der Gemeindeanalyse vereinbarte das Presbyterium im September 2001 eine Klausurtagung, um ein der eigenen Situation angemessenes Gemeindemodell zu finden. Zur Vorbereitung erarbeitete sich die Pfarrerin das Konzept der gastfreundlichen Gemeinde (nach Jan Hendriks: „Gemeinde als Herberge“, Gütersloh 2001). Sie war der Meinung, es könnte gut zur vorhandenen Lage passen und diese weiterführen. Das Presbyterium nahm sich ein Wochenende lang Zeit für das Studium der Konzeption.

Die Klausurtagung hatte folgende Inhalte:

- 1. Einstieg ins Thema
 - 1.1 Aufwärmphase
 - 1.2 Kennzeichen einer Vision von Gemeinde
- 2. Einsicht in die Situation der eigenen Kirchengemeinde
 - 2.1 Subjektiver Blick in Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft
 - 2.2 Bestandsaufnahme der Ist-Situation
- 3. Das Konzept der gastfreundlichen Gemeinde als „angemessenes Gemeindemodell“
 - 3.1 Referat über die Möglichkeiten der Weiterentwicklung der bisherigen Identität
 - 3.2 Bewertung des Konzepts der gastfreundlichen Gemeinde
 - 3.2.1 Mehr-Ecken-Diskussion über die Wesensmerkmale der gastfreundlichen Gemeinde
 - 3.2.2 Auswertung im Plenum
- 4. Ausblick auf einen gangbaren Weg zur Verwirklichung des Konzepts der gastfreundlichen Gemeinde
 - 4.1 Wo sind wir?
 - 4.2 Wohin führt uns das Konzept der gastfreundlichen Gemeinde
- 5. Kraft schöpfen auf dem Weg
 - 5.1 Biblische Quellen und Leitbilder
 - 5.2 Liturgischer Abschluss
- 6. Auswertung der Klausurtagung

Aus dieser Tagung entwickelte sich ein Gemeindekonzept, das seitdem, in Zusammenhang mit dem Kommunikationskonzept „Evangelisch aus gutem Grund“, Grundlage für die Gemeindearbeit in Pelkum ist.

Wie wurde das neue Gemeindekonzept bekannt gemacht?

Das Presbyterium beschloss, der Gemeindeöffentlichkeit als Leitbild den Satz vorzuschlagen: „Gastfreundlich und evangelisch – aus gutem Grund“ und veröffentlichte eine Kurzfassung des Gemeindekonzeptes ebenso, wie einen ausführlichen Hintergrundtext.

Im Januar 2002 wurde das Konzept auf einem Neujahrsempfang der Gemeinde vorgestellt und diskutiert. Das neue Logo vom Facettenkreuz, das man mit anderen Gemeinden teilt, unterstreicht die integrierende Funktion des Konzeptes: Das griechische Kreuz in der Mitte, umrankt von acht Quadraten, die unterschiedlich gefüllt werden können, jedoch auf das Kreuz bezogen bleiben. Dieses Logo taucht an allen Orten der Gemeindearbeit auf, ebenso im Briefpapier, im Gemeindebrief und auf den Internetseiten der Kirchengemeinde (www.pelkum.evkirchehamm.de). Darüber hinaus stellt die Gemeinde in ihren Veröffentlichungen und in Artikeln der örtlichen Tagespresse immer wieder den Zusammenhang der jeweiligen Aktivitäten mit dem Gemeindekonzept dar.

Welche Anregungen erfuhr die Gemeindearbeit durch das Konzept?

Die Evangelische Gemeinde Pelkum ist ein Beispiel dafür, wie von der theoretischen Seite her eine vor-

handene Praxis Profil gewinnt und zugleich angeregt wird. Durch das Bekanntwerden der Idee, die hinter dem Pelkumer Gemeindekonzept steht, wurden und werden viele Menschen zur Mitarbeit motiviert, die vorher in der Gemeindeöffentlichkeit nicht aufgetaucht sind. Hier zeigt das Gemeindekonzept seine starke, integrierende Kraft. Eine Vielzahl von Ideen und Aktivitäten, die sich alle an dem neuen Leitbild orientieren, entstanden und entstehen aus der Gemeinde heraus:

- Besuchsdienste für
 - Seniorengeburtstage
 - Kranke
 - Junge Familien
 - Neuzugezogene
- Pelkumer Adventsfensteraktion (ökumenisch)
- Abwechslend im 3-Jahres Rhythmus feiert die Gemeinde ein Sommerfest, veranstaltet einen Weihnachtsmarkt rund um den historischen Kirchplatz oder lädt alle Mitarbeitenden (und Partner/Partnerinnen) zu einem Mitarbeitendenfest ein.
- Jährlicher Aktionstag für junge Familien (zum Kennenlernen der Gemeinde)
- Liturgische Schwerpunktsetzung in der Passions- und Osterzeit durch die Gestaltung der Kirche zu einem Ostergarten (in Zusammenarbeit mit der Kindertageseinrichtung)
- Jugendkreuzweg (ökumenisch)
- Neue Frauengruppen (auch interkonfessionell)
- Studienfahrten im Zwei-Jahres-Rhythmus
- Jährlich stattfindender Gospel-Workshop
- Aktivierung und Vernetzung der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen

■ Die Rolle der Gemeindepfarrerin kann am ehesten als Übersetzerin, Hebamme oder Lehrerin beschrieben werden.

- Gemeinsame Aktionen mit Grund- und Hauptschule
- Entwicklung eines neuen Konzeptes für die Arbeit mit Konfirmanden/Konfirmandinnen
- Aufbau eines Zentrums für Familien und Erziehungsfragen (incl. Familientherapeutischer Beratung, Babysitter-Dienst, Leih-Großeltern-Börse)

Welches Leitungsverständnis ist notwendig?

Um den Zusammenhang und den Zusammenhalt zwischen den vielen verschiedenen Gruppen und Aktivitäten der Gemeindearbeit entstehen zu lassen und zu gewährleisten, bedarf es einer besonderen Form von Leitung. Das Presbyterium steht nicht hierarchisch obenan, sondern ist tragend, inspirierend und stützend für alle, die mitarbeiten.

Die Rolle der Gemeindepfarrerin kann am ehesten als Übersetzerin, Hebamme oder Lehrerin (aber nicht Be-Lehrerin!) beschrieben werden. Praktisch bedeutet das, dass die Pfarrerin Kernfragen zum Wesen und Auftrag der Gemeinde stellt, dass sie bereit ist, falls erforderlich, sich mit auf den Weg zu begeben, um Antworten zu finden, und dass sie inspiriert.

Wesentlich für die Akzeptanz des Gemeindekonzeptes und die Zufriedenheit der Gemeindeglieder erweist sich die Methode der Konsens-Findung bei allen anstehenden inhaltlichen Entscheidungen. Über Schwerpunkte künftiger Gemeindearbeit wird in Versammlungen und Gruppen diskutiert. Wenn sich Mehrheiten herauskristallisieren, wird die Minderheit gefragt, ob sie die Entscheidung mittragen könne und wolle. Falls Bedenken bestehen bleiben, wird die Entscheidung verschoben. Die Konsens-Methode trug bisher erheblich dazu bei, dass die Beteiligten den eingeschlagenen Weg als den Ihren verstanden.

Bei einer Reflexion der Gemeindekonzeptentwicklung kam das Presbyterium zu folgenden Aussagen:

- Was bewirkt ein Gemeindekonzept?
 - Zielorientiertes Arbeiten in allen Belangen
 - Es führt zu Diskussionen in und mit den Gruppen (Ziele und Wege kontrovers diskutieren)
 - Ein Konzept zu haben, bedeutet auch, Schwerpunkte zu setzen
 - Realitätsbezug durch Konzeptgebung

- Wie lässt sich die Entwicklung des Konzeptes in die „normale“ Gemeindearbeit einbinden?
 - Der Lenkungsausschuss – in diesem Fall das Presbyterium – geht mit den Vorstellungen, bzw. Zielen in die Gruppen und beginnt einen Diskussionsprozess, der das Konzept verändert, bzw. konkretisiert
 - Gemeindearbeit transparent machen (z.B. Neujahrsempfang, Gemeindebrief- und Tageszeitungsberichte)
 - Vielfalt und Eigenständigkeit der Gruppen bewahren, bei Ausrichtung auf die gemeinsame Mitte (s. Facettenkreuz)

- Wie können das Presbyterium und die ganze Gemeinde auf einen Nenner kommen?
 - Das geht nur im offenen Dialog: Menschen an Entscheidungen teilhaben lassen und mit einbeziehen.
 - Lebendige Kirche von unten heraus sein – keine Hierarchie!
 - Der Anregung des Konzeptes ging eine monatelange Gemeindegemeinschaft voraus.

- Wie kann ein Konzeptentwicklungsprozess (Leitbild-Prozess) von Anfang an zur Bereicherung des Gemeindelebens werden?
 - Der Prozess sollte möglichst schnell auf eine breite Basis gestellt werden.
 - Das Interesse einzelner Gemeindeglieder, der Mitarbeitenden und Gruppen sollte angeregt werden.
 - Durch Anfragen und kritische Nachfragen findet eine intensive Auseinandersetzung der Einzelnen mit dem Konzept statt.

■ Über Schwerpunkte künftiger Gemeindearbeit wird in Versammlungen und Gruppen diskutiert.

- Durch den Konzeptentwicklungsprozess setzt ein Nachdenken über mehr Offenheit ein, das sich in der Gemeindegemeinschaft niederschlägt.

- Woran kann man den „Erfolg“ des Gemeindekonzeptes messen?
 - An der Zunahme von Möglichkeiten, in der Gemeinde initiativ zu werden und Unterstützung vom Presbyterium zu bekommen. Dies wird als „mehr Freiheit“ definiert.
 - An der Glaubwürdigkeit, mit der die Presbyteriumsmitglieder das Konzept leben.
 - Die Vielfalt in der Gemeinde wird sichtbar: neue Gruppen und Aktionen entstehen, die

Ideen sprudeln, und werden umgesetzt.

- Es gibt eine verstärkte Bereitschaft zur Mitarbeit.
 - Für diejenigen, die der Gemeinde fern stehen werden neue Zugänge geschaffen (Muslime, nicht konfessionell Gebundene).
 - Es gibt mehr Bereitschaft zu Toleranz.
- Welche Widerstände gab, bzw. gibt es?
 - Es gab, bzw. gibt keinen aktiven Widerstand (vermutlich aufgrund der Offenheit des Konzeptes und der Wertschätzung für den bisherigen Zustand).
 - Offen ist, ob die folgenden Phänomene als Widerstände zu werten sind: Anfangsunsicherheit: „Warum sollen wir was ändern? Das „Alte“ war doch gut.“ Vereinzelt Desinteresse; Interesse vorhanden, jedoch keine Mitarbeit: „Macht Ihr das mal!“ Aktivierung jüngerer Männer war bislang (außer über Angebote für Familien) nicht möglich.

- Wie ist die Gemeindeleitung damit umgegangen oder könnte man damit umgehen?
 - Immer wieder den offenen Dialog suchen: in Einzelkontakten, durch Gruppenbesuche, über Öffentlichkeitsarbeit.
 - Inhalte und Zusammenhänge mit dem Gemeindekonzept transparent machen.
 - Licht nicht unter den Scheffel stellen, auf Erfolge hinweisen.
 - Das Konzept und die gegenseitige Wertschätzung vorleben.

Gastfreundlich und evangelisch – aus gutem Grund

Das Konzept der gastfreundlichen evangelischen Gemeinde Pelkum

In der Gemeinde wollen wir bewusst evangelisch und gastfreundlich sein, d.h., wir legen Wert auf:

- 1. den Umgang mit Gott im persönlichen Leben (Frömmigkeit) und in Versammlungen (Liturgie);
- 2. Gemeinschaft untereinander – in der man aufeinander achtet und einander dient;
- 3. Dienst in der Gesellschaft durch Wort und Tat – Hineingehen in die Gesellschaft und als Gemeinde offen sein für die Teilnahme anderer.

Umsetzungsmöglichkeiten

- Wir möchten als Gemeinde Tradition und Offenheit miteinander verbinden und Antworten auf die Fragen „Wer sind wir?“ und „Wozu gibt es uns an diesem Ort?“ suchen.



- Wir möchten sowohl Wesen und Auftrag der Kirche ernst nehmen, wie auch den einzelnen Menschen mit seiner jeweiligen Lebenswirklichkeit.

- Nach unserem Verständnis steht Gemeindeleitung nicht hierarchisch obenan, sondern ist tragend, inspirierend und unterstützend für alle, die mitarbeiten.

- Wir wollen versuchen, das, woran wir glauben, im konkreten Miteinander zu leben.

Als gastfreundliche Gemeinde wollen wir nicht wie ein Spiegel sein, der reflektiert, was es in der Gesellschaft alles gibt, sondern wie ein Fenster, das eine Aussicht auf ein neues Panorama bietet. Auf diese Weise kann in der Gemeinde eine Art Gegenkultur zur gegenwärtigen Gesellschaft entstehen und die Gemeinde kann gleichzeitig an der Gestaltung der Gesellschaft mitwirken. ■
Gabriele Wedekind

Eine Gemeinde nimmt sich was vor – missionarisch in Dorsten

„Wer nicht weiß, wo er hin will, der darf sich nicht wundern, wenn er am Ende ganz woanders ankommt.“ Oder: „Ein Hund, der viele Hasen jagt, fängt keinen.“

Anders gesagt: Wer keine Ziele hat, verzettelt sich! Das, was für jeden Lebensbereich gelten mag, gilt in der praktischen Gemeindegemeinschaft um so mehr: Wem nicht annähernd klar ist, für was und wozu er eigentlich da ist, für was und wozu er eigentlich mitarbeitet, der wird sich – angesichts der vielfältigen Aufgaben und Anfragen, Notwendigkeiten und Möglichkeiten hoffnungslos verzetteln und vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr sehen.

Ziele zu klären kann ein mühsames Geschäft sein! Warum? Nun, weil diejenigen, von denen die Gemeindegemeinschaft lebt, nicht wegen der Ziele da sind! Sie steigen ein und arbeiten mit, weil Menschen sie angesprochen haben, weil sie die Gemeinschaft gut finden, weil ihnen die persönliche Atmosphäre gut tut, weil Glaube und Gemeinde ihnen wichtig geworden sind. Der Normalfall sieht doch so aus: Man findet in die Gemeinschaft von Christenmenschen und bringt sich an irgendeiner Stelle ein. – Dennoch bleibt die Frage: Warum und wozu? Es ist eine entscheidende Aufgabe derer, die in der Kirche und Gemeinde leitende Verantwortung tragen, genau das zu bedenken und zu klären: Was sind die Prioritäten und Ziele, nach denen wir uns hier engagieren? Was ist der „rote Faden“, der alle Bemühungen durchzieht? Ohne diese Überlegung „droht“ ansonsten ein Flickenteppich, der – ohne jegliches erkennbare Muster – bunt, aber zufällig die Gemeinde abbildet.

Wir haben in unserem Presbyterium damit Anfang der neunziger Jahre angefangen: Anhand der „7 Grundentscheidungen“ von Michael Herbst begannen wir, uns mit dieser Frage nach den Zielen

von Gemeindegemeinschaft bewusst auseinander zu setzen. Auf Mitarbeiterabenden und -versammlungen wurden die Ergebnisse vorgestellt und verständlich gemacht.

„Wir wollen Gottes Liebe gottesdienstlich feiern und Gott die Ehre geben.“

Praktisch heißt das zum Beispiel, dass wir in unseren Gottesdiensten – im Rahmen unserer Möglichkeiten – den feierlichen und festlichen Charakter des Glaubens betonen. Möglichst verständlich und an den Menschen orientiert, um nicht über ihre Köpfe „hinwegzupredigen“.

„Wir wollen Gemeindegliedern, die sich zum Leben der Gemeinde halten, in überschaubaren Zellen ihren Platz finden.“

Praktisch heißt das für uns, dass wir Gesprächskreise bzw. Hauskreise fördern und begleiten. In gewissen Zeitabständen führen sich die Leiter bzw. Leiterinnen dieser Kreise in gemeinsamen Besprechungen die Ziele unserer Gemeindegemeinschaft vor Augen, um sie nicht aus den Augen zu verlieren.

„Wir wollen die Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen sammeln und ermutigen, schulen und zurüsten, begleiten und motivieren, beauftragen und senden.“

Praktisch heißt das, dass wir in regelmäßigen Abständen das persönliche Gespräch mit den Ehrenamtlichen suchen, auf Schulungen hinweisen oder sie veranstalten und diese Mitarbeiter auch im Gottesdienst eingeführt werden. Ein Mitarbeiter-Betreuungsteam bemüht sich – über die Begleitung durch die Pfarrer hinaus – um ein gutes Klima für das Miteinander.

Aber: Es ist natürlich nicht nur eine Einbahnstraße von der



Theorie, von den Zielen zur Praxis! Auch das Umgekehrte gilt: Menschen finden in unsere Gemeinde, engagieren sich – und immer bringen sie auch neue Akzente, Begabungen und Ideen mit. Mit jedem neuen Mitarbeiter, mit jeder neuen Mitarbeiterin modifizieren sich auch die Ziele unserer Arbeit!

Auf ein Wort von Antoine de Saint-Exupéry geht das schöne Bild für den Schiffbau zurück: Zur Motivation sei weniger die detaillierte Anleitung nötig, Holz zu sammeln und zu bearbeiten, sondern wichtiger sei es, die Sehnsucht nach dem großen, weiten Meer zu wecken ...!

In diesem Sinne versuchen wir, den Menschen, die in unserer Gemeinde sich einbringen und mitarbeiten, die große Sehnsucht unseres Gottes zu vermitteln, seine Gemeinde in dieser Welt zu bauen. Und zielorientiert – mit den Gaben, die Gott uns gegeben hat – miteinander Gemeinde zu leben. ■

Henning Briesemeister

Grundentscheidungen für die Gemeindegemeinschaft in der Ev. Kirchengemeinde Dorsten

Gott liebt die Welt und damit jeden Menschen ganz persönlich. In Jesus Christus hat er seine Liebe durch den Heiligen Geist in unser Herz ausgeschüttet und die Regie (Leitung, Herrschaft, Führung) in unserem Leben übernommen (Johannes 3,16; Römer 5,5). Dadurch, dass wir dies im Glauben persönlich bejahen, sind wir gemeinsam mit ihm unterwegs, bis alle die Einheit des Glaubens und das vollkommene Vertrautwerden mit Jesus Christus erreichen (Eph. 4,13). Auf unserem Weg orientieren wir uns als Gemeinde in unserer Arbeit an der Konzeption des „Missionarischen Gemeindeaufbaus“ und gehen von folgenden Grundentscheidungen aus:

■ 1. Wir wollen Gottes Liebe, wie sie auf eine schöne, einfache Art im biblischen Evangelium bezeugt wird, gottesdienstlich feiern und Gott die Ehre geben (Epheser 1,6.12.14). Wir wissen, dass es ein Unterschied ist, ob wir gemeinsam mit Christen, die eine lehrmäßige Verkündigung brauchen, oder mit Kirchendistanzierten, die eine evangelistische Verkündigung brauchen, Gottesdienst feiern.

■ 1a. Wir wollen eine einladende, freundliche und fröhliche Atmosphäre schaffen, die zum Erlebnis wird.

■ 1b. Wir wollen der befreienden und erneuernden Begegnung mit Gott entsprechend der Gottesdienstgemeinde in Wort, Sakrament, Musik, Gebet und kreativen

Formen vielfältige Möglichkeiten eröffnen.

■ 1c. Wir wollen jeweils einen für alle Teilnehmer verständlichen und durchsichtigen Gottesdienst gestalten.

■ 2. Wir wollen Gemeindegliedern helfen, die sich schon zum Leben der Gemeinde halten, in überschaubaren geistlichen Zellen (z.B. Hauskreisen oder Dienstgruppen) ihren Platz zu finden. Wir wissen, dass das Leben als Christ den regelmäßigen Austausch, die Beschäftigung mit der Bibel, das gemeinsame Gebet, die gemeinsame Feier und das gemeinschaftliche Leben braucht (Apostelgeschichte 2,42).

■ 2a. Wir wollen den Freiraum eröffnen, dass jeder sein darf, so wie er ist.

■ 2b. Wir wollen jeden durch eine seelsorgerische Atmosphäre darin unterstützen, dass er eine persönliche Glaubensentscheidung treffen und im Glauben wachsen kann.

■ 2c. Wir wollen die Einsicht wecken, dass jeder sich als ein von Gott geliebter Mensch und Teil der Gemeinschaft sehen lernen und durch das konkrete und gegenseitige Angebot biblisch-orientierter Seelsorge Hilfestellung für den eigenen Glauben und das Leben erhalten kann.

■ 3. Wir wollen die Mitarbeiter sammeln und ermutigen, schulen und zurüsten, begleiten und motivieren, beauftragen und senden. Wir wissen, dass jeder eine ganz

Verwendete und weiterführende Literatur

persönliche Gabe von Gott erhalten hat, um sie in den Dienst für die Gemeinde einzubringen (Epheser 4,12).

■ 3a. Wir wollen jeden darin unterstützen, dass er seine Gaben entdecken kann, die Gott ihm für den Dienst in Gemeinde und Gesellschaft gegeben hat (Epheser 4,11.12).

■ 3b. Wir wollen jeden in die Lage versetzen zu erkennen, wie die eigene Begabung dem Willen Gottes entsprechend möglichst sinnvoll zum Segen für die Gemeinschaft (auch generationsübergreifend) eingesetzt werden kann. 3c. Wir wollen an den Gaben und persönlichen Möglichkeiten orientiert Einsatzmöglichkeiten bereitstellen und für neue Aufgaben offen sein.

■ 4. Wir wollen dazu beitragen, dass die in der Gemeinde Verantwortung Tragenden geistlich erneuert werden und gute Nahrung für ihren Glauben erhalten. Wir wissen, dass jeder einen allgemeinen und einen ganz persönlichen Auftrag von Gott erhalten hat. (1.Petrus 2,9; 4,10).

■ 4a. Wir wollen jedem Verantwortung Tragendem Gemeinschaft anbieten und ihm die nötigen Rühräume verschaffen.

■ 4b. Wir wollen das gemeinsame Gebet und das Hören auf die Stimme Gottes fördern.

■ 4c. Wir wollen eine gemeinsame dem Wort Gottes entsprechende Zielvorstellung (Vision) der Arbeit in unserer Gemeinde entwickeln und regelmäßig an den je gegenwärtigen Herausforderungen überprüfen.

■ 5. Wir wollen als Christen authentisch leben und uns im Alltag

am Willen Gottes orientieren. Wir wissen, dass der Glaube in der Liebe tätig wird (Galater 5,6).

■ 5a. Wir wollen mit der uns anvertrauten Schöpfung verantwortungsbewusst umgehen und nach der Ausgestaltung des Willens Gottes fragen.

■ 5b. Wir wollen unser Geld, unsere Zeit und unseren Besitz als Gaben Gottes sehen lernen, die er uns zum guten Gebrauch im Dienst für Menschen überlassen hat.

■ 5c. Wir wollen in unseren sozialen Beziehungen und Begegnungen einen Lebensstil entwickeln, in dem der gute Gedanke Gottes für das Leben zum Ausdruck kommt.

■ 6. Wir wollen innerlich fernstehende Gemeindeglieder und im zunehmenden Maße auch Ungetaufte zur Umkehr zu Jesus Christus einladen und in das Leben der Gemeinde einbeziehen (Matthäus 28,18–20). Wir wissen, dass dies in erster Linie nur von Person zu Person möglich ist.

■ 6a. Wir wollen freundschaftliche Beziehungen zu Menschen knüpfen, die dem Glauben fernstehen und sie dabei in ihrem sozialen und kulturellen Umfeld kennen lernen und ernst nehmen.

■ 6b. Wir wollen ihnen den Glauben vorleben und bei Gelegenheit auch durch Wort und Tat bezeugen.

■ 6c. Wir wollen Angebote schaffen, bei denen wir auf ihnen vertraute Weise das Evangelium von Jesus Christus vermitteln können.

■ 7. Wir wollen den Aufbau und die Gemeinschaft der Gemeinde Jesu weltweit fördern (Johannes

■ *Ein Mitarbeiter-Betreuungsteam bemüht sich – über die Begleitung durch die Pfarrer hinaus – um ein gutes Klima für das Miteinander.*

17,18.20–23). Wir wissen, dass Gott allen Gemeinden in seiner Liebe vielfältige und unterschiedliche Gaben anvertraut.

■ 7a. Wir wollen für die Arbeit der weltweiten Gemeinde Jesu beten.

■ 7b. Wir wollen uns in eine gute Haushalterschaft der uns anvertrauten Gaben (Geld, Zeit, usw.) einüben und in ökumenischen Beziehungen fruchtbar machen.

■ 7c. Wir wollen zur Vergewisserung der Liebe Gottes und seines Auftrags beitragen und sie auch selbst in Empfang nehmen.

Dorsten, den 13.04.1999

Grundlage:

M. Herbst, Missionarischer Gemeindeaufbau in der Praxis, in: Das Missionarische Wort, 6/90, S. 216–221, hrsg. von der Arbeitsgemeinschaft Missionarische Dienste in Stuttgart; ders., ein Referat auf dem Pastorkolleg „Glaubenskurse“ am 22.10.1990, Borkum; G. Schaible, Perspektive gewinnen, Neukirchen-Vluyn und Stuttgart 1988; Impulse aus der Willow Creek Community Church, Chicago; sowie persönliche Ergänzungen

Bilz, Johannes/ Leisegang, Peter: Lust auf Leitung. Das Leitungshandwerk, Brennpunkt Gemeinde, Heft März/April 2004, -Studienbrief A 70, hg. Arbeitsgemeinschaft missionarische Dienste, Stuttgart

Birschel, Hermann: Geistliche Gemeindeleitung, Neukirchen 2003

Bürger, Eberhard; Roschke, Volker: Lust auf Leitung. Aspekte der geistlichen Gemeindeleitung durch den Kirchenvorstand, Brennpunkt Gemeinde, Heft Mai/Juni 2002, Studienbrief A 64, hg. Arbeitsgemeinschaft missionarische Dienste, Stuttgart

Eberhardinger, Franz: Gemeinsam Gemeinde leiten. Eine Praxishilfe für Kirchengemeinderäte, Ostfildern 2005

Gäde, Ernst-Georg; Mennen, Claudia: Gemeinde leiten – aber wie?. Werkbuch für Pfarrgemeinderäte und Kirchenvorstände, Mainz 1995

Gäde, Ernst-Georg (Hg.): Kirchenvorstand konkret: planen – entscheiden – handeln, Frankfurt a.M. 2001

Hendriks, Jan: Gemeinde von morgen gestalten. Modell und Methode des Gemeindeaufbaus, Gütersloh 1996

Ders., Gemeinde als Herberge. Kirche im 21. Jahrhundert-eine konkrete Utopie, Gütersloh 2001

Ders., Unterwegs zur Herberge. Schritte zu einer gastfreundlichen Gemeinde, Waltrop 2005

Hirmer, Oswald/ Steins, Georg: Gemeinschaft im Wort. Werkbuch zum Bibel-Teilen, München 1999

Hybels, Bill/Bugbee, Bruce/Cousins, Don: D.I.E.N.S.T. Entdecke Dein Potenzial, Berater-Arbeitsheft, Teilnehmerbuch, Leitfaden zur Umsetzung, Gerth-Medien 2002

Jagelman, Jan: Leiten, dienen, Zukunft bauen, Gießen 2003

Landeskirchenamt der Ev. Kirche von Westfalen (Hg.): Mitgliederorientierung als Leitbegriff kirchlichen Handelns. Arbeitshilfe der Ev. Kirche von Westfalen, Januar 2005, Download unter: <http://www.ekvw.de/Download.196.0.html>

Oppermann-Zapf, Christine/Beutel, Hans-Christian: Lust auf Leitung. Anregungen für eine gelingende Kommunikation in der Gemeindeleitung, Brennpunkt Gemeinde, Heft Mai/Juni 2003, -Studienbrief A 68, hg. Arbeitsgemeinschaft missionarische Dienste, Stuttgart

Petry, Bernhard: Leiten in der Ortsgemeinde. Allgemeines Priestertum und kirchliches Amt-Bausteine einer Theologie der Zusammenarbeit, Gütersloh 2001

Zur Bensen, Matthias/ Maleh Carol: Appreciative Inquiry (AI): Der Weg zu Spitzenleistungen, Weinheim und Basel 2001 (Das Grundlagenwerk zur wertschätzenden Erkundung)

Danke!

Zum Entstehen dieser Arbeitshilfe haben beigetragen:

- Johannes Antepoth, Gymnasiallehrer, seit vielen Jahren Presbyter und Kirchmeister der Kirchengemeinde Unna-Massen, Mitglied in Kreissynode und Landessynode
- Hans-Joachim Güttler, Pfarrer im Amt für missionarische Dienste. Sein Arbeitsfeld ist die Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung
- Henning Briesemeister, Pfarrer in der Ev. Kirchengemeinde Dorsten
- Hans-Hermann Hölscher, Pfarrer in der Ev.-luth. Kirchengemeinde Lahde
- Klaus-Jürgen Diehl, Pfarrer und Leiter des Amtes für missionarische Dienste der Evangelischen Kirche von Westfalen
- Kuno Klinkenborg, Pfarrer im Amt für missionarische Dienste. Sein Arbeitsfeld ist der missionarische Gemeindeaufbau.
- Karl Börner, bis zu seinem Eintritt in den Ruhestand 2003 als Pfarrer Leiter des Volksmissionarischen Amtes der Ev. Kirche in der Pfalz
- Heidemarie Langer, Kommunikationswissenschaftlerin und Theologin
- Christhard Ebert, Pfarrer, Spiritueller Gemeindegamanager, Coach
- Petra Vollmer, arbeitet in Halle/Westfalen in einer Tischlerei und ehrenamtlich in der Ev.-luth. Kirchengemeinde Halle
- Konrad Eißler, Pfarrer i.R., langjähriger Redakteur der Württembergischen Kirchenzeitung und bis zu seinem Ruhestand Pfarrer an der Stiftskirche in Stuttgart
- Gabriele Wedekind, Pfarrerin in der Ev. Kirchengemeinde Pelkum
- Michael Große, Pfarrer in der Ev. Kirchengemeinde Herscheid
- Birgit Winterhoff, Pfarrerin in der Ev.-luth. Kirchengemeinde Halle, Vorsitzende des Freundeskreises Missionarische Dienste in Westfalen, stv. Vorsitzende des Ausschusses für missionarische Dienste der EKvW