

## **Kultur vor Programm: Theologische Einsichten im Veränderungsprozess**

Zusammenfassung

Thomas Härry

Die These:

**Wer Gemeinde erneuern will, muss bei der in ihr gelebten Kultur beginnen. Erst auf dieser Grundlage ist es angemessen, sich über mögliche neue Strukturen, missionarische Programme und andere Projekte Gedanken zu machen, welche der Erneuerung Ausdruck verleihen und sie etablieren sollen.**

Angesprochen werden sollen skizzenhaft 4 Bereiche, in denen diese These beispielhaft konkretisiert werden sollen.

### **1. Es gibt keine nachhaltige Gemeindeerneuerung ohne eine erneuerte Beziehungskultur**

In der Mehrheit der Untersuchungen zum Thema „Turnaround“ in Kirchen spielt die Rolle der Beziehungskultur einer Gemeinde eine eher untergeordnete Rolle.

Aus drei Gründen sollte dieser Zusammenhang aber stärker als bisher beachtet werden:

- A) Aufgrund der Erfahrungen, die Leiterinnen und Leiter in der Praxis eines Turnarounds machen: Ohne erneuerte Beziehungskultur wird die Mehrheit der Erneuerungsbemühungen im Keim erstickt.
- B) Aufgrund der starken Beziehungsorientierung besonders junger, postmodern geprägter Menschen: Junge Menschen schliessen sich vermehrt nur dann kirchlichen Gemeinschaften an, wenn sie darin ermutigende Beziehungen vorfinden. „Belonging comes before believing“
- C) Das Neue Testament betont in vielfältiger Weise die zentrale Bedeutung eines von der Erneuerung durch Christus geprägten Miteinanders in der christlichen Gemeinde.  
Beispielhaft dafür steht Epheser 4,25-32. Es ist zu beachten, dass Paulus der hier geäußerten Aufforderung den theologischen Indikativ der persönlichen Erneuerung durch Christus voranstellt (Eph 4,24). Das bedeutet: Es ist der „nach dem Willen Gottes erschaffene, neue Mensch“, der zu einem neuen Verhalten seinen Mitchristen gegenüber aufgefordert wird. Das heisst: Ohne innere Erneuerung bleiben alle Bemühungen um eine erneuerte Beziehungskultur in einer Kirche oberflächlich. In der Krise brechen dann die alten Machtkämpfe, Empfindlichkeiten und Unversöhnlichkeiten wieder auf. Wo man nicht zu dieser persönlichen Erneuerung durch Christus einlädt, kann man nicht erwarten, dass Menschen in einem Gemeindeturnaround ermutigend, versöhnlich und wertschätzend miteinander umgehen.

Daraus ergeben sich für die Gemeindeleitung drei Aufgaben:

- A) Es ist notwendig, in der Verkündigung von der Bibel her den Zusammenhang zwischen der in der Kirche gelebten Beziehungskultur und ihrer missionarischen Ausstrahlung aufzuzeigen.
- B) Es ist wichtig, dass die Leiterinnen und Leiter einer Kirche darin modellhaft vorangehen und selber ermutigend, wertschätzend und wohlwollend mit den ihnen anvertrauten Menschen umgehen, gerade auch mit denjenigen unter ihnen, die anderer Meinung sind.
- C) Es ist ratsam, wenn eine Kirche definiert, nach welchen Leitlinien ihre Mitglieder im Konfliktfall vorgehen können. Diese Leitlinien werden am besten schriftlich festgehalten und geben konkrete Hilfen zur Konfliktlösung, die auf den entsprechenden Aussagen der Bibel basieren.

## **2. Kirche sein heisst: Von Jesus Christus gesendet sein**

Die Erneuerung einer Kirche lebt aus ihrer Orientierung am Auftrag Christi, der weit über sie selbst hinaus weist und sie dazu verpflichtet, für alle Menschen Licht und Segen zu sein.

Viele neu aufbrechende Kirchen teilen diese theologische Überzeugung, tun sich aber mit ihrer konkreten Umsetzung vor Ort schwer. Dass eine Gemeinde einzelne Aktionen, Glaubenskurse, missionarische und diakonische Initiativen ergreift bedeutet noch nicht, dass sie als Gemeinde vom Bewusstsein der Sendung durch Christus durchdrungen und belebt ist. Es geht auch hier nicht um einzelne Programme, sondern um eine Kultur, welche das Leben einer Kirche in seiner Gesamtheit prägt.

Wichtige Schritte auf dem Weg zu einer gelebten Sendungskultur können sein:

- 1) Leiterinnen und Leiter einer Kirche beginnen, sich selbst (losgelöst von ihrer Leitungsrolle) als von Christus zu den Menschen gesendet zu verstehen. Sie nehmen Mission für sich persönlich ernst.
- 2) Die Kirche entscheidet sich für einen Klärungsprozess bezüglich ihrem von Gott gegebenen Auftrag, in dessen Zentrum eine klare missionarische Absichtserklärung steht. Diese Vision wird am besten von der Bibel her unter breitem Einbezug der Gemeindebasis in einem gemeinsamen Prozess entwickelt. Nur dann lässt er sich breit verankern und wird von der Mehrheit mitgetragen.
- 3) Diese Kirche entscheidet sich für konkrete Zwischenschritte, die auf die gemeinsame Vision ausgerichtet sind. Sie setzt herausfordernde, aber realistische und motivierende Etappenziele (Jahresziele).
- 4) Die Leitung der Kirche wird nicht müde, das Primat der Sendung beharrlich zu kommunizieren. Sie rechnet mit einem Zeitraum von mehreren (!) Jahren, bis die Kultur der Sendung breit und nachhaltig verankert ist.

- 5) Sie befähigt und ermutigt das einzelne Gemeindeglied als Gesendete bzw. Gesendeter zu leben. Gemeindeglieder verstehen sich als von Gott in ihre Familien, ihren Beruf, ihre Beziehungen hinein gesendet, um darin als glaubwürdige Botschafter Christi zu leben und zu wirken.

### **3. Gute Führung im Veränderungsprozess ist primär Selbstführung**

Ein Turnaround, der nachhaltig sein will, muss von reifen Leitungspersönlichkeiten geführt sein. Gemeint sind Frauen und Männer, die einigen sorgfältig durchdachten und verinnerlichten Verhaltensgrundsätzen folgen und sich ihnen verpflichten. Ohne dieses „Gepäck“ werden Leiterinnen und Leiter von den enormen Herausforderungen einer Neuausrichtung leicht überwältigt.

Der Apostel Paulus ist ein faszinierendes Modell solcher Selbstführung, an dem sich Leitungspersonen orientieren können.

#### **1) Die Bereitschaft zu einer Kreuzesexistenz**

Siehe 2.Korinther 6,3-10 und 7,2-4. Paulus lebt und handelt mit einem grundsätzlichen Ja dazu, dass ihm Unrecht getan und nachgesagt wird, verzichtet aber selber entschieden darauf, seine Gegner ebenso zu behandeln. Er weigert sich, intuitiv auf schwierige Situationen zu reagieren und verpflichtet sich stattdessen zu einem von Liebe, Versöhnung und gutem Willen geprägten Verhalten.

Leiterinnen und Leiter reagieren von Natur aus verletzt, defensiv, sich rechtfertigend auf Angriffe, wie sie im Turnaround vorkommen. Ein anderer Weg ist dann möglich, wenn sie wie Paulus ihre Kreuzesexistenz bejahen und sich vor Gott zu Handlungs- und Reaktionsweisen verpflichten, die dem Wesen Christi entsprechen.

#### **2) Integrität und konsequente Zuwendung zu den Menschen**

Siehe 1.Thessalonicher 2,3-11. Paulus definiert hier seinen Verhaltenskodex den ihm in der Gemeinde anvertrauten Menschen gegenüber. Hier lohnen sich exegetische Wortstudien. Sie lassen erkennen, wie Paulus bewusst auf unlautere Führungstechniken verzichtet und den Menschen vielmehr in Zuneigung, Liebe, Sorge und Transparenz begegnen will. Ein sich an dieser Dienstethik orientierender Leitungsstil im Turnaround kann viel Schaden und Frustration abwenden.

#### **3) Leiten in der Balance von Eigenständigkeit und Verbundenheit**

Dazu hat der jüdische Rabbiner und Therapeut Edwin H. Friedman („Generation to Generation, 1985 und „A Failure of Nerve“, 1999) auf der Grundlage der Familiensystemtheorie von Murray Bowen hilfreiche Grundlagen für Synagogen und Kirchen erarbeitet. Friedman betont, dass im Zentrum guter Führung die Selbstführung der Leiterin bzw. des Leiters steht. Gute Führung in Veränderungsprozessen konzentriert sich weniger auf das Verhalten der zu führenden Menschen. Die Leiterin bzw. der Leiter konzentriert sich stattdessen auf sein eigenes Verhalten. Er lebt in klarer Eigenständigkeit. Das heisst: Er definiert seine Ziele, seine Werte, seine Absichten und Überzeugungen. Er ist fähig, diese klar und verständlich

darzulegen. Gleichzeitig lebt er in starker Verbundenheit mit den Menschen seiner Gemeinde. Besonders auch denen gegenüber, die seine Meinung und seine Ziele nicht teilen. Er beherrscht die Kunst, an seiner Meinung festzuhalten, wo sie seinen Werten und Zielen entspricht und gleichzeitig mit all jenen Personen auf wertschätzende Weise die Beziehung aufrecht zu erhalten, die eine andere Meinung vertreten.

Ob ein Turnaround gelingt hängt wesentlich von der Fähigkeit der darin involvierten Leitungspersonen ab, sich zu exponieren und den eigenen Standpunkt eigenständig darzulegen, ohne dies auf Kosten der Beziehungen denen gegenüber zu tun, welche die Sache anders einschätzen. Auf dieser Basis können Meinungsverschiedenheiten offen und lösungsorientiert angegangen werden.

#### **4. Eine biblische Verkündigung ist die Grundlage einer nachhaltiger Veränderung**

Viele Veränderungsbemühungen in Kirchen scheitern an mangelhafter Kommunikation. Die Rolle, welche dabei der Verkündigung zukommt, wird vielfach unterschätzt. Die Gründe dafür liegen u.a. darin, dass die Aufgabe der Leitung oft von der Aufgabe der Verkündigung getrennt gesehen wird.

Hier ist ein Umdenken angesagt. Gemeindeleitung ist dann umso wirkungsvoller, wo sie massgeblich durch Verkündigung wahrgenommen wird. Und umgekehrt gilt: Durch Verkündigung kann und soll absichtsvoll und zielgerichtet geleitet werden.

Diese Überzeugung ist biblisch stark verankert. Ein Beispiel: Die in den Pastoralbriefen angesprochenen Gemeinden befinden sich in einer akuten Krisensituation. Es braucht einen Turnaround. Timotheus bekommt den Auftrag, diesen vorallem durch sein Verkündigen und Lehren herbeizuführen (1.Timotheus 1,3; 4,6.11.13.16; 5,6; 6,2b.17). Dieser Zusammenhang ist auch bei Jesus und an vielen anderen Stellen der Bibel erkennbar.

Gemeindeleitung hat deshalb primär durch Verkündigung zu geschehen, weil die Kirche biblischen Zielsetzungen und Werten verpflichtet ist. Gerade im Turnaround geht es darum, diese der Gemeinde neu bewusst zu machen. Hier ist die Verkündigung gefragt.

Das stellt manche gängige Sonntagmorgenverkündigung in Frage. Verkündigung hat kein Führungspotential, wenn sie abstrakt, individualistisch angelegt oder akademisch ist und die Implikationen von Gottes Reich ausser acht lässt. Wenn sie nicht mutig auch ermahnenden Charakter hat und zu konkreter Veränderung herausfordert. Wenn sie Gottes Volk nicht missionarisch in Bewegung bringt, nicht zum Dienst und zur Mission befähigt und anspornt.

Predigen ist die wichtigste Führungsaufgabe und das wichtigste Führungsinstrument eines Pfarrers. Der US-amerikanische Theologe Vic Gordon sagt treffend: „Jeder Sonntag, an dem ich predige, sehe ich als einen Führungsakt.“

Menschen tun sich allgemein schwer mit Veränderungsprozessen. Auch oder gerade in Kirchen. Sie öffnen sich den damit verbunden, herausfordernden Schritten aber

umso bereitwilliger, wenn durch eine „nährstoffreiche“ biblische Verkündigung Gottes Anrede an sich und ihre Kirche verstehen. Menschen wollen nicht irgendwelchen Visionen folgen, die dem Wunschköffelchen einer ambitionierten Leitungsperson entspringen. Sie lassen sich in der Regel aber gerne zu Gottes Absichten und Zielen hinführen, wie die Bibel sie deutlich macht. Diese Absichten zugänglich machen ist die Aufgabe einer auf Leitung hin ausgelegten Verkündigung. Auf ihrem Boden kann Turnaround nachhaltig verankert werden.