

## Gemeinde leiten in Zeiten der Veränderung

Mitte der 80er Jahre fuhr ich aus unserem Wuppertaler Stadtteil auf einer vierspurigen Straße Richtung Innenstadt. Es hatte geschneit. Ich war wie immer eilig, fuhr auf der linken Spur um überholen zu können. Diese Spur war zusätzlich mit Straßenbahngleisen belegt. Und ich fuhr mit Sommerreifen, in der Geschwindigkeit, die ich auch in anderen Jahreszeiten gewohnt war. Sie ahnen, was kommen würde; in der ersten Kurve wollte ich bremsen, aber Kurve, Schnee, 50km/h, Sommerreifen und Schienen waren keine gute Kombination. Bremsen und Lenkversuche führten mich aus der Kurve, über die zum Glück gerade leeren anderen Spuren bis hinein in die Fahrertür eines gegenüber parkenden Autos. Das Ganze war teuer: Die Haftpflicht erhöhte sich, mein Stolz war angekratzt – und ich musste zwei Dinge lernen: Sommerreifen im Winter? Keine gute Idee – und: Dein Fahrkönnen erfordert eine den Wetterverhältnissen angepasste Geschwindigkeit.

Aus der Kurve wurde ich getragen, weil ich meinen Gewohnheiten folgte, meine Ressourcen nicht angepasst hatte und Veränderungen ignorierte. Diese Erfahrung kann ein Bild sein für die Lage unserer Kirchen und ihrer Gemeinden. Weiter wie gewohnt, mit den bisherigen Bordmitteln und ohne Respekt vor dem veränderten Kontext kann uns schnell aus der Kurve tragen. Das Kurvenwarnschild heute wurde vom Team für die Stichworte Gemeinde, Leitung und Veränderungen ausgesucht. Es geht nicht einfach geradeaus weiter wie bisher, Verantwortung, Vorgehen und Verhalten müssen zu veränderten Situationen passen. Ich möchte das Thema mit Ihnen in vier Schritten durchgehen – wir werden es 2x unterbrechen für eine Murmelgruppe am Platz.

### 1 Die Kernaufgabe

Helmut Schmidt war ein knochentrockener Formulierer: Über Willy Brandts Visionen für den Wahlkampf hat er gesagt: „Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen“<sup>1</sup>. Damit konnte er gar nichts anfangen – ähnlich wie der Unternehmensberater Fredmund Malik: Der Begriff Vision sei überflüssig und führe zu gravierenden Fehlsteuerungen in Unternehmen<sup>2</sup>. - Anders sieht es der Prophet Joel: Als Wirkung des Geistes Gottes sollen Söhne und Töchter weissagen, die Alten Träume haben und die Jünglinge Gesichter (Joel 3,1f). Ähnlich das Buch der Sprüche: Wo keine Offenbarung ist, wird das Volk wüst und leer (Spr 29,18). Natürlich gibt es verwirrende Visionäre, die Menschen verführen, aber die Bibel hat keine Angst vor einer guten Vision, sie ist ein Geschenk Gottes.

Man könnte es so sagen: Eine Vision ist „eine Anschauung der Wirklichkeit Gottes, die uns ergreift und begeistert.“<sup>3</sup> Gottes Geist zeigt eine Zukunft, die Gott wirken und entstehen lassen will. Eine gute Vision muss biblisch verankert sein, wird von Verheißungen gespeist und durch den Geist Gottes vermittelt. Sie kann durchaus persönliche Aspekte integrieren, kann von Einzelnen eingebracht oder initiiert sein, aber eine gemeinsame Vision der Gemeinde braucht einen Verständigungsprozess, um die Gemeinde mitzunehmen. Aus Visionen entstehen z B handhabbare, verständliche Leitbilder – oft in der Form einfacher Aussagen über die Identität der Gemeinde und ihren Auftrag. Visionen Gottes entwickeln eine Kraft, die man an Mut, Beteiligung und Umsetzung erkennt. Sie betreffen nicht alles, aber immer das Ganze.

Das Ganze der Gemeinde kann ein KGR nur im Blick halten, wenn er eine gemeinsame Vision teilt. Klaus Douglass, ein hessischer Kollege, der den Gemeinde-Aufbau sehr vorangedacht hat, spitzt sogar so zu: „Die Aufgabe der Gemeindeleitung der Zukunft lautet: Vision entwickeln, Vision vermitteln, Vision umsetzen. Alle

<sup>1</sup> SPIEGEL 44/2002, 26

<sup>2</sup> F. Malik, Führen – Leisten - Leben, 185

<sup>3</sup> Böhlemann/Herbst, Geistlich leiten 32s

anderen Arbeiten können delegiert werden.“<sup>4</sup> – Natürlich weiß Douglass, dass auch in Zukunft noch Alltagsentscheidungen im KGR gefällt werden müssen. Aber wo die Entwicklung, die Vermittlung und die Umsetzung der Gemeindevision versäumt wird, ist die Gemeinde wie ein Rad ohne Nabe – alles hängt in der Luft.

Wir leben in einer veränderten Welt: Die Autokraten der Großmächte agieren wie Häuptlinge. Leitung als Macht einzelner Entscheider – meist Männer? Das ist kein biblisches Bild, und es macht unsere Zeit zu einer sehr gefährlichen: Kriege werden angezettelt, die Welt brennt an vielen Stellen. Aber was macht Leitung zu guter Leitung vor Gott? Gibt es einen geistlichen Kern? Einer der häufigsten biblischen Begriffe dafür ist die Aufgabe der Hirtinnen und Hirten. Wie Rebekka oder David für die Herde sorgen. Harte Arbeit, Fürsorge nach innen, Schutz nach außen, Wege finden und zu Rastplätzen führen.

Beim Propheten Hesekiel (34:1-6) werden damit zentrale Aspekte von Leitung aufgezählt. Als Hirten des Volkes wurden die damaligen Eliten angesprochen: 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 ein Bild für den geistliche Kern von Leitung: Dienst an Menschen aus Verantwortung vor Gott. Und dafür ist der KGR zuerst verantwortlich. Natürlich nicht allein – es ist ein der ganzen Gemeinde anvertrauter Dienst. Aber der KGR verantwortet die geistlichen Rahmenbedingungen für diesen Dienst. Und darauf sollen Sie sich konzentrieren. Alles andere, Organisation und Verwaltung, Finanzen, Strittiges und Klärungen drängen sich sowieso auf die Tagesordnung – aber diese geistliche Verantwortung kommt nur dann auf die TO, wenn Sie doppelt Raum schaffen: Die Vision für die Zukunft der Gemeinde von Gott erbitten, daraus konkrete Schritte für die nächsten Abschnitte entwickeln – und dann 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 ManagerInnen, seelsorglich Begabte, Kontaktfähige, praktisch Begabte, Zuhörende, gut Informierte ...

*Wir unterbrechen für ein Nachbargespräch: Erzählen Sie einander, wie Sie Leitung in ihrer Gemeinde erleben: Wo liegt der Schwerpunkt? Was fördert, Was bremst die Hirtenaufgabe? Wie schaffen Sie Raum für diese geistliche Verantwortung?*

## 2 Persönlich Verantwortung übernehmen

Ich will Ihnen jetzt zwei Instrumente für die Arbeit im KGR vorstellen, die helfen miteinander guten Kurse zu halten: Für uns als Person die 360-Grad-Leitung, sie hilft, die zu uns passenden Verantwortungen im Kontext von Leitung zu übernehmen.<sup>5</sup> Leitung und Verantwortung in der Gemeinde findet wie auf einem Kompass in vier Richtungen statt. Woran denken Sie zuerst bei Ihrer Leitungs-Verantwortung? Genau: nach unten. Ich leite nach Süden, leite die, für die ich verantwortlich bin, egal ob Themen, Arbeitsbereiche oder konkrete Einzelne. Ich will entscheiden zum Besten der Gemeinde und der Einzelnen. Aber ich bin auch verantwortlich nach Westen – meine Kollegen/innen, die anderen im KGR. Ich schaffe Situationen, wo wir wechselseitig Gewinn haben. Ich unterstütze sie und schaffe Freiräume für Ihre Gaben. Und ich leite nach Norden – das war für mich das Überraschendste: ich bin mit verantwortlich für die, die ihrerseits meine

<sup>4</sup> Klaus Douglass, Die neue Reformation, Stuttgart (2001), 163

<sup>5</sup> Bill Hybels, Mutig führen. Navigationshilfe für Leiter, Asslar 2002, Kap 9 (S 203ff)

Leitung oder Vorgesetzten sind. ich bin verantwortlich durch Beziehungen und Einfluss, durch Rat und Zuarbeit. Z.B den/die Vorsitzenden Ihres KGR oder Ihre Dekane: Mitdenken, ermutigen, liebevoll kritisieren, gerne auch loben oder mal eine liebevolle Geste.

Ahnen Sie, was die größte Herausforderung ist? Die nach Osten: Sie leiten sich selbst. Und ich verrate Ihnen: Gegen diese Herausforderung sind die anderen drei Richtungen des Kompasses ein Kinderspiel. Ihre größte Herausforderung für gute Leitung sind Sie selbst. Warum?

Wir haben alle - neben unseren Stärken - Schwachpunkte unserer Persönlichkeit. Die einen haben ihr Temperament nicht im Griff und verletzen immer wieder Menschen. Andere verzögern wichtige Entscheidungen, weil sie ihre Bedenken so schwer aufgeben können. Manche tun sich sehr schwer mit Beziehungen, sie wirken kühl und unnahbar. Andere torpedieren Sitzungen durch Gerede oder Flachheiten. Viele hören ungern Kritik, und isolieren sich damit. Einige sind konfliktscheu bis zur Harmoniesucht. Ich selber bin oft zu ungeduldig, kämpfe um Geduld, weil ich in bestimmten Situationen dazu neige andere zu überrollen. Das wirkt hart und verletzend, oft ohne dass ich es merke.

Hilfreich ist die Entdeckung meiner blinden Flecke, der Bereich meiner Persönlichkeit, der anderen bekannt, aber mir verborgen ist. Gott sei Dank habe ich Menschen, die mir meine verborgenen Seiten melden. Sie werden wahrscheinlich selbst am besten wissen, wo Ihre Schwachpunkte liegen. Ihre größte Leitungsherausforderung sind Sie selbst: Ihre Schwächen als Herausforderung anzunehmen und Ihre Gaben als Berufung zu erkennen. Diese Selbstleitung nimmt Ihnen niemand ab.

360.Grad leiten – in alle vier Kompass-Richtungen Verantwortungen übernehmen? Übernehme ich mich da nicht?? Es gibt zwei Zugänge zum KGR, einen äußeren und einen inneren. Das gilt übrigens auch für andere Mitarbeit in der Gemeinde. Der *äußere* Zugang ist die Berufung: der Prozess der Anfrage, die Kandidatur und dann die Wahl. Da gab es vorher Gespräche, vermutlich auch schon Mitarbeit und Erfahrungen. Ihre Wahl ist eine Berufung: Die wird Ihnen bei Ihrer Einführung noch einmal deutlich und öffentlich zugesprochen.

Aber es gibt auch einen *inneren* Zugang zum Amt, und das sind Ihre Fähigkeiten, die Gaben und Begabungen, die Sie mitbringen. Gott hat Ihnen bestimmte Gaben, Charismen geschenkt, die Sie zum Besten der Gemeinde einbringen. Wir können jetzt kein Gabenseminar machen, aber wenn Sie unsicher sind, achten Sie darauf, wo Ihr Herz schlägt, wo Sie etwas reizt – und wo Sie von anderen die Rückmeldung bekommen: das kannst du gut. Das ist meist die Berufung für Ihre Verantwortungen. Gustav Heinemann hat gesagt: Gottes Gaben sind Gottes Berufungen.<sup>6</sup> Und meine Gaben sind keine Last, sie machen mir Freude, wenn ich sie anwende. So viel zum persönlichen Umgang mit der Herausforderung: Was ist mein Teil, welcher Weg erscheint mir in dieser Situation der beste? Nutzen Sie gute Freunde, Partner, Familie, KollegInnen u.a., um eine Rückmeldung zu erbitten.

### 3 Gemeinsam auf Kurs bleiben

---

<sup>6</sup> Wörtlich: „Nicht alle Menschen haben das gleiche zu tun. Wo ist dein Platz unter der Fülle der Aufgaben? Die Antwort gibt Gott in seinen Gaben, welche er jedem bereitet hat. Gott hat uns verschiedene Gaben geschenkt. Diese seine Gaben sind eine Platzanweisung für unseren Dienst.“ In: Gustav W. Heinemann, Glaubensfreiheit – Bürgerfreiheit. Reden und Aufsätze Kirche - Staat – Gesellschaft 1945-1975, hg v. Dieter Koch, München: Kaiser 2. Aufl 1990, S 148 – 152. Zit nach <https://jochenteuffel.com/2019/01/06/gustav-heinemanns-gedanken-zur-politischen-ethik-von-1957-die-politik-ist-in-nicht-groserem-mase-ein-bereich-der-damonen-als-es-etwa-geschaft-oder-ehe-sind-in-allen-bereichen-durfen-wir-uns-der-vergeb/>

Einige von Ihnen sind neu im Kirchengemeinderat. 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. Irgendwo zwischen Himmel auf Erden und Chaos wird auch Ihr KGR arbeiten – in der Tendenz hoffentlich näher an befriedigender Zusammenarbeit.

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.

Einer der Ingenieure 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 in unserem Denken bleiben. 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. Da ist die Suche nach der gemeinsamen Vision noch harmlos. Aber von gemeinsamer Leitung hängt mehr ab als wir ahnen. Z.B. das Wachstum der Gemeinde, ihre Ausstrahlungskraft, das innergemeindliche Klima und die Glaubwürdigkeit nach außen, die Authentizität und die Frucht. All das hat mit der Leitung der Gemeinde zu tun, und deshalb wollen wir versuchen, Höhe und Länge nicht gegeneinander auszuspielen.

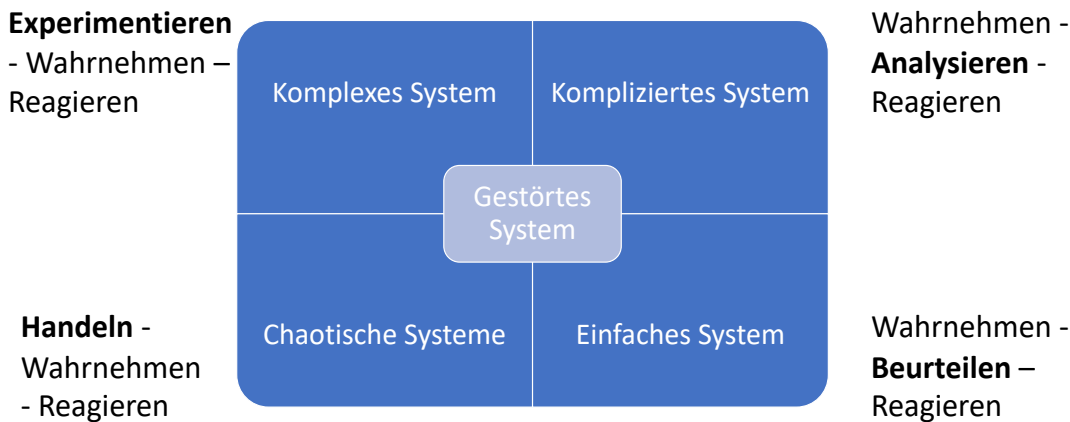
Eines der hilfreichen Instrumente für Klärungen und Leitungs-Entscheidungen in unübersichtlichen Situationen ist das „Cynefin-Framework“. Eine Matrix mit vier Feldern, um Probleme und mögliche Lösungen besser einordnen u. angehen zu können. Mary Boone und Dave Snowden haben ihr Modell Cynefin (sprich: kuh-nev-in) genannt, mit dem walisischen Wort für Lebensraum, für die Verbundenheit mit einem Ort oder Platz – und Leitung als Verantwortung für Lebensraum passt gut zu dem weiten Horizont hier in der Region. Wie können wir am besten an ein Problem oder eine Aufgabe herangehen? Gibt es dafür eine perfekte oder mehrere Möglichkeiten? Wer könnte helfen? Sind wir in unseren Lieblings-Antworten gefangen? Cynefin hilft, bei Fragen bzw. Problemen vier Systemtypen zu unterscheiden, um entspr. handeln zu können.<sup>7</sup> Es ist eine Art sozialer Ökologie, weil nicht jede Lösung überall greift.

**Einfache Systeme:** Hier sind die Zusammenhänge zwischen Ursache und Wirkung offensichtlich und eindeutig. Einfache Systeme können zum Beispiel ein Fahrrad, ein Heizungskreislauf oder ein Verwaltungsprozess sein. Der Umgang mit einem Problem folgt dem Ablauf Wahrnehmen - **Beurteilen** - Reagieren. Ein Problem wird erkannt und kategorisiert, um im Anschluss die beste Lösung anzuwenden. Neulich war ein Geräusch im Garten, ein ständiger Wassertropfen. Draußen erkenne ich: Der Außenhahn ist nicht fest verschlossen. Ich drehe ihn, bis es nicht mehr tropft. Es gibt fast immer eine beste Lösung.

---

<sup>7</sup> Folgendes v.a. in Anlehnung an <https://www.perso-net.de>

Typisches Ausweichen: „Wir müssen erst unsere Prozesse optimieren ...“. Leider gibt es nicht nur einfache Systeme:



**Komplizierte Systeme:** Ursache und Wirkung sind hier nicht offensichtlich, können aber mit entsprechendem Aufwand ermittelt werden. Ein großes Passagierflugzeug oder ein Spaceshuttle, in der Gemeinde viell. ein schwieriger Haushaltsplan können Beispiele dafür sein. Daher lautet die Handlungsempfehlung Wahrnehmen - **Analysieren** - Reagieren. Ein Problem wird wahrgenommen und es folgen Analysen, die Sammlung von Daten und Expertenmeinungen, Berechnungen usw., um dann die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge aufzudecken und eine Lösung auszuwählen. Hilfreich kann die Orientierung an Good-Practice Beispielen sein, es kann ja mehrere "richtige" Lösungen geben. Als KGR sich gerne von guten Beispielen anderer Gemeinden inspirieren lassen. Typische Verweigerung von Handeln: „Wir brauchen mehr Analysen, mehr Zeit, mehr Experten...“

**Komplexe Systeme:** Der Zusammenhang von Ursache und Wirkung bleibt im Dunkeln, lässt sich bestenfalls hinterher erkennen. Manches Sperrige im menschlichen Miteinander passt hierhin: „Warum reagiert die so? Ich hab’s doch nur gut gemeint“. Expertenmeinungen, Analysen, Best-oder Good-Practice helfen hier wenig. Um trotzdem handlungsfähig zu bleiben, empfehlen Snowden/ Boone, die Abfolge: **Experimentieren** - Wahrnehmen - Reagieren. Ein Steinchen ins Wasser werfen und wahrnehmen was passiert, um dann zu Lösungen zu kommen, die auch ungewöhnlich sein können. Dazu gehört: Planbarkeit klein schreiben, Öffnung gegenüber dem Nicht-Wissen, wertungsfrei ganz andere mögliche Lösungen wahrnehmen. Snowden/Boone bezeichnen dies als Emergent-Practice. Etwas Unerwartetes taucht im Prozess auf und erweist sich als hilfreich. Manche Erfindungen wie Penicillin stammen aus diesem Bereich: A. Fleming hatte eine Agarschale vergessen, so hatte sich ein Schimmelpilz ausgebreitet und die Staphylokokken verdrängt. Vieles stellt unser Alltagsdenken auf den Kopf, weil wir gewohnt sind, in Ursache-Wirkungs-Abläufen zu denken und zu interpretieren. Nach meiner Erfahrung arbeitet der Hl. Geist gerne mit solchen Überraschungen und führt häufig ungewohnte Pfade. Typische Ratlosigkeit: „Lasst uns möglichst viele zusammenbringen und hoffen, dass etwas Gutes dabei ist...“

**Chaotische Systeme:** Ursache und Wirkung haben keine Beziehung mehr - vieles liegt sie außerhalb unserer Alltagserfahrung. Beispiele sind Krisen, Katastrophen oder Notfallsituationen – vieles in der derzeitigen US-Politik scheint hierhin zu gehören. Snowden/ Boone schlagen hier Novel-Practice (neuartiger Ansatz), vor: **Handeln** - Wahrnehmen - Reagieren. Chaotische Systeme befinden sich in einer Art Alarmmodus. Abwarten

ist keine Lösung, schnelles Handeln kann überhaupt erst Wahrnehmen ermöglichen. Systeme müssen dadurch so stabilisiert werden, dass die (Aus)Wirkung dieser Handlung klarer wird, um zu reagieren oder erneut zu handeln. Typische Fluchtreaktion: „Lasst das jemand in Ordnung bringen, am besten ein starker Mann...“

**Gestörtes System (disorder):** in einem gestörten System ist noch unbekannt, wo die Frage zuzuordnen ist. Erkennbar ist das z B an Uneinigkeit in der Analyse, oder weil beabsichtigtes Vorgehen und System nicht zueinander passen. Dann am besten zurücktreten, das System und seine Umwelt analysieren, bis Klarheit entsteht. Ggf in kleineren Untereinheiten aufsplitten.

Gesamtbild Cynefin: Es gibt sehr schöne Darstellungen zu diesem Modell im Internet – meist von Unternehmensberatungen. Mir hilft es, in Beratungs- oder Entscheidungssituationen das sinnvollste Vorgehen abzustimmen: Mit einem Hammer kann ich keine Schraube eindrehen, ein Personalproblem löse ich nicht durch Druck.

**Einfache** Frage = es ist klar, offensichtlich, bekannt. Erfahrungs- und Regelwissen ist gefragt: Wahrnehmen - **Beurteilen** – Reagieren. –

**Kompliziert:** es ist erkennbar, aber schwieriger. Also Expertenrat suchen, good practice mit Plänen kombinieren, Wahrnehmen - **Analysieren** - Reagieren. –

Wenn es **Komplex** wird, ist die Aufgabe mehrdeutig, dynamisch. Kreatives Erproben hilft, danach ist man klüger. Handlungsfehler sind unvermeidbar und akzeptiert. Das Handeln wird häufig im Prozess angepasst, das Problem kann ggf in Teilsysteme zerlegt werden. Also **Experimentieren** - Wahrnehmen – Reagieren. –

Und wenn es ein **chaotisches** System ist, also unvorhersehbar, zufällig, kann man nicht durch ausprobieren sinnvolle Muster erkennen, sondern muss schnell und entschlossen etwas Neues wagen, um Änderungen zu erfassen und es irgendwie zu stabilisieren. Hier entstehen häufig neue innovative Handlungsmuster.

*Nachbargespräch: Setzen Sie sich mit 1-2 Menschen aus einer Nachbargemeinde zusammen, suchen Sie eine Erfahrung, die für einen der drei komplexeren Bereiche passt und versuchen Sie gemeinsam ein mögliches Vorgehen zu skizzieren.*

#### 4 Leitung als geistliche Herausforderung

Der geistliche Kern von Leitung im KGR ist schwer zu umreißen. Alle ahnen: Mit einer Andacht zu Beginn der Sitzung ist es nicht getan. Hirtendienst kann aber auch nicht heißen: Tag und Nacht im Dienst, Sitzungen bis Mitternacht, belastete Beziehungen, Verlust der Freude. Wie findet Gott Raum bei uns?<sup>8</sup>

Paulus hat auf einer seiner Missionsreisen in Milet an der Küste des Mittelmeeres, eine Sitzung mit dem KGR von Ephesus abgehalten. Er hat sie zu sich rufen lassen und mit ihnen eine Art geistlicher Zukunftswerkstatt abgehalten (Apg 20). Dabei legt er Rechenschaft ab über seinen Dienst – und dann gibt er ihnen als erstes einen Rat für Gemeinde-Leitung, der überrascht: „Habt acht auf euch selbst und auf die ganze Herde, in der euch der Hl Geist eingesetzt hat...“ (Apg 20:28) Die Verantwortung für die Gemeinde scheint klar: Aber auf der gleichen Ebene, gleich wichtig und sogar zuerst genannt: Habt acht auf euch selbst! Warum?

Gemeinde-Leitung bringt Versuchungen mit sich, die in anderen Gemeinde -Bereichen so nicht vorkommen. Da ist Hochmut: ich bin jetzt wer, hatte die höchste Stimmenzahl. Oder Blindheit: Angst vor Position, vor

<sup>8</sup> Midi Berlin bietet eine hilfreiche Werkzeugsammlung (Toolbox), um Gremienarbeit geistlich zu prägen und zu fundieren: <https://www.mi-di.de/publikationen/spiritualitaet-mehr-begeisterung-in-sitzungen>

Kritik und Feedback. Oder das Schwanken zwischen Zögern und Voreiligkeit: manche KGR 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.

Bei einem Kölner Missionale-Treffen hat der Altbischof Prof. Ulrich Wilckens sehr persönlich erzählt. Als er überraschend 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 selbst den guten Hirten. D. i. Ihre wichtigste Herausforderung: Darauf zu achten, dass Sie bei dem bleiben, der unser guter Hirte ist. Ich habe zu viele Menschen in Gemeinde-Leitungen erlebt, die ausgebrannt ausgeschieden sind – manche erschöpft, andere verbittert oder enttäuscht. Das ist nicht Jesu Wille. Er will Sie bereichern durch Ihre Mitarbeit. Die geistliche Herausforderung Ihrer KGR-Zeit ist, dass es Ihren Glauben vertieft, Ihre Liebe reicher macht und Ihre Hoffnung größer.

Habt acht auf euch selbst? Sie sind im KGR auch für sich verantwortlich – ohne schlechtes Gewissen. Wenn Sie sich überfordert fühlen: Sprechen Sie es bitte an. Wenn Ihnen etwas zugeschoben werden soll, was nicht ihren Gaben entspricht: Nutzen Sie ohne schlechtes Gewissen das hilfreiche Wörtlein „Nein“. Wenn Sie eine ungewöhnliche Idee haben, aber unsicher sind - wagen Sie das einzubringen. Wenn andere Ihnen etwas zutrauen, woran Sie nie gedacht hätten, vertrauen Sie dem Rat der Geschwister. Es hilft, wenn andere für uns beten - suchen Sie solche Menschen. Sie dürfen Ihre Zeit in der Gemeinde-Leitung als eine Phase annehmen, in der Jesus Sie wachsen lassen will. Wachsen lassen in 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.

Das wird auch auf andere ausstrahlen, die nach dem guten Leben dürsten. Der scheidende Vorsitzende der katholischen Bischofskonferenz, Bischof Georg Bätzing, wurde in der ZEIT gefragt: *„Seit fast 40 Jahren sind Sie Priester. Was macht Ihnen am meisten Sorge, wenn Sie an die Zukunft Ihrer Kirche denken? Georg Bätzing: Dass die Krise der Kirche eine Glaubenskrise ist. Mitgliederschwund und Priestermangel schmerzen, sind aber nur äußere Symptome. Der Glaube an Gott steht heute in Frage. Deshalb brauchen wir einen Aufbruch bei der Evangelisierung, und die fängt bei uns selbst an: Leben wir so, dass Gott in unserem Leben einen Platz hat?“*<sup>9</sup> Bätzing benennt das Schlüsselproblem. Nicht ob unsere Kirche schrumpft oder wächst, ist entscheidend, sondern ob Menschen den Weg zu Gott neu oder wieder finden. Dann werden sie auch die Gemeinschaft in der Gemeinde wieder schätzen. Und dazu braucht unser Gott uns persönlich, als Teil der Gemeinde Jesu. Das ist unsere Lebensberufung.

Verfasser: Pfr. Hans-Hermann Pompe, Stuttgart-Bad Cannstatt

---

<sup>9</sup> Bischof G. Bätzing im Interview mit Evelyn Finger, ZEIT Nr. 8 (19. Februar 2026)