

Ecclesia semper reformanda

**Wie reformiere ich beständig meine Kirche,
ohne sie zu ruinieren?**

**Zu Theorie und Praxis einer gesunden und beständigen
Erneuerung der Kirche**

Studienbericht von Pfarrerin Birgit Dierks
Evangelische Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz
Juni bis September 2014

„Lasst euch umgestalten durch die Erneuerung des Sinnes.“

Römer 12,2

Kontakt:

Pfarrerin Birgit Dierks
Jüdenstr. 33
13597 Berlin
dierks@birgit-dierks.de
www.birgit-dierks.de

Korrigierte 2. Auflage, April 2015

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung: „Ecclesia semper reformanda“	4
2. Zur Herkunft des Satzes „Ecclesia semper reformanda“	6
2.1. Jodocus van Lodenstein	6
2.2. Festschrift zum 50. Geburtstag von Ernst Wolf	6
2.3. Karl Barth: Kirchliche Dogmatik IV	7
2.4. Katholische Kirche – Konzilsdekrete	8
2.5. Martin Luther zum Thema „Reformation“	9
3. Sprachliche Analyse im biblisch-theologischen Kontext.....	9
3.1. Ecclesia: sichtbarer und unsichtbarer Leib.....	9
3.2. Reformanda: Um-Gestaltung von innen her	13
3.3. Semper: nicht ständig, aber beständig.....	15
4. Das eigene Erleben von Kirche und ihrem Reformhandeln	17
4.1. Zum eigenen Leben in und mit Kirche	17
4.2. Das eigene Erleben von Reform	19
5. Kybernetische Ansatzpunkte des „reformanda“: Leiten – Steuern – Entwickeln	22
5.1. Gemeinde - steuern und entwickeln: Ein Paradigmenwechsel	23
5.1.1. Gemeindeaufbau: Ein Rückblick in die Geschichte	23
5.1.2. „Kirche als Ereignis und Institution“ nach Christian A. Schwarz	24
5.1.3. Neues Paradigma für Umgestaltungsprozesse: Geistgewirkte Funktionalität	27
5.1.4. Ertrag für einen Mentalitätswechsel.....	29
5.2. Geistliche Leitung als Steuerungs- und Erneuerungshandeln	29
5.2.1. Geistliche Leitung auf drei Ebenen nach Gerhard Wegner.....	30
5.2.2. Erste Ebene: Geistliche Selbstleitung	31
5.2.3. Zweite Ebene: Leitung der geistlichen Selbstleitung	31
5.2.4. Dritte Ebene: Geistliche Leitung derjenigen, die diese Leistung für andere erbringen	31
5.2.5. Ertrag für einen Mentalitätswechsel.....	31
6. Zur Praxis einer gesunden und beständigen Erneuerung auf drei Ebenen	32
6.1. Persönliche Entwicklung: Reformation beginnt bei mir selbst.....	32
6.1.1. Haus Respiratio als Raum zur Neuausrichtung und Erneuerung	32
6.1.2. Geistliche Selbstleitung: Mystik im Alltag mit „Mental Turning Point®“	34
6.1.3. Balance im geistlichen Leben: 9 geistliche Stile	38
6.2. Gemeindeentwicklung: „Natürliche Gemeindeentwicklung“	39
6.2.1. Für eine gesunde Gemeindeentwicklung: Prinzipien statt Modelle	40
6.2.2. Die Vitalität einer Gemeinde fördern und entwickeln: Minimumfaktor gegen Reformstress	41
6.2.3. Praktische Erfahrungen: 10 Jahre NGE in Tegel-Süd.....	42
6.3. Organisationsentwicklung: „Organisches Qualitätsmanagement®“	45
6.3.1. Organisationsentwicklung für kirchliche Werke und Institutionen.....	46
6.3.2. Prinzipien zur Förderung der Vitalität.....	46
6.3.3. Die Umsetzung: Der OQM-Kreislauf.....	47
7. Fazit: Wie verändere ich beständig meine Kirche, ohne sie zu ruinieren?	48
8. Literatur	50
9. Anhang: Reformprozess EKBO: 10 Thesen (Stand 2014).....	53

1. Einleitung: „Ecclesia semper reformanda“

Der Satz „ecclesia semper reformanda“ wird innerkirchlich sehr oft als eine Begründung verwendet, wenn es um Reformen und Reformprozesse geht: „Die Kirche ist eine sich immer reformierende.“

Er hört sich so an, als wäre er von Martin Luther oder einem seiner Mitstreiter und wirkt somit wie sakrosankt.

Vor allem der Reformimpuls, den Bischof W. Huber im Jahr 2006 durch das Papier „Kirche der Freiheit“ verursacht hat, wirkt nach und hat viel Aktion nach sich gezogen.

Nicht nur strukturell wurden Veränderungen gefordert, sondern auch ein Mentalitätswechsel bei den Mitarbeitenden.

Die vielen - seitdem als „ständig“ - empfundenen Reformimpulse, Papiere Projekte und Zielvorgaben kommen an der Basis als „Druck von oben“ an. Sie verursachen „Reformstress“¹ und machen atemlos.

Kritik an der Art und Weise wie Reformen angegangen werden, ist dabei kein neues Phänomen.

„Das Böse in unserer Zeit ist nicht das Bestehende mit seinen vielen Mängeln; nein, das Böse in unserer Zeit ist gerade die böse Lust, dieses Buhlen mit Reformationsgelüsten, diese falsche Reformierungssucht ohne Opferwilligkeit; diese leichtfertige Einbildung, als könnte man reformieren ohne auch nur eine Vorstellung, geschweige denn eine erhabene Vorstellung davon zu haben, wie ungewöhnlich erhaben der Gedanke einer Reformation ist; dieses heuchlerische Verkennen der eigenen Unfähigkeit, die geschäftig dem zerstreuen Gedanken nachgeht, die Kirche reformieren zu wollen, wozu unsere Zeit am allerwenigsten taugt.

Als die Kirche einer Reform bedurfte, da meldete sich niemand, da war kein Gedränge von solchen, die mitwollten; alles floh zurück; nur Einer, der Reformator, wurde in aller Stille, in Furcht und Beben und viel Anfechtung dazu erzogen, in Gottes Namen das Außerordentlich zu wagen.

***Heutzutage herrscht ein Gesumme wie auf einem Tanzboden mit dem Reformierenwollen.** Das kann nicht Gottes Gedanke sein, das ist vielmehr eine läppische Erfindung von Menschen. Daher auch statt Furcht und Beben und viel Anfechtung lauter Hurra, Bravo, Beifall, Abstimmung, Zujauchzen, Kameradschaft, Spektakel – und blinder Lärm.“²*

Diese deutlichen Worte wurden 1896 von Sören Kierkegaard verfasst.

Das Arbeitspensum von kirchlichen Mitarbeitern ist durch die Einsparungen der letzten Jahre bereits beträchtlich gestiegen. Trotzdem werden zusätzliche Programme, Projekte und Aktionen präsentiert, die auf eine äußere Verbesserung von Strukturen oder Angeboten zielen, und in der Regel von „oben“ vorgegeben werden. Das ist - vor allem für einen Mentalitätswechsel - nicht zielführend, sondern überlastet die vorhandenen Kräfte.

Es stellt sich die Frage:

Wie reformiere ich beständig meine Kirche, ohne sie und ihre Glieder zu ruinieren?

In dieser Arbeit möchte ich deshalb folgendes näher betrachten.

1. Woher kommt der Satz „ecclesia semper reformanda“ und in welchem Zusammenhang wurde er verwendet?
2. Wo liegen Ansatzpunkte für einen Mentalitätswechsel?
3. Wie kann ein „semper reformanda“ als beständige Erneuerung auf gesunde Weise verwirklicht werden?
4. Welches Fazit ziehe ich daraus für den Bereich Leitung und Führung?

¹ S. dazu: Karle, Isolde; Kirche im Reformstress,

² Kierkegaard, Sören; Angriff auf die Christenheit, 1896, S. 590

Ich bringe diese Fragen ins Gespräch mit der Forschung von Christian A. Schwarz auf dem Gebiet der Kybernetik und eigenen praktischen Erfahrungen.

Der griechische Begriff, aus dem sich das Wort Kybernetik ableitet, bedeutet soviel wie „Die Kunst des Steuern“.

Aus praktisch-theologischer Sicht stellt Ralph Kunz in seinem gleichnamigen Artikel fest, dass die kybernetische Situation konfus ist.

„Weder auf prinzipieller noch auf konzeptioneller noch auf technischer Ebene lässt sich ein kybernetischer Konsenz erkennen. Dass innerhalb der Volkskirchen verschiedene Reformprogramme nebeneinander durchgeführt werden, sie sich inhaltlich und strategisch nicht zusammenbringen lassen, ja sogar bekämpfen, ist Ausdruck der konfusen kybernetischen Situation im beginnenden 21. Jahrhundert.“³

Diese Arbeit stellt deshalb den Versuch dar, das eigene Leitungs- und Steuerungshandeln zu reflektieren, den Ansatz sichtbar zu machen und auf diese Weise als Gesprächsgrundlage zu dienen.

Sie richtet sich an Menschen, die in Leitungsverantwortung stehen und etwas zur eigenen Vitalität und die der Kirche beitragen möchten.

³ Kunz, Ralph; Artikel „Kybernetik“ in Christian Grethlein, Helmut Schwier (Hg.), Praktische Theologie, Eine Theorie und Problemgeschichte, Leipzig 2007, S. 613

2. Zur Herkunft des Satzes „Ecclesia semper reformanda“

Woher stammt der Satz „ecclesia semper reformanda“ eigentlich? Soviel steht fest: er ist nicht Luther zuzuordnen und entgegen der Darstellung von Isolde Karle⁴, ist der Satz auch nicht erst im 20. Jahrhundert entstanden.

2.1. Jodocus van Lodenstein

Der Satz taucht in der heutigen Form zum ersten Mal bei dem frühen holländischen Pietisten Jodocus van Lodenstein (1620-1677) in seinem Buch „Beschauungen Zions“ von ca. 1675 auf. Dort wird die damalige holländische reformierte Kirche als eine **ecclesia deformata** und nicht reformata bezeichnet wird.⁵ Im Anschluss daran heißt es:

„Man muss allzeit mit der Erneuerung beschäftigt sein, deshalb wünschte ein gelehrter Mann die reformierte Kirche nicht reformata genannt, sondern reformanda“⁶

Das bedeutet übersetzt: nicht reformiert, sondern immer zu reformieren, im Sinn einer immerwährenden Reformation, verstanden als Erneuerung.

Sowohl van Lodenstein, als auch der als problematische gesehene Jean de Labadie (1610 – 1674) mit seinem Programm einer „Réformation générale“⁷ üben erhebliche Kritik an zentralen reformatorischen Thesen und befürworten ein mehr oder weniger mystisch gefärbtes Heiligungsideal und ein ordensähnliches Konventikelchristentum.⁸

Auf diesem Weg ist die Formel von der „Ecclesia semper reformanda“ oder von der immerwährenden Reformation, wie sich Walter Herrenbrück, Hannover ausdrückt⁹ „ein besonderes Anliegen der Reformierten“ geworden und hat dann auch das Wohlgefallen Karl Barths gefunden.

2.2. Festschrift zum 50. Geburtstag von Ernst Wolf

Bevor Karl Barth den Satz in seiner Kirchlichen Dogmatik 1953 aufnimmt, trägt im Jahr 1952 eine Festschrift der Reihe Evangelische Theologie diesen Titel.

In dieser Sonderausgabe wurden aus Anlass des 50.Geburtstages von Ernst Wolf, der zu dieser Zeit in Göttingen Kirchengeschichte lehrte und Mitherausgeber der Zeitschrift war, theologische Aufsätze unter anderem von Karl Barth, Rudolph Bultmann, Helmut Gollwitzer, Hermann Diem und K.G. Steck veröffentlicht .

Im Vorwort wird die Hauptzielsetzung von Wolfs theologischen Arbeit so zusammengefasst: „Dass Theologie evangelische Theologie sei und bleibe, dass Verkündigung und Forschung zusammengehören, dass die Kirche sich als ecclesia semper reformanda zu verstehen habe, wenn sie überhaupt Kirche sein will.“¹⁰ Die Titel der gesammelten Aufsätze weisen nicht darauf hin, dass das Thema darüber hinaus vertieft wird.

⁴ Karle, Reformstress, S. 71

⁵ Mühlhaupt, Erwin: Luther im 20. Jahrhundert: Aufsätze; Göttingen 1982; darin „Immer währende Reformation?“ Vortrag beim Eröffnungsabend der 60. Generalversammlung des Evangelischen Bundes am 10. November 1967 in Worms, S.

⁶ zitiert bei Wilhelm Goeters: Vorbereitung des Pietismus in der reformierten Kirche der Niederlande, 1911, S. 28

⁷ Documenta reformatoria, hrsg. Von Bekhuizen van den Brink, W.F. Dankbaar, W. J. Koimann, D. Nauta, N. van der Zijpp, Teil 1 1960, S. 408 f. 477,480

⁸ in: Albrecht Ritschls „Geschichte des Pietismus“, Band 1, 1880, S. 152-194

⁹ Evangelisches Forum für Literatur und bildende Kunst der Gegenwart: Protest des Gewissens, 1967, S. 7

¹⁰ Evangelische Theologie, Sonderheft Ecclesia semper reformanda, Theologische Aufsätze Ernst Wolf zum 50. Geburtstag am 2. August 1952; hg. Von W. Schneemelcher und K.G. Steck, S. 3

2.3. Karl Barth: Kirchliche Dogmatik IV

In Band IV, der Lehre von der Versöhnung, findet sich im Kapitel 62 „Der Heilige Geist und die Versammlung der christlichen Gemeinde“ unter dem Punkt „Das Sein der Gemeinde“ das folgende Zitat, das hier als vierte gefundene Referenzstelle ihren Eingang findet.

„Was in der Kirche zählt, ist nicht der Fortschritt, sondern die Reformation, ihre Existenz als ecclesia semper reformanda.“¹¹

Barth stellt zuvor dar, woraus sich die Kirche ständig reformiert: Sie ist vom Heiligen Geist geschaffen und erneuert sich fort und fort. (S.718) Sie ist als Leib von Jesus Christus seine eigene irdisch-geschichtliche Existenzform. Er sammelt die Kirche, baut sie auf und sendet sie durch seinen Heiligen Geist aus. Wenn es im Glaubensbekenntnis heißt „ich glaube die heilige christliche Kirche“, so bedeutet dies, dass ihre Heiligkeit nur daraus erwächst, dass er das Haupt dieses Leibes ist.

An sich ist die Kirche nichts besonderes, sondern inmitten der Welt genauso unheilig wie diese. Sie ist selbst eine Gemeinschaft inmitten aller anderen und wie alle anderen, mit Macht-, Interessen- und Einflussbereichen. Ihre Glieder sind Menschen wie andere auch.

Ihr Sein als Leib Christi gehört zu ihrer verborgenen, unsichtbaren Seite. Dieses Sein ist nicht jedermann zugänglich und verfügbar, sondern Wirken des Heiligen Geistes, der diese Dimension offenbart und als Offenbarungserkenntnis entdecken lässt. (S. 766)

Als Leib Christi gilt, was auch bei einem menschlichen Leib gilt. Er kann „krank oder wund sein“ (S. 771) und durch die sich anschließende Frage „Wann und wo wäre er es nicht?“ drückt Barth aus, dass er darin eher die Regel als die Ausnahme sieht.

Aber, und das ist entscheidend für eine gelassene Relativierung menschlichen Handelns, er kann als Leib dieses Hauptes nicht sterben. Der Glaube der Gemeinde mag schwanken, ihre Liebe erkalten, ihre Hoffnung erschreckend dünn werden: das Fundament ihres Glaubens, ihrer Liebe und ihrer Hoffnung aber und mit ihm sie selbst, bleibt und ist davon unberührt. Sie hat den Tod hinter sich. Was an einer Stelle stirbt oder überaltert ist, entsteht an anderer Stelle neu.

„Sie ist immer wieder aufgestanden und wird immer wieder aufstehen: von Gott mit Recht und von den Menschen mit Recht oder Unrecht geschlagen und doch nicht aus der Welt geschafft, in dieser Form überaltert, um in einer andern mit neuer Kraft von vorn anzufangen, an einem Ort fast oder auch ganz ausgelöscht, dafür als junge Kirche anderwärts nur um so freudiger sich bauend.“

Wie ist jetzt aber mit dem „Kranksein“ umzugehen?

Kritik von Gott und von außen will aufgenommen werden. Für interne (z.B. von mir persönlich geäußerte) Kritik, gibt Barth kommunikationsmethodische Hinweise. Besser sind Fragen geeignet, die in einer reflektierten und solidarischen Haltung gestellt und in „Lindigkeit und Respekt“ vorgetragen werden, als denn apodiktische Ablehnungen, Verurteilungen und Verwerfungen.

Die Kirche bleibt darin bedürftig: in der Selbstbesinnung und Selbstkorrektur. Ihre Existenz als *ecclesia semper reformanda* ist somit eine Notwendigkeit.

„...und wäre es doch so, dass sie sich immer und überall als das verstanden und entsprechend gehandelt hätte!“

¹¹ Karl Barth: Kirchliche Dogmatik IV, 1, 1953, S. 787

8 Ecclesia semper reformanda

Barth entweicht angesichts dieser Tatsache so etwas wie ein Stoßseufzer und man ahnt, dass ihm in diesem Moment ein ganzer Trauerzug von negativen Beispielen und verpassten Gelegenheiten vor seinem geistigen Auge erscheint.

Letztlich gilt: Ich selber bin Glied in der ecclesia semper reformanda und für sie verantwortlich. Es wird also geboten sein, die erste Frage immer wieder an mich selbst zu richten: aus welcher Geisteshaltung heraus kommen meine Bedenken und Einwände?

Fazit:

- Für Barth reformiert und erneuert sich die Kirche beständig aus dem Heiligen Geist heraus.
- In ihrem sichtbaren Sein liegt ihr unsichtbares Wesen als Leib Christi verborgen.
- Dieser Leib kann erkranken, d.h. die Vitalität der Gemeinde / der Kirche kann abnehmen, aber sie stirbt nicht.
- Im Krank-Sein braucht sie eine Selbstbesinnung und Selbstkorrektur.

2.4. Katholische Kirche – Konzilsdekrete

Auch katholischerseits findet sich diese Thematik in den Konzilsdekreten der 60'er Jahre. Im Ökumenismusdekret des 2. Vatikanischen Konzils findet sich der Satz, dass die Kirche also auch die katholische Kirche, einer beständigen Reformation bedarf.¹²

Es gab davor natürlich zahlreiche Reformversuche. Hubert Wolf beschreibt in seinem Buch „Krypta“ die frühen Reaktionen auf Luthers Kritik.

Es war Papst Hadrian VI. der versuchte, ihr zu begegnen, direkt nachdem Martin Luther 1521 auf dem Wormser Reichstag zu Wort gekommen war.¹³ Hadrian VI trat die Flucht nach vor an: Die katholische Kirche sei „derartig „deformiert“ worden, dass zur Heilung und Reform der *sponsa deformata* eine einzige Maßnahme auf keinen Fall ausreiche.“ „Nicht nur einzelne Gläubige bedürfen der Umkehr, sondern zuerst und vor allem der Papst und seine Kurie. ... Eine *reformatio in capite et in membris*, eine Reform der Kirche an Haupt und Gliedern“ stand an. ... Der Papst wusste, dass es zahlreiche Reformversuche in der Geschichte der Kirche gegeben hatte. Sie waren jedoch immer wieder daran gescheitert, dass jeder den Reformbedarf stets nur bei den anderen gesehen hatte, auf keinen Fall bei sich selbst und nicht zuletzt, weil die Beharrungskräfte der Kurie eine grundlegende *reformatio in capite*, eine Reform des Hauptes, verhindert hatten.“¹⁴

Hadrian VI scheiterte ebenfalls mit seinem Vorhaben.

Seinem Grabstein zierte ein Zitat von ihm: „Ach, wie viel hängt davon ab, in welche Zeit auch des besten Mannes Wirken fällt.“

Wolf fasst zusammen, dass es „Mitreiter auf allen Ebenen braucht, angefangen von der Kurie bis hinunter zur kleinen Landpfarrei. Vor allem aber muss die Umkehr institutionalisiert und die Kirchenreform so auf Dauer gestellt werden.“¹⁵

Diese Erkenntnis trifft nicht nur auf die katholische Kirche zu.

¹² Mühlhaupt, Luther im 20. Jahrhundert, S. 267

¹³ Hubert Wolf, Krypta, Unterdrückte Traditionen der Kirchengeschichte, München 2015, S. 10

¹⁴ a.a.O. S. 12

¹⁵ a.a.O. S. 14

2.5. Martin Luther zum Thema „Reformation“

Bei Martin Luther kommt dieser Satz nicht vor. Er selbst hat im Gegenteil zu einer Reformation als menschlichem Gestaltungshandeln eine eher kritische Haltung gehabt. Kirche ist für Luther eine „creatura verbi“, eine Schöpfung des Wortes.¹⁶ So hat er 1518 in den Erläuterungen zu seinen 95 Thesen geschrieben (W 1, 627,27): „Die Kirche bedarf einer Reformation, aber dies ist nicht Sache eines einzelnen Papstes, auch nicht vieler Kardinäle, sondern des ganzen Weltkreises, ja eigentlich allein Gottes. Die Zeit solcher Reformation aber weiß allein der, der der Herr aller Zeiten ist“.¹⁷ Reformation als Verwandlung der Menschen in der Tiefe, wird als Gabe Gottes und Geschenk des Heiligen Geistes verstanden, die Gott dann und wann gibt zu seiner Zeit, wann und wo er will.

Ebenso äußert er sich zu den mancherlei kirchlichen Reformplänen auch noch zwanzig Jahre später bei Tisch:

„Sie wollen die Kirche reformieren und lenken mit ihren Gedanken und menschlicher Weisheit, aber die Sache ist höher als alle menschlichen Ratschläge. Wenn unser Herr Gott seine Kirche hat wollen reformieren, so ist es von Gott her und nicht nach Menschenweise geschehen, so zu Zeiten Josuas, der Richter, Samuels, der Apostel und zu unserer Zeit.“¹⁸

3. Sprachliche Analyse im biblisch-theologischen Kontext

In diesem Teil werden die einzelnen Satzteile biblisch-theologisch gesichtet und ausgewertet.

3.1. Ecclesia: sichtbarer und unsichtbarer Leib

Der lateinische Begriff Ecclesia ist ein Lehnwort aus dem Griechischen. Die lateinische Kirchensprache hat es als Fremdwort behalten.¹⁹ Ecclesia ist an sich ein profaner und kein kultischer Begriff, der zunächst die **Volkversammlung** meint - vom Herold zusammen gerufen, herausgerufen.²⁰ In der Septuaginta wird er ebenfalls in diesem Sinn ca. 100mal verwendet.

Er findet sich im Neuen Testament bei den Evangelisten nur im **Matthäusevangelium** an zwei prominenten Stellen, bei denen es um den Gemeindeaufbau und den Umgang mit Verfehlungen innerhalb der Gemeinde geht.

*Matth. 16, 18-19 „Und ich sage dir auch: Du bist Petrus, und auf diesen Felsen will ich meine **Gemeinde bauen**, und die Pforten der Hölle sollen sie nicht überwältigen. Ich will dir die Schlüssel des Himmelreichs geben: alles, was du auf Erden binden wirst, soll auch im Himmel gebunden sein, und alles, was du auf Erden lösen wirst, soll auch im Himmel gelöst sein.“ (Lutherübersetzung 1984)*

Matth. 18,17-18:

*„Hört er auf die nicht, so sage es der **Gemeinde**. Hört er auch auf die **Gemeinde** nicht, so sei er für dich wie ein Heide und Zöllner. Wahrlich, ich sage euch: Was ihr auf Erden binden werdet,*

¹⁶ Bohren, R. und Grün-Rath, Ekklesiologie S. 17

¹⁷ Mühlhaupt, Luther im 20. Jahrhundert, S. 271

¹⁸ a.a.O. Mühlhaupt; WT 4, 178,13-17,; Nr. 4172 – (Lauterbach-Überlieferung v. Dez. 1538)

¹⁹ ThWBNT, Band III, S. 536, Artikel von KLSchmidt

²⁰ ThWBNT, Band III, S. 502 ff.

soll auch im Himmel gebunden sein, und was ihr auf Erden lösen werdet, soll auch im Himmel gelöst sein.“ (Lutherübersetzung 1984)

Hier lässt sich das Nebeneinander von universaler Bedeutung als ‚Kirche‘ im Sinn einer Gesamtgemeinde und lokaler Bedeutung als ‚Gemeinde‘, im Sinn einer Einzelgemeinde vor Ort erkennen.

Ecclesia kann sowohl als „Kirche“ als auch als „Gemeinde“ übersetzt werden.

In beiden Kontexten steht die Ecclesia im Zusammenhang mit dem Thema „binden und lösen“, wodurch eine enge Verbindung von dem sichtbar-irdischen Geschehen mit dem unsichtbar-überirdischen Geschehen deutlich gemacht wird.

Ist das „Binden und Lösen“ ist in Mt. 16 zunächst auf Petrus beschränkt, wird es in Mt. 18 allen Gliedern bzw. Jüngern zugesagt.²¹

Matthäus 16 betont mit dem Bild vom Felsen die Stabilität und Dauerhaftigkeit der Kirche als Gesamtkirche. Auch die Verheißung, dass die Pforten der Hölle sie nicht überwältigen werden, geht in diese Richtung. Grundlage dieser Zusage ist das Christuszeugnis von Petrus: „Du bist Christus, der Sohn des lebendigen Gottes“.

Matthäus 18 beschreibt einen Verfahrensablauf, für den Fall, dass sich innerhalb der Gemeindegemeinschaft ein Glied gegen ein anderes versündigt. Erneuerung ist hier die Wiederherstellung der Einheit der Gemeinschaft, entweder durch wiederverbinden oder trennen. Dieses „Binden oder Lösen“ ist hier als Richten zu verstehen im Sinne einer Kirchenzucht.²²

Interpretation:

Für den Bau seiner Kirche, seiner Gemeinde setzt Jesus auf einzelne Menschen. Zunächst beruft er Petrus zum „Binden und Lösen“, dann wird diese Aufgabe allen Jüngern zugesprochen.

Über die Bedeutung der Begriffe „Binden und Lösen“ gibt es unterschiedliche Meinungen. Im rabbinischen Umfeld war dies ein bekannter Ausdruck und wurde im Sinn von „verbieten und erlauben“ in Bezug auf den religiösen Alltag verstanden, also das Erlassen oder Aufheben von religiösen Weisungen, Geboten und Gesetzen, das natürlich nur den Rabbinern zustand. Im Matthäusevangelium wird dies zur Aufgabe der Nachfolger Jesu, die als christliche Gemeinschaft leben.

Hierin liegt eine große Verantwortung. Das Entscheiden und Handeln der Jünger Jesu hat Auswirkungen darauf, ob Menschen das Himmelreich aufgeschlossen wird oder verschlossen bleibt. Dies findet sich auch im Johannesevangelium als der Auferstandene die Jünger beauftragt: „Nehmt hin den heiligen Geist! Welchen ihr die Sünden erlasst, denen sind sie erlassen; und welchen ihr sie behaltet, denen sind sie behalten.“

Das „Binden und Lösen“ sollte dazu beitragen, dass Menschen letztlich das Himmelreich aufgeschlossen wird. Dazu muss es aber, genau wie die Kirchenzucht, die sich daraus gebildet hat, aus einem Geist der Liebe heraus geschehen. Gerade Petrus war für eine solche Haltung prädestiniert und konnte als Vorbild dienen. Er selbst hat erlebt, wie Jesus mit seinem Versagen und der Schuld des Verrates umgegangen ist (Johannes 21, 15 ff) Der auferstandene Jesus hat ihn erneut beauftragt und die Beauftragung direkt mit einer engen Beziehung zu ihm persönlich in Verbindung gesetzt. „Hast du mich lieb?“ Diese persönlich erfahrene Liebe ermöglicht eine Haltungsänderung und eine Erneuerung des eigenen Handelns.

In diesem Zusammenhang fällt auf, dass das Thema „Lösen“ oder Kirchenzucht als geistliches Geschehen kaum noch im Alltag von Kirche vorkommt. Hier sehe ich einen Qualitätsverlust auf geistlicher Ebene. Denn zum „Lösen“ kann auch das Loslösen von Schuld gehören – ein Beichtgespräche und ein Vergebungsritual.

²¹ Luz, EKK, I/2, S. 466 Kommentar zu Matthäus

²² Luz, EKK, I/2, S. 465 Kommentar zu Matthäus

Das Thema „Bindungskraft“ und „Bindungsverlust“ zur Kirche spielt immer wieder eine zentrale Rolle.²³ Im Reformpapier „Kirche der Freiheit“ nimmt gleich zu Beginn das Thema „Beheimatung“ zentralen Raum ein. Es ist von „Beheimatungskraft“ der Kirche die Rede. Sie will „den Menschen geistliche Heimat geben“ (S. 49). Der Ansatzpunkt, um dies zu ermöglichen, wird in erster Linie in den Kasualien gesehen und in ihrer Qualität. Deshalb sind aus dieser Sicht Kriterien für gute oder misslungene kirchliche Arbeit zu bestimmen und mehr Dienst- und Fachaufsicht auszuüben.

Die Fragen, die sich mir dazu stellen:

- Wie werden die Menschen, um die es geht, geistlich begleitet, um eine Veränderung der Haltung und der Mentalität zu bewirken?
- Sollte es nicht eher das Ziel der Kirche sein, in erster Linie eine Beheimatung in Gott und eine Bindung an Jesus Christus“ zu fördern?

Ein fließender Übergang zwischen den Bedeutungen Kirche und Gemeinde lässt sich bei den Stellen in der **Apostelgeschichte** und den **Paulusbriefen** wahrnehmen. Der Begriff wird sowohl im Singular als auch im Plural verwendet.

Zum einen kann eine Hausgemeinde Ecclesia genannt werden²⁴, zum anderen stellt jede Einzelgemeinde die Kirche als Gesamtgemeinde dar. Oft werden beide näher qualifiziert als „Kirchen Gottes“, bzw. „Gemeinden Gottes“²⁵. Der in und mit der Ecclesia Handelnde ist immer Gott in Christus.

Bildhafte Bezeichnungen finden sich in den Briefen an Timotheus, die Kolosser und die Epheser.

Im **1. Timotheusbrief 3,15** bezeichnet Paulus die Gemeinde als „Haus Gottes“:

„...sollst du wissen, wie man sich verhalten soll im Hause Gottes, das ist die Gemeinde des lebendigen Gottes“.

In diesem Zusammenhang erscheint das Thema der „Erbauung“ - oikodomein als wichtige Aufgabe des Geistes Gottes in der Gemeinde. Es ist geradezu ein Spezialbegriff für den heilsgeschichtlichen Wachstums- und Förderungsprozess der Gemeinde aber auch des Einzelnen durch Christus von innen heraus.²⁶ Der Einzelne hilft am „Bau“ mit, indem er den Zuspruch des Evangeliums an sich geschehen lässt und an andere weiter gibt. (1. Thess. 5,11 „einer erbaue den andern“).

Eine ausgeprägte Kirchenlehre findet sich erst im **Kolosser- und Epheserbrief**.

Die Ecclesia ist der Leib Christi und Christus ist das Haupt. Zum einen in Kol 1,24 und besonders im Epheserbrief 1,22:

„Alles hat er unter seine Füße getan und hat ihn gesetzt der Gemeinde zum Haupt über alles, welche sein Leib ist.“

Ekklesia als Leib Christi ist nicht eine „bloße Gemeinschaft von Menschen“, sondern Christen stehen als Glieder eines Leibes in einem Verhältnis zueinander. Entscheidend ist die Gemeinschaft mit Christus als Haupt. Auch hier geht es um eine Leitung und Führung von innen heraus. Gottes Organ sein heißt, auf Gottes Ruf hören. Christologie ist hier gleich Ekklesiologie.²⁷

²³ Zuletzt in der V. EKD-Erhebung über Kirchenmitgliedschaft, März 2014

²⁴ Rö 16,5 „Grüßt auch die Gemeinde in ihrem Hause.“; 1. Kor. 16,19 „samt die Gemeinde in ihrem Hause“.

²⁵ s. 1. Kor. 1,2; 10,32; 11,22; 15,9; Gal. 1,31; 1. Tim. 3,5.15; Plural: 1. Kor. 11,16; 1. Thess. 2,14; 2. Thess. 1,4.

²⁶ ThWbNT, Bd. 5, S. 143, Artikel von Michel

²⁷ ThWbNT, Bd. 5, S. 515, Artikel von KLSchmidt

Meditation:

Es ist an sich schwierig, das Wesen von Ecclesia - Kirche zu erfassen.

„Ist das, was wir ‚Kirche‘ nennen, die Kirche Jesu Christi oder ist das Kirche, die einem anderen gehört, ein volkseigener Betrieb, eine vergesellschaftete Institution? Das ist die kritische Frage, der wir uns stellen müssen, wenn wir über Kirche reden.“²⁸

R. Bohren stellt dies in seiner dialogisch gehaltenen Vorlesung über Ekklesiologie fest.

Entweder – oder. Was, wenn es wirklich um ein Entweder-Oder geht? Entweder Leib Christi oder Betrieb?

Mit einer Segmentierung hätte man einen klar abgegrenzten Bereich des Handelns und Steuerns definiert und würde nur diesen betrachten. Betrieb, bzw. Organisation – dazu gibt es erprobtes Handwerkzeug und Methodik.

Die geistliche Dimension bleibt dann unberücksichtigt. Sie würde in keinen erkennbaren Zusammenhang zu den „harten Fakten“ gebracht werden, sondern bildete einen „nebulösen“ Hintergrund oder schwebte irgendwie über allem. In der Praxis könnte das dahingehend auswirken, dass man in der Gemeinde (wenn ausreichend Finanzen vorhanden sind) einen Geschäftsführer anstellt, der sich um das betriebliche Wohl kümmert und einen Geistlichen, der für das Seelenwohl zuständig ist.

In der Realität ist oft zu erleben, dass das Hauptgeschäft der leitenden Gremien in der Regel im betriebswirtschaftlichen Bereich liegt: Personal, Bau, Finanzen – die harten Fakten. Geistliche Dinge erscheinen eher als „nice-to-have“ (nett zu haben, aber nicht unbedingt notwendig) und belegen in Sitzungen oft nur einen geringen zeitlichen Raum. Aus welcher Geisteshaltung heraus wird dann geleitet und wie wird sie entwickelt und gefördert?

Im Reformpapier „Kirche der Freiheit“ wird die Notwendigkeit eines Mentalitätswechsels beschrieben.

„Mentalität“ meint eine Geistes- und Gemütsart; eine besondere Art des Denkens und Fühlens.²⁹

Dies betrifft den geistlichen Bereich. Der Leib Christi wird vom Geist Gottes durchdrungen, erbaut und erneuert. Er ist die schöpferische Kraft, die Veränderung wirken kann. Da dieser Geist nicht steuerbar ist, sondern weht, wo er will, kann diese Dimension nur in ihrer Wirkweise beobachtet werden. Sie entzieht sich der Planbarkeit. Manche meinen deshalb, für einen Mentalitätswechseln können wir zwar beten, aber nichts tun. Wenn zudem dieser geistliche Bereich als eigener, abgetrennter Bereich betrachtet wird, kommt es nicht zu einer bewussten Durchdringung der betrieblichen Seite einer Gemeinde.

Das ist ungefähr so, als würde die Ältesten am Sonntag eine Predigt hören und genießen, aber am Montag wieder auf das „normale“ Leben umschalten, in dem eigene Regeln gelten.

Selbst wenn hier ein Mentalitätswandel erfolgen würde, hätte er wohl kaum Auswirkungen auf die Geschäftsleitung. Wenn man hier in ein „entweder – oder“ verfällt, wird man dem Wesen der Kirche nicht gerecht.

Dazu nochmal Bohren: „Die Kirche kann nicht ohne Metapher gedacht werden. Sie braucht eine widersprüchliche Prädikation, denn sie ist im Himmel wie auf Erden – und das gleichzeitig.“³⁰ Das heißt eine innere (intrinsische) Führung und Leitung muss mit einer äußeren (extrinsischen) einhergehen.

Hans-Richard Reuter bezeichnet dies als Dialektik zwischen der Gemeinschaft leibhaft kommunizierender Menschen und der unverfügbaren Geistwirkung, also einer leiblich-äußeren Sichtbarkeit und einer geistlichen Verborgenheit als zwei Seiten einer Wirklichkeit; wie die zwei Seiten einer Medaille.³¹

Wie kann Leitung auf dieser Grundlage des Miteinanders von sichtbar-irdischem und unsichtbar-überirdischem Geschehen verstanden und gestaltet werden? Das Konzept einer „geistlichen Leitung“ versucht darauf eine Antwort zu geben. Näheres dazu findet sich in Kapitel 5.

²⁸ Bohren, Grün-Rath, Ekklesiologie, S. 20

²⁹ Duden, Das Fremdwörterbuch, Software Version 3.32, 2013

³⁰ Bohren, Ekklesiologie, S. 157

³¹ Hans-Richard Reuter, Der Begriff der Kirche in theologischer Sicht, in: Das Recht der Kirche, Bd. 1: Zur Theorie des Kirchenrechts, hg. V. G.Rau/ H.-R.Reuter / K.Schlaich, FEst 49, Gütersloh 1997, 23-75, 69

3.2. Reformanda: Um-Gestaltung von innen her

In dem Satz „ecclesia semper reformanda“ bezieht sich das Wort „reformanda“ auf die Kirche. Zu ihr gehören eine unsichtbare und eine sichtbare Dimension. In ihrer sichtbaren Seite begegnet sie in einer bestimmten „Form“, lateinisch „forma“. Das meint neutral die äußere Form, die Gestalt oder Art und Weise, wie etwas ist. In diesem Abschnitt wird der griechischen Entsprechung nachgegangen und synonymen Begriffen, die zum Themenumfeld gehören.

morphä - äußere Erscheinungsform, bzw. Gestalt

In der Septuaginta, der Übersetzung der hebräisch-aramäischen Bibel ins Griechische ist der Begriff eher selten und dort nur bezogen auf die Außenseite, das sichtbar in Erscheinung Tretende am Menschen. Dass Gott eine zugängliche Gestalt hat, ist ein fremder Gedanke.

Im Neuen Testament findet sich dieser Begriff in Bezug auf Christus in verschiedener Hinsicht. Zum einen besagt der Christushymnus in Philipper 2, dass Christus vor seiner Menschwerdung in der Gestalt Gottes existierte, um dann die Gestalt eines Sklaven anzunehmen, der in völliger Abhängigkeit lebt. „Der Selbst-Verzicht des Präexistenten hat sich in einer Morphä (Form bzw. Gestalt) Ausdruck gegeben.“³²

Zum anderen offenbart sich Jesus nach der Auferstehung zwei Jüngern in anderer Gestalt, siehe Mk 16,2. Im Lukasevangelium werden sie als die Jünger bezeichnet, die auf dem Weg nach Emmaus sind. Es bleibt ihnen verborgen, dass es Jesus ist. Erst durch einen bestimmten Gestus erkennen sie ihn.

morphoo – formen, gestalten

Paulus macht deutlich, dass Christus im Einzelnen Gestalt annehmen soll durch seinen Geist. (Galater 4.19). Dieser Prozess bleibt Gabe und Aufgabe in einem.³³

morphosis - Formung, Gestaltung (Tätigkeit des Gestaltens):

Der Kontext, in dem dieser Begriff vorkommt, hat mit der Verkörperung von Frömmigkeit zu tun. In diesem Fall geht es in 2. Tim 3,5 um ein Negativ-Beispiel.

Im Rahmen des endzeitlichen Geschehens wird angekündigt, dass es Menschen gibt, die eine äußere Form von Frömmigkeit leben, der aber die innere Wirkungskraft und Lebendigkeit fehlt. Negativ wird dies als Schein oder Maske frommen Gebarens übersetzt, ohne das entsprechende innere lebendige Sein.

Re – zurück / wieder, in den richtigen Zustand

Wörtlich finden wir für das „reformanda“ in der Bibel keine Entsprechung. Das lateinische „reformare“ kann im Sinn von abändern, umändern, umbilden, umgestalten, verbessern und verwandeln benutzt werden.

In diesem Themenfeld finden sich die folgenden griechischen Entsprechungen im Neuen Testament: metamorphoo / metamorphoustai und anakainoo / anakainosis.

Metamorphoo und anakainosis: Umformung und Erneuerung

In Römer 12,2 finden sich als Begriffspaar Formen von metamorphoo (umformen, verändern) und anakainosis (Erneuerung).

Die Umformung und Veränderung, die zu einer anderen Gestalt verwandelt, soll aus einer Erneuerung des Sinnes heraus geschehen. „Diese Lebensgestalt aber gegen sie sich nicht selbst, sie werden in sie verwandelt, auf Grund der Erneuerung ihres Denkens und Wollens durch das pneuma.“³⁴

„Laßt euch umgestalten durch die Erneuerung des Bewußtseins.“

Der Handelnde ist nicht der Mensch, sondern Gott, bzw. Gottes Geist, der unverfügbar ist und dessen Wirken der Mensch nicht behindern soll. Aber was getan werden kann: diesem Wirken Raum geben. Das Ziel ist ein geschärftes Urteilsvermögen, über das Gute, Wohlgefällige und Vollkommene. Diese Erneuerung des Sinnes –

³² ThWBNT, Bd. 4, S. 758, Artikel von Behm

³³ ThWBNT, Bd. 4, S. 761

³⁴ ThWBNT, Bd. 4, S.766

noos - ist immer wieder von Nöten, da sonst eine Anpassung an diesen „Äon“, also „diese Welt“ erfolgt. Christen sollen aber als Zeugen für die „Neue Welt“ leben.

Zusammenfassende Interpretation:

Jesus hat als wahre Menschengestalt gelebt. Er hat durch seine enge und direkte Verbindung mit Gott, den Willen Gottes und das Menschsein als Kind Gottes vorgelebt. Diese Beziehung und Bindung an Gott als Lebensquelle war zu Beginn der Schöpfung gegeben. Paulus stellt diesen Zusammenhang im Römerbrief her, indem er die Wirkung des Handelns von Adam und Christus vergleicht. Durch den Sündenfall Adams wurde die enge Bindung zu Gott getrennt.

„Wie nun durch die Sünde des Einen die Verdammnis über alle Menschen gekommen ist, so ist auch durch die Gerechtigkeit des Einen für alle Menschen die Rechtfertigung gekommen, die zum Leben führt.“ (Rö 5,18)

Um diese Verbindung wieder herzustellen und damit ein „Leben in einem neuen Äon“ (ein Leben wie im Reich Gottes) zu ermöglichen, will Christus durch seinen Geist in uns „schon jetzt“ Gestalt gewinnen, damit sich unser Leben neu ausrichtet und formt. Aus der Umformung heraus geschieht Erneuerung. Die Umformung geschieht von innen her und hat Auswirkungen auf den inneren Sinn und das äußere daraus resultierende Handeln.

Genaugenommen kann man in dieser Hinsicht das Kommen Jesu als „Re-Form-Impuls“ Gottes betrachten. Die Menschen sollen zurückfinden zu einem Leben, das eine Ewigkeit lang gerne miteinander und mit Gott gelebt werden will und kann.

Wichtig bleibt bei allem Erneuerungswirken durch den Geist Gottes jedoch das Wissen um ein „schon jetzt und noch nicht“. Die Vollendung steht aus und gehört in den endzeitlichen Zusammenhang. Zu beachten ist dabei auch der Unterschied zwischen „anders werden“ und „zu etwas anderem werden“.

Ein Bild dafür findet sich in der Verklärung Jesu wie sie in den Evangelien bei Markus und Matthäus berichtet wird (Mk, 9,2 und Mt 17,2). Jesus wird „verklärt“. Hier findet sich im griechischen der Begriff „metamorphoustai“. Jesus wird in dem Moment zu „etwas anderem“.

Es geschieht das „Wunder des Wandels von irdischer zu überweltlicher Gestalt, die das lichte Weiß des Gewandes kennzeichnet“.³⁵ Er wird den Jüngern als der Menschensohn der Endzeithoffnung offenbart.

Die Jünger schauen bei Jesus das, was den Menschen, die Jesus anhängen, endzeitlich zugesprochen wird.

Auch Paulus beschreibt dieses Geschehen im 2. Korintherbrief im Zusammenhang des Schauens der Herrlichkeit Gottes in Jesus, die den Menschen zu etwas anderem werden lässt:

„Nun aber schauen wir alle mit aufgedecktem Angesicht die Herrlichkeit des Herrn wie in einem Spiegel und werden verklärt in sein Bild von einer Herrlichkeit zur andern von dem Herr, der der Geist ist.“ (2. Kor. 3,18)

Die Verwandlung in das geschaute Gottesbild ist ein Prozess. Dies alles dient letztlich als Beispiel und „Angeld“ für die endzeitlich verheißene Schöpfung eines neuen Himmels und einer neuen Erde, in der Gott spricht „Siehe ich mache alles neu!“ (Offenbarung 21,5)

Die Kirche hat die Aufgabe, ihre Glieder in diesem geistgewirkten Umwandlungsprozess zu unterstützen und zu fördern und sie immer wieder dazu zu erinnern: „Wollt sein, was ihr seid!“³⁶ Dadurch wird dann auch die Kirche erneuert und zu neuer Gestalt finden und mit ihr die Welt, in die sie hineinwirkt.

Insofern kann es bei Reformen nicht nur darum gehen, etwas an der bestehenden Form zu ändern, bzw. zu verbessern, sondern es geht auch um ein neues Denken und das Ermöglichen grundlegend neuer Formen.

In dieser Hinsicht ist Karl Barth zuzustimmen, wenn er über die Kirche als eine „ecclesia reformanda“ sagt:

³⁵ ThWbNT, Bd. IV, S. 765

³⁶ ThWbNT, Bd. IV, S. 767

„Sie ist immer wieder aufgestanden und wird immer wieder aufstehen: von Gott mit Recht und von den Menschen mit Recht oder Unrecht geschlagen und doch nicht aus der Welt geschafft, in dieser Form überaltert, um in einer andern mit neuer Kraft von vorn anzufangen, an einem Ort fast oder auch ganz ausgelöscht, dafür als junge Kirche anderwärts nur um so freudiger sich bauend.“

3.3. Semper: nicht ständig, aber beständig

Wie lässt sich auf diesem Hintergrund das „immer“ verstehen?

Geht es um einen „permanenten Optimierungs- und Steigerungszwang, wie er in der von Karl Barth zitierten Formel des *ecclesia semper reformanda* latent kommuniziert wird“, wird man wohl Karle zustimmen können, dass die Kirche davon zu entlasten sei.³⁷

Ein Reformhandeln braucht eine andere, erneuerte „Mentalität“, bzw. Geisteshaltung, aus der heraus verändert wird, wenn etwas anderes, erneuertes entstehen soll. Denn das Kommende, wird den Geist atmen, aus dem heraus es entstanden ist.

Für die Rhythmik einer inneren „Erneuerung“ findet sich im 2. Korintherbrief eine Angabe.

„Darum werden wir nicht müde; sondern wenn auch unserer äußerer Mensch verfällt, so wird doch der innere von Tag zu Tag erneuert.“ (2. Kor. 4,16, Lutherübersetzung)

Vor allem in Zeiten der Bedrängung, des Leidens und der Ratlosigkeit (sicher auch in Krisenzeiten der Kirche) ist diese tägliche Erneuerung des inwendigen Menschen durch den Geist Gottes notwendig. Aus dieser Erfahrung kann trotz Leiden das Gotteslob erwachsen wie es in Psalm 68,20 dargestellt ist: *„Gelobt sei der Herr täglich. Gott legt uns eine Last auf, aber er hilft uns auch.“*

Wenn wir darüber hinaus auf die wortwörtliche Entsprechung des lateinischen *semper* schauen, finden wir im Neuen Testament das griechische *pantote*, im Sinn von „stets, zu allen Zeiten, immer“.

Im Neuen Testament bezieht sich das, was „allezeit und stets“ getan werden soll, vor allem auf die Gebetspraxis. Im Lukasevangelium ist das Gleichnis Jesu von der bittenden Witwe überliefert, das eingeleitet wird mit den Worten: „Er sagte ihnen aber ein Gleichnis, dass sie allezeit beten und nicht nachlassen sollten.“ (Lk 18,1)

In den paulinischen Briefen gehört das „allezeit“ zu einer oft wiederholten Wendung. Entweder als Aufforderung, beharrlich (Eph. 6,18) und ohne Unterlass zu beten (1. Thess 5,16) oder als Charakterisierung der eigenen Gebetspraxis (Römer 1,10), der Dankbarkeit Gott gegenüber (1. Kor. 1,14; 2. Kor. 2,14; Eph 5,20; Kol 1,3; 1. Thess 1,2; 2. Thess. 1,3; 2,13; Philemon 1,4) oder bezogen auf die Fürbitte (2. Thess. 1,11). Darüber hinaus spricht Paulus von einem allzeitigen Trost, einer allzeitigen Fröhlichkeit und dem allzeitigen Sieg, den Christus gibt (2. Kor. 2,14; 5,6; 6,10) und regt an, allezeit freundlich zu reden (Kol 4,6) und allezeit dem Guten nachzujagen (1. Thess 5,15).

In diesem „Allezeit-Tun“ drückt sich eine Haltung aus.

In den johanneischen Schriften wird sie als „Bleiben“ (menein) bezeichnet wird. Gläubige bleiben in Christus und Christus bleibt in den Gläubigen (Joh. 15 4-7; 1. Joh 3, 24). Dieses „Bleiben“ ist Gabe und Aufgabe zugleich. Im Bild vom Weinstock und den Reben (Joh. 15,1-8) wird deutlich, dass ohne dieses „Bleiben in Christus“ keine Frucht wachsen kann und das Handeln der Jünger unwirksam ist.

Im Kolosserbrief ergeht die Aufforderung an die Nachfolger Jesu in eine ähnliche Richtung. Sie sollen in ihm leben, fest verwurzelt und gegründet sein (Kol. 2,6f). Alles Tun soll in seinem Namen geschehen (Kol 3,17).

³⁷ Karle, S. 80

Fazit:

Für ein Reformen-Handeln gilt es, dies zu berücksichtigen.

Ein Reform-Prozess sollte nicht nur Projekte beinhalten, die durch einen konkreten Anfangs- und Endpunkt gekennzeichnet sind, sondern auch das prozesshafte Geschehen einer täglichen inneren Erneuerung fördern bzw. dieses zumindest nicht behindern. Der geistliche Entwicklungsprozess des Einzelnen, d.h. das eigene tiefer Wurzeln und Bleiben in Christus ist genauso wichtig wie ein daraus erwachsendes äußeres Verbesserungs- und Veränderungshandeln. Beides gehört zusammen.

Die größte Triebkraft und Energiequelle für eine sich ständig weiter entwickelnde Kirche liegt hier verborgen. Ohne ein Berücksichtigen dieser geistlichen Dimension drohen Überlastung und Atemlosigkeit.

Für Martin Luther ist dieser Prozess bei jedem Christen durch die Taufe angelegt. Deshalb ging seine Aufforderung dahin, dass wir *„täglich in die Taufe hineinkriechen und aus ihr hervorkommen im lebenslangen Prozess der Vervollkommnung“*. (Großer Katechismus, 4.Hauptstück, Die Taufe)

In diesem Sinn bleibt die Vervollkommnung der Kirche ebenfalls ein lebenslanger, auf Beständigkeit angelegter Prozess. Dieser Prozess muss so angelegt werden, dass er beständig und ausdauernd gelebt werden kann. Es geht als nicht um einen Kurzstreckensprint, sondern einen Langstreckenlauf, bei dem die Kräfte weise eingeteilt werden müssen, um das Ziel mit Gottes Hilfe zu erreichen.

4. Das eigene Erleben von Kirche und ihrem Reformhandeln

4.1. Zum eigenen Leben in und mit Kirche

Im folgenden gebe ich einen biographischen Einblick zu meiner Herkunft und dem bisherigen Leben in und mit Kirche, um den Kontext meines Wirkens zu verstehen.

Geboren wurde ich 1961 in Berlin (damals gerade noch ungeteilt). Ich bin in unkirchlicher Familie aufgewachsen, durch den Religionsunterricht eines sehr alten, frommen Katecheten in der Grundschule zum Glauben gekommen und habe 1979 durch die Konfirmation zur Kirche vor Ort gefunden. Mit Jugendfahrten bin in die **Jugendarbeit** hinein gewachsen und habe selbst mit 16 Jahren die erste Jugendgruppe geleitet. Fasziniert hat mich das Gemeinschaftserleben, nicht nur bei Spiel und Spaß, sondern auch und besonders in Bezug auf das Gebet. Meine Haupterkenntnis: Ich bin Gott wichtig und ich habe eine Berufung. Ich will weiterzugeben, was ich selbst Gutes erfahren habe.

Mein Ziel war es seitdem, Pfarrerin zu werden, um dies zu verwirklichen. Deshalb nahm ich 1981 das **Theologiestudium** in Berlin an der Kirchlichen Hochschule auf. Die Theorie war teilweise mühevoll, weil sie kaum einen erkennbaren Bezug zur eigenen Praxis hatte. Nach und nach habe ich sie als Hilfe verstanden und möchte diese Zeit nicht missen.

Seit dem 5. Semester des Studiums begleitete mich die praktische Gemeindegearbeit. Ich arbeitete als Gemeindegehilfin mit halber Stelle im Bereich Jugendarbeit in einer Kirchengemeinde. Das stellte immer eine gute Erdung und Bodenhaftung dar und half mir durch Dürrephasen.

Im Vikariat widmete ich mich neben dem Bereich Kirchengemeinde und Religionsunterricht, dem Spezialgebiet Sekten- und Weltanschauungsfragen. Das Anliegen der Apologetik, im Sinne von 1. Petrus 3,15, Rechenschaft zu geben und auskunftsfähig auf Fragen des eigenen Glaubens zu sein im Gespräch mit Andersglaubenden, interessierte mich sehr. Auch das achtsame Hinschauen und die Unterscheidung, wann Glaubensgemeinschaften in eine extreme und totalitäre Lehre und Praxis abrutschen. Ich kann nicht nachvollziehen, dass ein derart wichtiger Arbeitsbereich nicht nur in der EKBO, sondern auch in vielen anderen Landeskirchen nicht mehr mit Personalstellen ausgestattet ist³⁸, bzw. es auch keine kirchlich geförderten Anlaufstellen für betroffene Angehörige gibt.

In Ergänzung der Seelsorgekurse, absolvierte ich in Hannover die Grundausbildung in Logotherapie und Existenzanalyse nach Viktor Frankl. Hier lernte ich die Haltung einer Hebamme, nämlich Menschen beim Finden des eigenen Sinns und dem ans Licht bringen, behilflich sein.

Im Rahmen des zweijährigen sog. Hilfsdienstes nach dem 2. Examen (heute Entsendungszeit) arbeitete ich in Berlin-Neukölln und in Berlin-Reinickendorf jeweils in einem Pfarrteam. Diese Zeit bestätigte mich, dass ich den richtigen Beruf gewählt hatte. Mir machte die Arbeit viel Freude, wenn gleich es immer auch mehr Erfahrungen mit nicht gelingender Leitung und Führung gab als mit gelingender.

Prägend waren die Erfahrungen des 13-jährigen Pfarrdienstes (1998-2011) in der zu Beginn meines Dienstes zerstrittenen Gemeinde Tegel-Süd in Berlin-Reinickendorf.

„Wie verändere ich meine Gemeinde, ohne sie zu ruinieren?“ Das war die Frage, die meinen damals jungen Kollegen Jean-Otto Domanski und mich in einer anspruchsvollen Konfliktsituation leitete. Durch den Untertitel des gleichnamigen Buches von Manfred Beutel „Lernen von Willow Creek“ wurden wir auf die uns bis dahin unbekannt freikirchlich organisierte Gemeinde aus dem Raum Chicago / USA aufmerksam. Bei unserem Antrittsbesuch in der benachbarten Stadtmissionsgemeinde sahen wir die Einladung zu einem sog. „Willow Creek Kongress“ in Karlsruhe. Wir beschlossen, gemeinsam daran teilzunehmen, um selbst zu sehen, was es dort zu lernen gibt.

³⁸ Stellen für den Bereich Sekten- und Weltanschauungsfragen gibt es abgesehen von der EZW-Zentrale nur in den Landeskirchen Rheinland, Sachsen, Bayern und Württemberg.

Die erste dieser beiden Erfahrungen stellte das dar, was man heute als „**Interimspfarramt**“ (**Übergangspfarramt**) bezeichnet. Neben meiner eigenen halben Pfarrstelle, vertrat ich 2010 mit halber Stelle eine Kollegin in ihrer einjährigen Elternzeit. Sie war zwar schon ca. zwei Jahre vor Ort, aber ihr Vorgänger, der dort ca. 36 Jahre Gemeindepfarrer war, wirkte noch in der Gemeinde und zwar so, dass es immer wieder zu Konflikten kam. Ein Phänomen, das vielerorts zu beobachten ist. Mir zeigte diese Zeit, dass es in solch einer Situation mehr als einer Vertretung bedarf, die „nur“ einzelne Aufgaben abarbeitet und den „Laden“ am Laufen hält. Durch die vorübergehende Einsetzung als verantwortliche Geschäftsführende qua Auftrag mit Sitz und Stimme im GKR, war es möglich, gemeinsam mit den Ältesten und in Absprache mit der Kollegin die Situation neu zu ordnen und konfliktlösend zu wirken. Ich empfand dies im besten Sinn als einen Erneuerungs-Impuls.

Die zweite Erfahrung erfüllte mir in gewisser Hinsicht den Traum, von zentraler Stelle aus, einen Beitrag für einen langfristig angelegten Reform-Prozess zu leisten.

Ende 2011 wurde ich auf eine Stabsstelle beim Bischof der EKBO berufen, um ein **Reformbüro für den Reformprozess „Salz der Erde“** aufzubauen und zu leiten. Dies gehörte zur Fortsetzung des von Bischof Huber initiierten Reformimpulses. Die Koordination von bereits definierten Projekten, der Gesamtüberblick über den Prozess, eine regelmäßige Berichterstattung in leitenden Gremien und ein eigenes Mitarbeiten in einigen Projekten bildeten die Schwerpunktaufgaben. Bei den Projekten war der Gedanke leitend, dass sie Kirche in den verschiedenen Ebenen begleiten, fördern, vernetzen und koordinieren sollen.

Die Idee, einen Ort zu kreieren, der den Gesamtüberblick für ein Reform-Handeln bildet, fand ich herausfordernd und aus meiner Sicht notwendig, um ein „Zuviel“ an zentral Impulsen zu vermeiden, aber zugleich auf die Nachhaltigkeit zu achten, um im Kern etwas bewegen zu können. Ein Zeitraum von 8 Jahren schien dafür angemessen.

Aufgrund von Umstrukturierungen und konzeptionellen Veränderungen, die 2013 vorgenommen wurden, beendete ich meine dortige Tätigkeit in 2014. Ich nahm die Erkenntnis mit, dass Reformen nur dann eine neue Mentalität und ein Neuwerden fördern, wenn sie die Erneuerung der inneren Haltung, aus der heraus gehandelt wird, im Blick haben und aktiv unterstützen.

Wie habe ich Reform in der Kirche erlebt?

4.2. Das eigene Erleben von Reform

An dieser Stelle präsentiere ich einen kurzen Einblick, wie mir die Kirche als „ecclesia semper reformanda“ bisher begegnet ist.

Mein Einstieg als Pfarrerin zum Thema „Kirche reformiert sich“ war das Heft „Leitlinien kirchlichen Handelns in missionarischer Situation“, das am 18. November 2000 von der Landessynode der Evangelischen Kirche in Berlin-Brandenburg (EKiBB) beschlossen und den Gemeinden mit einer Arbeitshilfe zur Weiterarbeit zur Verfügung gestellt wurde. Dem vorausgegangen war 1998 die Schrift „Wachsen gegen den Trend – auf dem Weg zu einer missionarischen Kirche“, die von einer Arbeitsgruppe unter Leitung des damaligen Bischofs W. Huber erarbeitet wurde und in der u.a. dazu aufgefordert wurde, Erfahrungen weiterzugeben, wie Gemeinde und Glauben gegen den Trend wachsen können.

Mich haben zunächst beide Hefte angesprochen.

Zum einen, weil sich hier meine Motivation wiederspiegelte, warum ich Pfarrerin geworden war . Nämlich um

1. meine guten Erfahrungen, die ich durch meinen Glauben an Jesus Christus gemacht habe, weiterzugeben
2. anderen Menschen zu helfen, ebenfalls ihr Vertrauen auf Jesus zu setzen und ihm nachzufolgen
3. Gemeinde so zu organisieren, dass Menschen Gemeinschaften bilden und sich gegenseitig helfen, ihren Glauben zu entwickeln und in die Tiefe zu wachsen.

Zum anderen fand ich die Leitlinien gut, weil ich sie als hilfreichen und unterstützenden Impuls von kirchenleitender Stelle empfunden habe – quasi als Lizenz, die eigene Gemeindegemeinschaft missionarisch ausrichten zu können und hier Schwerpunkte zu setzen, ohne sich dafür rechtfertigen zu müssen. Soviel zur Theorie.

Bei der genaueren Durchsicht fand ich unter den zwölf Leitsätzen zum Punkt „Wie könnte das aussehen“ viele Ideen und Beispiele, die mich in der Mehrzahl ansprachen und inspirierten. Toll! Dennoch war ich fast den Tränen nahe. Warum?

Angesichts meines Arbeitsalltags in einer konfliktgeschüttelten Gemeinde, in der sich zudem bei den Haupt- und Ehrenamtlichen ein Generationenwechsel wegen Überalterung ankündigte, stellten sich sofort zwei Fragen ein, auf die ich keine direkte Antwort hatte:

1. Woher soll ich die Zeit für die Umsetzung dieser guten und tollen Ideen hernehmen?
2. An welcher Stelle soll ich sinnvollerweise mit neuen Ideen anfangen, ohne mich und die Gemeinde zu überlasten?

Eine Anregung, wie sich dieses Problem lösen lassen könnte, wurde nicht gegeben.

Die Jahre gingen ins Land. Bischof Huber wurde EKD-Ratsvorsitzender, aus der EKIBB wurde 2004 die EKBO (Evangelische Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz) und 2006 erfolgte auf EKD-Ebene so etwas wie ein Paukenschlag zum Thema Kirchenreform.

„Die evangelische Kirche in Deutschland steht vor großen Herausforderungen.“ So fasste er die Lage im ersten Satz des Vorwortes zum Impulspapier „Kirche der Freiheit“ zusammen. Wenn man jetzt nichts tut und sich die Entwicklungen fortsetzen, könnte 2030 der Umstand eintreten, dass man nur noch über die Hälfte der Finanzkraft verfügt und ein Drittel weniger Kirchenmitglieder zu verzeichnen hat.

Zwölf Leuchttürme sollten die zu erwartende Verdunkelung der Situation erhellen. In den Ausführungen befanden sich Zielvorgaben. Es wurde mehr Qualität eingefordert, vor allem in Bezug auf die Arbeit der Pfarrerinnen, Pfarrer und Mitarbeitenden. Insgesamt an 67 Stellen des Papieres wurden Begriffe aus dem Themenfeld „Qualität“ verwendet. 43 Mal davon im Zusammenhang mit Mitarbeitenden.

„Die Grundfrage an unsere evangelische Kirche lautet in dieser Umbruchsituation: Wird sich bei hauptamtlich Mitarbeitenden und ehrenamtlich Engagierten ein **Paradigmen- und Mentalitätswechsel** vollziehen, der die evangelische Kirche auf die neue Situation ausrichtet und ihre Chancen zu ergreifen sucht?“

Das kam klar als Druck „von oben“ an.

Die Reaktionen ließen nicht auf sich warten. Am deutlichsten formulierte es die Bochumer Professorin Isolde Karle. Zunächst 2007 in ihrem Artikel „Das Ende der Gemütlichkeit“ und dann ausführlicher drei Jahre später in Buchform: „**Kirche im Reformstress**“.

„Es fällt der evangelischen Kirche nicht leicht, zu sich selbst ein realistisches und trotz aller finanziellen Probleme auch gelassenes Verhältnis zu entwickeln, das von einem grundlegenden Vertrauen auf Gott geprägt ist.“³⁹

Das rituelle Herbeischwören von illusionären Zielvorgaben wie 100%-Trau-, Trau-, Bestattungsquoten und die anvisierten 10% Gottesdienstbesuch wirken nicht ermutigend, sondern demotivierend.⁴⁰ In ihrer sechsten von zwölf Thesen zur Kirchenreform kritisiert sie, dass viele Kirchenreformprogramme zu viel Steuerbarkeit und Planbarkeit unterstellen und so Prozesse organisieren wollen, die sich nicht organisieren lassen. „Die Kirche manövriert sich dadurch in einen Aktivismus hinein, der große Frustration hervorrufen und die kirchlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erschöpfen, auslaugen und überfordern wird.“⁴¹

³⁹ Karle, Isolde; Kirche im Reformstress, Gütersloh 2010, S. 72

⁴⁰ a.a.O. S. 215

⁴¹ a.a.O. S. 257

Bischof Huber fühlte sich unverstanden und verwies 2011 auf Erfolge des Reformprozesses.⁴² Inzwischen hat er aber zugegeben, dass mit dem Impulspapier „Kirche der Freiheit“ an einigen Stellen über das Ziel hinausgeschossen wurde.⁴³ Vor allem bezüglich der 100% Quoten (z.B. bei Kasualien) und der Neuverteilung von Ressourcen auf verschiedene Gemeindeformen.

In Gang gesetzt wurde vor allem die Reformdekade mit ihren Jahresthemen; einem inhaltlichen Countdown bis 2017, der besonders Landeskirchen und Kirchenkreisen zusätzlich zu gestaltende Veranstaltungen beschert.

Aktuell hat sich der Gemeindepfarrer Siegfried Eckert in seinem Buch „2017 - Reformation statt Reförmchen“ noch einmal an der Thematik abgearbeitet. Er wirft einen kritischen Blick auf das Impulspapier „Kirche der Freiheit“, spricht vom „rasenden Stillstand“⁴⁴ und stellt angesichts einer ausbrennenden Kirche die alte Frage nach „**Umkehr und Reformation**“.

„Reformation wagen, Umkehr antreten heißt, Zeit haben und sich Zeit nehmen, um die Früchte des Glaubens in Ruhe reifen zu lassen.“⁴⁵

Wie ging es in der EKBO weiter?

Im Jahr 2007 folgte für diesen Bereich ein eigenes **Impulspapier „Salz der Erde“**, das vier Punkte aus „Kirche der Freiheit“ exemplarisch aufnahm und darstellte und sie ebenfalls mit Beispielen guter Praxis und Zielvorgaben anreicherte. Als 2009 das Bischofsamt von W. Huber zu M. Dröge wechselte, wurde eine Evaluation in Auftrag gegeben. Im Ergebnis der nicht repräsentativen Umfrage stellte sich heraus, dass nur wenige auf Gemeindeebene durch die Impulse erreicht wurden. In der Regel diejenigen, die schon aktiv sind. Bei ihnen stießen die Inhalte grundsätzlich auf Zustimmung, sie wussten jedoch nicht, wie sie dies in der Praxis umsetzen sollen.

Daraus erwuchs eine Konzeption, die zwölf, teilweise schon begonnene Projekte enthielt, und in einen Gesamtzusammenhang brachte. Das Ziel war es, Gemeinden bei der Umsetzung von Veränderungsprozessen zu unterstützen. 2011 wurde dann das schon erwähnte Reformbüro eingerichtet zur Begleitung und Koordination der Projekte.

Was dem Gesamtprozess jedoch fehlt, ist eine theologische Durchdringung und Grundausrichtung.

Einen Versuch, Orientierungspunkte als Grundausrichtung zu markieren, stellte das 2012 herausgegebene Diskussionspapier „Welche Kirche morgen? Orientierungspunkte für den Reformprozess“ dar.

Es wurden vier, für jeden Bereich zentrale Orientierungspunkte vorgestellt:

1. Geistlich leben
2. Missionarisch handeln
3. Zielorientiert planen
4. Verantwortlich haushalten.

Die Kirchenkreise waren aufgefordert worden, die Hefte in ihren Bereichen in Eigenverantwortung zu verteilen und um Beteiligung beim gleichzeitig in Gang gesetzten Konsultationsprozess zu werben. Die Stärke dieser Orientierungspunkte lag meines Erachtens in der Prägnanz und Kürze und in der Anwendbarkeit auf alle Arbeitsbereiche der Kirche. Sie bildeten eine gute Balance von „geistgewirktem Innen“ und „menschlich gestaltetem Außen“ ab. Im Fortgang des Prozesses fanden sie jedoch keine weitere Verwendung.

Aus den Rückmeldungen des Konsultationsprozesses wurden schließlich vom Bischof und einem kleinen Kreis zehn Thesen für den Reformprozess neu formuliert, die im Anhang zu finden sind.

⁴² Zeitzeichen 2011

⁴³ Biographie: Philipp Gessler, Wolfgang Huber: Ein Leben für Protestantismus und Politik; s.a.

<http://www.evangelisch.de/inhalte/90526/09-12-2013/huber-ich-wuerde-das-zukunftspapier-heute-anders-schreiben>

⁴⁴ Eckert, Siegfried; 2017, Reformation statt Reförmchen; Gütersloh 2014, S.240

⁴⁵ a.a.O. S. 241f.

5. Kybernetische Ansatzpunkte des „reformanda“: Leiten – Steuern – Entwickeln

Eine Reform und Erneuerung der Kirche muss zwei Bereiche im Blick haben.

Zum einen den Innenbereich, der vom Geist beeinflusst wird und der die Haltung und die Mentalität (Geisteshaltung) der Menschen und damit auch der Kirche formt. Zum andern den Außenbereich, der (im Gegensatz zum Innenbereich) direkt vom Menschen zu gestalten und zu formen ist.

In diesem Kapitel soll nun der Frage nachgegangen werden: was können wir wie leiten, steuern, und gesund entwickeln? Damit betreten wir den Fachbereich der Kybernetik im Raum der Praktischen Theologie.

Der Begriff kommt aus dem Griechischen und bezeichnet dort die Kunst, ein Schiff zu steuern, bzw. zu lenken. Im Neuen Testament zählt Paulus diese Kunst zu den Gnadengaben (Charismen), die Gott Einzelnen gibt. Sie machen Menschen fähig, „seiner Gemeinde als Steuermann, als rechter Leiter ihrer Ordnung und damit ihres Lebens zu dienen.“⁴⁶

Als wissenschaftlicher Forschungszweig ist die Kybernetik, die sich mit der Steuerung und Regelung von Maschinen, lebenden Organismen und sozialen Organisationen befasst, noch sehr jung. Norbert Wiener hat sich den Begriff mit einigen Freunden 1947 ausgedacht und 1948 veröffentlicht.⁴⁷ Wurde diese neue Fachrichtung damals noch mit Misstrauen betrachtet, ist das damit verbundene „systemische Denken“ heute nicht mehr aus der Wissenschaft und der Gesellschaft wegzudenken. Ihr liegt die Einsicht zugrunde, dass ein System am besten ganzheitlich in den Blick zu nehmen ist und nicht nur in Einzelsegmenten, da alles mit allem durch Wechselwirkungen zusammenhängt. Dies gilt vor allem für Problemlösungen. Sie können in einem Teilbereich ein Problem lösen, aber im Gesamtsystem einen großen Schaden anrichten.

Bekanntheit erlangte diese Sicht seit den 70ern und besonders in den 80er-Jahren durch den Biochemiker und Fachmann für Umweltfragen Frederic Vester, der mit seinen Veröffentlichungen deutlich den Übergang vom technokratischen zum kybernetischen Zeitalter⁴⁸ markierte und Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität an die Hand gab.⁴⁹

Von Vester wurde auch Christian A. Schwarz beeinflusst⁵⁰. Der deutsche Theologe hat 1993 mit seinem Buch „Die Dritte Reformation – Paradigmenwechsel in der Kirche“ die theologische Grundlage zu seiner gemeindekybernetischen Strategie vorgestellt.⁵¹

Da ich dies für einen wesentlichen Beitrag auf dem Gebiet der Kybernetik im Bereich der Praktischen Theologie halte, möchte ich im folgenden ersten Teil dieses Kapitels zunächst seinen Ansatz in der Geschichte des Gemeindeaufbaus verorten.

Danach stelle ich sein zweipoliges Verständnis von Gemeinde (ekklesia) als „Ereignis und Institution“ vor, das den systemischen Wirkzusammenhang von geistgewirktem und menschlich gestaltbarem Bereich der Kirche aufzeigt. Für Schwarz liegt an dieser Stelle „der theologische Schlüssel zum Verständnis des Paradigmas der Gemeindeaufbau-Bewegung“.⁵² Hier sieht er den Grund, warum man in Diskussionen über Gemeindeaufbau, bzw. Gemeindegrowth aufgrund unterschiedlicher Paradigmen regelmäßig aneinander vorbeiredet.

In einem zweiten Teil des Kapitels stelle ich den Ansatz von Gerd Wegner zum Thema „Geistliche Leitung“ vor, den ich für unverzichtbar halte, wenn es in der Kirche um die Umsetzung geistlicher Leitung geht.

⁴⁶ ThWBNT, Band III, S. 1034ff. Beyer

⁴⁷ W.H.Tack; Vortrag „Einführung in Probleme der Kybernetik“ in H.Bannach, S. 9

⁴⁸ Frederic Vester, Neuland des Denkens, Vom technokratischen zum kybernetischen Zeitalter, München 1984

⁴⁹ Frederic Vester, Die Kunst vernetzt zu denken; Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität; München 1999

⁵⁰ Schwarz, Die natürliche Gemeindeentwicklung, 2000 (3. Aufl.) S. 2

⁵¹ Christian A. Schwarz, Die Dritte Reformation, Paradigmenwechsel in der Kirche, Emmelsbüll 1993

⁵² Schwarz, Dritte Reformation, S. 20

5.1. Gemeinde - steuern und entwickeln: Ein Paradigmenwechsel

Der Begriff „Gemeindeaufbau“ hat eine spannungsvolle Geschichte, die mit einer heftig geführten Auseinandersetzung über die Zukunft der Volkskirche in den 80'er Jahren zusammenhängt.⁵³

Ralph Kunz fasst dies in der Einleitung seines Buches „Gemeindeaufbau konkret“ treffend zusammen:

„Die kirchensoziologischen Studien der EKD verbreiteten damals eine Art Krisenstimmung“. Auf die Frage „Was wird aus der Kirche?“ war „Gemeindeaufbau“ eine der meist gehörten Antworten. Gemeindeaufbau wurde zum Schlagwort und zum Inbegriff eines Reformprogramms, das, mit dem Adjektiv „missionarisch“ versehen, immer mehr mit dem evangelikalen Frömmigkeitsprofil identifiziert wurde. Auf dem Höhepunkt der Auseinandersetzung erschien Christian Möllers zweibändige Lehre vom Gemeindeaufbau.⁵⁴ Möllers Versuch, den Begriff und die Sache des Gemeindeaufbaus biblisch-theologisch und geschichtlich zu verankern, setzte einen vorläufigen Schlusspunkt unter die Debatte. Das Interesse für Gemeindeaufbaufragen hat in den folgenden Jahren zwar nicht nachgelassen, aber der Begriff verschwand nach Möllers Klärungsversuch beinahe schlagartig.

Ein neues Zauberwort machte Furore. Es wurde vermehrt von der Steuerung, Lenkung und Entwicklung der Gemeinde gesprochen. ... Aus der Lehre vom Gemeindeaufbau wurde die Kybernetik.⁵⁵

Die Natürliche Gemeindeentwicklung von Christian A. Schwarz ist als eine gemeinde-kybernetische Strategie hier einzuordnen.

5.1.1. Gemeindeaufbau: Ein Rückblick in die Geschichte

Begonnen hat Schwarz seine theologische Arbeit an der Seite seines Vaters Fritz Schwarz mit der „Theologie des Gemeindeaufbaus – Ein Versuch“, die 1984 veröffentlicht wurde. Diese Frühphase findet in Möllers Werk Aufnahme und wurde dort rezipiert⁵⁶ und als Ausgangspunkt der Auseinandersetzungen der 80'er Jahre identifiziert. Kontrovers diskutiert wurde vor allem die Unterscheidung von Kirche als „Institution“ und „Ereignis“, u.a. weil es als Attacke gegen die Volkskirche und dualistische Kirchentheorie verstanden wurde.⁵⁷

Knapp 10 Jahre später (1993) legte Schwarz einen eigenen weiterentwickelten theologischen Grundsatzentwurf vor mit dem Titel „Die Dritte Reformation“ – Paradigmenwechsel in der Kirche“, in der die Prämissen des Ansatzes dargelegt und auf die klassischen Themen der systematischen Theologie bezogen werden, bereits unter Berücksichtigung kybernetischer Denkkategorien.⁵⁸

Die Unterscheidung und Zuordnung von Kirche als Institution und Ereignis blieb als wichtigster theologischer Ertrag der Frühphase erhalten und wurde zur Grundlage eines neuen theologischen Paradigmas für Gemeindeaufbau.

Der Titel „Die Dritte Reformation“ soll nicht implizieren, dass in ihr eine Überbietung des Bisherigen zu erwarten ist. Schwarz geht es vielmehr um die Anwendung der reformatorischen Prinzipien auf die heutige Situation, um das was wir von Reformation und Pietismus lernen können.⁵⁹

⁵³ Ralph Kunz (Hg.), Gemeindeaufbau konkret, Arbeitsfelder einer lebendigen Kirche, Zürich, 2001, S. 7

⁵⁴ Christian Möller, Lehre vom Gemeindeaufbau, Bde 1 und 2, Göttingen 1987/1990.

⁵⁵ Kunz, a.a.O.

⁵⁶ Möller, S. 83

⁵⁷ Voten dazu wurden gesammelt von R. Weth (Hg.), Diskussion zur „Theologie des Gemeindeaufbaus“, Neukirchen-Vlyn, 1986

⁵⁸ Schwarz, Dritte Reformation, S. 20

⁵⁹ Schwarz, Dritte Reformation, S. 14

Schwarz führte parallel dazu eine weltweite Untersuchung durch⁶⁰, um prinzipiell gültige Kriterien zu erforschen, die wachsende von nichtwachsenden Gemeinden unterscheiden, unabhängig von sprachlichem, kulturellem oder theologischem Hintergrund.

Die Ergebnisse dieses Projektes, das ca. 1000 Gemeinden in 30 Ländern untersuchte, fanden 1996 Eingang in das Buch „Die Natürliche Gemeindeentwicklung nach den Prinzipien, die Gott selbst in seine Schöpfung gelegt hat“. Es ist inzwischen 2006 in einer überarbeiteten Neuauflage in 28 verschiedenen Sprachversionen erschienen.

In diesem Zusammenhang ist festzustellen, dass die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit kaum, bzw. gar nicht durch die universitäre Praktische Theologie im deutschen Raum rezipiert wurden. Lediglich im Handbuch Praktische Theologie von Grethlein findet sich im Abschnitt „Kybernetik“, der von Ralph Kunz geschrieben wurde, ein Hinweis. Das mag daran liegen, dass Schwarz zu wenig wissenschaftlich auftritt. Vor allem in den letzten zehn Jahren hat er sich in erster Linie um die Entwicklung von Literatur, Arbeitshilfen und Analysewerkzeugen gekümmert, um Erkenntnisse seiner fortschreitenden Forschungsarbeit für die Alltagspraxis von Christ und Gemeinde anwendbar zu machen.⁶¹

In Deutschland wird deshalb eher Prof. Herbst zum Thema „Missionarischer Gemeindeaufbau“ wahrgenommen, der stärker einen leitungskybernetischen Ansatz vertritt und von einer Tradition her kommt, die Kybernetik als „Lehre von der Kirchen- und Gemeindeleitung“ mit eher juristischem Hintergrund versteht.

Herbst selbst rezipiert die Arbeit von Schwarz nicht, erwähnt aber in der Neuauflage seines Klassikers „Missionarischer Gemeindeaufbau“ einen wichtigen Punkt des Ansatzes, nämlich den sog. „Minimumfaktor“. Er wird jedoch weder von ihm erläutert noch mit Schwarz in Verbindung gebracht.⁶²

International betrachtet, ist NGE als Natural Church development (NCD) verbreiteter als in Deutschland.

Da z.B. in den USA, Australien, England viele Gemeindeverbände mit dem Ansatz arbeiten und NGE als Gesamtkonzept implementiert wurde, hat es schneller eine größere Verbreitung gefunden. Zu belegen ist es an den Zahlen der Gemeindeprofile, einer Analyseverfahren für qualitatives Wachstum: 65000 weltweit erstellte Gemeinde-Qualitätsprofile stehen der Zahl von 1800 in Deutschland gegenüber.

5.1.2. „Kirche als Ereignis und Institution“ nach Christian A. Schwarz

In seinem Buch „Die Dritte Reformation“ arbeitet Schwarz die Reaktionen auf das Buch „Theologie des Gemeindeaufbaus“ (von 1984) auf, das starker Kritik ausgesetzt war. Er hat sie aufgenommen und fruchtbar gemacht.

Seine These: Das Haupthindernis für Gemeindeaufbau ist nicht fehlendes Knowhow, sondern es sind tief eingewurzelte theologische Blockaden. Dies führt immer wieder dazu, dass in Diskussionen aneinander vorbei geredet wird.

Für die Überwindung der theologischen Blockaden braucht es einen Paradigmenwechsel, der in diesem theologischen Grundlagenbuch dargestellt wird. Die theologische Blockade sieht er bei einem unterschiedlichen Verständnis über das Verhältnis der zwei Wesensbereiche von „Ekklesia“ zueinander.

Grundlegend für den ekklesiologischen Ansatz von Schwarz ist erstens ein **zweipoliges Verständnis**, das er aus dem Neuen Testament ableitet.

Die „Ekklesia“ setzt sich aus einem dynamischen und einem statischen Element zusammen. Beide sind für den Gemeindeaufbau notwendig.⁶³

⁶⁰ Wissenschaftlich begleitet wurde die Studie von Christoph Schalk mit einem arbeitspsychologischen Hintergrund. Daher wurden keine theologischen Kriterien benannt, sondern empirisch belegte Prinzipien.

⁶¹ Siehe Literaturliste unter 8.

⁶² Herbst, Missionarischer Gemeindeaufbau, 2010 (5. Auflage) S. 491

⁶³ Schwarz, Dritte Reformation, S. 21

Die folgenden Bibelstellen finden sich im Kontext der Thematik „oikodomee“ (d.h. Gemeindeaufbau).

Bibelstelle:	Dynamischer Pol	Statischer Pol
1. Petrus 2,5	„lebendige	Steine“
Epheser 2,21	„Wachstum	des Tempels“
Epheser 4,12	„Leib Christi	gebaut“
1. Korinther 3,9	„Gottes Ackerfeld	und Gottes Bau“

Dabei entsprechen dem dynamischen Pol eher „diejenigen neutestamentlichen Aussagen, die Gemeinde anhand von biologisch-organischen Bildern beschreiben und dementsprechend den Aspekt des ‚Wachsens‘ betonen“, z.B. als Leib Christi. Dem statischen Element hingegen eher Bilder, die Aspekte des „Bauens“ hervorheben. „Statisch“ ist hier im positiven Sinn von Statik verstanden: tragend, schützend, bewahrend.⁶⁴

In einem zweiten Schritt **benennt** Schwarz **diese beiden Pole „Ereignis und Institution“** und ordnet ihnen die folgenden Elemente zu:



Glaube, Gemeinschaft und Dienst sind die Elemente, die „Ereignis“ werden müssen, damit von Gemeinde geredet werden kann. Er beschreibt damit „die subjektiven (das heißt die sich am Subjekt vollziehenden) Wirkungen des Kerygmas“⁶⁵ (d.h. Verkündigung). Sie sind nicht einfach vorauszusetzen, wo eine Kircheninstitution vorhanden ist, sondern müssen immer wieder neu geschehen, sich neu ereignen.

Das heißt: die dynamische Seite „Ereignis“ ist unverfügbar und geistgewirkt. Hier kann man nichts „machen“, im Sinne eines direkten Steuerns. Zum Beispiel, daran, dass Menschen zum Glauben kommen, dass ihre Gemeinschaft von einem gemeinsamen Geist getragen ist und dass sie mit Charismen ausgestattet werden und andern dienen. (siehe erste Gemeinde in Apg. 2)

Das Wachstum der Gemeinden und Bedrohungen durch Irrlehre trugen schon recht früh in der Geschichte der Christen zur Schaffung der drei institutionellen Elemente **Lehre, Sakramente und Amt** bei. Sie bildeten eine schützende, tragende und bewahrende Institution (s.a. Apostelgeschichte 6 – Einsetzung von Diakonen zur Witwenversorgung).

Alles, was die institutionelle Seite betrifft, ist „verfügbar“ und bedarf einer Leitung und Führung. Die Elemente dieser Seite können und müssen mit aller Handwerkskunst und mit Weisheit gestaltet und an sich verändernde Situationen jeweils angepasst und verändert werden.⁶⁶

An dieser Stelle der Definition von „Ereignis“ als Glaube, Gemeinschaft und Dienst wird von Kritikern oft auf die „notae ecclesiae“ hingewiesen, die nach lutherischer Tradition in der „rechten Evangeliumsverkündigung und Sakramentsverwaltung bestehen“.

⁶⁴ a.a.O.

⁶⁵ a.a.O. S. 23

⁶⁶ Wichtig ist, dass es hier nicht um eine Unterscheidung von sichtbarer und unsichtbarer Kirche geht, mit der sich die Reformatoren aushalfen. Dies führte zu einem spätantiken Dualismus. Siehe Bohren, Grün-Rath, Ekklesiologie, S. 156

Hier wird deutlich, was geschieht, wenn nicht zwischen Institution und Ereignis unterschieden wird. Denn sowohl Evangeliumsverkündigung, als auch die Sakramentsverwaltung gehören zur institutionellen Seite, die von uns angemessen und ordentlich zu gestalten sind.

Beides soll bewirken, dass Gemeinde „Ereignis“ wird. Es kann nicht an deren Stelle treten. Dass durch die Verkündigung und die rechte Sakramentsverwaltung Menschen zum Glauben kommen und Gemeinschaft (er-)leben, kann durch menschliches Bemühen nicht gesichert werden.⁶⁷

Wichtig ist: Es geht nicht um eine Diskreditierung des Institutionellen, denn Gemeinde als Ereignis geschieht niemals in einem institutionsfreien Raum. Nach neutestamentlichem Selbstverständnis schließen sich Geist und Ordnung nicht aus-, sondern ein.

Schwarz verdeutlicht dieses Verhältnis mit einem vereinfachenden Vergleich aus dem sportlichen Bereich, dem Fußball: Das Vorhandensein eines gut gepflegten Fußballplatzes, eines Balls, von Fußballschuhen und einer Trillerpfeife hat nicht zwangsläufig zur Folge, dass ein Fußballspiel stattfindet. Das Vorhandensein dieser „Standartausrüstung“ ersetzt nicht das konkrete Spiel mit 22 Spielern und zweimal 45 Minuten völlig unvorhersehbarer Szenen.⁶⁸

In Bezug auf diese beiden Pole von Gemeinde, „Ereignis und Institution“ gibt es zwei verschiedene Anschauungen oder Paradigmen, die Schwarz als Grund für die Meinungsverschiedenheiten und oftmals fruchtlosen Auseinandersetzungen auf dem Gebiet des Gemeindeaufbaus und der Gemeindeentwicklung sieht. Es werden gleiche Begriffe benutzt, die aber mit einer jeweils völlig anders gefärbten Brille gesehen werden. Die eine Brille, durch die diese beiden Pole gesehen werden, ist die der „Identifizierung“ oder des Institutionalismus, die andere die der „Trennung“ oder des Spiritualismus, bzw. der Schwärmerei.

Die Vertreter eines Institutionalismus gehen davon aus, dass dort, wo bestimmte Institutionen vorhanden sind, Gemeinde als Ereignis garantiert ist. Schwarz bezeichnet dieses technokratische Denken als „Gefährdung zur Rechten“ (siehe das folgende Schaubild), das in der Regel mit Objektivismus (Gemeinde soll gesichert werden), Formalismus (Erstarrung) und Rationalismus (Absage an alle Formen des religiösen „Erlebens“) einhergeht.

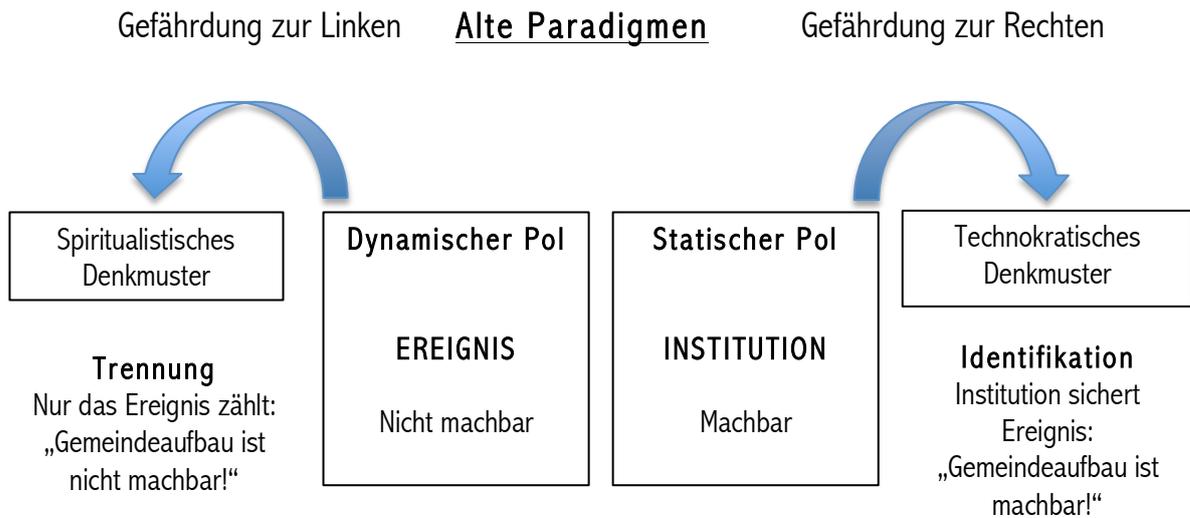
Die Vertreter eines Spiritualismus gehen davon aus, dass die beiden Pole Ereignis und Institution voneinander zu trennen sind, d.h. für den Gemeindeaufbau kann der Mensch nichts tun. Allein der dynamische Pol wird als „geistlich“ gesehen, „das Institutionelle ist im besten Fall zweirangig, im schlimmsten Fall schlicht böse.“⁶⁹ „Begriffe wie ‚Planung‘, ‚Strategie‘ oder ‚Programm‘ sind Reizworte.“⁷⁰ Geprägt ist diese „Gefährdung zur Linken“ (siehe Schaubild) durch Subjektivismus (religiöses Erleben als Maßstab aller Dinge), Entweltlichung (Verachtung vom Weltlichem), Institutionsfeindlichkeit (Freiheit des Geistes verbietet Bindung an irgendeine Art von äußeren Formen), Irrationalität und Anti-Struktur.

⁶⁷ a.a.O. S. 24

⁶⁸ a.a.O.

⁶⁹ Schwarz, NGE, S. 90

⁷⁰ Schwarz, Dritte Reformation, S. 44



(Das Schaubild ist eine Neufassung aus verschiedenen Grafiken von Schwarz.⁷¹)

Gegen diese beiden Paradigmen setzt Schwarz sein neues Paradigma für Gemeindeaufbau und will damit einen Impuls für einen Paradigmenwechsel in der Kirche geben. Er sieht den Idealfall in einer wechselseitigen zweifachen Beziehung der beiden Pole.

5.1.3. Neues Paradigma für Umgestaltungsprozesse: Geistgewirkte Funktionalität

Schwarz greift bei seinem neuen Paradigma auf ein Merkmal zurück, das er in der Schöpfung vorfindet: das Polaritätsgesetz. Es besagt, dass es zu einer Kraft immer eine Gegenkraft gibt: Im Gehirn, zwei sich ergänzende Gehirnhälften; in der Elektrizität und dem Magnetismus zwei Pole, beim Menschen die beiden Geschlechter Mann und Frau.

„Die Beziehung der beiden Pole zueinander setzt einen Energiefluß frei, der einen direkten Einfluss auf das hat, was wir als „Prinzip der Selbstorganisation“ bezeichnen haben.“

So muss normalerweise z.B. die Reproduktion des Menschen nicht von außen künstlich organisiert werden. Sie geschieht natürlicherweise durch die gegenseitige Anziehungskraft von Mann und Frau wie „von selbst“.

Das neue Paradigma für die Gemeindeentwicklung liegt also nach Schwarz darin, dass man die Beziehung der beiden Pole, die zur Gemeinde gehören, „Ereignis und Institution“, als Kreislauf versteht. Sie stehen in einer zweifachen Beziehung zueinander.

„Zum einen bringt der dynamische Pol immer Organisation (Strukturen, Institutionen, Regeln, Programme etc.) hervor; zum anderen ist es der Zweck der so geschaffenen Organisation, die Entwicklung des dynamischen Pols zu fördern.“⁷²

Das Kriterium für das menschliche Handeln bezeichnet Schwarz als „Funktionalität“.

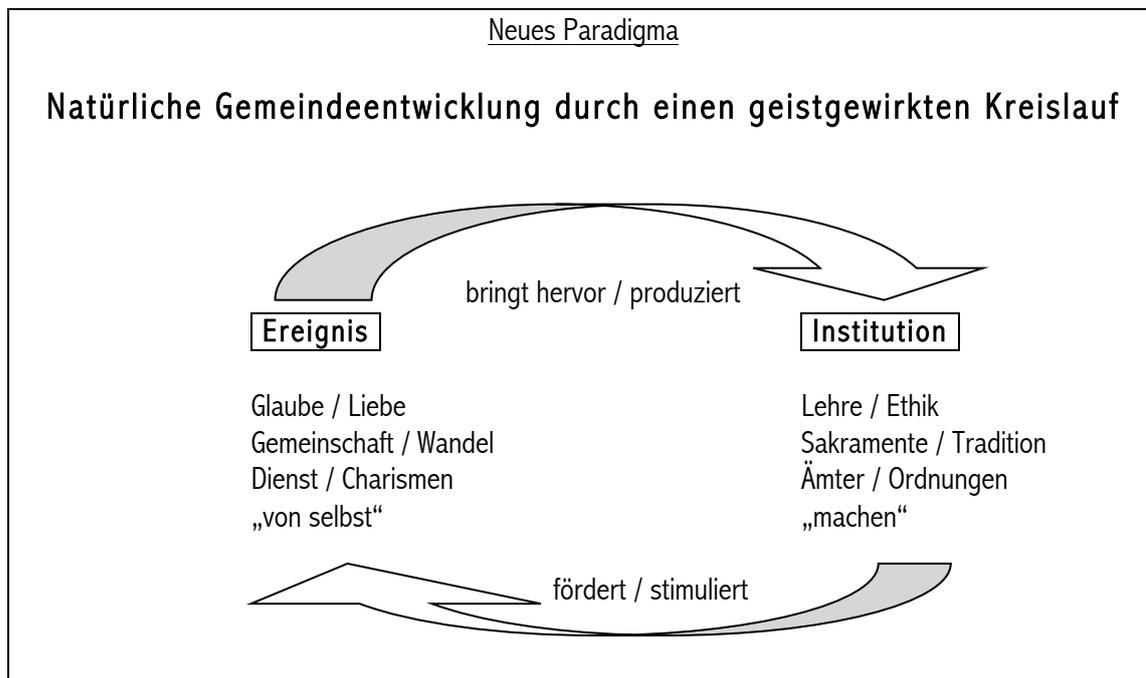
Was soll „funktionieren“?

Das, was von Seiten des Menschen gestaltet werden kann, soll so gestaltet werden, dass es das Geschehen, das „Ereignis“ des Unverfügbaren fördert und unterstützt und nicht das Wirken des Geistes behindert. Lehre, Ämter und Strukturen müssen qualitativ so beschaffen sein, dass sie dem Aufbau, der „Erbauung des Leibes“ nützen.

⁷¹ Schwarz, NGE, S. 91 und 99

⁷² a.a.O. S. 85

Dies ist die theologische Grundlage für die von Schwarz konzipierte „Natürliche Gemeindeentwicklung“, die die Vitalität und ein gesundes qualitatives Wachstum von Gemeinde und Kirche fördern will.



Wo dieser geistgewirkte Kreislauf intakt ist, wird in der Kraft des Geistes Gottes Gemeinde gebaut. Gott wirkt Früchte und Wachstum.⁷³ Es tritt das „Von-Selbst-Prinzip“ in Kraft wie es in Markus 4 im Gleichnis von der wachsenden Saat geschildert ist.

*„Mit dem Reich Gottes ist es so, wie wenn ein Mensch Samen aufs Land wirft und schläft und aufsteht, Nacht und Tag; und der Same geht auf und wächst das Korn – er weiß nicht, wie. Denn **von selbst** bringt die Erde Frucht, zuerst den Halm, danach die Ähre, danach den vollen Weizen in der Ähre.“ (Markus 4, 26-28, Lutherübersetzung)*

Bei Paulus wird das Zusammenwirken von Gott und Mensch im Blick auf den Gemeindeaufbau noch deutlicher ausgedrückt:

„Ich habe gepflanzt, Apollos hat begossen; aber Gott hat das Gedeihen gegeben. So ist nun weder der pflanzt noch der begießt etwas, sondern Gott, der das Gedeihen gibt. Der aber pflanzt und der begießt, sind einer wie der andere. Jeder aber wird seinen Lohn empfangen nach seiner Arbeit. Denn wir sind Gottes Mitarbeiter; ihr seid Gottes Ackerfeld und Gottes Bau.“ (1. Korinther 3,6-9, Lutherübersetzung)

⁷³ Dritte Reformation, S. 79f. „Jesus selbst... ist der Prototyp dessen, worum es beim Stichwort „Funktionalität“ theologisch nur gehen kann. ... Modell für diese neue, funktionale Sichtweise ist die Bergpredigt, in der Jesus die Stellung des Menschen zum Gesetz auf unüberbietbare Weise neu definiert. ... Was tritt an die Stelle einer gesetzlich (d.h. als Selbstzweck) verstandenen Ordnung? Es ist die unerbittliche Rückfrage nach dem Sinn, der Funktion und damit auch der Wirkung der Ordnungen. ... Das funktionale Sabbatverständnis (respektive Gesetzesverständnis) aber löst das Gesetz keineswegs auf, sondern offenbart dessen tiefsten Sinn.“

5.1.4. Ertrag für einen Mentalitätswechsel

1. Für den Gemeindeaufbau-Ansatz von Schwarz ist die Unterscheidung und Zuordnung der beiden Pole „Ereignis und Institution“ grundlegend.
2. Charakteristisch ist die funktionale Fragestellung dieses Ansatzes: Funktional zu fragen heißt: nach den Früchten, d.h. nach der Wirkung zu fragen. Vorhandenes auf institutioneller Seite wird konsequent auf seine fördernde Wirkung in Bezug auf die Erbauung und das Wachstum von „ekklesia“ befragt.
3. Der Ansatzpunkt für menschliches „Handeln“ ist die „institutionelle Seite“. Eine qualitative Verbesserung an dieser Stelle kann das Wachstum von Früchten und auch einen „Mentalitätswechsel“ oder eine Erneuerung von innen her fördern, aber nicht sichern.
4. Wenn ein Reformhandeln aus alten Paradigmen heraus geschieht, geht zu viel Kraft verloren wegen unfruchtbarer Auseinandersetzungen.

5.2. Geistliche Leitung als Steuerungs- und Erneuerungshandeln

Das Thema Leitung steht im Rahmen des Reformprozesses der EKD zentral auf der Agenda.⁷⁴

Dazu stellt Jan von Campenhausen in der EKD-Dokumentation „Geistlich leiten – ein Impuls“ einleitend fest:

„Die Evangelische Kirche baut sich von unten nach oben auf. Diese presbyterial – synodale Verfasstheit ist ausgerichtet auf den sich nicht selbst gegebenen Auftrag der Organisation von öffentlicher Verkündigung, damit Menschen im Vertrauen auf Gott fröhlich leben und getröstet sterben können. ‚Leitung und Führung‘ gehören darum zu den zentralen Themen des Reformprozesses der Kirche. Die Frage ‚Wie ist geistliche Leitung zu gestalten?‘ wird schon im Impulspapier des Rates der EKD ‚Kirche der Freiheit‘ gestellt.“

Im Jahr zuvor gab es bereits Impulse in diesem Themenbereich. Am ehesten bekannt ist das Buch von Peter Böhlemann und Michael Herbst „Geistlich Leiten, Ein Handbuch“. Als zweites Beispiel ist das Themenheft des Gemeindegottesdienstkolleg der VELKD erwähnen. Im Heft der Reihe ‚Kirche in Bewegung‘ mit dem Titel „Leiten mit Geist“ nähern sich acht Autoren auf verschiedenen Ebenen und aus unterschiedlichen Perspektiven der Thematik.

Bei jedem fällt die Antwort auf die Frage, was geistliche Leitung sei, sehr unterschiedlich aus. Das Spektrum reicht von einer ämterfokussierten Definition als einer „vom Geist eingesetzten Leitung“ (Böhlemann)⁷⁵, bis hin zu der Haltung, dass man für eine Annäherung an kirchliches, methodisch reflektiertes und professionelles Führen und Leiten den Begriff der „geistlichen Leitung“ nicht wirklich braucht (Müller-Weißner).⁷⁶

Nicht zu vergessen ist Manfred Josuttis, der Leitung konsequent geistlich versteht, als „Geführt-Werden“ und „Durchlässig-Werden“ für die Macht des Heiligen.⁷⁷

Einen grundlegend hilfreichen Artikel, um die Ansätze in ihren unterschiedlichen Ebenen sortieren zu können und damit mehr Klarheit zu gewinnen, auch für die Einordnung der eigenen Argumentation zur Thematik, habe ich bei Gerhard Wegner gefunden. Er ist Direktor des Sozialwissenschaftlichen Institutes der EKD in Hannover. Seinen Ansatz stelle ich im folgenden dar.

⁷⁴ „Geistlich leiten – ein Impuls“, Dokumentation, Sonderdruck hg. Kirchenamt der EKD, Hannover, 2012, S. 4

⁷⁵ Peter Böhlemann, Verbindung zu Gott und Menschen halten, Geistliche Leitung und Gemeindeentwicklung; Artikel in: Kirche in Bewegung, Heft: Leiten im Geist, Mai 2011, Hg. Gemeindegottesdienstkolleg der VELKD in Neudietendorf, S. 4.

⁷⁶ Ulrich Müller-Weißner, Gesetzt den Fall, es gäbe geistliche Leitung – ein nachdenkliche Annäherung; Artikel in: Kirche in Bewegung, Heft: Leiten im Geist, S. 7.

⁷⁷ Ralph Kunz, Kybernetik, S. 612

5.2.1. Geistliche Leitung auf drei Ebenen nach Gerhard Wegner⁷⁸

Aus der Sicht von Wegner lassen sich die gegenwärtigen Reformprozesse in der evangelischen Kirche „als eine Auseinandersetzung um ein angemessenes Leitungsverständnis interpretieren“. Als eine der größten Quellen für Ressourcenverschwendung, sieht er Kommunikationsprobleme zwischen Kirchenleitung und –geleiteten. In gewisser Hinsicht folgt er dem Ansatz von Müller-Weißner, wenn er konstatiert, dass es erst einmal nur um das Thema „Leitung“ geht.

Jede Organisation hat eine Leitung, auch wenn sie bisweilen nicht formell geregelt ist. Sie ist, von Ausnahmen abgesehen, hierarchisch angelegt, um effizient und schnell auf Notwendigkeiten reagieren zu können und die Operationsfähigkeit bei Veränderungen zu erhalten.⁷⁹ „Der Ausgangspunkt einer Leitungsbeziehung ist ein Machtgefälle.“ Ein authentisches und ehrliches Miteinander zwischen Leitenden und Geleiteten ist keine Selbstverständlichkeit. Daraus ergibt sich, dass sich meist eine Art „Scheinheiligkeit“ einstellt. Beide Seiten gehen miteinander nach festgelegten und eingeübten Codes und Regeln um.⁸⁰

In Kirche und Diakonie ist dies nicht anders. In der Praxis geht es also alles andere als „geistlich“ zu, auch dann, wenn von „geistlicher Leitung“ die Rede ist.⁸¹

Wegner kommt zu dem Schluss, dass man in der Gefahr ist, sich auf einem „scheinheiligen Holzweg zu verirren“, wenn man versucht, „geistliche Leitung als eine besondere Form von Leitung allgemein zu begreifen.“⁸²

Er geht in der umgekehrten Richtung vor und dies unterscheidet seinen Ansatz von den anderen.

„Geistliche Leitung ist vom geistlichen Geschehen her zu begreifen.

Kirche und Diakonie sind per se keine Organisationen wie andere auch, sondern verstehen sich als Vollzugsformen geistlichen Geschehens.

„Das, was in der Kirche im Gottesdienst und in anderen Formen religiöser Praxis deutlich wird, ist nicht die Dekoration einer ansonsten völlig säkular und weltlich funktionierenden Einrichtung, sondern ist der Kern dessen, was diese Organisation ausmacht. Auch die Kreuze in unseren Räumen sind keine Logos, wie in anderen Organisationen auch, sondern weisen auf die reale Präsenz Gottes hin.

Kirche und Diakonie haben mit der Organisation von etwas zu tun, was sich nicht organisieren lässt: Mit Gottes Wirken in dieser Welt – und das wird in jedem Gottesdienst deutlich. Entweder prägt dies das Leitungsgeschehen in dieser Organisation oder es ist etwas faul.“⁸³

Es sei als Zwischenbemerkung der Hinweis gegeben, dass er ekklesiologisch damit das beschreibt, was m.E. bei Schwarz als Dynamik der beiden Pole „Ereignis“ und „Institution“ dargestellt wird. Der geistgewirkte Glaube wirkt als „Ereignis“ auf die Seite der „Institution“ ein, indem die Art und Weise des menschlichen Handelns und Gestaltens von innerer Ordnung und Organisation beeinflusst wird.

Er versteht geistliche Leitung also als ein Steuerungshandeln aus der Teilhabe am geistlichen Geschehen, das heißt aus einer Haltung, die beständig nach dem Willen Gottes fragt.

Hier sieht und unterscheidet er drei Ebenen geistlicher Leitung.⁸⁴

⁷⁸ Gerhard Wegner, Artikel: Was ist geistliche Leitung, Zehn Vorschläge zur Verständigung über Führung in Kirche und Diakonie“, in: Pastoraltheologie 96. Jg, 2007, S. 185-200)

⁷⁹ G. Wegner, a.a.O. S. 185f.

⁸⁰ G. Wegner, a.a.O. S. 187

⁸¹ G. Wegner, a.a.O. S. 189

⁸² G. Wegner, a.a.O.

⁸³ G. Wegner, a.a.O. S. 189

⁸⁴ G. Wegner, a.a.O. S. 191

5.2.2. Erste Ebene: Geistliche Selbstleitung

An erster Stelle steht die geistliche Selbstleitung jedes einzelnen Christen, die klassisch als „Frömmigkeit“ bezeichnet wird.

Ich reflektiere mich selbst im Bereich des Kraftfeldes Gottes, habe Anteil an seinem Wirken, reflektiere mich und bemühe mich, meine Verhalten darauf einzustellen. Aus dem Glauben heraus leite ich mich, meinen Leib, meinen Geist, durch diese Welt und versuche, meine Haltung den andern gegenüber entsprechend zu strukturieren.

5.2.3. Zweite Ebene: Leitung der geistlichen Selbstleitung

Wegner sieht die Hauptaufgabe von Kirche darin, Menschen zu helfen, sich selbst geistlich zu leiten, ihre Frömmigkeit zu vertiefen und hierfür Hilfen zur Verfügung zu stellen. Insbesondere, damit sie in den Bereichen ihrer beruflichen Tätigkeit und auf der Arbeit ihre geistliche Selbstleitung wahrnehmen können.

Damit wird die Selbstorganisation gefördert, die intrinsisch motivierte Menschen unterstützt, ein eigenes geistliches Leben zu entwickeln und einen eigenen Stil zu leben (s.a. Kap. 6.1.3).

5.2.4. Dritte Ebene: Geistliche Leitung derjenigen, die diese Leistung für andere erbringen

Die dritte Ebene betrifft alle diejenigen, die daran teilhaben, „das kirchliche Personal in die Lage zu versetzen, die entsprechenden Dienstleistungen für andere zu erbringen, d.h. die Kirche so zu steuern, dass letztlich alles auf die Verbesserung der Frömmigkeit ausgerichtet ist.“ Dies gehört zur kirchenleitenden Verantwortung, die wahrgenommen wird von Gemeinde, Kirchenkreis und Landeskirche.

Diese drei Ebenen geistlicher Leitung sowohl zu unterscheiden, als auch aufeinander zu beziehen, ist für Wegner die entscheidende (auch geistliche) Aufgabe, da die Verwischung der Grenzen eines der zentralen Probleme darstellt, die es im Bereich der geistlichen Leitung gibt.

Im weiteren Verlauf setzt sich Wegner in seinem Artikel mit zu erwartenden Einwänden gegen diesen Ansatz auseinander. Vor allem das Argument, dass es in der Organisation Kirche viele Aufgaben gibt, die sich nicht in diese Dreierdifferenzierung einordnen lassen, da es schlicht um das Ausführen sachlich-rationaler Vorgänge - z.B. das Buchen von Geldern in der Finanzverwaltung – geht.

Dazu eine Anmerkung aus dem eigenen Erfahrungshorizont: Wer schon einmal mit korruptivem oder betrügerischem Verhalten im kirchlichen Bereich zu tun hatte, weiß, dass es gerade auch bei solchen Tätigkeiten darum geht, aus welcher Geisteshaltung heraus sie ausgeführt werden. In so manchem Fall hätte man sich gewünscht, dass sich Mitarbeitende selbstkritisch und ohne „Gesinnungszwang“ die Frage gestellt hätten, ob das eigene Verhalten mit dem Willen Gottes und seinen Geboten vereinbar ist.

Interessant ist in Anknüpfung an Schwarz, dass Wegner den gabenorientierten Einsatz von Mitarbeitenden als Wirkung geistliches Leitungshandelns betrachtet (vgl. Kap 6.2.1)

Auf die Frage der allgemeinen Umsetzung dieses Ansatzes wie es Wegner darstellt, des damit verbundenen Menschenbildes und des Umgangs mit Mitarbeitenden, möchte ich an dieser Stelle nicht weiter eingehen.

5.2.5. Ertrag für einen Mentalitätswechsel

1. Wenn Kirche sich nicht nur als Organisation, sondern auf geistlicher Ebene auch als „Dienstgemeinschaft“ versteht, dann ist geistliche Leitung ein Medium über das sie sich aufbaut und erneuert.
2. Die Unterscheidung von drei Ebenen geistlicher Leitung ermöglicht es, Ansatzpunkte für ein Erneuerungshandeln zu definieren, um genauer und damit ressourcenschonender vorgehen zu können.

3. Die persönliche Frömmigkeit, bzw. Spiritualität ist grundlegend für ein Erneuerungshandeln in Gemeinde und Kirche. Gemäß des biblischen Bildes von der Kirche als Leib Christi im Verhältnis von Einzelglied zu Gesamtleib („wenn ein Glied leidet, so leiden alle Glieder mit...“, 1.Kor. 12,26) hat ein qualitatives Wachstum Auswirkungen auf die Vitalität des Ganzen.

6. Zur Praxis einer gesunden und beständigen Erneuerung auf drei Ebenen

„Das Leben ist nicht ein Frommsein, sondern ein Frommwerden, nicht eine Gesundheit, sondern ein Gesundwerden, nicht ein Sein, sondern ein Werden, nicht eine Ruhe, sondern eine Übung. Wir sind's noch nicht, wir werden's aber. Es ist noch nicht getan oder geschehen, es ist aber im Gang und im Schwang. Es ist nicht das Ende, aber es ist der Weg. Es glüht und glänzt noch nicht alles, es reinigt sich aber alles.“ M. Luther

Wie kann dieser Prozess einer gesunden und beständigen Erneuerung in der Praxis aussehen? Im Folgenden schildere ich persönliche Erfahrungen, die ich teilweise schon langfristiger gemacht habe oder die ich im Rahmen meiner Studienzeit entdeckt und ausprobiert habe.

Auf persönlicher Ebene (also der ersten Ebene der geistlichen Leitung) waren dies eine sechswöchige Auszeit im Haus Respiratio auf dem Schwanberg, erste Erfahrungen mit Kontemplation und Mystik im Alltag sowohl das Entdecken der eigenen geistlichen Muttersprache in Bezug auf Spiritualität inklusive des darin enthaltenen Wachstumspotentials.

Auf Gemeindeebene (also der 2. und 3. Ebene geistlicher Leitung) war es die Anwendung des Ansatzes der Natürlichen Gemeindeentwicklung, die in der Gemeinde Tegel-Süd für eine beständige Erneuerung gesorgt hat und die Vitalität der Gemeinde gestärkt hat. In den gut 13 Jahren, in denen ich als Pfarrerin mit meinem Kollegen Jean-Otto Domanski dort gearbeitet habe, haben wir nachhaltige positive Veränderungen erlebt.

6.1. Persönliche Entwicklung: Reformation beginnt bei mir selbst

Aller Anfang beginnt bei mir selbst. Deshalb möchte ich in diesem Teil der Arbeit von meinen Erfahrungen und Entdeckungen berichten, die ich gemacht habe, um die geistliche Selbstleitung zu vertiefen und mich als „lebendigen Stein“ dieser Kirche zu erbauen und weiter zu entwickeln.

6.1.1. Haus Respiratio als Raum zur Neuausrichtung und Erneuerung

Egal, ob durch Reformprozesse oder andere Situationen – es passiert, dass man als „lebendiger Stein“ seiner Kirche angeschlagen ist und Stärkung benötigt. Es ist dann gut, wenn man einen Ort findet, der einem die Möglichkeit bietet, „neuen Atem zu schöpfen und zur Ruhe zu kommen, um belastende berufliche und familiäre Probleme zu bearbeiten.“⁸⁵

Nach Beendigung meiner Tätigkeit als Leiterin des Reformbüros habe ich von Ende April bis Anfang Juni an einem sechswöchigen Kurs im Haus Respiratio teilgenommen. Dieses Haus wird als stationär-therapeutische Einrichtung für hauptamtlich kirchlich Mitarbeitende von den Landeskirchen Baden, Bayern und Württemberg getragen. Es liegt auf dem Schwanberg, Nähe Würzburg / Kitzingen und nimmt auch Gäste aus anderen Landeskirchen auf.

Bei einem mehrtägigen Pfarrkonventsbesuch der evangelischen Communität Casteller Ring, die auf dem Schwanberg ihr Zentrum hat, hatte ich das Konzept von Haus Respiratio 2010 bereits kennengelernt.

⁸⁵ Näheres zum Haus: <http://www.respiratio.de/> (Stand 22.11.2014); Zitat unter <http://www.respiratio.de/inhalt.htm>

„Durch den Aufenthalt sollen persönliche Selbstheilungskräfte und vorhandene Ressourcen neu genutzt werden, um körperlich, psychisch und spirituell zu genesen und den täglichen inneren und äußeren Anforderungen mit resilienter Stärke zu begegnen.“⁸⁶

Bevor man einen der maximal acht Plätze in einem Kurs bekommt, ist ein Kontaktgespräch vor Ort mit Übernachtung vorgesehen. Auf diese Weise wird gegenseitig geprüft, ob das Konzept für die persönliche Situation angemessen erscheint. Zusätzlich sind vorher Fragebögen zu beantworten, deren Ergebnis die Auskunft über den aktuellen Stand der Belastung geben. Der Aufenthalt muss dann nach den jeweils geltenden Regeln bei der eigenen Landeskirche beantragt werden. In der EKBO übernimmt die Landeskirche ein Drittel der Kosten und ein Drittel der Anstellungsträger.

Was lässt sich zum Haus und dem Programm sagen?

Die Teilnehmenden sind in Einzelzimmern des ehemaligen Schwesternhauses der Communität untergebracht. Man verbringt die Kurszeit in der Gruppe als kleine Haus- und Wohngemeinschaft und ist angehalten, die Privatsphäre zu achten, also keine gruppenfremden Personen in das Haus zu bringen. Unter anderem auch, um die Anonymität zu wahren. Darauf wird großer Wert gelegt. Es gibt eine Hausschwester, die als Ansprechpartner für Dinge des Alltags dient und in der Regel gemeinsam mit der Gruppe Mittag isst.

Der Tag verläuft sehr strukturiert. Der Tag beginnt unter der Woche vor dem Frühstück um 8.00 Uhr mit einer gemeinsamen Besinnung, Es gibt feste Termine für die Mahlzeiten, die man als Gruppe im zentralen, sehr angenehm gestalteten Wohn- und Gemeinschaftsraum einnimmt.

Dreimal in der Woche hat man Gruppentherapie, zweimal ein therapeutisch-seelsorgerliches Einzelgespräch. Hinzu kommen je ein wöchentlicher Gruppentermin für Lauftraining, Atem- und Kunsttherapie.

Was habe ich mitgenommen?

Für mich war diese Zeit für die innere Erneuerung sehr wertvoll. Sechs Wochen, also gute 40 Tage sind angemessen, um Abstand zum Alltag nehmen zu können und eine neue Ausrichtung einzuüben. Über das Programm des Hauses hinaus, hatte ich die Möglichkeit an einer wöchentlich angebotenen offenen Mediationsgruppe und den täglichen Stundengebete teilzunehmen.

Vor allem die Stundengebete, der nach benediktinischer Regel lebenden evangelischen Frauen-Kommunität, an denen ich in der Regel ein- bis zweimal täglich teilnahm, waren wie ein wohlthuender geistlicher „Klangteppich“, der in die Tiefe wirkte. Die Regelmäßigkeit, der Rhythmus und der festgelegte Ablauf waren für mich sehr ungewohnt, aber machten mir deutlich, was es heißen kann, die Begegnung mit Gott zentral in seinen Tagesablauf einzuplanen und ihn danach auszurichten. Auch wenn ich mir einen solch festgelegten Lebensstil in dieser Intensität und Form nicht direkt für mich vorstellen kann, hat er mich angeregt, nach eigenen Formen von regelmäßiger Selbstverpflichtung in Bezug auf mein geistliches Leben nachzudenken.

Still sitzen und Stille erfahren - wie in der Mediationsgruppe – waren nicht neu, aber ungewohnt für mich. Die Vorstellung, einfach nur dazusitzen und auf Gott „zu lauschen“, bzw. die Zeit in wertfrei betrachtender Haltung zu verbringen, gehörte bis dahin nicht zu meiner bevorzugten Spiritualitätsform (s.a. Kap. 6.1.3). Ich habe sie als wertvolle Bereicherung erfahren und sie hat inzwischen in meinen Tagesablauf einen festen Platz gefunden.

In diesem Zusammenhang habe ich mich mit dem Thema „Exerzitien“ beschäftigt. Das Buch „Kontemplative Exerzitien“ von Franz Jalics war und ist mir ein hilfreicher Wegweiser geworden.⁸⁷

Überrascht hat mich vor allem eine Aufstellung von Prioritäten, am Ende seines Buches, bei denen es darum geht, das kontemplative Gebet im Alltag fortzusetzen. Ihr versuche ich seitdem zu folgen. Auch das hat zu wesentlich mehr Gelassenheit und innerer Ruhe beigetragen.

⁸⁶ a.a.O.

⁸⁷ Franz Jalics, Kontemplative Exerzitien, Eine Einführung in die kontemplative Lebenshaltung und in das Jesusgebet. Würzburg 2013 (14. Aufl)

1. **Schlaf** – man sollte ausgeschlafen meditieren (wenn man früh beginnt) und nichts von der Schlafzeit wegnehmen.
2. **Bewegung für den Körper** - Dies steht für ihn in der Rangliste noch vor den Gebetszeiten!
3. **Gebet**
4. **Menschen Zeit schenken, mit denen man zusammenlebt**
5. **Arbeit** – aus seiner Sicht nimmt sie immer noch genügend Raum ein und ihretwegen sollten die anderen Prioritäten nicht vernachlässigt werden. ⁸⁸

Im Sinne von Priorität zwei habe ich auch das Lauftraining, bzw. regelmäßige Bewegung in meinen Alltag mit nach Hause genommen. Der Lauftrainer verstand es, auch bisher Ungeübte wie mich, an das „Dauerlaufen“ heranzuführen, so dass es mir nach kurzer Zeit richtig Spaß machte gemäß der Weisheit: „Anima Sana In Corpore Sano“ (Ein gesunder Geist in einem gesunden Körper).

Entscheidend ist das UND

Dies ist nicht nur der Titel eines Buches von Richard Rohr, das ich in meiner Zeit auf dem Schwanberg gelesen habe. Dieser Titel ist für mich wie eine zusammenfassende Antwort in Bezug auf das Thema dieser Studienarbeit geworden. Rohr drückt es so aus:

*„Heilung und Erneuerung gelingen weder durch blinden Aktionismus noch in frommer Abgeschlossenheit. Zu erfülltem Dasein und wahren Christsein gehört immer beides: kontemplativ leben **und** engagiert handeln.“⁸⁹*

Auf diese Weise hat sich mir das Thema Mystik positiv neu erschlossen und hilft mir, mich immer wieder erneuern und neu ausrichten zu lassen und mich dem zuzuwenden, was zu tun ist und wo ich einen Beitrag leisten kann.

6.1.2. Geistliche Selbstleitung: Mystik im Alltag mit „Mental Turning Point®“

„Der Fromme von morgen wird ein Mystiker sein, einer, der etwas erfahren hat, oder er wird nicht mehr sein.“
Karl Rahner

Da ich selbst Coaching durchführe, hat mich der Ansatz von Sabine Bobert interessiert: Mystik und Coaching zusammen zu sehen. Ich möchte ihn als eine Form vorstellen, wie geistliche Selbstleitung im Zusammenhang der Mystik aussehen kann. Sie bezeichnet ihren Ansatz als Mental Turning Point®, d.h. Mentaler Umkehrpunkt. Er ist durch drei einfache, aber nicht leichte Übungen gekennzeichnet. Das Ziel ist es, sein eigener Coach zu werden und sich künftig vor Stress und Manipulationen zu schützen. Sie schreibt:

„Die Übungen in diesem Buch setzen auf eine neue Reformation durch eine lebendige Mystik. Es geht um eine Mystik, die mitten im urbanen Kontext eingeübt werden kann. Was nützt das evangelische Dogma vom „allgemeinen Priestertum“, wenn die „allgemeinen Priester“ Gott nicht mehr spüren?“

Bobert bezieht sich in ihrem Konzept auf die älteste Form des Mönchtums, nämlich die Eremiten, die ein mönchisches Leben außerhalb von Klostermauern lebten, „ihre Persönlichkeit aus dem Gebet heraus organisierten und die die Vereinigung mit Gott suchten.“

⁸⁸ Jalics, S. 364

⁸⁹ Richard Rohr, Entscheidend ist das UND, Kontemplativ leben UND engagiert handeln, München 2012, Text auf Rückseite des Buches.

Franz von Assisi war dann der erste, „der das Eremitendasein mit dem Stadtleben verband. Sein Motto war ‚Eremo e cita‘, ‚Stille und Stadt‘. Ein Stadt-Eremit bleibt dort, wo die Menschen leben.“⁹⁰

Die Professorin für Theologie an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel geht an das Thema sehr pragmatisch heran.

„Die neuen Stadt-Einsiedler finden den Himmel in sich und tragen ihn zu ändern. Sie bilden Netzwerke quer zu kirchlichen und religiösen Grenzen. Sie nutzen Standby-Zeiten des Alltags für Gebet und Meditation. Sie verbinden den Gang über den Flur, das Anstehen an der Kasse, Sitzungen und Hausarbeit mit dem Himmel. Sie akzeptieren ihren Alltag als den Trainingsort, der alles zur Transformation von Denken, Fühlen und Wollen bereitstellt.

Der mystische Weg mit ‚MTP Mental Turning Point®‘ ist die Antwort aus dem Herzen des Mönchtums auf das Elitäre, das vielen Wegen zur Erleuchtung anhaftet.

Wer sich voll im Beruf einsetzt, dem bleibt kaum Zeit zur Extra-Gottsuche. Wenn er heimkehrt, warten auf ihn andere Aufgaben als stille Stunden der Meditation. Die MTP-Übungen nehmen den basisdemokratischen Impuls aus der Mystik auf. In jedem Menschen lebt Gott bereits. Jede und jeder kann Gott in sich finden. Jede und jeder kann Stadt-Eremit oder Stadt-Eremitin werden.“⁹¹

Dieser Ansatz entspricht eher meinen Lebensgewohnheiten und hat mich auch in dieser Hinsicht neugierig gemacht, worin die Übungen bestehen, die Bobert „Klosterübungen im Westentaschenformat“ nennt.

Im September 2014 besuchte ich dazu ein Wochenendseminar, das sie in Berlin durchgeführt hat.

Die Übungen werden im folgenden nur kurz geschildert, damit man sich ein Bild davon machen kann, worum es geht. Wer es selbst ausprobieren möchte, dem empfehle ich, die ausführlichen Erläuterungen des Buches zu lesen.

Die drei Übungsfelder der MTP-Mystik sind das Denken, das Fühlen und das Wollen.

1. Übung: „Autonom Wollen“

Denken Sie sich eine zweckfreie Handlung aus, die Sie mitten unter Menschen zu einer von Ihnen bestimmten Uhrzeit ausführen können. Zum Beispiel:

„Um 14.30 Uhr will ich mir an die Nase tippen.“ Oder : „Um 12.00 Uhr will ich kurz meine rechte Fußspitze anheben.“⁹²

Wozu dies? Bobert geht davon aus, dass wir denken, wir seien autonom und frei, unser Willen im Grunde aber sehr schwach entwickelt ist. Dies ist eine Übung zur Willensstärkung und zur Schulung der Aufmerksamkeit für sich selbst. Wer einen spirituellen Weg gehen will, braucht einen starken Willen, der sich nicht so leicht ablenken lässt.

Als ich mit dieser Übung begonnen habe, ging es zunächst recht einfach, weil ich noch sehr motiviert war. Mit der Zeit merkte ich jedoch, wie wenig ich im Laufe des Tages wirklich bei mir selbst bin und meine Verabredung mit mir selbst einhalte.

Zur Erleichterung schlägt Bobert vor, sich diese Übung stündlich vorzunehmen und sich über jeden Treffer (in einem Zeitkorridor von einer halben Stunde) zu freuen. Auf keinen Fall sollte man sich abwerten, wenn es nicht wie gewünscht klappt, sondern weiterüben. Es wird das Selbstwertgefühl stärken.

2. Übung: „Autonom Fühlen“

Eine Szene finden: Rufen Sie sich eine Szene aus ihrer Biographie, der Natur oder eine religiöse Szene wach, in der Sie das Gefühl von Liebe, Frieden und Ruhe intensiv spürten.

Hineingehen in die Szene: Begeben Sie sich in diese Szene mit allen fünf Sinnen hinein. Lassen Sie das Gefühl in ihren Körper einströmen.

⁹⁰ Sabine Bobert, *Mystik und Coaching mit MTP – Mental Turning Point®*, Kiel 2011, S. 16

⁹¹ Bobert, S. 18

⁹² a.a.O., S. 31ff.

Wozu dies? Hier geht es um das Arbeiten mit inneren Bildern. Das Gehirn reagiert auf innere und äußere Bilder gleich. Wenn wir träumen, dass wir verfolgt werden, erhöht sich unser Puls genauso, als würden wir tatsächlich verfolgt.

Diese Übung soll helfen, uns von krankmachenden Gedanken und Bildern zu befreien und uns auf Bilder zu konzentrieren, die heilende Gefühle in uns kultivieren.⁹³ Menschen sollen damit zur selbständigen Krisenbewältigung befähigt werden.

„Dies ist eine Basistechnik der christlichen Wüsten-Einsiedler ab dem 4. Jahrhundert, um Krisen zu meistern.“⁹⁴ Dabei geht es darum, öffnende und verbindende Gefühle zu kultivieren, weil uns Gefühle wie Angst, Wut, Neid, Hass, Lähmung und Zweifel isolieren und uns von uns selbst, von anderen und von Gott entfremden. Durch diese Übung spürt man „zunehmend Gottes Gegenwart in allen Dingen“.⁹⁵

3. Übung: „Vom Denken zur Inspiration“ – Den eigenen Geist steuern lernen

Wählen Sie sich ein Mantra wie z.B.:

- *Jesus Christus (Sohn Gottes), erbarme ich meiner, (des Sünders).*
- *Jesus Christus*
- *Liebe umgibt mich*

Üben Sie das innere Sprechen dieses Mantras zu Beginn vielleicht in ruhigen Situationen morgens oder abends. Nutzen Sie danach Standby-zeiten und versuchen Sie es im Alltag einzusetzen in allen Situationen, in denen Sie nicht konzentriert denken müssen. Verwandeln Sie den Gang durch den Flur, das Warten am Bus, die Zeit beim Einkaufen oder der Hausarbeit in Klosterzeit.

Sobald dies gut funktioniert, sprechen Sie ihr Mantra gezielt in belastenden Momenten, die Sie aus dem Gleichgewicht reißen: in Konflikten am Arbeitsplatz, beim Gedankenkreisen und bei erdrückenden Gefühlen. Hierfür können sie das Mantra erweitern: „Jesus Christus – für meine Sorgen“ oder „Jesus Christus – für das Gespräch“. Dadurch wird alles Negative mit dem Kraftzentrum verbunden und nichts wird verdrängt.“⁹⁶

Diese Übung, die Bobert als die wichtigste für eine mystische Persönlichkeitsentwicklung bezeichnet, knüpft an die Tradition des Herzens- oder Jesusgebetes an. Die Erläuterungen und Hilfestellungen nehmen einen erheblich größeren Teil des Buches ein im Gegensatz zu den ersten beiden Übungen.

Man lernt auf neue Weise mit dem inneren „Gedankenrasen“ oder dem „Schmetterlingsgeist“ umzugehen, die uns ein beständiges „Kopfkino“ bescheren. Es bringt einen vor sich hin plappernden unkonzentrierten Verstand zur Ruhe. Vor allem weist sie darauf hin, dass unsere Persönlichkeit ständig von Mantren strukturiert wird, seien es wiederholte Slogans von den Eltern („Tolpatsch“) oder Liedzeilen aus Hits bzw. Werbeslogans.

„Berichte von Personen, die mit dementen Menschen arbeiten, zeigen; die mantrenförmigen Kernbotschaften überleben in uns selbst dann noch, wenn der Rest unseres Bewußtseins verfällt. Positiv heißt dies: Wir können Persönlichkeitskerne aufbauen, die krisenfest und sogar demenzbeständig sein können!“⁹⁷

Diese Gebetsform, ermöglicht es am ehesten „allezeit“ zu beten und vor allem bewußt „Himmel“ und „Erde“ miteinander zu verbinden. Die Zeit des Abwaschens, des Putzens oder Duschens wird geheiligt, indem sie

⁹³ a.a.O. S. 48

⁹⁴ a.a.O. S. 50

⁹⁵ a.a.O. S. 56

⁹⁶ a.a.O. S. 72

⁹⁷ a.a.O. S. 67

durch das Gebet mit Gott verbunden wird. Gerade für den Mystiker ist Gott weder abstrakt noch jenseits, sondern wird diesseitig erlebt.⁹⁸

Im Ausprobieren dieser Gebetsform habe ich anfangs einen heftigen Widerstand gefühlt. Ich empfand es seinerseits als gedankenloses Geplapper. Mit der Zeit (nach einigen Wochen) stellte sich jedoch wirklich eine innere Ruhe ein und ein stärkeres Wahrnehmen einer grundsätzlichen Gegenwart Gottes.

Bobert schreibt, dass es dabei um eine neue Grundhaltung im Alltag geht, einen neuen „Habitus“.⁹⁹

Für einen Mentalitätswechsel empfinde ich diese Übung als hilfreich.

⁹⁸ a.a.O. S. 75

⁹⁹ a.a.O. S. 84

6.1.3. Balance im geistlichen Leben: 9 geistliche Stile

Um mich selbst geistlich leiten und um meine Beziehung zu Gott vertiefen zu können, ist es gut zu wissen, auf welche Weise ich am ehesten Gott erlebe und seine Nähe spüre. Nicht jedem liegt ein mystischer Zugang oder ein bibelbezogener. Manche Menschen glauben u.a. deshalb, dass Christsein, bzw. eine Beziehung zu Gott nichts für sie ist, weil das, was andere Christen als Frömmigkeit leben, für sie nicht vorstellbar ist.

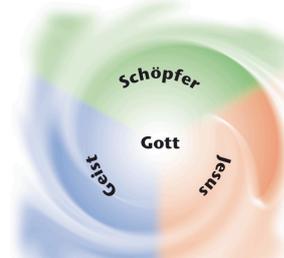
In seinem Buch „Die drei Farben deiner Spiritualität“ stellt Christian A. Schwarz im Rahmen eines „trinitarischen Kompasses“ neun Wege der Gottesbegegnung dar.¹⁰⁰

Schwarz interpretiert „Trinität“ als drei unterschiedliche Weisen, in denen sich Gott dem Menschen offenbart, nämlich als Schöpfer, in Jesus und durch den Geist. Er nimmt die optische Primärfarbenlehre aus der Physik zu Hilfe, um dies zu veranschaulichen (siehe Schaubild) und definiert „Trinität“ als unterschiedliche Erlebniskategorien. Erst durch alle drei wird die Fülle Gottes erlebt.

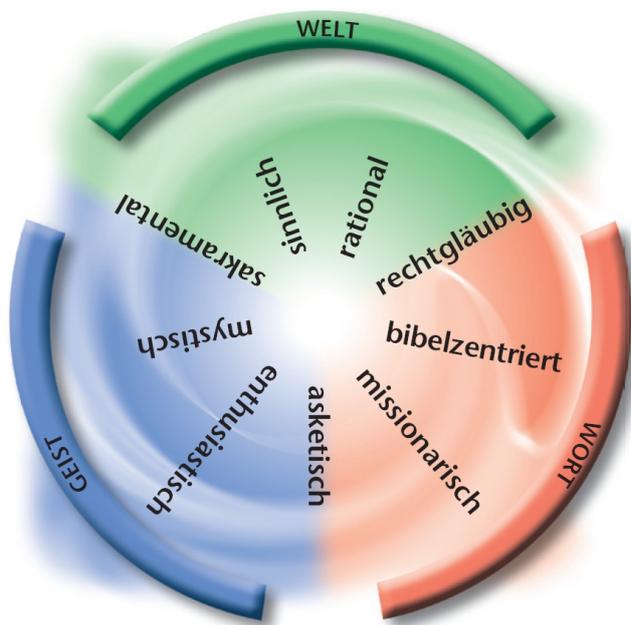
Dies bildet auch die theologische Grundlage der Natürlichen Gemeindeentwicklung, die er seit 2005 auf alle Themenbereiche anwendet.¹⁰¹

Auch für Schwarz könnte man in Anlehnung an Bohren und Grün-Rath formulieren, dass Ekklessiologie bei ihm zu verstehen ist als praktische Trinitätslehre.¹⁰²

Trinitarischer Kompass



Welches sind die neun persönlichen Stile?



Mittels qualitativer Forschung hat er die folgenden Stile zusammengestellt und im Rahmen des Trinitarischen Kompasses eingeordnet:

- | | |
|------------------|-------------------------------|
| Sinnlich - | Gottes Werke genießen |
| rational - | Gottes Wesen verstehen |
| rechtgläubig - | Richtig über Gott denken |
| bibelzentriert - | Gottes Wort anwenden |
| missionarisch - | Gottes Gnade weitergeben |
| asketisch - | Disziplin für Gott entwickeln |
| enthusiastisch - | Gottes Kraft feiern |
| mystisch - | In Gottes Gegenwart ruhen |
| sakramental - | Gottes Inkarnation ausdrücken |

(Abbildung aus „Die 3 Farben deiner Spiritualität“, S. 27)

Im Buch gibt es einen Test durch den man seinen Schwerpunktbereich ermitteln kann.

In diesem Bereich fühlt man sich geistlich „zuhause“. Wenn man etwas auf diese Weise tut, fühlt man sich Gott am nächsten und kann daraus Kraft schöpfen.

¹⁰⁰ C.A. Schwarz, Die 3 Farben Deiner Spiritualität, 9 geistliche Stile: Wie drückt sich Ihr Glaube am natürlichsten aus? 2009

¹⁰¹ Grundlegend dafür: C. A. Schwarz, Farbe bekennen mit Natürlicher Gemeindeentwicklung, Wie kann ich mein Christsein kraftvoll leben und entfalten?, Emmelsbüll 2005

¹⁰² Bohren, Grün-Rath; Ekklessiologie, S. 198 und S. 200. Sie machen deutlich, dass dort, wo eine Seinsweise Gottes einseitig in den Vordergrund rückt, Defekte entstehen können.

Über die kreisrunde Anordnung kann man dann auch seinen „Gegenpol“ ausmachen. Es ist der Stil, den man nicht mag, bzw. der einen völlig abstößt und vielleicht sogar ärgerlich macht. „So kann man doch nicht Christsein!“

Dabei ist es für den anderen Menschen lediglich eine andere Art und Weise, Gott zu erleben.

Fazit:

Wenn ich mir meines „Frömmigkeitsstils“ bewusst bin, kann ich ihn gezielter entwickeln und selbstbewusster leben. Falls mich bis dahin ein schlechtes Gewissen geplagt hat, weil ich einen bestimmten Stil nicht gelebt habe, kann ich davon befreit werden. Für den Umgang mit anderen habe ich ein Bild, das mir ein Verständnis ermöglicht, vor allem, wenn es in „Stilfragen“ Konflikte gibt. Qualitatives Wachstum in die Tiefe ist möglich, indem ich mich aus meiner „Komfortzone“ hinauswage und einen neue Frömmigkeitssprache, bzw. einen neuen Stil ausprobiere und einübe.

Das erweitert mein Spektrum und vertieft meine Beziehung zu Gott, die die Voraussetzung ist, das ich mich von ihm leiten lasse.

Vor allem für die Gemeindefarbeit ist dieser Ansatz geeignet, um miteinander ins Gespräch über das Thema „persönliche Spiritualität, bzw. Frömmigkeit“ zu kommen.

In der Kirchengemeinde Tegel-Süd haben wir dazu einen Workshoptag und eine Predigtreihe veranstaltet. Die bildliche Aufbereitung der einzelnen Stile, die Anordnung im Kreis und das leicht zugängliche Bild des trinitarischen Kompasses hat sich auch einfachen Gemeindegliedern gut erschlossen und die Atmosphäre, in der Gemeinde spürbar verbessert. Dieser Ansatz hat zu einem wesentlich liebevolleren Umgang miteinander beigetragen und die Gemeindeentwicklung vorangebracht.

Bedeutung bekommt dieses Thema auch, wenn man in einer Gemeinde über ansprechende Gottesdienstformen nachdenkt. Inzwischen gibt es schon viele Gottesdienstelemente oder Formen, die mehrere der genannten Stile ansprechen, bzw. erlebbar machen.

6.2. Gemeindeentwicklung: „Natürliche Gemeindeentwicklung“

Nachdem ich einige praktische Beispiele aus dem eigenen Erlebensbereich für die geistliche Selbstleitung und Erneuerung auf persönlicher Ebene gegeben habe, geht es nun um die Ebene der Gemeindeentwicklung.

Wie kann ein beständiges Erneuerungshandeln gestaltet werden, ohne sich und die Gemeinde zu überlasten? Positiv formuliert: Wie kann (im Sinn des Paradigmas von Schwarz) die Gesundheit und Vitalität einer Gemeinde als Organismus und Leib **gefördert** werden?

Von 1994-1996 hat Schwarz eine weltweites Forschungsprojekt in 32 Ländern durchgeführt und rund 1000 Gemeinden untersucht. Seine leitende Frage war: „Welche Kennzeichen haben wachsende Gemeinden gemeinsam?“

1996 hat er die Ergebnisse veröffentlicht und seinen Ansatz der Natürlichen Gemeindeentwicklung als „biotisches Denkmodell“ (im Gegensatz zum technokratischen oder spiritualistischen) vorgestellt.

In dem Buch „Natürliche Gemeindeentwicklung nach den Prinzipien, die Gott selbst in seine Schöpfung gelegt hat“ macht er deutlich, dass Abschied zu nehmen ist von einer Fixierung auf die Quantität, einer statistischen Ursache-Wirkung-Logik und einer fragwürdigen Machbarkeitsmentalität.¹⁰³

¹⁰³ Schwarz, Natürliche Gemeindeentwicklung, S. 14

6.2.1. Für eine gesunde Gemeindeentwicklung: Prinzipien statt Modelle

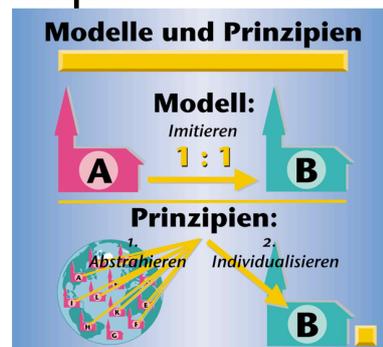
Das Ergebnis dieser Untersuchung sind 8 Schlüsselbereiche bzw. Qualitätsmerkmale, deren Anspruch es ist, universell anwendbar zu sein, also unabhängig von Kultur und Theologie der jeweiligen Gemeinde. Schwarz distanziert sich von einem Modelldenken und dem Vorstellen erfolgreicher Gemeinden, deren Ideen dann imitiert werden (best practice). Das führt selten zum Erfolg, weil die Voraussetzungen meist nicht vergleichbar sind.

Die vorgestellten Schlüsselmerkmale für Wachstum sind als universelle Prinzipien zu verstehen, die auf die je eigene Situation angewendet werden.

Man ist damit unabhängig von einer bestimmten theologischen Prägung. NGE bietet eine gemeinsame Sprache zur Arbeit an der Gemeindeentwicklung nicht nur innerhalb einer Gemeinde oder Denomination, sondern auch darüber hinaus.

Die acht Schlüsselbereiche oder Qualitätsmerkmale für Gemeindegewachstum sind die Folgenden. Wichtig ist jeweils das Adjektiv, das den Unterschied ausmacht.

Prinzipien statt Modelle



<u>Arbeitsbereich</u>	<u>Wie?</u> (wachstumsfördernde Eigenschaft)	<u>Erläuterung</u>
Leitung	<i>bevollmächtigend/ bestärkend</i>	Leiter wachsender Gemeinden sehen ihre wichtigste Aufgabe darin, andere Christen zu motivieren, zu befähigen, zu unterstützen, zu begleiten, damit diese wachsen und selbst Visionen umsetzen.
Mitarbeiterschaft	<i>gabenorientiert</i>	Leitungsaufgabe ist es, den Gemeindegliedern (Allg. Priestertum) zu helfen, ihre gottgegebenen Gaben / Fähigkeiten ausfindig zu machen und einen Dienst zu finden, der zu diesen Gaben passt.
Spiritualität	<i>leidenschaftlich / ansteckend</i>	Es kommt nicht auf die Menge von Gebet o.ä. an. Wachstumsfördernd ist es, wenn der Glaube mit Hingabe, Leidenschaft und Begeisterung gelebt wird.
Strukturen	<i>zweckmäßig / funktionierend</i>	Leiter wachsender Gemeinden übernehmen die volle Verantwortung für die Strukturen, prüfen sie auf Zweckmäßigkeit und leiten ggf. eine Veränderung ein (z.B. bei entmündigenden Leitungsstrukturen, unangemessenen Gottesdienstzeiten, Veranstaltungsformen).
Gottesdienst	<i>inspirierend</i>	Entscheidend für das Wachstum ist nicht die Gottesdienstform oder der Stil, sondern ob der Gottesdienstbesuch eine inspirierende Erfahrung ist und für die neue Woche Kraft gibt.
Kleingruppen /Teams	<i>ganzheitlich</i>	Hier findet ein Christ oder Mitarbeitender menschliche Nähe, praktische Hilfe und einen intensiven geistlichen Austausch. Biblische Impulse werden mit den alltäglichen Fragen zusammengebracht.
Evangelisation	<i>bedürfnisorientiert</i>	Zeugnishaftes Helfen. Ein Geheimnis wachsender Gemeinden ist es, auf die Bedürfnisse von Nichtchristen einzugehen. Klassisches Beispiel: Diakonie hieß früher „Innere Mission“.
Beziehungen	<i>liebepoll / vertrauensvoll</i>	In wachsenden Gemeinden wird mehr gelacht und man trifft sich öfter außerhalb gemeindlicher Veranstaltungen. Glaubwürdig gelebte Liebe verleiht einer Gemeinde stärkere Ausstrahlungskraft als Marketingbemühungen.

Die zentrale und universelle Bedeutung für die Gemeindeentwicklung kann man sich verdeutlichen, in dem man sich jeweils das Gegenteil vorstellt.

Leitende, die Mitarbeitende nicht bestärken, kommen an eine natürliche Grenze ihres Handlungsradius und die Gefahr der Überlastung ist groß. Wenn Leitende die Ehrenamtlichen nur als „Helfer“ benutzen und sie nicht selbst zu Leitenden zu bevollmächtigen, auch um ihre eigenen Visionen und Ziele umzusetzen, kann dies zu Demotivation führen.

Wenn Mitarbeitende nicht gabenorientiert eingesetzt werden, tut dies weder ihnen noch dem Arbeitsbereich gut.

Wenn Frömmigkeit als langweilig erlebt wird, strahlt sie nichts aus und kann auch nicht als Kraftquelle dienen. Strukturen, die nicht zweckmäßig sind, erhöhen die Reibungsverluste und binden Energie.

Einen Gottesdienst, der kein inspirierendes Erlebnis ist, besucht man nicht so oft.

Wenn Angebote zur Evangelisation, die Gottes Liebe nahe bringen sollen, sich aber nicht an den Fragen und Bedürfnissen dieser Menschen orientieren, redet und agiert man an der Welt des andern vorbei.

Und jeder hat es wohl schon leider erlebt: Wenn Beziehungen in der Gemeinde nicht liebevoll gelebt werden, sondern Streit und Konflikte die Atmosphäre bestimmen, nützt auch ein „inspirierender Gottesdienst“ nicht viel. Der Streit beeinträchtigt das gesamte Miteinander, verhindert das „von selbst – Wachstum“ und führt zum Abbruch von Gemeinschaft.

Diese Punkte hören sich nach Allerweltsweisheiten an und das sind sie genaugenommen auch: erforschte Allerweltsprinzipien für Gemeindeentwicklung, die in der Regel überall gelten.

All diese Bereiche sind, egal in welchem Teil der Erde, wesentlich für ein qualitatives Wachstum von Gemeinde. Bei keinem kann man sich erlauben, dass man es außer Acht lässt.

Doch wo soll man beginnen?

6.2.2. Die Vitalität einer Gemeinde fördern und entwickeln: Minimumfaktor gegen Reformstress

Um die Frage beantworten zu können, in welchem Bereich man zielgerichtet mit Impulsen zur Gemeindeentwicklung ansetzt, hat Schwarz ein Analyseverfahren entwickelt, mit dem man feststellen kann, welcher Bereich am niedrigsten entwickelt ist und den sog. Minimumfaktor ausmacht. Hier sehe ich die Einzigartigkeit des Ansatzes. Bisher kenne ich kein Verfahren, das vergleichbar erprobt und auf wissenschaftlicher Grundlage aussagekräftig (valide) ist.

In einer Gemeinde sind die acht Qualitätsmerkmale in der Regel unterschiedlich entwickelt. Es gibt stärker und schwächer entwickelte Bereiche.

Schwarz setzt deshalb hier die sogenannte „Minimumstrategie“ an, die ursprünglich von Carl Sprengel 1828 veröffentlicht und von Justus von Liebig in erweiterter Form popularisiert wurde. Das Minimumgesetz im biologischen Kontext geht davon aus, „dass das Wachstum von Pflanzen durch die im Verhältnis knappste Ressource eingeschränkt wird.“¹⁰⁴

Für Gemeinden heißt es, dass es nichts bringt, seine Kraft in Bereiche zu investieren, die bereits normal oder gut entwickelt sind, wenn die für das Wachstum wesentlichen, aber unterentwickelten Bereiche nicht berücksichtigt werden.

Grundlage dieses Verfahrens ist ein normierter Fragebogen, der auf regelmäßig Mitarbeitende Ehrenamtliche ausgelegt ist. Bereits mit 30 Fragebögen (anonym ausgefüllt) lässt sich ein aussagekräftiges Qualitätsprofil erstellen. Damit hat man für die nächsten ein bis zwei Jahre einen Fokus für das leitende Handeln und eine Basis für diesbezügliche Entscheidungen und Veränderungsimpulse.

¹⁰⁴ Wikipedia „Minimumgesetz“ <http://de.wikipedia.org/wiki/Minimumgesetz>

Dieser Fokus erleichtert das Leitungshandeln in hohem Maß. Da die Ergebnisse den eigenen Reihen entstammen und nicht von einem externen Berater als Außendiagnose erstellt wurden, fällt die Identifizierung in der Regel leichter. Für die interessierten Gemeindeglieder ist transparent, warum gerade dieser Fokus gewählt wurde. Alle Beteiligten sind informiert, können mitdenken und mitentwickeln. Zudem ist es ein ressourcenschonendes Verfahren. Die Kräfte und Mittel können zielgerichtet eingesetzt werden. Auf einen „Schrotflinten-Aktionismus“ kann man getrost verzichten.

6.2.3. Praktische Erfahrungen: 10 Jahre NGE in Tegel-Süd

Die Kirchengemeinde Tegel-Süd in Berlin Reinickendorf hat im Jahr 2004 begonnen mit dem Ansatz der Natürlichen Gemeindeentwicklung zu arbeiten. Der Anlass, sich aktiv mit Fragen der weiteren Gemeindeentwicklung auseinanderzusetzen, bestand auf struktureller Ebene u.a. in sinkenden Gemeindegliederzahlen, einem anstehenden Generationenwechsel von Haupt- und Ehrenamtlichen, erwarteten geringeren Steuereinnahmen und damit verbunden ein Wegfall vor allem von hauptamtlicher Arbeitskraft.

Theologisch ging es dem Pfarrteam darum, das „Allgemeine Priestertum aller Glaubenden“ zu stärken und zu fördern, um von einer Kirche der Betreuten zu einer Kirche der Beteiligten zu werden.¹⁰⁵ Bildlich wurde dies auf das Motto gebracht, sich „Vom Ausflugsdampfer zum Fischerboot“ zu entwickeln.

Das Ziel war es, in den Gemeindegliedern die Haltung zu wecken, nicht nur zur Kirche zu gehen, sondern selbst Kirche zu sein. Orientiert haben wir uns an der herausfordernden These von Wolfgang J. Bittner:

„Was in einer Gemeinde nicht durch die Gemeindeglieder geschieht, das geschieht in Wirklichkeit nicht.“¹⁰⁶

In Bezug auf den Einsatz von hauptamtlich Mitarbeitenden war für uns die These von W. Huber leitend:

„In verstärktem Maß wird es zu den Aufgaben beruflicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Kirche gehören, die Begabungen anderer Menschen zu entdecken und zu fördern. Nicht wer möglichst viel selbst macht, sondern wer viele Menschen aktiv beteiligt, erweist ein besonders hohes Maß an beruflicher Kompetenz.“¹⁰⁷

Das Pfarrteam hat sich für den Ansatz der Natürlichen Gemeindeentwicklung (NGE) entschieden, weil er

- a) einen wissenschaftlichen Hintergrund hat
- b) prinzipien- und nicht modellorientiert ist
- c) die Möglichkeit bietet, die Qualität der Gemeinde nach inhaltlichen Kriterien erfassen zu können
- d) die Wirkungen von Leitungshandeln innerhalb des Systems sichtbar macht.

Vor allem die Orientierung an Prinzipien statt an Modellen hat überzeugt. Zuvor wurde eher modellorientiert mit Materialien der amerikanischen Gemeinde „Willow Creek“ gearbeitet, bis Gemeindeglieder fragten: „Müssen wir jetzt amerikanisch werden?“ Der Vorteil von Modellen ist, dass sie zwar genau vorgeben, was getan werden muss. Der Nachteil besteht darin, dass sie nicht genau übertragbar sind. Es wurde klar, dass eigene Wege und Lösungen gefunden werden müssen.

Den interessierten Gemeindegliedern wurde auf einer Gemeindeversammlung das Konzept von NGE vorgestellt und darüber hinaus wurden sie über die Schritte eines Gemeindeentwicklungsprojektes informiert. Für zwei Jahre wurden vom „Fonds missionarischer Aufbruch“ (EKBO) Mittel zur Verfügung gestellt, um eine missionarische Gemeindeentwicklung zu fördern, die die Ausstrahlungskraft der Gemeinde nach außen hin verbessert.

¹⁰⁵ s.a. Wolfgang J. Bittner, Kirche – das sind wir! Von der Betreuungs- zur Beteiligungskirche, Neukirche-Vluyn, 2003

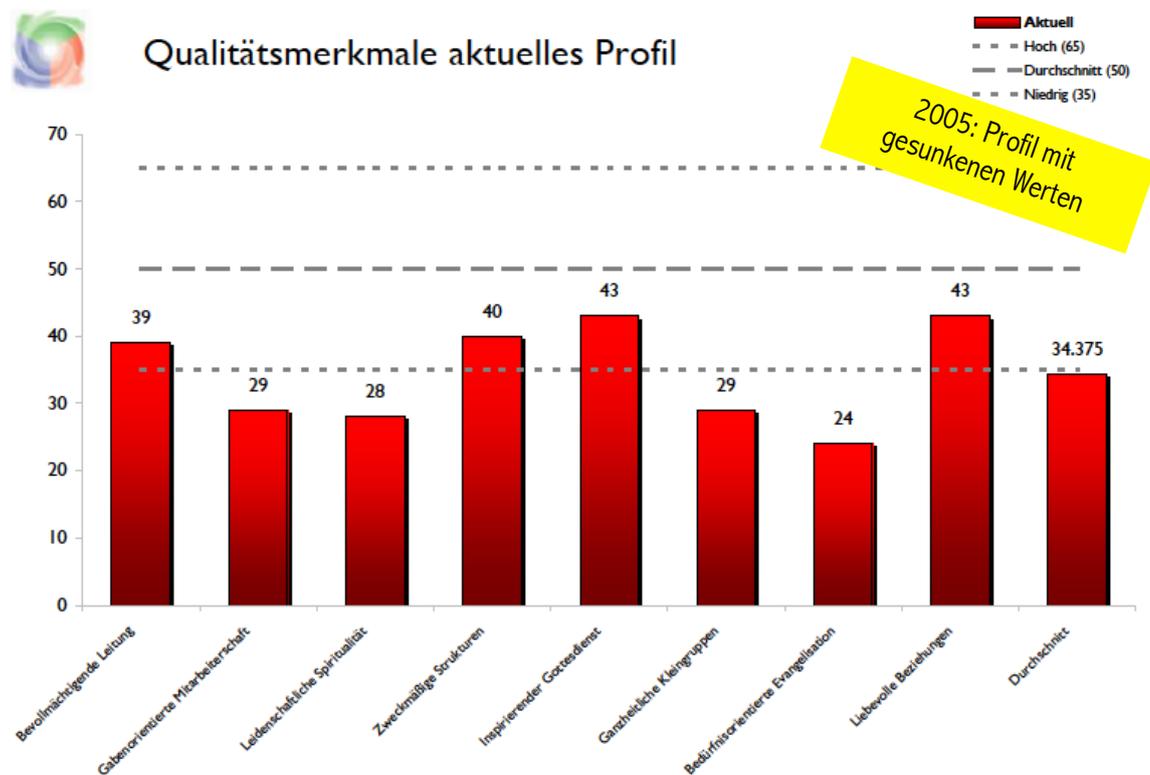
¹⁰⁶ Wolfgang J. Bittner, Artikel „Es darf kein Traum bleiben: Gemeinde gewinnt an Bedeutung“, in: Kirche 2025, Entwürfe für die Zukunft; Friederike von Kirchbach (Hg.), Berlin 2006

¹⁰⁷ Wolfgang Huber, Kirche in der Zeitenwende, Gütersloh, 1998, S. 257

Ein erstes Qualitätsprofil wurde 2003 erstellt. Ca. 26 regelmäßig ehrenamtlich Mitarbeitende haben einen Fragebogen ausgefüllt, der auf diese Zielgruppe normiert ist. Die Auswertung fand durch das Institut für Natürliche Gemeindeentwicklung statt.¹⁰⁸

Als Minimumfaktor wurde der Bereich „Leidenschaftliche Spiritualität“ ermittelt. Aus der Detailauswertung wurde ersichtlich, dass vor allem das persönliche Bibellesen bei den Ehrenamtlichen kaum eine Rolle spielt und das persönliche Gebet nicht als inspirierend erlebt wird.

Zwei Jahre lang wurde die Thematik als Querschnittsthema in der bestehenden Arbeit behandelt, z.B. im Rahmen von Predigtreihen, Mitarbeiterandachten oder der Umwandlung eines schlecht besuchten Pfingstmontagsgottesdienstes in einen Freiluftgottesdienst vor der Kirche, der auch 10 Jahre später noch einen Erfolg darstellt und regelmäßig ca. 70-80 Besucher aufweist. Ansonsten gab es den Versuch neuer Angebote. Nach den ersten zwei Jahren wurde ein neues Profil erstellt, um zu überprüfen, wie die Impulse gewirkt haben. Die Werte waren gesunken (siehe Grafik) und unter die sog. „35'er-Marke“ gerutscht. Das bedeutet: die Gemeinde hat ernst zu nehmende Vitalitäts- und Wachstumsprobleme. Das war nicht neu, aber es konnten die Bereiche benannt werden, die diesbezüglich unterentwickelt waren.



Auf diesem Qualitätslevel in Bezug auf Wachstum wurde in der KG Tegel-Süd begonnen

Was waren eventuell Gründe für dieses „Abrutschen“, trotzdem viel gemacht worden ist?

Hier gibt es zwei Vermutungen, die als sehr wahrscheinlich angesehen werden können. Zum einen hat die intensivere Beschäftigung mit Themen des Bibellesens und der persönlichen Frömmigkeit dazu geführt, dass die Wahrnehmung geschärft wurde und der Fragebogen beim zweiten mal realistischer ausgefüllt wurde.

Zum anderen liegt es nahe, dass die ersten Impulse zu sehr auf äußere Aktionen fokussiert waren, was dazu führte, dass die innere Entwicklung eher behindert als gefördert wurde. „Viel“ half in diesem Fall nicht viel.

Um einem Missverständnis vorzubeugen: Das Ergebnis sagt nichts über die Qualität der Aktionen an sich aus. Diese waren in sich gut vorbereitet und hatten ihre eigene Qualität. Sie haben sich lediglich negativ auf das qualitative Wachstum der Gemeinde und ihrer Glieder ausgewirkt. Dieser Wirkzusammenhang lässt sich durch das Qualitätsprofil darstellen.

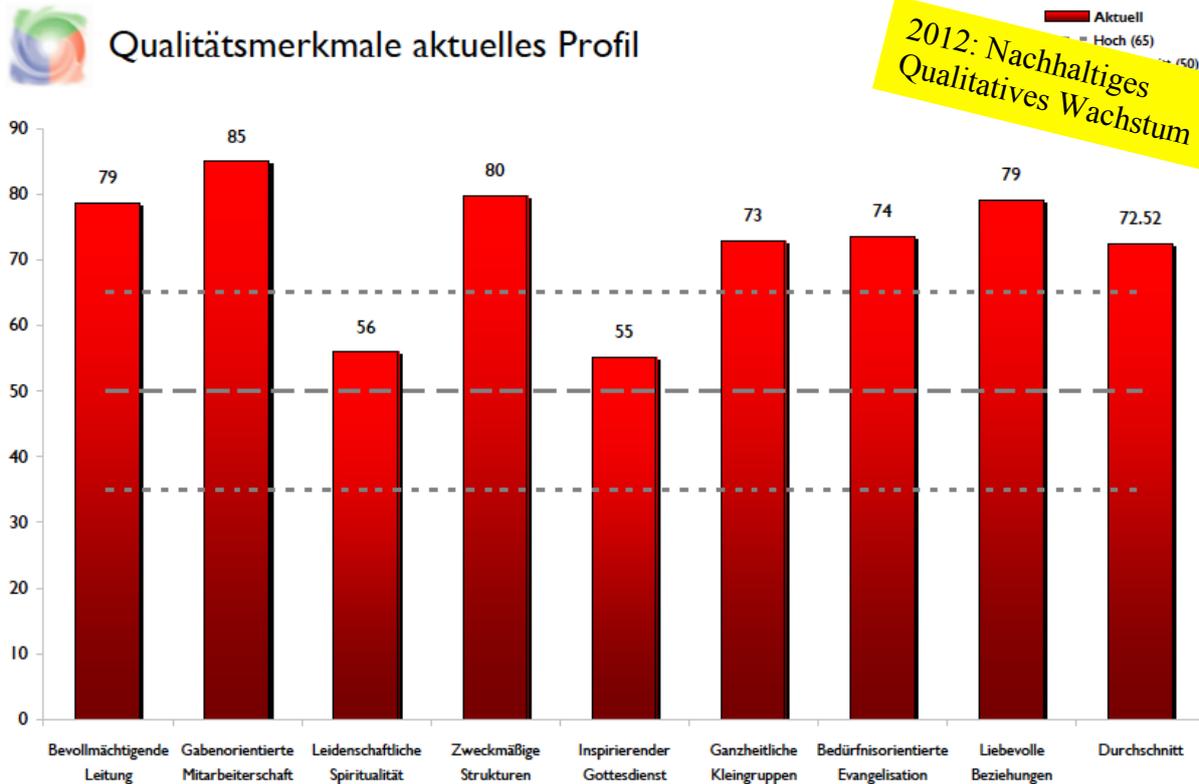
¹⁰⁸ Nähere Informationen zu häufigen Fragen: <http://nge-deutschland.de/faq/faq.htm>

Hier ist das Ergebnis, das sieben Jahre später ermittelt wurde.

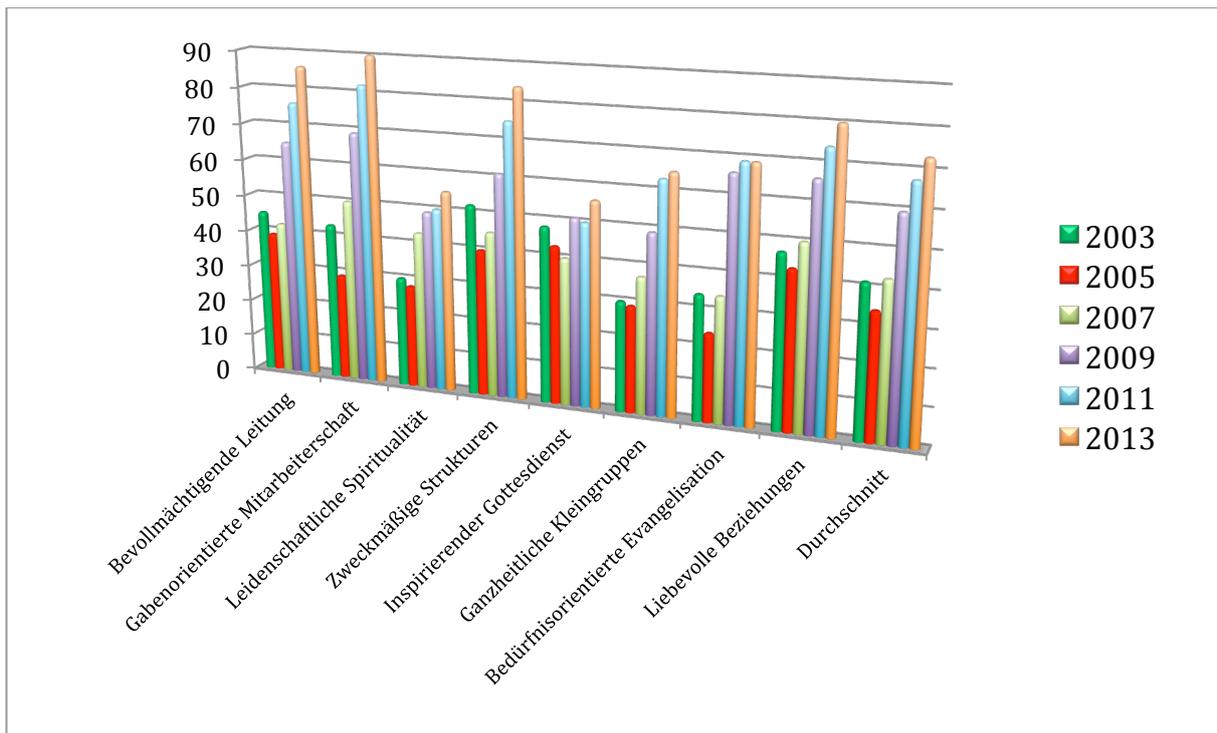


Qualitätsmerkmale aktuelles Profil

2012: Nachhaltiges
Qualitatives Wachstum



Durch die regelmäßigen Auswertungen und das beständige Arbeiten am Bereich des Minimumfaktors konnte die Vitalität und das Wachstumspotential in bedeutendem Maß gesteigert werden. Als „Nebeneffekt“ oder Frucht dieses Prozesses ist quantitativ die Anzahl der Ehrenamtlichen gewachsen. Es gab einen leichten Anstieg bei den Gottesdienstbesuchern. Insgesamt konnte die Gemeinde an lebendiger und missionarischer Ausstrahlungskraft gewinnen. Im Folgenden nochmal die schrittweise Entwicklung über die Jahre im Überblick.

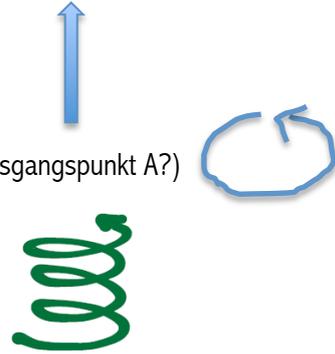


Grafisch lässt sich dieser Prozess am besten mit einer „Helix“ darstellen:

das **lineare** Denken (Von Punkt A nach Punkt B kommen)

und das **zirkulare** Denken (Welche Auswirkung hat Punkt B auf meinen Ausgangspunkt A?)

bilden eine Synthese.



Selbst wenn man die gleichen Bereiche behandelt, weil sie immer wieder als Minimumfaktor auftauchen, kommt man dennoch voran, weil man sich auf einem anderen Niveau und in neuer Ausgangslage damit befasst.

Relevant ist diese Erkenntnis für Reform- oder Veränderungsprozesse in folgender Hinsicht. Sie werden in der Regel linear von Projekten her gedacht und geplant, die einen definierten Anfangs- und Endpunkt haben. Meist werden sie am Ende evaluiert und es wird überprüft, ob die geplanten Ziele erreicht worden sind. Ist dies der Fall, werden sie als Erfolg gewertet. Auf diese Weise kann es aber auch zu einer Situation kommen, die als „Operation gelungen – Patient tot“ bekannt ist. Ein rein lineares Denken hat diese Dimension nicht im Blick. Selbst wenn ein Projekt aufgrund erreichter Zielvorgaben als erfolgreich gewertet werden kann, heißt das noch lange nicht, dass es sich auf den Entwicklungsprozess des Gesamten positiv auswirkt. Hierfür sind selten Bewertungskriterien, bzw. Werte definiert oder geeignete Messmethoden vorhanden.

Die systemische Herangehensweise der Natürlichen Gemeindeentwicklung ermöglicht einen Gesamtblick.

Fazit:

- Der Ansatz der Natürlichen Gemeindeentwicklung ermöglicht auf die gezeigte Weise ein beständiges Erneuerungshandeln, das nicht atemlos machen muss, weil es jeweils am für Wachstum, bzw. die Vitalität relevanten Punkt ansetzt und eine Konzentration der Kräfte bewirkt.
- Die Auswirkungen, zum Beispiel von einem „Zuviel“ an äußerer Aktion oder an ungesunder Überlastung von Mitarbeitenden, lassen sich an den Qualitätsprofilen ablesen.
- Systemisch gesehen kann man damit die Wirkungen von Aktionen und Veränderungsimpulsen nachvollziehen.
- Ein Leitungsgremium kann mit diesem Instrument bewußt eine „natürliche“ Gemeindeentwicklung fördern, die mit einer geistlichen Erneuerung von innen einhergeht.

6.3. Organisationsentwicklung: „Organisches Qualitätsmanagement®“

In diesem dritten Teil zur Praxis einer gesunden und beständigen Erneuerung wird der Ansatz für ein „Organisches Qualitätsmanagement“ vorgestellt. OQM wurde von Christoph Schalk konzipiert. Der Diplomspsychologe hat die statistisch-wissenschaftlichen Grundlagen erarbeitet, die dem Qualitätsprofil der Natürlichen Gemeindeentwicklung (NGE) zu Grunde liegen.

Für das sogenannte „Organische Qualitätsmanagement®“ (OQM) hat er die Prinzipien aus dem Bereich Gemeindeentwicklung auf die Organisationsentwicklung übertragen. Viele Leiter von Sozialdiensten und kirchlichen Werken hatten den Wert der Prinzipien der NGE für ihre eigene Organisation erkannt. Dieses Interesse führte zur Entwicklung von OQM®.

Das OQM-Profil wurde als „Diagnosewerkzeug im Rahmen von Forschungsprojekten u. a. an der Universität Heidelberg und der Mount Vernon Nazarene University in den USA entwickelt. OQM International konnte eine positive und signifikante Korrelation zwischen den OQM Qualitätsmerkmalen und Mitarbeiterüberzeugungen,

Leistung, persönlichem Stressmanagement und der Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Organisation nachweisen.“¹⁰⁹

Auch wenn ich persönlich bisher keine Erfahrungen in der Beratung mit diesem Werkzeug sammeln konnte, möchte ich es kurz vorstellen, weil es für die Entwicklung kirchlicher Organisationen, Verwaltungen oder Einrichtungen der Diakonie eingesetzt werden könnte.

6.3.1. Organisationsentwicklung für kirchliche Werke und Institutionen

Warum ist OQM für kirchliche Werke und Institutionen interessant?

Die Einzigartigkeit dieses Ansatzes liegt in der ganzheitlichen Einschätzung der Organisation in drei Dimensionen:

- Strukturell („Organisation“)
- Menschlich („Organismus“)
- Geistlich („Geist“)

Gerade in christlichen Werken ist die Erwartung groß, dass dort ein „anderer Geist“ herrscht. Enttäuschungen in diesem Bereich führen oft zu Demotivation und innerer Kündigung. Da sich die menschliche und geistliche Dimension nicht direkt steuern, sondern nur fördern lassen, ist (wie in der Gemeindeentwicklung) ein systemischer Ansatz gefragt, der die Auswirkungen des Managementhandelns auf diese Bereich deutlich macht.¹¹⁰

6.3.2. Prinzipien zur Förderung der Vitalität

Die acht Schlüsselbereiche, bzw. Prinzipien für qualitatives Wachstum wurden für den Unternehmensbereich leicht angepasst, weil z.B. „Gottesdienste“ oder „Kleingruppen“ dort in der Regel nicht vorkommen.

Die Faktoren für die Gesundheit einer Organisation wurden wie folgt definiert. In Klammern gebe ich zum Vergleich die Bezeichnung aus dem Bereich Gemeindeentwicklung an.

- a) **Bevollmächtigende / bestärkende Leitung:** Eine Leitung, die ihre Mitarbeiter durch Coaching unterstützt, die Potential in Mitarbeitenden erkennt und fördert, die ihre Mitarbeiter ermutigt, herausfordert und begleitet.
- b) **Gabenorientierte Mitarbeit:** Ziel ist es, dass jeder soweit möglich das macht, was er gerne und gut tut. Das kann unter Umständen bedeuten, Mitarbeitenden neue Aufgaben zu geben und von anderen Aufgaben zu entbinden. Wenn es einer Organisation gelingt, dieses Prinzip konsequent umzusetzen, sind Mitarbeiter weniger krank, arbeiten effektiver und die Qualität ihrer Arbeit steigt. Im Ganzen wird ein höheres Maß an Arbeitszufriedenheit festzustellen sein.
- c) **Lebendige Spiritualität** (statt „leidenschaftlich“): Ist die Atmosphäre der Art, dass Mitarbeitenden ihre Glaubensüberzeugung nicht nur nach innen, sondern auch gerne nach außen leben?
- d) **Zweckmäßige Strukturen:** Fördern die Strukturen die Arbeitsabläufe? Sie sind immer dann zweckmäßig, wenn sie den Arbeitsabläufen und den darin involvierten Menschen dienen.
- e) **Verinnerlichte Werte und Kultur** (statt „inspirierender Gottesdienst“): Werden die Werte, die die kirchliche Einrichtung nach außen vertritt, auch nach innen gelebt? Welche Kultur prägt die Atmosphäre? Gibt es in diesem Bereich Einkehrtage, Feste oder inhaltlich-geistliche Angebote?
- f) **Ganzheitliche Teams** (statt „ganzheitliche Kleingruppen“): Interessiert man sich im Team nicht nur für Leistung, sondern hat man auch den Menschen in Bezug auf sein geistliches, seelisches und körperliches Wohlbefinden im Blick?

¹⁰⁹ C. Schalk, „Praktische Schritte der Qualitätsentwicklung“, Artikel in: KVI im Dialog, Das Magazin für Führungskräfte in Kirchen und kirchlichen Organisationen, Ausgabe 4 / November 2014, S.42

¹¹⁰ B. Dierks, „Thermometer für die geistliche Betriebstemperatur“, Artikel in KVI im Dialog, Das Magazin für Führungskräfte in Kirchen und kirchlichen Organisationen, Ausgabe 3 / August 2014, S.40

- g) **Überzeugender, authentischer Lebensstil** (statt „bedürfnisorientierte Evangelisation“): Das geschieht im Wesentlichen auf zwei Ebenen. Zum einen durch tatkräftige Nächstenliebe, die sowohl Beruf als auch Ehrenamt sein kann. Mitarbeitende helfen andern Menschen und gehen liebevoll mit allen um, die ihnen im Rahmen ihrer haupt- oder ehrenamtlichen Tätigkeit begegnen und machen so ihre Werte deutlich – nur durch ihr Handeln, ohne Worte. Die andere Ebene ist die der Sprache: zur Vitalität der Organisation trägt es bei, wenn sie ihren Mitarbeitenden hilft, eine authentische Sprachfähigkeit in Glaubensdingen zu erwerben.
- h) **Vertrauensvolle Beziehungen** (statt „liebepoll“): Die Beziehungen innerhalb der Organisation sind von Freude übereinander und Vertrauen zueinander geprägt. Man arbeitet gerne zusammen. Treten Konflikte auf, wissen die Mitarbeitenden, wie sie diese Konflikte lösen können und gehen die Konfliktbewältigung aktiv an.

6.3.3. Die Umsetzung: Der OQM-Kreislauf

Um Interessierten einen Überblick über den Prozessverlauf zu geben, stelle ich ihn im folgenden dar. „Der OQM-Kreislauf ist zu vergleichen mit dem klassischen Organisationsentwicklungsprozess, allerdings mit einem ganzheitlichen Fokus auf Qualität, Werte, Mitarbeiter und die Organisation selbst.

Der Kreislauf besteht aus 6 Phasen:

1. **Vorbereitung:** Die Ziele des OQM-Prozesses werden mithilfe eines OQM-Beraters klar formuliert. Die betroffenen Mitarbeiter werden nicht nur informiert, sondern rechtzeitig in die Gestaltung des Prozesses einbezogen. Der logistische Rahmen wird geklärt.
2. **Durchführung der Umfrage:** Auf freiwilliger Basis werden entweder alle Mitarbeiter oder eine repräsentative Gruppe eingeladen, den OQM-Fragebogen zu beantworten. Das kann auf Papier oder online erfolgen. Die Fragebogendaten werden mit statistischen Verfahren auf mehrere Arten ausgewertet: So erhält jede Einrichtung präzise Angaben zur Qualität für jedes ihrer Teams als auch für die Einrichtung als Ganze. Die Ergebnisse werden für die acht Qualitätsmerkmale aufbereitet, aber auch für jede einzelne Frage. Für einen Erhebungszeitpunkt können bis zu 20 Teams miteinander verglichen werden.
3. **Interpretation der Ergebnisse:** Der OQM-Berater hilft beim Verstehen der Ergebnisse und Diagramme. Oft ist es hilfreich, die Fragebogendaten durch Interviews oder moderierte Gruppentreffen zu ergänzen. Das liefert nicht nur weitere Daten und Erklärungen, sondern bezieht die Mitarbeiter in den Entwicklungsprozess ein.
4. **Entwicklung eines Aktionsplans:** Je nach Ausgangslage, Minimumfaktor und Zielsetzung werden jetzt konkrete Schritte zur Verbesserung der Qualität in der Einrichtung und ihren Teams erarbeitet. Am Anfang dieser Phase steht oft ein 1-2tägiger Kick-off-Workshop.
5. **Umsetzung des Aktionsplans:** Am längsten – in der Regel über mehrere Monate – zieht sich die Umsetzungsphase. Der OQM-Berater unterstützt die Einrichtung in dieser Zeit im Rahmen von Coachingterminen. Das Coaching kann für die Leitung, aber auch für Teams angeboten werden. Der OQM-Kreislauf sieht an dieser Stelle keinen Standardablauf vor, sondern legt Wert auf individuelle Lösungen.
6. **Auswertung des Kreislaufs:** Zur Beurteilung der Qualitätsentwicklung aufgrund der Maßnahmen ist die erneute Durchführung eines OQM-Profiles notwendig. Aber auch der Kreislauf selbst wird ausgewertet, so dass die Durchführung jedes Jahr besser gelingt.“¹¹¹

Wird das OQM-Profil – wie es für die kontinuierliche Qualitätsentwicklung empfohlen wird – einmal im Jahr durchgeführt, lassen sich die Ergebnisse der letzten vier Erhebungen miteinander vergleichen.

¹¹¹ Schalk, a.a.O. S. 44

7. Fazit: Wie verändere ich beständig meine Kirche, ohne sie zu ruinieren?

Begonnen hat diese Arbeit mit dem Satz von Jodocus van Lodenstein „ecclesia semper reformanda“ – die Kirche ist eine sich immer reformierende – und der Frage, wie dieses „ständige“ Verändern geschehen kann, ohne die Kirche und sich selbst atemlos zu machen und zu ruinieren.

Van Lodenstein und sein Kollege de Labadie sahen ihre Antwort auf ein aus ihrer Sicht fehlgeleitetes menschliches Reformhandeln in einem mystisch gefärbten Heiligungsideal und einen monastisch geprägten Leben.

Ich bin im Laufe der Entwicklung meines Reformhandelns in meiner Kirche an einen ähnlichen Punkt gekommen: Die Erkenntnis, dass ein äußeres Reformhandeln aus einer inneren geistgewirkten Erneuerung heraus geschehen muss und nicht zu trennen ist von einem Prozess der eigenen Heiligung und eines gestalteten persönlichen geistlichen Lebensstiles.

Auch wenn sich dieser Satz selbstverständlich anhört, habe ich ihn in meiner Kirche bisher nicht als selbstverständlich erlebt. Den Grund dafür sehe ich darin, dass das Handeln und Entscheiden von unterschiedlichen Paradigmen beeinflusst ist, die sich gegenseitig ausschließen. Dadurch redet und wirkt man aneinander vorbei, Kräfte werden verschlissen und erwünschte Wirkungen werden bestenfalls neutralisiert, bzw. wirken sich schädigend auf das Ganze aus.

Wenn es um die Frage nach dem Zusammenwirken von Gottes Geist **und** Mensch geht, kommen wir nicht mit den alten Paradigmen weiter, die dieses Wirken entweder von einander trennen (falsch verstandene Mystik) oder es miteinander gleichsetzen (falsch verstandenes Machbarkeitsdenken).

Es braucht ein „**UND**“ sowie eine neue systemische Sicht auf dieses Zusammenwirken als einen sich gegenseitig beeinflussendem Kreislauf.

Hier sehe ich im Ansatz der Natürlichen Gemeindeentwicklung ein noch ungenutztes Potential, sowohl was die theologische Grundlage eines neuen Paradigmas angeht, als auch die praktische Anwendung für eine beständige Entwicklung und Erneuerung von Gemeinde und Kirche.

Die von Schwarz erforschten Prinzipien für den Bereich des qualitativen Wachstums, die unabhängig von Kultur und Theologie anwendbar sind, machen den Ansatz integrativ. Er ermöglicht zum Beispiel innerkirchlich ein Verständnis und eine Zusammenarbeit von theologisch unterschiedlich geprägten Christen, die schlagwortartig als liberal, evangelikal und charismatisch bezeichnet werden. Hier gibt es in Bezug auf die Themen „Gemeindeentwicklung“, „Heiligung“ und „Mission/Evangelisation“ kaum ein produktives Zusammenwirken. Synergieeffekte kommen deshalb bisher nicht zur Entfaltung.

In erster Linie hilft die Analysemethodik der Natürlichen Gemeindeentwicklung Leitenden, beständig und ressourcenschonend am wesentlichen Punkt Erneuerungsimpulse zu setzen.

Damit das Reformieren nicht nur äußere Aktionen und Programme umfasst, benötigt es eine geistliche Leitung wie sie auf Grundlage des Ansatzes von G. Wegner vorgestellt wurde. Das heißt konkret:

1. Geistliche Selbstleitung: Ich selbst bin für mein eigenes Geleitetwerden durch Gott zuständig und verantwortlich. Ich versuche meine Beziehung zu Gott leidenschaftlich zu leben und einen Prozess der Heiligung zu ermöglichen, der bei mir persönlich beginnt. Das ist mein Beitrag, den ich zu einem beständigen Erneuerungsprozess beitragen kann und der sich auf meine Umgebung auswirken wird – sowohl negativ (wenn ich mich nicht darum kümmere) als auch positiv.

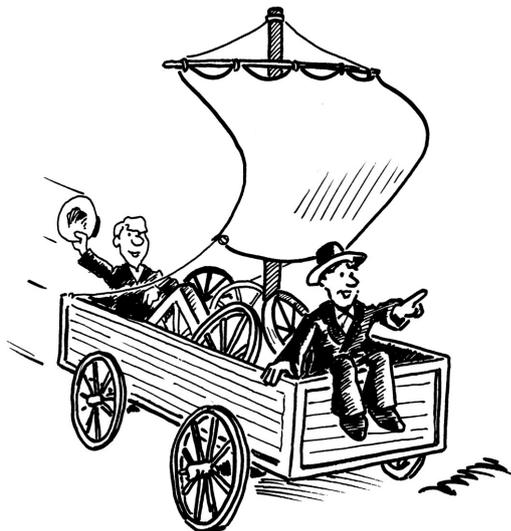
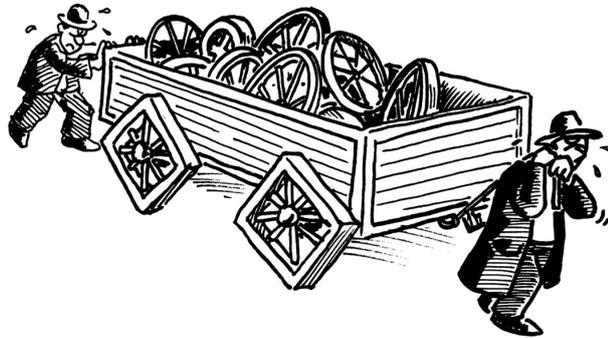
2. Leitung der geistlichen Selbstleitung: Mitarbeitende in Gemeinde und Kirche helfen den Gliedern zu mündiger geistlicher Selbstleitung. Das geistliche Leben kann nicht stellvertretend z.B. an Pfarrer/innen delegiert werden!
3. Ermöglichung der Unterstützung von geistlicher Selbstleitung: Gremien aus Gemeinde-, Kirchenkreis und landeskirchliche Ebene treffen Entscheidungen, die diese geistliche Selbstleitung unterstützen. Dies betrifft vor allem eine Achtsamkeit bezüglich überlastender Arbeitsbedingungen von Mitarbeitenden. Sie sind dafür zuständig, zweckmäßige Strukturen zu schaffen, die Ebene eins (auch für die Mitarbeitenden und sich selbst) und zwei geistlicher Leitung zu ermöglichen und zu fördern.

Ich freue mich, wenn diese Arbeit dazu anregt, sich selbst zu fragen, welches Paradigma leitend ist, wenn es um Fragen von Erneuerung im Innen und Außen geht.

Außerdem hoffe ich, dass sie ein Verständnis für das „UND“ wecken konnte: Aktion **und** Kontemplation zum je angemessenen Zeitpunkt in den Blick zu nehmen.

Denn das Ziel ist nicht Er-Schöpfung, sondern Neu-Schöpfung!

Ein Bild, das Christian A. Schwarz immer wieder in seinen Büchern zitiert, ist das der vorhandenen, aber noch nicht benutzten runden Räder. Eine Lösung ist oft in Reichweite und näher als man denkt. Ein Umdenken kann viel bewirken.



Aus der Schöpfungsgkraft Gottes (creatio) heraus leben, sie zu nutzen und durch sie Erneuerung zu erfahren, heißt nicht, die Hände in den Schoß zu legen und sich zu langweilen.

Es bedeutet, die Kraft und den Raum zu haben für kreative und individuelle Lösungen, um **beständig** die Kirche zu reformieren, ihre Vitalität vor allem für Krisenzeiten zu stärken und das Reich Gottes mehr und mehr erlebbar zu machen.

Deshalb:

„Lasst euch umgestalten durch die Erneuerung des Sinnes.“
(Römer 12,2)

8. Literatur

- Abraham, Martin: Evangelium und Kirchengestalt: Reformatorisches Kirchenverständnis heute, 2007
- Bannach, Horst (Hg.): Der geregelte Mensch, Vier Vorträge zum Thema Kybernetik, Stuttgart 1968
- Barth, Karl: Kirchliche Dogmatik IV, 1, 1953
- Bittner, Wolfgang J.: Kirche – das sind wir! Von der Betreuungs- zur Beteiligungskirche, Neukirchen-Vluyn, 2003
- Bittner, Wolfgang J.: Artikel „Es darf kein Traum bleiben: Gemeinde gewinnt an Bedeutung“, in: Kirche 2025, Entwürfe für die Zukunft; Friederike von Kirchbach (Hg.), Berlin 2006
- Robert, Sabine: Jesus-Gebet und neue Mystik, Grundlagen einer christlichen Mystagogik, Kiel 2010
- Robert, Sabine: Mystik und Coaching mit MTP – Mental Turning Point®, Kiel 2011
- Bohren, R. und Grün-Rath, Harald: Ekklesiologie. Von der Schwierigkeit zu sagen, was Kirche sei; Woltrop, Hartmut Spenner verlag, 2005
- Böhlemann, Peter: Verbindung zu Gott und Menschen halten, Geistliche Leitung und Gemeindeentwicklung; Artikel in: Kirche in Bewegung, Heft: Leiten im Geist, Mai 2011, Hg. Gemeindeglied der VELKD in Neudietendorf
- Dierks, Birgit: „Thermometer für die geistliche Betriebstemperatur“, Artikel in: KVI im Dialog, Das Magazin für Führungskräfte in Kirchen und kirchlichen Organisationen, Ausgabe 3 / August 2014, S. 40-42
- Doppler, Klaus; Fuhrmann, Hellmuth, Lebbe-Waschke, Birgitt, Voigt, Bert: Unternehmenswandel gegen Widerstände, Change Management mit den Menschen, Frankfurt am Main, 2002
- Douglass, Klaus: Die neue Reformation, 96 Thesen zur Zukunft der Kirche, Stuttgart 2001
- Eckert, Siegfried: 2017, Reformation statt Reförmchen, Gütersloh 2014
- Gessler, Philipp: Wolfgang Huber: Ein Leben für Protestantismus und Politik, 2012
- Goeters, Wilhelm: Vorbereitung des Pietismus in der reformierten Kirche der Niederlande, 1911
- Harm, Silke: Glauben üben, Grundlinien einer evangelischen Theologie der geistlichen Übung und ihre praktische Entfaltung am Beispiel der „Exerzitien im Alltag“, Göttingen 2011
- Herbst, Michael: Missionarischer Gemeindeaufbau in der Volkskirche, Stuttgart 2010 (5. Auflage)
- Huber, Wolfgang: Kirche in der Zeitenwende, Gütersloh, 1998
- Jalics, Franz: Kontemplative Exerzitien, Eine Einführung in die kontemplative Lebenshaltung und in das Jesusgebet, Würzburg, 14. Auflage, 2013
- Karle, Isolde: Kirche im Reformstress, Gütersloh 2010
- Kierkegaard, Sören; Angriff auf die Christenheit, 1896

Knuth, Hans Christian: Semper reformanda? In: Zeitzeichen Nr. 10 / 2004, S. 25 ff.

Kunz, Ralph; Artikel „Kybernetik“ in Christian Grethlein, Helmut Schwier (Hg.), Praktische Theologie, Eine Theorie und Problemgeschichte, Leipzig 2007

Kunz, Ralph (Hg.); Gemeindeaufbau konkret, Arbeitsfelder einer lebendigen Kirche, Zürich, 2001

Luz, Ulrich: Das Evangelium nach Matthäus (Mt 8-17), Evangelisch-Katholischer Kommentar zum Neuen Testament 1/2, Zürich, 1990

Möller, Christian: Lehre vom Gemeindeaufbau, Bde 1 und 2, Göttingen 1987/1990

Mühlhaupt, Erwin: Luther im 20. Jahrhundert: Aufsätze; Göttingen 1982; darin „Immer währende Reformation?“ Vortrag beim Eröffnungsabend der 60. Generalversammlung des Evangelischen Bundes am 10. November 1967 in Worms

Müller-Weißner, Ulrich; Gesetzt den Fall, es gäbe geistliche Leitung – ein nachdenkliche Annäherung; Artikel in: Kirche in Bewegung, Heft: Leiten im Geist, Mai 2011, Hg. Gemeindegemeinschaft der VELKD in Neudietendorf

Reuter, Hans-Richard: Der Begriff der Kirche in theologischer Sicht, in: Das Recht der Kirche, Bd. 1: Zur Theorie des Kirchenrechts, hg. V. G.Rau/ H.-R.Reuter / K.Schlaich, FES 49, Gütersloh 1997

Ritschl, Albrecht: „Geschichte des Pietismus“, Band 1, 1880

Rohr, Richard: Entscheidend ist das UND, Kontemplativ leben und engagiert handeln, München, 2012

Schalk, Christoph: „Praktische Schritte der Qualitätsentwicklung“, Artikel in: KVI im Dialog, Das Magazin für Führungskräfte in Kirchen und kirchlichen Organisationen, Ausgabe 4 / November 2014, S.42-44

Schniewind, Julius: Die Geistliche Erneuerung des Pfarrerstandes, Zehlendorfer Studien der Kirchlichen Hochschule Berlin, Heft 4, 1947

Schwarz, Christian A.: Die Dritte Reformation, Paradigmenwechsel in der Kirche, Emmelsbüll, 1993

Schwarz, Christian A.: Die dreifache Kunst Gott zu erleben, Die befreiende Kraft eines trinitarischen Glaubens, Emmelsbüll 1999

Schwarz, Christian A.: Farbe bekennen mit Natürlicher Gemeindeentwicklung, Wie kann ich mein Christsein kraftvoll leben und entfalten? Emmelsbüll 2005

Schwarz, Christian A.: Die 3 Farben der Liebe, Die Kunst, Gottes Gerechtigkeit, Wahrheit und Gnade mit anderen Menschen zu teilen, Emmelsbüll 2004

Schwarz, Christian A.: Die 3 Farben Deiner Spiritualität, 9 geistliche Stile: Wie drückt sich Ihr Glaube am natürlichsten aus? Emmelsbüll 2009

Schwarz, Christian A.: Die 3 Farben der Leiterschaft, Wie jeder lernen kann, andere Menschen zu bevollmächtigen, Emmelsbüll 2012

Schwarz, Christian A.: Die 3 Farben der Gemeinschaft, Entdecken Sie die 7 Bausteine ganzheitlicher Kleingruppen, Emmelsbüll 2012

52 Ecclesia semper reformanda

Schwarz, Christian A.: Die 3 Farben Deiner Gaben, Wie jeder Christ seine geistlichen Gaben entdecken und entfalten kann, Emmelsbüll 2013 (bearbeitete Neuauflage)

Vester, Frederic: Neuland des Denkens, Vom technokratischen zum kybernetischen Zeitalter, München 1984

Vester, Frederic: Die Kunst vernetzt zu denken; Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität; München 1999

Von Heyl, Andreas: Das Anti-Burnout-Buch für Pfarrerinnen und Pfarrer, Freiburg im Breisgau 2011

Wegner, Gerhard: Artikel: Was ist geistliche Leitung, Zehn Vorschläge zur Verständigung über Führung in Kirche und Diakonie“, in: Pastoraltheologie 96. Jg, 2007, S. 185-200

Wolf, Hubert: Krypta, Unterdrückte Traditionen der Kirchengeschichte, München 2015

V. EKD-Erhebung über Kirchenmitgliedschaft, März 2014

Zeitschriften / Reihen / Nachschlagewerke

Documenta reformatoria, hrsg. Von Bekhuizen van den Brink, W.F. Dankbaar, W. J. Koimann, D. Nauta, N. van der Zijpp, Teil 1 1960

Duden, Das Fremdwörterbuch, Software Version 3.32, 2013

Evangelisches Forum für Literatur und bildende Kunst der Gegenwart: Protest des Gewissens, 1967

Evangelische Theologie, Sonderheft Ecclesia semper reformanda, Theologische Aufsätze Ernst Wolf zum 50. Geburtstag am 2. August 1952; hg. Von W. Schneemelcher und K.G. Steck

„Geistlich leiten – ein Impuls“, Dokumentation, Sonderdruck hg. Kirchenamt der EKD, Hannover, 2012

Theologisches Wörterbuch zum Neuen Testament, Hg. Von Gerhard Kittel, Studienausgabe Stuttgart 1990

Internet

<http://www.evangelisch.de/inhalte/90526/09-12-2013/huber-ich-wuerde-das-zukunftspapier-heute-anders-schreiben>

<http://de.wikipedia.org/wiki/Minimumgesetz>

Nähere Informationen zu Natürlicher Gemeindeentwicklung:

<http://nge-deutschland.de>

<http://www.ncd-international.org> (englisch)

9. Anhang: Reformprozess EKBO: 10 Thesen (Stand 2014)

Orientierungspunkte – Resonanzen – Konsequenzen

begabt leben - mutig verändern: 10 Thesen, entstanden aus dem Konsultationsprozess der EKBO „Welche Kirche morgen?“

1. Wir sind „Kirche mit Mission“

Wir stehen in unserer Landeskirche mit ihren Kirchenkreisen, Arbeitszweigen und Gemeinden gemeinsam mit der weltweiten Christenheit im Auftrag Jesu Christi. Wir leben aus der Kraft des dreieinigen Gottes und sind getragen von der Gewissheit, dass der auferstandene Christus seine Kirche begleitet.

Wir wollen den Heiligen Geist in seinem vielfältigen Wirken neu entdecken. Er motiviert und stärkt uns, „Salz der Erde“ zu sein und unsere Mission zu erfüllen: das Evangelium zu verkündigen, zur Gemeinschaft einzuladen, die Lehre Jesu weiterzugeben, Seelsorge zu üben und zur tätigen Nächstenliebe zu motivieren. Wir setzen uns ein für die Bewahrung der Schöpfung und die Achtung der Menschenrechte.

2. Wir gestalten aktiv die Vielfalt unserer Kirche

Wir leben in einer Landeskirche, deren Vielfalt Spannungen und Gegensätze vereint: Metropole und strukturschwache Regionen; Speckgürtel und Mittelstädte; Ost- und Westbiographien; fünf Bundesländer; Christinnen und Christen unterschiedlicher theologischer Tradition, mit und ohne Migrationshintergrund.

Wir wollen in Zukunft unsere Vielfalt bewusster als Stärke entfalten, indem wir gemeinsame Visionen für die Zusammenarbeit entwickeln.

3. Wir nehmen die Herausforderungen der pluralistischen Gesellschaft an

Wie unsere Kirche, so ist auch unsere Gesellschaft vielfältig und wird im Prozess der Globalisierung noch vielfältiger werden. Unterschiedliche Kulturen und Religionen, areligiöse und atheistische Weltanschauungen sowie unterschiedliche Ansichten über die Rolle der Religionen in der Gesellschaft prägen öffentliche Diskurse.

Wir nehmen diese Situation als Herausforderung an, vertreten unsere Botschaft aktiv und setzen uns im Geist der Versöhnung für den gesellschaftlichen Dialog ein. Wir treten für das bewährte Religionsrecht in unserer Gesellschaft ein, das es Menschen aller Religionen erlaubt, ihren Glauben öffentlich zu leben.

4. Wir erneuern das gottesdienstliche Leben durch Mut zu Veränderung

Wir kennen in unserer Kirche eine Fülle unterschiedlicher Gottesdienstformen. Jeder Gottesdienst hat seinen Wert: Andachten, auch für die kleine Zahl; Gottesdienste mit unterschiedlichen Zielgruppen; repräsentative Gottesdienste mit hoher gesellschaftlicher Wahrnehmung.

Wir wollen dort, wo Gottesdienste nicht mehr einladend wirken und in der bisherigen Form und Anzahl organisatorisch oder personell nicht zu sichern sind, mutig Veränderungen vornehmen. Die Zukunft des geistlichen Lebens unserer Kirche liegt in bewusst eingesetzten unterschiedlichen Formaten geistlichen Lebens, mit und ohne Ordinierten. Wir wollen die Formen und die Zahl unserer Gottesdienste innerhalb einer Gemeinde und regional den vorhandenen Ressourcen anpassen. Nicht die Menge der Gottesdienste ist ausschlaggebend, sondern die Haltung, in der wir sie gestalten und feiern.

5. Wir profilieren unsere evangelischen Bildungsangebote

In unserer Kirche werden vielfältige Bildungsangebote gemacht: in Gemeinden, in evangelischen Kitas, im Religionsunterricht, in kirchlichen Einrichtungen, in evangelischen Schulen und Ausbildungsstätten. Noch aber fehlen ein gemeinsam formuliertes Bildungsverständnis, eine Bildungskonzeption und die Möglichkeit, transparent darzustellen, was wir im Bildungsbereich zu bieten haben.

Wir wollen als offene und öffentliche Kirche ein ausformuliertes Bildungsverständnis und eine

Bildungskonzeption im öffentlichen Diskurs entwickeln. Wir wollen unsere Stärken bekannt machen und weiter entfalten.

6. Wir verbinden Kirche und Diakonie zu einem starken Team

Unsere Kirche und die Einrichtungen unserer Diakonie gehören untrennbar zusammen. Kirche braucht Diakonie, um ihren Auftrag zu erfüllen. Diakonie braucht Kirche, um ihr christliches Profil in der Gesellschaft leben zu können. Wo kirchliches Leben und Diakonie in ihren unterschiedlichen Formen miteinander verbunden sind, können sich Kirche und Diakonie als starkes Team in die Gesellschaft einbringen. Wir wollen die Diakonie in unseren Kirchengemeinden bewusster wahrnehmen. Wir wollen im Gespräch mit den diakonischen Trägern Wege zu einem neuen gegenseitigen Verstehen und zu gemeinsamem Handeln finden.

7. Wir entdecken unsere Gaben und Möglichkeiten „Salz der Erde“ zu sein

In unserer Kirche gibt es eine Fülle von Gaben, Ideen und Kompetenzen, die noch nicht ausreichend bekannt sind. Diese Begabungen wollen gehoben werden, damit Mut und Hoffnung unter uns wachsen. Um uns nach außen zu orientieren und eine Kultur des Willkommens zu leben, bieten die Kirchenmusik und andere künstlerisch-kulturelle Arbeit, die Spezialseelsorge und unsere weltweiten Partnerschaftsbeziehungen sowie die mediale Präsenz unter den Bedingungen der Mediengesellschaft eine Fülle von Möglichkeiten.

Wir wollen die Arbeit unserer Kompetenzzentren (Amt für kirchliche Dienste, Berliner Missionswerk, Evangelische Akademie zu Berlin, Stiftung St. Matthäus) stärker bekannt machen und nutzen. Als neues Kompetenzzentrum bauen wir eine Arbeitsstelle für Kirchenmusik auf.

8. Ein Leib und viele Glieder – wir erneuern die „Zeugnis- und Dienstgemeinschaft“

In unserer Kirche gibt es viele Dienste und Ämter: beruflich und ehrenamtlich Mitarbeitende; ordiniertes und nicht-ordiniertes Dienst; Mitarbeitende im aktiven kirchlichen Dienst und Mitarbeitende, die sich im Ruhestand ehrenamtlich engagieren. Sie alle haben Anteil an dem einen Auftrag Jesu Christi.

Wir wollen Rollen und Profile klären, Absprachen der Zusammenarbeit verbindlich machen und notwendige Strukturveränderungen einleiten, um die „Zeugnis- und Dienstgemeinschaft“ zu erneuern.

9. Wir nehmen Überlastungen wahr und ermutigen zu beispielhaftem Handeln

Je stärker uns der Auftrag motiviert, den Jesus Christus uns gegeben hat, desto deutlicher sehen wir die Fülle der Aufgaben und bedauern unsere begrenzten Ressourcen. Vielfach wird in unserer Kirche deshalb Überlastung erlebt. Aber vielfach werden schon jetzt durch zielorientiertes Planen und durch eine „Kultur der Verabredung“ gangbare Wege der Entlastung gefunden.

Wir wollen sensibel Überlastungen wahrnehmen. Wir brauchen Einsicht in die Grenzen unserer Möglichkeiten und den Mut, Prioritätenentscheidungen zu treffen und gemeinsam zu verantworten.

10. Wir sind eine „Volkskirche im Wandel“

Als „Volkskirche im Wandel“ bleiben wir – unabhängig von der Zahl unserer Mitglieder – eine offene und öffentliche Kirche, die ihre Mission in der Gesellschaft erfüllt. Es gehört zu unserem Wesen, uns nach außen zu wenden und eine Kultur des Willkommens für alle Menschen zu pflegen. Wir wollen eine Kirche bleiben, die vielfältige Aufgaben in der Gesellschaft wahrnimmt. Wir wollen uns als Gemeinden untereinander und darüber hinaus mit den diakonischen Trägern regional absprechen, uns mit ökumenischen und anderen Partnern in der Zivilgesellschaft vernetzen und unser gesellschaftliches Engagement zielorientiert vereinbaren. Gut vernetzt bleiben wir eine „Volkskirche“, die ihre Mission „Salz der Erde“ zu sein gesellschaftlich erfüllt.

Das wunderbare „Und“

- „Und“ lehrt uns, ja zu sagen.
- „Und“ erlaubt uns, *sowohl als auch* zu sein.
- „Und“ schützt uns vor dem *Entweder-oder*.
- „Und“ lehrt uns, geduldig und langmütig zu sein.
- „Und“ bewahrt uns vor dualistischem Denken.
- „Und“ zerspaltet die Gegenwart nicht.
- „Und“ hilft uns, im ewig unvollkommenen Jetzt zu leben.
- „Und“ lässt uns allem gegenüber aufnahmebereit und mitfühlend sein.
- „Und“ verlangt, dass unsere Kontemplation zur Aktion wird.
- „Und“ besteht darauf, dass unsere Aktion immer auch kontemplativ ist.
- „Und“ heilt unseren Rassismus, Sexismus und Heterosexismus und unser Klassendenken.
- „Und“ bewahrt uns vor der falschen Wahl zwischen progressiv *oder* konservativ.
- „Und“ erlaubt uns, immer beide Seiten zu kritisieren.
- „Und“ erlaubt uns, immer beide Seiten zu würdigen.
- „Und“ reicht weiter als jede Einzelnation oder politische Partei.
- „Und“ hilft uns, die eigene dunkle Seite zu sehen und anzunehmen.
- „Und“ ermöglicht uns, um Vergebung zu bitten und uns zu entschuldigen.
- „Und“ ist das geheime Paradoxon in allen Dingen.
- „Und“ ist der Weg der Barmherzigkeit.
- „Und“ macht praktische Liebe im Alltag möglich.
- „Und“ traut keiner Liebe, die nicht zugleich Gerechtigkeit ist.
- „Und“ traut keiner Gerechtigkeit, die nicht zugleich Liebe ist.
- „Und“ lässt die Parole „meine Religion gegen deine Religion“ weit hinter sich.
- „Und“ erlaubt uns, klar *und zugleich* eins zu sein.
- „Und“ ist das eigentliche Geheimnis der Trinität.

Richard Rohr

