

# Vorlesung: Missionarische Kirchen- und Gemeindeentwicklung

Sommersemester 2016 | Prof. Dr. Michael Herbst | AB 12 (Schluss)

Ziel: Sie kennen den Unterschied zwischen einer missionarischen Grammatik und dem Denken in Modellen, Konzepten, best practice etc. Sie kennen analytische Tools, die einer solchen Grammatik dienen und identifizieren die aus Greifswalder Sicht zentrale Baustelle der missionarischen Kirchen- und Gemeindeentwicklung.

## 6.3 Missionarische Grammatik #1: Hinsehen

Lehrstuhl für Praktische Theologie  
Prof. Dr. Michael Herbst

ERNST MORITZ ARNDT  
UNIVERSITÄT GREIFSWALD



<http://cdn.free-powerpoint-templates.com/articles/wp-content/uploads/2012/12/What-is-a-SWOT-Analysis.jpg>

Missionarische Kirchen- und Gemeindeentwicklung X

Es gibt etliche gute „Tools“ zur Analyse gemeindlicher Situationen, z.B. die SWOT-Analyse, bei der Sie innere Stärken und Schwächen der Gemeinde in einem Gruppenprozess analysieren, um dann auch äußere Gelegenheiten, sozusagen offene Türen im Kontext wahrzunehmen, aber auch Situationen, die Bestand oder Wachstum der Gemeinde gefährden könnten. Mit Gruppen bis zum 10,12 Personen lässt sich das sehr unkompliziert durchführen, es ruft ja die Kompetenz und das

Wissen der Menschen ab, etwa in einem Mitarbeiterkreis oder einem Leitungsgremium. Daraus können Sie dann Strategien ableiten.

## Exkurs „SWOT“ - Nur im Arbeitsblatt (aus Wikipedia<sup>1</sup>)

Erster Schritt: *Unternehmensanalyse*: Suchen nach Stärken und Schwächen. Einsatz von Moderationstechniken und Bildung von Gruppenkonsens. Gruppieren, strukturieren und gewichten derselben, ggf. Einsatz von Ideenfindung. Die Stärken und Schwächen werden in den entsprechenden Matrixfeldern mit den entsprechenden Titeln aufgelistet.

Zweiter Schritt: *Umweltanalyse*: Suchen nach den strategisch relevanten Chancen und Gefahren.

Dritter Schritt: Nun wird versucht, den Nutzen aus Stärken und Chancen zu maximieren und die Verluste aus Schwächen und Gefahren zu minimieren. Hierzu wird gezielt nach folgenden Kombinationen gesucht, danach wird gefragt, welche Initiativen und Maßnahmen sich daraus ableiten lassen:

- 1. SO Stärke-Chancen-Kombination:** Welche Stärken passen zu welchen Chancen? Wie können Stärken genutzt werden, so dass sich die Chancenrealisierung erhöht?
- 2. ST Stärke-Gefahren-Kombination:** Welchen Gefahren können wir mit welchen Stärken begegnen? Wie können vorhandene Stärken eingesetzt werden, um den Eintritt bestimmter Gefahren abzuwenden?
- 3. WO Schwäche-Chancen-Kombination:** Wo können aus Schwächen Chancen entstehen? Wie können Schwächen zu Stärken entwickelt werden?
- 4. WT Schwäche-Gefahren-Kombination:** Wo befinden sich unsere Schwächen, und wie können wir uns vor Schaden schützen?

Es können durchaus mehrere Stärken zur Realisierung einer Chance oder Vermeidung einer Gefahr eingesetzt werden. Die größten Bedrohungen sind auch dort zu vermuten, wo eine Kombination von Schwächen einer oder mehreren Gefahren gegenübersteht. Aufgrund dieser Kombinationen müssen dann passende Strategien entwickelt und aufeinander abgestimmt werden. Hierbei handelt es sich sicher um den anspruchsvollsten Teil des Vorgehens. Die Kernstrategien werden dann in eine solche Vierfelder-Matrix eingetragen.

SWOT-Analyse		Interne Analyse	
		Stärken	Schwächen
E x t e r n e	Chancen	<i>Strategische Zielsetzung für S-O:</i> Prüfung von möglichen Chancen, die sehr gut zu den Stärken des Produkts oder Unternehmen passen. Auch Matching Strategie genannt.	<i>Strategische Zielsetzung für W-O:</i> Die Schwächen müssen eliminiert oder deutlich reduziert werden um die neuen Chancen zu nutzen. Ziel muss es sein, die Schwächen in Stärken zu verwandeln.
	Risiken	<i>Strategische Zielsetzung für S-T:</i> Mit dieser Neutralisierungs Strategie nutzen Sie die Stärken des Produkts oder Unternehmens um Gefahren abzuwehren.	<i>Strategische Zielsetzung für W-T:</i> Bei dieser Zielsetzung muss man darauf achten, dass vorhandene bekannte Schwächen keine Gefahren für das Produkt oder Unternehmen werden. Es ist wie die vorzeitige Entwicklung einer Verteidigungsstrategie.

<sup>1</sup> Der folgende Exkurs ist nahezu wörtlich entlehnt aus: <https://de.wikipedia.org/wiki/SWOT-Analyse> - aufgesucht am 11. Juli 2016.

Häufige Fehler: Entscheidend für den Erfolg sind immer konkrete und am Ziel ausgerichtete Maßnahmen, die konsequent umgesetzt werden müssen.

Die folgenden Fehler können häufig in veröffentlichten SWOT-Analysen beobachtet werden:

1. Durchführung einer SWOT-Analyse, ohne davor ein Ziel (einen Soll-Zustand) zu vereinbaren. SWOT-Analysen sollten immer bezogen auf ein Ziel erstellt und nicht abstrakt gehalten werden. Wird der gewünschte Soll-Zustand nicht vereinbart, werden die Teilnehmer unterschiedliche Soll-Zustände erreichen, was zu schlechteren Resultaten führt.
2. Externe Chancen werden mit internen Stärken verwechselt. Sie sollten streng auseinandergehalten werden.
3. SWOT-Analysen werden mit möglichen Strategien verwechselt. SWOT-Analysen beschreiben Zustände, Strategien hingegen Aktionen. Um diesen Fehler zu vermeiden, sollte man möglichst bei Chancen an „günstige Bedingungen“ denken und bei Risiken an „ungünstige Bedingungen“.
4. Bei der SWOT-Analyse wird keine Priorisierung vorgenommen. Es lassen sich keine konkreten Maßnahmen ableiten, Maßnahmen werden also weder beschlossen noch umgesetzt.

### 6.3.1 Mission Audit



Das ist ein ausgezeichnetes kleines methodisches Werkzeug, das Hans-Hermann Pompe und sein Team am EKD-Zentrum Mission in der Region vorgelegt haben: das **Mission Audit**.<sup>2</sup> Mit einem Audit fragen wir: „Entspricht das, was wir tun, leben, glauben und verkündigen, unserem Auftrag?“<sup>3</sup>

1. Sie diskutieren erstens miteinander die Frage: Wozu sind wir da? Was ist eigentlich unsere Mission? Könnten wir den Auftrag Gottes für unsere spezielle Gemeinde in wenigen Worten konkret benennen? Oder erleben wir Gott gerade irgendwo auf besondere Weise am Werk?

<sup>2</sup> Vgl. Zentrum "Mission in der Region" 2015.

<sup>3</sup> Ibid., 3.

2. Was ist zweitens unsere Rolle hier am Ort? Wir fragen jetzt mal nicht nach dem Ergehen der Gemeinde, sondern von außen: Was würde hier fehlen, wenn es unsere Gemeinde nicht gäbe? Sehr hilfreich finde ich auch die Frage, für wen wir tatsächlich da sind, für ein paar wenige treue Anhänger oder für viele Menschen, die hier leben?
3. Darum fragen wir drittens die Menschen selbst, die Anwohner, Verantwortliche in der Kommune oder in Vereinen. Was würde wohl der Bürgermeister antworten, wenn wir ihn fragen: Was könnte unsere Gemeinde für Sie tun?
4. Viertens schauen wir mal auf unsere Beziehungen. Menschen kommen neu zum Glauben, wenn sie gute Beziehungen zu überzeugenden Christen haben. Zu wem haben wir gute Beziehungen, der noch nicht vom Evangelium berührt ist? Für wen beten wir? Was tun wir, um diese Menschen in Kontakt mit der Gemeinde zu bringen?
5. Fünftens schauen wir noch einmal nach außen und betrachten genau die Lebensumstände der Menschen. Wer wohnt hier? Wo gibt es Sorgen? Um wen kümmert sich niemand? Wo gibt es auch Stärken, wo warten nur Menschen, dass man sie bittet mitzuhelfen?
6. Sechstens fragen wir über den Tellerrand der Kirchengemeinde hinaus. Wer ist denn noch in unserer Region christlich unterwegs? Könnten wir nicht manches mit anderen zusammen machen? Oder könnten wir nicht manches auch lassen, weil es andere besser machen? Wie kommen wir dazu, mit anderen Gemeinden ein Bündnis zu schmieden: Gemeinsam unterwegs in Gottes Mission für unsere Region?
7. Und dann dürften wir klarer sehen, wenn wir diese sechs Überlegungen zusammenfassen. Wir können Gott danken für das, was schon gut läuft. Und wir können ihn auf dieser Basis fragen: Herr, wo sollen wir uns ändern? Und welche Schritte sind dann nötig?

### 6.3.2 Missionarischer Fingerabdruck

## 6.3.2 Landaufwärts

**Ausgangslage: Schrumpfung  
ländlicher Regionen und  
kirchlichen Lebens**

**Beobachtung: Es gibt dennoch  
innovative Wege, Außenstehende  
zu erreichen**

**Wie haben die begonnen? Was  
zeichnet diese Projekte aus?**



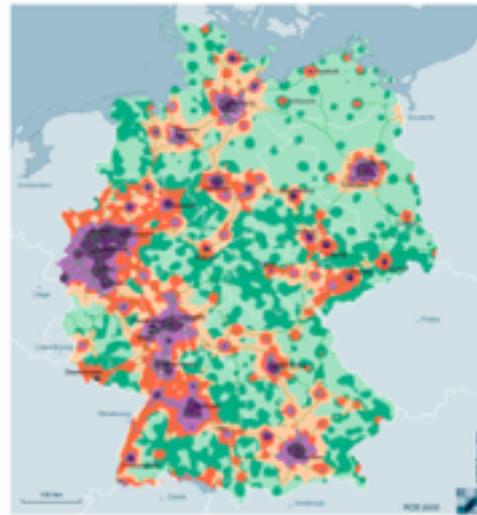
Eine unserer jüngsten Studien heißt „**Landaufwärts**“ und befasst sich mit innovativen Gemeindeprojekten in peripheren ländlichen Räumen.<sup>4+5</sup> In diesem Zusammenhang interessierte uns, ob es Innovation an der Peripherie gibt. **Wir wollten wissen, wie Wachstum beginnt** in Regionen, die nach gängigen Raumordnungskategorien nicht nur ländlich sind, sondern obendrein sehr peripher. Damit meinen wir Regionen, die eine größere Entfernung zum nächsten Oberzentrum haben und eine geringere Einwohnerdichte als 150 Einwohner pro Quadratkilometer.

## Erster Faktor: Ländliche Herausforderungen

Was ist peripher-ländlich?  
**Erreichbarkeit Oberzentrum** (> 20 min Autofahrt) und  
**Einwohnerdichte** (< 150 EW/km<sup>2</sup>)

- Sechs typische Herausforderungen
- ◆ Kirchliche Struktur Anpassungen
  - ◆ Haupt- und Ehrenamtliche und ihr Verhältnis
  - ◆ Demografischer Wandel
  - ◆ Peripherisierung
  - ◆ Entdifferenzierung/Fragmentierung
  - ◆ Säkularisierung, Atheismus

Raumstruktur



In solchen peripheren ländlichen Räumen stellen sich **spezifische Herausforderungen**. Wir haben sechs Herausforderungen identifiziert. Ich kann das jetzt nur andeuten, aber Sie können sich vorstellen, dass an der Peripherie alles **immer dünner** wird: Dort leben wenige Menschen, obendrein mit einem höheren Altersdurchschnitt. Die Entfernungen dagegen dehnen sich: Der Weg zum Arzt, zur Schule, zum Einkaufen wird immer größer. Im Osten kommt hinzu, dass von den wenigen nur wenige zur Kirche gehören. Auch das Dorf ist **säkularisiert**, denn „ohne Gott und Sonnenschein bringen wir die Ernte ein“. Die kirchlichen Strukturen müssen der **Schrumpfung** (an Menschen und Mitteln) und der **Dehnung** (an Entfernung) angepasst werden. Aber das ist ein Dilemma: Zieht sich auch die Kirche aus dem Dorf zurück, dann wird das Sterben des Ortes befördert. Und wenn **Nähe entscheidend** ist für die Kommunikation des Evangeliums, dann verstärkt jeder Akt der Konzentration und Zentralisierung zugleich die Entkirchlichung. Die Herausforderungen in der ländlichen Peripherie sind gewaltig.

Das Ganze ist für Pfarrfrauen und Pfarrer und andere, die in der Kirche mitarbeiten, ein wirklich nicht einfacher Ort zum Leben und Arbeiten:

<sup>4</sup> Thomas Schlegel, Jörg Zehelein, Claudia Heidig, Andreas Turetschek, Stefanie Schwenkenbecher und Heike Breitenstein 2016, 171-344.

<sup>5</sup> Vgl. Thomas Schlegel und Martin Alex 2012; Martin Alex und Thomas Schlegel 2014.

Lehrstuhl für Praktische Theologie  
Prof. Dr. Michael Herbst

SEVENTH NORTH ABBEY  
UNIVERSITÄT OXFORD

Segen und Last der Gebäude  
Die Kirche im Dorf lassen!

Im Pfarrhaus brennt noch Licht - aber in welchem?  
Schrumpfung und Dehnung

Die Pfarrerin als Alleinunterhalterin.  
Oder: was, bitte, ist ein Küster?

Ein schwieriger Arbeitsplatz für junge Pfarrfamilien  
Peripherisierung mit Folgen

Demographischer Wandel ist auch kirchlicher Brain Drain

Der Gottesdienst ist die Mitte? Wie viele „Mitten“ verträgt der Mensch?

Missionarische Kirchen- und Gemeindeentwicklung X

Weiter: Wir fragen ja nach Wachstum. Also brauchen wir eine **missionstheologische Perspektive**. Wir haben einen integrativen, weiten Missionsbegriff veranschlagt, den wir wie vieles der Anglikanischen Kirche verdanken. Es handelt sich hier um die **fünf Merkmale christlicher Mission**, wie sie von der Lambeth-Konferenz 1988 markiert wurden.<sup>6</sup>

Lehrstuhl für Praktische Theologie  
Prof. Dr. Michael Herbst

SEVENTH NORTH ABBEY  
UNIVERSITÄT OXFORD

## Zweiter Faktor: Integrative Mission

- Fünf **Kennzeichen von Mission** („Five Marks of mission“):
  - ◆ Verkündigung (To proclaim the Good News of the Kingdom.)
  - ◆ Taufe, Bildung, Gemeindeentwicklung (To teach, baptize and nurture new believers. )
  - ◆ Diakonie (To respond to human need by loving service. )
  - ◆ Gerechtigkeitshandeln (To seek to transform unjust structures of society. )
  - ◆ Bewahrung der Schöpfung (To strive to safeguard the integrity of creation and sustain and renew the earth )

Missionarische Kirchen- und Gemeindeentwicklung X

<sup>6</sup> Vgl. Michael Moynagh 2012, 129.

Und schließlich haben wir für die peripheren ländlichen Räume und ihre Herausforderungen in der Mission nach **sozialen Innovationen** gesucht. Das sind intentionale, also absichtsvolle Neugestaltungen sozialer Praxis, mit dem Ziel, Probleme besser zu lösen, als dies mit den herkömmlichen Mitteln möglich wäre.<sup>7</sup>

Lehrstuhl für Praktische Theologie  
Prof. Dr. Michael Herbst

UNIVERSITÄT WÜRZBURG

## Dritter Faktor: Soziale Innovation

- Eine soziale Innovation ist „eine von bestimmten Akteuren bzw. Akteurskonstellationen ausgehende intentionale, zielgerichtete Neukonfiguration sozialer Praktiken in bestimmten Handlungsfeldern bzw. sozialen Kontexten mit dem Ziel, Probleme oder Bedürfnisse besser zu lösen bzw. zu befriedigen, als dies auf der Grundlage etablierter Praktiken möglich ist.“

Jürgen Howaldt und  
Michael Schwarz (2010)

Missionarische Kirchen- und Gemeindeentwicklung X

Wir haben dann insgesamt **79 Beispiele** gefunden, die unsere drei Kriterien abdeckten (Peripheres Land – Mission – Innovation) und sie **in 12 Gruppen geclustert**. Von den 79 Projekten stammten übrigens 67 aus Ostdeutschland. Die Projekte waren **ungeheuer vielfältig**. Da haben Christen in Mitteldeutschland ein Mehrgenerationenhaus eröffnet mit zahlreichen sozialen und kulturellen Angeboten, aber auch der Einladung, sich die ProChrist-Übertragung anzuschauen, eine Gemeinde in Sachsen hat ihre Kirche zu einer Radwegkirche umfunktioniert. In Thüringen hat eine Dorfgemeinde gelernt, Andachten in 9 Dörfern auch ohne Pfarrer zu feiern. In Brandenburg tourt ein Bus durch das Oderbruch und bietet eine mobile missionarische Jugendarbeit an mit Schularbeitenhilfe, Gruppenarbeit, Cafébetrieb, Sport, Spiel und Andacht. Ebenfalls in Brandenburg betreibt eine Gemeinde eine Heimatstube mit Ausstellungen zur Ortsgeschichte, wo aber auch Glaubenskurse stattfinden. In Pommern hat eine Dorfgemeinde einen Glaubenskurs gemeinsam mit Konfessionslosen entwickelt. In Brandenburg wagte es eine Gemeinde, Jugendliche am Rand der Neonaziszene in ein Bandprojekt einzubinden. An allen diesen Orten an der Peripherie begannen daraufhin eine Belebung von Gemeinde und Dorf und ein behutsames Wachstum.

Wir haben dafür ein **kleines Werkzeug** entwickelt, das uns hilft, gemeindliche Situationen zu analysieren und zu evaluieren: Wir nennen es den **missionarischen Fingerabdruck**. Wir betrachten darum jeden Ort und jede Gemeinde, indem wir fragen: Werden alle fünf Merkmale integrativer Mission beachtet? Dann betrachten wir die Merkmale peripherer Ländlichkeit und bewerten sie auf einer Skala von eins bis fünf. Und dann fragen wir: Reagiert diese Gemeinde mit ihrem Projekt auf die sechs von uns identifizierten Herausforderungen. Aus diesen drei Betrachtungsweisen resultiert dann so etwas wie ein missionarischer Fingerabdruck für jeden Ort. Wir können damit genauer betrachten, was vor Ort geschieht, wo Schwerpunkte sind und wo es Defizite gibt. Wir können auch Orte miteinander vergleichen und wir sehen in der Summe vieler Fingerabdrücke, ob es insgesamt Schwerpunktbildungen und Defizite gibt.

<sup>7</sup> Vgl. Jürgen Howaldt und Michael Schwarz 2010, 89.

## Auswertungsphase



Es ist eine **bestimmte Mischung von Faktoren, die das erneute Wachstum an Orten entstehen ließ**, wo man eigentlich nur mit Niedergang hätte rechnen dürfen:

- ☛ Fast überall gab es eine **Schlüsselperson**, oft ein Pfarrer, der die Innovation initiierte. In der Theorie sozialer Innovation nennt man solche Schlüsselpersonen **Heroes**. Es sind Menschen, die motivieren können, oft auch ausgesprochene Netzwerker.
- ☛ Sie bildeten stets ein **Team von Überzeugten**, mit dem sie die Innovation in Gang setzten. Die Mitglieder der Teams berichten durchweg, wie viel Spaß sie miteinander hatten, und wie selbstständig sie mitwirken konnten. Wo es noch eine Hand voll Menschen gibt, die sich gewinnen lassen, besteht also Hoffnung.
- ☛ Die Teams wollen innovativ sein, etwas tun, was es hier jedenfalls noch nicht gab. Neu muss das Neue also nicht im absoluten Sinn sein, aber **neu an diesem Ort**. Dafür riskieren die Protagonisten etwas. Und sie tun das beharrlich, mit einem starken Wir-Gefühl.
- ☛ Und sie gehen **Koalitionen** ein, überspringen übliche Grenzen und kooperieren mit dem Bürgermeister, dem Jugendamt, dem Denkmalschutz oder der Feuerwehr.
- ☛ Sie tun das alles, weil die **Situation sie herausfordert**. Die Lage wird als unbefriedigend empfunden. Der Druck kann hoch sein: Wenn nichts geschieht, kann man bald das Licht ausmachen. Dabei geht es ebenso um das Gemeinwohl wie das Gemeindewohl.
- ☛ Andererseits entsteht gerade in der Dürftigkeit der Verhältnisse ein **Freiraum**: Hier ist ja fast nichts mehr, also auch nichts, was hindert.
- ☛ Es gibt immer ein **kontingentes Moment**: Es eröffnet sich eine Chance, ein Angebot, eine Gelegenheit, eine Förderung, eine unerwartete Einladung – und die Menschen greifen zu.
- ☛ Und sie erfahren dann auch **Unterstützung von oben**.
- ☛ Es gibt auch **Widerstand**, aber das Team hält durch und lässt sich nicht abschrecken.

### 6.3.3 Vitale (gesunde) Gemeinde<sup>8</sup>

Das spannendste Buch zum Thema „Vitalität“ der Gemeinde hat Robert Warren verfasst: „The Healthy Churches' Handbook“ (2004).<sup>9</sup> Wir haben den ersten Band 2008 unter dem Titel „Vitale Gemeinde“ in unserer Reihe BEG-Praxis veröffentlicht.<sup>10</sup> **Gesunde Gemeinden stehen im Zentrum des Interesses, nicht unbedingt wachsende Gemeinden. Gemeinden sollten danach streben, gesunde Gemeinden zu werden; oftmals stellt sich Wachstum dann von selbst ein.** Solche Gesundheit aber entsteht nicht über Nacht: „Making a long-term commitment to develop the quality and vitality of a church is the key to health.“<sup>11</sup>

Welche Gemeinden aber sind gesund? Warren geht von einer **empirischen Studie** aus, die Janet Hodgson in der Diözese Durham zwischen 1990 und 1995 durchführte, und die sich auf die Gottesdienstbesucherzahlen bezog.<sup>12</sup> Insgesamt zeigte sich in diesen fünf Jahren ein Abfallen der Zahlen um 16% in der Diözese. Aber: Von den 260 Gemeinden in der Diözese waren im selben Zeitraum 25 Gemeinden um über 16% gewachsen. Die Ursachenforschung für dieses „Wachsen gegen den Trend“ war schwieriger als erwartet. Die 25 Gemeinden hätten kaum unterschiedlicher sein können: Es gab große und kleine Gemeinden, unterschiedlichste Pfarrerpersönlichkeiten, soziale Milieus und Frömmigkeitstypen. Die Gemeinden lagen im ländlichen und städtischen Umfeld. Eine erste interessante Einsicht war also: „No context, no size of church, no church tradition, no leadership style seemed closed to the possibility of significant growth.“<sup>13</sup>

Eine eintägige **Konferenz** mit 100 Mitarbeitern aus diesen 25 Gemeinden sollte Aufschluss darüber geben, was diese Gemeinden gemeinsam haben. Auffällig war sofort, dass diese Gemeinden sich vor allem bemühten, „to be the church better“, während Zahlen an sich nicht im Mittelpunkt standen.<sup>14</sup> Am Ende des Prozesses wurden sieben Merkmale gesunder Gemeinden identifiziert.

Dabei gibt es Nähe und Distanzen zu einem weltweit sehr erfolgreich vermarkteten Modell: der **natürlichen Gemeindeentwicklung** von Christian A. Schwarz.<sup>15</sup> Beide sind an Qualität mehr interessiert als an Quantität. Auch Schwarz sagt: Es geht um Gesundheit. Und er sieht Gesundheit in einer ganz bestimmten Ausprägung der Grundaktivitäten einer Gemeinde: Bevollmächtigende Leiterschaft, *Gabenorientierte* Mitarbeiterschaft, Leidenschaftliche Spiritualität, *Zweckmäßige* Strukturen, Inspirierender Gottesdienst, *Ganzheitliche* Kleingruppen, Bedürfnisorientierte Evangelisation, *Liebevolle* Beziehungen. Man muss immer das Adjektiv betonen. Daran erkennt man: Es geht zuerst um eine bestimmte Qualität. Das ist die Gemeinsamkeit. Es fällt übrigens auf, dass Diakonie nicht vorkommt oder in den ganzheitlichen Kleingruppen mit liebevollen Beziehungen aufgeht.

Warren geht es aber nicht wie in der „Natürlichen Gemeindeentwicklung“ von Christian Schwarz um bestimmte **Aktivitäten** wie z.B. Kleingruppen oder Evangelisation oder leidenschaftliche Spiritualität, sondern eher um **spirituell-kulturelle Merkmale**, die sich dann in sehr unterschiedlichen Aktivitäten ausdrücken können. Wiederum geht es aber um Merkmale, die dazu anleiten können, diagnostisch gesunde Gemeinde von ungesunden zu unterscheiden bzw. den

<sup>8</sup> Interner Vermerk zur PPP -> 121123.

<sup>9</sup> Vgl. Robert Warren 2004; Robert Warren 2012.

<sup>10</sup> Vgl. Robert Warren 2008.

<sup>11</sup> Robert Warren 2004, 3.

<sup>12</sup> Vgl. Ibid., 13-17.

<sup>13</sup> Ibid., 14.

<sup>14</sup> Vgl. Ibid.

<sup>15</sup> Vgl. Christian A. Schwarz 1996.

Gesundheitszustand der eigenen Gemeinde zu erkunden (durch das „Church Profile Exercise“<sup>16</sup>) und „therapeutisch“ an Gesundheit interessierten Gemeinden den Weg zur Heilung zu weisen.<sup>17</sup>

Die sieben Merkmale gesunder Gemeinden<sup>18</sup>, hinter denen letztlich „the way of Christ“ erkannt wird<sup>19</sup>, sind in der Tat nicht auf bestimmte vorbildliche Modelle, Methoden und Arbeitsformen konzentriert, sondern markieren zuerst geistliche Richtungsangaben, die die Kultur der Gemeinde prägen und von da aus Einfluss haben auf Veranstaltung, Organisation etc.: Kultur meint dabei schlicht den Lebensstil einer Gemeinde, die lange tradierten und tief verwurzelten Werte und Überzeugungen, das für diese Gemeinde typische Miteinander, den Charakter einer Gemeinde. Was aber soll nun geistlich und kulturell eine gesunde Gemeinde ausmachen? Sieben Kennzeichen haben die Forscher in der Diözese Durham identifiziert; ich präsentiere sie Ihnen in der Form, die wir auch deutschen Gemeinden so anbieten für den eigenen Gesundheitscheck.<sup>20</sup>

**Merkmal 1:** Wir beziehen Kraft und Orientierung aus dem Glauben an Jesus Christus statt die Dinge nur am Laufen zu halten und irgendwie zu überleben.

Gottesdienst und Feier der Sakramente: Menschen bekommen Raum, Gottes Liebe zu erfahren. *Motivation:* Kraft wächst aus dem Wunsch, für Gott und für andere da zu sein. Orientierung an der Bibel: kreativ und lebensnah. *Glauben an Christus begleiten:* Menschen helfen, im Glauben zu wachsen und ihn weiter zu geben. Gesunde Gemeinden sind vom Glauben begeistert. Im Mittelpunkt ihres Gemeindelebens steht das Bewusstsein von der Gegenwart, Güte und Liebe Gottes. Gottesdienst und Bibellesen haben besonderes Gewicht. Das Wachstum der Einzelnen im Glauben wird gezielt gefördert. Die Energie der Gemeinde fließt aus dieser Glaubenshaltung.<sup>21</sup>

**Merkmal 2:** Wir richten den Blick nach außen statt uns nur mit uns selbst zu beschäftigen.

*Vernetzung am Ort,* in Zusammenarbeit mit anderen Kirchen, Glaubensrichtungen, säkularen Gruppen und Netzwerken. *Frieden und Gerechtigkeit:* leidenschaftlich und prophetisch vor Ort und in der Welt. *Glaube und Alltagsleben:* gehören zusammen und werden füreinander relevant. *Diakonisches Handeln:* Menschen erfahren hilfreiche Unterstützung in ihren Alltagsfragen. Gesunde Gemeinden sind eher nach außen als nach innen gerichtet. Sie sind sehr wach, wenn es um ihr soziales Umfeld geht. Sie sind leidenschaftlich mit anderen zusammen engagiert, wenn es um Gerechtigkeit und Frieden geht, und zwar lokal wie global. Und sie engagieren sich in konkreten Projekten für ihr Umfeld.<sup>22</sup>

**Merkmal 3: Wir finden heraus, was Gott heute will.** Wir können es nicht jedem Recht machen, aber uns vom Heiligen Geist leiten lassen. *Berufung:* Entdecken, was Gott heute will - es sein und tun. *Vision:* Gemeinsam ein Gespür dafür entwickeln, wohin die Reise geht und dies vermitteln. *Missionarische Prioritäten:* Kurz- und langfristige Ziele bewusst setzen. *Einsatzbereitschaft* von jedem Einzelnen und als Gemeinschaft - so gewinnt Glaube Gestalt. Gesunde Gemeinden sind auf der Suche nach dem, was Gott von ihnen heute will. Wachsam betend und fragend geht es mehr um das, was Gott heute will als um das, was immer schon so geschah. Wozu ruft uns Gott? Was ist darum unsere Vision, und welche Prioritäten setzen wir aus diesem Grund?<sup>23</sup>

**Merkmal 4:** Wir wagen Neues und wollen wachsen statt Veränderung oder Misserfolg zu fürchten.

*Neue Wege:* Die Vergangenheit wird bejaht, Neues gewagt. *Risikobereitschaft:* Zugeben, wenn etwas nicht funktioniert, und aus der Erfahrung lernen. *Krisen:* Auf Herausforderungen für Gemeinde und Umfeld kreativ reagieren. *Positive Erfahrungen von Wandel:* Auch kleine Erfolge

---

<sup>16</sup> Vgl. Robert Warren 2004, 105-132.

<sup>17</sup> Vgl. Ibid., 53-57 und öfter.

<sup>18</sup> Vgl. die Kurzüberblicke bei Ibid., vii, 16f und 47f.

<sup>19</sup> Vgl. Ibid., 57.

<sup>20</sup> Vgl. Robert Warren 2008, 68-70.

<sup>21</sup> Vgl. Robert Warren 2004, 19-22.

<sup>22</sup> Vgl. Ibid., 22-25.

<sup>23</sup> Vgl. Ibid., 26-31.

werden dankbar wahrgenommen, um darauf aufzubauen. Gesunde Gemeinden sehen nüchtern auf die Kosten von Wandel und Wachstum. Sie nehmen das Risiko auf sich, neue Wege auszuprobieren. Krisen werden als Herausforderungen angenommen.<sup>24</sup>

**Merkmal 5: Wir handeln als Gemeinschaft** statt bloß als Club oder religiöser Verein zu funktionieren. *Beziehungen*: Sie werden gepflegt (z.B. in Besuchen, Seelsorge, Kleingruppen). Menschen erfahren dadurch Annahme und können im Glauben und Dienen wachsen. *Leitung*: Ehren- und Hauptamtliche arbeiten als Team zusammen. *Priestertum alle Gläubigen*: Die verschiedenen Gaben, Erfahrungen und Glaubenswege werden wahrgenommen, wertgeschätzt und eingebracht. Gesunde Gemeinden handeln gemeinschaftlich. Die Gemeinden leben auch von starken, großzügigen und ehrlichen Beziehungen. Sie verstehen sich als Familien. Die Gaben der einzelnen Christen werden geachtet und gefördert.<sup>25</sup>

**Merkmal 6: Wir schaffen Raum für alle.** Wir wollen inklusiv statt exklusiv handeln. *Einladend*: Neue sind willkommen und finden ihren Raum im Gemeindeleben. *Kinder, Jugendliche und Junge Erwachsene*: gehören dazu, können sich einbringen und wachsen im Glauben. *Suchende* werden ermutigt, den Glauben an Christus zu erkunden und zu erfahren. *Bunte Vielfalt*: Verschiedene soziale und kulturelle Hintergründe, unterschiedliche geistige und körperliche Fähigkeiten und verschiedene Altersgruppen werden als Stärke gesehen. Gesunde Gemeinden schaffen Raum für möglichst alle, die hinzukommen möchten. Sie sagen nicht nur, dass sie für alle Menschen offen sind, sondern richten ihr Gemeindeleben danach aus, dass auch Fremde, suchende Menschen und insbesondere Kinder und Jugendliche heimisch werden und sich einbringen können.<sup>26</sup>

**Merkmal 7: Wir konzentrieren uns auf das Wesentliche.** Wir wollen lieber Weniges gut tun als uns im Aktionismus zu verlieren. *Das Grundlegende gut machen*: Gottesdienst, Amtshandlungen, Seelsorge, Organisation und Verwaltung. *Gottesdienste zu besonderen Gelegenheiten* helfen das Leben zu verstehen und laden zum Glauben ein. *Gute Nachricht sein*: die Gemeinde lebt in der Nachfolge Jesu glaubwürdig das Evangelium. *Mit Freude arbeiten* und gelassen Dinge bleiben lassen. Gesunde Gemeinden konzentrieren sich auf wenige Schwerpunkte; aber was sie machen, machen sie so gut wie möglich. Sie haben Spaß an dem, was sie tun – weil es ja ihrer Vision von einer gesunden Gemeinde entspricht.<sup>27</sup>

Robert Warren betrachtet diese sieben Merkmale einer gesunden Gemeinde und bleibt nicht bei der Analyse stehen. Er sieht eben im Bild der gesunden Gemeinde die entscheidende Vision und die Richtungsvorgabe für jede Transformation: „‘Healthy Churches’ is definitely not a quick fix or a programme as such, but rather about a settled determination, whatever the false turns and setbacks may be, to develop the health of the church. ... So becoming a healthy church is rather like a journey, but a particular journey, a pilgrimage.”<sup>28</sup>

Diese Reise hat nun, das ergänze ich hier, bestimmte Etappen: „diagnosis“ (dafür werden die sieben Merkmale in einen Fragebogen transformiert, es werden die Stärken und Schwächen eruiert), „decision by the church leadership group“ (wo muss sich etwas ändern und wie fangen wir an, one step at a time), „action and development“.

Man könnte nun fragen, warum es gerade diese sieben Merkmale sind, und ob hier irgendeine theologische Konsistenz zu entdecken ist. „Our conclusion has been that it has to do with the fact that they are a reflection of the life of Christ.“<sup>29</sup> Denn er bekam seine Energie aus dem Glauben,

---

<sup>24</sup> Vgl. Ibid., 31-35.

<sup>25</sup> Vgl. Ibid., 36-40.

<sup>26</sup> Vgl. Ibid., 40-44.

<sup>27</sup> Vgl. Ibid., 44-46.

<sup>28</sup> Ibid., 51.

<sup>29</sup> Ibid., 57.

sein Fokus war nach außen gerichtet, er versuchte immer wieder herauszufinden, was der konkrete Wille des Vaters war. Sein Leben war der Aufgabe gewidmet, heilsame Veränderung in das Leben einzelner Menschen und ganzer Gemeinschaften zu bringen. Er schuf eine kleine Gruppe von Jüngern, mit denen er lebte und gemeinschaftlich wirkte. Er wandte sich auch an die „Unberührbaren“ seiner Zeit und machte ihnen und vielen anderen Platz im Reich Gottes. Und weil er so auf den Willen des Vaters konzentriert war, tat er nur wenig und das mit ganzer Hingabe. „So behind all these marks is the primary call of the Church to express in its own life something of the life of Christ. When the Church responds to that call people around it see something of the life of Christ and are attracted to him, in and through the church.“<sup>30</sup>

Und nun kann man diesen Gedanken noch einmal verlängern und sagen: Genau das wird uns auch von den Jüngern und Aposteln und der ersten Gemeinde berichtet. Die Taufe ist dann Berufung, nun genau das auch zu leben, was wir an Christus sehen. „Individually and as a faith community we are called to express the life of Christ.“<sup>31</sup> Gesunde Gemeinde ist Gemeinde, insofern sie das Wesen Christi reflektiert. Gemeindeaufbau hat diesen Sinn, und darum betrifft sie zuerst das geistliche Profil und die Kultur einer Gemeinde.

## 6.4 Missionarische Grammatik #2: Mündiges, lebendiges Christsein

Jetzt geht es eigentlich erst los. Jetzt könnte ich gleich noch einmal eine 14x zweistündige Vorlesung anschließen. So viele Stichworte kämen jetzt. Ich nenne nur mal eine Liste mit Merkpunkten:

Lehrstuhl für Praktische Theologie  
Prof. Dr. Michael Herbst

LUDWIG-MAXIMILIANS-UNIVERSITÄT MÜNCHEN

### Lauter schöne Themen

<ul style="list-style-type: none"> <li>#7 Geistliche Leitung</li> <li># Die Rolle der Pfarrperson</li> <li># Die Rolle der Kirchenleitung</li> <li># Visionen finden und kommunizieren</li> <li># Change Management</li> <li># Innovation fördern</li> <li># Durch Konflikte führen</li> <li># Kultur der Gemeinde - und wie sie sich (nicht) ändert</li> <li>#8 Missionarische „good practice“.</li> <li># Kurse zum Glauben</li> <li># Evangelisation</li> <li># Konversion</li> <li># Dekonversion</li> <li># Wachstum</li> <li># Diakonie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>#9 Der innere Aufbau</li> <li># Hauskreisarbeit</li> <li># Jüngerschaft</li> <li># Gaben finden und entwickeln</li> <li># Ehrenamt, Mitarbeiterschaft</li> <li># Teambuilding</li> <li># Tiefgänger</li> <li># Mentoring</li> <li># Der Gottesdienst in der Gemeindeentwicklung</li> <li>#10 Der lange Weg</li> <li># Dinge anfangen, durchhalten und beenden</li> <li># Nachhaltigkeit in der Gemeindeentwicklung Textebene 1</li> </ul>
--	--

Missionarische Kirchen- und Gemeindeentwicklung
X

Das alles würde ich gerne machen, stattdessen will ich eine klare Schlusspointe setzen, und die erinnert an die Aspekte der Gemeindeentwicklung, die sich als stabil in meiner eigenen Arbeit am Thema seit 1980 bewährt haben. Es ist das, wo ich immer wieder hinkomme, was immer wieder

<sup>30</sup> Ibid.

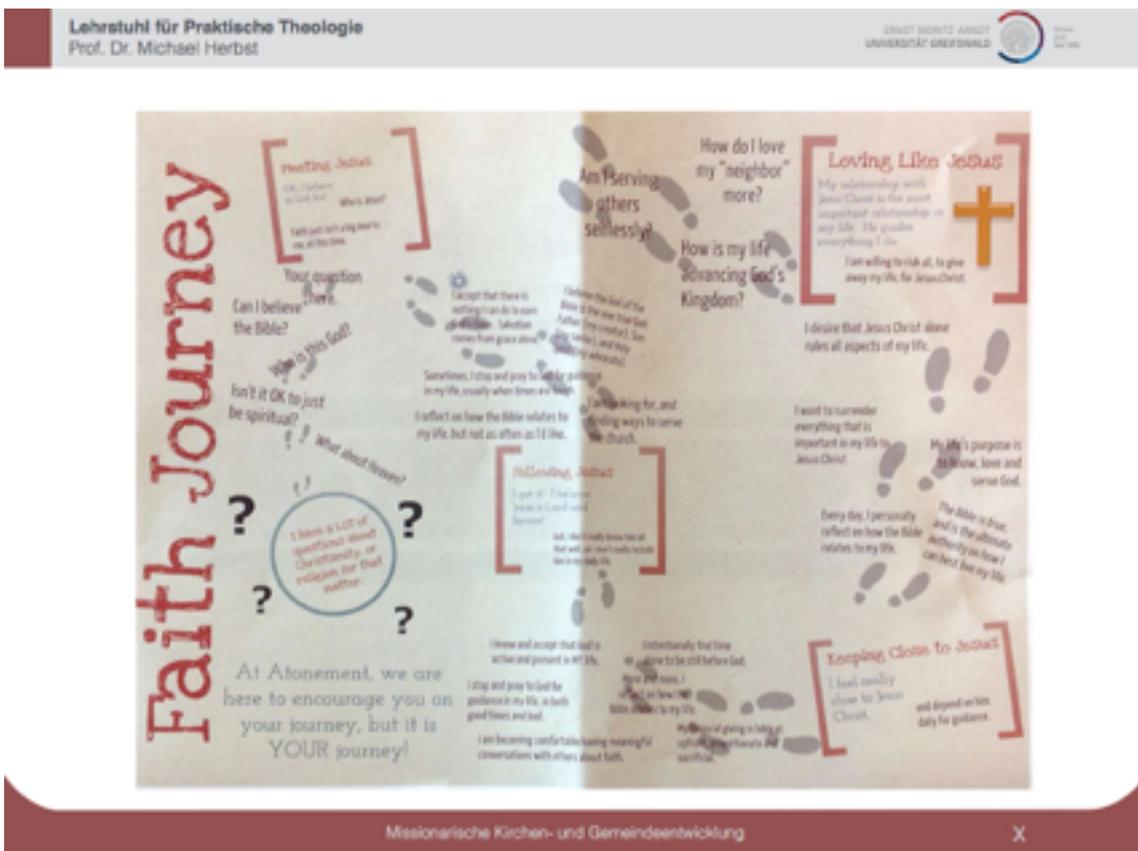
<sup>31</sup> Ibid.

die größte Schwierigkeit darstellt, was immer wieder entscheidende Durchbrüche ermöglicht. What matters most?

Wir haben es immer wieder berührt, wir sind diesem Thema von vielen Seiten in diesem ganzen Semester immer wieder nahe gekommen. Es ist das, was unsere englischen Freunde „discipleship“ nennen, und was ich seit einiger Zeit konsequent als lebendiges, mündiges Christsein bezeichne, als „lmc“. Kurzum: Wenn Sie etwas mitnehmen aus diesem Semester in das weitere Studium und den Dienst in der Kirche, dann dies: Es geht darum, dass wir so schnell wir können, unsere Energien darauf richten, dass Menschen die Chance bekommen, in ihrer Eigenart, mit ihren Gaben und Grenzen, in ihrem Milieu und sozialem Kontext lebendiges, mündiges Christsein als Lebensform zu entdecken und zu ergreifen.

Darum geht es, wenn wir am Pfarrbild arbeiten: Das könnte unsere vornehmste Berufung neben und in Verkündigung und Sakramentsverwaltung sein. Nicht allein unsere, aber auch unsere. Was? Die Heiligen zuzurüsten zum Dienst (wie es in Eph 4,10f heißt).

Darum geht es, wenn wir über Mission reden: Wir addieren nicht Zahlen, wir bekehren nicht feindliche Massen, wir predigen den Gekreuzigten, den Menschen zum Heil und dazu, dass sich Menschen dem Trachten nach Gottes Reich anschließen.



Diese Grafik der lutherischen Gemeinde Lutheran Church of Atonement zeigt, worum es der Idee nach geht. Wir möchten jedem von uns die Chance geben zu wachsen und sich zu entwickeln. Sie beurteilen nicht, wo jemand steht, schauen in niemandes Herz. Aber sie ziehen daraus auch nicht die Folgerung, dass es keine relevanten Unterschiede im Glauben gäbe, dass nicht Menschen auf ihrer geistlichen Reisen an sehr unterschiedlichen Stationen stehen. Sie benennen solche Stationen und dann sagen sie: Schau selbst, ob Du gerade den Glauben kennen lernst, schau, ob

für Dich schon klar ist, dass Du Jesus nachfolgen willst. Schau, ob er in deinem Leben eine mehr oder minder zentrale Rolle spielt oder ob Du eine tiefe Sehnsucht nach Gott und Gottes Reich in Dir spürst. Und wenn Du Dich da zuordnest, so ungefähr und gerade mal in diesem Moment, dann bieten wir Dir etwas an, damit Du weiterkommst auf Deiner geistlichen Reise - wenn Du möchtest: einen Kurs, eine Kreis, etwas Mentoring, eine Aufgabe, eine Serie mit Videovorträgen, eine Tagung, eine Pilgerreise, einen Ort des Gebets, eine Chance zur Mitarbeit. Das finde ich vorbildlich. So etwas würde ich heute aufbauen, wäre ich in der Leitung einer Gemeinde.

Darum geht es jedenfalls, wenn wir über Gemeindeentwicklung reden. Deshalb muss nach meiner Überzeugung neben alle evangelistische und diakonische Bemühung diese andere treten: nach Vertiefung, Bildung, Mentoring, Förderung, Gabenentdeckung, Mündigkeit, Sprachfähigkeit der einzelnen Christenmenschen und ihrer kleinen Versammlungen, in denen sie miteinander wachsen und dienen. Darum geht es verstärkt, vermehrt prioritär: die besten Ressourcen sind hier zu investieren, damit an jedem Ort, an dem wir dienen, Menschen sichtbar werden, die als Christen in ihrer Lebendigkeit und Mündigkeit erkennbar sind, Verantwortung übernehmen, Zeuge Christi werden, leiten, mitwirken, beten, widersprechen, urteilsfähig mitreden, die Visionen vom Reich Gottes mittragen. Darum geht es. Nicht nur zu taufen, sondern auch zu lehren: alles, was Jesus geboten hat.

## Bibliografie

- Alex, Martin und Schlegel, Thomas (Hg.): Mittendrin. Kirche in peripheren ländlichen Regionen. Neukirchen-Vluyn 2014 (BEG Bd. 21)
- Douglass, Klaus: Die neue Reformation. 96 Thesen zur Zukunft der Kirche. Stuttgart 2001
- Howaldt, Jürgen und Schwarz, Michael: Soziale Innovation - Konzepte, Forschungsfelder und -perspektiven. In: Jürgen Howaldt und Heike Jacobsen (Hg.): Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma. Wiesbaden 2010, 87-108
- Moynagh, Michael: Church for every context. An introduction to theology and practice. London 2012
- Schlag, Thomas: Wachstum in der wachsenden Kirche. Kybernetische Reflexionen über eine viel versprechende Leitbildlichkeit in gegenwärtigen Kirchenreformdiskussionen. PTh 99 (2010), 66-83
- Schlegel, Thomas und Alex, Martin (Hg.): Leuchfeuer oder Lichternetz - Missionarische Impulse für ländliche Räume. Neukirchen-Vluyn 2012 (BEG-Praxis)
- Schlegel, Thomas, Zehelein, Jörg, Heidig, Claudia, Turetschek, Andreas, Schwenkenbecher, Stefanie und Breitenstein, Heike: Landaufwärts - Innovative Beispiele missionarischer Praxis in peripheren, ländlichen Räumen - Die Greifswalder Studie. In: Kirchenamt der EKD (Hg.): Freiraum und Innovationsdruck. Der Beitrag ländlicher Kirchenentwicklung in "peripheren Räumen" zur Zukunft der evangelischen Kirche. Leipzig 2016 (Kirche im Aufbruch Bd. 12), 171-344
- Schwarz, Christian A.: Die natürliche Gemeindeentwicklung nach den Prinzipien, die Gott selbst in seine Schöpfung gelegt hat. Emmelsbüll 1996
- Warren, Robert: Building Missionary Congregations. London 1985
- : The Healthy Churches' Handbook. A Process for Revitalizing Your Church. London 2004
- : Vitale Gemeinde. Ein Handbuch für die Gemeindeentwicklung. Neukirchen-Vluyn 2008 (BEG-Praxis)
- : Developing Healthy Churches. London 2012
- Zentrum "Mission in der Region" (Hg.): Gut & Gerne. Ein Audit für Mission in Gemeinde und Region. Dortmund 2015