

*Notwendiger Wandel –
„Wie die Kirche wachsen kann ...
... und was sie davon abhält“*

Samstag, 1. Juli 2006,

Sondersynode 2006 des Kirchenbezirks Brackenheim

Thesen von Peter Böhlemann¹

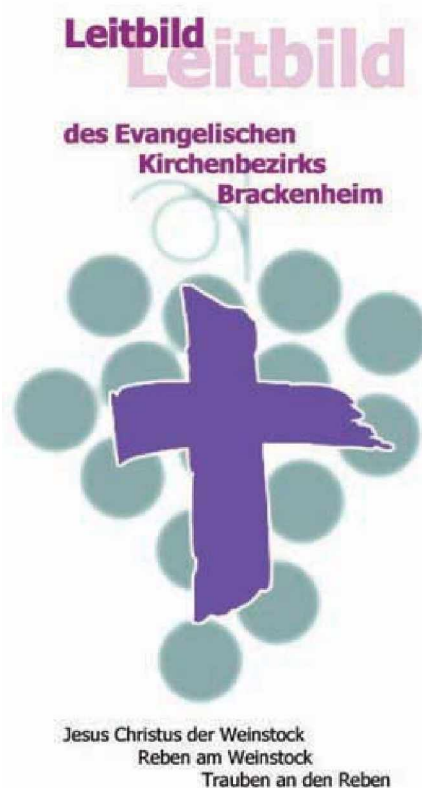
Notwendiger Wandel und Wachstum - warum?

Leitbild des Kirchenbezirks: ...

„Wir glauben und leben ...“

Leben bedeutet notwendig Wandel und Wachstum.

Wachstum kann sich auf die Größe und Menge beziehen, aber auch auf die Reife und Qualität. Jeder Mensch wächst bis zu einer gewissen Körpergröße, danach dient das Zellwachstum nur noch dem Zellenerhalt, dem Aufbau und der Bewahrung des Vorhandenen. Wenn die Zellen aufhören, sich zu teilen und zu vermehren, tritt unweigerlich der Tod ein. Eine Kirche, die nicht wachsen will, will nicht mehr leben, sie ist tot. Eine Kirche, die Leib ist, Gemeinschaft der Glieder, Leib Christi, wächst und ist nicht tot. Gott hat das Leben für sie gewählt. Sie kann lediglich dem Leben und dem Wachstum, ihrem Auftrag wehren, sie kann ihn hemmen, letztlich aber nicht verhindern.



¹ Peter Böhlemann, *Wie die Kirche wachsen kann und was sie davon abhält*, Göttingen 2005.

Vor einer Beschäftigung mit der Frage, *wie* die Kirche wachsen kann, muss eine Vergewisserung darüber geschehen, *wer sie wachsen lässt*. Ich halte es da mit Paulus: »So ist nun weder der pflanzt noch der begießt etwas, sondern Gott, der das Gedeihen gibt.« (1 Kor 3,7). Gott selbst stiftet seine Gemeinde durch sein Wort in Christus und erhält und fördert sie durch seinen Geist. Das kann vor dem Wahn bewahren, selber Schöpfer zu spielen und Gemeinde Christi »machen« oder bauen zu wollen. Wachstum unter der Herrschaft Gottes lässt sich nicht *machen*, es geschieht, sozusagen über Nacht und ohne unser Zutun.²

Dennoch gibt es bestimmte Faktoren, die für christliche Gemeinden wachstumsfördernd oder wachstumshemmend wirken. Gemeinden können Wachstum mehr oder weniger zulassen, und es gibt auch deutlich Faktoren, die Wachstum behindern (Mk 4,1–9). Was das Wachstum ausmacht und woran es zu erkennen ist, das lässt sich relativ einfach und mit großer Übereinstimmung in vielen Gemeinden beschreiben. Die im Folgenden genannten Faktoren sind deshalb keineswegs beliebig, aber sie erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Wieso soll Kirche eigentlich *wachsen*? Ist das nicht modernes Leistungsdenken? Immer mehr, immer besser, immer größer? Nein, Wachsen ist etwas Natürliches, es ist Leben. Leben bedeutet Wachstum. Was nicht wächst – und sei es nur zur Zellerneuerung – lebt nicht.

Wenn wir in der Bibel Stellen suchen, in denen etwas über die Art der Herrschaft Gottes in seiner Kirche gesagt wird, dann finden sich fast nur Texte, die etwas mit Wachstum zu tun haben oder sich in der Wachstumsmetaphorik bewegen (Ö Leitbild). Dass die Herrschaft Gottes auf Erden kleiner wird und schrumpft oder abstirbt, ist nur in Ausnahmefällen, nämlich als Strafgericht Gottes, vorgesehen.³

Das Bild des Wachstums setzt göttliche Verheißung und menschliches Tun in die rechte Balance setzt und wehrt falschem Machbarkeitswahn oder Leistungsdenken.⁴ Jemand, der Blumen gießt und düngt, sie beschneidet und pflegt, der fördert deren Wachstum, aber er *bewirkt* es nicht.

Æ – ... auf den Punkt gebracht: Gottes Gemeinde muss nicht zu allen Zeiten und an jedem Ort immer *größer* werden. Aber sie soll leben, denn das ist ihre Verheißung – und nicht der Tod! Sie soll leben und wachsen in allen Stücken – zu dem hin, der das Haupt ist (Eph 4,15).

² Vgl. Jesu Gleichnis von der selbstwachsenden Saat in Mk 4,26–29.

³ Der Auftrag Jeremias, neben Bauen und Pflanzen auch abzureißen und zu zerstören (vgl. Jer 1,10) bezieht sich auf Gottes Gericht über die Völker und nicht auf die »geistliche Erneuerung des Pfarrerstandes« wie CHRISTIAN MÖLLER in seiner »Lehre vom Gemeindeaufbau« meint, 257.

⁴ RUDOLF BOHREN bezeichnet das als »theonome Reziprozität« und meint damit das von Gottes Geist bestimmte Tun des Menschen etwa in der Verkündigung. »Theonome Reziprozität ist der Wechsel vom ›Ich‹ zum ›wir‹.« (BOHREN: Gott, 69) Gottes Wort bewirkt ein Verhalten zu ihm hin. Ich verstehe den Begriff »Gemeindegewachstum« in diesem Bohrenschen Sinne. Wir tun, was wir können, und doch ist alles, was wir geistlich bewirken können, schon im Vollzug nur Geschenk und Frucht seines Heiligen Geistes.

I. Wie die Kirche wachsen kann ...

1. Von der Vision ergriffen sein

„Getaufte“ Visionen: In der Kirche brauchen wir »getaufte« Visionen, Hoffnungsbilder, die uns der göttliche Geist schenkt und die Sinn und Geschmack für die Schönheit des Reiches Gottes wecken. Die Quelle für diese Visionen ist die Bibel.

Ohne Vision keine Mission. Ohne Vision bleibt alles Wachstum ziellos. Ohne Vision bleiben selbst gut gemeinte Gemeindeaufbaubemühungen und kirchliche Reformbestrebungen Stückwerk.

Jesus selbst ist unmittelbar nach seiner Taufe mit einer Vision angetreten (Vgl. Lk 4,17–21) Ihr Inhalt ist »Evangelisierung«, nämlich die Verkündigung der Befreiung der Gefangenen, der Heilung der Blinden, der Aufrichtung der Niedergeschlagenen und der Erlassung aller Schulden. Es ist der Traum Gottes vom Menschen. Jesus träumt, predigt und lebt diesen Traum. Und er sieht im Menschen nicht den von Satan gefesselten Sünder, nicht die verkrümmte Kranke, nicht den blinden Bartimäus oder den armen Lazarus, auch nicht den kleinen miesen Zachäus, sondern aufrechte Söhne und Töchter Abrahams, Kinder Gottes, seine Brüder und Schwestern.

Geteilte Visionen: Solche biblisch getränkten Visionen drängen danach geteilt – mitgeteilt zu werden. Visionen sind noch keine Leitbilder, aber sie lassen sie entstehen. Geteilte Visionen lassen Leitbilder entstehen. Kommunizierte Leitbilder helfen bei der konkreten Maßnahmenfindung und Zielplanung einer Gemeinde.

Vielleicht ist das das wichtigste Prinzip, um unsere Gemeinden zu verändern.⁵ Gemeinde leiten können nur Menschen mit Visionen *und* Teamfähigkeit.

Vision bedeutet Anschauung der Wirklichkeit Gottes. Deshalb sind Visionen so wichtig, denn hinter ihnen stehen Menschen mit der Erkenntnis, dass Gott wirklich wirkt, und mit einer Idee, was und wie das sein könnte; Menschen, die jenseits von Naivität oder Weltfremdheit zusammen mit anderen nach dem Plan Gottes für ihre Gemeinde suchen und ihn finden.

Æ – ... auf den Punkt gebracht: Eine Kirche ohne Visionen hat aufgegeben, mit der Wirklichkeit Gottes ernsthaft zu rechnen. Sie erstickt in Notwendigkeiten. Eine Kirche mit Visionen *ist* die Wirklichkeit Gottes. *Er* hat sie nicht aufgegeben.

⁵ Vgl. auch Rick WARREN: Kirche mit Vision, Asslar 1998.

2. Kirche wird durch Beziehungen gebaut

Die Kirche ist auf Beziehungen gegründet und erbaut – auf Gottes Beziehung zu uns und unsere Beziehung untereinander.

Gottes Beziehung zu uns: Weil Gott uns liebt, können und sollen wir lieben. Weil er die Treue hält, können wir vertrauen. Weil wir gerecht gesprochen sind, können wir Gerechtigkeit üben. Die Beziehung, die Gott zu uns Menschen sucht, ist persönlich. Er lässt sich bei seinem Namen nennen und kennt uns und gibt uns unseren Namen. Jesus selbst hat seine Jünger unter Menschen ausgesucht, die er kannte und die ihm vertrauten.

Unsere Beziehungen untereinander: Christsein ist im Alleingang nicht möglich. Das Bedürfnis nach menschlicher Nähe, über den eigenen Glauben sprechen zu können, andere konkret für mich beten zu lassen, meine persönlichen Fragen loszuwerden, das geht nur im geschützten Raum unter Menschen, zu denen ich eine Beziehung habe und die zu mir eine Beziehung haben.

Æ – ... auf den Punkt gebracht: Die Kirche hat nicht deshalb so lange überlebt, weil ihre institutionellen Strukturen so gut waren. Sie wurde und wird vielmehr von Beziehungen ihrer Glieder untereinander und zu Gott getragen und erhalten. Deshalb gehört die Pflege der Beziehungen auf allen Ebenen zur lebenserhaltenden Maßnahme für jede Kirche, die wachsen will. **Wir sind keine Zweckgemeinschaft. Wir sind Geschwister.**

3. Kleine Gruppen pflanzen – große Wirkung

Der erste Atem der Kirche⁶ waren die kleinen Zellen. Christen benötigen neben den großen Versammlungen kleine Zellen, in denen sie ihren Glauben in Beziehung leben können. Zellen sind keine Hauskreise, auch wenn sie sich in Häusern treffen, sondern Kleingruppen, die sich teilen, sobald sie mehr als etwa vierzehn Mitglieder haben. Denn dann lassen sich die Beziehungen untereinander nicht mehr so gut pflegen. Zellgruppen sollen gerade nicht – wie der Kreis es ja geradezu vollkommen symbolisiert – in sich abgeschlossen sein, sondern nach außen offen sein und wie eine Zelle wachsen. Solche Keimzellen und Überlebenszellen des Glaubens sind Kennzeichen fast aller wachsenden Gemeinden weltweit.

Æ – ... auf den Punkt gebracht: Eine Pflanze – auch eine Gemeindepflanze – kann nur überleben, wenn kleine Zellen einen Verband bilden. Und sie wächst, wenn sie sich teilen. Auch große Pflanzen sind nur überlebensfähig, wenn die kleinen Zellen stabil sind. In Württemberg haben wir die komfortable Situation, nicht flächendeckend neue Gemeinden gründen zu müssen, aber wir sollten in unserem bestehenden Gemeindefeld Zellen pflanzen, geistliche Zentren und Leuchtturmprojekte fördern, die kirchliches Leben zum Sprießen bringen.

⁶ Vgl. Hans-Herrmann POMPE: Der erste Atem der Kirche, Neukirchen-Vluyn 1996

4. Ein neues Pfarr- und Gemeindebild

Die Kirchlichkeit der meisten Gemeindeglieder ist auf ihre Pfarrerinnen oder Pfarrer bezogen. Der Pfarrer, die Pfarrerin repräsentieren die Kirche. *Wie die Pfarrerin so die Kirche. Wie der Pfarrer so auch Gott.*

Und dann steht sie da, die Gemeinde, am Zaun vom Pfarrhausgarten und staunt darüber, dass dort ein Pfarrer sitzt, Zeitung liest, Kaffee trinkt und schon wieder scheinbar nichts zu tun hat. Eigentlich ist es für diese Situation unwesentlich, ob dort die »Kerngemeinde« oder der Rest, die – dann doch wohl so zu nennende – »Fruchtfleischgemeinde«, steht. So oder so steht sie da als personifiziertes »eigentlich«: Eigentlich müsstest du und solltest, eigentlich könntest und hättest du, eigentlich mehr und eigentlich öfter!

Da immer mehr Kompetenzen von den Pfarrerinnen und Pfarrern erwartet werden, können sie auch immer leichter für die allgemeine Krise der Kirche verantwortlich gemacht werden. Keine Pfarrerin, kein Pfarrer kann oder will gleichzeitig den Chor leiten und mitsingen, oder die Mannschaft trainieren und die Tore machen. Dennoch trifft kaum ein Buchtitel die gegenwärtige Situation des Pfarramtes so wie der von Andreas von Heyl: »Zwischen Burnout und spiritueller Erneuerung - Studien zum Beruf des evangelischen Pfarrers und der evangelischen Pfarrerin«.

In Anknüpfung und Abgrenzung zur katholischen Kirche haben die Protestanten ihr Pfarrbild fast immer im *Gegenüber* zur Gemeinde entwickelt. Ein Pfarrbild jedoch, das diesem Amt immer neue und andere Funktionen zuschreibt und immer mehr Kompetenzen von den Amtsinhabern verlangt, wird nicht zukunftsfähig sein; ebenso wenig ein Pfarrbild, das allein im *Gegenüber* zur Gemeinde gesehen wird. ***Ein protestantisches Pfarrbild der Zukunft wird nur von der Gemeinde und vom Wort Gottes her definiert werden können.*** Dabei wird darauf zu achten sein, den Auftrag zu Gottesdienst, Verkündigung und geistlicher Leitung nicht unbedarft gleichzusetzen mit allen anderen Leitungsaufgaben.

Æ – ... auf den Punkt gebracht: Wachsende Gemeinden werden in Zukunft nur noch indirekt von ihrer geographischen Lage (also der Parochie) her konstituiert werden, viel stärker wird ihr Selbstverständnis von Gemeindevision, Leitbild, Profil und von den Aufgaben her bestimmt sein. Diese Profilmgemeinden der Zukunft werden selbstbewusst und gabenorientiert festlegen, welche Dienste von welchen »Amtsträgern« haupt-, neben-, ehrenamtlich, bezahlt oder unbezahlt wahrgenommen werden.

Ein solches »Pfarrbild« wird untrennbar mit einem neuen Gemeindeverständnis verbunden sein. Die pastoralen Dienste werden dann viel stärker als *Funktion* von Gemeinde in Erscheinung treten. Und dieses noch zu entwickelnde Pfarrbild wird auf einem Verständnis des *geistlichen Amtes* beruhen, das dieses vom Auftrag Gottes, der Verheißung Christi und der Berufung durch die Gemeinde her füllt.

5. Kirche als Mission

Der Auftrag der Kirche: Es ist die Aufgabe derjenigen, die Christus nachfolgen, und es bleibt die Aufgabe der Kirche Jesu Christi, zu den Menschen in aller Welt zu gehen, sie als seine Jüngerinnen und Jünger



zu gewinnen, sie zu taufen und zu lehren, was Jesus geboten hat (Mt 28,18-20). Das Wachsen und Gedeihen dazu gibt Gott (1 Kor 3,5-11).

Anspruch und Inhalt des Evangeliums: Jesus selbst stellt auf diesem Berg in Galiläa sein Evangelium unter einen prinzipiell offenen Horizont. Dieser *universale Anspruch des Evangeliums* verbunden mit seinem Inhalt, nämlich der individuellen *Annahme des Verlorenen* in Jesus Christus, öffnet der frühen Kirche den grenzenübergreifenden Welthorizont und sollte sie noch heute vor jeder Selbstgenügsamkeit und »Vereinsmeierei« bewahren.

Bildungsauftrag und Missionsauftrag der Kirche gehören eng zusammen, weil Menschen befähigt werden sollen, sich selbst und andere angemessen wahrzunehmen und frei zu entscheiden, woran sie glauben und wofür sie leben wollen.

Pfarrerinnen und Pfarrer sollten mehr Energie darein stecken, die übrigen Mitarbeitenden zu schulen, als selber alles zu machen.

Es gibt viele Gründe für Gemeinden, die wachsen wollen, **Glaubenskurse** durchzuführen. Entscheidend sollte aber auch der Anspruch sein, dass Christen ein Recht darauf haben zu wissen, zu verstehen und zu erleben, was sie glauben. Wer Menschen im Auftrag Jesu taufen will, muss auch Verantwortung dafür übernehmen, dass Jesu Lehre in geeigneter und das heißt auch zeitgemäßer und lebensnaher Weise zu ihnen kommt.

Æ – ... auf den Punkt gebracht: Eine Kirche die Teil hat an der Vision Jesu, lebt aus seinen Verheißungen und ist ihrem Wesen nach Mission. Ihre *Vision* dabei ist der von Gott geliebte und befreite, der gerechtfertigte Mensch. Gottes Auftrag, diese Liebe zu leben und lehren, ist der Existenzgrund der Kirche. Ihre Botschaft hat Weltanspruch.

Der Inhalt des Evangeliums, nämlich die Annahme des Verlorenen in Christus, soll ihr Leben und Reden bestimmen. Es ist heute selbstverständlich, dass Mission nichts mit gewaltsamer Überzeugung oder auch nur mit psychologischem Druck zu tun hat. Weil aber der Anspruch der Liebe Gottes universal ist, sollte auch die Kirche sich keine zu engen Grenzen setzen, sondern Bildungsprozesse fördern, die möglichst vielen Menschen, die das wollen, eine eigene Begegnung mit dem Glauben ermöglichen.

6. Die Kultur des Evangeliums

Um sein Ziel, Menschen für die Herrschaft Gottes zu befreien, zu erreichen, *predigt* Jesus und *heilt* Menschen, schließlich *stirbt* er auch für dieses Ziel. Deshalb gehören *Verkündigung* und *Diakonie* als Wesenselement zur christlichen Gemeinde. Doch ein Jesus hat auch mit den Menschen *gegessen und gefeiert*, er hat sie *gesucht und besucht*, das heißt, er hat am Klima und an der Atmosphäre gearbeitet, also eine bestimmte Kultur geschaffen, um seiner Vision und seinem Ziel entsprechend zu leben.

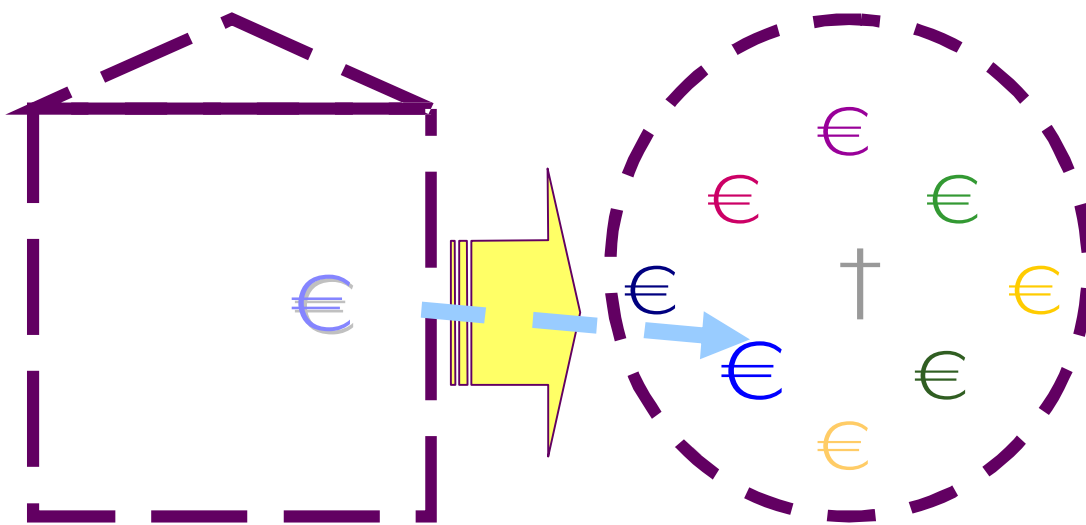
Diese »Kultur des Evangeliums« lässt sich mit folgenden Adjektiven beschreiben: **Angstfrei, visionär** (lustvoll und mit einem positiven Menschenbild), **gastfreundlich und festlich, partizipatorisch, eschatologisch und kinderfreundlich**.

Gemeindekultur: Wer am Wachstum der Gemeinde partizipieren will, der muss auch atmosphärisch arbeiten. Wir brauchen eine angstfreie Atmosphäre und eine Kultur der Gastlichkeit, des Miteinander-Feierns und der Partizipation. Stellen wir uns einfach vor, die Menschen, die in unsere Kirchengebäude und Gemeindegemeinschaften kämen, wären unsere persönlichen Gäste! Gastfreundschaft wirkt Wunder.

Gastfreundschaft: Jesus suchte vom Anfang bis zum Ende seiner Tätigkeit die Hausgemeinschaft der Menschen, mit denen er seine Gemeinde bauen wollte. Es gibt nur wenige Jüngeressgeschichten, in denen *nicht* Brot oder Fisch, Wein oder Lammbraten gegessen wird. Bemerkenswert ist nun, dass Jesus genau diese Strategie auch seinen Jüngerinnen und Jüngern empfiehlt: Bei der Speisung der Fünftausend (Mk 6,32-44 par.) sind Jesu erste Worte an die Jünger, als diese ihn auf das Problem der Versorgung hinweisen: »Gebt ihr ihnen zu essen!« Und als dies aufgrund der finanziellen und materiellen Knappheit bei den Jüngern zu scheitern droht, wird Jesus selbst zum Gastgeber, indem er das, was seine Jünger teilen, wunderbar vermehrt. Ein Verhalten Jesu, das er bis heute noch nicht ganz abgelegt hat. *Wenn wir das, was wir haben, teilen, wird Jesus das, wovon wir leben, wundersam vermehren*. Und Gemeinde lebt von ihren Mitarbeitenden.

Feedback-Kultur: Zu einer gemeindlichen Feedback-Kultur gehören eine Atmosphäre der gegenseitigen Wertschätzung und Annahme ebenso wie verlässliche Rückmeldungen. Regelmäßige Mitarbeitendengespräche sind eine Möglichkeit, dies bei Haupt- oder Nebenamtlichen zu institutionalisieren. Es gehört zu den Aufgaben der Gemeindeleitung, dafür zu sorgen, dass jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeitende positive Rückmeldungen auf ihre oder seine Arbeit bekommt. Auch notwendige negative Kritik ist viel leichter anzunehmen, wenn sie auf eine grundsätzlich wertschätzende Haltung gegründet ist.

Der missionarische Paradigmenwechsel und die Inkulturation des Evangeliums:



Der lange vollzogene Paradigmenwechsel in der Missionstheologie, nämlich die Notwendigkeit der *Inkulturation des Evangeliums* ohne dessen Verwässerung, muss sich in der kirchlichen Praxis bei uns in Mitteleuropa erst noch etablieren. Kirchlicherseits angesagt wäre ein echtes Erlernen der kulturellen »Sprachen«, die heute gesprochen werden, Offenheit für Menschen unterschiedlicher kultureller Zugehörigkeit, postmoderne Gottesdienste nicht nur in Kirchengebäuden und eine sensible Wahrnehmung der »Schwellen« zwischen Kirche und Welt. Der »missionarische Paradigmenwechsel« müsste sich bei uns ereignen.

Æ – ... auf den Punkt gebracht: Die Kultur des Evangeliums lässt Gemeinden in angstfreier und gastfreundlicher Atmosphäre zusammen feiern und essen, aber so, dass immer noch ein Platz frei ist, für jeden, der mitfeiern möchte. Es ist eine anpassungsfähige und lernwillige Kultur, weil sie die Menschen und ihre Art und Weise, wie sie miteinander leben und reden, liebevoll wahrnimmt. Sie lädt ein, aber drängt sich nicht auf. Sie ist profiliert und deutlich erkennbar, aber offen für Neues. Die Kultur des Evangeliums hilft dabei, dass einer den anderen wahrnimmt und wertschätzt. So lockert sie den Boden, verbessert das Klima einer Gemeinde und ermöglicht Wachstum.

7. Armut als Herausforderung für die Gemeinde

Die Gesichter der Armen sehen: Wir haben in der westlichen Kirche Mitteleuropas den Fehler gemacht, Diakonie für eine Institution und nicht mehr für eine Säule des Glaubens zu halten. Solange wir die Gesichter der Armen, denen wir helfen, nicht sehen, verstecken wir uns vor dem Antlitz Christi, vergeben wir die Chance, Christus zu begegnen. Die persönliche Begegnung mit den Armen, der Blick in ihre Augen, das Kennen ihres Namens lässt uns Ohnmacht und Voll-

macht zugleich erfahren: Ohnmacht, nicht so helfen zu können, wie wir gerne wollten, und Vollmacht, insofern wir ahnen und erfahren, wie Gottes Kraft in der Schwachheit mächtig werden kann.⁷ Die Armen sind unsere Chance und nicht umgekehrt.

Eine Gemeinde, die Hungrige speist, die Fremde gastfreundlich aufnimmt und Kranke und Gefangene besucht, wird nicht mehr aufhören zu wachsen, denn ihr ist verheißen, das Reich Gottes zu erben (Mt 25,35f).

Æ – ... auf den Punkt gebracht: Gemeinde ist Diakonie. Deshalb sollte jede Gemeinde wenigstens ein oder zwei Projekte organisieren, die die persönliche Begegnung mit Armen, Gefangenen oder gesellschaftlich an den Rand gedrängten Menschen ermöglichen.

8. Geistliche Leitung und modernes Management

Leitungskrise auf allen Ebenen in der Kirche: Wir befinden uns zurzeit in der Kirche in einer augenscheinlichen Leitungskrise. Die alten Führungsinstrumente wie Ausschüsse, Stellungnahmen und Positionspapiere versagen ihren Dienst. Neue effizientere Werkzeuge der Personalplanung und Organisationsentwicklung sind zwar bereits vorhanden, werden in der Kirche gerade aber erst vorsichtig erprobt. Was ihre Gegner aber nicht davon abhält, schon jetzt einen Verkauf des Evangeliums an die Wirtschaft zu beargwöhnen. Die Konzentration auf »das Eigentliche« wird dann durch die fortschreitende Kommerzialisierung der Kirche gefährdet gesehen.⁸ Tatsächlich werden hier die falschen Alternativen diskutiert. Wir brauchen nicht mehr Management und weniger Evangelium. **Wir brauchen mehr Evangelium und besseres Management.**

Geistliche Leitung Geistliche Leitung ist nicht definitiv gleichzusetzen mit Leitung durch Geistliche.

Geistliche Leitung ist Leitung durch den göttlichen Geist,

§ wahrgenommen in der Gemeinschaft der Heiligen

§ durch die vom Geist eingesetzte Leitung.

Geistliche Leitung hält die Verbindung zu Gott.

Was in der Christologie einer Irrlehre wäre, nämlich die Mitwirkung des Menschen an Gottes Heilshandeln, wird in der Pneumatologie zum Wesensmerkmal.

⁷ Vgl. 2 Kor 12,9: »Lass dir an meiner Gnade genügen, denn meine Kraft ist in der Schwachheit mächtig.«

⁸ Vgl. etwa CHRISTIAN MÖLLERS Polemik mit Blick auf Barmen III: »1934 war dieser Verwerfungssatz gegen die missionarischen Gemeindeaufbaubestrebungen der Deutschen Christen gerichtet. Seine Gültigkeit ist heute fast noch größer, wenn man die neuen Bestrebungen verfolgt, die Kirche möglichst marktförmig auf dem Markt der Sinnanbieter zu platzieren.« in: DERS.: Grenzen, 106, und dazu DIETZ: Marketing, 18-35.



Tatsächlich brauchen wir in der Kirche auf allen Leitungsebenen Menschen, die Visionen haben und bereit sind, die Zukunft positiv und nachhaltig zu gestalten. Aber wir brauchen genauso dringend Leitende, die in der Lage sind, die »Geleiteten« an den Entscheidungsprozessen partizipieren zu lassen und Verantwortung zu teilen. Leitung sollte heute nicht mehr im Gegenüber, sondern im Miteinander geschehen. Kirche und Gemeinde werden als Institutionen nur gesunden, wenn Leitung *zukunftsorientiert-visionär, personenorientiert-partizipatorisch und sachorientiert-kompetent* geschieht. Geistliche Leitung ist dabei kein viertes Superadditum, sondern sie muss in jeder Form von Leitung zum Zuge kommen.

Leitung in Teams: Jesu Worte in Mt 18,20 »Denn wo zwei oder drei versammelt sind in meinem Namen, da bin ich mitten unter ihnen.« haben ja wohl nicht die Funktion, unsere leer gewordenen Gottesdienste zu legitimieren; sie verdeutlichen vielmehr ein Grundprinzip der Nachfolge Jesu: »Je zwei und zwei.«⁹

Keiner soll den Dienst im Auftrag Jesu allein tun. Selbst Paulus ist nicht alleine losgezogen und Petrus hatte seine Familie dabei! Gemeinde und Nachfolge Jesu Christi ereignet sich nur in Gemeinschaft! Gemeinde Jesu Christi ist von Anfang an als Miteinander angelegt. Nicht das Amt selber, sondern das Teilen der Macht mit Schwestern und Brüdern legitimiert, sie auch auszuüben.

⁹ Vgl. Mk 6,7; Lk 10,1; Mt 18,19f.

Unsichere Leiter kontrollieren und schaffen Abhängigkeiten. Gute Leiterinnen befähigen und ermöglichen.

Æ – ... auf den Punkt gebracht: Geistliche Leitung hat eine Vision von der Richtung, in der sich Kirche entwickeln wird, sie hat eine Inspiration von dem, was Gott will, und sie kontrolliert nicht, sondern ermöglicht, befähigt, ermächtigt und setzt frei.

Ihre Aufgabe wäre, Visionen für die Zukunft zu entwickeln und die Richtung zu benennen, in die es gehen soll. Dabei würde Leitung sowohl als geistliche Leitung als auch im Sinne eines unterstützenden Managements praktiziert – aber eben innerhalb eines Leitungsteams von unterschiedlichen Menschen.

9. Alternative Gottesdienste

Erst wenn ich die Haltung »Vom Ich zum Wir« und »Vom Gegenüber zum Mit-einander« existenziell begriffen habe, werde ich als Pfarrer keine Gottesdienste mehr *halten* oder gar *haben*, sondern anfangen, sie zusammen mit anderen zu feiern. Die Frage nach der Form ist dann der Frage nach der Partizipation derjenigen, die ihn feiern, nachgeordnet. Denn die echte Beteiligung der Menschen, die den Gottesdienst feiern, ist wichtiger als das Festhalten an einer bestimmten Form. Der klassisch-liturgische Sonntagmorgens-um-Zehn-Gottesdienst ist nicht sakrosankt, sondern historisch gewachsen.

Freie Formen statt liebloser Liturgie: Wachsende Gemeinden warten nicht, bis die Menschen kommen, die sich an ihre traditionelle Formen gewöhnt haben, sondern suchen nach Möglichkeiten auch gottesdienstlicher Art, die den Menschen entsprechen, die erst noch kommen sollen. Für sie sind die Gottesdienste Ausdruck ihrer Identität *und* ihrer Offenheit für andere.¹⁰

Musik: Wachsende Gemeinden werden sich der modernen und klassischen Musikultur nicht verschließen, sondern sie nach Möglichkeit fördern, um ihre Chancen zu Gemeindeaufbau und Identitätsstiftung zu nutzen. Gemeinsames Singen und das Erleben von Musik stiftet Beziehung, ist Ausdruck für Identität und öffnet uns für den Geist Gottes. Musik zwingt nicht, aber sie wirbt, lädt ein und fördert selbst bei unmusikalischen kleinen Pflänzchen das Wachstum.

Von der Performance zur Beteiligung: Wirklich »postmoderne« Gottesdienste werden Wege von der Bühne herab zu den Menschen suchen, die den Gottesdienst feiern. Statt ein bestimmtes Gottesdienstbild zu produzieren oder zu inszenieren, werden sie die verschiedenen Kulturen der Menschen im Gottesdienst sensibel wahrnehmen und Möglichkeiten eröffnen, Glauben zu erfahren und zu gestalten.

¹⁰ Wer sich einmal für wirklich postmoderne Gottesdienste interessiert, dem seien Buch und CD-Rom »Alternative Worship« von JONNY BAKER empfohlen.

Æ – ... auf den Punkt gebracht: In den letzten Jahrzehnten haben fast alle Gemeinden, die augenscheinlich wachsen, neue Gottesdienstformen etabliert.¹¹ Sowohl regelmäßige »Gottesdienste im zweiten Programm« als auch neue geistlich Musik sind kennzeichnend für diese Gemeinde. Sie erschließen neue Zielgruppen und öffnen Menschen geistliche Räume. Nicht selten haben »alternative« Gottesdienste zu Gemeindegründungen geführt oder beigetragen. Die Zeiten, wo »neue« und »alte« Gottesdienstformen und Musik alternativ diskutiert und gegeneinander ausgespielt wurden, sind jedoch vorbei. Solche Alternativen sind unchristlich. Eine Gemeinde, die wachsen will, muss behutsam und offen neue Formen ausprobieren, ohne ihre alten zu vernachlässigen. Sie wird dabei besonders die Menschen im Blick haben und das, was ihnen hilft, Gott zu feiern. Ein wichtiges »Qualitätsmerkmal« solcher alternativen und postmodernen Gottesdienste wird die Beteiligung der Menschen sein, die sie feiern, und die Authentizität derjenigen, die sie organisieren.

10. Glaube, Gebet und Geist

Glaube: Eine Kirche, die wachsen will, muss glauben, *dass* sie wachsen kann und soll. Und sie muss wissen, woher sie kommt und wohin sie geht.

Die »unheimliche Sehnsucht nach Religiösem«¹² hat auch die Kirche ergriffen, und alles, was Erfahrungen des Heiligen garantiert, wird unter dem Begriff der „Spiritualität“ gerne in Anspruch genommen.

Ich halte es für eine der größten Herausforderungen des Protestantismus im einundzwanzigsten Jahrhundert, religiöse Erfahrungen und christliche Spiritualität theologisch verantwortet so zu vermitteln, dass Suchende und Glaubende der Lust Gottes am Menschen¹³ teilhaftig werden. Dabei wird sehr entscheidend sein, welche Möglichkeiten Kirche ihren hauptamtlichen Multiplikatoren wie Religionslehrern, Pfarrerinnen, Gemeindepädagogen, Erzieherinnen und Diakonen zu Verfügung stellt, um im Glauben zu wachsen und geistlich aufzutanken. Wer in diesen postmodernen Zeiten andere Menschen für das Evangelium begeistern will, braucht ein gutes biblisches Fundament, elementare theologische Kenntnisse und persönlichen Halt im Glauben.¹⁴

Das Gebet ist die spirituelle Dimension des Glaubens. Es stiftet in einem hohen Maße Beziehungen, denn es öffnet mich sowohl der liebenden Gegenwart Gottes als auch für meine Mitmenschen, die ich in mein Gebet einschließe. Die unendliche Sehnsucht der Menschen in der Kirche nach Gott und die tiefe Frustra-

¹¹ Vgl. dazu programmatisch DOUGLASS/SCHEUNEMANN/VOGT: Ein Traum von Kirche.

¹² Vgl. NÜCHTERN: Die unheimliche Sehnsucht nach Religiösem.

¹³ Vgl. Ps 18,20: »Er führte mich hinaus ins Weite, er riss mich heraus; denn er hatte Lust zu mir.« und die Dokumentation des Kongresses für kontextuelle Evangelisation: »Gottes Lust am Menschen« hg. v. AMT FÜR MISSIONARISCHE DIENSTE DER EKVW, Olpe 35, 44135 Dortmund.

¹⁴ Vgl. den Prolog des Lukasevangeliums Lk 1,1–4.

tion über die jämmerliche Gestalt seines Leibes in Form der Gemeinde kann durch das Gebet in einen Wachstums- und Heilungsprozess überführt werden.

Das Gebet öffnet uns für das Wirken des göttlichen Geistes und es kanalisiert die Liebe zu Gott und den Menschen. Das Gebet ist nicht unsere *letzte* Chance, – es ist unsere *einzig*e Chance. Nur betende Menschen werden Visionen geschenkt bekommen und Kraft, um den eigenen Glauben zu leben, und Phantasie und Einfühlungsvermögen, ihn mit anderen zu teilen.

Geist: Der Heilige Geist ist von Anfang an *das* Erkennungszeichen der christlichen Gemeinde. Sowohl bei Jesus selbst als auch in der Apostelgeschichte zeigt sich an wichtigen »Wachstumspunkten« das Wirken des Heiligen Geistes. Wir sollten uns das Vertrauen in die Kraft des Heiligen Geistes nicht von den charismatischen Gemeinden nehmen lassen. Durch den Heiligen Geist ist der auferstandene Christus bei seiner Gemeinde und richtet sie auf und stärkt sie.¹⁵

Æ – ... *auf den Punkt gebracht:* Als christliche Gemeinde brauchen wir die Wirkkraft des Heiligen Geistes. Er ist der Nährstoff für gesundes Gemeindegewachstum. Im Gebet öffnen wir uns seinem Wirken.

Wir können Kirche nicht »machen«, aber wir können sehr viel verhindern, denn Gottes Geist zwingt sich nicht auf. Deshalb sollten wir uns gegenseitig Raum geben und Zeit lassen, um Glaubenserfahrungen zu ermöglichen. Diese sollten den ganzen Menschen betreffen und theologisch verantwortet sein. Je mehr wir dabei vertrauen, dass Gott in Christus durch seinen Geist wirklich handelt, umso sichtbarer wird werden, wie die Kirche wachsen kann.

11. Heilung und Segnung

Jesu Auftrag an seine Jüngerinnen (vgl. Lk 8,1–3) und Jünger ist eindeutig und umfasst drei Aspekte: Besuchen, Verkündigen und Heilen.¹⁶

Die zum Gottesdienst oder Gebet versammelte Gemeinde bezieht ihre Kraft und Verheißung eben nicht nur aus der Stärke der Beziehungen zueinander, sondern in ihr ist Gott wirksam. Gerade in den protestantischen Volkskirchen müssen wir diese therapeutische Kraft der Gottesdienste neu entdecken. Dann kann die Heilung beginnen.

Heil für uns kommt nicht aus noch mehr Aktivismus. Wir tun schon viel zu viel. Das Heil kommt von Gott, wird lebendig in Christus und begegnet uns durch seinen Geist – wird körperlich erfahrbar etwa im Segen.

Heilung und Segen sind zwei eng zusammenhängende religiöse Vollzüge, die wir in der Kirche relativ stark anonymisiert haben. Wenn wir als Gemeinden in diesem zentralen Bereich der Glaubenspraxis wachsen wollen, müssen wir ler-

¹⁵ Vgl. etwa Lk 24,49; Apg 1,8; 2,4; 4,31; 9,31.

¹⁶ Vgl. Lk 9,1–6 u. 10,1–12 (Aussendung der Zwölf und der 72 Jüngerinnen und Jünger).

nen, Menschen mit Namen zu nennen, für die wir beten, und Menschen zu berühren, die wir segnen.

Æ – ... auf den Punkt gebracht: Es reicht nicht, Gott zu bitten, das zu segnen, was wir tun. Wir sollten ihn vielmehr darum bitten, dass wir tun, was er *segnet*.¹⁷ Dabei können persönliche Segenshandlungen, Salbungen, das Auflegen der Hände und Gebete füreinander wichtige und ja durchaus erprobte Schritte für das geistliche Wachstum einer Gemeinde sein. Und es hat nichts mit Aberglauben zu tun, wenn wir nach heilsamen Gottesdiensten fragen und biblisch angemessene Formen dafür suchen, es ist vielmehr die Wiederentdeckung einer Tiefendimension unseres Glaubens.

12. Von der Volkskirche zur Profilkirche - Klasse statt Masse

Eine Kirche mit Zukunft wird Profil zeigen müssen. Die klassische Definition von Volkskirche, nämlich mehrheitliche Säuglingstaufe, staatlich geregelte Kirchensteuer und Religionsunterricht, plus flächendeckende Versorgung der Mehrheit der Bevölkerung mit allen Amtshandlungen, zeigt wie sehr dieses Paradigma aus einer anderen Zeit stammt.

Ein wacher Blick in unsere Großstädte oder in den Osten der Republik lehrt uns, dass es eine so verstandene Volkskirche nur noch partiell gibt, und dass sie im Schwinden ist. Es wird in Zukunft nicht mehr möglich sein, alles überall und auch noch flächendeckend anzubieten. Aufgrund der zurückgehenden Finanzen werden die Gemeinden immer größer (allerdings durch Zusammenlegungen und nicht durch Wachstum) und gleichzeitig Stellen gekürzt, so dass die persönliche Belastung vor Ort steigt und immer weniger Spielraum für innovative Projekte bleibt.

Wir brauchen kirchlich gesehen eine »mixed economy« (Bob Hopkins), das heißt ein differenziertes Angebot. Es muss neben der klassischen Parochialgemeinde, der Ortsgemeinde mit definierten Grenzen und Zuständigkeiten, auch »Profilkirchen« geben, die nicht ausschließlich regional definiert und finanziert werden.

Æ – ... auf den Punkt gebracht: Es gäbe mit Sicherheit einen hoch interessanten Wachstumsschub, wenn alle Kirchenkreise achtzig Prozent der bisherigen finanziellen Mittel in die »normale« Gemeindefinanzierung und zwanzig Prozent in die Profilkirchenarbeit stecken würden. Wenn zwanzig Prozent der Finanzen für profilierte kirchliche Angebote verwendet würden, die besonders effektiv neue Zielgruppen erreichen, könnte dies echte Veränderungen zum Besseren auch für den »traditionellen« Bereich bewirken!

¹⁷ Vgl. WARREN: Kirche mit Vision, 17.

II. Was das Wachstum hindert ...

Wir, können das Wachstum der Gemeinde nicht machen, aber wir können wachstumshemmende Faktoren weitgehend minimieren.

1. *Diskussion statt Mission*

Für das Wachstum von Gemeinden wird entscheidend sein, ob sie ihre Mission erkennen. Einladen an den Tisch des Herrn und Werbung für das befreiende Handeln Gottes sind keine christliche Bringschuld aufgrund des »Missionsbefehls«, sondern gehören zum Wesen seiner Gemeinde und stehen deshalb nicht zur Diskussion.

2. *Gemeindeaufbau statt Wachstum*

Es war ein Fehler, durch die starke Betonung der Notwendigkeit eines flächendeckenden Gemeindeaufbaus den Akzent einseitig auf die aktive Seite der Beteiligten zu setzen. Aktionsprogramme wurden so leicht an die Stelle eines notwendigen Wandels im Gemeindeverständnis und der eigenen Haltung gesetzt.

Der Begriff *Gemeindegewachstum* lenkt dagegen von eigenem Aktionismus weg hin zum verheißungsvollen Handeln Gottes an und mit seiner Gemeinde. Damit die Gemeinde Jesu Christi auch unter erschwerten Bedingungen wachsen kann, brauchen wir keine starken Männer und Programme; wir benötigen vielmehr Vertrauen in die Kraft Gottes, Glauben an seine Verheißungen und die Wiedererlangung einiger einfacher Wachstumsregeln.

3. *Gewinnung von »Mitarbeitern« statt Arbeit in Teams*

Wer »Mitarbeitende« für die Gemeinde sucht, sollte sich kritisch hinterfragen lassen, für wen und wofür er sie sucht und welches Gemeindebild er damit transportiert. Brauche ich als »Gemeindeunternehmer« unbezahlte Arbeitskräfte, die mir Arbeit abnehmen, oder verteilen wir als Gemeinde die Dienste, Aufgaben und Verantwortung unter uns? Vielleicht entstehen dann durch einen sensibleren Umgang mit den Menschen, die die Gemeinde bilden, Wachstumsprozesse, die die Suche nach Mitarbeitenden irgendwann überflüssig machen.

4. *Kirche als Behörde*

Auch kirchliche Behörden brauchen gemeinsam erarbeitete Leitbilder, klare Vorgaben und Ziele, kleine Dienstgruppen statt Riesendezernate und vor allem Motivation durch Rückmeldung. Die Möglichkeit zur Aneignung des dafür notwendigen Wissens in Personalentwicklung und Organisationsmanagement muss

von den Kirchenleitungen zu Verfügung gestellt werden. Schließlich benötigt die Kirche als Institution eine eigene Abteilung, die sich auch mit Hilfe externer Beratung mit der Verbesserung und Überwindung des vorhandenen behördlichen Systems beschäftigt.

5. *Streit ums Geld statt Prioritätensetzung*

Wenn es nur um Geld ginge, hätten wir vielleicht Grund zu Resignation – wenn auch nicht im ökumenischen Vergleich, denn da geht es uns immer noch blendend, – aber es geht in der Kirche nicht nur ums Geld. Es geht um Glauben, Hoffnung, Liebe. Und diese Prioritäten setzt ein anderer!

6. *Konkurrenz statt Kollegialität*

Konkurrenz ist menschlich und kann auch in der Kirche etwas Positives und Konstruktives bewirken. Sie kann, wenn es um die »Sache« geht, durchaus angebracht sein, doch wird sie dann unchristlich und zerstörerisch, wenn ich mich selbst über andere stelle. Wenn es in der Gemeinde nicht mehr um die Sache Jesu Christi, sondern um die Stellung Einzelner geht, dann erstickt jedes Wachstum schon im Keim. Hier hilft nur schonungsloses Aufdecken des Konkurrenzverhaltens und großzügiges gemeinsame Suchen nach Lösungen, die in gewisser Weise für beide Beteiligten einen »Gewinn« darstellen.

7. *Falsche Sicherheiten und einseitige Schuldzuweisungen*

»Wer möchte, dass die Kirche so bleibt, wie sie ist, will nicht, dass sie bleibt.«¹⁸

Wir haben keinerlei Sicherheiten, nicht einmal hohe Wahrscheinlichkeiten, dass das, was in der Kirche an institutionellen Strukturen besteht, auch so bestehen bleibt. Wir haben aber die Verheißung, dass Gott selbst aus einem kleinen Samenkorn mehr wachsen lassen kann, als die »natürliche« Prognose dafür vorsieht. (Vgl. Lk 13,19; Mt 13,31f.)¹⁹

Deshalb sollten wir statt rückwärts orientiert einseitige Schuldzuweisungen vorzunehmen oder monokausale Erklärungsmodelle für die Krise der Kirche zu konstruieren, gemeinsam mit allen Kräften versuchen, die Faktoren zu minimieren, die Wachstum verhindern, und diejenigen Faktoren fördern, die es ermöglichen.

¹⁸ Es handelt sich um These 76 aus dem in unserem Zusammenhang sehr zu empfehlenden Buch von KLAUS DOUGLASS: *Reformation*. Die Formulierung stammt wahrscheinlich von ROB WARNER: *Kirche*.

¹⁹ Es war den Evangelisten durchaus bewusst, dass »normalerweise« aus einem Senfkorn ein Strauch und kein Baum wächst. Die antiken Autoren waren nicht so von der Natur entfremdet wie ihnen das moderne Kommentatoren gerne unterstellen. Aber so verhält es sich eben mit dem Himmelreich: »Bei Gott ist nichts unmöglich!« (Mt 19,26; Lk 18,27).

III. Den Übergang gestalten

Es darf jetzt nicht der Fehler gemacht werden, alle finanzielle und personelle Energie darein zu stecken, ein zu Ende gehendes System möglichst unverändert möglichst lange zu bewahren. Dann fahren wir es nämlich mit Sicherheit gegen die Wand oder - schlimmer noch - gegen einen Eisberg. Die Folge eines solchen Kirchenbankrottes könnten Neugründungen von kleinen unverbundenen freien Gemeinden sein, da wo genug ehemalige Kirchenmitglieder sich bereit erklären, eine Pfarrer oder eine Pfarrerin und ein entsprechendes Versammlungsgebäude zu finanzieren.

Wenn wir das nicht wollen, müssen wir in der Kirche zukünftig erhebliche Anstrengungen unternehmen, den Übergang von der Volkskirche zu einem organisierten profilkirchlichen Modell zu *gestalten*. Den Übergang gestalten auf gemeindlicher Ebene

Den Übergang gestalten auf gemeindlicher Ebene

Suchen Sie nach einer Vision für ihre Gemeinde und lassen Sie sich gefangen nehmen von biblischen Hoffnungsbildern. Wenn Sie eine Vision haben, entwickeln Sie als Leitungsgremium daraus ein möglichst konkretes Leitbild, mit dessen Hilfe Sie dann Ziele festlegen und Maßnahmen zu ihrer Erreichung anstoßen.

Pflegen Sie die Beziehungen untereinander. Feiern Sie Feste, essen Sie gemeinsam, pflegen Sie gemeinsames Leben. Lassen Sie Gottes Beziehung zu Ihnen sich in der Art widerspiegeln, wie Sie miteinander umgehen.

Bilden Sie gezielt kleine Zellen. Eine gute Beziehungspflege ist nur in kleinen überschaubaren Gruppen möglich. Je mehr Zellen, umso stärker das Wachstum. Aber sorgen Sie dafür, dass die Zellen keine geschlossenen Kreise werden, sondern offen bleiben für Zuwachs und Zellteilung. Stellen Sie die geistliche Begleitung und den Austausch untereinander sicher. Stärken Sie die Teams in der Gemeinde.

Entwickeln Sie ihr Pfarr- und Gemeindebild im Miteinander der Funktionen und nicht im Gegenüber. Nehmen Sie Abschied von der Vorstellung, eine Pfarrerin oder ein Pfarrer könne allein eine Gemeinde leiten, für Wachstum sorgen oder gar Gemeinde bauen. Behandeln Sie als Gemeinde Ihre Pfarrerin als eine von Ihnen, und behandeln Sie als Pfarrer die Gemeinde nicht als Ihr Gegenüber oder Eigentum! Entwickeln Sie das Zusammenwirken von Ehren-, Neben- und Hauptamtlichen in dieser Haltung: Vom Gegenüber zum Miteinander, vom Ich zum Wir.

Entdecken Sie ihre Mission. Sie haben als Gemeinde einen Auftrag, der weit über die Beziehungspflege der Gemeindeglieder untereinander hinausgeht. Prüfen

sie gezielt, wo Sie in ihrem Stadtteil, in Ihrer Gegend missionarisch oder evangelisierend tätig werden sollten. Führen Sie regelmäßige Glaubenskurse durch.

Fördern Sie eine lebendige Gemeindkultur. Wenn Sie wirklich strategisch arbeiten wollen und Ziele haben, dann brauchen Sie auch eine Kultur in Ihrer Gemeinde, die das ermöglicht. Sorgen Sie für eine einladende Atmosphäre, die möglichst vielen Menschen möglichst viele Gelegenheiten zu Glaubenserfahrungen bietet. Zeigen Sie durch die Art, wie Sie Feste feiern, Räume gestalten, musizieren und zusammen essen und arbeiten, welcher Geist hier weht. Trainieren Sie, einander inhaltlich qualifizierte Rückmeldungen zu geben.

Blicken Sie in die Augen der Armen und begegnen Sie denen, die am Rand stehen, um Gott zu begegnen. Begnügen Sie sich nicht mit diakonischen Spenden, sondern halten Sie die Ohnmacht Ihrer eigenen Hilflosigkeit in der Begegnung mit Hilfsbedürftigen aus. Denn Gott ist in der Schwachheit mächtig. Nehmen Sie sich als Gemeinde gezielt ein Projekt vor, das Ihnen die persönliche Begegnung mit Armen, Gefangenen oder gesellschaftlich diskriminierten Menschen ermöglicht. Die Qualität einer Gemeinde misst sich daran, wie sie mit Jesu geringsten Geschwistern umgeht.

Wählen Sie Menschen in die Gemeindeführung, die geistlich leiten können. Geistliche Leiter sind teamfähig und können Menschen ermächtigen, ihr Potential freizulegen. Sie haben eine Vision von der Richtung für die Gemeinde und streben nicht danach, andere zu kontrollieren oder zu beherrschen.

Feiern Sie lebendige Gottesdienste mit lebendiger Musik und lebendiger Verkündigung im ersten zweiten und dritten Programm. Haben Sie keine Scheu vor neuen Gottesdienstformen, sondern kultivieren sie die Formen, die die Menschen heute brauchen! Aber ob klassische Liturgie oder Thomasmesse – machen Sie ihre Sache gut!

Beten Sie miteinander und füreinander. Beten ist wie das Wasseraufsaugen von Pflanzen, die wachsen wollen. Ohne Gebet vertrocknen sie. Trauen Sie dem Geist Gottes zu, dass er Ihre Gemeinde wachsen lässt, und stärken Sie sich gegenseitig im Glauben.

Lassen Sie die Heilung beginnen. Wir müssen nicht in Sack und Asche gehen. Gott besteht nicht auf einer eindrücklichen Buße. Aber sein Segen will wirken, sein Geist heilen. Verzichten Sie nicht länger auf die Gelegenheit zu persönlichen Segnungen und auf heilsame Gottesdienste.

Zeigen Sie mit ihrer Gemeinde geistliches Profil. Machen Sie nicht alles, aber machen Sie das, was Sie machen, richtig gut. Was können Sie besser als andere? Wofür steht Ihre Gemeinde? Sorgen Sie dafür, dass bei Ihnen niemand seine Kräfte verausgibt, und jeder weiß, wer wofür verantwortlich ist. Wagen Sie Neues. Lassen Sie sich nicht von Sachzwängen, sondern von Ihrer Vision lenken.

Den Übergang gestalten auf Kirchenkreisebene

Der mittleren Leitungsebene in den Kirchen wird in der Zukunft eine entscheidende Bedeutung zukommen. Hier muss die Vermittlung zwischen den strategischen Zielen der Landeskirche und den Leitbildern und Bedürfnissen der Kirche vor Ort geschehen. Landeskirchen und Kirchenkreise werden zukünftig Mittel für die Gestaltung des Übergangs von der flächendeckenden Volkskirche zur Profilkirche zur Verfügung stellen. Die Erarbeitung von Prioritäten und von Kriterien zur Auswahl dessen, was gefördert werden soll, kann nur in den Kirchenkreisen geschehen.

Die Entscheidungen darüber, welche ländlichen Gemeinden erhalten und welche zukunftsweisenden Projekte gefördert werden, wo City-Kirchen entstehen sollen und welche Funktionen mit Hauptamtlichen erfüllt werden, aber auch Stellenstreichungen, werden sich auf der Kirchenkreisebene vollziehen. Für diesen äußerst schmerzhaften Prozess wird in hohem Maß geistliche Leitung erforderlich sein, die nämlich eine Vision von der Richtung hat, in der diese Entwicklung geschehen soll, und die Kraft und den Mut dazu, in dieser Richtung zu wachsen. Und es wird viel Kommunikation und gut moderierte Prozesse brauchen, um die dafür notwendige Transparenz und Partizipation zu ermöglichen.

Alle Kirchenkreise sollten in den nächsten Jahren Stabsstellen einrichten, kleine Teams, die Gemeindeentwicklung vor Ort fördern und Ehren- und Hauptamtliche begleiten und schulen.

Die Änderungen der nächsten Jahre werden in einer solchen Geschwindigkeit erfolgen, dass wir unsere besten Kräfte damit beauftragen sollten, die Leitungen vor Ort zu stärken und zu befähigen, die Veränderungsprozesse perspektivisch zu gestalten. Dabei sind persönliches Coaching, Mentoring, geistliche Begleitung und Organisationsentwicklung zentrale Aufgaben, die aufgrund ihres Umfangs nicht zentral, sondern eben nur vor Ort in den Kirchenkreisen erfüllt werden können. Ein weiteres wichtiges Desiderat wäre das intensive Training der mittleren kirchlichen Leitungsebene in Konfliktmanagement, Organisationsentwicklung und Großgruppenmoderation.

Den Übergang gestalten auf der Verwaltungsebene

Kirchliche Verwaltung hat sich ähnlich wie die staatliche Verwaltung zu einem sich selbst erhaltenden und erweiternden System entwickelt. Aus Politik und Wirtschaft können wir jedoch lernen, dass mit der Größe einer Verwaltung nicht unbedingt deren Effizienz steigt.

Eine wichtige und zukunftsweisende Aufgabe der Kirchenleitungen und ihrer Verwaltungen wird in den nächsten Jahren die Entwicklung eines eigenen von der staatlich eingezogenen Kirchensteuer unabhängigen Modells der Finanzierung sein. Nicht nur dafür wird es einige wenige, miteinander vernetzte kirchli-

che Verwaltungszentren geben, die in einer noch zu ermittelnden idealen Größe Dienstleistungszentren für die Kirchen sind. Die Größe und Zahl dieser Verwaltung-Schaltstellen muss sich nach der wirtschaftlichen Effizienz und nicht nach Größe der zu bedienenden Landeskirchen richten. Verwaltungseinheit und kirchliche Einheit müssen nicht deckungsgleich sein.

In Zukunft sollten wir eher kleinere kirchliche Einheiten schaffen, also überschaubare Gemeinden, Dekanate, Kirchenkreise und Generalsuperintendenturen, in denen man sich kennt und geistliche Gemeinschaft pflegt; und andererseits größere kirchliche Verwaltungseinheiten, die mit möglichst wenig Aufwand und Parallelstrukturen möglichst effizient verwalten.

Fazit

Es gibt - wie ich meine - erheblich mehr zu tun, als den Rückgang der finanziellen Mitteln möglichst schmerzfrei zu gestalten. Gott legt die Zukunft seiner Kirche zwar nicht in unsere Hände (Gott sei Dank!), aber in unsere Herzen.

Wir sollten deshalb beherzt und geistvoll, den „notwendigen Wandel“ so gestalten, dass wir auch noch in zwanzig Jahren stolz sind, in dieser Kirche unseren Dienst zu tun – auch wenn der dann ganz anders aussieht, als wir es uns momentan vorstellen können.