

Sächsischer Kirchenvorstands-Tag, 13. Juni 2015 Chemnitz

## **Hans-Hermann Pompe: Verantwortung in Zeiten des Wandels. Von der Kunst, unter schwierigen Bedingungen motiviert zu leiten.**

(Anmerkung: Aus Zeitgründen wurden nicht alle Vortragsteile vorgetragen)

Als ich Anfang der 80er Jahre meine ersten Schritte in kirchlichen Gremien tat, habe ich ziemlich schnell zwei Illusionen verloren. Die erste: dort sitzen ausschließlich Menschen, die darauf brennen, den anderen Gutes zu tun, sich selbst zurückzunehmen und nichts übel zu nehmen. Bei Arbeit mit Schwestern und Brüdern in Christus denke ich an eigene Erfahrungen unter fünf leiblichen Geschwistern: wir haben uns in einem bestimmten Alter heftig gefetzt.

Und die zweite Illusion, die ich verlieren musste, war die, dass in kirchlichen Gremien meist schnell, effektiv und unter nachvollziehbaren Kriterien entschieden wurde. Dafür waren wir – auch wir jungen Pfarrer in der ersten Gemeinde - allesamt zu naiv, zu unerfahren, vieles musste erst mühsam im Ausschuss vorbereitet werden - und oft genug kam es zu Vertagung. Unsere Kirche arbeitet aus guten theologischen Gründen in synodalen Gremien - Entscheidungen werden von repräsentativen Gremien getroffen, nicht von einem Vorstand (wie in der Wirtschaft) oder einem Papst/Bischof/Priester (wie in der röm.-kath. Kirche).

Einige von Ihnen sind neu im Kirchenvorstand (KV). Sie werden voller Spannung die ersten Sitzungen erwartet haben. Manche sagen: Das ist toll, genau da wollte ich mitarbeiten. Da passe ich mit meinen Gaben hin, hier wird wirklich geistlich die Gemeinde verantwortet. Es mag aber auch die Reaktion geben: Um Himmels willen, wo bin ich hingeraten! Dass in diesem Chaos und Gegeneinander überhaupt etwas klappt, ist fast so ein großes Wunder wie die Auferstehung.

Ein Unternehmen hat seine Spitzenleute auf ein teures Seminar geschickt. Sie sollen lernen, auch in einer ungewohnten Situation Lösungen zu erarbeiten, rasch und zielgerichtet zu entscheiden. Am zweiten Tag wird einer Gruppe Manager die Aufgabe gestellt, die Höhe einer Fahnenstange zu messen. Sie gehen hinaus auf den Rasen, beschaffen sich einen Leiter und ein Bandmaß. Die Leiter ist aber zu kurz, also einen Tisch, um die Leiter darauf zu stellen. Reicht immer noch nicht. Also einen Stuhl auf den Tisch, aber das Ganze fällt dauernd um. Alle reden durcheinander, jeder hat andere Vorschläge zur Lösung des Problems – es ist ein heilloses Durcheinander.

Ein Ingenieur kommt vorbei, schaut dem Treiben ein paar Minuten zu. Dann zieht er wortlos die Fahnenstange aus dem Boden, legt sie hin, nimmt das Bandmaß und misst die Stange von einem Ende zum anderen. Das Ergebnis schreibt er auf einen Zettel, drückt ihn einem Manager in die Hand und geht wieder weiter. - Kaum ist er um die Ecke sagt einer der Top-Manager: „Das war wieder typisch Ingenieur. Wir müssen die Höhe der Stange wissen und er sagt uns die Länge. Deshalb lassen wir diese Leute auch nie in den Vorstand!“

Manche Probleme erscheinen unlösbar, weil wir nur an die Höhe denken – und nie an die Länge. Oder weil wir uns ungern helfen lassen, schon gar nicht von denen, die wir nie dazu gefragt haben. Leitung einer Gemeinde geschieht oft zwischen Chaos und Naivität, zwischen Resignation und Tollkühnheit. Wie können wir mit unserer Berufung geistlich verantwortet umgehen? Was machen Durststrecken mit unserer Kreativität? Wie entscheiden wir verantwortlich, was notwendig ist? All das hat mit der Leitung der Gemeinde zu tun, und deshalb wollen wir versuchen, Höhe und Länge nicht gegeneinander auszuspielen.

Ich will mit Ihnen in vier Schritten vorangehen, wir werden sie jeweils unterbrechen: mit Nachbargesprächen – mit einem Clip – mit Musik – und zuletzt mit einem Plenumsaustausch.

### 1. Kompetenz für Komplexität gewinnen

Wir sind für unsere Gemeinden verantwortlich in einer Zeit, wo die Komplexität enorm zunimmt: Mehr und mehr will gleichzeitig bewältigt werden, die bisherigen Antworten greifen weniger, der Zustrom von Neuem und Ungewohntem wird größer – und die Verwirrung wächst.

Wachsende Komplexität bedeutet

- Die Realität enthält zu viele Faktoren, um noch ein klares und eindeutiges Bild zu erhalten: wir wissen immer mehr Einzelheiten, gewinnen aber kaum noch ein Gesamtbild. Eindeutigkeit ist immer schwerer herzustellen, viele Details sind zugänglich, drängen sich auf, verwirren aber auch.
- Die Tagesordnungen lassen sich kaum noch nacheinander abarbeiten, sondern zunehmend parallel. Entscheidungen an einem Punkt haben wie bei einem Mobile sofort Auswirkungen auf vieles andere. Es gibt weniger Überblick.
- Leitung bedeutet mehr Delegation, Organisationen werden schwerer leitbar, Autorität muss um Zustimmung werben. Mehr Subsysteme entscheiden mit, jede rein hierarchisch geleitete Organisation wird blinder, und reine Netzwerk-Organisation werden kleinteiliger. Wechselseitiges Vertrauen wird zur harten Währung.
- Persönlichkeit geht immer mehr vor Funktion. Die Haltung von Verantwortlichen verlockt mehr zur Akzeptanz als ihre Funktion.
- Verantwortung in Veränderung wird mehr und mehr ein Fahren auf Sicht: Das alte Bild dazu liefert Ps 119,105, wo gerade der nächste Schritt erkennbar ist. Lerneffekte entstehen mehr im Handeln, weniger in Vorbereitung, Ziele widersprechen sich oder müssen im Verlauf nachjustiert werden
- Rückgriffe auf Routinen und Erfahrungen greifen weniger als früher, neue, unerprobte Antworten sind vermehrt notwendig, ohne dass ihre Risiken absehbar sind. Innovation und Kreativität ergänzen Erfahrung.

Man könnte sagen, das Internet ist ein Bild dieser wachsenden Komplexität. Der Psychologe und Unternehmensberater Peter Kruse sagt: „Wer im Internet alles im Griff haben will, nutzt es entweder nicht effektiv oder er ist verloren... Im Internet kann man anregen, anlocken, bedienen, moderieren. Erzwingen, hervorbringen, befehlen und durchsetzen aber kann man nicht.“<sup>1</sup>

In zunehmender Komplexität benötigen wir keinen neuen Auftrag – der Herr der Kirche ist derselbe gestern, heute und auch in Ewigkeit (Hb 13,8). Aber wir benötigen – wie schon mehrfach in der Kirchengeschichte – eine veränderte Ausrüstung, ein Update. Kirche muss eine gründliche Softwareaktualisierung akzeptieren – nicht nur einmalig, sondern immer wieder.

Das bedeutet z. B. Instabilität akzeptieren. Ein Presbyter sagte mir Mitte der 90er Jahre: Jetzt haben wir doch soviel verändert, da können wir doch mal ein paar Jahre Ruhe haben. Ich habe geantwortet: Tut mir leid, wir haben gerade erst angefangen, von nun an bleibt alles anders.

Angst vor Veränderung und Reform müssen wir ernst nehmen: Nicht jede Veränderung ist sinnvoll, manche Reform produziert nur Papiere und Absichten. Also ist alles zu prüfen. Aber es gibt auch eine Veränderungs-Verweigerung, die immer 50 Gründe gegen Handeln weiß. Sie brockt damit eine Suppe ein, die die nächste Generation dann auslöffeln muss.

Kompetenz in wachsender Komplexität gewinnen wir, wenn wir Aufbruch und Veränderung als zutiefst geistliche Werte, als Ruf Gottes annehmen. Der Exodus ist ein uraltes Muster der Kirche: der erneute Auszug aus den selbstverständlichen Fleischöpfen und Gewohnheiten Ägyptens. Die Nachfolge Jesu ist eine Berufung heraus aus Sicherheiten. Der vernünftige Gottesdienst im Alltag bedeutet eine ständige Erneuerung unseres Sinnes, damit die Frage nach Gottes Willen zur Alltagsübung wird (Röm 12,1f).

---

<sup>1</sup> Peter Kruse, next practice. Erfolgreiches Management von Instabilität, 2. Aufl. Offenbach 2005

Neben gewohnte Abläufe tritt damit unerwartetes Abweichen, Störungen werden willkommen geheißen als mögliche Einwürfe des Hl. Geistes. Die Gremienstruktur unserer Kirche mit ihren festen Regeln wird ergänzt, z. T. auch ersetzt durch Vernetzungen, Kontakte und Initiativen mit ihren fluiden Regeln.

Reiner Knieling und Isabel Hartmann (Gemeindeglied der VELKD, Neudietendorf) haben versucht, Komplexität, Organisationsberatung und geistliches Denken zusammenzudenken.<sup>2</sup> Zu den Fähigkeiten, sich in komplexem Gelände zu bewegen, zählen sie:

- *Innehalten und Zaudern*: der bewusste Aufschub von Entscheidungen, um Freiräume für Offenheit und Neugier zu eröffnen, um mehr Potenzial zu eröffnen – mit dem Risiko, dass einige das als Trägheit oder Verweigerung verstehen.
- *Intuition*: die Fähigkeit vor, neben und jenseits von Argumenten und Fakten die Wirklichkeit breiter wahrzunehmen. Um ein Bild vom Ganzen zu bekommen, auch mal dem Gespür folgen, Einfälle zulassen und nicht zensieren, sich durch gemeinsamen Austausch vor Fehlentscheidungen schützen. Dazu benötigen wir Denkfabriken, brauchen unsere Gremien Kreativklausuren für ungewohntes Denken. Haben Sie in Ihrem KV solche offenen Zeiten?
- *Wahrnehmen*, was außerhalb unserer gewohnten Muster liegt. Das Wahrgenommene nicht zu schnell in unsere Vorstellungen einsortieren und bewerten. Etwas an sich als Person heran lassen, Raum für sanfte Berührungen und leichte Impulse des Hl. Geistes frei halten. Unterbrechen Sie Sitzungen für Nachdenken?
- Im Weiteren nennen sie auch das betrachtende *Gebet*. Ich wünsche mir, dass unsere Gebete bei Planungen nicht nur routinemäßige Start- oder Abschlusspunkte sind, sondern auch zwischendurch – etwa bei Sitzungen als Zeiten der Stille für Hören auf Gott – zum Normalfall werden. Beten ist ein Freiraum, der uns unsere Freiheit sichert. Haben Sie in Sitzungen Phasen des Betens – egal ob laut oder leise, liturgisch oder frei?

## 2. Veränderungen begrüßen

Es gibt zwei Möglichkeiten auf stattfindende Veränderungen zu reagieren: Abwarten, aushalten, ggf. zähneknirschend das Notwendigste tun – oder das Gesetz des Handelns an sich ziehen, Veränderung begrüßen, Wandel umarmen. Also alten Träumen nachtrauern - oder das Neue kennenlernen und gestalten.

Wir treten in ein komplexeres kirchliches Leben ein: Unsere Gemeinden, Gruppen, Netze und Initiativen werden noch unterschiedlicher werden – und wenn wir das annehmen, können wir es auch gestalten. Drei Beispiele<sup>3</sup>:

- *Parallele Ekklesiologien* entstehen, wo etwa Versorgungs- und Beteiligungsgemeinden nebeneinander existieren, ebenso kulturell orientierte, politisch profilierte, diakonisch, missionarisch, musikalisch ausgerichtete Gemeinde. In der einen Gemeinde wird so treu und gut wie möglich das angeboten, was schon seit langem die Gemeinde kennzeichnet, obwohl es nur noch wenige und ältere Menschen erreicht. In einer anderen entdecken viele Ehrenamtliche ihre Gaben, wagen die ihnen in Taufe und Wort zugesprochene Gnade für Christus einzusetzen, auch wenn sie zunächst wenig Resultate sehen und häufig scheitern.
- Es gibt *unterschiedliche Geschwindigkeiten*, mit denen Gemeinden auf Veränderungen mit Anpassungen oder Umstrukturierungen reagieren. Vieles läuft nebeneinander, aber nicht gleichzeitig, wie Züge auf parallelen Gleisen mit unterschiedlichen Geschwindigkeiten. Welches Gleis schließlich zielführend sein wird, ist zunächst schwer

<sup>2</sup> I. Hartmann / R. Knieling, Gemeinde neu denken. Geistliche Orientierung in wachsender Komplexität, Gütersloh 2014. Bewegungen in komplexem Gelände v.a. Kap 3 (129ff).

<sup>3</sup> Ausführlicher in C. Ebert/H.-H. Pompe (Hg), Handbuch Kirche und Regionalentwicklung, Leipzig 2014, 440-445

abzuschätzen, welche Geschwindigkeit den Veränderungen angemessen ist, ebenfalls. Es erfordert ein hohes Maß an Freiwilligkeit und Verlockung, wer Veränderungen fürchtet, muss möglicherweise zunächst einmal zurückfallen dürfen, um dem Nachbarn zuzuschauen.

- *Unterschiedliche Motivationen* aushalten und *Verweigerungen* von Betroffenen zulassen. Bei Innovationen mit unklaren Resultaten ist es gut, rät Michael Herbst, „zunächst mit einer Koalition der Willigen zu beginnen, also bei denen, die nicht nur Verlust fürchten, sondern Gewinne erhoffen. Kritiker und Skeptiker erst einmal in Distanz, irgendwie basisversorgt, zuschauen zu lassen, ist die klügere Strategie gegenüber dem Zwang.“<sup>4</sup> Es wird also regionale Hot Spots des Aufbruchs geben, Labore des Neuen, die Förderung und Aufmerksamkeit brauchen, damit sie Ausstrahlung entwickeln können. Ideen werden in lokalen Brutreaktoren ausgebrütet, ehe sie in kleinen Dosen auf dem regionalen oder nationalen Markt gehandelt werden.

Eine Hauptaufgabe wird die gute Balance zwischen drei verschiedenen Aufgaben werden:

- *Wertschätzung und Optimierung des Bestehenden*, also die gute Qualität des Wirksamen und bei uns Erwarteten: Unser Normalprogramm bietet eine Fülle von Zugängen zu Menschen, etwa in Gottesdiensten, Amtshandlungen, bei den großen Kirchenjahrsfesten, durch Seelsorge, Diakonie oder Jugendarbeit.
- *ein kluger Umgang mit Menschen, Ressourcen und Kräften*: Haupt- und Ehrenamtliche, Finanzen, Gebäude etc.. Wir können nicht einfach aufsatteln, sondern müssen bewusst Prioritäten setzen, also gabenorientierter arbeiten, ergänzen und freistellen. Gute Haushaltschaft nennt die Bibel das (1. Kor 4,1f).
- *eine innovative Praxis für neue Muster*: Projekte auf Zeit, neue Zielgruppen, andere Bindungen neben Mitgliedschaft, neue Rolle der Hauptamtlichen als Befähiger und Trainerinnen für Ehrenamtliche

Alle drei Faktoren dieser Balance wirken sich auf die anderen aus: was ich in einem Bereich als Zeit, Finanzen oder Energie investiere, steht den beiden nicht, nur zeitweise oder vermindert zur Verfügung.

*Ein Nachbargespräch. Denken Sie Veränderungen z.B. für die Tagesordnungen Ihrer Sitzungen durch: Wer von Ihnen macht regelmäßig Innovationsplanung? Oder denken Sie das für die Dienstanweisungen Ihrer Hauptamtlichen: Werden die regelmäßig angepasst, z. B. durch zeitweilige Projekte? Machen sie das, was sie am besten können? Oder: Wo gibt es Absprachen mit Nachbargemeinden – und wäre da mehr möglich?*

### 3. Gute Leitung ist unersetzbar.

Welches Bild von Leitung haben Sie? Den verführerischen Gedanken, es gäbe den einen großen Leiter, die eine geniale Führungskraft, die für alle das Richtige weiß?

Aus dem AT entstammen drei Wurzeln guter Leitung: Die königliche, die priesterliche und die prophetische Leitung. *Könige* standen für Entscheidung und für Macht. *Priester* für Gottesbeziehung und einen gottgefälligen Alltag. Und *Propheten* predigten Gottes Korrektur, seine Wegweisung in die Zukunft. Gute Leitung integriert die Fähigkeit zum Entscheiden, die geistliche Verantwortung für die Menschen und das korrigierende Wort, die notwendige Veränderung.

Egal wie Ihre Gemeinde ist, bestimmte Erfahrungen kommen häufig vor. Es ist immer zu viel zu entscheiden – und nach der Sitzung bleibt das Gefühl, vor lauter drängenden Dingen nicht zum Kern, zum Eigentlichen, zum wirklich Wichtigen gekommen zu sein. Wir haben dann die Höhe

---

<sup>4</sup> Herbst, M., Mehr Vielfalt wagen. Praktisch-theologische Überlegungen zur Region als Missions-Raum, in: Hempelmann, H./ Pompe, H.-H. (Hg), Freiraum. Kirche in der Region missionarisch entwickeln, KiA 8, Leipzig 2013, 13-41. 37

der Dachtraufe und die Einstellung einer neuen Erzieherin sowie 27 weitere Punkte mit hohem Aufwand beschlossen – aber wir haben kaum über den bisherigen oder den zukünftigen Weg der Gemeinde nachgedacht. Wir haben eine ganze Tagesordnung abgearbeitet, von der uns 2/3 von außen diktiert worden ist, aber wir haben nicht einmal gefragt, welche Punkte uns Gott selbst in die TO schreiben will.

Das Verrückte ist: Sie können sich schnell daran gewöhnen – und irgendwann halten Sie es für normal. Dann werden Sie in ihrem KV lauter Dringliches erledigen, aber nicht zum Wichtigen kommen. Dann werden Sie locker Sitzungen bis in die Nacht schaffen, aber die Gemeinde steckt trotzdem fest. Dann werden Sie viel Papier bewegen, aber wenig Menschen. Wie kann man das verhindern? Indem Sie sich diesen Satz ganz nach oben schreiben: Gute Leitung ist unersetzbar.

Ein amerikanischer Präsident soll sich nach der Wahl einen Zettel auf den Schreibtisch gelegt haben: Hier wird entschieden. Wenn Sie nach Entscheidungen unsicher sind, oder Protokolle schreiben, die durchaus verbesserungswürdig sind: alles kein Problem. Selbst mit einer chaotischen Sitzungsleitung kann man irgendwie leben – aber eines spürt eine Gemeinde schmerzhaft: wenn ihre Leitung nicht wirklich leitet. Das macht niemand anders, das fehlt wirklich. Gute Leitung ist unersetzbar.

Aber was macht Leitung zu guter Leitung? Einer der häufigsten biblischen Begriffe dafür ist der Begriff Hirte/in.

Beim Propheten Hesekiel (34:1-6) werden zentrale Aspekte von Leitung benannt. Die Leitenden des Volkes sind die Eliten: Königshaus und Älteste, Priester, Propheten und Weise; sie bekommen eine Art Sündenliste, den Hirtenspiegel. Sie werden daran erinnert, was ihre wichtigste Aufgabe ist: das Schwache zu stärken, das Kranke zu heilen, das Verwundete zu verbinden, das Verirrte zurückzuholen, das Verlorene suchen und die Gaben der Starken zur Entfaltung zu bringen. Dies ist ziemlich genau ein Bild des guten Hirten, den Hesekiel in diesem Kapitel verheißt, und der wenige Jahrhunderte später von Nazareth aus durch Israel ziehen wird.

„Hirtendienst“ ist soz. der geistliche Kern von Leitung: Dienst an Menschen aus Verantwortung vor Gott. Und dafür ist der KV zuerst verantwortlich. Natürlich nicht alleine – es ist ein der ganzen Gemeinde anvertrauter Dienst. Aber der KV organisiert die Rahmenbedingungen für diesen Dienst. Und darauf sollen Sie sich konzentrieren. Alles andere, Organisation und Verwaltung, Streit und Klärung drängen sich sowieso auf die Tagesordnung – aber diese geistliche Verantwortung kommt nur dann in die TO, wenn Sie ihr Raum verschaffen. Die Vision für die Zukunft der Gemeinde von Gott erbitten, daraus konkrete Schritte für die nächsten Abschnitte entwickeln – und die Vision lebendig halten, sie immer wieder in die Gemeinde vermitteln. Dafür braucht man verschiedene Typen, unterschiedliche. Persönlichkeiten und sich ergänzende Gaben: Königliche Menschen, priesterliche, prophetische, weise Menschen, auch Manager, seelsorglich, kontaktfähig, praktisch Begabte, ..

*Wir unterbrechen für ein weiteres Nachbargespräch: Erzählen Sie einander, wie Sie Leitung in ihrer Gemeinde erleben. Wo liegt der Schwerpunkt? Was gelingt gut? Was behindert?*

#### 4. Motivation auf schwierigen Wegstrecken

Mit schwierigen Wegstrecken ist es ähnlich wie mit abstrakter Kunst: nachdem man sie hinter sich hat, beginnt manches auch sein Gutes zu haben. Wer zu satt ist, entwickelt keine Kreativität. Wer sich nicht bewegt, spürt die Ketten nicht, die ihn festhalten. Wer sich zu sehr an Vergangenes gewöhnt hat, ähnelt dem Gefangenen, der in der Freiheit von der Sicherheit der Zelle träumt. Er verpasst die Chancen der schwierigen Wegstrecken, er übersieht den ihm geschenkten Freiraum. Wie gehen wir damit um?

Nun machen schwere Wegstrecken keinen Spaß. Als ich Ende 40 mit einem Freund zu laufen anfing, waren wir kurzatmig und hingen an jeder Steigung fest, während uns junge Läufer locker überholten. Im Ohr saß eine Stimme, die sagte: Hör auf, lass es. Oder schon vorher: Heute

lieber nicht ... Schwierige Zeiten in der Gemeinde sind meist schwer. Man wünscht sich weg, erinnert sich an einfachere Zeiten oder träumt von fruchtbarerem Gelände – als ob die anderen leichteren Boden hätten.

Nun leben wir in komplizierten Zeiten; Sie erinnern sich: die Komplexität hat zugenommen. Wer es sich einfach machen will, flieht in irgendeine Nische, klagt die anderen Ebenen in der Kirche an oder den Zeitgeist. Aber die meisten von Ihnen halten an ihrem Ort und in ihrer Berufung aus – und das wird biblisch gesehen gelobt. Jesus lobt die Diener, die das ihnen Anvertraute nach ihren Möglichkeiten einsetzen (Mt 25), er lobt den Haushalter, der an seinem Platz seine Arbeit tut im Vertrauen, während sein Herr abwesend ist (Lk 12).

Ich will das an zwei Klassikern durchspielen: An der Erfahrung von *Vergeblichkeit*, also den Durststrecken, und an der eigenen *Motivation*.

*Vergeblichkeit*: Wenn es immer weniger werden, die sich zur Kirche halten? Wenn die Gegend ausblutet und alle Jüngeren wegziehen, während die Alten und Ausgesonderten zurückbleiben? Ich habe in jeder Sitzung unserer Gemeindeleitung erlebt, wie uns die Austritte enttäuscht haben. Wir hatten doch eine lebendige Arbeit aufgebaut, mit vielen Kinder, Jugendlichen und Neugierigen, mit Menschen, die wieder zum Glauben fanden, ihre Gaben entdeckten, mit einer aktiven diakonischen Arbeit für Überschuldete u. Arbeitslose. Aber die Austritte wirkten wie Löcher im Deich: Wenn du eines gestopft hattest, taten sich zwei andere auf.

Ist alles vergeblich? Elia hat das Gefühl der Vergeblichkeit so erlebt, dass er aufgeben wollte (1. Kön 19). Und dann erlebt er eine sehr zärtliche Art, wie Gott seinen müden und frustrierten Propheten erst einmal schlafen und essen lässt. Danach lässt er ihn klagen. Und dann darf er sehen, dass Gott ganz leise am Werk ist - und dass Elia weder allein ist noch vergeblich gearbeitet hat. Bonhoeffer schreibt aus dem Gestapo-Gefängnis: „Die letzte verantwortliche Frage ist nicht, wie ich mich heroisch aus der Affäre ziehe, sondern wie eine kommende Generation weiterleben soll.“<sup>5</sup>

Steven Croft, Bischof von Sheffield hat ein wunderbares Büchlein über eine erneuerte Kirche nach dem Wesen Jesu geschrieben – „Format Jesus“. Croft sagt, die engl Kirche Kirche habe im Grunde zwei konkurrierende Deutungen ihrer Kirchenkrise („two narratives“<sup>6</sup>).

Die eine redet von Versagen, Scheitern, Versäumnissen („failure“): Wir tragen die Verantwortung für den Abbruch, für abnehmende Zahlen und sinkenden gesellschaftlichen Einfluss. Diskutiert wird bei dieser Deutung nur noch, wer an dem Versagen schuld ist. Variante A sagt: Die Anderen in der Kirche. Die Kirchenleitungen, die Liberalen, die Evangelikalen. Wären wir nicht so lax und indifferent, sähe die Kirche anders aus. Oder umgekehrt: Wären wir nur endlich toleranter und offener. Diese Variante hat nur wachsende Zersplitterung zur Folge: Wir werfen anderen die Lage unserer Kirche vor. Variante B dieser Deutung ist noch zersetzender: Wir selber sind schuld. Wir haben nicht genug gebetet, gepredigt, geliebt. Hätten wir effektiver strukturiert, härter gearbeitet, klarer geglaubt, wären wir noch ein christliches Land und die Kirchen voll. Aber mit der Selbstanklage zersetzt die Säure der Hoffnungslosigkeit das Herz der Kirche. Sie verklärt die Vergangenheit zum goldenen Zeitalter, sie übersieht alles aufbrechende Hoffnungsvolle – und sie blickt mehr auf die Kirche als auf Jesus. Als hätte es nicht globale Veränderungen und enorme Umbrüche gegeben, als seien der Wind und der Sturm auf dem See Genezareth die Schuld der Jünger im Boot.

Für viel überzeugender hält Croft die andere Deutung der Kirchenkrise: die Kirche Jesu geht genau wie die gesamte Gesellschaft durch einen ungeheuren Wandel („change“). Wir durchschauen ihn nur ansatzweise, aber er hat Auswirkungen auf jeden Teil unserer Gesellschaft, auf jede Gemeinde und auf die Kirche als Ganze. Die Deutung ‚Wandel‘ ist nicht

<sup>5</sup> Widerstand und Ergebung, DBW 8, 25

<sup>6</sup> Steven Croft, Jesus People, London 2009, 2-7. Deutsch: Steven Croft, Format Jesus. Unterwegs zu einer neuen Kirche, Neukirchener Verlagshaus 2012, 14-19

blind für kirchliches Versagen, aber sie führt zu einer anderen Bewegung. Sie sucht nach einem Weg in die Zukunft, sie motiviert dazu, sich gegenseitig zu unterstützen, sie lässt uns nach hilfreichen Lösungen in der Schrift, in der Kirchengeschichte oder in anderen Kirchen suchen. Die Deutung ‚Wandel‘ fragt nach der Inspiration für den Kern unseres Glaubens, sucht nach einem von Gott gewiesenen Aufbruch in die Zukunft.

Croft warnt: Jedes Denken, das uns zu Rettern der Kirche ernennt, ist gefährlich, wir können das nicht, wir verheben uns gewaltig. Es führt zu einer schleichenden Resignation des Versagens, als könnten wir nur immer weiter herunter kürzen und der letzte mache dann das Licht aus. Die Deutung ‚Wandel‘ hat andere Folgen: sie entwindet uns viele der bisherigen Antworten, damit wir neu nach Gottes Absichten fragen, neu seinen Geist erbitten, neue Schläuche für neuen Wein finden. Herkömmliche Antworten müssen häufiger als früher auf den Prüfstand: Nicht alle sind falsch, aber eine geistliche Krisendeutung darf sich nicht auf den Antworten von gestern ausruhen.

„Wenn der Wind der Veränderung weht, bauen die einen Mauern und die anderen Windmühlen“, heißt es in China. Hinter Mauern kann man sich den Wind vom Leibe halten, aber mit den Windmühlen kann man Korn mahlen.

Ich will Ihnen einen 7-Minuten-Clip zeigen aus dem hintersten Brandenburg, aus Hetzdorf. Kommunal Brandenburg, kirchlich Pommern. Eine Gegend, wo alle wegziehen, die das noch können. Wie macht man da Gemeindearbeit? Der Rosengarten Hetzdorf unter: <https://www.youtube.com/watch?v=hKzAhHajg-E>

*Nachbaraustausch: Wie geht diese Gemeinde mit schwierigen Wegstrecken um?*

Und zuletzt: Wie ist das mit Ihrer eigenen *Motivation* auf schwierigen Wegstrecken?

Paulus hat auf einer seiner Missionsreisen in Milet an der Küste des Mittelmeeres, eine Sitzung mit dem KV von Ephesus abgehalten. Er hat sie zu sich rufen lassen für eine Art geistlicher Zukunftswerkstatt (Apg 20). Dabei legt er Rechenschaft ab über seinen Dienst – und dann gibt er der die Gemeinde -Leitung einen überraschenden Rat: „Habt acht auf euch selbst und auf die ganze Herde, in der euch der Hl Geist eingesetzt hat...“

Die Verantwortung für die Gemeinde scheint klar: Aber auf der gleichen Ebene, gleich wichtig und sogar zuerst genannt: Habt acht auf euch selbst! Warum?

Leitung bringt Versuchungen mit sich, die in anderen Gemeinde -Bereichen so nicht vorkommen. Es gibt *Hochmut*: ich bin jetzt wer, hatte die höchste Stimmenzahl. Oder *Blindheit*: Angst vor Kritik und Feedback. Oder das *Schwanken* zwischen Zögern und Voreiligkeit: manche KV kommen überhaupt nicht voran, weil immer so viele Aspekte berücksichtigt werden wollen, andere neigen zu sehr schnellen Beschlüssen: Wir sind die Leitung – und damit basta.

Auf einem Kölner Missionale-Treffen hat der Altbischof Ulrich Wilckens ein Seminar gehalten – und im zweiten Teil sehr persönlich erzählt. Als er überraschend und schnell Bischof in Nordelbien wurde, hat er sich als erstes einen Seelsorger gesucht, weil Kirchenleitung noch viel mehr Fehler beinhaltet – und diese Fehler auch andere betreffen. Wer für andere verantwortlich ist, braucht selber den guten Hirten.

D. i. Ihre wichtigste Herausforderung: Darauf zu achten, dass Sie bei dem bleiben, der Ihr Hirte ist. Ich habe zu viele Menschen in Gemeinde-Leitungen erlebt, die ausgebrannt ausgeschieden sind – manche erschöpft, andere verbittert. Das ist nicht Gottes Wille. Er will Sie bereichern durch Ihre Mitarbeit. Die geistliche Herausforderung Ihrer KV-Zeit ist, ob dies Ihren Glauben vertieft, Ihre Liebe reicher macht und Ihre Hoffnung größer.

Habt acht auf euch selbst? Sie sind im KV zuerst für sich verantwortlich – ohne schlechtes Gewissen. Sie dürfen diese Zeit in der Gemeinde-Leitung als eine Phase nehmen, in der Jesus Sie

wachsen lassen will. Wachsen lassen An Herausforderungen und Konflikten, durch schöne Erfahrungen und tiefe Beziehungen. Achten Sie darauf, dass Sie bei Jesus Christus bleiben, sich von ihm als erste leiten lassen.

Drei Fragen dazu: *Was brauche ich in meiner Leitungsverantwortung? Wie kann ich für mich Verantwortung übernehmen? Wer kann mich, wen kann ich darin unterstützen?*

Wenn Sie eine konkrete Antwort im Kopf haben, dann sichern Sie das jetzt, damit es nicht vom nächsten überrollt wird: Wen rufe ich morgen an, mit wem rede ich über meine Motivation, wen kann ich unterstützen ..

--

*Zeit zum Plenumsgespräch*

--

Eine Geschichte zum Schluss.

Eines Tages wurde ein älterer Professor der Höheren Schule für Öffentliche Verwaltung beauftragt, ein Seminar zum Thema Zeitmanagement zu übernehmen. Ca. 15 Manager großer Unternehmen nahmen an der Veranstaltung teil. Der alte Professor hatte nur 30 Minuten Zeit, um seinen Stoff zu präsentieren. So stellte er sich nun vor diese Gruppe von Managern - die bereit waren, alles, was der Experte sie lehren würde, zu notieren - schaute sie lange an und sagte: *„Wir werden ein Experiment durchführen“.*

Er griff unter den Tisch und hob ein großes gläsernes Gefäß hoch, das er vorsichtig vor sich auf den Tisch stellte. Danach nahm er ein Dutzend Steine, etwa so groß wie Tennisbälle, und legte sie sorgfältig einen nach dem anderen in das große Gefäß. Als das Gefäß bis zum Rand gefüllt war und es nicht mehr möglich war auch noch einen einzigen Stein hineinzulegen, sah er die Gruppe an und fragte: *„Ist dieses Gefäß voll?“* „Ja“, antworteten alle.

Danach beugte er sich nochmals unter den Tisch und holte ein Behältnis voller Kieselsteine hervor. Sorgfältig schüttete er die Kieselsteine über die großen Steine im Gefäß und schüttelte dieses dann leicht. Die Kieselsteine sickerten zwischen die großen Steine bis hinunter auf den Boden des Gefäßes. Der alte Professor schaute nochmals seine Zuhörer an und fragte: *„Ist dieser Topf nun voll?“*

Die Manager begannen, ihn zu verstehen. Einer antwortete: *„Sehr wahrscheinlich nicht.“* „Richtig“, gab der alte Professor zurück. Er beugte sich wieder unter den Tisch und holte einen Kasten mit Sand hervor. Vorsichtig schüttete er den Sand in den Topf. Der Sand rieselte zwischen den großen Steinen und den Kieselsteinen hindurch. Noch einmal fragte er: *„Ist dieses Behältnis nun voll?“* Ohne zu zögern und einstimmig riefen diesmal alle: *„Nein“.* „Richtig“, antwortete der alte Professor.

Und wie die erfahrenen Manager es schon ahnten, nahm er einen Krug von Wasser, der auf dem Tisch stand und füllte den Topf bis zum äußersten Rand mit Wasser auf.

Der alte Professor wandte sich erneut an seine Zuhörer und fragte: *„Welche tiefe Weisheit lehrt uns dieses Experiment?“*

Einer der erfahrenen Manager antwortete an das Thema des Kurses denkend: *„Das Experiment zeigt uns, dass, wenn wir der Meinung sind unser Terminkalender sei schon ganz voll, wir, wenn wir es wirklich wollen, doch noch einige Termine und andere Dinge reinpacken können.“*

*„Das ist eine Möglichkeit der Interpretation“*, antwortete der alte Professor.



*„Meiner Ansicht nach lehrt uns das Experiment folgende Weisheit: Wenn man nicht zuerst die großen Steine in den Topf tut wird man sie nachher nie mehr alle darin unterbringen können.*

Nun herrschte tiefe Stille.

*#Der alte Professor weiter: „Es geht in dieser Sache darum, dass wir entscheiden, welches die großen Steine in unserem Leben sind. Die Gesundheit? Die Familie? Die Freunde? Das Verwirklichen von Träumen? Das, was einem Spaß macht? Das Lernen? Sich für eine wichtige Sache einsetzen? Immer noch mehr arbeiten? Immer noch mehr verdienen? Sich Zeit nehmen? ... oder etwas ganz Anderes?*

*Wenn wir den Kleinigkeiten (Kieselsteine, Sand) die Priorität einräumen, füllen wir unser Leben mit Kleinigkeiten auf und man wird nicht mehr genügend Zeit für die wirklich wichtigen Dinge im Leben haben. Vergessen Sie also nicht, sich selbst diese Frage zu stellen: Welches sind die großen Steine in meinem Leben?“*

Freundlich grüßend verließ der alte Professor langsam den Saal.“<sup>7</sup>

Die Anwendung auf die Arbeit Ihres KV überlasse ich Ihnen.

Danke für Ihre Aufmerksamkeit.

Verfasser: Pfr. Hans-Hermann Pompe, EKD-Zentrum für Mission in der Region Dortmund,  
[www.zmir.de](http://www.zmir.de)

---

<sup>7</sup> Nach Steven Covey