



Gemeindeaufbau in nach-christentümlicher Zeit

Vorlesung im Wintersemester 2012-13 (Arbeitsblatt 13)

Prof. Dr. Michael Herbst, 25. Januar 2013

12. Der Kern des Gemeindeaufbaus: Die Grundentscheidungen

12.1 Drei Grundentscheidungen

Drei „key groups“ = Drei Grundentscheidungen (1986)

1. „Es geht im missionarischen Gemeindeaufbau um die geistliche Erneuerung und kybernetische Ausbildung des Pfarrberufs.
2. Es geht im missionarischen Gemeindeaufbau darum, solche Gemeindeglieder, die sich schon zum Leben der Gemeinde halten, entweder im Glauben zu vergewissern oder allererst zum Glauben zu führen, um dann auch ihre Charismen für die Mitarbeit zu entdecken.
3. Es geht im missionarischen Gemeindeaufbau darum, auch die entkirchlichten/unkirchlichen Gemeindeglieder und Konfessionslosen zur Umkehr einzuladen und in das Leben der „Gemeinde von Schwestern und Brüdern“ einzugliedern.“

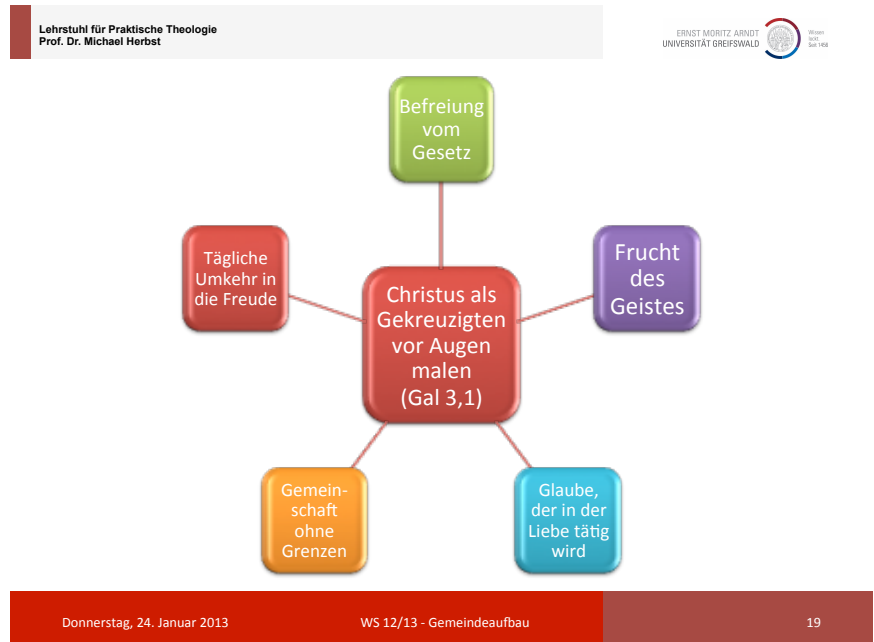
¹ Vgl. vor allem Michael Herbst 1987, 307-391.

12.2 Der Kern

Ich bin davon überzeugt: Eine Vitalisierung der Evangelischen Kirche kann nur als geistliche Erneuerung ihrer Gemeinden und das heißt als geistliche Erneuerung der Menschen und Gemeinschaften beginnen und gelingen. Strategien und Strukturen führen ohne eine geistliche Neuausrichtung nicht zu einer tiefgreifenden Erneuerung der Gemeinden.

Christsein ohne eine wie auch immer gestaltete verbindliche und regelmäßige Anteilnahme an der Gemeinschaft der Glaubenden, also an Wort und Sakrament, ist ein Selbstwiderspruch, wenn Gemeinde verstanden werden kann als „personale Gemeinschaft mit Jesus und mit Schwestern und Brüdern, deren Glaube in der Liebe tätig wird“.²

Bei „geistlicher Erneuerung“ geht es um die Ausrichtung des ganzen Lebens auf den gekreuzigten und auferstandenen Jesus Christus.



Dabei geht seit jeher quer durch alle Konzeptionen des Gemeindeaufbaus eine grundsätzliche, geistliche Gefährdung: Wir könnten mitten in der Krise der Kirche selbst als Kirche gottlos werden. „Etsi Deus non daretur“ würden wir je nach Lage und Mentalität hektisch betriebsam oder resigniert passiv auf die Gegebenheiten reagieren, aber uns nicht von Gottes Geist inspirieren lassen, der das Vertrauen zu Gott stärkt und nüchterne Schritte tun lehrt. Wir vergäßen „Gott in der Krise“⁴ und rechnen nicht mehr mit seinen Möglichkeiten, die Krise zum Wendepunkt zu machen.

Zugleich ist die Zusage Gottes kein sanftes Ruhekissen für die, die hoffen, dass es doch noch immer gut gegangen sei. Von der Sorge um uns selbst befreit, sind wir vielmehr umso ernster gerufen, dem zu entsprechen, was der Herr der Kirche will, was er ins Leben ruft und am Leben erhalten will. Wir werden also umso mehr nach seinen Verheißungen und Willensbekundungen fragen.

² Fritz Schwarz und Christian A. Schwarz 1984, 34; vgl. zu diesem umstrittenen Thema auch ibid., 34-46.

³ Vgl. Gal 3,1. Vgl. daneben Gal 1,6-10; 2,16; 3,28; 4,4-7; 5,6; 5,19-23; 6,10.

⁴ Gunda Schneider-Flume 2003, 113. Sehr klar schreibt sie etwas später (116): „Krisenbewusstsein auf Dauer, das zur Resignation führt, ist die Sünde der Kirche, die sich der Macht Gottes in der Krise verschließt.“

12.3 Geistliche Leitung als Dienst - ein Rollenbild für den Pfarrberuf⁵

12.3.1 Geistliche Leitung führt zu geistlichem Leben

Lehrstuhl für Praktische Theologie
Prof. Dr. Michael Herbst

ERNST MORITZ ARNDT
UNIVERSITÄT GREIFSWALD



Erster Aspekt: Geistliche Leitung führt zu geistlichem Leben.

„Wenn wir im Geist leben,
so lasst uns auch im Geist wandeln“ (Gal 5,25).

Geistliches Leben ist kein isolierter „frommer Sektor“,
sondern ein Wandeln im Glauben in allen
Lebensbereichen.

Menschen, die geistlich leben möchten, suchen immer
wieder die Orte auf, wo sich Gottes Geist vernehmen lässt.

Donnerstag, 24. Januar 2013

WS 12/13 - Gemeindeaufbau

22

12.3.2 Geistliche Leitung ist geistliche „Selbstleitung“ und Anleitung zur geistlichen „Selbstleitung“

Lehrstuhl für Praktische Theologie
Prof. Dr. Michael Herbst

ERNST MORITZ ARNDT
UNIVERSITÄT GREIFSWALD



Zweiter Aspekt: Geistliche Leitung ist nach Gerhard Wegner...

- (1) die Bereitschaft, sich selbst von Gott leiten zu lassen,
- (2) andere zu ermutigen und mit ihnen zu üben,
wie sie sich von Gott leiten lassen können,
- (3) dazu alles Nötige in der Gemeinde bereit zu stellen.

Donnerstag, 24. Januar 2013

WS 12/13 - Gemeindeaufbau

23

6

⁵ Vgl. zu diesem Kapitel insgesamt Peter Böhlemann und Michael Herbst 2011.

⁶ Die folgenden Überlegungen finden sich bei Gerhard Wegner 2007, 185-200.

12.3.3 Geistliche Leitung als Dienst fördert andere und lässt sie wachsen

Lehrstuhl für Praktische Theologie
Prof. Dr. Michael Herbst



Dritter Aspekt: Geistliche Leitung ist mit Robert Greenleaf als *Dienst* („servant leadership“) zu verstehen, der andere Menschen dabei unterstützt, ihre *Gaben* zu entdecken, zu entwickeln und einzusetzen, so dass sie sich gesund und stark entwickeln können.

„Ihr wisst, die als Herrscher gelten, halten ihre Völker nieder und ihre Mächtigen tun ihnen Gewalt an. Aber so ist es unter euch nicht; sondern wer groß sein will unter euch, der soll euer Diener sein; und wer unter euch der erste sein will, der soll aller Knecht sein. Denn auch der Menschensohn ist nicht gekommen, dass er sich dienen lasse, sondern dass er diene und sein Leben gebe als Lösegeld für viele“ (Mk 10,42-45).

Donnerstag, 24. Januar 2013

WS 12/13 - Gemeindeaufbau

24

„Die dienende Führungskraft ist zuerst ein Diener. Es beginnt alles bei ihm mit dem natürlichen Empfinden, dienen zu wollen, zuerst zu dienen. Dann führt ihn bewusste Wahl zu der Entscheidung, auch nach Führung zu streben. Diese Person ist scharf zu unterscheiden von dem, der zuerst ein Leiter ist ... vielleicht weil er einen Machttrieb befriedigen muss oder materiellen Reichtum anhäufen will. Diese beiden, also der, der zuerst ein Leiter ist, und der, der zuerst ein Diener ist, sind extreme Typen. Dazwischen gibt es viele Abschattungen und Mischungen – sie sind Teil der unendlichen Vielfalt der menschlichen Natur.“ (Robert K. Greenleaf⁸)

Es geht um einen Wandel „from people-using to people-building.“⁹ Geistliche Leitung ist Dienst („servant leadership“), der andere Menschen dabei unterstützt, ihre Gaben zu entdecken, zu entwickeln und einzusetzen, so dass sie sich gesund und stark entwickeln können.

Lehrstuhl für Praktische Theologie
Prof. Dr. Michael Herbst



- Der österreichische Ökonom Hayo Rieckmann spricht vom **Schweinehund-Prinzip** in der Unternehmensführung: Gier und Furcht regieren.
- Also: Es gibt auch „fleischliche Leitung“.

Donnerstag, 24. Januar 2013

WS 12/13 - Gemeindeaufbau

26

10

Geistliche Leitung lebt von der täglichen Umkehr. Dabei können folgende Fragen helfen:¹¹ Wie sieht es mit meinem Stolz aus? Liebe ich die anderen über die lange Strecke mehr oder weniger? Lasse ich mich von Furcht vor Ablehnung oder von der Gier nach Anerkennung leiten? Bin ich also arrogant

⁷ Vgl. Robert K. Greenleaf 1977.

⁸ Ibid., 27. Übersetzung M. Herbst.

⁹ Ibid., 53; vgl. insgesamt 53f. Übersetzung M. Herbst.

¹⁰ Vgl. zu diesem Abschnitt Heijo Rieckmann 1994, 149-200.

¹¹ Vgl. Bill Hybels 2002, 185-197.

und distanziert oder gehöre ich zu den „people pleasers“¹²? Ist mein Lebenstempo verträglich für einen nachhaltigen Dienst? Bin ich abweisend, weil ich eigentlich nicht mehr kann?

12.3.4 Geistliche Leitung führt zu einem bescheideneren und gemeindeaufbauförderlichen Pfarrbild

„Charismen in der Gemeinde“

- „Denn wie an einem Leib viele Glieder haben, aber nicht alle Glieder dieselbe Aufgabe haben, so sind wir viele ein Leib in Christus, aber untereinander ist einer des anderen Glied, und haben verschiedene Gaben nach der Gnade, die uns gegeben ist.
 - Ist jemand prophetische Rede gegeben, so übe er sie dem Glauben gemäß.
 - Ist jemand ein Amt gegeben, so diene er.
 - Ist jemand Lehre gegeben, so lehre er.
 - Ist jemand Ermahnung gegeben, so ermahne er.
 - Gibt jemand, so gebe er mit lauterem Sinn.
 - Steht jemand der Gemeinde vor, so sei er sorgfältig.
 - Übt jemand Barmherzigkeit, so tue er's gern.“

Röm 12,4-8

„Alle diese Fähigkeiten in der eigenen Person vereinigen zu müssen, führt mittelfristig dazu, wegen illusionärer Charismenkumulation zusammenzubrechen.“¹³

Der Zumutung von außen entsprechen nicht selten innere Allzuständigkeits-Fantasien.¹⁴

„Der Pfarrer ernährt die Gemeinde und die Gemeinde verzehrt den Pfarrer.“¹⁵

Der Umschlag vom Dienen zum Herrschen liegt da gefährlich nahe, wo Pfarrer einen Anspruch darauf erheben, für alles zuständig, verantwortlich und maßgeblich zu sein. Außerdem überfordert die Pfarrzentrierung; sie gefährdet die Gesundheit und nimmt die Freude am Dienst.

Erste Korrektur:

„Ihr seid auch allgemeine Priester!“

- Es ist nicht hinreichend, nur das Gegenüber von Pfarramt und Gemeinde zu beleuchten, wenn nicht auch das Miteinander in der Gemeinde deutlich wird. Pfarrer sind begabte und begrenzte Gemeindeglieder mit Spezialaufgaben im Ganzen des gemeindlichen Lebens.
- Es ist notwendig, dem Pfarrer das Privileg des allgemeinen Priestertums zuzusprechen. Er ist „unmittelbar zu Gott“. Darum braucht er Stille und Muße zum Hören, um seine Berufung zu ergreifen und gelassen „nein“ wie auch entschieden „ja“ sagen zu können.

¹² Ibid., 192.

¹³ Nikolaus Schneider und Volker A. Lehnert 2009, 63. Dass der Zwang zur Selbstoptimierung depressiv machen kann, bemerkt auch in einem ähnlichen Zusammenhang Isolde Karle 2010, 209.

¹⁴ Vgl. Peter Böhlenmann 2006, 35.

¹⁵ Mündlich überliefert.

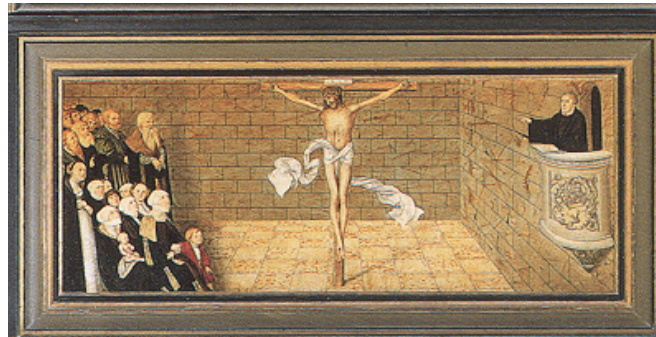
Zweite Korrektur:

Es ist ein Irrtum anzunehmen, unser Pfarramt sei mit dem „*ministerium institutum*“ aus der Confessio Augustana schlicht identisch. Gemeint ist in CA 5 der Dienst von Verkündigung und Sakramentsverwaltung an sich. Das Wort und das Mahl und die Taufe sind miteinander das Gegenüber zur Gemeinde.¹⁶ Nicht der Pfarrer.

Was ist das „ministerium institutum“ nach CA 5?

- „Um diesen Glauben zu erlangen, hat Gott **das Predigtamt eingesetzt**, das Evangelium und die Sakramente gegeben, durch die er als Mittel den Heiligen Geist gibt, der den Glauben, wo und wann er will, in denen, die das Evangelium hören, wirkt ...“

Das Gegenüber Christi



Das Spezifikum

- Das „ministerium“ (Wort und Sakrament) ist göttlich gestiftet, das Pfarramt ist menschlich geordnet.
- **Wer aber „ordnungsgemäß berufen“ ist, dem ist das Wort anvertraut, es öffentlich, lebenslang und regelmäßig zu bezeugen** und so an der Leitung der Gemeinde teilzuhaben.
- **Dieses Spezifikum ist dennoch keine „Exklusivformel“; es nimmt dem allgemeinen Priestertum nichts weg.** Denn: Alle Christen sollen Christus an ihrem Ort bezeugen.

¹⁶ Empfehlung der Bischofskonferenz der VELKD vom 15./16. Oktober 2004: „Die gelegentlich anzutreffende Auffassung, dass durch Ordination übertragene Amt stehe der Gemeinde gegenüber, ist hingegen unrichtig. Auf dem Hintergrund des evangelischen Verständnisses von Wort und Sakrament, Kirche und Amt ist vielmehr festzuhalten, dass es die Aufgabe des durch Ordination übertragenen Amtes ist, das Gegenüber von Wort und Sakrament nicht nur zur Welt, sondern auch zur Gemeinde dauerhaft und umfassend zur Geltung zu bringen. Folglich ist nicht das Amt, sondern nur das Wort Gottes das Gegenüber zur Gemeinde. Wohl aber hat das Amt auf dieses Gegenüber zu verweisen.“

Ordinationsvorhalt der UEK:

„Du wirst nun ermächtigt zu predigen, zu taufen und das Abendmahl auszuteilen.“¹⁷

„In Gottesdienst, Unterweisung und Seelsorge sollst du am Aufbau der Gemeinde mitwirken und sie zum Dienst in der Welt ermutigen.“¹⁸

Eph 4,11f

- „Und er hat einige als Apostel eingesetzt, einige als Propheten, einige als Evangelisten, einige als Hirten und Lehrer, damit die Heiligen zugerüstet werden zum Werk des Dienstes. Dadurch soll der Leib Christi erbaut werden.“



Die Ämter in der Gemeinde dienen, aber sie bedienen nicht.²⁰ Sie predigen, aber sie entlassen die Gemeinde nicht aus ihrem Zeugendienst. Die Gemeinde wird nicht zu einer Art „betreutes Wohnen“. ²¹ Im Gegenteil: Das Amt in der Gemeinde ist ein „Dienstbefähigungsamt“. ²²

Die Bildungsaufgabe der pluralen Leitungsdienste besteht eben darin, die Heiligen zum Dienst zuzurüsten. ²³ Dann aber wird man Pfarrer und Pfarrerinnen aber danach einschätzen, ob sie die Gaben der Heiligen gefördert haben und die Eigentätigkeit der Christen im Dienst unterstützt oder aber behindert haben.

„Einen guten Pfarrer erkennt man an der Mündigkeit der Gemeinde.“ (Klaus Douglass²⁴)

¹⁷ Der Rat der EKU, 1979, 19. Vgl. auch Kirchenleitung der VELKD, 1997.

¹⁸ Der Rat der EKU, 1979, 19.

¹⁹ Vgl. zur Auslegung vor allem Christfried Böttrich 1999, 137-150.

²⁰ So formulieren es auch Nikolaus Schneider und Volker A. Lehnert 2009, 58.

²¹ Vgl. Ulrike Wagner-Rau 2004, 454.

²² Nikolaus Schneider und Volker A. Lehnert 2009

²³ Diesen Gedanken verdanke ich dem Gespräch mit Oberkirchenrätin Dr. Mareile Lasogga.

²⁴ Klaus Douglass 2001, 147.

12.3.5 Geistliche Leitung bedarf des Plurals: Der Geist leitet uns vom Ich zum Wir²⁵

Lehrstuhl für Praktische Theologie Prof. Dr. Michael Herbst

Vierter Aspekt:
Geistliche Leitung führt weg
vom Bild einer pfarrerzentrierten Kirche
hin zu einem Bild vom Pfarrer
als Diener am Wort und
als Förderer der begabten Gemeinde.

Donnerstag, 24. Januar 2013 WS 12/13 - Gemeindeaufbau 37



²⁵ Vgl. Peter Böhlemann und Michael Herbst 2011.

Fünfte These:

Geistliche Leitung hat an der Pluralität der Leitung durch den Geist Gottes Anteil. Sie führt uns vom Ich zum Wir.

Der Geist leitet visionär, aber auch beziehungsorientiert und Erkenntnis gebend.

Diese Gaben der Leitung verteilen sich in unterschiedlichen Mischungsverhältnissen auf geistlich leitende Menschen.

Wir sind also in geistlicher Leitung aufeinander (an-) gewiesen.

Donnerstag, 24. Januar 2013

WS 12/13 - Gemeindeaufbau

40

Fazit: Geistliche Leitung ist dann gute Leitung, wenn sie gemeinsam von Menschen wahrgenommen wird, die der Geist in der Gemeinschaft dazu berufen hat, und die offen bleiben für die Führung durch Gottes Geist und die Ergänzung des je anderen. Es geht jedenfalls nicht um Geistliche Leitung als Herrschaft, sondern um Geistliche Leitung als Dienst.

Literaturliste

Bischofskonferenz der VELKD (Hg.): *Ordnungsgemäß berufen. Eine Empfehlung der Bischofskonferenz der VELKD zur Berufung zu Wortverkündigung und Sakramentsverwaltung nach evangelischem Verständnis*. Ahrensburg 2006

Böhlemann, Peter: *Wie die Kirche wachsen kann und was sie davon abhält*. Göttingen 2006

Böhlemann, Peter und Herbst, Michael: *Geistliche Leitung*. Göttingen 2011

Böttrich, Christfried: *Gemeinde und Gemeindeleitung nach Epheser 4*. ThBeitr 30 (1999), 137-150

Breen, Mike und Kallestad, Walt: *The Passionate Church. The Art of Life-Changing Discipleship*. Colorado Springs u.a. 2005

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

Greenleaf, Robert K.: *Servant Leadership. A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Mahwah 1977

Herbst, Michael: *Missionarischer Gemeindeaufbau in der Volkskirche*. Stuttgart 1987

---: *Pastorinnen und Pastoren - ein Leitbild für das 21. Jahrhundert*. In: Michael Herbst (Hg.): *Und sie dreht sich doch. Wie sich die Kirche im 21. Jahrhundert ändern muss und kann*. Asslar 2001, 35-68

Hermelink, Jan: *Pastorales Wirken im Spannungsfeld von Organisation, Person und "geistlicher" Darstellung. Aktuelle Tendenzen der Fremd- und Selbstwahrnehmung*. PTh 97 (2008), 384-403

Hybels, Bill: *Courageous Leadership*. Grand Rapids, MI 2002

Jenkins, Philipp: *The Next Christendom*. Oxford 2. Aufl. 2007

Jüngel, Eberhard: *Gott will mündige Christen. Allgemeines Priestertum - geordnetes Amt: Eine kurze reformatorische Erinnerung*. Zeitzeichen 4 (2005), 56-57

Kähler, Reinhard: *Gottes angestellte Kleinhändler. Der Pastorinnen und Pastoren Zukunft in Ostdeutschland*. PTh 93 (2004), 437-449

Karle, Isolde: *Kirche im Reformstress*. Gütersloh 2010

Kirchenleitung der VELKD (Hg.): *Ordination und Einsegnung, Einführungshandlungen, Einweihungshandlungen*. Hannover 2. bearbeitete Aufl. 1997 (Agende für evangelisch-lutherische Kirchen und Gemeinden Bd. 4)

Malik, Fredmund: *Führen - Leisten - Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit*. Stuttgart und München 14. Aufl. 2002

- Raschzok, Klaus: *Ordination als Berufung und Lebensarbeit. Zu einem vernachlässigten Aspekt gelebter Spiritualität im Pfarrberuf.* ThBeitr 33 (2002), 138-154
- Rat der EKV (Hg.): *Gottesdienstordnungen für Ordination, Einführung, Bevollmächtigung und Vorstellung.* Bielefeld 1979 (Agende für die evangelische Kirche der Union Bd. II/2)
- Rieckmann, Heijo: *Der Organisationsalltag und seine Unterwelt: Der Schweinehund.* In: H. Geißler (Hg.): *Bldungsmanagement.* Frankfurt/M. 1994, 149-200
- Schleiermacher, Friedrich Daniel Ernst: *Die praktische Theologie nach den Grundsätzen der evangelischen Kirche im Zusammenhange dargestellt. Aus Schleiermacher handschriftlichem Nachlasse und nachgeschriebenen Vorlesungen herausgegeben von Jacob Frerichs.* Berlin 1850
- Schneider, Nikolaus und Lehnert, Volker A.: *Berufen - wozu? Zur gegenwärtigen Diskussion um das Pfarrbild in der Evangelischen Kirche.* Neukirchen-Vluyn 2009
- Schneider-Flume, Gunda: *Kirche und Theologie im Osten Deutschlands.* BThZ 20 (2003), 111-126
- Schwarz, Fritz und Schwarz, Christian A.: *Theologie des Gemeindeaufbaus. Ein Versuch.* Neukirchen-Vluyn 1984
- Seitz, Manfred: *Pfarrer sein, zur Kirche gehören, sie nach außen vertreten und Gemeindeglied sein. Pastoraltheologische Erwägungen.* In: Rudolf Landau (Hg.): *Theologie für die Kirche. Beiträge zum christlichen Glauben, Leben und Handeln.* Stuttgart 2003, 112-122
- Wagner-Rau, Ulrike: *Begrenzen und öffnen. Perspektiven für das Pfarramt in einer gastfreundlichen Kirche.* PTh 93 (2004), 450-465
- Wegner, Gerhard: *Was ist geistliche Leitung? Zehn Vorschläge zur Verständigung über Führung in Kirche und Diakonie.* PTh 96 (2007), 185-200
- Zippert, Thomas: *Das Diakonenamt in einer Kirche wachsender Ungleichheit.* PTh 96 (2007), 291-309