

Peter Böhlemann

Gemeinde leiten in fragilen Zeiten

Wir leben in fragilen Zeiten. Sicherheiten zerbrechen. Auch in Kirche und Gemeinde erfahren wir Bedrohungen von allen Seiten und haben das Gefühl, vieles zu verlieren. Wie kann es da sinn- und geistvoll weitergehen und wie behalten wir die Freude an der Gemeindeleitung?

Die Kirche ist ein lebendiges System. Ihr Selbstverständnis ist das Bild vom Leib Christi. Ihr Wesen liegt in der Vielfalt ihrer Glieder, den Beziehungen zueinander, und ihre Verheißung ist Wachstum „auf den hin, der das Haupt ist“ (Eph 4,16). Doch das, was sie lebendig macht, liegt *außerhalb* ihrer selbst. Sie benötigt Energiezufuhr von außen und das ist die ihr verheißene Geistkraft Gottes. Das Vertrauen in diese Kraft wird in den Gemeinden wie auch in der Gemeindeleitung oft von ganz anderen Entwicklungen „unterlaufen“: rasant schwindende Ressourcen, öffentlicher Relevanzverlust und zahlreiche Veränderungsprozesse, aber auch aktuelle „weltliche“ Bedrohungen. Wie kann unter diesen Bedingungen Leitung gelingen?

„Begleitete Leitung“

Am brennenden Dornbusch wird Mose von Gott sozusagen in die „Kirchenleitung“ berufen, er soll seine Leute in die Freiheit führen (vgl. Ex 3-4). Dieser aber hat Angst und viele Einwände. Gott antwortet auf seine Angst mit der Mitteilung seines Namens: „JAHWE: *Ich bin, der ich bin. Ich bin, der bei euch ist! Ich werde da sein – bei dir, mit euch!*“ Gott ist bei uns und geht mit uns! Das ist sein Name. Er geht mit uns – auch durch die Corona-Wüste und die kirchliche Finanz-Öde in ein gutes und weites Land! Bei aller berechtigten Furcht vor der Zukunft – Gottes Geist ist kein Geist der Furcht, sondern der Kraft, der Liebe und der Vernunft! (2. Tim 1,7)

„Dienende Leitung“

Als Jesus einmal von zwei Jüngern konkret nach einer Leitungsposition gefragt wird, empfiehlt er ihnen eine dienende Haltung: *Ihr wisst, die als Herrscher gelten, halten ihre Völker nieder, und ihre Mächtigen tun ihnen Gewalt an. Aber so ist es unter euch nicht; sondern wer groß sein will unter euch, der soll euer Diener sein; und wer unter euch der Erste sein will, der soll aller Knecht sein.* (Mk 10,43-45)

Dienende Leitung im Sinne Jesu heißt nicht, der Macht aus dem Weg zu gehen oder Verantwortung abzulehnen. Es heißt vielmehr, Verantwortung anzunehmen und mutige Entscheidungen zu treffen. Dies soll aber so geschehen, dass sie nicht uns selbst, sondern den Menschen dienen. Und dabei brauchen wir keine Angst zu haben vor geteilter Verantwortung, Teambesprechungen, modernem Management, interprofessionellen Teams und digitalem Management, sondern können das geistvoll angehen, mit Vernunft und Besonnenheit. Das wird dann gelingen, wenn Leiterinnen und Leiter die biblische inspirierte Selbsterkenntnis haben: Ich bin gewollt und geliebt und kann meine Gaben und Fähigkeiten einbringen, ohne meine Selbstbestätigung aus meiner „Machtposition“ ziehen zu müssen.

„Gemeinsame Leitung“

Macht – ein kompliziertes Thema in der Kirche. Und in der evangelischen Kirche leiden wir oft unter einem ungeklärten Verhältnis zur Macht. Sie ist oft verpönt und wir drücken uns gerne vor unangenehmen Entscheidungen. Es geht aber auch anders.

Was heute gerne *Empowerment* genannt wird, entspricht dem biblischen *Bevollmächtigen*. Damit seine Nachfolger ihren Führungsauftrag annehmen können, stattet Jesus sie mit dem Besten aus, was er hat, nämlich seiner *Vollmacht*: (Mt16, 18f; 18,18-20) *In meinem Namen, sagt Jesus, werdet euch einig! – Wenn zwei unter euch einig werden auf Erden, worum sie bitten wollen, so soll es ihnen widerfahren von meinem Vater im Himmel.* (Mt18,19) Und genau dieser Gedanke kommt dann auch in der Begründung, warum Jesus uns diese große Verantwortung, seine Vollmacht überlässt: *Denn wo zwei oder drei versammelt sind in meinem Namen, da bin ich mitten unter ihnen.* (Mt 18,20) Dieses Wort Jesu hat nichts mit unseren leerer werdenden Gottesdiensten zutun. Es geht vielmehr um die *Macht* in der Kirche Jesu Christi. Die also soll keiner allein haben, sie ist eine in Gemeinschaft und Teams geteilte Macht. In dieser dienenden und empfangenden Haltung geschieht Leitung „ohnmächtig“ und dennoch „vollmächtig“ im Auftrag Jesu.

Die Herausforderungen

Wie lassen sich solche „frommen Wunschträume“ nun strategisch umsetzen? Zunächst ist festzuhalten, dass sich Kirche immer schon verändert hat. Wenn man die Grenzen der Landeskirchen betrachtet, könnte der Eindruck entstehen, wir lebten noch im 18./19. Jahrhundert mit Fürstentümern, die über die jeweils dort wohnende Bevölkerung „regieren“. Aber das ist lange vorbei. Schon ohne die Skandale rund um sexualisierte Gewalt in der Kirche ist in der Bevölkerung das Vertrauen in die Kirche als Institution deutlich gesunken. Unser Altersdurchschnitt steigt, der Nachwuchs wird weniger. Kirchengemeinden werden in den nächsten Jahren weitere Gemeindeglieder verlieren und weniger hauptamtliche Ressourcen haben. Die Parochien werden von Gemeindegemeinschaften, künstlichen Regionen und Fusionen unter erheblichen Schmerzen abgelöst. Neue Partner sollen gewonnen, Ehrenamtliche motiviert werden. Die Frage bleibt, wie wir das denn auch noch schaffen sollen.

Raum für Neues

In den letzten Jahren gab es vielfältige Ansätze, die Kirche so zu steuern, dass sie zukunftsfähig wird: Es wurden Entwicklungen hochgerechnet, Zielvereinbarungen wie auch ein neues kirchliches Finanzwesen eingeführt. In Anlehnung an die weltweit beachtete lutherische Theologin Nadia Boltz-Weber sollten wir beachten: *„Zahlen und Statistiken sind keine Zeichen für Gottes Reich, sondern für unser Reich! Die Kirche stirbt nicht, weil das Wort lebt.“* Mittlerweile wissen wir, dass Organisationen in komplexem Gelände nicht leicht zu steuern sind, sondern emergente Prozesse benötigen. Emergent meint, dass plötzlich etwas überraschend Neues entsteht durch das Zusammenspiel verschiedener Faktoren. Wir brauchen Experimente, Erprobungsräume und Innovation. Damit hat sich der walisische Wissenschaftler und Unternehmensberater Dave Snowden beschäftigt und das Cynéfin-Framework eingeführt. (1) Cynéfin (sprich Künéwin) ist ein altes walisisches Wort für Lebensraum. Das Cynéfin-Modell unterscheidet einfache, komplizierte, komplexe und chaotische Typen von Systemen und Umgebungen und hilft, dafür passende Strategien zu entwickeln und hilfreiche Entscheidungen zu treffen. Oft befinden wir in unserem Leitungshandeln jedoch in den Untiefen zwischen diesen vier Lebensräumen und sind unsicher. Aber in komplexen Situationen helfen einfache Strategien wie „Best Practices“ oder einst erfolgreiche Strategien nicht. Es braucht hier eine *emergente Praxis*, also Aufbruch und Kreativität, nach Möglichkeit viele parallele Experimente, deren Ergebnisse nicht vorhersagbar sind. Das bedeutet, es können Dinge aufbrechen, kleine Pflänzchen und überraschende Erkenntnisse wachsen. Wichtig ist, das wahrzunehmen, was kommt, was wachsen will oder auch vergeht. Kirchen oder Gemeinden im komplexen Lebensraum sollten auf Experimente und Emergen setzen. (2)

Das Evangelium selbst verheißt uns ein solches Wachstum. Die Herrschaft Gottes strebt nach Ausdehnung und wächst „wie von selbst – sozusagen über Nacht.“ (Mk 4,26-29)

Nach Kriterien entscheiden

Was ist „den Schweiß der Edlen wert“ und was können wir getrost auch lassen? Diese Fragen werden in der Regel sehr subjektiv und manchmal auch recht emotional beantwortet. Ein Leitungsgremium kommt hier nur weiter, wenn es weiß, wohin die Entwicklung gehen soll und was die Ziele für die nächsten Jahre sind. Dazu gehört aber auch eine Abwägung der Maßstäbe und Kriterien, nach denen entschieden wird. Hilfreich dabei können die Prinzipien der *Effectuation* sein, eine unternehmerische Entscheidungslogik, die von der Entrepreneurship-Professorin Saras D. Sarasvathy begründet wurde (3) und auf vier Prinzipien beruht.

1. **Mittelorientierung:** Wer bin ich, wer sind wir? Was können wir?

2. **Leistbarer Verlust:** Wir fragen nicht: Was bringt mir etwas? Sondern: Was ist es mir wert, es zu versuchen? Wie viel sind wir bereit oder können wir für das Projekt einsetzen? Was wollen wir riskieren?

3. **Prinzip der Umstände und Zufälle:** Man kann nicht alles planen und berechnen. Im *Effectuation* wird Unerwartetes als normal und als Chance für Innovation und Entwicklung angesehen.

4. **Vereinbarungen und Partnerschaften:** Offen und rechtzeitig nach Verbündeten suchen! Wen kennen wir? Wer macht mit? (Und wenn sich hier niemand bereit erklärt, es also keine Übereinkünfte gibt, ist das Projekt erstmal „gestorben“.)

Humorvoll querdenken

Das Reich Gottes ist immer für eine Überraschung gut. Im Gleichnis vom Sämann (Mk 4,1- 9) heißt es in der lateinischen Bibel (Vulgata) von dem Felsen, auf dem einige Saat fiel: *Weil es keinen Boden hatte*, das heißt, ihm fehlte der *Humor*, also fruchtbarer *Humus*, auf dem das Pflänzlein Gottes gedeihen könnte.

Wer keinen Humor hat, ärgert sich über jeden Witz, denn der geht ja immer anders aus als man denkt. Wer aber Humor hat, freut sich, wenn es ganz anders kommt, als erwartet! Und das ist die beste Einflugschneise für den Heiligen Geist.

Dr. Peter Böhlemann leitet das westfälische Institut für Aus-, Fort- und Weiterbildung in Villigst und ist Vorsitzender des Zukunftsausschusses der EKD-Synode. Berufliche Schwerpunkte sind Fortbildungen für Pfarrerinnen und Pfarrer zu Leitung und Gemeindeaufbau. Veröffentlichungen zu Theologie, Gemeindeleitung und -entwicklung und ein Liederbuch mit neuen geistlichen Liedern („Lieder zwischen Himmel und Erde“).

Spaltentext

- (1) Vgl. dazu Isabel Hartmann, Reiner Knieling: Gemeinde neu denken. Geistliche Orientierung in wachsender Komplexität, Gütersloh 2014.
- (2) Vgl. dazu Isabel Hartmann, Reiner Knieling: Gemeinde neu denken.
- (3) Vgl. dazu ausführlich Gesa Weinand: Wenn Planung verpufft. Karrierecoaching mit *Effectuation*, in: Trainingsaktuell, 10/2019, S. 15 - 19

Siehe auch: Peter Böhlemann: Wie die Kirche wachsen kann – und was sie davon abhält. Göttingen 2010