

Gemeindeaufbau im Diskurs

Ein Zwischenbericht

1. Die Ausgangssituation

In die Gemeindeaufbaudiskussion ist wieder Bewegung geraten.

Die konzeptionelle Debatte der 80er Jahre mit den markanten Entwürfen einer funktionalen Kirchentheorie (Karl Friedrich Dahm), eines evangelistisch-missionarischen Ansatzes (F.Schwartz/Chr. Schwartz), eines charismatischen Gemeindeaufbaus sowie volkskirchlicher Ansätze wie der Doppelstrategie von Verdichten und Öffnen (Reller/ von Loewenich, VELKD) und konziliarer Modelle (Lindner, Kugler, Foitzik) ist seit Jahren verebbt.

Dafür schoben sich unter dem Einfluss der Systemtheorie auf der einen Seite und der immer stärker werdenden Abwendung von den Großkirchen auf der anderen Seite pragmatische Ansätze in den Vordergrund, die auf die Erhaltung der in die Krise geratenen volkskirchlichen Institution zielten. Die bundesweit angelegten Kongresse »Unternehmen Kirche« und vor allem das evangelische München-Programm bedienten sich betriebswirtschaftlicher und orga-

nisationstheoretischer Ansätze und versuchten damit die Landeskirchen auf ein neues effizientes Denken im Bereich Kirchen- und Gemeindeentwicklung einzustimmen.

In Bayern spiegelt sich diese Entwicklung sehr gut in der Entwicklung der Gemeindeakademie Rummelsberg wider. Von ersten Überlegungen zur Konziliarität¹ führte der Weg über eine ausgeführte konziliare Gemeindeleitungskonzeption unter Aufnahme des systemischen Ansatzes² hin zur organisationstheoretisch begründeten Modellbildung von Herbert Lindner: Kirche am Ort.³ Gerade Lindners zweite Auflage verarbeitete die Erfahrungen aus der McKinsey-Beratung im evangelischen München-Programm und integrierte sie in das Modell. Diese Entwicklung blieb nicht ohne Kritik. Der Initiativkreis »Kirche in der Wettbewerbsgesellschaft« monierte in seiner Schrift »Evangelium hören. Wider die Ökonomisierung der Kirche und die Praxisferne der Kirchenorganisation, 2000«, die Preisgabe ei-

ner theologischen Kirchentheorie zu Gunsten marktwirtschaftlichen und unternehmerischen Denkens als Ansatz für Kirchenentwicklung. Dabei ging es im Kern nicht darum, die Integration betriebswirtschaftlicher Methoden abzulehnen, sondern darum, die Kirche nicht dem Geist, der Logik und der Praxis von Organisationstheorie zu unterwerfen. Trotzdem blieb dieser Ansatz in den letzten Jahren maßgeblich für alle Veränderungsüberlegungen im Bereich Kirchenentwicklung, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung. Das Instrument der Leitbildentwicklung als auserkorene Instrument zur Gemeindeentwicklung dominierte lange Zeit nicht nur die Gemeindeberatung, sondern auch kirchenleitendes Handeln in Landessynode und Landeskirchenrat. Als das Predigerseminar Bayreuth sich in seinem Gemeindeaufbaukurs von diesem Ansatz trennte und ein eigenes Modell, das des auftragsorientierten Gemeindeaufbaus, entwickelte, ging es um zwei Ziele: Zum einen war dies der notwendige Schritt in eine neue Phase des offenen Diskurses, der für Ausbildung unabdingbar ist. Zum andern versprach die direktere Orientierung am Grundauftrag von Kirche ein Wahrneh-

Mitgliederversammlung und Versammlung der Vertrauenspfarrer und -pfarrerinnen

des Pfarrer- und Pfarrerinnenvereins in der Evang.-Luth. Kirche in Bayern
Montag / Dienstag, 25./26. April 2005 in der Evang. Tagungsstätte Wildbad Rothenburg

Montag, 25. April 2005

9.45 Uhr	Begrüßung Andacht (Pfarrer Kerstin Scherer)
10.00 Uhr	»Kontrolle macht Wut – Vertrauen verbessert« Die Jahresgespräche – ein Zwischenergebnis (Prof. Dr. Joachim König und Dipl. Soz.-Päd. Dietmar Maschke)
12.30 Uhr	Mittagessen
14.30 Uhr	Kaffee
15.00 Uhr	Diskussion zum Thema Moderation: Pfarrer Uwe Bernd Ahrens
17.15 Uhr	Gottesdienst mit Abendmahl in St. Jakob
19.15 Uhr	Abendessen im Kursaal mit Begrüßung der neuen und Verabschiedung der ausscheiden- den Vertrauenspfarrerinnen und -pfarrer

Dienstag, 26. April 2005

09.00 Uhr	Andacht (Pfarrer Leo Wolf) Grußworte
	Vorstandsbericht durch den 1. Vorsitzenden
	Aussprache
12.00 Uhr	Mittagessen
	anschließend Ende der Veranstaltung
	gez. Klaus Weber, 1. Vorsitzender gez. Hermann Ruttman, 2. Vorsitzender
	Alle Mitglieder sind herzlich eingeladen. Aus organisatorischen Gründen ist aber eine Anmeldung erforderlich!

mung- und Arbeitsmodell im Feld des Gemeindeaufbaus, das sowohl für Vikare und Vikarinnen als auch für Kirchenvorstände eine handhabbare Hilfe ohne langwierige Beratungsprozesse ermöglicht. Auf dieser Basis hat sich inzwischen eine neue Kooperation mit der Gemeindeakademie etabliert, die die Konzeptentwicklung auf beiden Seiten befruchtet.

Ausgangspunkt aber waren die Differenzen zum Leitbildprozess:

2. Gemeindeentwicklung als Leitbildprozess

Eine Leitbildentwicklung vollzieht sich nach dem Modell der Gemeindeakademie in fünf Schritten:

- (1) Gemeindeanalyse (Erkunden des Ist-Standes).
- (2) Besinnung auf biblische Bilder von Gemeinde.
- (3) Formulierung einer Vision für die konkrete Gemeinde.
- (4) Entwicklung des eigentlichen Leitbildes.

Dazu gehören die Formulierung von Leitsätzen für eine Gemeinde (Sie markieren in »Wir sind...-Sätzen« die Haltungen und das Selbstverständnis einer Gemeinde), die Aufstellung von Leitlinien (Zielperspektiven und Zielaussagen in Form von »Wir wollen...-Sätzen«) die kommunikative Verdichtung in einem Leitmotto, das möglichst zusätzlich graphisch in ein Logo gefasst wird, sowie die konkrete Umsetzung in Qualitätsmerkmalen für die Aktivitäten, die Zusammenarbeit, die interne und externe Kommunikation einer Gemeinde.

- (5) Zielformulierungen für die Gemeindeentwicklung.

Sie werden in konkreten Entwicklungsschritten umgesetzt. Wichtig ist dabei die Unterscheidung von leitenden Bildern und Leitbildern. Leitende Bilder sind die in der Gemeinde bewusst oder unbewusst vorhandenen Vorstellungen und Bilder von dem, was Gemeinde ist und wie sie sein soll. Solche Bilder steuern die Wahrnehmung der Wirklichkeit, enthalten Deutungen für Erlebtes und bestimmen das jeweilige Handeln. Leitende Bilder können in einer Gemeinde sehr unterschiedlich und sehr vielfältig sein, da sie immer subjektive Bilder sind. Das Leitbild hingegen ist die bewusste und durchgearbeitete Form leitender Bilder. Das Leitbild beantwortet

die Fragen nach der Identität (Wer sind wir), nach der Kompetenz (Was können wir) und nach dem Nutzen (Was kann man von uns erwarten). In einem Leitbild formuliert eine Gemeinde ihre Identität. Es hat sozusagen objektive Qualität im Unterschied zu den leitenden Bildern.

Die Stärke dieses Modells liegt zweifelsohne im Prozessgedanken. Es ist von unschätzbarem Wert, wenn sich eine Gemeinde und ihre Gruppen auf den Weg machen, ihre eigene Situation und ihren Ist-Stand zu erkunden, Visionen für Gemeinde zu entwickeln, Ziele zu fassen und konkrete Schritte zu deren Erreichung einzuleiten. Gerade im Verständigungsprozess unterwegs verwirklicht sich bereits etwas von Gemeinde im biblischen Sinn. Aber kann dieses Modell helfen, die Gemeindeentwicklung aus dem additiven Denken zu befreien, das mit der immer neuen Erfindung von zusätzlichen Angeboten die Leistungskraft der Mitarbeitenden erschöpft? Die Schwächen dieses Modells sind nicht zu übersehen. Sie liegen sowohl im theologischen wie im sozialpsychologischen Bereich:

3. Auseinandersetzung

3.1 Theologische Anfragen

Gemeindeaufbau als Leitbildprozess zu begreifen bedeutet, den biblischen Begriff »oikodome« zu säkularisieren. Seit der maßgeblichen Untersuchung Philipp Vielhauers zu diesem Begriff ist deutlich, dass es sich bei der oikodome um ein eschatologisches Geschehen handelt.⁴ Gottes Handeln an und in seiner Gemeinde – durch Wort und Sakrament – vollzieht sich zwar unter menschlichem Handeln, es lässt sich aber nicht darin auflösen. Gemeindeaufbau als eschatologisches Geschehen rechnet mit dem unverfügbaren Handeln Gottes und muss darum auch methodisch dafür Platz lassen. Nimmt man diese eschatologische Sprungfeder aus dem Geschehen von Gemeindeaufbau, so gerät dieses zu einer rein technisch-organisatorisch-instrumentellen Angelegenheit, zu einem – Welch verräterisch militärischer Sprachgebrauch – strategisch-operativen Geschäft in Menschenhand.

Auffällig schwach ist im Leitbildprozess dementsprechend die Rückbindung an den biblischen Auftrag für Gemeinde. Die in einer Gemeinde vorhandenen und erhobenen leitenden Bilder werden zwar

zu biblischen Bildern in Beziehung gesetzt, aber es fehlt eine ausgeführte Hermeneutik, wie aus diesem Konglomerat von subjektiven Bedürfnissen (Gemeinde als Oase, Gemeinde als Nest, Gemeinde als Heimat, Gemeinde als Tankstelle, Gemeinde als Vortrupp des Lebens etc.) und biblischen Metaphern (Leib Christi, Haus Gottes, Tempel Gottes, Salz der Erde, Licht der Welt u.a.), ein gemeinsames Leitbild entwickelt werden soll. Auch erscheint der Umgang mit den biblischen Bildern sehr fraglich. Die neutestamentlichen Aussagen über Wesen und Auftrag von Gemeinde sind in sich sehr vielfältig und lassen sich keineswegs auf einige wenige Bilder reduzieren. Diese Bilder wiederum haben den Charakter von Metaphern, d.h. sie regen Assoziationen an, bündeln Aussagen und enthalten Richtungstendenzen. Sie müssten aber zuerst einmal in ihrem zeitgeschichtlichen Kontext analysiert werden, um ihre Bedeutung für eine völlig andere Zeitsituation systematisch-theologisch zu erheben. Allein das Bild vom Leib Christi lässt sich – wie in seiner Wirkungsgeschichte deutlich wird – sehr unterschiedlich deuten. Mit diesem Bild kann zum Einen im demokratischen Sinn die Gleichheit aller Glieder betont werden als auch in einem ständisch-hierarchischen Sinn die Zuweisung jedes Gliedes an seinen vorgeordneten Platz. Wird auf eine grundlegende Klärung des Auftrags von Kirche und Gemeinde verzichtet, besteht die Gefahr, in einem bloßen Metaphern-Nebel stecken zu bleiben.

Schließlich ist die Grundannahme zu hinterfragen, dass Gemeinden ein jeweils eigenes, auf ihre Situation zugeschnittenes Leitbild bräuchten, um sich angemessen zu entwickeln. Gemeinden stehen nicht am Anfang einer Organisationsentwicklung wie ein neu gegründetes Unternehmen. Um sich am Markt zu behaupten, muss dieses die Mitarbeitenden intern auf eine spezielle Firmenphilosophie einschwören und extern ein unverwechselbares Produkt liefern. Die »corporate identity« einer Gemeinde aber muss nicht jeweils neu erfunden werden. Gemeinden haben eine zweitausendjährige Christentumsgeschichte im Rücken. Sie existieren, weil sich der Glaube an Gott den Schöpfer, Versöhner und Erlöser immer wieder als tragfähig für das Leben erwiesen hat und weil Menschen wissen, dass es in der Gemeinde um diesen Glauben geht, um seine Vergewisserung, Bestärkung und

Weitergabe. Natürlich müssen solche Grundüberzeugungen konkret zuge- spitzt werden, um sinnvolle Entschei- dungen in einer Gemeinde treffen zu können, aber dann geht es tatsächlich um die Rückbesinnung auf Wesen und Auftrag von Gemeinde und die Suche nach seiner Gestaltwerdung in der kon- kreten Situation. So gesehen könnte die Entwicklung eines eigenen Leitbildes ein- en extrem aufwendigen und zudem theologisch überflüssigen Umweg dar- stellen.

2.2 Psychologisch-soziologische Anfragen

Psychologisch gesehen ist die Schwä- che eines entwickelten Leitbildes, dass es letztlich einen Kompromiss oder den kleinsten gemeinsamen Nenner der vielfältigen leitenden Bilder in einer Ge- meinde darstellt. Wer etwa Gemeinde subjektiv als Oase erlebt, wird sich nur partiell in einem Leitbild »Gemeinde mitten in der Stadt«, das auf Gestaltung des Stadtteillebens zielt, wiederfinden können. Ein Leitbild entsteht also durch Reduktion und ist mit Verlust Erfahrung verbunden. Das erklärt, warum Gemein- den oftmals nach dem Abschluss eines Leitbildprozesses in eine Phase der Läh- mung verfallen. Die motivierende und steuernde Kraft von leitenden Bildern geht in der Ausformulierung eines ge- meinsamen Leitbildes gerade verloren, das zeigt sich auch in der erschrecken- den Banalität und Inhaltslehre vieler Leitmottos.

Soziologisch gesehen entstehen Orga- nisationen dann, wenn »die primäre Aufgabe« einer Gruppe nicht mehr an- ders erfüllt werden kann. »Der Zweck, zu dem die Organisation eingerichtet wur- de, stellt die primäre Aufgabe des Sys- tems dar.«⁵ Organisationen müssten demnach daraufhin geprüft werden, wie sehr sie geeignet sind, diese primä- re Aufgabe zu erfüllen: durch ihre so- ziale Atmosphäre, ihre Struktur, ihren Leitungsstil, ihren Umgang mit Macht und Herrschaft, ihren Umgang mit Mit- arbeitenden, ihren Umgang mit Kritik und mit Konflikten. Begreift man Ge- meindeentwicklung als Organisations- entwicklung, dann wäre in erster Linie nicht nach neuen Leitbildern, sondern nach der ursprünglichen Primäraufgabe zu fragen um deren Willen Gemeinden entstanden sind. Gerade organisations- wissenschaftlich drängt sich also die Frage nach dem kirchlichen Auftrag auf.

4. Der Neuansatz beim kirch- lichen Auftrag

4.1 Der Gemeindebegriff

Alles Nachdenken über den Gemeinde- aufbau leidet an der Ungenauigkeit die- ses Begriffs.. Die nur sehr unzureichen- de Übersetzung des griechischen Wor- tes »oikodome« weckt ganz unterschied- liche Assoziationen: Geht es um die Pfl- ege und Erweiterung der vorhandenen parochial verfassten Ortsgemeinde, um die Betreuung einer personalen Gesin- nungsgemeinschaft, um ein Krisenma- nagement zur Erhaltung und Stabilisie- rung der Institution Volkskirche oder um die handwerklich-technische Seite einer effizienten Organisationsentwick- lung? Eine theologische Bestimmung von Gemeinde ist unumgänglich, will man oikodome sowohl als eschatologi- sches Geschehen als auch als verantwor- tetes methodisches Handeln durch Men- schen in den Blick bekommen.

Einen geeigneten Ansatzpunkt dafür kann die theologische Arbeit der Öku- mene über die missionarische Struktur

der Gemeinde (ÖRK, Neu-Dheli, 1961) und die holländische Apostolatstheo- logie mit den Impulsen von J.Ch. Hoe- kendijk⁶ sein. Mission meint demnach nicht kirchliche Bekehrungsbemühun- gen, Dialoge oder Gemeindeerweite- rungsprogramme. Mission bezeichnet die missio dei, den geschichtlichen Pro- zess des Handelns Gottes. Die trinita- rische Geschichte Gottes in, mit und an seiner Welt ist die eigentliche Mission. Sie ist universal angelegt und zielt auf den Schalom, den umfassenden Frieden der Welt. Sie kommt ans Ziel, wenn alle diesem Schalom entgegenstehenden und widerständigen Mächte überwun- den sind. Die Grundrelation von Missi- on ist Gott und Welt. In diesem Han- deln Gottes ist die Kirche Instrument und nicht Zielpunkt der missio dei. Un- ter dem Wirken des Geistes Gottes ar- beitet die Kirche mit an der Gestaltwer- dung des Friedens. Allerdings – und das wehrt einer rein funktionalen Kirchen- bestimmung – leuchtet der endzeitli- che Schalom der Welt bereits hier und jetzt ansatzweise und fragmentarisch dort auf, wo Gottes Geist Menschen

»Sozialwahlen – was ist das denn ?«

Im April werden Sie einen Brief erhal- ten, der Sie vermutlich verwundern wird. Er kommt von der »Bundesversi- cherungsanstalt für Angestellte« und enthält Wahlunterlagen.

Was für eine Wahl ist das ?

Weil viele das nicht wissen (es ist fast wie bei der Kirchenvorstandswahl), werfen Sie den Brief gleich weg. Tun Sie es nicht !

Es geht um die Vertreterinnen und Vertreter der Versicherten bei der BfA. Sie stellen eine Hälfte des »Versicher- tenparlaments«, das darüber entschei- det, wer die Versicherung leitet, wel- che Leistungen bezahlt werden (z. B. Mütterkuren ja oder nein) und wie hoch die Beiträge sind. Die andere Hälfte der Gremien wird von der Arbeitgeberseite besetzt.

Die Versichertenvertreter haben noch eine wichtige Aufgabe:

Es kann sich jeder Versicherte an sei- ne Vertreterinnen und Vertreter wen- den, der meint, dass ihm oder ihr Un- recht geschieht. Da kann mancher un- gerechte Rentenbescheid wieder geraderückt werden.

Keine unwichtige Sache also.

Deshalb gibt es bei dieser Wahl auch eine christliche Wahlliste.

Sie heißt »ACA« (Arbeitsgemeinschaft

Christlicher Arbeitnehmerorganisati- onen). Die ACA besteht aus katholi- schen und evangelischen Arbeitneh- merorganisationen und sorgt dafür, dass Gesichtspunkte christlicher So- zialethik in der Geschäftspolitik der BfA zum Tragen kommen.

Konkret bedeutet das zum Beispiel, für eine umfassende medizinische Versor- gung unabhängig von Alter, sozialer Schicht und Einkommen einzutreten und alles zu tun, um die Rente sicher zu machen.

Also: wenn Sie das auch so sehen, ma- chen Sie sich die Mühe und füllen Ih- ren Wahlschein aus. Und machen Sie Ihr Kreuz bei der Liste 8 »ACA«.

Falls Sie bei der Barmer Ersatzkasse versichert sind: auch dort gibt es die ACA als Liste 4.

Wenn Sie mehr wissen wollen: unter www.eag-bayern-thueringen finden Sie mehr Informationen und links. Sie können dort auch ein Informations- blatt für Ihren Gemeindebrief anfor- dern – vielleicht wissen auch viele Ih- rer Gemeindeglieder nicht, dass es möglich ist, als Christinnen und Chris- ten bei der Sozialwahl Flagge zu zei- gen.

*Dr. Hans-Gerhard Koch, KDA,
Nürnberg*

erneuert und sie als Gemeinde sammelt. Insofern ist Kirche nicht nur Instrument, sondern auch selbst Gestalt dieses Schalom, gleichzeitig aber durch ihr »Dasein für andere« immer an die Welt gewiesen.

Diese Struktur entspricht dem Johannes-Prolog, wo es vom Logos heißt: »Er kam in sein Eigentum«, in die Welt, »und die Seinen nahmen ihn nicht auf. Wieviele ihn aber aufnahmen, denen gab er Macht, Gottes Kinder zu werden«, nämlich Gemeinde (Joh 1,11f.). Gemeinde ist demnach eine neue Lebensform, nämlich die Form, die sich durch das Wirken des Geistes Gottes an seiner Welt herausbildet, die Sozialgestalt des Glaubens, die »kaine ktisis«, die neue Schöpfung, von der Paulus in 2. Kor 5,17 spricht.

Dementsprechend heißt Gemeindeaufbau, nach dem Ursprung, dem Auftrag und dem Ziel der Kirche zu fragen und darüber die passende Gestalt von Gemeinde am jeweiligen Ort und in der jeweiligen Situation unter den realen Herausforderungen und Lebensbedingungen zu finden. Orientierung am Ursprung ist Orientierung am Evangelium, Orientierung am Ziel ist Orientierung am Schalom der Welt. Darum darf Gemeindeaufbau nicht eng gefasst werden, nur von der real existierenden Orts-gemeinde oder gar der Kerngemeinde her bestimmt werden. Wird vom faktischen Gemeindebestand her gedacht und nur auf Gemeindegewinnung und -vergrößerung hin gearbeitet, ein eher evangelistischer Ansatz, dann unterliegt man dabei einem theologischen Grundfehler: Die Kirche wird an die Stelle Gottes gesetzt und statt nach Ursprung und Auftrag der Kirche wird nach der Technik, der Entwicklung und den Strukturen von Kirche gefragt.

4.2 Zielsetzungen und Rahmenbedingungen des Gemeindeaufbaus

Gemeindeaufbau – das hat Rainer Strunk in den 80er Jahren markant herausgearbeitet⁷ – steht in einer doppelten Spannung: Er geschieht einerseits vor Gott, andererseits für die Welt. Wird die Dimension vor Gott allein genommen, so wird die Gemeinde zum frommen Konventikel. Wird die Dimension für die Welt allein genommen, wird Gemeindeaufbau zum sozialen Aktionismus. Diese Spannung, in der Gemeinde steht, ist konstitutiv für ihr Wesen. Es ist die Spannung von Kampf und Kontemplation (Taizé), von Identität und Relevanz (J. Moltmann) oder – in mystischer Sprache – von Einatmen und

Ausatmen. Diese Dialektik spiegelt die Spannung von Gott und Welt wider, die christologisch die Spannung in Jesus Christus ausmacht und in ihm vereinigt ist.

Wenn der Gemeindeaufbau auf eine Gemeinde als neue Lebensform zielt, so kann diese Form inhaltlich als Modell des Vertrauens – so R. Strunk – oder auch als Modell der Freiheit, als Modell der Versöhnung oder des Friedens beschrieben werden. Aus dem Handeln Gottes entstanden und aus dem Vertrauen auf Gott lebend sucht Gemeinde nun selbst eine Kultur des Vertrauens nach innen und außen zu entwickeln. Strukturen des Vertrauens innerhalb der Gemeinde zu entwickeln gehört ebenso zum Gemeindeaufbau wie aktiv, kritisch, konstruktiv und wo nötig auch konfrontativ und widerständig in eine Kultur hinein zu wirken, die oft genug als eine Kultur des Misstrauens erlebt wird. Freilich kann dies unter den Bedingungen dieser Welt immer nur unter dem eschatologischen Vorbehalt, also stellvertretend, fragmentarisch und antizipativ geschehen.

Wie geschieht das? Vertrauensbildung einer Gemeinde geschieht zum Einen durch ihre Botschaft und Substanz, zum Anderen durch ihre Gemeinschaft selbst, also ihre Form und ihre Strukturen und schließlich durch ihre Mission bzw. ihren Dienst nach außen. Dies sind die Lebensäußerungen eines Glaubens, der soziale Gestalt annimmt. Sie lassen sich wie konzentrische Kreise vorstellen. Im innersten Kreis steht die Botschaft, das Evangelium, das Gottvertrauen wirkt, aus dem die Gemeinde lebt. Im zweiten Kreis steht die Gemeinschaft, die von einem Wir-Vertrauen geprägt ist und im äußeren Kreis der Dienst, der auf eine Kultur des Vertrauens zielt.⁸

Gemeinde, die in der Gegenwart des Geistes Gottes gleichermaßen Zeichen und Instrument der anbrechenden Gottes-herrschaft ist, verwirklicht den Grundauftrag von Kirche: Sie ist messianische Zeugnis- und Dienstgemeinschaft am Reich Gottes. Sie gewinnt Gestalt in unterschiedlichen Formen und an unterschiedlichen Orten: Als Ortsgemeinde in kirchlichen Werken und Diensten, in regionaler Verfassung oder weltweiten Zusammenschlüssen, in ökumenischen Netzwerken und in Initiativgruppen. Die Rede von Gemeindegewinnung an »kirchlichen Orten« (Uta Pohl-Patalong⁹) ist hier weiterführend,

weil sie einem parochial verengten Denken im Gemeindeaufbau wehrt. Es geht zentral um die Gestaltwerdung der Herrschaft Christi an unterschiedlichen Orten, es geht um Sozialgestalten des Glaubens, wenn wir vom Gemeindeaufbau reden. Entscheidend ist, dass sich an kirchlichen Orten die drei Grunddimensionen von Kirche realisieren: Zeugnis (martyria), Dienst (diakonia) und Gemeinschaft (koinonia). Dabei bezeichnet das Zeugnis die Verkündigung und Bildungsarbeit einer Gemeinde, der Dienst die soziale und politische Tätigkeit der Nächstenliebe bzw. der Gerechtigkeit und die Gemeinschaft die strukturelle Seite der Gemeinde nach innen und ihre Vertrauenskultur nach außen. Diese Dimensionen sind grundlegend, denn »eine Kirche kann nicht ohne Verkündigung des Evangeliums, ohne Taufe und Herrenmahl, ohne Versammlung und Diakonie ihrer Sendung durch Christus gerecht werden.«¹⁰ Ergänzen ließe sich als vierte Dimension die Leiturgia, der Fest- und Feieraspekt von Gemeinde, der aber eher die drei anderen Weisungsäußerungen von Kirche mitprägt und ihnen eine bestimmte Gestalt verleiht.

4.3 Hermeneutik des Gemeindeaufbaus

Mit dieser Grundlegung des Gemeindeaufbaus steht unser Modell den Konzeptionen von Rainer Strunk, Christoph Bäumler¹¹ und neuerdings Jan Hendriks¹² ganz nahe. Die ersten beiden blieben jedoch trotz ihrer theologischen Qualität in der Umsetzung erstaunlich folgenarm. Das mag daran liegen, dass beide stärker auf die Grundlegungsfragen konzentriert waren als auf die methodische Umsetzung in der praktischen Gemeindegewinnung. An dieser Stelle wird unser auftragsorientiertes Modell konkreter, da es den Grundauftrag und die Grunddimensionen von Kirche nicht nur als dogmatische Grundbestimmung ansieht, sondern zugleich als Analyse- und Orientierungsraster für Schritte der Gemeindeentwicklung verwendet. Die Ausgangssituation dafür ist ein hermeneutischer Zirkel von Auftragsorientierung einerseits und Wahrnehmung der konkreten Situation kirchlicher Orte andererseits. Aus deren Wechselspiel lassen sich Entwicklungsmöglichkeiten oder -notwendigkeiten von Gemeinde erschließen.

In diesem Prozess erweist sich das Gemeindeanalyseverfahren der Gemein-

deakademie nach wie vor als sehr hilfreich. Die Gemeindesituation wird nach ihren äußeren Faktoren, also ihren sozialen Bedingungen, nach ihren inneren Faktoren, den geistlichen Bedingungen und ihrer Leitungs- und Mitarbeiterstruktur, den organisatorischen Bedingungen, analysiert. Neu am Bayreuther Modell ist, dass diese Bestandsaufnahme nun um eine theologische Analyse erweitert wird, indem die empirischen Ergebnisse mit der Auftragsorientierung rückgekoppelt werden.

Theologische Analyse

4.3.1 Die äußeren Faktoren (Gebiet, Ort, Gebäude, Strukturen):

Was bedeuten diese Faktoren für die Verwirklichung des Grundauftrags von Kirche, Zeugnis- und Dienstgemeinschaft am Reich Gottes zu sein?

- durch die Pflege von Spiritualität, Verkündigung und Bildung? (Gottesbeziehung)
- durch den diakonischen Auftrag (sozial und politisch)? (Beziehung/Dienst nach außen)
- in der Gestaltung der Gemeinschaft? (Beziehung untereinander)

4.3.2 Die inneren Faktoren (Prägungen, Potentiale, Aktivitäten):

(1) Wie erscheinen die Prägungen der Gemeinde unter theologischer Perspektive?

- Welche Auffassungen vom »Evangelium von Jesus Christus« lassen sich erkennen?
- Wie beurteilen Sie das oder die leitende(n) Bild(er) von Gemeinde (defizitär, ergänzungsbedürftig, kompatibel mit einander, Vergleich mit Grundauftrag)?
- In welche Richtung und wie könnten Sie sich eine Weiterentwicklung der Prägungen vorstellen?

(2) Inwieweit lassen die vorhandenen Potentiale und Stärken der Gemeinde eine Ausrichtung am Reich Gottes (Schalom für die Welt) erkennen?

- Ist ein Schwerpunkt im Dimensionen-Dreieck erkennbar?
- Passt er zu den in Analyse 1) erhobenen Faktoren?
- Welche Potentiale und Stärken sind noch nicht entdeckt oder fruchtbar gemacht worden?

(3) Welche Auftragsdimension decken die Aktivitäten der Gemeinde ab?

- Gibt es »blinde Flecken« in der Wahrnehmung der 3 Grunddimen-

sionen oder berechnete Gründe für eine Schwerpunktsetzung?

- Welche Dimension des Grundauftrags könnte verändernde Kraft gegenüber bestehenden Mustern entwickeln, um die Gemeinde noch deutlicher am Reich Gottes auszurichten?

4.3.3 Die Mitarbeitenden- und Leitungsstruktur:

Inwiefern sind die Strukturen der Gemeinde hilfreich oder hinderlich für die zeichenhafte Gestaltwerdung des Reiches Gottes (Schalom für die Welt)?

- im Stand der Organisationsentwicklung?
- in der Rolle und Situation der Mitarbeitenden (Welche Funktion haben sie in der Zeugnis- und Dienstgemeinschaft Gemeinde)?
- im Leitungssystem:
- Welches Gewicht haben episkopale, presbyteriale und kongregationale Elemente?
 - Wie funktioniert ihr Zusammenspiel?
 - Was ließe sich verbessern und wie?

Die kybernetische Entscheidung

Leitend in dieser theologischen Analyse sind die Fragen nach der zeichnerhaften Gestaltwerdung des Reiches Gottes bzw. des Schaloms für die Welt und die Fragen nach der Verwirklichung der drei Grunddimensionen kirchlichen Handelns. Entwicklungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten, die sich aus diesem Wechselspiel zwischen Auftrag und Gemeinde ergeben, bedürfen dann einer kybernetischen Entscheidung. Nicht alles ist zu realisieren, was möglich ist. Das entspräche der Logik von Angebot und Nachfrage, der Logik des freien Marktes und des Wettbewerbs um Marktanteile. Das ist die Logik einer sich selbst behauptenden Kirche, nicht aber die Logik einer aus der Gegenwart des Geistes Gottes lebenden Gemeinschaft. Ihre Logik orientiert sich am Reich Gottes bzw. der Herrschaft Christi. Das ist die Logik gegen den Augenschein, die Logik des Kreuzes. Sie befreit Gemeinde und Kirche von der ewigen Selbstbehauptung und Selbstdurchsetzung, hinterfragt und verflüssigt starre Strukturen und bezieht Auftrag und Potentiale neu aufeinander. Sie fragt primär danach, was am Ort konkret am ehesten Hinweischarakter auf das Reich Gottes haben kann und was Gottes

Schalom für die Welt unter den gegebenen Voraussetzungen am ehesten befördert. Folgende Fragen helfen mögliche Entwicklungsschritte auf ihre Priorität hin zu überprüfen:

- Welcher Schritt in der Gemeindeentwicklung hilft dazu, dass das Reich Gottes zeichenhaft Gestalt gewinnt, dass sich Schalom für die Welt verwirklicht, bzw. umgekehrt: Auf welche Bedürfnisse oder Herausforderungen in der Situation vor Ort reagiert ein konkretes Projekt?
- Welche Dimension des kirchlichen Auftrags ist dafür besonders gefordert und bildet den Schwerpunkt?
- Welche Möglichkeiten stehen zur Verwirklichung zur Verfügung?

Danach können dann die geeigneten Ziele festgelegt, Maßnahmen ergriffen und Methoden eingesetzt werden. Ein solcher Gemeindeaufbau verläuft also im hermeneutischen Prozess von Wahrnehmen – Prüfen und Urteilen – Handeln – Reflexion.

5. Gemeindeaufbau im Plural

In der Auseinandersetzung mit dem Leitbildprozess nach dem Modell der Gemeindeakademie ist das Bayreuther Modell entstanden. Gemeinsam wird es inzwischen im Bayreuther Predigerseminar durchgeführt. Dabei sind sowohl Analogien wie Differenzen deutlich geworden. Die Diskussion zweier unterschiedlicher Ansätze hat zu Modifizierungen auf beiden Seiten geführt. Weder kann es um pure Ablehnung organisationstheoretischer Methodik gehen noch um die Unterstellung weltfremder Dogmatik. Die Zurückgewinnung eines offenen Diskurses im Feld des Gemeindeaufbaus entspricht evangelischem Glaubens- und Kirchenverständnis. Freilich sind in diesem Diskurs noch viele Fragen offen und bedürfen unter den heutigen sich verändernden Bedingungen von Kirche dringend weiterer Klärung:

- Wie ist das Verhältnis von Ortsgemeinde und übergemeindlichen Diensten zu ordnen?
- Wie ist das Verhältnis von Haupt- und Ehrenamtlichen und unterschiedlichen Berufsgruppen innerhalb der Kirche auftrags- und situationsgemäß zu sehen?
- Welche Rolle spielt die Frage von Amt und Ämtern im Gemeindeaufbau?
- Wie verändert sich das Pfarrerbild und wie ist es im Blick auf zukünftige Herausforderungen zu gestalten?

ten?

- Was ist generell der Auftrag von Kirche in der Gesellschaft?

Abgeschlossene Konzeptionen gibt es derzeit nicht im Gemeindeaufbau. In Umbruchzeiten können sie sogar gefährlich sein. Eine klare Hermeneutik aber hält offen für zukünftige Herausforderungen und Lösungen. Darum

bleibt auch ein auftragsorientierter Ansatzentwicklungsfähig und –bedürftig. Der Zwischenbericht wird weiter zu schreiben sein.

*Dr. Martin Hoffmann
Rektor des Predigerseminars
Bayreuth*

1. Herbert Lindner, Konziliare Gemeinde werden. Arbeitstexte zu einer neuen Gemeindepraxis, Heft 1, 1981.
2. Günter Breitenbach, Gemeinde leiten. Eine praktisch- theologische Kybernetik, Stuttgart 1994.
3. Kirche am Ort. Eine Gemeinetheorie, Stuttgart 1994 und die veränderte Neuauflage Kirche am Ort. Ein Entwicklungsprogramm für Ortsgemeinden, Stuttgart, 2000.
4. »Es ist schwerlich ein historischer Zufall, bzw. durch die historische Situation bedingt, dass Paulus das Wort (sc. Oikodome) da am häufigsten gebraucht, wo er von der kultisch versammelten Gemeinde spricht, 1. Kor 14. Der Kult ist die eigentliche Erscheinungsweise der Ekklesia; im Kult, durch die objektiven Sachverhalte von Kerygma und Sakrament, konstituiert sich die Gemeinde je neu. Hier ist der eigentliche Sitz der ‚Erbauung‘. wie in Wort und Sakrament Gott der Handelnde ist, und der Kult insofern ein eschatologisches Geschehen ist, als das Handeln des Menschen aufhört und Gott handelt, also eine Vorwegnahme des Eschaton ist, so ist es auch bei der Oikodome der Gemeinde, der creatio continua der Kirche, des neuen, wahren Gottesvolkes. Und wie bei der Wortverkündigung und Sakramentspendung so vollzieht sich auch bei der Oikodome das Handeln Gottes unter menschlichem Tun; so kann das, was Gottes eschatologische Tat ist, menschliches Tun ... werden.« Ph. Vielhauer, Oikodome. Das Bild vom Bau in der christlichen Literatur vom Neuen Testament bis Clemens Alexandrinus, in: Oikodome. Aufsätze zum Neuen Testament, Bd.2, hg. v. G.Klein, München 1979, 1-168, ebd. 109; zit. bei Chr. Möller, Gottesdienst als Gemeindeaufbau, 2. Aufl. Göttingen 1990, 15.
5. Otto F.Kernberg, Ideologie, Konflikt und Führung, Stuttgart 2000, 31.
6. Die Zukunft der Kirche und die Kirche der Zukunft, Stuttgart 1964.
7. Reiner Strunk, Vertrauen, Grundzüge einer Theologie des Gemeindeaufbaus, Stuttgart 1985; und: Ders. (Hrsg.), Schritte zum Vertrauen. Praktische Konsequenzen für den Gemeindeaufbau, Stuttgart 1989.
8. Was Wesen und Auftrag von Gemeinde anbelangt, gibt es große Übereinstimmungen in der gegenwärtigen Theologie. Ähnliche Beschreibungen finden sich etwa bei J.Hendriks, der Gemeinde als Koinonia in den drei Dimensionen von Begegnung mit Gott, Begegnung miteinander und Begegnung mit der Gesellschaft bestimmt, aao., 41; oder bei Paul Zulehner, der Gemeinde in der Trias von Mystik, Koinonia und Diakonia definiert, vgl. Pastoraltheologie. Bd.2: Gemeindepastoral, Düsseldorf 1989.
9. Vgl. U.Pohl-Patalong, Ortsgemeinde und übergemeindliche Arbeit im Konflikt, Gütersloh 2003.
10. J. Moltmann, Kirche in der Kraft des Geistes, 2.Aufl. München 1989, 343.
11. Kommunikative Gemeindepraxis, München 1984.
12. Gemeinde als Herberge, Kirche im 21. Jahrhundert – eine konkrete Utopie, München 2001.

zentrale 85 % des Vorjahres an Verleihvorgängen gehabt. Das ist Beweis, wie wichtig der Dienst der Medienzentrale ist.

Bitte treten Sie und/ oder Ihre Gemeinde oder Institution, in der Sie Dienst tun, bei. Das kurzfristige Ziel ist, so viele Mitglieder zu werben, dass wir eine Teilzeitkraft zur Beratung und Vertrieb von den Mitgliedsbeiträgen anstellen können und über den Verein FEMZ noch Sonderprojekte bezuschussen können. Wir wollen auf jeden Fall die Qualität der Beratung erhalten und neue Anreize bieten, selbst oder in der Gruppe Versuche mit Medien zu machen. Gelungene Beispiele konnte man bei der Verleihung des Menschenrechtsfilmpreises sich anschauen. Diese prämierten Filme können Sie als Mitglieder des Vereins (FEMZ) bei besonderen Gelegenheiten ohne Leihgebühr ausleihen.

Ein Plan, überregional Medienzentralen zusammen zu schließen, ist daran gescheitert, dass die Schulreferenten der einzelnen Landeskirchen überzeugt sind, dass eine regionale Beratung und auch Fortbildung in Medienkompetenz für die einzelnen Kirchen unverzichtbar ist.

Also brauchen wir »unsere Medienzentrale« in Bayern. Je mehr Mitglieder sich bei uns anmelden, desto eher können wir die Synode und den Landeskirchenrat von der Notwendigkeit des Weiterbestandes der Medienzentrale überzeugen. Der Vorstand wird auch in den nächsten Wochen, noch vor der Synode, einen Brief an den Landeskirchenrat schreiben, in dem er die Strategie und die Kooperationsbereitschaft der Mitarbeitenden der Medienzentrale und des Fördervereins darstellt, alles zu tun, um die Medienzentrale zu erhalten.

Martin Backhouse, Nürnberg

Aufruf zur Mitgliedschaft

im Förderverein der Evangelischen Medienzentrale Bayern

Liebe Kolleginnen und Kollegen, dem Korrespondenzblatt liegt heute ein Flyer des Fördervereins der Evangelischen Medienzentrale Bayern (FEMZ) bei, den ich Sie herzlich bitte zu lesen, auszufüllen und an die Medienzentrale zurückzuschicken.

Wie Sie alle wissen, steht nach wie vor der Erhalt der Medienzentrale zu Debatte. Es muss gespart werden. Wir sehen das ein. Aber wir meinen, dass der Dienst der Medienzentrale für unsere Arbeit in Gemeinden, Schulen und Erwachsenenbildung so wichtig ist, dass

wir uns selbst engagieren, um die EMZ zu erhalten. Dazu brauchen wir Ihre Hilfe.

Wir meinen es ist uns Pfarrerinnen und Pfarrern dieses Opfer von 20 Euro im Jahr zuzumuten, da wir alle in irgendeiner Weise die EMZ genutzt haben oder nutzen werden. Hier werden moderne Medien für unsere Arbeit gesichtet und katalogisiert. Für die Praxis werden die Medien gekauft incl. der Lizenzen für den Gebrauch. Hinzu kommt der unschätzbare Dienst der Beratung. Trotz erhöhter Kosten hat die Medien-

Historische Bilder zum evang.-luth. Gottesdienst

von Helmut Schatz dokumentiert
und beschrieben

als CD für 15 Euro,
als Ausdruck in Buchform
mit ca. 90 Farb- und sw-Bildern
für 28 Euro.

Bestellung und Information bei
Pfarrer i.R. Reiner Schotte, Klausen-
weg 12a, 85 092 Kösching.

Tel.: 0 84 56 - 8 03 32