



Gemeindeaufbau in nach-christentümlicher Zeit

Vorlesung im Wintersemester 2012-13 (Arbeitsblatt 6)

Prof. Dr. Michael Herbst, 23. November 2012

7. Die Vision einer gesunden Kirche mit der Aussicht auf Wachstum

7.1 Visionen? Visionen!

7.1.1 Pro und Contra

„Moderne Organisationsentwicklung lehrt, dass ein Unternehmen, das vorankommen will, wissen muss, wo es hin will. Dazu braucht es (mit einem englischen Wort zunächst) eine mission, die aus der Vision kommt. Die Vision ist ... nichts anderes als der Stern, der den Weisen voranging und dem folgend sie beim gesuchten Kind an der Krippe ankamen (vgl. Mt 2,1-12). Vision ist die weite Perspektive.“ (Paul M. Zulehner¹)

„The local church is the hope of the world and its future rests primarily in the hand of its leaders.“ Und dann sagt er: „Vision is at the very core of leadership.“ – „Eine Vision ist ein Bild von der Zukunft, das Begeisterung auslöst.“ (Bill Hybels²)

¹ Paul M. Zulehner 2003, 36.

² Bill Hybels 2009, 42.

Was leistet eine Vision?

- Die Vision ...
 - ... schenkt Passion.
 - ... schafft Prioritäten: ja und nein sagen.
 - ... klärt Erwartungen.
 - ... verhindert den Streit über Nebensächlichkeiten.
 - ... hilft beim Auswerten als Kriterium
 - ... weckt den Glauben, dass es anders und besser mit unserer Gemeinde werden kann.
- John P. Kotter definiert:
Vision ist a „shared sense of a desirable future can help motivate and coordinate the kinds of actions that create transformations.“

Donnerstag, 22. November
2012

WS 12/13 - Gemeindeaufbau

37

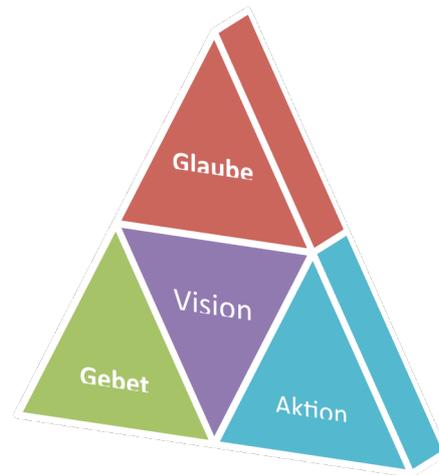
3

Dagegen:

„Wer Visionen hat, soll zum Arzt gehen“. (Helmut Schmidt⁴)

Das ist ein Plädoyer für Nüchternheit. Gegen Flaufen im Kopf. Aber auch gegen den „Möglichkeits-sinn“ (Robert Musil), dass alles noch einmal anders und besser werden könnte.

„Ohne Visionen verkommt ein Volk“
(Sprüche 29,18).



³ John P. Kotter 1996, 67-83.

⁴ http://de.wikiquote.org/wiki/Helmut_Schmidt - aufgesucht am 16. April 2012.

7.1.2 Nein, träumen kommt nicht mehr in Frage!

Lehrstuhl für Praktische Theologie
Prof. Dr. Michael Herbst

ERNST MORITZ ARNDT
UNIVERSITÄT GREIFSWALD

Déformation professionnelle

Beim silbernen Ordinationsjubiläum:
Irgendwann haben wir aufgehört zu träumen ...
Die Folge: Der Status quo bestimmt unser Tun.
Wir reagieren immer mehr nur noch auf die täglichen Anforderungen, ohne ein großes Traumbild vor Augen zu haben.

„... wenn man ein wenig herumgeschubst wurde, gegen Widerstände gestoßen ist, ein paarmal versagt hat und vom Leben gebeutelt wurde ...“

John Grisham,
Der Coach, 179.

Donnerstag, 22. November
2012

WS 12/13 - Gemeindeaufbau

40

5

7.1.3 Oder wir haben einfach die falschen Träume!

Wir beziehen zukunftstaugliche und tragfähige Visionen nicht aus menschlichen Wunschträumen, sondern aus dem betenden Horchen der Angefochtenen auf das Wort der Heiligen Schrift. Es geht um Verheißungen, nicht um Illusionen.⁶

Lehrstuhl für Praktische Theologie
Prof. Dr. Michael Herbst

ERNST MORITZ ARNDT
UNIVERSITÄT GREIFSWALD

Lehrstuhl für Praktische Theologie
Prof. Dr. Michael Herbst

ERNST MORITZ ARNDT
UNIVERSITÄT GREIFSWALD

Jesus und die Träume seiner Jünger

- Der Traum der Macht und das Bild des dienenden Herrn (Mk 10,35-45)
- Der Traum des Hasses und der Herr der Liebe (Lk 9,51-56)
- Der Traum der schnellen Lösungen und die Zeugen, die durch Raum und Zeit gehen (Apg 1,1-14)
- Der Traum der leichten Wege und das Bild des gekreuzigten Herrn (Mt 16,21-23)

„Wenn ihr jedoch jene Wörter gebrauchen wollt, so reinigt sie bitteschön erst einmal gut, führet sie mal zum Bade.“

Martin Luther

Martin Luther (1539)

Luther sieht Theologen wie alle Christen bestimmt durch

- Oratio,
- Meditatio,
- Tentatio.

Ein Theologe ist, wer von der Heiligen Schrift ausgelegt wird, sich von ihr auslegen lässt und sie als von ihr Ausgelegter anderen Angefochtenen auslegt.

Oswald Bayer (1994)

„Dies macht die theologische Existenz wie die Existenz des Christen in der weltweiten Gemeinde überhaupt aus: Mit der Bitte um Erleuchtung und von der Anfechtung getrieben in das Wort der Heiligen Schrift hineinzugehen und von ihm ausgelegt zu werden.“

Donnerstag, 22. November
2012

WS 12/13 - Gemeindeaufbau

42

Donnerstag, 22. November
2012

WS 12/13 - Gemeindeaufbau

43

7

Ein „ungetaufter Traum“ aber stünde in der Gefahr, wie ein „ungedeckter Scheck“ nur unsere Wunschträume darzustellen, die weder der Realität gerecht werden noch geistlich verantwortet sind.
„Ein Prophet, der Träume hat, der erzähle Träume, wer aber mein Wort hat, der predige mein Wort!“
(Jer 23,28)

⁵ Klaus Douglass spricht z.B. von einem „TraumEngpass“ (Klaus Douglass 2001, 296). Vgl. John Grisham 2003, 179.

⁶ Vgl. Klaus Douglass 2001, 299.

⁷ So in der Auslegung von Ps. 119 in der Vorrede zum ersten Band der Wittenberger Ausgabe der Deutschen Schriften Luthers von 1539: WA 50, 658,29 - 659,4. Oswald Bayer 1994, 35. Vgl. auch Oswald Bayer 2004.

Partnership for Missional Church



- „God’s preferred and promised future“
- „They will be transformed by the mission – called, gathered and centered in Word and sacrament, and sent into the mission of God in daily life.“
- Spiritual discernment: What is God up to in His mission here?
- Dwelling in the WORD und dwelling in the WORLD

Donnerstag, 22. November
2012

WS 12/13 - Gemeindeaufbau

44 8

Ich frage:

1. Macht uns eigentlich unsere exegetische Kunst weiser und hörbereiter, zu geistlicher Unterscheidung fähiger und für Gottes konkrete Verheißungen in unserem Kontext aufnahmebereiter? Daran entscheidet sich, ob unser Studium etwas taugt oder nicht.
2. Haben wir in unseren Gemeinden ausreichend Anleitung und Freiraum zum Träumen von Gottes Träumen, zum „Er-Finden“ der göttlichen Visionen für unseren Kontext?

Ich bin überzeugt, dass Gott seiner hörenden und hörbereiten Gemeinde Visionen gibt, ja anvertraut. Und das sind in der Regel eben nicht Visionen der eigenen Größe und Ehre („mein Reich komme...“), sondern Visionen des Reiches Gottes, z.B. die Vision des Vaterunsers: Menschen sagen mit Jesus zu Gott „Vater“. Sein Reich kommt, sein Wille geschieht, sein Name wird den Menschen heilig. Und das heißt: Hunger wird gestillt, Schuld wird vergeben, Versöhnung findet statt. Menschen werden stark, widerstehen der Versuchung; das Böse wird zurückgedrängt. Und der Lobgesang steigt von der Erde auf. Wenn wir von der Vision einer wachsenden Gemeinde sprechen, dann ist das eine wesentliche Gewissensfrage: Geht es uns um Reich-Gottes-Wachstum oder um unser kleines privates Königreichs-Wachstum?

Das ist kein Downsizing der Visionen: Jede Vision ist eine „Nummer zu groß“ für das menschlich Leistbare. Das Normale meinen wir immer selbst tun zu können. Visionen zwingen geradezu, von Gott abhängig zu sein, „der das, was nicht ist, zum Sein ruft“ (Röm 4,17).⁹

7.1.4 Oder wir träumen einsam statt gemeinsam!

Wer findet? Vom Ich zum Wir



Episkopales Träumen in Willow:
„The local church is the hope of the world and its future rests primarily in the hand of its leaders.“

Geleitete Synodalität in Passau à la Zulehner:
Beispiel: 300 Gruppen in den Gemeinden fragten:

1. Was stärkt und fördert uns?
2. Was stört und hindert uns?
3. Was bringt uns voran?



Donnerstag, 22. November
2012

WS 12/13 - Gemeindeaufbau

46 10

Das Motto heißt: Vom Ich zum Wir. Ähnlich wie in der Predigtlehre geht es also im Gemeindeaufbau um eine verstärkte Aufmerksamkeit für das Hören der vielen Hörerinnen und Hörer und für den

⁸ Vgl. Patrick Keifert 2006; Pat Taylor Ellison und Patrick Keifert 2008.

⁹ Vgl. Klaus Douglass 2001, 298-300.

¹⁰ Bill Hybels 2002b, 27; vgl. Paul M. Zulehner 2003 (beschrieben „Gewinn und Verlust“); vgl. Der Bischof von Passau, 2000.

Reichtum an Einsicht, der daraus erwächst, aber auch für die Eigenwilligkeit der Bibel, in unterschiedlichen Hörern unterschiedliche Facetten einer Vision zu erzeugen.¹¹

„Die Passion einer gemeinsamen Vision führt zu synergetischer Mündigkeit. Sie entfacht und verbindet Kraft, Talente und Fähigkeiten aller Beteiligten. Eine gemeinsame Vision erzeugt ihre eigene Ordnung; der Versuch zur Kontrolle führt zum Gegenteil – zu dysfunktionaler Unordnung oder zu Chaos.“¹²

7.1.5 Visionen im Change Management

„Vision leaks“ (Andy Stanley¹³)

Warum scheitert Wandel?¹⁴ (Auch) Weil es keine attraktive Vision gibt, oder weil eine attraktive Vision nicht klar und nicht oft genug kommuniziert wurde!

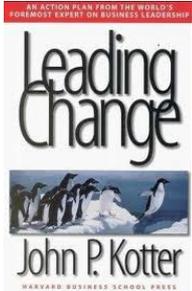
Lehrstuhl für Praktische Theologie
Prof. Dr. Michael Herbst

ERNST MORITZ ARNDT
UNIVERSITÄT GREIFSWALD

Wie müssen Visionen aussehen?

Key characteristics of vision:
„ambitious enough to force people out of their comfort zone“

- Imaginable
- Desirable
- Feasible
- Focused
- Flexible
- Communicable



AN ACTION PLAN FROM THE WORLD'S
FOREMOST EXPERT ON BUSINESS LEADERSHIP

Leading
Change

John P. Kotter

HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS

Donnerstag, 22. November 2012

WS 12/13 - Gemeindeaufbau

48 15

Lehrstuhl für Praktische Theologie
Prof. Dr. Michael Herbst

ERNST MORITZ ARNDT
UNIVERSITÄT GREIFSWALD

Wie müssen Visionen kommuniziert werden?

Effective communication of vision:

1. Keep it simple
2. Use metaphors, analogy, and example
3. Use many different forums
4. Repeat, repeat, repeat
5. Walk the talk = lead by example
6. Explicitly address seeming inconsistencies
7. Give-and-take: listen and be listened to



AN ACTION PLAN FROM THE WORLD'S
FOREMOST EXPERT ON BUSINESS LEADERSHIP

Leading
Change

John P. Kotter

HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS

Donnerstag, 22. November 2012

WS 12/13 - Gemeindeaufbau

49

¹¹ „Unser Vorhaben wird nur gelingen, wenn wir bereit sind, uns auf unserem Weg dem Wirken Gottes zu öffnen. Nach der bewährten Art: Wir lesen biblische Texte, hören aufeinander, beten und hoffen, dass Gott selbst es ist, der uns auf unserem Weg führt.“ (Hans-Jürgen Dusza 2001, 17)

¹² Stephen Covey 2000, 200.

¹³ So beim Willow-Creek-Leitungskongress im Januar 2012 in Stuttgart. Vgl. auch Bill Hybels 2009, 77-80, z.B. 77: „Wir können am Sonntag so von unserer Vision schwärmen, dass den Leuten die Spucke wegbleibt, dass ihnen das Herz höher schlägt und sie voller Tatendrang sind, die Welt zu verändern, aber bis zum Dienstag werden viele sogar schon vergessen haben, dass sie am Wochenende überhaupt in der Kirche waren.“

¹⁴ Vgl. John P. Kotter 1996.

¹⁵ Vgl. John P. Kotter 1996, 67-83.90. Vgl. auch Walter Isaacson 2011.

7.2 Die Vision einer gesunden Gemeinde: The Healthy Churches' Handbook

7.2.1 Gesundheit? Gesundheit!

Lehrstuhl für Praktische Theologie
Prof. Dr. Michael Herbst



Gesundheit

- Zuerst Gesundheit, denn:
 - Nicht jedes Wachstum ist gut.
 - Nicht alles Gesunde wächst immer nur (vgl. Joh 15).
 - Aber Gesundheit lässt auf Wachstum hoffen.
- Keine Sorge, es geht um das von Gebet getragene irdische Tun und nicht um den Versuch, der Gemeinde „ins Herz“ zu schauen.

Gesundheit ist der weitere, Wachstum der engere Begriff.¹⁶ Wir streben zuerst vitale Gemeinden an.¹⁷

Donnerstag, 22. November
2012

WS 12/13 - Gemeindeaufbau

51

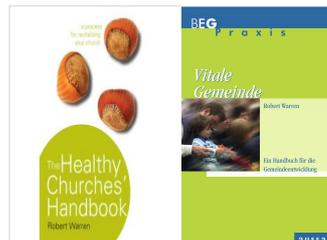
7.2.2 Sieben Merkmale einer vitalen Gemeinde¹⁸

Lehrstuhl für Praktische Theologie
Prof. Dr. Michael Herbst



The Healthy Churches' Handbook

- „Making a long-term commitment to develop the quality and vitality of a church is the key to health.“
- „No context, no size of church, no church tradition, no leadership style seemed closed to the possibility of significant growth.“



Gemeinden bemühten sich, „to be the church better“, während Zahlen nicht im Mittelpunkt standen.

Freitag, 23. November 2012

WS 12/13 - Gemeindeaufbau

53

19

¹⁶ Vgl. Klaus Douglass 2001, 303.

¹⁷ Vgl. Robert Warren 2008, 29f.

¹⁸ Robert Warren war langjähriger leitender Pfarrer einer der am schnellsten wachsenden Gemeinden Englands, St. Thomas Crookes in Sheffield, ab 1993 „Church of England's National Officer for Evangelism“ und ab 1998 Mitarbeiter bei Springboard. Er ist inzwischen im Ruhestand.

¹⁹ Robert Warren 2004, 3.14.

Qualitätsmerkmale NCD

Bei Warren gibt es Nähen und Distanzen zum Modell der natürlichen Gemeindeentwicklung von Christian A. Schwarz.²⁰ Beide sind an Qualität mehr interessiert als an Quantität.

- *Bevollmächtigende* Leiterschaft
- *Gabenorientierte* Mitarbeiterschaft
- *Leidenschaftliche* Spiritualität
- *Zweckmäßige* Strukturen
- *Inspirierender* Gottesdienst
- *Ganzheitliche* Kleingruppen
- *Bedürfnisorientierte* Evangelisation
- *Liebevolle* Beziehungen



Warren geht es weniger um bestimmte Aktivitäten wie z.B. Kleingruppen oder Evangelisation oder leidenschaftliche Spiritualität, sondern eher um spirituuell-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 Gesundheitszustand der eigenen Gemeinde zu erkunden (durch das „Church Profile Exercise“²¹) und „therapeutisch“ an Gesundheit interessierten Gemeinden den Weg zur Heilung zu weisen.²²

Die Merkmale gesunder Gemeinden:²³

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.²⁴

- *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

Merkmal 2: Wir richten den Blick nach außen statt uns nur mit uns selbst zu beschäftigen.²⁵

- *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

Merkmal 3: Wir finden heraus, was Gott heute will. Wir können es nicht jedem Recht machen, aber uns vom Heiligen Geist leiten lassen.²⁶

- *Berufung:* Entdecken, was Gott heute will - es sein und tun

²⁰ Vgl. Christian A. Schwarz 1996.

²¹ Vgl. Robert Warren 2004, 105-132.

²² Vgl. Ibid., 53-57 und öfter.

²³ Vgl. die Kurzüberblicke a.a.O., vii, 16f. und 47f. Ausführlicher vgl. Robert Warren 2008, 68-70. Hinter den sieben Merkmalen erkennt Warren letztlich „the way of Christ“ (A.a.O., 57).

²⁴ Vgl. Robert Warren 2004, 19-22.

²⁵ Vgl. Ibid., 22-25.

²⁶ Vgl. Ibid., 26-31.

- *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.

Merkmal 4: Wir wagen Neues und wollen wachsen statt Veränderung oder Misserfolg zu fürchten.²⁷

- *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 werden dankbar wahrgenommen, um darauf aufzubauen

Merkmal 5: Wir handeln als Gemeinschaft statt bloß als Club oder religiöser Verein zu funktionieren.²⁸

- *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.

Merkmal 6: Wir schaffen Raum für alle. Wir wollen inklusiv statt exklusiv handeln.²⁹

- *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

Merkmal 7: Wir konzentrieren uns auf das Wesentliche. Wir wollen lieber Weniges gut tun als uns im Aktionismus zu verlieren.³⁰

- *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

²⁷ Vgl. Ibid., 31-35.

²⁸ Vgl. Ibid., 36-40.

²⁹ Vgl. Ibid., 40-44.

³⁰ Vgl. Ibid., 44-46.

„The transformation pilgrimage“

- „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.“

Steps

1. Diagnosis
2. Decision by the church leadership group
3. Action and development.

Freitag, 23. November 2012

WS 12/13 - Gemeindeaufbau

56

31

„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.“³²

Literaturliste

- Bayer, Oswald: *Theologie*. Gütersloh 1994 (Handbuch Systematische Theologie 1)
- : *Martin Luthers Theologie. Eine Vergegenwärtigung*. Tübingen 2., durchgesehene Aufl. 2004
- Böhlemann, Peter: *Wie die Kirche wachsen kann und was sie davon abhält*. Göttingen 2. Aufl. 2009
- Covey, Stephen: *Die sieben Wege zur Effektivität*. München 20. Aufl. 2000
- Der Bischof von Passau: *Gott und den Menschen nahe. Passauer Pastoralplan 2000*. Passau 2000
- Douglass, Klaus: *Die neue Reformation. 96 Thesen zur Zukunft der Kirche*. Stuttgart 2001
- Dusza, Hans-Jürgen: *Schritte nach vorn. Wie Gemeinden Zukunftsperspektiven entwickeln*. Bielefeld 2001
- Ellison, Pat Taylor und Keifert, Patrick: *Dwelling in the word*. St. Paul (Church Innovations) 2008
- Grisham, John: *Der Coach*. 2003
- Hybels, Bill: *Mutig führen. Navigationshilfen für Leiter*. Asslar 3. Aufl. 2002a
- : *Courageous Leadership*. Grand Rapids, MI 2002b
- : *Die Kunst des Führens*. Asslar 2009
- Isaacson, Walter: *Steve Jobs*. New York 2011
- Josuttis, Manfred: *Der Traum des Theologen. Aspekte einer zeitgenössischen Pastoraltheologie 2*. München 1988
- Keifert, Patrick: *We are here now. A New Missional Era*. Eagle 2006
- Kotter, John P.: *Leading Change*. Boston 1996**
- Schlag, Thomas: *Wachstum in der wachsenden Kirche. Kybernetische Reflexionen über eine viel versprechende Leitbildlichkeit in gegenwärtigen Kirchenreformdiskussionen*. PTh 99 (2010), 66-83
- 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
- Yancey, Philipp: *Prayer - Does it make any difference?* London 2006
- Zulehner, Paul M.: *Aufbrechen oder untergehen. So geht Kirchenentwicklung. Das Beispiel des Passauer Pastoralplans*. Ostfildern 2003

³¹ Ibid., 51.

³² Ibid.