

Gunter Schmitt

Rolandsberg 1a, 67435 Neustadt

Die Big Five der regioloalen Gemeindeentwicklung

Eine Zwischenbilanz nach 50 Beratungsprozessen in der pfälzischen Landeskirche – mit Anleihen aus der systemischen Denkweise

Die Ausgangsfrage

Die Big Five – das waren einmal die fünf großen Tiere, die jeder Afrika-Besucher gesehen haben sollte. Die Big Five sind in der Persönlichkeitstypologie die fünf Faktoren, die eine Persönlichkeit bestimmen. Die Big Five sind inzwischen eine Redewendung, wenn es darum geht, das Wichtigste in fünf Punkten konzentriert darzustellen.

Im Folgenden stellen wir nun die aus unserer Sicht fünf wichtigsten Grundhaltungen für gelingende regioloale Gemeindeentwicklung vor.

In 50 Beratungsprozessen, meist mit Kirchengemeinden, aber auch in einigen Regionen, die vom Arbeitsbereich Gemeindeentwicklung im Missionarisch-Ökumenischen Dienst (MÖD) der pfälzischen Landeskirche gestaltet und verantwortet wurden¹, haben wir diese fünf positiven Grundhaltungen immer wieder als förderlich erlebt.

Am Anfang der Überlegungen zu diesem Beitrag stand die Frage: Gibt es allgemein gültige Prinzipien, die eine gute Entwicklung befördern?

- Und zwar unabhängig davon, ob eine Kirchengemeinde städtisch oder ländlich, klein oder groß, eher modern oder eher konserva-

tiv ist, ein Gemeindekonzept verfolgt oder nicht?

- Und die darüber hinaus für lokale Parochialgemeinden genauso gelten wie für Kooperationsregionen?

Nach 50 Beratungsprozessen stellte sich heraus: Es sind weniger *Prinzipien* der Gemeindeentwicklung, sondern eher handlungsleitende *Haltungen*, die wir als entscheidend für eine positive Entwicklung erkennen. Auch wenn nicht jede Haltung in jedem Prozess gleich wichtig war, denken wir, fünf Grundhaltungen zu erkennen, die im Folgenden entfaltet werden.

Es geht in diesem Beitrag also um die innere Einstellung, die Anschauen und Verstehen prägt und handlungsleitend wird, neudeutsch um das „Mindset“, nicht um Aktivitäten und auch nicht um Strukturen. Strukturen sind wichtig, und Kooperationszonen und Gemeinden, die mutig in die Zukunft gehen, haben gute, transparente und ziieldienliche Strukturen. Doch das Problem ist: In der innerkirchlichen Diskussion fokussieren wir fast ausschließlich Strukturen und zu wenig die „weichen Faktoren“, die nach unserer Erfahrung genauso entscheidend sind für eine gute regiolokale Gemeindeentwicklung: die Haltung, die gelebte und erfahrbare Kultur. Diese weichen Faktoren sollen in diesem Aufsatz beleuchtet werden.

Wir sprechen von *Gemeindeentwicklung*, weil wir glauben, dass in der Ortsgemeinde das Herz der Kirche schlägt.

Wir sprechen von *regiolokaler* Gemeindeentwicklung, weil heute mehr denn je sich Kirchengemeinden im Kontext ihres regionalen kirchlichen und nicht-kirchlichen Umfelds sehen und verstehen, vielfältig kooperieren und sie dadurch gleichzeitig die lokale Ortsgemeinde nicht schwächen, sondern stärken wollen.

Vom „Zentrum für Mission in der Region“ – dessen Arbeit seit Januar 2019 als Teil der neuen „Evangelischen Arbeitsstelle für missionarische Kirchenentwicklung und diakonische

Profilbildung (midi)“ in Berlin fortgesetzt wird – haben wir gelernt: Gute Regionalentwicklung beginnt schon in der einzelnen Kirchengemeinde, die immer schon selbst aus Regionen besteht, aus räumlichen Regionen, wenn Gemeindeglieder in verschiedenen Quartieren leben, aus mentalen Regionen, wo verschiedene Lebenshaltungen und Wertewelten aufeinandertreffen. Das „Zentrum für Mission in der Region“ transportiert seit seiner Gründung die Sichtweise, dass Region ein „mehrdimensionaler Gestaltungsraum“ ist.² Schließlich wollen wir in unserer Betrachtung gelingender regiolokaler Gemeindeentwicklung *systemische Denkweisen* mit theologischen Einsichten ins Gespräch bringen.

Die Werkzeuge

Meist waren wir mit dem in der anglikanischen Kirche entwickelten Konzept „Vitale Gemeinde“ unterwegs, seltener mit „Natürliche Gemeindeentwicklung“, dem weltweiten Marktführer unter den Gemeindeentwicklungsprogrammen. In der Beratung von Regionen haben wir mithilfe der Materialien des „Zentrums für Mission in der Region“ oder mit dem vom Institut für kirchliche Fortbildung der pfälzischen Landeskirche herausgegebenen Leitfaden „Gemeinde geht weiter“ gearbeitet. Und wo keine allgemeine Gemeindeganalyse gefragt war, haben wir meist Werkzeuge aus dem „Spirituellen Gemeindegmanagement“ eingesetzt. Außerdem wurden acht Gemeinden anhand der Sinus-Milieus beraten.

Egal, mit welchen Programmen eine Gemeinde an der eigenen Entwicklung arbeiten will – unsere Erfahrung ist: Quer zu solch methodischem Arsenal kristallisieren sich Haltungen heraus, die sich unabhängig von den Werkzeugen als in komplexem Terrain hilfreich erweisen, nämlich: 1. Ressourcen fokussieren; 2. Kontingenz erwarten; 3. Lust suchen; 4. Beteiligung ermöglichen und 5. Leidenschaft leben

1. Ressourcen fokussieren

Gemeinden tragen in sich, was sie brauchen, um die Zukunft bewältigen zu können. Gott

hat es in sie hineingelegt. In den Gemeinden leben Kenntnisse und Fähigkeiten, sie haben Erfahrungen gesammelt und schon in der Vergangenheit herausfordernde Situationen bewältigt.

Gemeinden in ihrer Entwicklung zu begleiten heißt deshalb Ressourcensuche und zielt ab auf die Aktivierung von bislang unentdeckten oder noch nicht ans Licht gebrachten Fähigkeiten und Möglichkeiten – im Bild gesprochen: auf die Entdeckung von Schätzen. Der Berater ist dann Begleiter auf der Schatzsuche. Wenn wir in Gemeinden und Regionen beratend mit dem Programm „Vitale Gemeinde“ unterwegs sind, fragen wir zunächst, wo die Teilnehmenden ihre Gemeinde oder Region als „vital“ erleben. Diese Frage überrascht meist, noch mehr aber überrascht die Teilnehmenden des Gemeindeentwicklungstrainings wie viel Vitalität sie bei sich selbst entdecken. Und wir entdecken dann immer wieder, dass allein schon das Bewusstwerden der eigenen Ressourcen aus der Problemtrance herausführen kann, in die das Kreisen um das Immer-Weniger (Finanzmittel, Pfarrpersonal, Kirchenmitglieder etc.) hineingeführt hat.

Theodor Hering, Pfarrer der Landeskirche Anhalts, stellt das Ressourcenbewusstsein dar mit einer ungewöhnlichen Metapher, der des Kühlschranks. Er fragt kirchliche Pioniere: „Ist es dir möglich, mit dem, was jetzt im Kühlschrank liegt, kreativ und innovativ mit anderen etwas zu erschaffen – oder schreibst du erst eine Einkaufsliste, fragst also nach dem ‚hätte, könnte, wäre‘, anstatt jetzt zu beginnen mit dem, was da ist?“

„Beginnen mit dem, was da ist.“ Das ist auch der Ansatz der fresh X-Bewegung. Michael Moynagh, einer ihrer Urväter, der 2016 in der Pfalz zu Gast war, meint, dass frische, relevante, alltagsnahe Kirche, mit einfachen Fragen beginnt. Er rät uns: „Frage dich immer wieder: Wer bin ich? ... Was kann ich? ... Wen kenne ich?“³

Gemeindeentwicklungstraining setzt ein mit der Ressourcensuche, bei den – vielleicht noch nicht entdeckten oder noch nicht zum Einsatz

gebrachten – Fähigkeiten und Möglichkeiten für eine hilfreiche Entwicklung.

Dieser Ansatz bei den Ressourcen ist der systemischen Denkweise und Beratung entlehnt. Als Ressourcen gelten dort alle einer Person zur Lebensgestaltung zur Verfügung stehenden Mittel. Das können Fähigkeiten, Erfahrungen, Anlagen, Interessen, Werthaltungen, Einstellungen, Beziehungen usw. sein. Die dahinterstehende Grundüberzeugung ist, dass jede Person – auch in einer noch so problembelasteten Situation – über Ressourcen verfügt, die es ihr erleichtern, vom Problem zur Lösung zu kommen. Aufgabe des Ressourcenutilisierenden Beraters ist es dann, die Augen des Klienten für seine Ressourcen zu öffnen und ihm zu helfen, sie als Stärken zu fokussieren.⁴

Als Christ*innen und Theolog*innen wissen wir noch um eine andere Dimension, die über die hier genannten Ressourcen weit hinaus geht. Wenn wir sagen, Gott habe alles in seine Gemeinde gelegt, was diese braucht, meinen wir damit auch: Gott hat sie mit vielerlei geistlichen Gaben ausgestattet und mit Verheißungen bedacht.

In den 1980-er Jahren war „verheißungsorientierter Gemeindeaufbau“ ein viel bedachter Ansatz. Burgard Krause und mit ihm auch Christian Möller waren der Meinung, dass Gemeinden erst im Licht der Verheißungen Gottes die Zukunft realistisch in den Blick nehmen können. Auch das in dieser Zeit erarbeitete Beratungsmodell der „Perspektiventwicklung“ für Gemeinden arbeitet stark mit biblischen Verheißungen.

In den letzten Jahren wird Verheißungsorientierung in der Gemeindeentwicklung wieder stärker thematisiert, gerade in den trendigen und hippen kirchlichen Bewegungen.⁵

Wie die Verheißungsorientierung in der Gemeindeentwicklung wurzelt auch der Ansatz der Gabenorientierung in den letzten Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts und wurde durch die „Natürliche Gemeindeentwicklung“ nach Christian A. Schwarz zum Programm. Dieser gab an, dass seine empirischen Untersuchungen belegen: In qualitativ wachsenden Ge-

meinden werden Christinnen und Christen angeleitet, ihre geistlichen Gaben zu entdecken und zum Aufbau der Gemeinde einzusetzen, die Mitarbeitenden bekommen qualitatives Feedback und werden weitergebildet.⁶ Gabenorientierung ist die Möglichkeit schlechthin, das von den Kirchen der Reformation immer wieder behauptete Priestertum aller Gläubigen praktisch werden zu lassen.

Wie die Verheißungsorientierung wird auch die Gabenorientierung wiederentdeckt. Sie spielt zum Beispiel im Programm „Vitale Gemeinde“ eine große Rolle, wenn Gemeinden sich über ihre Ressourcen vergewissern. Dort werden Gemeinden aufgefordert und methodisch angeleitet, die verschiedenen Gaben wahrzunehmen, wertzuschätzen und einzubringen. Verheißungsorientierung und Gabenorientierung sind die theologischen Grundorientierungen eines Gemeindeentwicklungstrainings, das zu einem Ressourcenbewusstsein verhelfen möchte.

Die Gemeinde Jesu Christi trägt an Ressourcen in sich, was sie braucht. Ihre Ressourcen sind gerade das, was ihr geschenkt wird, was Gott wirkt und zusagt. Sie ist das Licht der Welt, das Salz der Erde, der Leib Christi, die Stadt auf dem Berge – und selbst die „Pforten der Hölle sollen sie nicht überwältigen“ (Mt 16,18). In dieser über das kybernetische oder systemische Denken hinausgehenden geistlichen Gewissheit kann sie ihre Zukunft bewältigen.

2. Kontingenz erwarten

Das Ressourcenbewusstsein und die Gewissheit über geistliche Gaben und biblische Verheißungen vergewissern und stärken Gemeinden beim Blick in die Zukunft. Aber sie zeigen keinen konkreten Weg dorthin. Es gibt keine Blaupause für die zukünftige Entwicklung. Jede Gemeindeentwicklung, jede Kooperation von Gemeinden, jede Fusion von Gemeinden ist einzigartig. Deshalb kann nicht von anderen kopiert werden. Eigene Erfahrungen werden gemacht, die einzigartig schmerzhaft und einzigartig hoffnungsvoll sind.

Das Tasten in die Zukunft hinein wird besonders deutlich, wenn Gemeinden neue Gestaltungsformen von Kirche suchen. Erfahrungen mit für unsere Volkskirche neuen Ausdrucksformen gemeindlichen Lebens wie Personalgemeinden⁷ oder Online-Gemeinden⁸ liegen vor, aber sie zeigen gerade die außergewöhnliche Einmaligkeit jeder einzelnen Entwicklung.

Mit den im Mai 2018 von der Landessynode auf den Weg gebrachten „Erprobungsräumen“ übt sich die pfälzische Landeskirche gerade im Tasten in die Zukunft hinein. So sagte Oberkirchenrätin Marianne Wagner zur Einführung der Erprobungsräume: „Es geht nicht darum, von vorne herein schon zu wissen, wir wollen da und dort landen... Wir müssen da auf Sicht fahren.“⁹

Das „Fahren auf Sicht“ ist eine wichtige Redewendung im Effectuation-Ansatz der Unternehmensentwicklung. Effectuation geht davon aus, dass in unserer komplexen Welt vieles nicht mehr vorhersehbar und planbar ist. Deshalb macht es Sinn, immer nur „auf Sicht“ zu fahren, also in kleinen Schritten unterwegs zu sein, experimentell, als Versuch und Irrtum, mit regelmäßigen Feedbackschleifen und kontinuierlichem Lernen.

Mit der Effectuation-Denklogik wurde in der pfälzischen Landeskirche schon früher gearbeitet, zum Beispiel 2012/2013 in der von Oberkirchenrat Michael Gärtner geleiteten Arbeitsgruppe innovative Projekte. Diese Arbeitsgruppe diskutierte, was Innovation in unserer Kirche bremsen und was sie fördert.¹⁰ Eine Denkweise, die Umwege, Zufälle und Ungeplantes nicht als Durchkreuzung der eigenen Pläne sieht, sondern als Chancen, wurde als innovationsförderlich gesehen.¹¹

Diese Denkweise geht auf wesentlich ältere Erkenntnisse der systemischen Theorie zurück. Niklas Luhmann brachte Kontingenzerwartung lapidar auf den Punkt: „Alles könnte anders sein – und fast nichts kann ich ändern.“ „Fast nichts kann ich ändern“ ist dabei keineswegs resignativ gemeint. Sondern beschreibt die Anerkennung, nicht die Kontrolle über die Entwicklung zu haben. Diese Anerkennung

macht kreatives, spontanes Reagieren erst möglich.

Diesen Zusammenhang beschrieb die Ludwigshafener Dekanin Barbara Kohlstruck auf der erwähnten Landessynode im Mai 2018 folgendermaßen: „Ich glaube, es liegt in der Natur der Sache, dass das alles noch nicht so richtig greifbar ist... Man kann nicht alle Fäden in der Hand haben wollen und gleichzeitig Kreativität fördern oder ermöglichen und Freiräume schaffen. Man muss vielleicht auch etwas aus der Hand geben, und zwar ein Stück Kontrolle, damit sich was entwickeln kann. Und ich bin froh, dass mit der Vorlage durch den Landeskirchenrat der Mut bewiesen wurde, auch diese Kontrolle ein Stück aufzugeben, um zu schauen, was entwickelt sich.“¹²

Das „Institut für Personalberatung, Organisationsentwicklung und Supervision“ (IPOS) der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau, das viele Jahre in Pfälzer Dekanaten beratend unterwegs war, macht uns Mut, diese Denk- und Arbeitsweise einzuüben. Wir haben von IPOS gelernt: Nicht nur bei Richtung und Ziel muss ständig nachjustiert werden, sondern auch bei der Art und Weise des Veränderns, bei den angelegten Kriterien muss ständig geschaut werden: passen die noch? „Im Verändern das Verändern verändern“, lautet deshalb auch einer der Slogans von IPOS.¹³ Und wir haben dabei gelernt, wie wichtig Verlangsamungs- und Feedbackschleifen sind, einerseits zur Regulation des Prozesses mit der Möglichkeit der Neuorientierung, vor allem aber auch, um möglichst viele Menschen mitzunehmen, auch wenn dadurch die stark an Veränderung Interessierten sich in Geduld üben müssen, wie Steffen Bauer, der damalige IPOS-Studienleiter im Blick auf das Dekanat Ludwigshafen rückblickend beschreibt.¹⁴

Kontingenzerwartung und das bewusste Arbeiten mit dem Faktor Kontingenz in der regionalen Gemeindeentwicklung hat in den letzten Jahren Fahrt aufgenommen. Im Jahr des 500. Reformationsjubiläums veröffentlichten die beiden Bochumer katholischen Theologen Matthias Sellmann und Florian So-

betzko ein „Gründer*innenhandbuch“. Die Autoren sprechen von „Ecclesiopreneurship“, eine Wortschöpfung aus „ecclesia“ und „Entrepreneurship“. Sie verstehen „Ecclesiopreneure“ als „Experten für Ungewissheit“ im innovativen kirchlichen Handeln und geben praktische Tipps für kirchliche Startups. Neben den Angeboten von Training und Beratung wollen sie auch zentral und dezentral Vernetzung der Akteure herstellen.

Angebote zum Austausch und zur Vernetzung kirchlicher Pioniere entstehen in den letzten Jahren an vielen Orten. Für die Pfalz ist an erster Stelle zu nennen die ökumenische Initiative SCHON JETZT mit ihrem Stammtisch für Entdecker*innen, der monatlich an verschiedenen Orten der Pfalz stattfindet, dem Angebot von „Gründerwochenenden“ oder dem „Ideenraum ein[pfalz]reich“ und einem Blog zum virtuellen Gespräch.

Das Ziel von SCHON JETZT beschreibt die Homepage der Initiative so: „Die Formen der Kirchenmitgliedschaft und der Vergemeinschaftung verändern sich. Pfarreien und Gemeinden sind deshalb auf der Suche, welche Gestalt Kirche in der Zukunft annehmen kann. Verschiedene Initiativen finden bereits statt. Nun ist es an der Zeit, sie zu bündeln, gemeinsam und ökumenisch daran zu lernen und Neues zu entwickeln.“¹⁵

In der Beratungspraxis hat sich als hilfreich für Gemeinden und Regionen, die neue Wege gehen wollen, der Erfahrungsaustausch herausgestellt. Man besucht einander und erspürt in Aneignung und Abgrenzung dadurch noch besser den eigenen Weg.

Bei Diskussionen um Effectuation und Entrepreneurship wird die Situation der Pioniere immer wieder anschaulich verglichen mit der des verschollenen Chuck Noland im Film „Cast Away“, meisterhaft gespielt von Tom Hanks.

Wenn Du Dich damit abgefunden hast, dass das rettende Schiff Dich nicht von Deiner einsamen Insel abholen wird, achte darauf, was Wind und Wellen Dir vor die Füße spülen. Schau es Dir an. Kannst Du damit arbeiten?

Innovative Gemeinden arbeiten mit dem, was „Wind und Wellen“ ihnen vor die Füße spülen. Sie basteln Segel daraus und vertrauen, dass der Geist Gottes diese füllt. Sie erproben, experimentieren, scheitern und erproben dann neu. Sie haben gute Pläne für die Zukunft gemacht, aber sie wissen: Es könnte auch alles ganz anders kommen. Deshalb legen sie ihre Pläne immer wieder zur Seite, um Raum und Zeit zu schaffen für Gottes Reden. „Herausfinden wollen, was Gott will“, heißt deshalb auch eine der „marks of church“, der Kennzeichen vitaler Gemeinden innerhalb des Programms „Vitale Gemeinde“.

Wir waren erstaunt, wie viele unserer Pfälzer Gemeinden sich selbst so sehen und beschreiben, als „offen für neue Wege“, „experimentierfreudig“ oder „fehlerfreundlich“, oft schriftlich dokumentiert in einer Gemeindephilosophie oder -ethik oder einem Leitbild.

Wenn Gemeinden neue Wege finden müssen, weil Gewohntes wegbreicht und neu Ungewissheit über die zukünftige Entwicklung aufkommt, wird dieses Selbstverständnis auf eine Belastungsprobe gestellt.

Der bewusste und gestaltende Umgang mit Kontingenzerfahrungen meint: Wir sind und bleiben abhängig von Entwicklungen, die wir nicht beeinflussen können. Eine Erkenntnis, die uns in geistlicher Perspektive helfen kann, uns unserer Abhängigkeit von Gott bewusst zu werden. Gemeindeberater Jos Tromp spricht in diesem Zusammenhang vom „Comeback der Demut“.¹⁶

Als Kirche sind wir nicht gewohnt, in offenen Prozessen zu denken. Deshalb sind Denkhilfen so wichtig. Dank der schon erwähnten „Evangelischen Arbeitsstelle für missionarische Kirchenentwicklung und diakonische Profilbildung (midi)“ entdecken wir in der Evangelischen Kirche aktuell den Begriff „Resonanz“ des Soziologen Hartmut Rosa. Als wunderbares Instrument, um offener und weiter zu denken. Den Heiligen Geist nicht zu klein zu denken, spontan sich Ereignendes willkommen zu heißen, strategisches Denken und Planen, das zweifellos notwendig und sinnvoll ist, immer

wieder zu irritieren, Machbarkeitsdenken loszulassen.¹⁷

Zum Schluss des Kapitels ein praktisches und mutiges Beispiel für Kontingenzerwartung: In Berlin-Moabit hatten sechs Menschen die Vision, eine nach einem Strukturanpassungsprozess acht Jahre leerstehende Kirche wiederzubeleben, als Treffpunkt für die Menschen im Quartier oder, wie man in Berlin sagt, für den Kiez. Inzwischen gehört die Refo-Gemeinde zu den deutschlandweit beachteten neuen Ausdrucksformen von Kirche. Tobias Horrer, Gründungsmitglied, sagt: „Man muss einfach losgehen, auch wenn man es noch nicht übersehen kann, in dem Vertrauen, dass Gott die richtigen Leute zum richtigen Zeitpunkt auch schickt.“¹⁸ Es sind solche Haltungen, die inspirierend wirken für Menschen, die innerhalb der evangelischen Kirche nach neuen Wegen suchen.

Von christlicher Hoffnung erfüllte Kontingenzerwartung wirkt anziehend. Übrigens auch für eigentlich eher freikirchliche Initiativen und Neugründungen, die zum Beispiel bei der Refo-Gemeinde anklopfen, nach deren Erfahrungen fragen und irgendwann sagen: Als größere Gemeinschaft, als spirituelle Verortung wünschen auch wir uns die evangelische Landeskirche.¹⁹

3. Lust suchen

Der Neurowissenschaftler Klaus Grawe²⁰ sieht im „Bedürfnis nach Lustgewinn und Unlustvermeidung“ eines von vier Grundbedürfnissen des Menschen. Nach Klaus Grawe ist unser Handeln stärker von diesen Bedürfnissen geprägt als uns bewusst ist. Wir überschätzen regelmäßig unsere rationale Einsicht als handlungsleitend.

In der Sprache der Psychotherapeutin und Selbstmanagement-Trainerin Maja Storch klingt es so: Damit die rationale Einsicht ins Werk gesetzt wird und wir wirklich ins Handeln kommen, muss sie in Koordination, in Passung gebracht werden mit dem, was wir meist mit „Bauchgefühl“ meinen und Maja

Storch nach Gerhard Roth „emotionales Erfahrungsgedächtnis“ nennt. Dieses bewertet nach anderen Kriterien, nämlich zum Beispiel nach „mag ich/ mag ich nicht“ oder „macht mir Lust/ macht mir keine Lust“.²¹

Zwar kann unsere Ratio dieses Bauchgefühl auch überstimmen und überwinden, aber das bedeutet einen hohen, erschöpfenden Kraftaufwand und findet darum nur selten statt. In der Regel ist es so: Findet die Synchronisation zwischen, jetzt sehr vereinfacht gesagt, „Kopf“ und „Bauch“ nicht statt, bleibt das als richtig Erkannte einfach ungetan.

Wie kein anderer Gemeindeentwickler hat sich der in diesem Beitrag öfter zitierte Steffen Bauer mit dem Motiv der Lust in der Gemeindeentwicklung beschäftigt. Seine These: Last und Lust müssen zusammenkommen, wenn sich Kirche und Gemeinde glücklich verändern wollen.²² Dabei steht ihm die biblische Exoduserzählung Pate. Zu Beginn des Buches Exodus spüren die Hebräer die Last der Sklaverei, die kaum noch zu ertragen ist. Sie sehnen sich nach einer besseren Zukunft. Offenbar, sagt Bauer, braucht es diese „Last“, damit die Sehnsucht aufbricht, die Veränderungen möglich bzw. nötig macht.

Ein Blick auf die kirchlichen Veränderungsdiskussionen zeigt, dass wir in der Darstellung der Last mittlerweile sehr geübt sind, wir können sie detailliert beschreiben, vom demographischen Wandel bis zum Pfarrstellenabbau. Zahlen, Daten, Fakten, Statistiken und Prognosen stehen uns zur Seite. Doch die Erfahrung der letzten Jahre zeigt auch: Ein Betonen allein der Last in der Veränderungsdiskussion führt zu Abwehrreaktionen, Resignation und Fatalismus, mitunter sogar zu einer Leugnung der Fakten.

Eine gute Veränderungsdynamik braucht noch ein anderes, zweites Motiv. Die Gottesrede zu Beginn von Exodus 3 benennt klar die Last des unterdrückten Volkes: „Ich habe das Elend meines Volks in Ägypten gesehen, und ihr Geschrei über ihre Bedränger habe ich gehört; ich habe ihre Leiden erkannt...“

Und im nächsten Satz folgt eine neue, verheißungsvolle Perspektive: „Und ich bin herniedergefahren, dass ich sie errette aus der Ägypter Hand und sie aus diesem Lande hinaufführe in ein gutes und weites Land, in ein Land, darin Milch und Honig fließt...“ (Ex 3,7f).

Als Motiv zum Aufbruch reicht die empfundene Last alleine noch nicht aus. Hinzukommen muss ein Bild, das Lust macht – die Befreiung mit der Vision des gelobten Landes, in dem Milch und Honig fließen. Beide Gesichtspunkte, Last und Lust, Bedrängnis und Aufbruch, sind nach Steffen Bauer für eine gute Veränderungsdynamik wichtig. Das Erste, die Last, stellt sich in der gegenwärtigen kirchlichen Situation meist von selbst ein. Für Gemeindepfarrer*innen ist die Last, die sich wie Mehltau auf die alltägliche Arbeit legt, sehr konkret spürbar. Die Lust hingegen müssen wir uns aktiv erarbeiten, sie kommt uns nicht zugeflogen. Von Anfang an, schon beim ersten Nachdenken über angestrebte Veränderungen, muss die Lustperspektive angemessenen Raum bekommen, meint Steffen Bauer.²³ Aber diesen Raum zu schaffen ist oft erst einmal ein Durcheinanderwirbeln des Gewohnten, und das finden manche spannend, andere aber auch irritierend und mühsam.

Als Moderator in Beratungsprozessen fragt Steffen Bauer immer wieder die Teilnehmenden: „Worauf haben Sie Lust?“ Diese Frage wird nicht erwartet, irritiert – und kann gerade auch darum beim zweiten Nachdenken aus scheinbar alternativlosen Perspektiven herausführen. Strukturreformen haben deshalb gegenwärtig einen schlechten Ruf bei Haupt- und Ehrenamtlichen, weil sie ausschließlich als ein Abarbeiten an den Lasten empfunden werden.

Doch Gott sei Dank gibt es auch andere Beispiele. Das Ergebnis von Strukturreformen kann eben auch sein, dass Hauptamtliche und Ehrenamtliche neu Lust an ihrer Arbeit bekommen. Es war der Ansatz der Reformen im Kirchenkreis Wittstock-Ruppin (in der Evangelischen Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz), die Arbeitszufriedenheit

von Pfarrer*innen zu verbessern.²⁴ Dem ständigen Downsizing sollte ein neuer Entwurf entgegengesetzt werden, das Pfarrpersonal sollte von der Allzuständigkeit entlastet und das „Depressionsgefühl“ aufgebrochen werden.

Sicherlich: Auch bei dieser Strukturreform gab es Schattenseiten, Enttäuschungen, sogar Klagen vor dem Verwaltungsgericht der Landeskirche. Aber ein Blick auf die Evaluation zeigt: Hier und da blitzt das Wort „Lust“ auf. Ehrenamtliche und Hauptamtliche sprechen von „neuer Lust“ an ihrer Arbeit, auch auf der Homepage des Kirchenkreises ist häufig das Wort „Lust“ zu Gast, meist in Verbindung mit Gottesdiensten.

Besonders schön finde ich folgendes Beispiel, in dem die Leser*innen aufgefordert werden: „Wenn Sie also der Meinung sind, dass in Ihrer Kirche zu selten Gottesdienst stattfindet, dann versuchen Sie doch, jemanden zu finden, der oder die Lust auf den Lektor*innendienst hat. Vielleicht haben Sie ja auch selbst Lust dazu. Wir könnten im Herbst anfangen!“²⁵

Jede kirchenleitend gewollte Strukturreform hat nur dann eine Chance, an der Basis gut gestaltet zu werden, wenn sie mit einem emotionalen Mehrwert verbunden ist und auch Lust macht. Das zeigt das Beispiel der regionalen Kooperation. Sie wird leider zu selten als perspektivisch lustfördernd erlebt, stattdessen verbunden mit höherer Arbeitsbelastung. Eine Studie zur Arbeitszufriedenheit von Pfarrer*innen der Hannoverschen Landeskirche ergab: Die große Mehrheit der Befragten verbindet mit Regionalisierung vor allem einen Mehraufwand an Gremienarbeit und Sitzungen, nur 8,5% der Pfarrer*innen gaben an, regionale Kooperation für „sehr wichtig“ für die Zukunft der Kirche zu halten.²⁶

Dabei kann regionale Kooperation Lust machen:

- Wenn ich durch regionale Absprachen stärker im Bereich meines Gabenspektrums arbeiten kann, macht Kooperation Lust auf mehr.
- Wenn mir etwas Spaß macht, nehme ich es leichter an, auch wenn ich schon belegt bin.

Der zusätzliche Termin gibt mir dann mehr Energie als ich investieren muss.

- Wenn ich ein Projekt anpacken will und weiß, ich kann es nicht alleine stemmen, macht die gemeinsame Projektentwicklung Freude.
- Wenn mich eine neue Aufgabe und die Zusammenarbeit in bestimmten Teams reizt, dann gebe ich dafür anderes gerne auf.²⁷

Die Lasten des Gemeindepfarramtes sollen hier nicht klein geredet werden. Und das Klagen über die Lasten darf Raum und Zeit in Anspruch nehmen. Umso wichtiger sind lustvolle Verfahren, die das Veränderungspotential in den Lasten sehen und nutzen.

Viele gut gemeinte und klug erdachte Konzepte verlaufen schlicht deshalb im Sande, weil sie keine Lust machen, die Lust schon im Ansatz nicht gesucht wurde und von den aktuell Gestaltenden nicht gefunden wird. Wie gut, dass dennoch so viele in der Kirche lustfördernd und Lust suchend unterwegs sind. Nur zwei Beispiele:

- Die EKHN nennt ihr Netzwerk zur Förderung von Gemeindeentwicklung „Lust auf Gemeinde“ und bietet einen guten Leitfaden für Gemeinden, die hoffnungsvoll unterwegs sein wollen.²⁸
- Der Leiter des Institutes für Fortbildung der pfälzischen Landeskirche, Steffen Schramm, versteht eine neuerliche komprimierte Darstellung seiner kybernetischen Gedanken mit dem schönen Titel „Veränderungsverlockung und Gestaltungslust“.²⁹

Als gesamtkirchlicher Dienst, der Gemeinden in Veränderungsprozessen begleitet, ist unsere Erfahrung: Wo Gemeinden nicht im Beschreiben der Lasten hängen bleiben, sondern positive, Lust machende Zukunftsbilder entwerfen, gewinnen sie – bis weit in das nicht-kirchliche Umfeld hinein – Menschen, die sich angesichts solch spannender Aussichten gerne beteiligen und mitgehen.

Konkret erleben wir zum Beispiel, dass im Rahmen des Programms von „Vitale Gemeinde“ die kreative Arbeit am „Engel der Gemein-

de“ Lust macht und Energien freisetzt. Gemeinden gestalten, was sie als ihre Identität, ihre Seele, ihre Kultur ansehen, was sie von anderen unterscheidet und auszeichnet. Sie tun es mit künstlerischen Mitteln, entweder bildnerisch-darstellend oder als Theaterstück, Lied, Gedicht – der Kreativität sind keine Grenzen gesetzt.

Ob ehrenamtliche Gemeindemitarbeiter*innen mit Lust an ihrer Gemeindeentwicklung arbeiten, hat nach unserer Erfahrung wenig zu tun mit äußeren Faktoren der finanziellen Situation der Gemeinde und Strukturfragen, sondern, um drei Beispiele zu nennen, damit,

- ob Beziehungen in der Gemeinde wertschätzend, ja liebevoll empfunden werden;
- ob Gottesdienste und Geistliches generell als alltagsrelevant und inspirierend erlebt wird;
- ob die ehrenamtliche Mitarbeit gabenorientiert und an der eigenen Lebenswirklichkeit orientiert eingebracht werden kann.

Deutlicher als andere Gemeindeentwicklungstrainings berücksichtigt „Natürliche Gemeindeentwicklung“ (NGE) den Faktor Lust und identifiziert Lust-Killer in der Gemeindeentwicklung³⁰, auch hierzu drei Beispiele, wenn nämlich

- eine Pfarrerperson als überarbeitet erlebt wird – und deshalb besser nicht angesprochen wird, um sie nicht zusätzlich zu belasten;
- eine Gemeinde als wenig beweglich und experimentierfreudig erlebt wird – und althergebrachte Formen und Formeln lustlos wiederholt werden;
- eine Gemeinde nur eine geringe Verbindlichkeit lebt und Absprachen kaum eingehalten werden, z.B. im Fall von Unpünktlichkeit oder kurzfristigen Absagen von Teilnehmenden bei Team-Treffen, Hauskreisen, Gruppensitzungen etc.

Wahrscheinlich hat kein theologischer Lehrer so stark am Begriff Lust gearbeitet wie Rudolf Bohren. Der sagte seinen Studierenden im homiletischen Seminar: „Predigen Sie so, dass Gott Lust bekommt.“

Er war der Meinung, Gottesdienste sollen Lust machen. Zu allererst Gott. Und dann auch uns. Vitale Gemeinden haben Lust: auf Gottesdienst und Gemeindeleben. Sie sind gespannt auf die Zukunft und Gottes Handeln darin. Sicherlich: Eine gute Gemeindeentwicklung ist auch ohne Lust möglich. Aber sie wird dann anstrengend. Wenn Gemeinden und Regionen jedoch die Lust ins Spiel bringen, werfen sie den antriebsstärksten Motor für eine positive Entwicklung an.

4. Beteiligung ermöglichen

Gemeinden, die ihre Probleme mutig angehen, kreative Lösungen finden und lustvoll in die Zukunft sehen, beherzigen das Prinzip der Partizipation. Pfarrer*innen legen eine Haltung an den Tag, die gerne von sich selbst weg zur Gemeinde hindenkt, die erwartet, dass fürs Anpacken der anstehenden Herausforderungen innerhalb der Gemeinde vielfältige Kompetenzen und Ressourcen blühen. Sie erwartet, dass auch außerhalb der Gemeinde viele Menschen leben, die zwar bisher noch nicht im Blick sind, aber die Gemeinde bereichern würden, weil sie Neues einbringen, auch weil sie um die Ecke und querdenken.

Bei unseren Beratungsprozessen vor Ort waren in der Regel Pfarrpersonen und Presbyter*innen und idealerweise darüber hinaus weitere haupt-, neben- und vor allem ehrenamtliche Gemeindemitarbeitende beteiligt. Gerade dieser letzte Punkt ist uns wichtig. Wenn die im Prozess gewonnenen Erkenntnisse und die erarbeiteten Ergebnisse die Gemeindearbeit durchdringen und prägen sollen, ist es sinnvoll, dass die Beteiligten möglichst umfassend die Gemeinde repräsentieren.

Die kürzeste Beratung dauerte zweimal 90 Minuten, die längste eineinhalb Jahre mit Treffen alle sechs bis acht Wochen. Wir haben bei unseren Beratungsprozessen viele Beispiele für gelebte partizipatorische Gemeindeentwicklung kennen gelernt: Partizipation beginnt bei der Sitzungskultur. Vitale Presbyterien

- laden für die Presbyteriumssitzungen öffentlich ein. Sie holen sich immer wieder Fachleute und Meinungen von außen und sind hoch interessierte Zuhörer gerade dann, wenn Menschen, die wenig Kontakt zur Kirche haben, von ihren Wahrnehmungen erzählen.
- bereiten sich gerne auf die Sitzungen vor, weil die Formulierung der Tagesordnung nicht nur Stichworte enthält, sondern Fragen stellt und zum Mitdenken Anlass gibt. So fühlen sie sich informiert, kompetent und gut vorbereitet.
- veröffentlichen Presbyteriumsbeschlüsse der Gemeindeöffentlichkeit zeitnah und transparent und freuen sich über unorthodoxe Rückfragen, die Beschlüsse in neuem Licht zeigen.²¹
- Lassen die neuen Mitglieder zuerst reden und nutzen das Verbesserungspotenzial, das in den Neuen schlummert. Denn die schneiden unbekümmerter alte Zöpfe ab und haben Verbesserungsvorschläge, an die die Altvorderen im Traum nicht gedacht hätten.³¹

Wir haben in den Gemeinden viele gute Ideen kennengelernt, Ideen und Gedanken zu teilen. Hier einige Beispiele:

- Gemeindeversammlungen oder Mitarbeiter*innentage, die ein Höchstmaß an Partizipation ermöglichen.
- Gemeinden, denen Partizipation wichtig ist, nutzen auch virtuelle Diskussionsforen. Neben freien Anbietern bieten auch die meisten landeskirchlichen Homepages dazu Möglichkeiten mit virtuellen Räumen.
- Manche Gemeinden richten im Gemeindehaus einen „Spinnerraum“ ein mit kreativen Materialien und Möglichkeiten, eigene Gedanken und Einfälle darzustellen oder zumindest eine Ideentafel, die jede*r beschriften kann.
- Oder ein Gebetsraum mit Gebetsbüchern und aktuellen Gebetsanliegen aus der Gemeinde – oder eine „prayer wall“, eine Gebetswand, wie sie in der Church of England weit ver-

breitet ist. Hier können eigene Gebetsanliegen angepinnt werden.

- Einige Gemeinden ermöglichen in ihren Gottesdiensten, kritische Rückfragen oder Gedanken zur Predigt einzubringen, was nicht allen Gottesdienstbesuchern gefällt, aber kirchenkritische Menschen anspricht und die – im Übrigen wachsenden – Milieus, die nicht gerne in der Konsumentenhaltung bleiben. Dazu unten noch ausführlicher.
- Gerade Gottesdienste in kleiner Form, mit wenigen Besuchern, ermöglichen ein hohes Maß an Partizipation, wenn etwa Gottesdienstbesucher, die das möchten, Fürbitten einbringen und Gebetsanliegen nennen können, und sei es nur mit einem Wort.³²

Diese Liste könnte vielfältig erweitert werden. Der Phantasie sind kaum Grenzen gesetzt. Nur wenigen Organisationen steht ein derart breites Spektrum an Beteiligungsmöglichkeiten offen. Keine Gemeinde nutzt alle diese Möglichkeiten der Partizipation. Zu keiner Gemeinde passen alle diese Ideen. Die Historie, der Stallgeruch, die eigene Prägung, die räumlichen Möglichkeiten, all das bestimmt, welche Ideen möglich und sinnvoll sind.

Aber die Praxis zeigt: Gemeinden, die ihre Entwicklung als positiv beurteilen, bemühen sich um ein Höchstmaß an Partizipation. Sie strahlen eine Haltung der Neugierde und hoffnungsvollen Erwartung aus. Sie sind gespannt darauf, wie die Zukunft, die noch wie eine weiße Leinwand vor ihnen steht, durch Partizipation und Interaktion Farben und Formen annimmt.

Auf Ebene der Regionen und der Kirchenbezirke haben sich in den letzten Jahren zwei Instrumente zur Partizipation als besonders hilfreich herausgestellt:

- Der *Marktplatz* als Bereitstellen der verschiedenen Perspektiven, als kollegiale, kreative Austauschbörse. Steffen Bauer sieht den Marktplatz als „entscheidenden Treiber für Veränderungsprozesse“: Alle an einem Prozess Beteiligten treffen sich dort, besprechen sich, tauschen sich aus, planen, verwer-

fen, verhandeln, prüfen, verabreden sich, erproben und treiben den Prozess so voran.³³ Als missionarischer Dienst arbeiten wir für die regionalen Prozesse mit Marktplätzen.

- *BarCamp* als zeitgemäße Tagungsform, mit offenen Workshops, deren Themen von den Teilnehmer*innen zu Beginn selbst festgelegt und deren Inhalte dann in Kleingruppen in „Sessions“ entwickelt werden. Dabei geht es nicht nur um Austausch und Diskussion, sondern auch am Ende um das Formulieren konkreter Ergebnisse. Der Vorteil von BarCamp ist neben der maximalen Möglichkeit zur Partizipation auch die geringe Vorbereitung. Immer wieder sind die Teilnehmenden selbst überrascht über die kreativen Ergebnisse.

Wie wichtig Partizipation ist, zeigen uns die neuen Ansätze in der Organisationsentwicklung wie „Reinventing Organisations“. Einer der Grundsätze von Reinventing Organisations lautet: „Je größer die Entscheidung, desto mehr Leute müssen um Rat gefragt werden.“³⁴

Wo immer es in Kirche und Gemeinde nicht gut läuft, macht man es gegenteilig: Bei den vielen kleinen Entscheidungen darf die Basis mitreden, die großen Richtungsentscheidungen fällen wenige. Mit der Konsequenz, dass neue Ideen daraufhin gehört werden, ob sie als Kritik an den Entscheidungen verstanden werden könnten. Wenn Menschen mit Kreativität und Pioniergeist eine solche Praxis und Haltung in Kirche und Gemeinde erleben, ziehen sie sich zurück.

Seit mindestens 50 Jahren sprechen wir davon, dass aus der Betreuungskirche eine Beteiligungskirche werden müsse. Aber noch immer stehen wir am Anfang, noch immer sprechen wir ganz selbstverständlich von der „Versorgung“ von Gemeindegliedern durch eine Pfarrperson, immer noch sind wir in viel zu hohem Maße eine „Angebotskirche“, obwohl doch längst spürbar ist, dass wir uns mit dieser Haltung das Leben schwer – und in Zeiten abnehmenden Pfarrpersonals – immer schwerer machen.

Wir haben während vieler Generationen die Menschen dazu erzogen, Konsumenten der Dienstleistung der Pfarrperson zu sein. Auch bei abnehmender Gemeindegliederzahl und abnehmendem Gottesdienstbesuch erwarten die Verbliebenen ganz selbstverständlich, weiterhin vor Ort versorgt zu werden – sie kennen es ja nicht anders. Wir ernten jetzt, was wir über Jahrzehnte und Jahrhunderte gesät haben. Doch es gibt hoffnungsvolle Initiativen: An vielen Orten, wo Gemeinden nicht darauf warten, doch noch von einer Pfarrperson aus dem überübermächtigen Dorf versorgt zu werden³⁵, sondern als Gemeinde Gottesdienst feiern, wächst nicht nur das Maß an Beteiligung, sondern auch der Gottesdienstbesuch. Viele Landeskirchen haben für einen Gemeindegottesdienst Agenden entwickelt und unterstützen Gemeindeglieder dabei, in der Fläche Gottesdienste zu feiern auch ohne Pfarrer*in, wie zum Beispiel die Landeskirche Hannovers mit der Initiative einfach.Gottesdienst.feiern³⁶. Gerade die ostdeutschen Landeskirchen haben seit vielen Jahren Erfahrungen mit solchen Gottesdiensten³⁷, die zum Beispiel aus folgenden Elementen bestehen: Votum – Bibel-Teilen – Lesen einer Auslegung – Vater unser – Segen – und anschließendem Kaffee. Es braucht so wenig, um schöne Gottesdienste zu feiern. Vor allem und erst einmal einen Menschen mit Herz, der die Tür aufschließt.

In unserer pfälzischen Landeskirche haben wir als missionarischer Dienst mehrfach Gemeinden diese Modelle vorgestellt, bisher ohne Erfolg. Auch in Zeiten der Vakanz, auch wenn kein*e Lektor*in oder Prädikant*in zur Verfügung steht – Presbyterien lassen (bisher) den Gottesdienst lieber ausfallen.

Viele und gute Erfahrungen machen wir in der pfälzischen Landeskirche hingegen mit der Beteiligung auch örtlicher nichtkirchlicher Gruppen. Die lokale Theaterinitiative, der Winzer- oder Bäcker-Chor, die Schulband gestalten mit, die Künstlerin oder der Stadtphilosoph beteiligen sich an der musikalischen, kreativen oder gesprochenen Verkündigung.

Nach aller Erfahrung lassen sich solche Gruppen gerne auf ihre Beteiligung ansprechen. Alle EKD-Mitgliederbefragungen zeigen, dass die Erwartungen an den Gottesdienst nach wie vor hoch sind – auch wenn kirchenfernere Menschen ihn nicht besuchen. Deren Beteiligung an der Gestaltung des Gottesdienstes verändert Pfarrperson und Kerngemeinde, denn die Frage drängt sich auf: Wie sehen die unseren Gottesdienst, die in der Regel nicht kommen, für die er aber eigentlich auch da ist? Welche Bedürfnisse haben sie und wie kommen die in unseren Gottesdiensten vor? Diese Fragen verändern auch die Gottesdienste.

Partizipation gerade im Gottesdienst ist verheißungsvoll und sachgemäß. Der Gottesdienst ist die Lebensäußerung der Gemeinde schlechthin. Die Neugierigen, Suchenden und Kritischen haben das Gefühl, hier am Herzen der Kirche zu sein. Gottesdienst ist das, was sie – neben dem diakonischen Engagement – mit Kirche verbinden.

Eigentlich kennen Pfarrpersonen und Gemeindeengagierte diese potentiellen örtlichen Mitgestalter (wer, wenn nicht sie!), sie haben auch Ideen und Phantasien, setzen sie nur zu selten in die Praxis um. Und darum werden solche Partizipationsangebote keine entlastenden Selbstläufer, die Ressourcen schonen, sondern sind, wenn sie denn einmal umgesetzt werden, immer wieder ein neuer Angang, der Ressourcen verbraucht.

Ein *diakonisches* Beispiel für entlastende Zusammenarbeit ist das EKD-Projekt „Sorgende Gemeinde werden“.³⁸ Es handelt sich um ein Beispiel zeitgemäßer kirchlicher Altenarbeit, bei dem Partizipation noch radikaler gedacht wird: Die Kirchengemeinde ist *ein* Mitwirkender in einem Projekt vieler. Die Kirchengemeinde öffnet sich in das Quartier, in das Dorf, in die Kommune. Um den Herausforderungen einer älter werdenden Gesellschaft gemeinsam mit anderen zu begegnen. Auch hier ist wieder der Prozessgedanke wichtig: Die „Sorgende Gemeinde“ ist nie fertig, es gibt bewegliche und sich entwickelnde Strukturen. Durch die geteilte Verantwortung im Zusammenspiel al-

ler Akteure, vor allem der vor Ort lebenden Personen, soll es möglich werden, gemeinsame Zukunftsfragen zu beantworten.

Die Pfälzer Pfarrerin Christine Schöps, Vorsitzende der Evangelischen Arbeitsgemeinschaft für Altenarbeit (EaFA) in der EKD, formuliert den Perspektivenwechsel von der traditionellen kirchlichen Altenarbeit zur partizipatorischen Altenarbeit folgendermaßen: „Diese Menschen wollen nicht konsumieren, sondern sich selbst organisieren und mitentscheiden. Das verlangt von den Hauptamtlichen in der Kirche einen Perspektivenwechsel. Sie müssen lernen, Verantwortung zu teilen.“³⁹

Eine Umfrage unter Pfarrer*innen, sagt Schöps, habe ergeben, dass diese ihre eigenen Angebote für Ältere als gut und wichtig erachteten. Dieselben Pfarrer*innen sagten aber auch, sie selbst würden solche Angebote im Alter nicht besuchen.⁴⁰

Sicherlich wird es auch in Zukunft Menschen geben, die gerne passiv bleiben, in sicherer Distanz und sich nicht gerne ansprechen lassen. Aber die Milieus, in denen solche Bedürfnisse vorherrschen, sind in den letzten Jahren kleiner geworden – und sie werden in Zukunft noch deutlicher schrumpfen, während die Milieus wachsen, in denen der Wille zur Gestaltung stark ausgeprägt ist, gerade auch unter den älteren Menschen. Immer mehr Menschen wollen sich selbst organisieren. Der kirchliche Beitrag könnte dann eine wertschätzende Unterstützung bei der Selbstorganisation sein.

Von der Church of England haben wir in den letzten Jahren gelernt, dass in vitalen Gemeinden das Zuhören und Wahrnehmen vor der eigenen Aktion steht: Fragen wir uns nicht, welche Angebote wir machen können, sondern: Wo sind Menschen bereits im Sinne des Reiches Gottes unterwegs, wo wirkt Gottes Geist unter den Menschen – und wo docken wir uns hilfreich und sinnvoll an?

Am Ende dieses Kapitels soll noch ein Problem zur Sprache kommen, das der Lust an der Partizipation oft im Weg steht. Wir erleben, dass Pfarrer*innen und Presbyterien ihre Situation mitunter so beschreiben: Sie würden

gerne andere beteiligen – aber sehen bei sich vor Ort die Menschen nicht, die sie gerne beteiligen würden oder die gerne beteiligt werden möchten. Deshalb ermuntern wir in den letzten Jahren immer wieder zur *virtuellen Partizipation*. Gemeinden sagen sich: Auch wenn wir nicht oder kaum Beteiligung leben – wir können ja mal spielerisch so tun als ob. Es kann ein Anfang sein, muss nicht weh tun, kann sogar Spaß machen.

Presbyterien stellen in der Sitzung bewusst einen freien Stuhl in die Runde, für ein Milieu, das nicht vertreten ist, eine Altersgruppe, eine Interessengruppe, die nicht da ist und schauen vor Entscheidungen immer wieder auf den leeren Stuhl. Vielleicht setzt sich auch mal jemand auf diesen Stuhl und beginnt zu reden... Es handelt sich um Trocken-Übung aus dem systemischen Denken. Das für das systemische Denken typische kreiskausale Fragen beginnt zunächst ganz einfach mit zusätzlichen Stühlen. Wir stellen Stühle in den Kreis und beziehen die anderen mit ein – da sie nicht physisch da sind, erst einmal virtuell.

- Wer hält das Problem, über das wir gerade reden, überhaupt für ein Problem? Für wen ist es kein Problem und warum?
- Wer würde sich am ehesten damit abfinden, wenn das Problem unlösbar wäre?
- Woran würden wir erkennen, dass wir unser Ziel erreicht hätten oder sich die Situation verändert hätte? Was hätte sich verändert?
- Gesetzt den Fall, wir würden mehr Ressourcen in den Arbeitsbereich X investieren, wer würde es zuerst merken und woran? Wer würde es gar nicht merken und warum?
- Was meinen wir, wie Person Y unsere Ziele beschreiben würde?
- Wie würde Person Z die Situation sehen? Warum würde sie/er (es) anders sehen (können)? Etc.

Viele Probleme lassen sich erst dann lösen, wenn wir die uns bisher bekannten Denk- und Argumentationswege verlassen und spielerisch über bisherige Grenzen hinausdenken,

wie das die „Thinking outside the box“-Theorie so wunderbar beschreibt.

Als Kirche stecken wir immer wieder im von Kristin Butzer-Strothmann beschriebenen „Angebot-Nachfrage-Dilemma“⁴¹: Diejenigen, die Angebote erstellen und gestalten sind auch diejenigen, die zu 90% diese Angebote wahrnehmen. Die anderen sind nicht da und kommen auch nicht. Die Kirchentreuen bleiben unter sich und erreichen bisher Unerreichte nur selten und zufällig. Und das, obwohl auch die Ehrenamtlichen bis an die Grenze ihrer Kräfte arbeiten, um die Angebote aufrecht zu erhalten. Übrigens hat genau dieser Umstand die traditionellen kirchlichen Angebote der Komm-Struktur bei den jungen kirchlichen fresh X-bewegten Pionieren so in Verruf gebracht. Aber Gemeinden können das Dilemma, wenn auch nicht auflösen, so doch relativieren.

Aus der Not, dass diejenigen (noch!) nicht da sind, die Gemeinden gerne einbeziehen würden und für die sie doch arbeiten, können Gemeinden eine Tugend machen und sich im Querdenken üben, neue Ideen finden, Kreativität freisetzen.

5. Leidenschaft leben

Wer in den USA die Frage nach gelingender Gemeindeentwicklung und vitalen Gemeinden stellt, bekommt meist andere Antworten als hierzulande. In keinem anderen Land der westlichen Welt ist man gegenüber Gemeindeaufbaukonzepten so kritisch wie in den USA. Selbst das weltweit so vielfältig praktizierte Konzept „Natürliche Gemeindeentwicklung“ ist dort gemessen an der Zahl der Gläubigen und der Gemeinden nur schwach vertreten.

In den USA setzt man stattdessen auf einzelne, leidenschaftlich arbeitende und charismatische Führungs-Persönlichkeiten, die andere inspirieren, begeistern und große Gemeinden leiten, die sie nicht selten selbst gegründet haben. Die Vitalität einer Gemeinde wird wesentlich geprägt vom Charisma, der Bildung, der Selbstführung und dem Glaubensleben einzel-

ner Personen, die ausgestattet sind mit einer großen geistlichen Machtfülle – die, wie die jüngsten Ereignisse in der Willow Creek-Gemeinde in Chicago zeigen, auch missbraucht werden kann.⁴²

Das Modell der charismatischen Führungspersönlichkeit erzielt auch seine Wirkung in asiatischen Gemeinden und wird dort noch getoppt. Der Pastor der New Creation Church in Singapur, Joseph Prince, ist dafür ein Beispiel. 33.000 Menschen erleben seine Predigten live vor Ort sowie weitere fünf Millionen Menschen weltweit über seine TV-Sendungen. Daneben ist Prince Autor von erfolgreichen Büchern.

Diese Kirchen beeindruckten mit schnellem Wachstum und großen Zahlen, Segen und Erfolg gehen scheinbar Hand in Hand. Aber dieses Modell verfängt nicht in Europa, erst recht nicht bei den volkswirtschaftlich geprägten protestantischen Kirchen wie der Church of England, den skandinavischen oder den mitteleuropäischen Kirchen.

Die Church of England versteht Vitalität ausdrücklich nicht zuerst quantitativ. Die Geschichten, die etwa mission-shaped church (2004) oder die Bücher von Michael Moynagh erzählen, handeln von einzelnen Menschen, ihren ermutigenden und berührenden Erfahrungen, nicht vom Erfolg der Institution.

Und, nebenbei, auch in den USA leben immer noch die meisten Protestanten in kleinen ländlichen Kirchengemeinden, deren Gottesdienstbesuch und Gemeindeleben von den megachurches denkbar weit entfernt ist. Shannon Jung, Professor für „Town and Country Ministries“ in Kansas City, Missouri, besucht ländliche, schrumpfende Gemeinden, vertieft sich in die Geschichten, die er hört und fragt: „What is God calling you to do or to be?“ Und: „What energizes you?“ Er erlebt in seiner Praxis, dass dies die entscheidenden Fragen sind, die Menschen in Bewegung bringen und Gemeinden aufbrechen lassen.⁴³

Die erfolgreichen Geschichten der großen Gemeinden mit den großen Kennzahlen in Gemeindegliederzahl, Gottesdienstbesuch und

Spendenhöhe und die ermutigenden Geschichten der kleinen, oft ländlichen Gemeinden mit den kleinen Kennzahlen haben ein gemeinsames Moment: Es ist eine Haltung, die sich mit Leidenschaft, Begeisterung, Hingabe beschreiben lässt. Theodor Hering spricht von der Notwendigkeit, „dass mündige Christen nicht nur ‚vernünftig und fromm‘, sondern auch ‚ergriffen‘ sein können“.⁴⁴ Und er stimmt der Analyse Gerhard Wegners zu, der „burning persons“ als Schlüsselpersonen einer guten Entwicklung sieht: „...wo es kirchliche Innovationen gibt, wo sich ‚attraktive‘ Kirchengemeinden bilden und wo neues Leben in den Kirchengemeinden erwächst, stehen im Mittelpunkt fast immer Personen, die erfindungsreich, bissig und kreativ sind und sich in einem Kraftfeld, das sich als charismatische Aktivierung beschreiben lässt, tummeln ... Es gibt Ergriffene bzw. Burning-Persons“.⁴⁵

Haben Hering und Wegner recht, dann braucht unsere Kirche kaum etwas dringender als entflammte Herzen mündiger Christ*innen und für ihre Gemeinden brennende Pfarrer*innen. In unserem Sprachgebrauch kommt „brennen“ meist nur in seiner degenerierten Form, als „ausbrennen“ vor. Und zurecht nehmen wir diejenigen, die gefährdet sind auszubrennen im kirchlichen Dienst, neu in den Blick. Wie wichtig dieser Blick ist, auch davon können wir als begleitender gesamtkirchlicher Dienst erzählen. Überdurchschnittlich oft werden wir von jüngeren Pfarrer*innen um ein Gemeindeentwicklungstraining gebeten. Im Vorgespräch hören wir dann immer wieder, dass die jungen Kolleg*innen mit viel Leidenschaft gestartet sind und nach zwei oder drei Jahren das Gefühl haben, mit ihrer Kraft am Ende zu sein.

Um dem drohenden Burnout vorzubeugen, hat die pfälzische Landeskirche seit Januar 2019 eine Gesundheitsmanagerin in Vollzeit angestellt. Parallel zur Erhöhung der Regelaltersgrenze für Kirchenbeschäftigte auf 67 Jahre soll auch in die Gesundheit der Mitarbeitenden investiert werden. Mit diesem wichtigen Schritt möchte ich die weiterführende Frage verbinden: Kümmern wir uns als Kirche, als

Verantwortliche in Leitungspositionen und als Kolleg*innen, auch um die, die voll Lust und Liebe brennen? Die häufiger als die anderen mutig etwas wagen und darum häufiger scheitern? Die mit ihrer Leidenschaft oft gegen Wände laufen?

Sie sind profiliert, sie können Wertvolles beibringen, zum Beispiel zur regionalen Kooperation. Sie erleben regionale Kooperation aber oft als kraftraubend und lusttötend, wenn diese entgegen aller guten Vorsätze die Profile schleift, wenn zum Beispiel möglichst viele Hauptamtliche möglichst viel gemeinsam und auf die gleiche Weise machen sollen. Leidenschaft braucht Ermutigung, Unterstützung und auch einen gewissen Schutz vonseiten der Kirchenleitung, auch auf mittlerer Ebene.⁴⁶ Quer- und Neudenker sind für Vorgesetzte im laufenden Betrieb immer wieder anstrengend. Und gerade sie werden jetzt gebraucht. Auch um mit ihrer Begeisterung andere anzustecken. In der Arbeit mit Teams und Presbyterien erleben wir: Ehrenamtliche werden beflügelt, wenn sie spüren und erleben: Mein*e Gemeindepfarrer*in ist begeistert von der Gemeinde – und auch von mir. Ich werde gefördert und gefordert.

Wirkungsvoller noch als die „burning persons“ sind unseres Erachtens „burning teams“. Es hat einen geistlichen und energetischen Mehrwert, der über die Summe der Einzelnen hinausgeht, wenn liebevolle Hingabe und Begeisterung eine Gruppe prägen. Klaus Berger bringt es mit Blick auf die nachösterlichen Jünger*innen auf die Spitze: „Eine kleine Gruppe von Begeisterten kann das Gesicht der Welt verändern.“⁴⁷

Die Praktiker der Gemeindeentwicklung entdecken in den letzten Jahren Leidenschaft als die entscheidende Kategorie. Dafür nur zwei Beispiele:

- Landeskirchliche Gemeinschaften fragen sich im Gnadauer Neubelebungsprozess „Wie gewinnen wir neue Leidenschaft?“ Sie sind überzeugt: Wenn Gemeindeglieder ins Handeln kommen, dabei ihre Gaben einsetzen

können, Fehler machen dürfen, wird Leidenschaft freigesetzt.⁴⁸

- Das Netzwerk Churchconvention sieht „Leidenschaftlich im Leben“ als einen von drei „Werten“ für eigene Arbeit. Lokale Initiativen einzelner Mitglieder wie die Arbeit im Kloster Hirsau wollen Menschen „Räume eröffnen, in denen sie die Schönheit und die Faszination Gottes und des Gebets neu entdecken“ und dann „diese Begeisterung anschließend in ihre Gemeinden tragen und so an vielen Orten eine neue tiefe Wertschätzung und Leidenschaft für Gott und das Gebet entsteht“.⁴⁹

Die „Theorie U“, heute eine der führenden Theorien zur Gestaltung von Veränderungsprozessen in Organisationen, gibt diesen Praktikern recht. Die Theorie U geht auf Otto Scharmer und seine Erkenntnis zurück, dass „der Erfolg einer Intervention von der inneren Verfasstheit des Intervenierenden abhängt“.⁵⁰ Wir sind gewohnt, nur das zu fokussieren, was Führungskräfte tun und wie sie es tun. Nach Otto Scharmer ist aber entscheidend die „innere Verfasstheit“, die Haltung, die Quelle, aus der heraus die Handlung erfolgt.

Karin Nell, Diplom-Pädagogin in der Evangelischen Erwachsenenbildung in Düsseldorf, versucht, die Erkenntnisse der „Theorie U“ für den kirchlichen Kontext in konkreten Projekten praktisch nutzbar zu machen. Sie schreibt als Bündelung ihrer Erfahrungen: „Die Nährstoffe des Neuen sind: Begeisterung, Resonanz, Herausforderung, Ermutigung, Unterstützung und Schutz. Der Königsweg ist, den eigenen Herzenssachen nachzuspüren... Was liegt mir am Herzen? ... Was brauche ich? Was braucht meine Institution, meine Gemeinde?“⁵¹

In kirchlichen Veränderungsprozessen stellen wir diese Fragen in der Regel nicht. Wir haben uns daran gewöhnt, sie im Reservat der persönlichen Frömmigkeit anzusiedeln, die unsere Privatsache ist und niemanden etwas angeht und schon gar nicht dann verhandelt wird, wenn es schwierig wird. Dabei ist die Erkenntnis der hohen Bedeutung dessen, was Karin

Nell die „Nährstoffe des Neuen“ nennt, nicht neu:

- Eine umfangreiche Theorie zur Bedeutung der Leidenschaft in der Gemeindeentwicklung bietet seit drei Jahrzehnten die Denkweise der „Natürlichen Gemeindeentwicklung“ (NGE). Sie nennt „Leidenschaftliche Spiritualität“ ein empirisch erhobenes Qualitätsmerkmal wachsender Gemeinden.⁵² Dabei ist für NGE egal, wie diese Spiritualität inhaltlich gefüllt wird – ob liberal oder konservativ, ob pietistisch oder feministisch oder wie auch immer – auf die leidenschaftliche Umsetzung kommt es an.

- Die schon erwähnte Arbeitsgruppe „Innovative Projekte“ der pfälzischen Landeskirche machte 2012/2013 „Begeisterung“ als einen der wesentlichen Faktoren für innovatives Denken aus und fragte, wie Begeisterung gefördert werden kann.⁵³

- Und der Kommentar zum „Handbuch Kirche und Regionalentwicklung“, herausgegeben vom Kirchenamt der EKD im Auftrag des „Zentrums für Mission in der Region“, betont: „Ohne Motivation und Leidenschaft entsteht keine Energie für Veränderungsprozesse! Begeisterung und Motivation für eine gemeinsame Sache sind notwendig, um einen Veränderungsprozess nicht nur zu verwalten, sondern mit Herz und Verstand voranzutreiben und zu gestalten.“⁵⁴

In 50 Gemeindeberatungsprozessen haben wir die Erfahrung gemacht: Gemeinden verändern sich, wenn Begeisterung für einen neuen Weg geweckt wurde, wenn Bilder einer neuen Zukunft aufbrechen, ein Geschmack für das Neue auf der Zunge liegt, der Geruch des Frischen in der Nase kitzelt.

Immer wieder fragen deutsche Besucher, die sich in England über fresh expressions of Church informieren, was dort der Schlüssel zu den gelingenden neuen Ausdruckformen gemeindlichen Lebens ist. Was lässt die Innovationen gelingen? Sie erleben in den Gesprächen dann: Es geht nicht um Methoden, um Arbeitsformen, erst recht nicht um Veranstaltungen und auch nicht zuerst um neue Struktu-

ren. Es geht um eine Haltung, die, wie Karl Barth formuliert⁵⁵, durch das „Oberlicht“ die Entwicklungen sieht und versteht und einordnet, die offen ist vom Himmel her und zum Himmel hin. In der Sprache von „Vitale Gemeinde“: „Wir wollen herausfinden, was Gott hier und heute von uns will“ – und dann wollen wir „es sein und tun“ – und anderes wollen wir „gelassen bleiben lassen.“⁵⁶

Vertreter der anglikanischen Kirche drücken die Wirkungen dieses Oberlichtes mit einer Deutlichkeit aus, die uns (noch?) fremd ist: So fasst der emeritierte Bischof John Finney, in der Evangelischen Kirche in Deutschland viel zitiert durch seine Briefsammlung „To Germany with Love“, zusammen: „Wir glauben, dass Gott durch die aktuellen Entwicklungen mit uns spricht. Und Gott musste mit uns sprechen in der Sprache des Geldes, weil es die einzige Sprache war, die wir verstanden haben.“⁵⁷

Und Martyn Snow, Bischof von Leicester, fragt: „Könnte es sein, dass die Bewegung der Kirche an den Rand der Gesellschaft eine Bewegung Gottes ist? Könnte es sein, dass das Ende unseres mächtigen Status als Schlüsselinstitution, die das Herz und den Verstand von Millionen von Menschen regiert hatte, die wenig persönliches Wissen über Jesus Christus haben, eine gute Sache ist, die wir annehmen sollten?... Ja, wir sollten die Anfänge der missionarischen Transformation der Kirche feiern.“⁵⁸

Wie anders die Sprache bei uns in Deutschland. Nach der Publikation der EKD-Studie zur Entwicklung der evangelischen Kirchenmitgliedschaft bis 2060 mit dem Titel „Kirche im Umbruch“ im Mai 2019, beeilte man sich hierzulande zu betonen, dass die Kirche nach wie vor gesellschaftliche Relevanz habe und noch immer die größte nicht-staatliche Organisation sei.⁵⁹ Das scheint uns in Deutschland das Wichtigste zu sein.

Die Glaubens- und Gedankenwelt von „Vitale Gemeinde“ transportiert eine andere Sicht und Priorisierung zu uns nach Deutschland. „Wir wollen herausfinden, was Gott hier und heute von uns will.“ Über dieses dritte Kennzeichen

von „Vitale Gemeinde“ stolpern deutsche Gemeinden immer wieder. Etwa die Hälfte der Gemeinden, die wir in der Pfalz mit „Vitale Gemeinden“ beraten haben, thematisierte, dass ihnen dieser Satz nicht nur der Formulierung, sondern auch der Sache nach fremd ist. Und immer wieder machen diese Gemeinden dann die Erfahrung, dass gerade diese Frage und Suche nach dem Willen Gottes das Potential hat, Leidenschaft zu entfachen. Die Suche nach Gottes spezifischer Berufung für die konkrete Gemeinde vor Ort macht müde Presbyterien munter. Davon können viele Presbyterien berichten, auch außerhalb der Pfalz, wie folgende Erfahrungsberichte auf der Homepage von „Vitale Gemeinde“ zeigen:

- Was ist unsere Berufung in Wesseling? Wir wollen gemeinsam bitten und fragen und beten, wohin die Reise gehen soll (Rüdiger Penczek, Evangelische Kirchengemeinde Wesseling).

- Es geht nicht um ein „Programm“, sondern um das Entdecken eines Weges, dessen weiteren Verlauf wir nur sehr begrenzt vorhersehen können. Auch deswegen ist das Profil-Merkmal „Auf Gott hören“ für uns zentral wichtig (Wolfgang Koch, Ev. Kirchengemeinde Neuenburg/Rhein).

- Wir wollen nicht mehr beten: „Segne, was wir tun“, sondern: „Lass uns tun, was du segnest“ (Evangelische Kirchengemeinde Edingen-Greifenstein).

Ich möchte noch einmal an die beiden Fragen erinnern, die Shannon Jung ländlichen Gemeinden in den USA stellt: „What is God calling you to do or to be?“ Und: „What energizes you?“ Er erlebt in seiner Praxis, dass dies die entscheidenden Fragen sind, die Menschen in Bewegung bringen und Gemeinden aufbrechen lassen.⁶⁰

In der Sprache von „Vitale Gemeinde“ klingt das so: „Wir wollen herausfinden, was Gott hier und heute von uns will.“

Auch Michael Herbst sieht in Leidenschaft einen Schlüssel für zukünftige gute Entwicklungen. Und er formuliert seine Sehnsucht, die

auch unsere Sehnsucht ist, die wir vom Missionarisch-Ökumenischen Dienst der pfälzischen Landeskirche Gemeinden in ihrer Entwicklung begleiten: „Das vermisste ich oft bei uns (und bei mir): Leidenschaft, Begeisterung, Menschen, die erkennbar infiziert sind, die auf sympathische Weise brennen. Unser Thema kann nicht zuerst die Kirche sein, deren Erhalt, Untergang, Überleben oder Wachstum. Unser Thema ist das Evangelium von Jesus, dem Christus ... Ich sehne mich nach wahrhaft inspirierter Leidenschaft und glaube: Wenn sie sich einstellt, dann werden wir Gehör finden, und wenn wir Gehör finden, finden sich auch Formen und Gestalten, die Organisation gemeindlichen Lebens wird uns ganz leicht von der Hand gehen.“⁶¹

Gunter Schmitt, Systemischer Coach (EASC), war 20 Jahre lang Gemeindepfarrer, arbeitet seit fünf Jahren beim MÖD und ist dort zuständig für den Arbeitsbereich Gemeindeentwicklung.

Anmerkungen

- Über diesen Dienst hinaus beraten und begleiten in der Evangelischen Kirche der Pfalz vielfältig andere gesamtkirchliche Dienste Gemeinden, Regionen und Kirchenbezirke. All diese Dienste haben je ihre Zuständigkeiten, Schwerpunkte und Arbeitsmethoden und stehen in gutem Austausch miteinander. In diesem Beitrag werden ausschließlich die Erfahrungen des Missionarisch-Ökumenischen Dienstes geschildert, zu dessen Aufgaben u.a. Gemeindeentwicklung (straining) gehört.
- EKD-Zentrum für Mission in der Region (Hg.): Region als mehrdimensionaler Gestaltungsraum. 2012.
- Mitschrift eines Vortrags von Michael Moynagh beim Tag missionarischer Impulse am 17.09.2016 in Frankenthal.
- Günter G. Bamberger: Lösungsorientierte Beratung. 5. Auflage 2015, S. 57.
- Zum Beispiel bei „kirchehoch2“ (2013-2019), die „auf der Suche nach einer Kirche für morgen“ auf Burgard Krause explizit Bezug nahm. https://kirchehoch2.de/wp-content/uploads/2018/08/krause_glaenzende_aussichten_missionarisch_volkskirche_sein-1.pdf, aufgesucht am 25.11.2019.
- Christian A. Schwarz: Die natürliche Gemeindeentwicklung. 3. Auflage 2000, S. 24f. Sehr hilfreiche Werkzeuge für die gemeindliche Praxis sind auch die Bücher von Andreas und Silke Obenauer, zum Beispiel der 2011 erschienene Titel „Ich bin dabei – Leiterhandbuch: Gaben entdecken. Akzente setzen. Welt gestalten“, mit „Leiterhandbuch“ und „Teilnehmerbuch“.
- Mit Personalgemeinden sind dabei nicht Gemeinden im Schleiermacherschen Sinne gemeint, die sich um eine charismatische Pfarrperson sammelten, sondern Kirchengemeinden, in denen die Zugehörigkeit nicht durch den Wohnort definiert ist. In anderen

Landeskirchen wie Baden und Westfalen gibt es dafür bereits rechtliche Regelungen.

- Ein Beispiel für eine Netzgemeinde aus der Pfalz, das Bistum Speyer arbeitet hier zusammen mit zwei anderen Diözesen: www.netzgemeinde-dazwischen.de.
- Protokoll der Landessynode vom Mai 2018 im Intranet der Evangelischen Kirche der Pfalz unter <https://intranet.evangelischekirche-pfalz.de/aktuelles/landessynode/protokolle/index.php?eID=dumpFile&t=f&f=9365&token=81ca23e0089255b374b36f900cf08b1c34bd2e5>, aufgesucht am 25.11.2019.
- Stefan Fröhlich, Gunter Schmitt: Was bremsst oder was fördert Innovation? In: Pfälzisches Pfarrerbblatt 7-8/2014, S. 242-244.
- Michael Gärtner: Innovation. In: Pfälzisches Pfarrerbblatt 7-8/2014, S. 240-242.
- A.a.o.
- Steffen Bauer: Veränderungen gestalten: Kirche systemisch wahrnehmen 2014, S. 14.
- Steffen Bauer: a.a.O., S. 59.
- www.schon-jetzt.de/ueber-uns/, aufgesucht am 25.11.19.
- Jos Trump: Comeback der Demut?! Aus der Sicht eines Gemeindeglieders. In: Wir: Magazin des Evangelischen Gnadauer Gemeinschaftsverbandes 6 2018, S. 8-9.
- U.a. kann folgende Arbeitshilfe kann bei midi in Berlin bestellt werden: Daniel Hörsch, Hans-Hermann Pompe (Hg.): Resonanz: Sehnsuchtsort für Theologie und kirchliche Praxis. 2019.
- www.youtube.com/watch?v=sJZ13ZFgUk4.
- So Steve Rauhut, Mitglied im Konvent der Gemeinde, im Erfahrungsbericht am 28. Mai 2019 beim Gespräch mit mi-di in Berlin.
- Neuropsychotherapie. 2004, S. 191.
- Frank Krause, Maja Storch: Selbstmanagement – ressourcenorientiert. 6. Auflage 2017, S. 60ff.
- Steffen Bauer: a.a.O., S. 11ff.
- Steffen Bauer: a.a.O., S. 13.
- EKD-Zentrum für Mission in der Region: Evaluation der Reform des Kirchenkreises Wittstock-Ruppin: Evaluationsbericht. 2. Auflage 2012, vgl. insbesondere die Zitate der Hauptamtlichen S. 36.
- https://www.kirche-wittstock-ruppin.de/fileadmin/kirchenkreis/Dateien/Dateien-Gemeinden/Ruppin/Gemeindebriefe/Formatvorlage_juni-juli_18_online.pdf, aufgesucht am 25.11.2019. Zur Erläuterung: In dieser Landeskirche sind Lektor*innen ausgebildet und berufen, ganze Gottesdienste zu leiten, in einigen anderen Landeskirchen sind Lektor*innen nur für die Schriftlesung zuständig.
- Manuel Kronast, Steffen Griesel, Wolfgang Nethöfel: Pfarrberuf zwischen Selbststeuerung und Organisation. In: DPfBI 10 2005; <http://www.pfarrerverband.de/pfarrerblatt/archiv.php?a=show&id=1756>, aufgesucht am 25.11.2019.
- Vgl. Michael Herbst, Hans-Hermann Pompe: Regiolokale Kirchenentwicklung: Wie Gemeinden vom Nebeneinander zum Miteinander kommen können. 2017, S. 41.
- Download unter https://ehrenamtsakademie.ekhn.de/fileadmin/content/ehrenamt/Hoffnungsvoll_unterwegs/Hoffnungsvoll_unterwegs_final.pdf.
- Steffen Schramm: Veränderungsverlockung und Gestaltungslust. Oder: Pfarrberuf und Kirchenstruktur – wie weiter? In: Deutsches Pfarrerbblatt 2 2019, S. 68-72.
- Christian A. Schwarz: a.a.o., S. 22f u.ö.
- Viele andere Beispiele in meinem Beitrag „Wie Presbyteriumssitzungen gelingen“. In: 3E 1 2016, S. 40f. Oder online unter <http://pfarrerblatt.de/gunter-schmitt/wie-presbyteriumssitzungen-gelingen/>.

- Zur Partizipation der Gemeinde im Gottesdienst ausführlicher Thomas Hirsch-Hüffell: Gottesdienst – die kleine Form. 2005. Viele wichtige Gedanken des Buches sind auch online verfügbar: https://www.fachstelle-gottesdienst.de/fileadmin/mediapool/gemeinden/E_fachstellengottesdienst/Materialdateien/Hirsch-Hueffell_-_Gottesdienst_-_die_kleine_Form.pdf. Aufgesucht am 25.11.19.
- Steffen Bauer: a.a.O., S. 39ff.
- Frederic Lalouy: Reinventing Organisations: Ein illustrierter Leitfadensinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. 2017, S. 70.
- Der zunehmend wichtige Dienst von Lektor*innen und Prädikant*innen wäre ein eigenes Kapitel und würde den Rahmen dieses Aufsatzes sprengen.
- www.landeskirche-hannovers.de/evlka-de/wir-ueber-uns/sprengel-kirchenkreise/sprengel-hildesheim-goettingen/projekte-subhome/einfach-gottesdienst-feiern/inhalt, aufgesucht am 25.11.19.
- Beispiele dazu in der Zeitschrift 3E 2 2019 mit dem Themenschwerpunkt „Und sie lebt doch! Kirche ohne Pfarrer*in“.
- www.ekd.de/cafa/sorgende_gemeinde_werden.html.
- Klaus Koch: Das Alter stellt neue Herausforderungen an die Kirche: Pfarrerin Christine Schöps führt bundesweite evangelische Arbeitsgemeinschaft – Moderne Alte wollen mitreden und sich selbst organisieren. In: Evangelischer Kirchenbote 9/2019, S. 3.
- Ebd.
- Kristin Butzer-Strothmann: Muss das Marketing vor der Kirchentür Halt machen? Spirituelles Gemeindefmanagement aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In: Hans-Jürgen Abromeit u.a. (Hg.): Spirituelles Gemeindefmanagement: Chancen-Strategien-Beispiele. 2001, S. 31-41, hier S. 37.
- Hintergründe und Aufarbeitung aus Sicht der Willow Creek-Gemeinde unter <https://www.willowcreek.de/news/2019/versoesnungsgottesdienst-in-der-willow-gemeinde/>, aufgesucht am 25.11.2019.
- Shannon Jung: Perspectives from the U.S. Rural Church. In: Martin Alex, Thomas Schlegel (Hg.): Mittendrin! Kirche in peripheren ländlichen Regionen. 2014, S. 234.
- Hering: Neue Gemeinden gründen? Pionierprojekte einer Kirche in Bewegung. Deutsches Pfarrerbblatt 10 2018, www.pfarrerverband.de/pfarrerblatt/archiv.php?a=show&id=4595, aufgesucht am 25.11.2019.
- Ebd.
- Dieser Aspekt fehlt auch leider im derzeit wohl umfassendsten Buch zum Thema von Heike Schneidereith-Mauth: Burnout-Vorsorge ist Chefsache: Gesunde Führung als Leitungsaufgabe in Kirche und Diakonie. 2019.
- Haupt-Seminar „Historische Psychologie des Neuen Testaments“ an der Universität Heidelberg, gehört am 19.10.1988.
- Informationen unter www.gnadauer.de/neues-wagen/. In den Neubelebungsprozess einfließend: Wir: Magazin des Evangelischen Gnadauer Gemeinschaftsverbandes 3 2019, S. 42f.
- www.churchconvention.de/cc/2019/08/atmen/.
- Claus Otto Scharmer: Theorie U: Von der Zukunft her führen: Presencing als soziale Technik der Freiheit. 2. Auflage 2005, S. 5.
- Karin Nell: Wie kommt das Neue in die Welt? Nicht suchen, sondern finden! In: OrganisationsEntwicklung 2 2018, S. 32-24, hier S. 32.
- Im Rahmen von NGE entwickelte der Baptistenpastor Manfred Beutel ein „geistliches Energieprogramm“, das wunderbar theologischen Tiefgang mit Spaß am Ausprobieren und Entdecken verbindet: Leidenschaft einüben. 1995

- 53 Michael Gärtner: Innovation. In: Pfälzisches Pfarrerberblatt 7-8/2014, S. 240-242.
- 54 Kerstin Söderblom. <https://www.zmir.de/handbuch-kommentar-kapitel-9/>. Aufgesucht am 25.11.2019.
- 55 Karl Barth: Einführung in die evangelische Theologie, 3. Auflage 1980, S. 126.
- 56 Formulierungen aus den Kennzeichen 3 und 7 von „Vitale Gemeinde“.
- 57 So bei einem Vortrag vor Besuchern einer Reisegruppe des Institutes zur Erforschung von Evangelisation und Gemeindeentwicklung der Theologischen Fakultät der Universität Greifswald am 01.11.2008. Vgl. ausführlich das Kapitel „Die Sprache des Geldes“ aus John Finney: To Germany with Love. 2011, S. 103ff.
- 58 Rede bei der Generalsynode der Church of England vom Juli 2019, zitiert nach Martyn Snows Blog <https://www.leicester.anglican.org/about-us/bishop-of-leicester-and-loughborough/bishop-of-leicester/bishop-martyns-blog-talks-and-publications/bishop-martyns-blog-talks-and-publications-5730.php>: „*Could it be that the move of the church to the margins of society is a move of God? Could it be that the ending of our powerful status as a key institution governing the hearts and minds of millions of people who have little personal knowledge of Jesus Christ, is a good thing, which we should embrace? ...Yes, we should celebrate the beginnings of 'The Church's Missionary Transformation'.*“
- 59 Evangelischer Kirchenbote für die Pfalz vom 12.05.2019.
- 60 Shannon Jung: Perspectives from the U.S. Rural Church. In: Martin Alex, Thomas Schlegel (Hg.): Mittendrin! Kirche in peripheren ländlichen Regionen. 2014, S. 234.
- 61 Michael Herbst: Neue Gestaltungs- und Organisationsformen gemeindlichen Lebens. In: Brennpunkt Gemeinde 3/2016, S. 82-82, hier S. 82.