



# Pastoraltheologie

Vorlesung im Sommersemester 2014

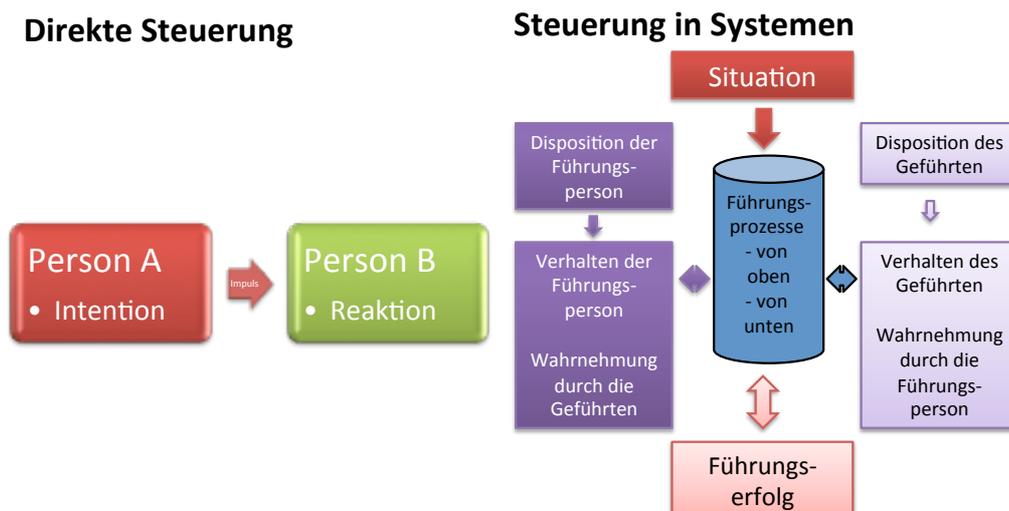
Prof. Dr. Michael Herbst, 27. Juni 2014

## 6. Geistlich leiten in der Gemeinde: Vom Ich zum Wir

### 6.4 Das System irritieren – Geistliche Leitung in komplexen Systemen

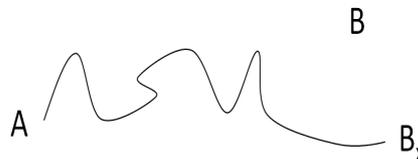
Behauptet die These von der Pastorenzentrierung, dass die Pfarrpersonen unter dem Strich zu dominant sind, so warnt die These von der Kirchengemeinde als komplexem sozialem System davor zu meinen, die Pfarrperson könne an diesem Zustand durch seine Steuerung wirklich etwas ändern. Das Problem ist: Beides stimmt.

## Direkte Steuerung?



## Vom Segeln lernen...

Malte Detje



26.06.14

SS 2014 - Pastoraltheologie

21

1

Leitung, Steuerung, Führung sind nicht plötzlich unmöglich geworden. Es ist nur komplizierter im Vorgang und unsicherer im Ergebnis. Es ist eben ein Segeln, in der Hoffnung, das Boot so in den Wind zu stellen, dass nach einigem Kreuzen das Ziel erreicht wird. D.h. wir begleiten die Gemeinde geduldig und zielstrebig auf dem langen Weg ihrer kulturellen Transformation.

## Jesu Strategie für Mitarbeitende: „Je zwei und zwei!“

- Mk 6,7: Und er rief die Zwölf zu sich und fing an, sie auszusenden je zwei und zwei, ...
- Lk 10,1: Danach setzte der Herr weitere 72 Jünger ein und sandte sie je zwei und zwei vor sich her in alle Städte und Orte, wohin er gehen wollte.



26.06.14

SS 2014 - Pastoraltheologie

23

## 6.5 Anmerkungen zum kirchlichen Ehrenamt

### 6.5.1 Vorbemerkung zum Sprachgebrauch

#### Ach, die Worte!

Wie nennen wir es nun?	Ehrenamt
	Freiwilliges Engagement
	Laiendienst
	Mitarbeiterschaft

26.06.14

SS 2014 - Pastoraltheologie

25

2

<sup>1</sup> Vgl. Malte Detjes Entwurf der Dissertation, 190.

<sup>2</sup> Vgl. z.B. Seidelmann 2012, 10.

<sup>3</sup> Vgl. Sozialforschung 2010.

## 6.5.2 Der Freiwilligensurvey 1999 | 2004 | 2009

Lehrstuhl für Praktische Theologie  
Prof. Dr. Michael Herbst



Folgt man dem Survey, steht es nicht schlecht um das Ehrenamt – mit Luft nach oben!

Etwa ein Drittel der Gesellschaft engagiert sich ehrenamtlich.

26.06.14 SS 2014 - Pastoraltheologie 27 3

Von den beiden letzten Befragungswellen des Surveys 2004<sup>4</sup> und 2009<sup>5</sup> ist eine kirchliche Sonderauswertung durch das Sozialwissenschaftliche Institut der EKD (SI) erschienen (wobei die Daten von 2009 i.W. diejenigen von 2004 bestätigen).

Grundsätzlich stellt Heinrich Grosse fest: Es gibt keinen Grund, von einer Krise zu reden, denn die Bereitschaft zum freiwilligen Engagement in der Kirche nimmt eher zu. Wichtige Faktoren:

Lehrstuhl für Praktische Theologie  
Prof. Dr. Michael Herbst



ERNST MORITZ ARNDT  
UNIVERSITÄT GREIFSWALD

Wissen  
lockt.  
Seit 1456

## Potenzial?

### Belastende Faktoren

- Demografische Entwicklung: weniger junge Menschen
- Flexibilisierung des Arbeitsmarktes
- Ende des Hausfrauenmodells
- Wertewandel hin zu hedonistischen Einstellungen
- Die Möglichkeit zur Mitarbeit ist das schwächste Motiv, Mitglied der Kirche zu sein.
- Sinkende Bedeutung klassischer Institutionen wie Parteien und Gewerkschaften

### Günstige Faktoren

- Demografische Entwicklung: viele gesunde und gut integrierte junge Senioren zwischen 60 und 75
- Der Wertewandel führte nicht zu einem „Aus“ für den Altruismus.
- Rückgang der Erwerbstätigkeit
- Zunehmende Attraktivität von Bewegungen, Projekten, bürgerschaftlichen Initiativen und Selbsthilfegruppen

26.06.14

SS 2014 - Pastoraltheologie

28

<sup>3</sup> Vgl. Sozialforschung 2010.

<sup>4</sup> Vgl. Grosse 2006.

<sup>5</sup> Vgl. Seidelmann 2012.

Es gibt in der Gesellschaft insgesamt ein relativ hohes „Engagementpotenzial“, vor allem bei Menschen, die gebildet, finanziell gut gestellt und gesellschaftlich gut integriert sind.

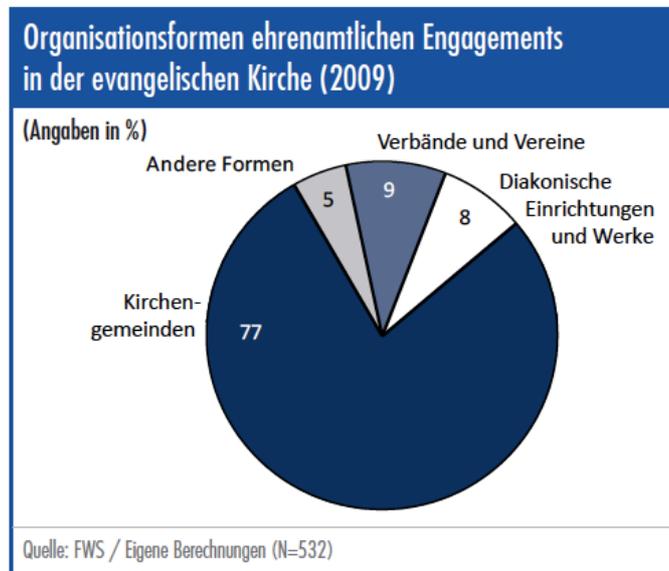


26.06.14

SS 2014 - Pastoraltheologie

29

6



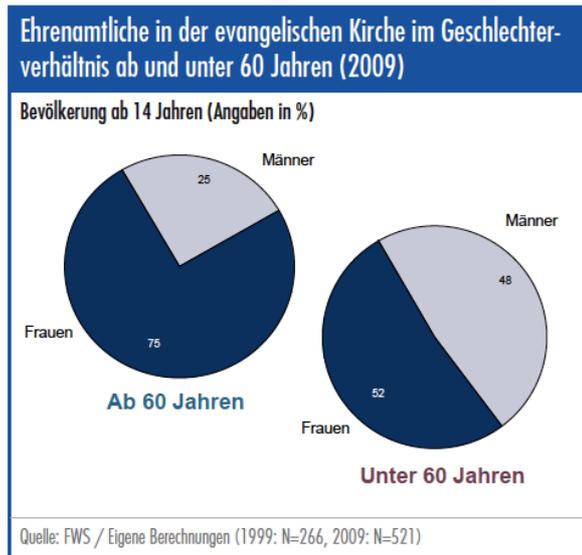
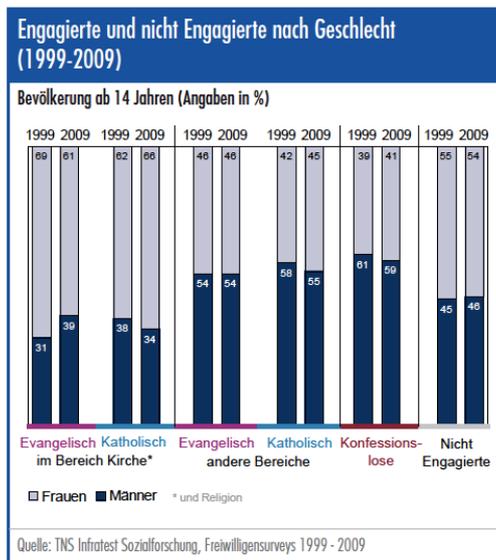
26.06.14

SS 2014 - Pastoraltheologie

31

<sup>6</sup> Vgl. zu den folgenden Daten jeweils ebd..

In Ostdeutschland (2004<sup>7</sup>) sind die Protestanten in der Minderheit, aber prozentual ist ihre Bereitschaft zum Engagement höher ausgeprägt als im Westen der Republik (11% zu 6,5%) – obwohl im Westen die Bereitschaft zum Engagement insgesamt höher ist.

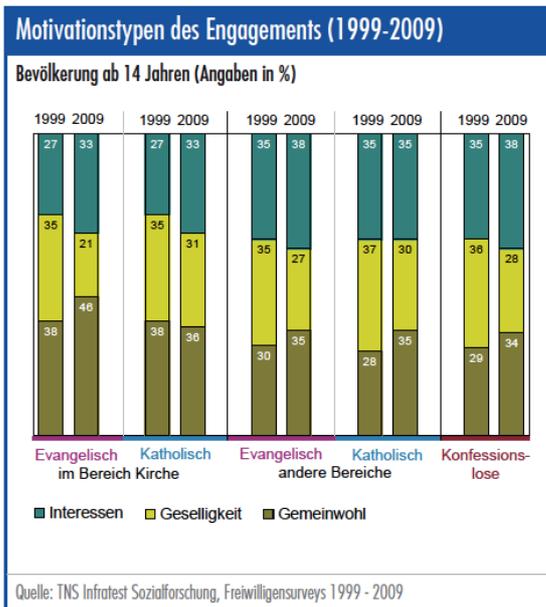
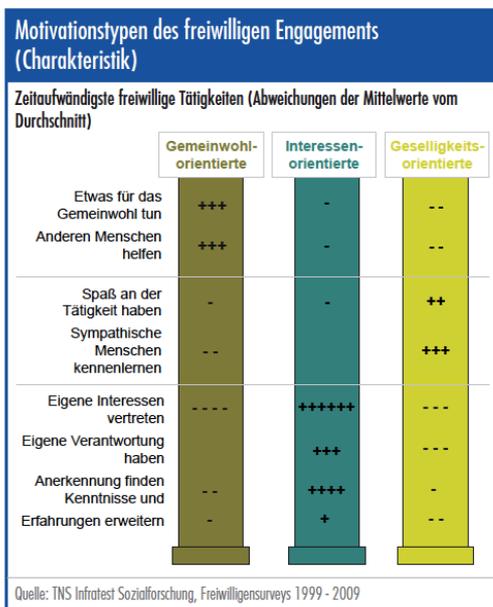


Etwa 13,5 Stunden im Monat investiert der durchschnittliche Ehrenamtliche für seine kirchliche Mitarbeit, das ist leicht zurückgegangen. Dafür ist das Ehrenamt für die meisten ein sehr langfristiges Commitment: im Schnitt 11,5 Jahre sind die evangelischen Befragten bereits mit ihrem Ehrenamt aktiv.

Zwischenfazit: Es gibt relativ viele Engagierte, die Zahlen steigen, die Ehrenamtlichen nehmen in allen Alterskohorten zu, unter den Jüngeren sind Männer und Frauen gleichmäßig vertreten, und wer sich engagiert, tut das mit einigem Aufwand über längere Zeit.

Und das Engagement ist bedeutsam für die eigene Lebensführung, es ist mehr als eine marginale Liebhaberei. Für 9 von 10 kirchlichen Ehrenamtlichen ist es wichtig oder sehr wichtig mitzuarbeiten – das ist der Spitzenwert unter allen ehrenamtlich Tätigen.

<sup>7</sup> Vgl. Grosse 2006, 10.

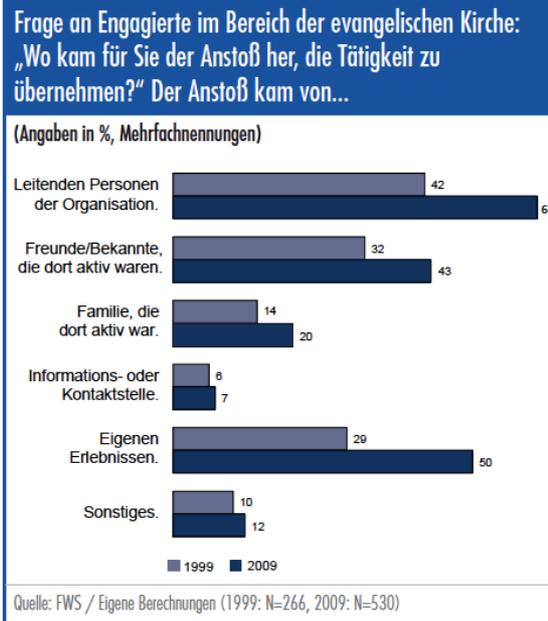


Unter den Motiven zum ehrenamtlichen Engagement sind bei den Evangelischen, aber auch bei allen anderen die Geselligkeitsmotive eher rückläufig. Es gibt eine starke und gestiegene Orientierung am Wohl anderer *und* parallel dazu den gestiegenen Wunsch nach persönlichem Gewinn (Eigenverantwortung, Anregungen, Anerkennung etc.).

*„Der gesellschaftliche Wertewandel weg von Pflicht- und Akzeptanzwerten hin zu mehr selbstbezogenen Werten wie Autonomie und Selbstentfaltung hat der Bereitschaft zu freiwilligem Engagement keinen Abbruch getan.“<sup>8</sup>*

Werden die Erwartungen der Ehrenamtlichen auch erfüllt? Etwa 2/3 meinen, dass sie genug Möglichkeit zur Mitsprache haben. 3 von 10 wünschen sich mehr Anerkennung durch die Hauptamtlichen. Die meisten Ehrenamtlichen sehen sich auch nicht als Notnagel für Dienste, die früher von Hauptamtlichen wahrgenommen wurden.

<sup>8</sup> Ebd., 7.



26.06.14

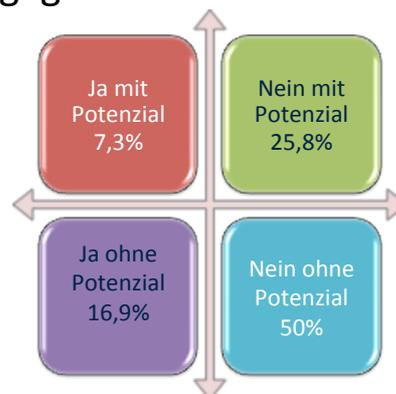
SS 2014 - Pastoraltheologie

43

„Die direkte persönliche Ansprache ist nach wie vor der bedeutsamste Weg zur Gewinnung von Menschen für freiwillige Tätigkeiten. Formen medialer Ansprache sind nicht so wirkungsvoll.“<sup>9</sup>

Würden Ehrenamtliche ihr Engagement eventuell sogar verstärken und sich noch mehr einbringen? Ja! Etwa 40 bis 50% der Befragten wären auf ein interessantes Angebot hin auch bereit, ihr Engagement zu verstärken (internes Potenzial) oder es überhaupt erst aufzunehmen (externes Potenzial).

## KEPS-Studie des IEEG 2014 Engagement-Potenzial-Index



26.06.14

SS 2014 - Pastoraltheologie

46

10

<sup>9</sup> Ebd.

<sup>10</sup> KEPS = Kirchliches Ehrenamt in prekären Situationen (Alex/Witt u.a.). Befragt wurde jedes 10. Gemeindeglied in drei pommerschen Landgemeinden.

Schlussfolgerungen des Sozialwissenschaftlichen Instituts 2006,<sup>11</sup> markiert sind diejenigen, wo seit 2006 bereits neue Entwicklungen zu verzeichnen sind:

## Herausforderungen

- Es ist möglich und wichtig, die jungen Alten zu gewinnen.
- Was hält 31-45jährige von kirchlicher Mitarbeit fern?
- Mitarbeit kann für Distanzierte und Konfessionslose ein Zugang zum Glauben sein.
- Wie beheben wir die Unterrepräsentanz von Männern?
- Wie werden Frauen stärker an Leitungsaufgaben beteiligt?
- Wie überwinden wir die Milieuerengung?
- Wie verbessern wir die Kultur der Anerkennung für das Geleistete?
- Wie ermöglichen wir gezielte Weiterbildung?

Fazit:<sup>12</sup> Man darf das Potenzial nicht überschätzen (Einstellung ≠ Verhalten). Aber man muss die Möglichkeiten auch nicht unterschätzen.

### 6.5.3 Pastoraltheologische und Leitungs-Konsequenzen

#### 6.5.3.1 Bitten und Beten

## Leitung bittet

### Heinrich Grosse, SI

- „Im Blick auf die Zugangswege zum freiwilligen Engagement kommt der persönlichen Ansprache und Werbung durch hauptamtliche wie ehrenamtliche Repräsentanten der Kirche ... nach wie vor zentrale Bedeutung zu.“

### Schneider & Lehnert

- ☺ „Aktivierende, motivierende und unterstützende Professionalität im Umgang mit Ehrenamtlichen und Mitarbeitenden gehört daher – ... –
- ☺ zu den vordringlichsten Qualifikationen von Pfarrerinnen und Pfarrern.“

Die große Versuchung besteht darin, Prozesse der Gemeindeentwicklung so voranzutreiben, *etsi deus non daretur*. Das ist auch pastoraltheologisch der Sündenfall.

<sup>11</sup> Vgl. Grosse 2006, 16-18.

<sup>12</sup> Vgl. Ebd., 20f.

<sup>13</sup> Ebd., 21. Schneider and Lehnert 2009, 97.

## Das Mangelproblem und Mt 9,35-38

Und Jesus ging ringsum in alle Städte und Dörfer, lehrte in ihren Synagogen und predigte das Evangelium von dem Reich und heilte alle Krankheiten und alle Gebrechen.

Und als er das Volk sah, jammerte es ihn; denn sie waren verschmachtet und zerstreut wie die Schafe, die keinen Hirten haben.

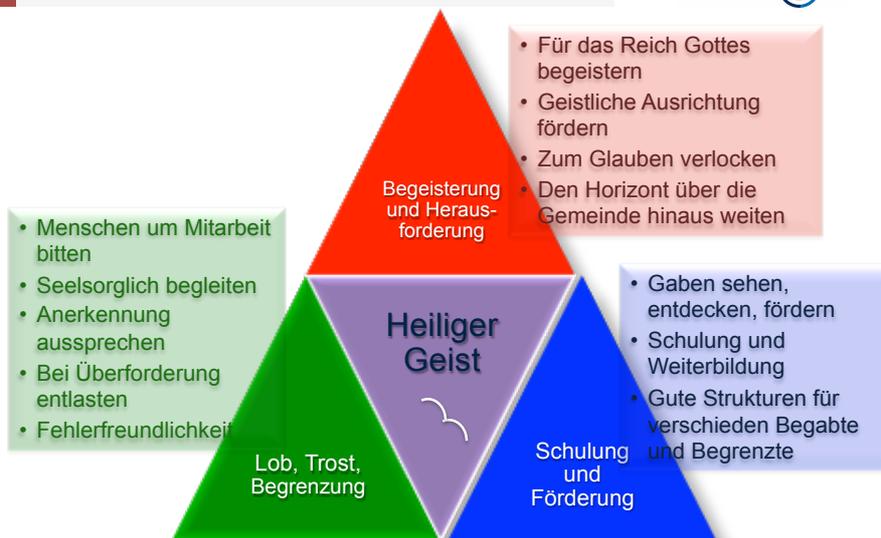
Da sprach er zu seinen Jüngern: **Die Ernte ist groß, aber wenige sind der Arbeiter. Darum bittet den Herrn der Ernte, dass er Arbeiter in seine Ernte sende.**

26.06.14

SS 2014 - Pastoraltheologie

51

### 6.5.3.2 Leitende fördern Mitarbeiter



26.06.14

SS 2014 - Pastoraltheologie

52

## Gaben erkennen: „Ich bin dabei!“

Silke & Andreas Obenauer



26.06.14

SS 2014 - Pastoraltheologie

53

14

<sup>14</sup> Vgl. Obenauer 2008, Obenauer and Obenauer 2011.

## Dringend!

- Vervielfältigen Sie die Möglichkeiten zur Mitarbeit:
  - Nicht nur die üblichen Verdächtigen!
  - Nicht nur langfristiges Engagement
  - Nicht nur in den üblichen Zeit-Taktungen
  - Nicht nur für eine bestimmte Sorte Gaben

26.06.14

SS 2014 - Pastoraltheologie

54

Ich will in diesem Zusammenhang zwei Dinge nur kurz benennen:

1. Gefahr der binnengemeindlichen Verengung: Zwar ist die Gemeinde als konkreter Leib Christi, zu dem ich mich verbindlich halte, nicht einfach beliebig. Die Vision des Reiches Gottes (und damit auch der Horizont meines potentiellen Engagements) ist jedoch größer als meine Gemeinde (kultureller und politischer Raum, soziale Bewegungen usw.).
2. Förderung des Glaubens der Ehrenamtlichen:<sup>15</sup> Es wird häufig vorausgesetzt, dass Menschen, die im kirchlichen Bereich willig und fleißig mitarbeiten, auch schon das Geheimnis des Glaubens erfasst haben. Das ist aber häufig genug nicht der Fall. Es geht hier darum, Glauben nicht einfach als gegeben vorauszusetzen und geistliche Verantwortung zu übernehmen: Wir sollen möglichst vielen Menschen in unserer Mitte, möglichst viele Gelegenheiten geben, das Evangelium auch hinsichtlich der Anfänge im Glauben kennen und lieben zu lernen. Ebenso geht es darum, Menschen auch Impulse zum Wachstum im Glauben zu geben: Wachstum in biblischer Weise bildet den Jünger im Glauben (Mt 28,18-20) und führt als gesundes Wachstum dazu, das eigene Angewiesensein auf pure Gnade tiefer im Kopf und im Herzen zu verankern (und anderen gegenüber demütiger zu werden). Vgl. auch Eph 4,11-16: „wachsen in allen Stücken“.<sup>16</sup>



26.06.14

SS 2014 - Pastoraltheologie

61

17

<sup>15</sup> Vgl. dazu auch die IEEG-Studie „Wie finden Erwachsene zum Glauben?“ (Zimmermann and Schröder 2010).

<sup>16</sup> Vgl. dazu z.B. die REVEAL-Studie von Willow Creek: Hawkins and Parkinson 2009. Vgl. auch Huber 2003. Vgl. auch Huber 2007, 79-105.

<sup>17</sup> Vgl. MacDonald 2011. Vgl. Herbst 2006.

Bei alledem ist (auch) kybernetische Bescheidenheit nötig:

## Und wenn es zu viel wird...

1. Neue Projekte begrenzen
2. Rotierende Systeme der Gewinnung und Schulung von Mitarbeitenden
3. Filter 1: Was lassen wir?
4. Filter 2: Nur wenn sich bei einer neuen Idee mindestens 6+1 für eine Spurgruppe finden...
5. Aktivitäten und Gruppen beenden

26.06.14

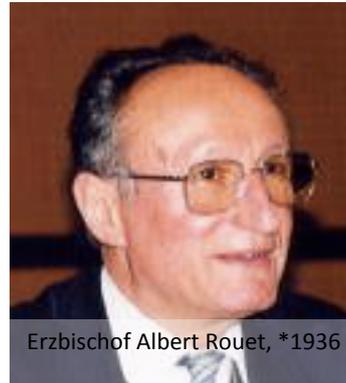
SS 2014 - Pastoraltheologie

62

18

### 6.5.3.3 Die Vision wird wahr: Das Bistum Poitiers

## Das Bistum Poitiers



Erzbischof Albert Rouet, \*1936

„La richesse de l'église,  
ce sont les chrétiens.“

26.06.14

SS 2014 - Pastoraltheologie

64

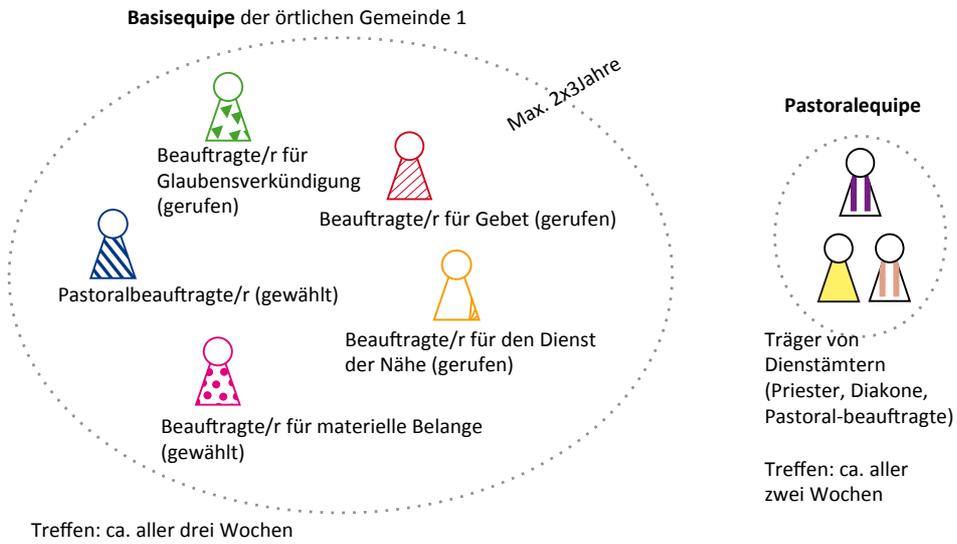
19

Strategie bei der Neuerfindung der Kirche in Poitiers:

1. Die Bildung von lokalen Gemeinschaften führt zu einem Aufbau der Kirche von unten. Anstatt weniger Gemeinden zu haben (durch Schließung, Fusion etc.), entschied man sich, deutlich mehr Gemeinden haben zu wollen, Gemeinden als geistliche Gemeinschaften unter dem Dach einer Pfarrei.
2. Im Zentrum steht eine Wendung nach außen: Es geht um Mission bzw. den „service de la société“ (Dienst an der Gesellschaft).
3. Dazu ist es unabdingbar, massiv in die Bildung der Christenmenschen zu investieren.

<sup>18</sup> Vgl. Cloud 2010.

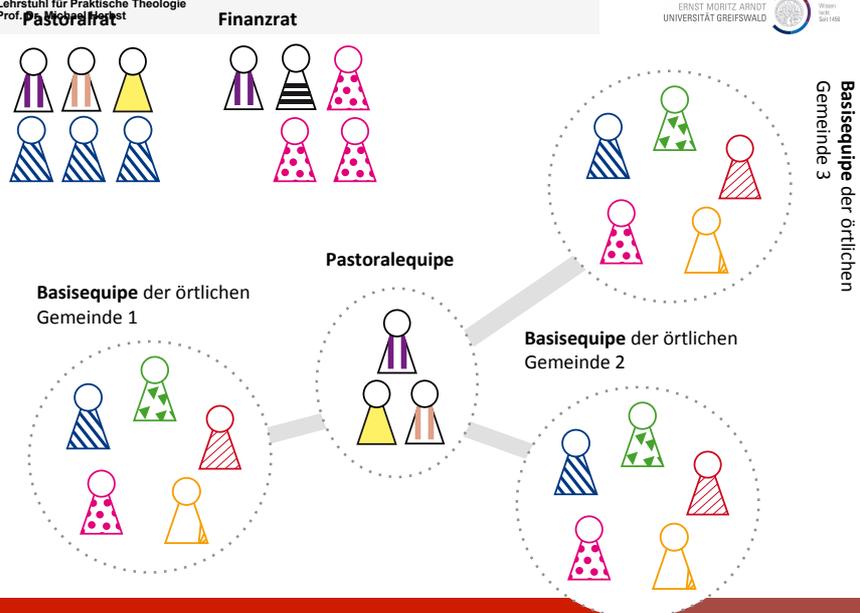
<sup>19</sup> Zitiert Lätzel 2009, 209.



26.06.14

SS 2014 - Pastoraltheologie

65



26.06.14

SS 2014 - Pastoraltheologie

66

## Poitou-Charente

- Das Symbol des Hirtenstabs: Gemeinsames Priestertum
- Die Kultur des Rufens
- Proposer la foi: den Glauben vorlegen und vorschlagen
- Keine Mission ohne Nähe: proximité
- Priester als animateurs spirituels, als ministres des sacraments und als serviteurs de l'évangélisation
- Centre théologique mit verschiedenen Kursen: Basiskurs, Mitarbeiterkurs, Theologiestudium

26.06.14

SS 2014 - Pastoraltheologie

67

20

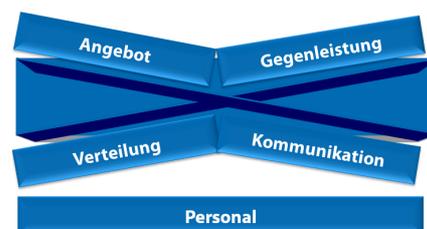
*„Es geht also regelrecht um eine kopernikanische Wende: Nämlich um den Übergang aus dem Zustand, in dem Laien als fleißige und tüchtige Mitarbeiter um den Priester kreisen, um ‚dem Herrn Pfarrer zu helfen‘, hin zum Status wirklicher, verantwortlicher Gemeinden – mit einem Priester zu ihrem Dienst, der von Gemeinde zu Gemeinde geht und sich für jede Zeit nimmt.“ (A. Rouet)*

### Ein kleiner Impuls zur geistlichen Leitung: Marketing-Mix

Angenommen, Sie haben in Ihrer Gemeindesituation bereits eine Vision für die Gemeinde, eine gute Analyse des Ist-Standes, Ziele, langfristige Strategien, angemessene Strukturen, eine freundliche Kultur usw. Jetzt überlegen Sie mit Ihren Teams, welche Projekte und Maßnahmen dem allen entgegenkommen können.

Prüfen Sie für Ihr Projekt die wichtigsten Faktoren: 1. Angebot, 2. Gegenleistung, 3. Verteilung, 4. Kommunikation, 5. Personal. Oder Englisch: product, price, place, promotion, people.

Das Gesamt-Mix ist so stark  
wie das schwächste Glied  
im gesamten Mix!



<sup>20</sup> Vgl. Ebd.

## Literaturliste

- Cloud, Henry: Necessary endings. The employees, businesses, and relationships that all of us have to give up in order to move forward, New York 2010.
- Grosse, Heinrich W.: Freiwilliges Engagement in der Evangelischen Kirche hat Zukunft. Ergebnisse einer neuen empirischen Studie, Hannover 2., verbesserte Aufl. 2006.
- Hawkins, Greg L. and Parkinson, Cally: Prüfen. Aufrüttelnde Erkenntnisse der REVEAL-Studie, Asslar 2009.
- Herbst, Michael (Hg.): Das Emmaus-Projekt. Auf dem Weg des Glaubens. Handbuch. Konzeption - Durchführung - Erfahrungen (Emmaus - Auf dem Weg des Glaubens Neukirchen-Vluyn 2006.
- Huber, Stefan: Zentralität und Inhalt. Ein neues multidimensionales Messmodell der Religiosität, Opladen 2003.
- ders.: Zentralität und multidimensionale Struktur der Religiosität. Eine Synthese der theoretischen Ansätze von Allport und Glock zur Messung der Religiosität. , in: C. Zwingmann and H. Mossbrugger (Hg.): Religiosität: Messverfahren und Studien zur Gesundheit und Lebensbewältigung. Neue Beiträge zur Religionspsychologie, Münster 2007, 79-105.
- Lätzel, Martin: "... damit der Friedhof nicht zum letzten Treffpunkt wird", in: Christian Hennecke (Hg.): Kleine christliche Gemeinschaften verstehen. Ein Weg, Kirche mit den Menschen zu sein, Würzburg 2009, 207-240.
- MacDonald, Gordon: Tiefgänger. Eine Geschichte über Menschen mit Potenzial, Leiter mit dem richtigen Blick und das Glück, diese Welt zu verändern, Asslar 2011.
- Obenauer, Silke: Vielfältig begabt. Grundzüge einer Theorie gabenorientierter Mitarbeit in der evangelischen Kirche, Berlin 2008.
- Obenauer, Silke and Obenauer, Andreas: Ich bin dabei. Gaben entdecken - Akzente setzen - Welt gestalten, Asslar 2011.**
- Schneider, Nikolaus and Lehnert, Volker A.: Berufen - wozu? Zur gegenwärtigen Diskussion um das Pfarrbild in der Evangelischen Kirche, Neukirchen-Vluyn 2009.
- Seidelmann, Stephan: Evangelische engagiert - Tendenz steigend. Sonderauswertung des dritten Freiwilligensurveys für die evangelische Kirche, Hannover 2012.**
- Sozialforschung, TNS Infratest: Hauptbericht des Freiwilligensurveys 2009. Ergebnisse der repräsentativen Trenderhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und Bürgerschaftlichem Engagement. Durchgeführt im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, München 2010.
- Zimmermann, Johannes and Schröder, Anna-Konstanze: Wie finden Erwachsene zum Glauben?, Neukirchen-Vluyn 2010.