

Vorwort der Herausgeber der Edition Emergent

Im angelsächsischen Sprachraum gehören Alan Roxburgh und Fred Romanuk mit ihrem „Missional Network“ seit Jahren zu den führenden Gemeindeexperten. Sie beraten Gemeinden unterschiedlicher Denominationen und erstellen praktische Hilfestellungen, wie diese angesichts der rasanten sozialen und kulturellen Veränderungen geistlich gesund wachsen und zugleich in der Gesellschaft vor Ort verwurzelt sein können. Neben diesen Beratertätigkeiten reisen die beiden weltweit, um ihre Expertise auf Kongressen, Tagungen und in Netzwerken weiterzugeben sowie selbst wieder neue Impulse zu sammeln. In diesem Zusammenhang haben wir Alan Roxburgh in Erlangen und Marburg kennengelernt, wo er als Hauptredner zum Thema Veränderungsprozesse in Gemeinden gesprochen hat. Besonders gefiel uns dabei, dass Alan Roxburgh eine hohe Wertschätzung gegenüber Gemeinden und ihren Traditionen hat und trotzdem nötige Veränderungsprozesse anspricht. Diese Erfahrungen hat er nun mithilfe des Organisationspsychologen Fred Romanuk, der seit 25 Jahren Wirtschaftsunternehmen in Amerika, Europa und Asien strategisch berät, gebündelt und in diesem Buch auf das Thema Leadership fokussiert.

Roxburgh und Romanuk sehen in den momentanen gesellschaftlichen und kirchlichen Veränderungsprozessen eine besondere Herausforderung für die Leitungsebene. Um sich in einer sich wandelnden Welt zurechtzufinden, müssen Leiterinnen und Leiter nicht unbedingt härter und mehr arbeiten, sondern brauchen vor allem neue Kompetenzen, die ihnen helfen, die neuen Herausforderungen zu meistern. Dabei geht es Roxburgh und Romanuk nicht um das nächste neue „Leitungsmodell“, sondern um die Förderung einer neuen Gemeindekultur, die flexibel auf Veränderungen reagiert, Netzwerke verstärkt, nachhaltige Prozesse einführt und bei alledem den Menschen in den Mittelpunkt stellt.

Die Autoren erreichen in diesem Buch zweierlei: Sie entwerfen

zum einen eine hilfreiche Landkarte der Veränderungsprozesse, die Gemeinden typischerweise durchlaufen, wenn sie sich auf die Veränderungen in Kultur und Gesellschaft einlassen. Zum andern erklären sie, welche Rolle Leiterinnen und Leiter dabei spielen, diese Prozesse konstruktiv zu begleiten, und welche neuen praktischen Fertigkeiten sie dazu lernen oder weiterentwickeln können: Authentizität, Konfliktfähigkeit und Mut. Die Geschichten, die sie dabei erzählen, sind erfrischend „normal“ und zeigen, dass man aus Gottes Sicht keine Gemeinde abschreiben darf, nur weil sie nicht aus jungen, hippen Leuten besteht oder den jeweils angesagten Trends folgt.

In den großen Diskussionen um ‚emerging church‘ und die Zukunftsfähigkeit der Gemeinde schreiben Roxburgh und Romanuk einen sehr praktischen Beitrag zu einem zentralen Thema. Ein herausforderndes und wichtiges Buch zur richtigen Zeit.

Tobias Faix, Thomas Weissenborn & Peter Aschoff
Marburg, Sommer 2011

Einführung

„Missionale Gemeinden – was soll man sich darunter vorstellen?“ Obwohl der Begriff „missional“ immer häufiger gebraucht wird, ist oft nicht klar, was damit gemeint ist; diese Frage wird uns also immer wieder gestellt. Deswegen soll gleich zu Beginn dieses Buches kurz erläutert werden, was wir darunter verstehen.

Gott hat etwas in und mit der ganzen Schöpfung vor. Gemeinden gibt es, um dieses Vorhaben zu verwirklichen, und gleichzeitig, um jetzt schon einen Vorgeschmack darauf zu geben, wohin es mit Gottes Schöpfung geht. So, wie es Gott um dieses Vorhaben – diese Mission – geht, so gibt es auch Gemeinschaften von Christen nicht um ihrer selbst willen, sondern um dieser Mission willen. Entsprechend kann nicht die Rede sein von Mission als Projekt oder Arbeitsbereich von bestimmten Leuten in der Gemeinde, wie z.B. in *Missionseinsatz* oder *Missionswerk*. Die Gemeinde selbst besteht von Grund auf aus Gottes Missionaren. Das ist es, was wir mit *missional* meinen. Wir versuchen mit diesem Begriff, dieses unterschiedliche Verständnis kenntlich zu machen: *Mission* bezeichnet nicht ein bestimmtes Arbeitsfeld innerhalb der Gemeindegemeinschaft, Mission ist keine einmalige Veranstaltung, bei Mission geht es noch nicht einmal darum, Missionare auszusenden. Eine missionale Gemeinde ist eine Gemeinschaft von Christen, die den Menschen außerhalb der Gemeinde Gottes Wesen spiegelt.

Teil 1

Der Kontext und die Herausforderung missionalen Leitens

1. Sechs zentrale Aspekte für das missionale Leiten

Bei einer Tagung über neue Formen der Jugendarbeit in San Diego führte Alan einen Workshop durch, an dem mehrere Hundert Leiter aus den unterschiedlichsten Gemeinden teilnahmen. Aber egal ob aus experimentellen oder traditionsreichen, etablierten Gemeinden, bei allen lautete die immer wiederkehrende Frage: „Wie sollen wir diese missionalen Gemeinden denn gestalten und leiten, von denen du ständig sprichst? Wie bauen wir missionale Gemeinde, ohne die Gemeinden, in denen wir arbeiten, zugrunde zu richten bzw. ohne gefeuert zu werden?“

Wir schreiben dieses Buch, weil wir glauben, dass Leiterschaft in missionalen Gemeinschaften neu gedacht werden muss. Bei unseren Begegnungen mit Pastorenteamen und Gemeindevorständen gewinnen wir immer wieder den Eindruck, dass diese mit Programmen und Konzepten arbeiten, die bei den entscheidenden Fragen über die Gestaltung missionaler Gemeinschaften im Reich Gottes nicht besonders hilfreich oder überhaupt passend sind, insbesondere, da wir in einer Zeit von rasanter und radikaler Veränderung leben.

Will man missionale Leiterschaft für unsere Zeit neu denken und konzipieren, müssen aus unserer Sicht sechs zentrale Aspekte berücksichtigt werden.

Erster Aspekt: Missionales Leiten ist das A und O.

Die Frage bleibt – wie sieht das praktisch aus?

Während es jede Menge nützliche theologische und biblische Beiträge gibt, die sich dem Aufbau missionaler Gemeinden und Gemeinschaften widmen, fehlen das praktische Gespür bzw. die konkrete Hilfestellung für das Leiten solcher Gemeinschaften.

Auf einem Treffen mit dem Leiter eines großen Gemeindeverbands unterhielt Alan sich mit ihm darüber, wie nötig Veränderung

für Gemeinden ist. Dieser Leiter hatte das Buch „Missionale Gemeinde: Eine Vision vom Auftrag der Gemeinde in Nordamerika“ (Missional Church: A Vision for the Sending of the Church in North America) gelesen und meinte nun zu Alan: „Ich bin begeistert von der missionalen Theologie und ich stimme dem zu, was ihr sagt. Die Auseinandersetzung mit kulturellen Fragen, wie Gemeinde und Theologie eingeschätzt werden, all das halte ich für hervorragend. Die Frage ist nur, was fange ich mit den neuen Erkenntnissen an? Wenn mich Pastoren um Hilfe bitten, bezweifle ich, dass sie mit irgendwelchen 5-Schritte-Plänen wirklich weiterkommen. Aber auch mit diesem Buch nicht, dafür ist es einfach zu theoretisch. Vermutlich würden es die meisten Pastoren sogar lesen und trotzdem letztlich keine Ahnung haben, was sie damit anfangen sollen, selbst wenn sie es verstehen. In der Regel kommen die Pastoren zu mir und brauchen Hilfe in anderen Bereichen oder bei anderen Problemen. Dann kann ich ihnen sofort diverse Bücher oder Konzepte an die Hand geben, mit denen sie weiterarbeiten können. Aber mit diesem missionalen Diskurs ist das etwas anderes, es ist eben nicht mehr als das – ein Diskurs. Darin gibt es nichts, was uns bei der tatsächlichen, alltäglichen Arbeit in unseren Gemeinden helfen könnte.“

Etwas ganz Ähnliches erlebte Alan beim Abschluss eines Kongresses für Leiter aus der Emergent-Bewegung. Hier sprach ihn ein junger Pastor an, der in einer experimentellen Gemeinde im mittleren Westen arbeitete: „Al, was du über Gemeinden und unsere Kultur zu sagen hast, ist völlig richtig. Du hast da vieles in Worte gefasst, was ich vorher schon irgendwie geahnt hatte; ich fühle mich wirklich angesprochen und angeregt. Ich frage mich nur, wie und wo ich lernen kann, ein solcher Leiter zu werden!“

Darauf hatte Alan keine Antwort. Leiter sind zwar hochmotiviert, sich am missionalen/emergenten Diskurs zu beteiligen, aber sie sind ratlos, was sich dieser Diskurs auf ihr Leiten in der Gemeinden auswirken kann.

Zweiter Aspekt: In den meisten Modellen sind alte Paradigmen lediglich neu verpackt

Aufgrund der hohen Nachfrage gibt es inzwischen jede Menge Bücher, die missionales Vokabular – auch im Titel – verwenden. Leider werden damit häufig lediglich die vertrauten Begriffe wie Gemeindegewachstum oder Gemeindeeffektivität umetikettiert. Mit anderen Worten: Die Autoren dieser Bücher haben sich gar nicht damit auseinandergesetzt, welcher grundlegenden Wandel ein missionales Paradigma erfordert; sie bieten lediglich ein paar gute Methoden an, mit denen die alten Ideen effektiver umgesetzt werden können. Die verwendeten Leitungsmodelle kommen aus der Psychologie (Beraterin, Therapeut), der Medizin (Arzt, Heilpraktikerin), der Wirtschaft (Werbefachfrau, Trainer, Managerin) und aus dem Bildungskontext (Lehrer). In zahlreichen Gemeinden gelten diese Modelle als die einzig praktikablen. Ein Verantwortlicher aus einem Gemeindeverband berichtete uns von einem drastischen, aber realen Beispiel: Die etwa 150 Mitglieder einer Gemeinde beschrieben ihm, wie sie sich ihren neuen Pastor vorstellten, dessen Stelle sie gerade ausgeschrieben hatten. Dieser Pastor sollte nicht irgendetwas verändern wollen. Vielmehr stellten sie sich ihre Gemeinde wie ein Krankenhaus vor, in dem sich der Pastor um alle Belange kümmern sollte und – metaphorisch gesprochen – bei Bedarf die Verbände wechseln würde. Diese Vorstellung bringt ein medizinisches Pastorenmodell zum Ausdruck, das an Palliativpflege erinnert. Das mag extrem erscheinen, deutet aber darauf hin, dass die Konzepte, die wir unserer Kultur entleihen, unser Verständnis von Gemeinde genauso bestimmen wie die Erwartungen, die wir an unsere Leiter herantragen. Der Verantwortliche räumte ein, dass dies zwar ein krasses Beispiel für die Pastorensuche sei, dass es aber dem recht nahe käme, was sich viele tatsächlich wünschen.

In einem anderen Fall erkundigte sich eine Gemeinde bei uns, wie sie ihre Pastorin loswerden könne. Sie habe einfach nicht die gewünschten Leiterqualitäten (Effektivität, Durchsetzungsvermögen), mit denen sie geschäftstüchtig Gemeindeangelegenheiten verändern könne. Die Stellenbeschreibung der Gemeinde sah einen unterneh-

merischen Pastor vor, der Dinge in Gang bringen würde – also eindeutig ein an der Wirtschaftswelt orientiertes Pastorenmodell. Beide Beispiele verdeutlichen, dass unsere gängigen Gemeindeleitungsmodelle nicht dafür geeignet sind, um missionale Gemeinden zu gestalten. Sie mögen in ihrem ursprünglichen Kontext – in der Medizin, der Wirtschaftswelt oder in der Seelsorge – angemessen sein; wenn Gemeinden diese Modelle aber einfach übernehmen und auf die Gemeinschaft von Christen anwenden, kann Leitung nicht im biblischen Sinne ein Umfeld kultivieren, das die missionale Gestaltungskraft mitten unter Christen inspiriert und auslöst. Was aber meinen wir, wenn wir von „Umfeld“ sprechen? Wir gebrauchen dieses Wort auf ganz ähnliche Weise, wenn wir davon sprechen, dass wir für unsere Kinder ein Umfeld wollen, in dem diese gut gedeihen können. Anders gesagt, welche Fähigkeiten, Eigenschaften und Gewohnheiten wünschen wir uns für unsere Kinder, damit diese sich bestens entwickeln können? Wenn z.B. von der Wasserqualität eines Sees die Rede ist, können wir die Bestandteile des Wassers beschreiben, die notwendig sind, damit Fischbestand gedeiht; wir können außerdem dafür sorgen, dass wir als Menschen nichts in den See leiten, was die gute Wasserqualität gefährden würde, sodass man sorglos davon trinken und darin schwimmen kann. Genauso wenig, wie wir unsere Kinder zu dem *machen* können, was sie letztlich werden, können wir auch sauberes Wasser kaum *machen*. In beiden Fällen können wir jedoch – mal als Eltern, mal als verantwortungsbewusste Menschen – den Kontext beeinflussen, damit sich unsere Kinder bzw. die Wasserqualität optimal entwickeln können.

Ganz ähnlich geht es beim missionalen Leiten darum, ein Umfeld zu gestalten, in dem sich Christen gemäß ihrer Berufung entfalten können.

Dritter Aspekt: Radikale Veränderung ist der neue Maßstab

Bei einer Konferenz mit dem Leitungsteam eines Gemeindeverbands beschrieb eine Teilnehmerin, dass sich die Dynamik ihrer Gemeinde so unbeständig anfühle, als veränderten sich die Dinge immerzu.

Kaum habe sie halbwegs den Überblick gewonnen, sei im nächsten Augenblick alles wieder ganz anders. Ein Mitarbeiter ergänzte: „Die Art und Weise, wie Veränderung vonstatten geht, hat sich selbst grundlegend verändert; aber ich blicke einfach nicht durch, was es mit dem Konzept der radikalen Veränderung auf sich hat. Inwiefern unterscheidet diese sich denn von beständiger Veränderung?“ Nach einer Weile sah ein dritter Mitarbeiter in die Runde und sagte: „Es ist doch so, dass radikale Veränderung inzwischen beständig, also der Normalfall ist. Und das Problem ist, dass wir überhaupt nicht ausgebildet wurden, um mit dieser Welt umzugehen.“ Zustimmendes Nicken – die Welt hat sich verändert!

Bei einer dreitägigen Konferenz, bei der es um einige knifflige Fragen rund um die Umstrukturierung eines größeren Gemeindeverbands ging, erlebten wir mit dessen Leiter ganz Ähnliches. Wir stellten den etwa 30 Teilnehmern der Konferenz einen umfangreichen Bericht vor, der (basierend auf ca. 100 detaillierten Interviews) von den wesentlichen Fragen handelt, mit denen Gemeinden und ihre Leiter sich auseinandersetzen müssen. Der Verbandsleiter sah sich den Bericht an und seufzte: „Ganz ehrlich, ich bin all diese Fragen über den Wandel und die Veränderung leid; es kostet einfach zu viel Kraft, mich damit auseinanderzusetzen!“ Doch kurz darauf meinte er lächelnd: „Mir ist aber schon klar, dass dieser Bericht unsere Lage gut wiedergibt und dass auch ich mich mit diesem neuen Wandel befassen muss!“

Kaum ein Buch und kaum eine Tagung zum Thema Leiten kommen heute ohne den Verweis darauf aus, dass unsere Kultur massive Veränderungsprozesse durchmacht und zwar auf jeder Ebene. Und mit ihr befinden wir selbst uns in einer unberechenbaren Phase radikalen Wandels. Veränderung hat es natürlich immer schon gegeben, gar keine Frage. Im Folgenden sollen zwei Arten von Veränderung genauer in den Blick genommen werden: beständige und radikale Veränderung. Doch wie unterscheiden sich beide voneinander?

Beständige Veränderung bezeichnet die stetige Veränderung dessen, was war und ist; wir rechnen mit dieser Veränderung, können sie zum Teil vorhersehen und werden entsprechend meist ganz gut mit

ihr fertig. Bei der Entwicklung von Kindern ist das ganz ähnlich. Wir sind ja nicht die Ersten, die Kinder aufwachsen sehen: Seit Menschengedenken erziehen Erwachsene Kinder und sehen, wie diese selbst erwachsen werden. Wir haben deswegen eine Ahnung von den Phasen, die unsere Kinder durchlaufen, schon bevor es so weit ist; wir können uns entsprechend darauf einstellen und die Veränderungen in gewisser Weise mitgestalten. Wir schöpfen dabei aus einem riesigen Erfahrungsschatz und unsere Beobachtungen und Erlebnisse stimmen oft mit denen anderer Menschen überein. Vor diesem Hintergrund kann man hier von Veränderung als Wachstum oder Entfaltung sprechen: Etwas Bestehendes verändert sich. Auch mit dieser Veränderung muss mittels geeigneter Kompetenzen umgegangen werden, nicht umsonst müssen Kinder erzogen werden; die Veränderung selbst geschieht jedoch in vorhersagbarer und selten überraschender Weise.

Radikale Veränderung hingegen geschieht unvermittelt und kann bedrohlich wirken. Unsere bislang hilfreichen Kompetenzen greifen hier überhaupt nicht mehr.

Die gewaltigen politischen Umbrüche, die Europa und sicher auf ganz besondere Weise das bis dato geteilte Deutschland ab 1989 erlebt hat, stehen beispielhaft für das, was wir unter radikaler Veränderung verstehen. Buchstäblich von einem Augenblick zum anderen ändert sich der Bezugsrahmen für Millionen von Menschen. Ein Bauwerk wie die Berliner Mauer, die an Gefängnismauern erinnert und für viele zur Todesfalle wurde, wird über Nacht zu einem Ort des Feierns und Staunens. Was richtig ist, was falsch, was erlaubt, was verboten – diese Fragen sind auf einmal nicht mehr eindeutig zu beantworten. Von der Frage nach der Normalität ganz zu schweigen.

Im Film „Goodbye Lenin“ steht die Verwirrung über die massiven Veränderungen vor allem der kranken Mutter ins Gesicht geschrieben; aufgrund ihrer angeschlagenen Gesundheit verheimlichen ihre Kinder ihr als Anhängerin der Sozialistischen Partei die Geschehnisse um den 9. November 1989. Als sie ein halbes Jahr nach dem Mauerfall selbständig durch die Straßen Berlins läuft und Augenzeugin der ungeheuren Veränderungen wird (DDR-Möbel werden entsorgt,

Westprodukte beworben, Westdeutsche ziehen wie selbstverständlich in die alten Plattenbauten), fehlt ihr der passende Verständnisrahmen, um all das angemessen einordnen zu können. Sie bleibt ratlos zurück.

Wenn wir von radikaler Veränderung sprechen, dann gilt, dass

- es keine Lösung gibt, wenn man lediglich härter und länger arbeitet, als man es gewohnt ist.
- eine unberechenbare Situation neue Kompetenzen erfordert.
- dies keine kurzzeitige Ausnahmesituation ist, in der wir die Zähne zusammenbeißen müssen, um wieder den Normalzustand zu erreichen. Diesen gibt es gar nicht mehr.

Historisch betrachtet hat es radikale Veränderung immer dann gegeben, wenn eine Gesellschaft einen grundlegenden Wandel erfahren hat, hinter den sie nie wieder zurückkonnte. Wenn wir zum Beispiel von Israels Exodus lesen, dann sehen wir eine lose Gruppe ehemaliger Sklaven, die sich für alle Zeiten zu einem neuen Volk gewandelt haben. Die Erfindung des Buchdrucks im 15. Jahrhundert hat in der westlichen Welt den Anstoß für die Moderne gegeben und so die pluralistische, individualistische Kultur ermöglicht, in der wir heute leben. Kaum waren Bibeln und Bücher für viele Menschen erschwinglich geworden, hatte dies enorme Folgen für die europäische Kultur. Beispiele gibt es in Hülle und Fülle: von der Reformation zur Entwicklung neuer Medien wie Computer oder Internet. Wenn man sich ihre Wirkung genau ansieht, versteht man schnell, was es mit den Folgen radikaler Veränderung auf sich hat.

Veränderung, die so radikal ist, dass das Neue mit dem Alten kaum mehr etwas zu tun zu haben scheint, unterscheidet sich grundlegend von Veränderung, die in erster Linie auf Entwicklung aus bereits Bestehendem basiert – alle Veränderungen geschehen hier immer noch im gewohnten Paradigma. Wenn eine Gemeinde den Gottesdienstraum renoviert, wenn sich eine Lobpreisband ein neues Schlagzeug anschafft, wenn ein Buch über missionales Leiten altbekannte Vorstellungen von verbindlicher Mitgliedschaft vermittelt,

anstatt tief gehende Fragen nach Zugehörigkeit zu stellen, dann haben wir es mit Veränderung zu tun, die innerhalb des Bestehenden, des sichtbaren Bestands geschieht. Die zugrunde liegenden Fragen jedoch, die nur schwer zu formulieren sind, weil wir es nicht gewohnt sind, sie zu stellen, werden von Veränderungen dieser Art gar nicht berührt. Mit dieser Art von Veränderung umzugehen ist genau das, was Leiter und Pastoren innerhalb der Gemeindegemeinschaften und in den Ausbildungsstätten lernen. Entsprechend gibt es in Gemeinden und Verbänden eine bestimmte Vorstellung davon, was ihre Pastoren und Leiter können müssen – das, was in der Vergangenheit gut funktioniert hat. Diese Kompetenzen können dann an bestimmten Ausbildungsstätten erworben werden, um die Leiter für alles auszurüsten, was da kommen mag.

In Nordamerika war es über weite Teile des 20. Jahrhunderts so, dass Gemeinden fest in der Kultur verankert waren, sie gehörten ganz einfach grundlegend zum Glauben und Wertesystem der meisten Menschen dazu. Eine Gemeinde zu besuchen war also die Regel und nicht die Ausnahme; entsprechend gestaltete sich Leiterschaft primär um die Frage, wie sich die Menschen effektiv ansprechen ließen, die zur Gemeinde kamen. Zugespitzt formuliert bedeutete Leiten also, Zweigstellen des Gemeindeverbands erfolgreich zu führen und so zu gestalten, dass diese die zu erwartenden Erlebnisse und Veranstaltungen stetig im Angebot haben. Je besser man es schaffte, eine solche Gemeinde zu leiten, umso mehr Prestige und Einfluss konnte man als Leiter einheimsen.

Nun, diese Zeiten sind größtenteils vorbei. Das Verhältnis zwischen Gemeinde und Kultur hat sich ebenso verändert wie die Kultur selbst. Der Grad an Komplexität, die diese Veränderungen für Leitende mit sich bringen, ist viel höher als der, den wir aus beschaulicheren Zeiten kennen. Deswegen ist es kein Wunder, wenn Leiter feststellen, dass sie mit den üblichen Ideen und ihren bislang erfolgreichen Kompetenzen nicht mehr weiterkommen. Was also ist zu tun, wenn man dieses feststellt? Wenn man merkt, dass es nicht mehr funktioniert, Gemeinden auf die Menschen auszurichten, die diese besuchen und Teil von ihr werden, einfach, weil immer weniger

Menschen Interesse an Gemeindeveranstaltungen und Kirchengebäuden haben?

Vierter Aspekt: Gemeinden sind immer noch relevant

Immer wieder heißt es, Gemeinden seien derart ausgelaugt und kraftlos, dass sie es nicht schafften, sich in diesem neuen Kontext missional zu orientieren. Wir behaupten hingegen, dass Gemeinden für missionales Leben zentral sein können.

Dabei sind wir uns der Schwierigkeiten durchaus bewusst. Viele Gemeinden erleben beispielsweise einen heftigen Mitgliederrückgang. Für viele ist die Gemeinde lediglich ein Zufluchtsort in einer kalten, ruhelosen Welt, wo man sich nach eigenem Gutdünken religiöse Serviceleistungen abholen kann. Die Gemeinde ist aber auch ein Ort, an dem es vor Christen nur so wimmelt. Außerdem sucht Gott sich oft die widrigsten Umstände aus, um Zukunft zu gestalten. Mit Blick auf die Auferstehung erkennen wir, dass Gott oft dort am Werk ist, wo wir es am wenigsten vermuten – dort, wo wir in erster Linie Leblosigkeit oder Schwäche sehen. Wenn wir davon ausgehen, dass Gottes Geist in den Gemeinden lebt – und zwar nicht in den Gemeinden, wie sie sein sollten, sondern in den Gemeinden, wie sie sind! –, dann müssen wir einsehen, dass Gottes Geist auch in unseren Gemeinden lebt und an der Arbeit ist. Deswegen sind Gemeinden relevant. Gleichzeitig brauchen wir dort Leiter, die dazu imstande sind, ein Umfeld zu kultivieren, in dem sich die von Gottes Geist geprägte Zukunft entwickeln kann.

Fünfter Aspekt: Leiter brauchen neue Eigenschaften *und* neue Strukturen

Als ein älterer Vertreter eines Gemeindeverbands gebeten wird, sich mit einigen Pastoren aus dem Verband zu treffen, spürt er sofort Nervosität und einen inneren Widerstand, sagt aber dennoch zu. Diese Pastoren wollen mit ihm darüber sprechen, wie sich ihre Gemeinden missional ausrichten könnten. Mit verschränkten Armen und Beinen hört er sich schweigend an, was diese Frauen und Männer ihm zu

sagen haben. Ihm, der sein Leben lang diesem Gemeindeverband gedient, Jahr für Jahr alles gegeben hat und dabei auch ordentlich hat einstecken müssen. Natürlich kennt er die Zahlen: Der einst so erfolgreiche Verband verliert seit geraumer Zeit stetig Mitglieder, was sich entsprechend auch auf die Finanzen sowie auf die Mitarbeiter auswirkt, die immer mehr Verantwortung schultern und Aufgaben erledigen müssen. Ihm ist schon klar, dass es so nicht weitergehen kann. Als er endlich an der Reihe ist, vermitteln seine Worte den Eindruck eines unsicheren und provozierten Mannes. In seinen Ohren klingt die missionale Bewegung vor allem nach Kritik: Zählt all das, wofür er sich jahrzehntelang eingesetzt hat, nicht mehr? Ist seine gesamte Erfahrung als Leiter einer großen Organisation auf einmal nicht mehr zeitgemäß? Dabei denkt er ja nicht mal nur an sich, sondern ebenso an seine Kollegen, deren Arbeit und Leitung er ebenso der Kritik ausgesetzt sieht.

Dieser Leiter hat gleichzeitig recht und unrecht. Wie auch seine Kollegen arbeitet er vorbildlich, leitet professionell und umsichtig. Die Qualifikationen und Fertigkeiten der Leiter im 20. Jahrhundert waren größtenteils genau die richtigen für die jeweiligen Kontexte. Wir haben daran gar nichts auszusetzen. Was wir jedoch betonen wollen, ist, dass die Welt – der Kontext, in dem wir leben – sich verändert hat. In dieser Welt, geprägt von radikaler Veränderung, müssen unsere Annahmen und Grundsätze in Bezug auf Leitung neu gewichtet und bewertet werden. Das ist nicht gleichbedeutend damit, die bisherigen Leiter samt deren Leitungsstil zu verurteilen oder abzulehnen, dieses Vorgehen nimmt aber den grundlegend veränderten Kontext ernst, in dem wir leben und arbeiten müssen. Genau dies müssen alle Missionare lernen, die aus ihrer vertrauten, heimatlichen Umgebung in eine neue Kultur eintauchen und sich eine ganze Reihe geläufiger Verhaltensweisen abgewöhnen – und neue lernen – müssen, um in ihrem neuen Kontext sinnvoll und effektiv arbeiten zu können. In unserer heutigen Welt sind wir gleichermaßen dazu aufgerufen, neue Kompetenzen zu erwerben, um unsere Gemeinden erfolgreich missional gestalten zu können.

Dabei sollten wir nicht aus den Augen verlieren, dass wir alle in

dieser Situation stecken und umdenken lernen müssen. Deswegen ist es völlig unsinnig, die bisherigen Leistungen derer zu verurteilen oder abzutun, die uns mit großer Integrität, Leidenschaft und Talent geleitet haben. Wir alle – altgediente Leiter ebenso wie frischgebackene Pastoren – müssen gemeinsam eine neue Art der Leiterschaft entwickeln. Das heißt weder, dass die klassische Ausbildung von Leitern verkehrt war, noch, dass diese in einer Zeit radikaler Veränderung als ausreichend oder angemessen zu bewerten ist. Ähnlich erginge es uns, wenn wir uns auf ein Fußballspiel einstellen und vorbereiten und auf einmal spielen alle um uns herum Hockey – mit dem anderen Spiel gehen eben auch andere Regeln einher. In dieser Situation müssen neue Leitungskompetenzen entwickelt und kultiviert werden. Neben den herkömmlichen Fähigkeiten, die Pastoren für ihren Dienst brauchen, müssen diese ebenso lernen, ein Umfeld für missionalen Wandel zu bereiten.

Ein 5-köpfiges Pastorenteam einer großen Gemeinde hatte immer wieder damit zu kämpfen, den eigenen Erwartungen gerecht zu werden und denen, die die Gemeindeglieder an sie herantrugen. Sie hatten zwar ein gutes Verständnis von missionaler Ekklesiologie und hatten diverse Bücher über missionale Gemeinde gelesen, aber sie hatten gleichzeitig große Schwierigkeiten damit, die unterschiedlichen Erwartungen an sie als Leitende unter einen Hut zu bekommen. Um diese Situation besser zu verstehen, listeten sie die Stichpunkte auf, die für sie zu zwei ganz unterschiedlichen Paradigmen gehörten. Das eine war für sie als Leitende gültig, das andere für ihre Gemeindeglieder (vgl. Tabelle 1.1). Dabei meinen wir nicht, dass diese Liste sämtliche Erwartungen und Rollenverständnisse korrekt abdeckt; sie kann dennoch hilfreich sein, um zu verstehen, wie es Leitern in unseren Gemeinden aktuell ergeht.