View metadata, citation and similar papers at core.ac.uk

brought to you by CORE

provided by Unisa Institutional Repository

DIE MISSIONARISCHE RELEVANZ DER GEMEINDEBERATUNG

(THE MISSIONARY RELEVANCE OF CONGREGATIONAL COUNSELLING)

by

VOLKER BRECHT

Zusammenfassung

Gemeindeberatung hat sich in den letzten dreißig Jahren in Deutschland in unterschiedlichen Ausprägungen etabliert. Weithin ist Gemeindeberatung in methodischer Hinsicht der Organisationsentwicklung verpflichtet. Nach einem ersten Überblick über die verschiedenen Angebote nähert sich die Arbeit dem Phänomen der Gemeindeberatung durch die Darstellung von zwei unterschiedlichen Ansätzen von Gemeindeberatung: Dem „Zentrum für Organisationsentwicklung und Supervision (ZOS)“ und der „Natürlichen Gemeindeentwicklung (NGE)“. Diese beiden konkreten Modelle werden insbesondere auf ihre missionarische Relevanz hin untersucht. Dabei werden theologische Lücken deutlich. Außerdem weisen sowohl das ZOS wie auch die NGE als wesentlichen Aspekt auf ein Spannungsverhältnis hin: Das konfliktreiche Zueinander von Sozialwissenschaften und Theologie. Erst nach der Untersuchung des weiteren Rahmens der Gemeindeentwicklung, dem *locus vivendi* der Gemeindeberatung, können Lösungsansätze für diese Problemstellung gesucht und gefunden werden. Auf diesem grundlegenden Hintergrund werden schließlich eine Zusammenfassung und ein Ausblick für die missionarische Relevanz der Gemeindeberatung möglich. Die Suche nach einem theologischen Modell für die Ausgestaltung der Gemeindeberatung in Theorie und Praxis führt unweigerlich zur „Kommunikativen Theologie“. Dieser Ansatz ist auf allen Ebenen prozesshaft angelegt, sozialwissenschaftlich verantwortet und theologisch begründet. Er ist also rundum für Gemeinde und Beratungsprozesse geeignet. Es zeigt sich, dass die missiologische Perspektive der Kontextualisierung, die mit der Kommunikativen Theologie realisiert wird, missionarische Relevanz fördert. Die Anwendung der Kommunikativen Theologie scheint die Möglichkeit zu liefern, mit Recht von missionarischer Relevanz der Gemeindeberatung zu sprechen.

Schlüsselbegriffe

Gemeindeberatung; Organisationsentwicklung; Missionarische Relevanz; Kontextualisierung; Sozialwissenschaften und Theologie; Gemeindeentwicklung; Zentrum für Organisations-entwicklung und Supervision (ZOS); Natürliche Gemeindeentwicklung (NGE); Kommunikative Theologie

Summary

Over the last 30 years congregational counselling or church consultation has established itself in different manners in Germany. Most institutions of church consultation are methodologically bound to organisational development. After a brief survey of the different kinds of congregational counselling the phenomenon itself is investigated. This is done by representation of two very different models of congregational counselling: The „Zentrum für Organisationsentwicklung und Supervision (ZOS)“ and the “Natural Church Development (NCD)”. These concrete models are especially investigated in view of the missionary relevance of church consultation. In this way theological deficiencies are obvious. Further on both, the ZOS and the NCD, have another aspect in common: The relation between social sciences and theology, which is full of tensions, can be estimated as one of the central aspects of the two institutions. Not before the wider field of Church Development as *locus vivendi* of congregational counselling is analyzed, solutions can be found for this problem. On this total background it is possible to summarize the missionary relevance of congregational counselling and to develop it. The search for a theological model for the theoretical and practical shaping of congregational counselling leads inevitably to “Communicative theology”. This approach is processual in all its levels, shows responsibility to social sciences and is in total theologically established. So it fits for both, church and consultation processes. The missiological perspective of contextualization is realised by Communicative theology. Thus the missionary relevance of congregational counselling is supported. The application of Communicative theology is a model that makes it possible to speak of missionary relevance of congregational counselling.

Key terms

Church consultation; Organisational development; Missionary relevance; Contextualisation; Social sciences and theology; Church development; Center for organisational development and supervision (ZOS); Natural Church Development (NCD); Communicative Theology

DIE MISSIONARISCHE RELEVANZ DER GEMEINDEBERATUNG
(THE MISSIONARY RELEVANCE OF CONGREGATIONAL COUNSELLING)

by

VOLKER BRECHT

submitted in accordance with the requirements

for the degree of

DOCTOR OF THEOLOGY

in the subject

MISSIOLOGY

at the

UNIVERSITY OF SOUTH AFRICA

PROMOTER: PROF J REIMER

NOVEMBER 2004

****

INHALT

Liste der Abkürzungen *5*

Liste der Abbildungen *6*

VORWORT *7*

Einführung in das Thema **9**

1. Zum Forschungsstand 9
2. Zur Methode der Arbeit 11
3. Zum Aufbau der Arbeit 12
4. Gemeindeberatung als theologisches Thema 12

1. Kapitel: Gemeindeberatung in Deutschland – ein institutioneller und inhaltlicher Überblick **15**

1. Was ist das – Gemeindeberatung? ***15***
1.1 Gemeindeberatung – ein weites Feld verschiedenster Tätigkeiten 15
1.2 Kirchengeschichtliche Vorläufer der Gemeindeberatung 16
1.2.1 Spuren der GB im Neuen Testament 16
1.2.2 Visitation als Vorläufer der Gemeindeberatung 18
1.2.3 Reiseprediger in der Gemeinschaftsbewegung 20
1.3 Gemeindeberatung im engeren Sinn 22
1.3.1 Stichwort „Beratung“ 22
1.3.2 Stichwort „Gemeinde“ 24
1.3.3 Ist die Bezeichnung „Gemeindeberatung“ haltbar? 25
1.4 Zusammenfassung 25

2. Verschiedene Perspektiven zur Einteilung der GB-Angebote ***27***
2.1 Vorhandene Literatur 27
2.2 Divergierende Konzepte 28
2.3 Institutionelle Unterschiede (C) 31
2.3.1 Die Besonderheit kircheninterner Beratungseinrichtungen 31
2.3.2 Freie Beratungseinrichtungen beziehungsweise BeraterInnen 32
2.4 Inhaltliche Unterschiede (B) 33
2.5 Unterschiedliche Sichtweisen (A) 35

3. Zusammenfassung der Ergebnisse und Ausblick ***36***

2. Kapitel: Das Zentrum für Organisationsentwicklung und Supervision in der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau (EKHN) – Darstellung und kritische Würdigung **38**

1. Die Anfänge der Gemeindeberatung im Sinne von Organisationsentwicklung in Deutschland ***38***
1.1 Die Pionierin der GB in Deutschland: Eva-Renate Schmidt 38
1.1.1 Biografisches zu Eva-Renate Schmidt 39
1.1.2 Bibliographisches zu Eva-Renate Schmidt 41
1.1.3 Feministische Theologie als Patin der Gemeindeberatung? 44
1.2 Der Einfluss der ‚68er‘-Bewegung auf die Gemeindeberatung 46
1.3 Parish Consultation als ‚Geburtshelfer‘ der Gemeindeberatung in Deutschland 48
1.3.1 Parish Consultation und Loren B. Mead 48
1.3.2 Gemeinsamkeiten und Unterschiede der *Parish Consultation* und des *ZOS* 49
1.4 Die Etablierung der Gemeindeberatung in der EKHN 52
1.4.1 Die ersten Anfänge 52
1.4.2 Die Gründung 53

1.5 Die Ausweitung der Gemeindeberatung in Deutschland 55

2. Aufbau, Struktur und Aufgabenfelder des Zentrums für Organisationsentwicklung und Supervision in der EKHN (ZOS) 57

2.1 Die Leistungsfelder des ZOS 58
2.1.1 Beraterische Dienstleistungen 58
2.1.2 Fortbildung 60
2.1.3 Supervision 62
2.1.4 Gemeindeberatung auf dem Land 63
2.1.5 Gemeindeleitung und Ehrenamt 63
2.2 Die Arbeitsgemeinschaft der GemeindeberaterInnen 64
2.3 Die Ausbildung in Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung 66
2.3.1 Der Aufbau der Ausbildung in Gemeindeberatung/ Organisationsentwicklung 67
2.3.2 Die fünf didaktischen Grundeinheiten der Ausbildung 70
2.3.3 Die fünf Kennzeichen der Ausbildung und Beratungsarbeit im Sinne von OE 71
2.3.4 Professionelle Ausbildung 71
2.4 Veröffentlichungen des ZOS 72
2.4.1 Die Publikationen des ZOS 72
2.4.1.1 Die Zeitschrift für Gemeinde- und Organisationsentwicklung 72
2.4.1.2 „Gemeinde leiten“ – Arbeitsmaterial für Kirchenvorstände 73
2.4.1.3 Bücher aus dem ZOS 73
2.4.2 Fortbildungskatalog 73
2.4.3 Internetpräsenz: www.dike.de/gb 74
2.5 Zusammenfassung 74

3. Das Verhältnis zu anderen Einrichtungen 75

3.1 Die Stellung des ZOS zum Zusammenschluss der kirchlichen Gemeindeberatungen, der Arbeitsgemeinschaft ‚DACH‘ 75
3.2 Das Verhältnis des ZOS zu anderen Gemeindeberatungseinrichtungen 76
3.3 Das Verhältnis des ZOS zu evangelikalen Einrichtungen 78
3.4 Das Verhältnis des ZOS zum Amt für missionarische Dienste der EKHN 80

4. Kritische Würdigung des ZOS 81

4.1 Das Vermächtnis: Etablierung der Organisationsentwicklung in Deutschland insbesondere im kirchlichen Bereich 81
4.2 Durch und durch professionell 82
4.3 Anfragen an das ZOS 82
4.3.1 Evaluation – Fehlanzeige 82
4.3.2 Die Betonung der Ortsgemeinde und die Stellung der/des Beraterin/Beraters 84
4.3.3 Theologische Schwachstellen 85

3. Kapitel: Die Natürliche Gemeindeentwicklung – Ein Praxismodell für Gemeindeberatung .. 87

1. Die Natürliche Gemeindeentwicklung –Aufbau und Entstehung 88

1.1 Ein Titel als Programm: Natürliche Gemeindeentwicklung 89
1.1.1 Die fünf Bausteine der Natürlichen Gemeindeentwicklung 92
1.1.1.1 Acht Qualitätsmerkmale 92
1.1.1.2 Die Minimumstrategie 100
1.1.1.3 Sechs biotische Prinzipien 102
1.1.1.4 Ein neues theologisches Denkmodell 108
1.1.1.5 Zehn Aktionsschritte zur Implementierung 111
1.1.2 Das Gemeindeprofil 114
1.1.3 Arbeitsmaterialien der Natürlichen Gemeindeentwicklung 115
1.2 Das Institut für Natürliche Gemeindeentwicklung Deutschland 118
1.3 NGE weltweit 119
1.4 Der geistige Vater der Natürlichen Gemeindeentwicklung: Christian A. Schwarz 119
1.4.1 Biographisches zu Christian A. Schwarz 120
1.4.2 Bibliographisches zu Christian A. Schwarz 121

1.5 Ist und kann Gemeindeentwicklung „natürlich“ sein? ... 122
1.6 „Church Growth“ in neuer Verpackung? ... 124

2. Zum Forschungsprojekt der Natürlichen Gemeindeentwicklung ... 126
2.1 Das Forschungsprojekt und seine verschiedenen Stufen ... 126
2.2 Die Forschungsergebnisse ... 129
2.3 Anfragen aus methodologischer Perspektive ... 131

3. Wie man GemeindeberaterIn für Natürliche Gemeindeentwicklung wird ... 134
3.1 Drei unterschiedliche Modelle des Lizenzierungsverfahrens in Deutschland ... 135
3.2 Die Qualitätsmerkmale der BeraterInnen für NGE ... 137

4. Diskussion der Natürlichen Gemeindeentwicklung unter missiologischen Gesichtspunkten ... 138
4.1 Die theologische Diskussion zur Natürlichen Gemeindeentwicklung ... 138
4.2 „Die dritte Reformation“ – ein hoher Anspruch und die Wirklichkeit ... 141
4.3 Die Rolle des Gottesbildes in der Natürlichen Gemeindeentwicklung ... 143
4.4 Zum Gemeindeverständnis der Natürlichen Gemeindeentwicklung ... 144
4.5 Missiologische Anfragen an die Natürliche Gemeindeentwicklung ... 146

5. Natürliche Gemeindeentwicklung im Vergleich zum „Zentrum für Organisationsentwicklung und Supervision in der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau (ZOS) ... 152

6. Kritische Würdigung der Natürlichen Gemeindeentwicklung ... 154

4. Kapitel: Gemeindeentwicklung - Ein weites Feld pluriformer Modelle ... 158

1. Der Versuch einer begrifflichen und inhaltlichen Klärung ... 158
1.1 Gemeinde-Entwicklung – ein zusammengesetztes Hauptwort ... 158
1.2 Gemeindeentwicklung – aus institutioneller Sicht ... 161
1.3 Faktoren der Begriffswahl ‚Gemeindeentwicklung‘ ... 163
1.4 Zusammenfassung ... 165

2. Verschiedene Modelle der Gemeindeentwicklung ... 167
2.1 Prinzipien – nicht Modelle ... 168
2.2 Die Natürliche Gemeindeentwicklung ... 169
2.3 Angewandte Management-Prinzipien ... 171
2.4 Angewandte Erkenntnisse der (systemischen) Organisations-wissenschaft ... 173
2.5 Missionarischer Gemeindeaufbau als Gemeindeentwicklung ... 176
2.6 Das Zentrum für Organisationsentwicklung und Supervision in der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau (EKHN) ... 178
3. Zusammenfassung ... 179

5. Kapitel: Abschließende und zusammenfassende Überlegungen zur missionarischen Relevanz der Gemeindeberatung ... 182

1. Zum Verhältnis der Theologie und der Sozialwissenschaften aus missiologischer Perspektive ... 183
1.1 Ein unüberbrückbarer Graben? ... 184
1.2 Bormanns Versuch einer Handlungstheorie ... 185
1.3 Eine Brücke: der Versuch von Mette und Steinkamp ... 186
1.4 Wenn Theologie und Organisationsentwicklung ins Gespräch kommen ... 190
1.5 Hilfe aus der Missiologie: „Kreative Spannung“ (Bosch) ... 192
1.5.1 Die Einordnung der Missionswissenschaft innerhalb der Theologie ... 192
1.5.2 Das Standardwerk der Missionswissenschaft: Boschs *Transforming Mission* ... 193
1.5.2.1 Fragestellung, Aufbau und Ergebnis von *Transforming Mission* ... 193
1.5.2.2 Boschs Verständnis von Kontextualisierung und dessen Anwendung auf Gemeindeberatung ... 196
1.5.3 Missionswissenschaft als integrative Wissenschaft ... 200
1.5.4 Der Ertrag der Missiologie für die Gemeindeberatung ... 201

2. „Kommunikative Theologie" – ein Praxismodell kontextueller Theologie 202
2.1 Die Entstehung der ‚Kommunikativen Theologie' 203
2.2 Zum Verständnis der ‚Kommunikativen Theologie' 203
2.3 Der Ertrag der Kommunikativen Theologie für die Gemeindeberatung 209
2.3.1 Der Ertrag der Kommunikativen Theologie für das Zentrum für Organisationsentwicklung und Supervision (ZOS) 212
2.3.2 Der Ertrag der Kommunikativen Theologie für die Natürliche Gemeindeentwicklung 213

3. Missionarisch relevante Gemeindeberatung – der Versuch einer Definition 215
3.1 Missionarisch – mehr als ein Attribut 215
3.2 Missionarische Gemeindeentwicklung als Ziel von Gemeindeberatung 216
3.3 Der Versuch einer Definition 216

4. Missionarisch relevante Gemeindeberatung – Thesen 217

Übersicht über die Anlagen 223
Anlage 1: Übersicht über Gemeindeberatungs-Angebote in Deutschland 224
Anlage 2: Leitlinien für die Gemeindeberatung in der EKHN 231
Anlage 3: Die derzeit (seit 1997) gültige Satzung der Arbeitsgemeinschaft der GemeindeberaterInnen des ZOS 233
Anlage 4: Die Standards für die Gemeindeberatung/Organisations-entwicklung in der EKD 236
Anlage 5: Die Publikationen des ZOS 244
Anlage 6: Die fünf Projekte von „Kirche gestalten" der Evangelischen Landeskirche in Württemberg 246
Anlage 7: „Auszug aus dem Schneckenhaus" - Sieben workshops zur Einübung in ein weltzugewandtes Christsein 247
Anlage 8: Arbeitsmaterialien der Natürlichen Gemeindeentwicklung (NGE) in deutscher Sprache 249
Anlage 9: Fragebogen zur Lizenzierung als Berater der natürlichen Gemeindeentwicklung 252

Bibliographie 255

Literaturverzeichnis von Eva-Renate Schmidt 265

Literaturverzeichnis von Christian A.Schwarz 266

Unveröffentlichtes Material zur Natürlichen Gemeindeentwicklung 267

Liste der Abkürzungen

EKHN	Evangelische Kirche in Hessen und Nassau
GB	Gemeindeberatung
GE	Gemeindeentwicklung
KT	Kommunikative Theologie
NGE	Natürliche Gemeindeentwicklung
OE	Organisationsentwicklung
TZI	Themenzentrierte Interaktion
ZOS	Zentrum für Organisationsentwicklung und Supervision in der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau (EKHN)

Liste der Abbildungen

Abbildung	Titel	Seite
1	Visitation und Gemeindeberatung im Vergleich	20
2	Beratung als Schnittmenge der verschiedenen Gemeindeberatungsansätze	23
3	Perspektiven der Wahrnehmung von Gemeinde	33
4	Die verschiedenen Einflussfaktoren bei der Entstehung und bei der Arbeit des ZOS	53
5	Aufbau der Arbeitsgemeinschaft der GemeindeberaterInnen des ZOS	64
6	Überblick über die Ausbildung in GB/OE des ZOS	67
7	Entstehung und Vertrieb der NGE-Arbeitsmaterialien	112
8	Das Verhältnis von Sozialwissenschaften und Theologie im Blick auf das Gemeindeverständnis	179
9	Kontextuelle Theologie als Schlüssel zur Integration der beiden wissenschaftlichen Fachrichtungen	191
10	Das Modell kommunikativer Theologie	198

VORWORT

Eigentlich müsste nach gut 30 Jahren die Zeit vorbei sein, in der man von Gemeindeberatung[1] (GB) als einer „jungen Profession“ (Schmidt & Berg 1995:9) redet. Jedoch stellt man sehr schnell fest, die Theoriebildung zur GB steckt weiter in den Kinderschuhen.[2] Nach drei Jahrzehnten, in denen „methodische und theoretische Offenheit“ (:9) praktiziert wurde, sollte die Zeit gekommen sein, die Differenzierung und Grundlegung der GB anzupacken. Dazu hat Marcus einen auf Interviews mit Praktikern beruhenden empirischen Ansatz auf sozialwissenschaftlichem Hintergrund geliefert.[3] Was fehlt, ist eine theologische Praxistheorie der GB. Deshalb steht die GB Vorwürfen wie „Theologievergessenheit“ (Reck 2000:51) oder dem einer „so gut wie gar nicht entfalteten Praxistheorie“ (Marcus 1998:13) gegenüber. Als Beitrag zur Entfaltung einer theoretischen Grundlage soll mit dieser Arbeit ein Überblick über die

GB-Angebote in Deutschland gegeben und ein Ausblick gewagt werden, welche Fragen aus diesem Überblick zur Bearbeitung anstehen.

Der spezielle Blickwinkel, die Fragestellung von der aus hier über GB nachgedacht werden soll, ist die der missionarischen Relevanz der GB für den Gemeindeaufbau. Denn alles, was in, mit und durch christliche Gemeinden geschieht, hat missionarische Bedeutung, oder sie ist keine Gemeindearbeit. Diese Arbeit stützt sich im Wesentlichen auf das vorliegende literarische Material und nicht auf empirische Untersuchungen der verschiedenen Gemeindeberatungen.

---

[1] Gemeindeberatung steht hier für Beratung, die sich der/einer christlichen Gemeinde und eben nicht der kommunalen Gemeinde als Klient zuwendet.

[2] Mit Steinkamp muss beklagt werden, dass *das* Handbuch aus *der* Hochburg für GB (Schmidt & Berg 1995) wieder, wie auch sein Vorgänger (Adam & Schmidt 1977) bedauerlicherweise keine theoretische Fundierung liefert: „Die fundamentalere Kritik ... dieses neuen Handbuchs der (Gemeinde-) Beratung betrifft seine fehlende kirchen-theoretische beziehungsweise praktisch-*theologische* Grundierung“ (Steinkamp 1997:380f).

[3] Marcus (1998).

Seit 1997 habe ich durch die Tätigkeit als Gemeindeberater persönliche Nähe zu diesem Thema. Auf theologischem und psychologischem Hintergrund habe ich in verschiedenen

Settings Gemeindeberatung durchgeführt. Bisher ist mir viel Material zur Methodik der Gemeindeberatung begegnet. Relativ selten werden aber die Stellung und Tätigkeit als BeraterIn reflektiert. Theologische Perspektiven zur GB werden zwar gefordert und für notwendig befunden,[4] bislang aber nicht geliefert. Was liegt also näher, als sich selbst dem Thema zuzuwenden, wohl wissend, dass der nicht unerhebliche Teil von theologischer Grundlagenarbeit eine enorme Herausforderung darstellt[5] und auch mit dieser Arbeit nicht bewältigt werden kann.

Besonderer Dank gilt meinem Supervisor Dr. Johannes Reimer. Er hat es verstanden, mit anregenden Eingaben, sehr präzisen Ratschlägen und fachkundiger Begleitung diese Arbeit vorankommen zu lassen. Besonders seine Literaturhinweise waren von unschätzbarem Wert. Ich danke ebenso Frau Rita Mack, die mitgeholfen hat, den Text in Sachen Satzbau, Rechtschreibung und Verständlichkeit zu optimieren. Nicht zuletzt will ich ein herzliches und liebevolles Dankeschön an meine Frau Birgit Brecht richten, die in großer Geduld immer wieder auf mich verzichtet hat, damit ich am Thema dranbleiben konnte. Sie war es auch die mir und dem Text sprachlich an vielen Stellen auf die Sprünge geholfen hat. Im besten Sinn war und ist sie ganzheitlich beraterisch tätig und von unschätzbarer Relevanz.

[4] Vgl. Reck 2000, der jedoch auch nur zum Schluss kommt, dass sich es im „Bereich der theologischen Reflexion ...“ „deutliche Lücken ...“ (Reck 2000:54) zeigen. Reck spürt zwar die latent vorhandenen theologischen Ebenen in der GB auf, muss aber trotzdem konstatieren, dass die theologische Reflexion und Begleitung der GB in den persönlichen Bereich, um nicht zu sagen in das Belieben der einzelnen BeraterInnen gestellt ist (Reck 2000:50-51).

[5] So ist nicht zuletzt mit Reck zu fragen, *welche* Theologie man eigentlich meint, wenn man von GB und Theologie spricht (Reck 2000:51). Reck wirft die Frage allerdings nur auf, ohne sie zu beantworten.

Einführung in das Thema

1. Zum Forschungsstand

Das Phänomen der Gemeindeberatung (GB) in Deutschland stellt ein aus theologischer Sicht bisher wenig untersuchtes Feld dar.[6] Ein erster Versuch von Heidenreich aus dem Jahr 1985, GB darzustellen, hatte als Grundlage praktisch kein Material zur Verfügung, auf das er zurückgreifen konnte. Er war in seiner Recherche fast ausschließlich auf die hessen-nassauische GB-Einrichtung angewiesen.[7] Erst seit 1990 ist eine Debatte über die GB erkennbar, die sich auf einige wenige Lexikon- und Zeitschriftenartikel beschränkt und bisher keine Übersicht der GB-Einrichtungen und –Ansätze liefert. Dabei werden weitgehend die kirchlichen Institute beschrieben. Auch die aus dem Jahr 1998 stammende Arbeit von Marcus überschreitet diesen Rahmen nicht. Freikirchliche oder freie GB-Werke, wie die „Natürliche Gemeindeentwicklung", bleiben dort unberücksichtigt. Diese Lücke soll mit dieser Arbeit geschlossen werden. Die Einschätzung von Marcus (1998:8), dass die „Materiallage zum Thema Gemeindeberatung" sehr dünn ist, kann bis heute unverändert wiederholt werden. Auffällig ist dass GB zwar immer wieder in Arbeiten zum Thema Gemeindeentwicklung, der ein eigenes Kapitel gewidmet ist, vorkommt, aber eben keine Eigenständigkeit erlangt hat.

Auch Kohnles (2002) Darstellung der GB in der Diözese Augsburg aus systemischer Perspektive, die bisher unveröffentlicht ist, liefert zwar wichtige Argumente ‚wann' und ‚warum' GB notwendig wird. Ob sie allerdings missionarisch relevant ist, bleibt unklar, da die Fragestellung ihrer Arbeit nicht theologischer Art ist.

---

[6] Die wenigen Veröffentlichungen beschäftigen sich mit den Vorstellungen und Prinzipien des eigenen Horizonts, d.h. der eigenen Methodik oder der eigenen Einrichtung. In einschlägigen theologischen Lexika, ist GB ausschließlich im LThK mit einem kurzen Artikel von Lummer (1995) vertreten.

[7] Diese Einrichtung, das ZOS, wird in einem eigenen, dem 2.Kapitel ausführlich dargestellt und gewürdigt.

Auch die von Hilberath & Nitsche (2002) vorgelegte Literaturschau weist nur allzu deutlich darauf hin, dass die im Untertitel des von ihnen herausgegebenen Aufsatzbandes „Organisationsentwicklung und Theologie in Interaktion“ bisher mehr einem Wunsch als einer Realität entspricht.

Eine Ausnahme zum bisher Gesagten bildet der Artikel von Reck (2000) „Brauchen wir eine Theologie der Gemeindeberatung?“. Hier wird am deutlichsten das Zueinander von Theologie und GB diskutiert.

In der Betrachtung des Zentrums für Organisationsentwicklung und Supervision in der Evangelischen Kirche von Hessen und Nassau (ZOS) und der „Natürlichen Gemeindeentwicklung (NGE) muss fast ausschließlich auf eigenes Material dieser Einrichtungen zurückgegriffen werden. Das ZOS wird als geschichtlicher Ausgangspunkt der GB in Deutschland beschrieben, so von Kohnle (2002), Marcus (1998) und anderen. Einzig Marcus bietet in der qualitativ–empirischen Methodik des Interviews eine über das ZOS hinausgehende Darstellung der GB in Deutschland. Die NGE findet, außer den ihr vorausgehenden Entwicklungsstufen, fast keine Resonanz im deutschsprachigen Raum[8]. Aus dem englischsprachigen Raum liegen eine ganze Reihe sowohl theologischer als auch methodologischer Diskussionen der NGE vor, auf die hier zurückgegriffen werden kann.[9] Vor allem die Homepage von New Life Ministries (1999) bietet hier eine von mehreren Perspektiven und Autoren vorgenommene Analyse.

Das Thema Gemeindeentwicklung (GE) ist ein ebenso wie die GB selbst, hauptsächlich aus katholischer Sicht belegtes Gebiet, allerdings weitaus zahlreicher. Allen voran sind die Bücher und Artikel von Mette und Steinkamp (1979, 1983, 1985), Ernsperger

[8] Die Darstellung von Plock (2001) ist so von grundsätzlich ablehnender Art, dass sie kaum berücksichtigt werden kann. Auch die Arbeit von Bork (1995) beschränkt sich auf einen Teilbereich der NGE, die acht Qualitätsmerkmale, und liefert somit keine „Darstellung und Beurteilung der ganzen gemeindekybernetischen Strategie“ (:5). Gemeindekybernetische Strategie war der ursprüngliche Name der NGE.

[9] Barrett (Response), Neufeld (Comparison), Shenk (Response), Warren (Healthy Churches), Hill (Natural), Booker (2001), Erwich (Missional).

(1999) und Vögele (1999) zu nennen, die grundlegend die GE reflektieren. Die GB wird dabei aber auch nur am Rand erwähnt. Eine ausführliche Literaturliste[10] zur GE hat Vögele vorgelegt. Weniger als fünf Prozent der darin aufgeführten Titel sind der GB gewidmet. Fischer stellt das in der katholischen Kirche prägende ‚Rottenburger Modell der Gemeindeentwicklung' dar (Fischer 1999). Lörsch hat mit „Systemische Gemeindeberatung" (Lörsch 1999) einen unverzichtbaren Beitrag geleistet, indem er sowohl theologische, systemische als auch organisationsberaterische Gesichtspunkte darstellt und reflektiert hat.

Aus dem Überblick über den Stand der Forschung ist erkennbar, dass die missionarische Relevanz der GB praktisch nicht thematisiert ist. Auch bei Recks (2000) Überlegungen zu einer Theologie der GB ist der Aspekt der missionarischen Relevanz unberücksichtigt geblieben. Das ist insofern eklatant, weil damit ein Wesensmerkmal von Gemeinde, dem Adressaten der GB, außer acht gelassen wird. Diese Lücke soll mit dieser Arbeit geschlossen werden.

2. Zur Methode der Arbeit

Um die GB als Gesamtphänomen aus theologischer und missiologischer Sichtweise betrachten und wahrnehmen zu können, muss diese Arbeit in weiten Teilen darstellenden und beschreibenden Charakter haben, um eine Grundlage für diese Betrachtung zu ermöglichen. Zwei GB-Einrichtungen, die Modellcharakter für GB haben, werden aus diesem Grund ausführlich vorgestellt, kritisch beleuchtet und gewürdigt: Zum einen das „Zentrum für Organisationsentwicklung und Supervision in der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau" (ZOS)[11]; zum anderen die „Natürliche Gemeindeentwicklung" (NGE)[12]. Die beiden

[10] Vögele, Literaturliste.

[11] Das ZOS ist die erste und federführende Einrichtung für GB in Deutschland und im deutschsprachigen Raum. Vgl. Kapitel 3.

[12] Die NGE ist keine spezielle Einrichtung für GB, liefert aber ein Modell beziehungsweise Material und bildet ein Netzwerk von GemeindeberaterInnen.

Institutionen werden dargestellt und dabei aus theologisch-systematischem Blickwinkel und im Horizont missiologischer Fragestellungen untersucht.

Die missiologische Sichtweise bildet den Rahmen, in den die Arbeit eingebettet ist. Deshalb werden auch am Ende der Arbeit die aus den darstellenden Kapiteln gewonnenen Einsichten systematisch, von der Fragestellung der vorliegenden Arbeit her zu bündeln sein. Denn nur, so die These dieser Arbeit, wenn die GB missionarische Relevanz hat, erhält sie eine begründete und notwendige Funktion.

3. Zum Aufbau der Arbeit

Nach einem Überblick über die diversen GB-Einrichtungen in Deutschland und dem Versuch einer Begriffsbestimmung von GB (Kapitel 1), wird zunächst die erste und federführende GB-Einrichtung im kirchlichen GB-Bereich, das ZOS dargestellt und kritisch beleuchtet (Kapitel 2). Danach wird, als gewisser Kontrast, ein aus dem evangelikalen Kontext stammendes GB-Modell, die „Natürliche Gemeindeentwicklung“ betrachtet (Kapitel 3). Diese beiden Kapitel sind weitgehend parallel aufgebaut, um eine Vergleichbarkeit zu ermöglichen. Anschließend wird der weitere Rahmen, in den die GB heute eingeordnet wird und dem die NGE schon im Namen Tribut zollt, die Gemeindeentwicklung als *locus vivendi* der GB auf seine missionarische Relevanz hin befragt (Kapitel 4). Auf diesem Hintergrund werden eine Zusammenfassung und ein Ausblick für die missionarische Relevanz der GB möglich (Kapitel 5).

4. Gemeindeberatung als theologisches Thema

Die Einordnung der Gemeindeberatung (GB) in die wissenschaftliche Disziplin „Theologie“ ist keine Selbstverständlichkeit. In seinem Artikel „Brauchen wir eine Theologie der Gemeindeberatung?“ (Reck 2000) verweist Reck darauf, dass sich „Gemeindeberatung bisher wenig um theologische Verortung gekümmert hat“ (:40).

Diese Nachlässigkeit von Seiten der GB hat ihr Pendant in einer Skepsis auf theologischer Seite: „Als Theologen haben wir mit allen Methoden, die sich uns neu andienen, Legitimationsprobleme“ (Lück 1977:69). Dieser Skepsis begegnet Lück mit dem Versuch, biblisch-christliche Elemente in der Organisationsentwicklung (OE)[13] zu identifizieren (:71-72). Er führt unter anderem die Entzauberung der Welt, das Vertrauen in die Menschen und ihre Fähigkeiten zu Innovationen und das Gebot der Nächstenliebe an. Diese Identifikation ist natürlich weder eine ausreichende noch umfassende theologische Standortbestimmung der GB.

Reck (2000) verweist darauf, dass GB als Ganzes, also als Modell und konkrete Handlung der „wissenschaftlichen Reflexion“ (:50) bedarf und weist ihr die Pastoraltheologie, im protestantischen Bereich die Praktische Theologie[14], als Fachdisziplin zu. Im Beratungsprozess selbst kommt, so Reck, der Theologie eine „diagnostische, eine kritische und eine hermeneutische Funktion“ (:52) zu. Warum Reck diese Funktionen nur auf den konkreten Prozess der GB bezieht ist unklar. Gerade die hermeneutische Funktion ist als theologische Aufgabe von grundlegender Bedeutung.[15] Sie betrifft die theologische Reflexion der GB als Ganze.

Das allein reicht meines Erachtens aber nicht aus, um die GB theologisch zu reflektieren. Es muss unbedingt systematisch-theologisch am Gemeindeverständnis gearbeitet werden. Allein schon deshalb, um die Handlungsfelder wie Diakonia, Liturgia, Koinonia und Martyria, die dem Wesen von Gemeinde entspringen,[16] in einem GB-Prozess nicht zu

[13] Die OE ist das maßgebliche GB-Modell wie es das ZOS und die aus ihr entstandenen Einrichtungen in Deutschland etabliert haben und praktizieren. Näheres zum Phänomen OE ist im zweiten Kapitel beschrieben.

[14] Hier ist Reck mit Otto (1988) einig, der die GB in das Handlungsfeld des „Helfens“ im Sinn von Diakonie, Entwicklungshilfe und Sozialgesetzgebung verlegt (:201-203). Das ist meines Erachtens unglücklich, weil damit nur ein Aspekt der GB erfasst ist. Otto grenzt GB auch lediglich zur Gemeinwesenarbeit hin ab und liefert keinen Beitrag zur theologischen Debatte über GB.

[15] Vgl. dazu Kirk (1999:16), der die hermeneutische Aufgabe der Theologie praktisch als die theologische Aufgabe schlechthin beschreibt Kirk charakterisiert Hermeneutik als Methode zur Übersetzung und Anwendung einer Botschaft.

[16] Vgl. dazu Hendriks (2001:40)

übersehen.[17] Doch auch damit wird nur ein Teilbereich der GB abgedeckt. Es muss aber die GB als Ganze theologischer Reflexion unterzogen werden, um ihr die permanent kritische Begleitung zu geben, die dem professionellen Anspruch[18] der GB gerecht wird. Umfassend kann dies am besten aus missionstheologischer Perspektive geschehen. Denn die Missionstheologie ist

> … a disciplined *study* which deals with questions that arise, when people of faith seek to understand and fulfil God's purposes in the world, as these are demonstrated in the ministry of Jesus Christ. It is a *critical reflection* on attitudes and actions adopted by Christians in pursuit of the missionary mandate. Its *task* is to validate, correct and establish on better foundations the entire practice of mission (Kirk 1999:21, Hervorhebungen durch den Autor).

Diese Definition von Missionstheologie macht deutlich, dass sie ein probates Mittel ist, um komplexe Modelle und Prozesse theologisch umfassend beschreiben und reflektieren zu können. Die von Kirk beschriebene Arbeitsweise der Missiologie ist der methodische Leitfaden dieser Arbeit: Die Darstellung, die kritische Reflektion und eine, wo möglich, bessere Fundierung der GB.

[17] Vgl. dazu Zulehner (1989:173), der zu den Themen Koinonia und Diakonia auch konkrete Fragestellungen für eine Gemeindeanalyse präsentiert.

[18] Dazu gehört die ständige Supervision der GemeindeberaterInnen für die persönliche und fachliche Qualitätssicherung. Näheres dazu im zweiten Kapitel, speziell „2.1.3 Supervision".

1. Kapitel: Gemeindeberatung in Deutschland – ein institutioneller und inhaltlicher Überblick

1. Was ist das – Gemeindeberatung?[19]

Will man das ganze Feld der Gemeindeberatung (GB) in Augenschein nehmen, steht man sehr schnell in der Gefahr, einer konzeptionellen Engführung zu erliegen. GB als Sache ist mehr als das, was mit dem Begriff »Gemeindeberatung« bezeichnet wird.

1.1 Gemeindeberatung – ein weites Feld verschiedenster Tätigkeiten

Gemeindeentwicklung[20], Kybernetik[21] und Gemeindemanagement[22] sind nur drei Begriffe, die in der heutigen praktisch-theologischen Diskussion auftauchen und in Bezug zur GB stehen. Denn fast in allen Fällen wird dabei in irgendeiner Form auf GB Bezug genommen, beziehungsweise diese vorausgesetzt.

[19] Die Tatsache, dass ich hier nicht näher auf die Geschichte der GB eingehe hat verschiedene Gründe. Zum einen liegt es daran, dass es bereits etliche Darstellungen darüber gibt, z.B. Marcus 2000:107-112; Mead 1977:13-16. Zum anderen ist die Geschichte der GB in Deutschland in wesentlichen Teilen in der Darstellung des ZOS enthalten.

[20] Dieser Begriff taucht v.a. im katholischen Bereich auf und ist eine Art Pendant für ‚Gemeindeaufbau' auf evangelischer Seite. Wie noch zu zeigen sein wird, ist die begriffliche Trennung jedoch nicht absolut an einer konfessionellen Grenze fest zu machen. Vgl. dazu vor allem das vierte Kapitel.

[21] Wesentlich und federführend hat Manfred Seitz (1968) den Begriff der Kybernetik bereits 1968 in die praktisch-theologische Diskussion eingeführt (Seitz 1968:71). Fasst Seitz den Begriff der Kybernetik noch recht allgemein als „Wissenschaft vom Gemeindeaufbau" (Seitz 1985:49), so spricht Herbst konkreter von „Fragen der Leitung der Gemeinde" und von „Fragen der Gestalt gemeindlichen Lebens" (Herbst 1987:71). Eine Gegenüberstellung der kybernetischen Modelle von Herbst und Breitenbach (1994) findet sich bei Petry (Petry 2001:181-227).

[22] Das Grundanliegen des Spirituellen Gemeindemanagements ist „Pfarrerinnen und Pfarrer, aber auch andere Mitarbeitende, die Leitungsverantwortung tragen, für die Arbeit unter Marketingbedingungen zu qualifizieren" (Abromeit 2001:5). Synonym dazu wird auch der Begriff „Kirchenmanagement" verwendet (Menne 1998).

Die ganze Bandbreite an Literatur[23] zu den Themen, die sich mit dem Werden und Sein von Gemeinde befassen ist in gewisser Weise selbst auch Beratung von Gemeinden. Darüber hinaus bietet die Literatur Modelle, Impulse und Ideen für die beratende Arbeit mit und in Gemeinden.

Die volksmissionarischen Ämter der Landeskirchen, Fortbildungsangebote für AmtsträgerInnen, Leitungsverantwortliche und MitarbeiterInnen aus Gemeinden, sowie die Seelsorge an LeiternInnen und MitarbeiterInnen sind durch beratende, und zwar *Gemeinde* beratende Elemente gekennzeichnet. Überall da, wo Impulse von außen in die Gemeindearbeit vor Ort einfließen, kann man ohne zu zögern von GB *im weiteren Sinn* sprechen. Das gesamte Feld der GB ist weiter als das, was begrifflich damit etikettiert wird.

1.2 Kirchengeschichtliche Vorläufer der Gemeindeberatung

Wer sich mit der heutigen GB beschäftigt, kann nicht so tun, als ob da etwas völlig Neues quasi ‚vom Himmel gefallen' sei. Die geschichtlichen Wurzeln lassen oft erst die Eigenheiten, das ‚Neue' einer Institution erkennen. Und gleichzeitig nimmt die Wahrnehmung einer Kontinuität in der man steht, auch etwas vom Erwartungsdruck, dass nun etwas sensationell anderes anbrechen müsse. So sehen wir im Verlauf der Kirchengeschichte bis zur frühen Kirche zurück und selbst im NT Tätigkeiten mit gemeindeberaterischer Qualität.

1.2.1 Spuren der GB im Neuen Testament

Vor allem anderen und gewissermaßen exemplarisch ist hier die Wirksamkeit des Apostels Paulus zu nennen. Durch Briefe, Boten und Besuche hat Paulus daran gearbeitet, die Gemeinden im Glauben zu einen, die Lehre des Evangeliums zu festigen und rein zu erhalten,

[23] Vor allem auf dem Gebiet der Gemeindeentwicklung ist in den letzten Jahren eine wahre Flut von Veröffentlichungen zu verzeichnen. Vgl. die große Literaturliste auf der Internetseite der Gemeindeentwicklung der Diözese Freiburg (Vögele, Literaturliste), wo 120 Titel aufgelistet sind, viele neueren Datums.

die christliche Lebensgestaltung zu ordnen und die Gemeinden in Verfolgungen zu stärken.[24] Sicher muss man mit Heckel (1995)[25] festhalten:

> Eine Visitation im heutigen Sinne gab es im *Neuen Testament* noch nicht. Denn das Visitationswesen der evangelischen Landeskirchen geht im wesentlichen auf die Reformatoren zurück ... (:254).

Auffällig ist, dass nach der ersten Phase von Gemeindegründungen zunächst keine weiteren gegründet, sondern die bestehenden Gemeinden besucht und gestärkt wurden (Apg 15,36.41). Diese Besuche waren von Erfolg gekrönt (Apg 16,5), was unmittelbar im Zusammenhang der Weitergabe und Durchsetzung der Beschlüsse des Apostelkonzils betont wird (Apg 16,5). Sehr wohl wird hier also eine inhaltlich alle Gemeinden verbindende Linie weitergegeben, ohne damit die Identität der einzelnen Gemeinde zu schwächen.

Das Ergebnis der Stärkung der Gemeinden durch die Besuche wird unzweideutig als zahlenmäßiges Wachstum beschrieben (Apg 16,5). Die biblische Grundlage visitatorischer Tätigkeit dient dem Aufbau der Gemeinde (vgl. 2Kor 10,8) und zwar im Sinn von Gemeindewachstum durch inhaltliche, strukturelle und personelle Klärungen.[26]

Neben der Paraklese schlossen die Briefe, Besuche und Boten auch in gewissem Maß eine ‚Aufsichtsfunktion' mit ein, was heutiger Visitationspraxis nahe kommt. Jedoch geht es Paulus weniger um (noch) nicht vorhandene, kirchenregimentliche Aufsicht. Die Autorität, der er wie die Besuchten untersteht, ist das Evangelium.[27] Dabei ist die soteriologische Argumentation als theologische Begründung immer mit praktischen Konsequenzen für das

---

[24] Vgl. dazu Winter (1996:1184).

[25] Der Aufsatz von Heckel (1995) ist die ausführlichste Untersuchung zur Visitationstätigkeit des Apostels Paulus. In überzeugender Weise setzt Heckel die heutige Visitation in Beziehung zur Tätigkeit des Paulus. Der Ertrag des Aufsatzes kann hier leider nicht genug gewürdigt werden, da es den Rahmen der Arbeit sprengen würde. Es bleibt aber kritisch zu fragen, warum Heckel, der „tiefgreifende Unterschiede zwischen den Besuchen des Apostels und heutigen Visitationen" (:285) feststellt, nicht auf die Idee kommt, den übergemeindlichen Charakter und die konkreten Anlässe paulinischer Aktivität mit der GB in Verbindung zu bringen.

[26] Vgl. dazu u.a. Apg 15,36-16,5; 1Kor 4,17-21; 1Thess 3,2; Titus 1,5-7.

konkrete Leben der Einzelnen und der Gemeinde verbunden. Durchgehend ist somit ein inhaltlich-theologischer Ursprung der Besuchstätigkeit des Apostels erkennbar.

1.2.2 Visitation als Vorläufer der Gemeindeberatung

Spätestens seit dem 4. Jahrhundert n. Chr. sind kirchliche Visitationen bezeugt.[28] Eine Visitation ist „ein institutionalisierter und rechtl. geordneter *Besuch von einzelnen Gemeinden, Kirchenbezirken, … kirchlichen Werken oder Anstalten durch die Kirchenleitung* … Sie ist ein Instrument gesamtkirchl. Steuerung“ (Winter 1996:1183). Der Unterschied zu den apostolischen Besuchen ist im institutionellen Charakter der kirchenrechtlichen Funktion und dem die Gesamtkirche betreffenden Rahmen zu erkennen. Die Aufgaben und Zielsetzungen haben sich zwar durch die Jahrhunderte zum Teil beträchtlich geändert.[29] Ein Motiv liegt aber allen Visitationsmodellen zugrunde, dass sich „in den Gemeinden die Kirche Jesu Christi lebendig und vielgestaltig entfaltet“ (:1183).

Im Früh-Mittelalter entwickelt sich die bischöfliche Visitation zu „synodal- od./Send-gericht, das geistl. u. weltl. Angelegenheiten behandelt.[30] Dabei visitierte der Bischof die Kirchen seiner Diözese und „inspizierte die Bauten, examinierte die Kleriker, belehrte das Volk ...“ (Puza 1997:1748). Luther stellte im deutlichen Widerspruch dazu die geistliche und seelsorgerliche Funktion der Visitation heraus. Im Zuge der lutherischen Reformation wurde die Ordnung der kirchlichen Verhältnisse in die Hand der weltlichen

---

[27] Heckel (1995) macht darauf aufmerksam, wie allein schon die Tatsachen, dass Paulus keine Nachfolger eingesetzt hat und die Verteidigung seines Apostolats in 2Kor 10-13 sehr deutlich darauf verweisen, dass bei allem „entschiedenen Auftreten“ (:268) die Autorität des Paulus das Evangelium ist und bleibt. Vgl. dazu Heckel 1995:264-268.

[28] Vgl. Oberste (2001:816), der die Synode von Laodizea (380 n.Chr.) als frühestes Datum einer Visitationsordnung angibt. Puza (1997: 1749) verweist auch auf das selbe Ereignis, schränkt aber ein, dass „die Gesetzgebung ... etwas später“ einsetzte und bezieht sich dabei auf die Synode von Tarragona (516 n.Chr.).

[29] So stand während des 8.-12.Jahrhundert die juristische Funktion im Vordergrund der Visitation (vgl. Puza 1997:1749), wohingegen sie im 18.Jahrhundert vor allem statistischen Zwecken diente (vgl. Oberste 2001:817).

[30] Vgl. dazu Oberste (2001:816) und Puza (1997:1748-1750).

Obrigkeit gelegt, woraus sich 1526/27 das landesherrliche Kirchenregiment entwickelte, das erst 1918 wieder aufgehoben wurde. [31]

Nach dem II. Weltkrieg, wurde der partnerschaftliche Charakter der Visitation, angestoßen durch die Bekennende Kirche, im evangelischen Verständnis wesentlich hervorgehoben. Primär geht es um den zukunftsgerichteten Gemeindeaufbau. [32] Die Visitationsordnungen der Landeskirchen der EKD sehen Visitationen alle sechs bis acht Jahre vor, bei denen „Elemente geistlicher Leitung und seelsorgerlicher Begleitung“ mit „Formen rechtl. Aufsicht ... und verwaltungsmäßiger Kontrolle“ verbunden werden (Winter 1996:1183). Ein nicht unwesentlicher Aspekt ist die Zugehörigkeit von Nicht-Theologen zur Visitationskommission. Schwierig scheint dabei die doppelte Bestimmung zu sein, rechtliche Aufsicht und seelsorgerliche Begleitung zugleich bieten zu wollen oder leisten zu können.

Die Ziele einer Visitation können unschwer mit denen einer GB verglichen werden: „Stärkung der Gemeinde in ihrem Auftrag ... sowie Reflexion u. Innovation des gemeindl. Lebens ...“ (Schmitter 2001:819).[33] Oder, wie Krause (1991) es formuliert, hilft die Visitation der besuchten Gemeinde „im zeitlich begrenzten Rahmen ihr Profil zu betrachten, ihr Problem aufzunehmen und ihr lebensordnendes Programm zu fördern“ (:62). Eine Gegenüberstellung der GB und der Visitation lässt deren Gemeinsamkeiten und Unterschiede erkennen:

---

[31] Vgl. dazu Winter (1996:1184). Die Zwiespältigkeit der Visitationspraxis der Reformationszeit hat Strauss (1996:238-243) dargestellt. Er hinterfragt besonders die, trotz Luthers Forderung, fehlende geistliche Perspektive der Visitationen. Aus der Fülle der vorliegenden Visitationsprotokolle wird nämlich ersichtlich, dass die Visitationen wesentlich statistische Erhebungen, bauliche Maßnahmen und soziale Faktoren ins Blickfeld genommen haben.

[32] Vgl. dazu Winter (1996:1184).

[33] So können neben sehr allgemeinen Zielen der GB wie ‚einen Beitrag zur kirchlichen Entwicklung leisten‘ (vgl. Schmidt & Berg 1995:21) an anderer Stelle den Visitationszielen parallele, ja sogar bis ins sprachliche hinein identische Ziele der GB formuliert werden: „... die vielfältigen Begabungen in der Gemeinde ... zu wecken, zu stärken und damit Gemeinde aufzuerbauen ... durch Nachdenken, Umkehr, Neuorientierung ...“ (Lummer 1990:336).

Einrichtung / Kriterium	VISITATION	GEMEINDEBERATUNG
Terminierung	▪ Turnusmäßig (ca. alle 6-8 Jahre) ▪ „rhythmisch“	▪ „Jederzeit“ verfügbar
Anlass	▪ Visitationstermin	▪ Konkreter Anlass ▪ Bedarf der Gemeinde
Verhältnis zur Institution	▪ Strukturerhaltend ▪ Strukturfördernd	▪ Theoretisch frei von der Struktur der Gemeinde ▪ Konzentriert auf das Subjekt „Ortsgemeinde“
Ablauf	▪ Formelle Kriterien vorgegeben	▪ Prinzipiell frei zu gestalten ▪ den jeweiligen Anforderungen/ der Themenstellung der Gemeinde zu entnehmen
Inhalt	▪ Inhaltlich begrenzt variabel ▪ Gemeindeverständnis vorgegeben	▪ Inhaltlich variabel ▪ Stellt sich auf versch. Gemeindeverständnisse ein
Missionarische Relevanz	▪ Kann ein Thema unter anderen sein	▪ Kann gezielt diesen Aspekt aufgreifen

Abbildung 1: Visitation und Gemeindeberatung im Vergleich

Der konkrete Anlass und die damit verbundene freie Terminierung bringen die GB direkt in Bezug zur apostolischen Visitation. Die Praxis der monastischen Orden und die kirchlichen Vorläufer der GB spannen eine Brücke zum neutestamentlichen Kanon, dem Träger apostolischer Autorität.

1.2.3 Reiseprediger in der Gemeinschaftsbewegung

Eine spezielle Form der beraterischen Tätigkeit stellt das Berufsbild des Reisepredigers der aufkommenden Gemeinschaftsbewegung in Folge der Erweckungsbewegung dar. Diese Bewegung führte in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts zur Erneuerung innerhalb

bestehender kirchlicher Strukturen.[34] Die Erweckten kamen hinsichtlich ihrer Einbindung in eine lebendige Gemeinde in eine Notlage.

> Der von Gottes Wort erweckte oder bekehrte Mensch hat das Bedürfnis nach einer engeren Gemeinschaft, als die landeskirchlichen Gemeinden sie ihm im allgemeinen bieten können (Cochlovius 1993:357).

Nun wurde versucht, das Defizit durch eine Art Hilfsfunktion der Gemeinschaftsbewegung für kirchliche Notstände abzuwehren und Lücken in der Versorgung der Erweckten zu schließen. Da dies seitens der Kirche auf wenig Gegenliebe stieß, kam es durch die Gemeinschaftsbewegung zur Ausbildung eigener Strukturen[35], ohne dass die daraus entstehenden Gemeinschaften den kirchlichen Rahmen verließen.[36] Am Anfang standen also keine ekklesiologischen Erwägungen, sondern die pastorale Notwendigkeit zu handeln.

Der Mangel an Betreuung durch die kirchlichen Amtsträger einerseits und der Bedarf an Begleitung, Korrektur und Ermutigung andererseits, führten Mitte bis Ende des 19. Jahrhunderts zur vorübergehenden Schaffung eines neuen Berufsbildes, des Reisepredigers[37]. Schon um die Jahrhundertwende 19./20. Jahrhundert wurde diese Tätigkeit durch die Einführung von regional stationierten Predigern abgelöst, die bei den

---

[34] Vgl. dazu: Benrath (1993:205-220).

[35] Im Blick auf die 50er und 60er Jahre des 19. Jahrhunderts beschreibt Cochlovius (1993) diese Entwicklung folgendermaßen: „Wie stark der geistliche Notstand empfunden wurde, zeigt das sprunghafte Anwachsen von Vereinsgründungen zum Zweck der Inneren Mission beziehungsweise Volksmission ...“ (:357). Ein gewisser Höhepunkt dieser Entwicklung liegt in der Gründung des Evangelischen Gnadauer Gemeinschaftsverbandes, ursprünglich: Deutscher Verband für evangelische Gemeinschaftspflege und Evangelisation, im Jahr 1897, in dem sich 39 Landes- und Provinzialverbände zusammenschlossen. Vgl. dazu Sauberzweig (1977:177-178) und Cochlovius (1993:359-360).

[36] Einen anderen Weg nahm die freikirchliche Entwicklung in Deutschland. Zur gleichen Zeit, ebenso ausgelöst durch die Erweckungsbewegung, formierten sich hier selbständige freie Gemeinden, die eigene Pastoren angestellt haben, die zum Teil auch im Reisedienst tätig waren. Vgl. dazu Brandt (1992:175-176) und Geldbach (1992:637-638).

[37] Bereits 1853 wurde der „Verein für Reisepredigt im Siegerland“ gegründet. Vgl. dazu Cochlovius (1993:357) und Hillnhütter (1978:445). Dieser Verein hat seit 1863 ständige Reiseprediger beschäftigt. Die ersten Reiseprediger der Gemeinschaftsbewegung wurden nach der zweiten Gnadauer Pfingstkonferenz 1890 angestellt. Vgl. dazu Sauberzweig (1977:168). In der Zeit vor dem Zusammenschluss der deutschen Gemeinschaftskreise 1897 ist eine rege Tätigkeit solcher Reiseprediger festzustellen. Vgl. dazu Cochlovius (1993:357-358).

Gemeinschaftsverbänden angestellt wurden.[38] Die Parallelität zur Entstehung beziehungsweise Etablierung der GB in den letzten dreißig Jahren ist frappierend.[39]

1.3 Gemeindeberatung im engeren Sinn

GB im Sinne einer Institution, beruflichen Tätigkeit oder wie der Ausdruck GB heute sonst Verwendung findet, muss man enger fassen als bisher geschehen. Dieser ‚enger' verstandene Begriff soll auch Gegenstand der weiteren Untersuchung sein.

Man kann der lapidaren Feststellung von Gäde (1997), „»Gemeindeberatung« (sei) kein geschützter Begriff" (:314) sicher nicht entnehmen, dass man bei GB einem diffusen Gebilde gegenübersteht. Sehr wohl wird damit aber betont, dass es sich bei GB um einen plural gebrauchten Terminus handelt. Bisher vereinen sich Praktiker verschiedenster Herkunft und somit *verschiedenster* Theorie, Methodik und Zielsetzung, auf die noch näher einzugehen ist, unter dem Firmenschild »Gemeindeberatung«.

1.3.1 Stichwort „Beratung"

Und doch lassen sich vor allem durch das Wort »Beratung«, einige verbindende Merkmale ausmachen, die für alle Beratungsarbeit gelten: 1. Freiwilligkeit der Beratungsbeziehung, 2. Beratung ist Hilfe zur Selbsthilfe, 3. Beratung ist zeitlich befristet, 4. BeraterInnen haben/benötigen eine gewisse Form von Distanz zu den KlientenInnen.[40] Diese vier

[38] Beispielhaft für diese Entwicklung sei hier die Dokumentation über die Anstellung der Prediger im Süddeutschen Gemeinschaftsverband (früher: Süddeutsche Vereinigung für Evangelisation und Gemeinschaftspflege) angeführt. Nach der Verbandsgründung 1910 wurde ein Reiseprediger angestellt. Im Jahr 1926 umfasste der Verband bereits 65 angestellte Prediger und Diakonissen und Diakoninnen. Vgl. dazu Süddeutsche Verein igung (1985:17-21).

[39] Zeitlich fallen beide in eine Umbruchphase im kirchlichen Leben; der Bedarf an externer Begleitung ist offenkundig und wird vom bestehenden ‚System Kirche' nicht geliefert; die Einsetzung von Personal geschieht primär unter pragmatischen Gesichtspunkten und an den bestehenden kirchlichen Strukturen vorbei; eine Art parakirchliche Organisation entsteht, die zwar in irgendeiner Form eingebunden, aber doch als Institution frei bleibt/bleiben soll.

[40] Vgl. dazu Marcus (1998:27). Die hier angegebenen universalen Grundlagen jeglicher Beratung sind so allgemein, dass ihr Nachweis in der Literatur ausufern würde. Sie sind auch in vielen Internetpräsenzen der kirchlichen Gemeindeberatungen zu finden.

Beratungsmerkmale lassen sich mit den von Steinkamp (1983:150) gewählten Begriffen der »Nicht-Bevormundung« und der »Nicht-Direktivität« zusammenfassen. Diese negativen Formulierungen beschreibt Musall (1992:222) positiv und konkreter, wenn er Beratung als „fachkundige Partnerschaft auf Zeit“ definiert. Diese Definition von Beratung liegt meinem Verständnis zugrunde. Deshalb soll sie im Einzelnen in den Worten von Musall (1992) erläutert werden:

> Fachkundig meint die kompetente Anwendung einer beraterischen Methode und der dazugehörenden Rahmenbedingungen. Mit dem Begriff der Partnerschaft ist der herrschaftsfreie (nicht bewertende) Raum und der offene Kommunikationsstil intendiert. Und mit dem Hinweis auf Zeit ist die Korrespondenz von Problem und Problemlösung im Spiel ... Letztlich geht es darum, die eigenen Fähigkeiten zur (Selbst-) Hilfe zu (re-)aktivieren (:222).

Diese Definition gibt die Schnittmenge der unterschiedlichen GB-Ansätze wieder.

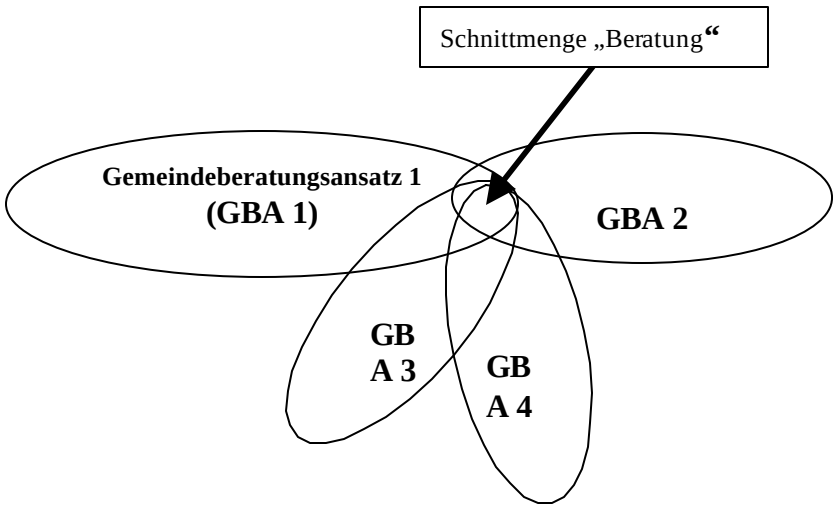


Abbildung 2: Beratung als Schnittmenge der verschiedenen Gemeindeberatungsansätze

Zur Schnittmenge »Beratung« vereinen sich jedoch unterschiedlichste Beratungsansätze, die so konträr sind, dass das Verbindende lediglich eine untergeordnete Rolle spielt. Die Unterschiede liegen dabei in der jeweils angewendeten beraterischen Methodik. Im

kirchlichen Bereich ist weithin das Modell der Organisationsentwicklung (OE)[41] vorherrschend. Ein anderer Ansatz liegt der Natürlichen Gemeindeentwicklung (NGE)[42] zugrunde, die einem klar strukturierten Prozess folgt. Die Spannweite der GB-Modelle reicht von der OE über Supervision und Fachberatung bis hin zur seelsorgerlichen Begleitung.

1.3.2 Stichwort „Gemeinde“

Neben dem Begriff »Beratung« steht der Ausdruck »Gemeinde« als Klientelbestimmung der GB. Das Gemeindeverständnis der GB ist bisher am wenigsten theoretisch reflektiert worden, zumindest, was die theologischen Voraussetzungen betrifft.[43] Wenn nicht definiert ist, „auf welche Kirche hin Gemeindeberatung tätig werden soll“ (Schmidt & Berg 1995:13), sondern nur vor Ort durchbuchstabiert werden kann, was für ein Gemeindebild vorliegt, dann ist das Gemeindeverständnis der GB als defizitär anzusehen.[44] Es gibt doch neben dieser aktuellen Gestalt der Gemeinde vor Ort durchaus theologische Vorgaben dessen, was Gemeinde ist beziehungsweise sein soll. Das Gemeindeverständnis hat zwei Brennpunkte: Einen biblisch-theologischen und einen kontextuellen. Außerdem hat sich das Angebot der GB längst auf alle kirchlichen und diakonischen Einrichtungen erweitert (Gäde 2002:2), deren ekklesiologische Einbindung zumindest ungeklärt ist.

---

[41] Zur schon angesprochenen fehlenden Eindeutigkeit des Begriffs GB kommen mindestens 50 verschiedene Definitionen von OE hinzu. Vgl. dazu Trebesch (2000). Trebesch (2000:52) vermerkt: „Viele Definitionen sind so breit, unpräzise oder spezifiziert und einschränkend, daß sie denkbar ungeeignet sind, einem Neugierigen zu helfen, etwas über OE zu erfahren. [...] Zumindest gibt es kein einheitliches Verständnis dessen, was OE ist“. Des Weiteren ist auf Winter (1977) hinzuweisen, der die Pluralität der Organisationsdefinitionen und der Gemeindeverständnisse thematisiert (:58). Winter bleibt aber eine Antwort schuldig, wie die beiden Aspekte „Organisationsanalyse und theologisches Gemeindeverständnis kritisch aufeinander zu beziehen“ (:67) sind. Da Winter diesen kritischen Bezug in die Obhut der jeweiligen Gemeinde stellt, wird deutlich, dass diese Bezugnahme aus seiner Sicht *nicht* durch die/den GemeinmeindeberaterIn zu vollziehen ist. Vgl. auch die Ausführungen im zweiten Kapitel über das ZOS, das der OE verpflichtet ist.

[42] Vgl. dazu die umfassende Darstellung und Bewertung im dritten Kapitel.

[43] Auch hier kommt die Untersuchung von Marcus (1998) nicht über einen gewissen *common sense* im Blick auf das Gemeindeverständnis hinaus (:136-174).

[44] Das katholische Verständnis scheint an dieser Stelle weiter entwickelt zu sein, was mitunter auf das katholische Kirchenverständnis zurückzuführen ist. Kann man doch einfach auf das Zweite Vatikanische Konzil und das dort vermittelte Gemeindebild verweisen, wie Lummer (1990:339-340) dies tut.

1.3.3 Ist die Bezeichnung „Gemeindeberatung“ haltbar?

Abschließend muss man sich, bei dem Versuch GB inhaltlich zu fassen, einer Aussage der Protagonisten der GB stellen: „Wenn wir den Wortsinn zugrunde legen, war »Gemeindeberatung« nie möglich und wird so auf absehbare Zeit nicht möglich sein“ (Schmidt & Berg 1995:13). Die Frage ist erlaubt, warum sich die Bezeichnung *Gemeinde*beratung dann überhaupt aufrechterhalten kann. Kommt diese etwas pessimistische Sicht nicht gerade durch GB, die sich als OE versteht, zustande? Auf jeden Fall ist die Gemeindeform der Volkskirche, die »Parochie«, als Hintergrund einer solchen Aussage erkennbar. Es muss nämlich davon ausgegangen werden, dass lediglich diejenigen Kirchenmitglieder „die Gottesdienste und Gemeindeveranstaltungen regelmäßig beziehungsweise einigermaßen regelmäßig besuchen“ (Seitz 1991:49)[45] direkt und aktiv beraten werden können, und somit nie die ganze Gemeinde, egal, wie immer man auch die Mitgliedschaft definieren mag.[46]

Es ist festzuhalten, dass „Gemeinde“ auch dann die Bezugsgröße der GB bleibt, wenn nicht klar ist, mit welchem Gemeindeverständnis der jeweilige Beratungsansatz arbeitet. Denn Gemeinde wird beraten, und dies gilt gerade vom systemischen Denken her, wenn im Sinne „fachkundiger Partnerschaft auf Zeit“ Menschen aus der Gemeinde und für diese Gemeinde beraten werden. Es dürfte aber klar geworden sein, dass der- oder diejenige(n), die GB treiben, sagen müssen, was sie unter „Gemeinde“ verstehen.

1.4 Zusammenfassung

Der Versuch GB zu definieren, muss zumindest vorläufig, angesichts der Vielgestaltigkeit der unter GB firmierenden Systeme und Einrichtungen und auch in Anbetracht der begrifflichen

[45] In beiden Großkirchen ist dies ein unterschiedlicher, aber geringer Prozentsatz. Anders sieht das Bild in den Freikirchen aus, die einen hohen Verbindlichkeitsgrad im Blick auf den Gottesdienstbesuch erreichen. Vgl. dazu Geldbach (1992:638).

Weite scheitern.[47] Trotzdem scheint es hier angebracht, in aller Vorläufigkeit zu postulieren: *GB hat die Funktion und verfolgt das Ziel, den missionarischen Gemeindeaufbau zu fördern.*[48] Denn „the church is missionary by its very nature" (Ad Gentes 2). Eine funktionale Beschreibung dessen, was GB tut,[49] reicht nicht aus, weil damit lediglich der Aspekt der Beratung berücksichtigt wird. Deshalb enthält die vorläufige Arbeitsthese auch den inhaltlichen Aspekt. Dadurch wird der Beliebigkeit gewährt, nur die ‚beraterische' Seite der GB zu beachten. Das unverwechselbare Kennzeichen aller Gemeinden, das sie verbindet und daher auch nicht simplifizierend über einen Kamm schert, ist das Wesensmerkmal ‚missionarisch'.

Übernimmt man, wie weithin in der Ökumenischen Debatte geschehen, die Formulierung des Zweiten Vatikanums und setzt ‚Gemeinde' und ‚missionarisch' synonym, so ist mit dem Wort ‚Gemeinde' eben nicht nur ein Klient, sondern eine inhaltliche Bestimmung für GB gegeben. Seitz fasst diese Entwicklung, die in den sechziger Jahren eingesetzt hat, folgendermaßen zusammen: „Die Kirche betreibt nicht Mission, sondern Gott leistet sich die Kirche als Werkzeug seiner Zuwendung zur Welt" (Seitz 1991:51). Wenn die Kirche eine Funktion der Mission ist, so kann GB nichts anderes sein als ein Hilfsmittel zur Umsetzung der Mission Gottes in der Welt.

---

[46] Die EKD-Synode hat z.B. 1975 die distanzierte Mitgliedschaft als ein eigenständiges Kirchenverhältnis anerkannt. Vgl. dazu Schloz (1978:161).

[47] So liefern auch die bei Marcus (1998: 23-27) angeführten Definitionen jeweils verschiedene Aspekte, die aufzuzählen jedoch keine Begriffsbestimmung darstellen würden, da sie sich teilweise nicht vereinbaren lassen. So sind die drei dort aufgeführten Definitionen von ihrer Ausrichtung her in dieser Reihenfolge ziel- beziehungsweise zweckbestimmt, aufgabenorientiert oder prozessbeschreibend.

[48] Es ist im Verlauf der Arbeit näher zu definieren, was unter dem Begriff „missionarisch" zu verstehen ist.

[49] Ein Beispiel einer funktionalen beziehungsweise formalen Definition der GB liefert Lindner: „In der Gemeindeberatung ... als ‚Organisationsentwicklung in der Kirche' oder als ‚kirchliche Organisationsentwicklung' hat sich die Handlungsseite dieses Ansatzes (Soziologie und Theologie ins Gespräch miteinander zu bringen, *Anm. d. Verfassers*) ausdifferenziert" (Lindner 1994:20).

Doch um die inhaltlichen Fragen näher ins Auge zu fassen, scheint es zunächst sinnvoll, das GB-Angebot perspektivisch zu sortieren und dann anhand der Methoden, Ziele und des jeweiligen Gemeindeverständnisses zu differenzieren.

2. Verschiedene Perspektiven zur Einteilung der GB-Angebote

Die Schwierigkeit, der man bei der GB gegenübersteht, ist die Vielfältigkeit und fehlende konzeptionelle Geschlossenheit dessen, was unter dem Begriff GB firmiert. Eine Übersicht über die divergierenden theoretischen Ansätze der *kirchlichen* GB ist zwar durch die Arbeit von Marcus (1998) vorhanden. Leider blendet er aber völlig den freikirchlichen und freien ‚Markt', also den kirchlich unabhängigen Bereich der GB aus. Man kommt nicht umhin, eine differenzierte Betrachtungsweise zu verfolgen.

2.1 Vorhandene Literatur

Der von Marcus (1998:13) beklagte Zustand, „dass es neben einigen Aufsätzen und einigen praktischen Handbüchern eigentlich keine Arbeiten" zur Praxistheorie der GB gibt, hat sich auch bis heute nicht wesentlich verändert. Es liegen zwar inzwischen etliche Bücher vor, in denen auf die GB Bezug genommen wird, aber eben keine zusammenhängende Praxistheorie. Auch in großen Lexika neuerer Art ist der GB kein eigener Artikel gewidmet.[50] Lediglich das *Lexikon für Theologie und Kirche* beschreibt in Kürze die katholische GB (Lummer 1995:423-424). Die Arbeit von Bormann (1986) kann die angesprochene Lücke auch nicht schließen. Obwohl man konstatieren muss, dass Bormann die katholische Ekklesiologie, zumindest seit dem Zweiten Vatikanum würdigt. Die Zielsetzung des Autors besteht allerdings vor allem darin, das Zueinander von Praktischer Theologie und

[50] So z.B. in RGG 4, Bd. 3 wird lediglich im Abschnitt „Gemeindeaufbau" in wenigen kritischen Sätzen zur GB Stellung bezogen (Möller 2000:623). Der TRE von 1984 fehlt der Verweis noch völlig.

Handlungswissenschaften zu klären, und nicht der GB eine theologische Fundierung zu bieten.

GB wird weithin in der Literatur zur Gemeindeentwicklung und zum Thema Gemeindeaufbau als ein probates Instrument benannt oder meist kurz geschildert.[51] Zur begrifflichen oder gar theoretischen Klärung wird infolgedessen allerdings kein Beitrag geleistet. GB scheint bisher nicht als Thema der Praktischen Theologie erkannt worden zu sein.[52]

Die umfassendste Darstellung über GB-Angebote in Deutschland liefert bisher Prang (2001). In kurzer tabellarischer Anordnung werden die verschiedenen Angebote beziehungsweise Einrichtungen anhand von sieben Kriterien vorgestellt: 1. Wer führt die Beratung durch? 2. Zielgruppe 3. Inhalte und Leistungen 4. Schwerpunkte der Beratung 5. Beratungsform 6. Kosten 7. Dauer (Prang 2001:26-29). Eine Übersicht, in Anlehnung an Prang, findet sich im Anhang. Sie folgt einer konfessionellen und organisatorischen Gliederung.

2.2 Divergierende Konzepte

Die Identifikation von GB mit OE, wie sie Gäde (1997:314) proklamiert, blendet alle Beratung im Sinn von Gemeindeaufbau und Gemeindeentwicklung als GB aus.[53] Historisch gesehen ist das schwierig, da GB, deren Wurzeln in den USA der sechziger Jahre liegen, dort gerade ‚Gemeindeentwicklung' genannt wurde. Eine Monopolstellung der OE und der alleinige Anspruch auf den Titel GB im Sinn von: GB kann und darf sich nur nennen, was OE

[51] Als Belege sollen genügen: Breitenbach (1994:122); Ernsperger (1999:133-136); Vögele (1999:274-281).

[52] Das bleibt auch trotz der Arbeit von Bormann (1986) so bestehen, dessen Erwartung „den Theoriebildungsprozeß über die Beratung kirchlicher Organisationen" (Bormann 1986:II) in Gang zu bringen beziehungsweise fortzusetzen, enttäuscht worden ist. Der Aufsatz von Reck (2000) stellt grundlegend die Frage, ob denn eine Theologie der GB notwendig sei.

[53] Die polemischen Formulierungen wie „Etikettenschwindel" oder „schmücken sich neuerdings auch Einrichtungen – markant aus dem evangelikalen Bereich" (Gäde 1997:314) tragen nicht zur Auseinandersetzung und Theoriebildung bei, da sie lediglich polarisieren.

ist, kann weder behauptet noch aufrechterhalten werden. Gäde widerspricht sich in gewisser Weise selbst, wenn er äußert, dass GB „kein geschützter Begriff ist“ (Gäde 1997:314). Ist die Verwendung der Begrifflichkeit offen, so muss eben ein Zusatz verdeutlichen, was damit jeweils gemeint wird, wie z.B. „unsere GB versteht sich als OE für Gemeinden“[54].

[54] So ähnlich formuliert es die GB der EKHN und steht es auch im Handbuch für GB *Beraten mit Kontakt* (Schmidt & Berg 1995:12). Dort jedoch in allgemeiner Form für alle GB und nicht speziell auf die Einrichtung der Autoren bezogen, eben jene GB in der EKHN.

Auch die begriffliche Unsicherheit legt eine differenzierende Betrachtungsweise nahe. Eine Weiterführung und theoretische Präzisierung des bisherigen Forschungsstands ist unumgänglich.

Hier greift der Versuch von Rust (2000) sicher zu kurz, wenn er drei Grundrichtungen der GB beschreibt und dabei wesentlich den *methodischen* Ansatz in den Vordergrund rückt.[55] Um verschiedene Kriterien als Matrix zu erhalten, hilft Hendriks (1996:27-31) Schlüssel zur Sichtung der „Gemeinde(aufbau)literatur" weiter. Unterschieden werden bei ihm die Sichtweise (normativ oder empirisch) und die inhaltlichen Schwerpunkte (Ekklesiologie und Soziologie). Zur Aufstellung von Hendriks ist noch die institutionelle Perspektive hinzuzufügen (intern oder extern beziehungsweise freie Einrichtung), um die Übersicht für die GB zu komplettieren. Daraus ergeben sich sechs Felder, die für sich genommen Einseitigkeiten erzeugen. Allein eine integrative Sichtweise kann unnötige Polarisierungen und Polemik vermeiden. Wenn es stimmt, dass die gegenwärtigen Bestrebungen im Gemeindeaufbau „in Richtung Integration der verschiedenen Themenschwerpunkte und Zugangsweisen" (:29) gehen, so soll dem hier auch in Bezug auf GB Rechnung getragen werden. Das heißt für das weitere Vorgehen: Die Charakteristika einer GB-Einrichtung oder -Ansatzes wahrnehmen und daraus erkennbare Unterschiede zu anderen Einrichtungen und Ansätzen beschreiben, das Beobachtete theologisch bewerten und abschließend einen integrativen Ansatz zu formulieren. Eine Untersuchung würde, schematisch dargestellt, folgenden Kriterien entsprechend vorgehen:

Merkmal Kriterium	**A** **Sichtweise**	**B** **Inhaltlicher Schwerpunkt**	**C** **Institutioneller Charakter**
1	Normativ-begründend	Vertikal -theologisch	Intern
2	Empirisch-praktisch	Horizontal-soziologisch	Extern/frei

[55] Diese drei Typen sind: GB als Organisationsberatung, als Gemeindetherapie und als Gemeindeseelsorge (Rust 2000).

Sind die Merkmale A und B selten in Reinform, sondern als Präferenzen vorhanden, ist bei Merkmal C, dem institutionellen Charakter, eine eindeutige Zuordnung möglich. Deshalb soll die folgende Beschreibung der Merkmale auch mit »C« beginnen.

2.3 Institutionelle Unterschiede (C)

Wenn zwar die Zuordnung als interne oder extern/freie Beratung eindeutig geschehen kann, so ist damit aber über die jeweilige Beratungsform noch nichts gesagt. Eine interne z.B. freikirchliche Beratungseinrichtung kann durchaus zur Beratung in eine landeskirchliche Gemeinde oder Einrichtung gerufen werden und wäre somit für diesen Beratungsprozess eine externe Institution. Das bedeutet: Das Spezifikum intern oder extern ist nicht primär eine Frage der Einrichtung selbst, die Beratung anbietet, sondern vielmehr eine Kategorie, die nur bezogen auf das jeweilige Beratungsverhältnis vergeben werden kann.

2.3.1 Die Besonderheit kircheninterner Beratungseinrichtungen

Klar ist, dass eine kircheninterne Beratung dem Problem der Instrumentalisierung[56] unterliegt und Gefahr läuft, die für eine Beratung unabdingbare »Fremdheit« zu verlieren. Allzu leicht werden eigene Wünsche nach Veränderung in eine Beratung eingebracht. Obwohl in jeder Beratung Übertragungen stattfinden können, sind diese bei internen Einrichtungen schon von vorn herein wahrscheinlicher. Zwar sind die meisten evangelischen und katholischen Beratungseinrichtungen auf landeskirchlicher oder diözesaner Ebene angesiedelt, was einen größtmöglichen Abstand ermöglicht. Jedoch ist ihnen gemeinsam, dass „sie in vollem Umfang finanziell abhängig sind von ihrer jeweiligen Kirche, in irgendeiner Form der dienstlichen Aufsicht seitens der Kirchenleitung unterstehen und daß auch die meisten MitarbeiterInnen bei der Kirche angestellt sind“ (Marcus 1998:179). Das gilt für andere

[56] Eine mögliche Instrumentalisierung wird schon im Vorwort zum ersten Standardwerk zur GB deutlich, wenn Oberkirchenrat Spengler schreibt, dass die Kirchenleitung der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau der Erprobung einer eigenständigen GB zugestimmt hat, um „Grundzüge der Visitationsaufgabe weiterzuentwickeln oder zu ergänzen“ (Spengler in: Adam/Schmidt 1997:5).

interne Einrichtungen, von Freikirchen oder Landeskirchlichen Gemeinschaften, in gleichem Maße.

Diesen Gefährdungen interner Beratungen kann mit Hilfe von Supervision und der Beratung als Team begegnet werden. Problematisch im Bezug auf die geforderte Distanz jeglicher Form von Beratung bleibt sie trotz alledem.

2.3.2 Freie Beratungseinrichtungen beziehungsweise BeraterInnen

Aus der als Anlage 1 erstellten Übersicht über GB-Angebote in Deutschland geht hervor, dass die Zahl der freien Beratungseinrichtungen und freien BeraterInnen nicht gerade unerheblich zu nennen ist. Erst in den letzten zehn Jahren sind diese Angebote deutlich in Erscheinung getreten. Hier ist, in der Natur der Sache liegend, die notwendige beraterische Distanz gegeben. Kritische Fragen müssen aber auch hier formuliert werden: Wer beauftragt und bildet die jeweiligen BeraterInnen aus? Welche Ziele, wenn nicht finanzieller Art, verfolgen diese Einrichtungen beziehungsweise BeraterInnen? Es muss unterschieden werden, ob ein Berater/eine Beraterin im Haupt- oder Nebenerwerb[57] tätig ist. Und: Die Bedeutung der Bezahlung von GB ist noch nicht hinreichend geklärt.[58] Die Legitimation der „freien“ Einrichtungen beziehungsweise BeraterInnen ergibt sich wesentlich durch die Qualität ihrer Beratung. Standards, wie es die „Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung in der EKD“ (Gäde 2002) hat, die ein hohes Maß an Überprüfbarkeit gewährleistet, gibt es bei freien Einrichtungen nicht als übergeordnete Größe. Ein (europäisches) Beratergesetz, wie es in Österreich bereits verabschiedet wurde, würde hier weiterhelfen.

[57] Der Nebenerwerb trifft durchgängig auf das Beraternetzwerk des „Instituts für Natürliche Gemeindeentwicklung Deutschland“ zu.

[58] Auch dann wenn Schmidt & Berg diesem Thema einen eigenen Abschnitt widmen, aber gerade in ‚ihrer‘ Einrichtung die Bezahlung nicht (ausschließlich) vom Klienten, sondern durch die Landeskirche übernommen wird. Lediglich Verpflegungs- und Fahrtkosten müssen von der jeweiligen Einrichtung getragen werden. Vgl. Schmidt & Berg (1995:81-83).

2.4 Inhaltliche Unterschiede (B)

Mit Hendriks (1996)[59] kann konstatiert werden, dass in der Gemeindeaufbau-Theorie „verschiedene Themen und Sichtweisen unverbunden nebeneinander liegen“ (:27). Das mag unter anderem daran liegen, dass sich selten Autoren mit dem Gesamtthema ‚Gemeinde‘ auseinandersetzen. „Christliche Gemeinde ist immer *zugleich* religiös definierte Wirklichkeit und empirisches Sozialsystem“ (Steinkamp 1979:77). Wenn aber nicht einmal Einigkeit darin besteht, wie Gemeinde theologisch zu bestimmen ist und auch die Organisationsentwicklung verschiedene nicht integrierte Ansätze kennt,[60] kann GB dann überhaupt eindeutige Konturen haben? Muss sie nicht vielmehr den Pluralismus der verschiedenen Schulen widerspiegeln?

Eine ganz andere komplexe Problematik ist, ob sich die horizontale und zugleich vertikale Größe von Gemeinde in der jeweiligen Form von GB erkennen lässt. Wenn OE als allein „wahre“ GB verkauft wird, ist sicher primär das horizontale Verständnis von Gemeinde in Augenschein genommen.[61] Die Unterschiede der jeweiligen Gemeindeverständnisse ziehen sich quer durch die Beratungseinrichtungen, können sich sogar innerhalb einer Einrichtung von BeraterIn zu BeraterIn unterscheiden.[62] Unverkennbar ist, dass die spirituell-geistliche Komponente in katholischen Büchern zum Gemeindeaufbau und zur GB deutlicher beschrieben und wahrgenommen wird.[63] Da es fließende Übergänge gibt, kann die Zuordnung

---

[59] Bei Hendriks gehen die Begriffe Gemeindeaufbau, Gemeindeentwicklung, Gemeindeberatung und auch Organisationsentwicklung leider unscharf ineinander über. Vgl. Hendriks 1996.

[60] Vgl. dazu Hendriks (1996:39).

[61] Insofern ist zu klären, ob die Namensgebung „Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung in der EKD“ glücklich ist, weil damit scheinbar beide Perspektiven aufgegriffen werden. Wenn aber dann die Tätigkeit als „Unterstützung kirchlicher Organisationsentwicklungsprozesse durch Beratung“ (Gäde 2002:1) beschrieben wird, so ist eindeutig die vertikale, theologische Perspektive zurückgestellt und GB mit OE identifiziert. Hier liegt die Vermutung nahe, dass OE ideologisiert verwendet und der Gemeindebegriff verkürzt wahrgenommen wird. Eine ähnliche Identifikation von GB und OE findet sich bei Lummer 1990:337.343.

[62] Unterschiedliche Gemeindeverständnisse einzelner Beratungseinrichtungen, ja einzelner BeraterInnen, werden von Marcus (1998:149-174) dargestellt.

[63] So hat GB bei Derksen die Funktion der Glaubensvermittlung und der Evangelisation (Derksen 192:128f). Fischer fasst GB und deren Vorgehen als spirituelles Ereignis zusammen (Fischer 1992:190). Besonders zu erwähnen ist das Rottenburger Modell und dessen „Erfinder“ Bruno Ernsperger, der sagt: „Gemeindeentwicklung ist immer Evangelisierung“ (Ernsperger 1999:59-71). Auch Lummer nennt als Ziel der GB den Gemeindeaufbau im Sinn von Förderung der Charismen (Lummer 1990:336).

am Besten über eine Skala erfolgen. Es ist davon auszugehen, dass es die »reine« Form einer der beiden Endpositionen nicht gibt. Eine beide Aspekte integrierende Sichtweise läge genau in der Mitte der Skala und würde beiden Perspektiven Rechnung tragen. Diese Position ist die aus meiner Sicht der Wahrnehmung von Gemeinde angemessene.

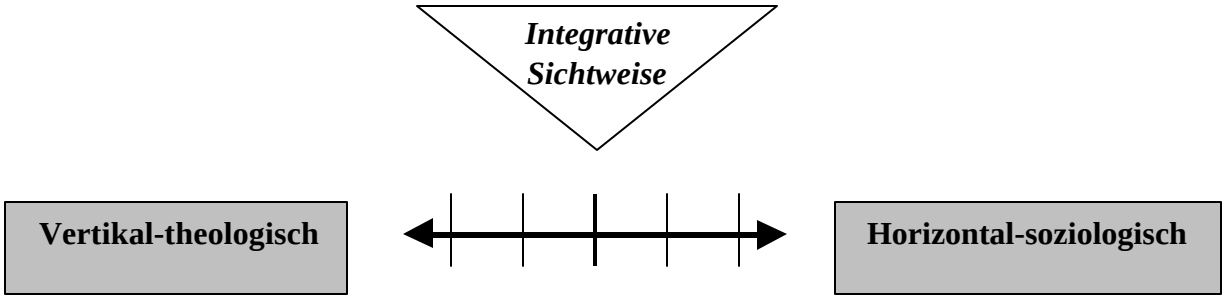


Abbildung 3: Perspektiven der Wahrnehmung von Gemeinde

Ein weiteres Themenfeld taucht auf, was die Rezeption der Sozialwissenschaften durch die Theologie betrifft. Faktisch haben die Sozialwissenschaften breiten Eingang in die Praktische Theologie gefunden. Die GB bedient sich der ‚Hilfswissenschaften', ohne die theologische Legitimität dieses Vorgehens zu reflektieren. Wieder ist ein horizontal-soziologischer Schwerpunkt der GB erkennbar.[64] Hendriks (1996) liefert im Gegensatz dazu ein aus der vertikal-theologischen Sichtweise stammendes Kriterium zur Verhältnisbestimmung von Sozialwissenschaften und Theologie. Er sagt mit Blick auf die Gemeindezugehörigkeit: „Für unser Gemeindeverständnis ist die Verbundenheit mit Christus das gültige Kriterium ..." (:30). Damit ist die christologische Dimension in die Diskussion um die so genannten Hilfswissenschaften der Theologie eingebracht. Und dadurch ist ein der

[64] Als Ausnahme kann wieder der katholische Bereich der GB angeführt werden. Auf katholischer Seite ist die „Öffnung hin zur Welt" durch das Vatikanum II begründet; vgl. dazu Vögele (1999:95-109). Daneben steht die „Natürliche Gemeindeentwicklung" von C.A.Schwarz, der neben den Praxismodellen der NGE die theologische Basis in „Die dritte Reformation" geklärt hat. So ist auch die „Natürliche Gemeindeentwicklung" vor „Die Praxis der Natürlichen Gemeindeentwicklung" erschienen. Vgl. Schwarz (1993); Schwarz (1996); Schwarz/Schalk (1996).

Theologie eigener Maßstab vorhanden, um die Rezeption der Sozialwissenschaften zu bestimmen. Auch hier ist offenkundig Nachholbedarf bei der GB vorhanden.

2.5 Unterschiedliche Sichtweisen (A)

Eine normativ-begründende GB (A1) wird vor allem von Vertretern der OE vehement zurückgewiesen beziehungsweise der offene Charakter einer GB vorausgesetzt.[65] Einer empirisch-praktischen Sichtweise (A2) wird der Vorzug gegeben. Diese ist in der Regel verknüpft mit Matrix-Feld B2: Horizontal-soziologischer Schwerpunkt in der GB. Im Gegensatz dazu geht die NGE in der GB gezielt mit empirischen Ergebnissen (A2) vor und betont gleichzeitig die theologische Relevanz ihrer Methode(B1), ohne allerdings, wie noch zu zeigen sein wird,[66] die empirische Seite genügend theologisch zu begründen.

Alle Kombinationen scheinen in der Matrix vorzuliegen und möglich zu sein, außer der Kombination A2 mit B1. Sind also in der GB theologische Vorgaben ‚resistent' gegen empirische beziehungsweise praxisrelevante, auf *Effektivität* der theologischen Ergebnisse ausgelegte Studien beziehungsweise Vorgehensweisen? Stehen wir hier vor einem Dilemma der Praktischen Theologie? Folgerichtig bemühen sich Hilberath & Nitsche (2002) um eine begriffliche Klärung in Sachen »Effizienz«. Dabei erteilen sie dem landläufigen Effizienz-Begriff des »schneller-höher-weiter« eine Absage. Sie fordern dazu auf, den Ausdruck »Effizienz« „theologisch auszurichten" (Hilberath & Nitsche 2002:18)[67] und „im Lichte des Wertbereichs ‚Evangelium' und des Zielbereichs ‚Reich Gottes' kriteriologisch ..." (ebd.) zu

[65] Vgl. dazu die Einschätzung von Schmidt & Berg (1995:9), die das vorgabenlose Vorgehen in der GB einfordern.

[66] Dies geschieht im dritten Kapitel, bei der Untersuchung der NGE, besonders im Hinblick auf das Forschungsprojekt der NGE.

[67] Die unter dem verheißungsvollen Titel „Ist Kirche planbar? Organisationsentwicklung und Theologie im Gespräch" erschienene Aufsatzsammlung bietet leider keine Grundlage, die eine Integration von Effizienz/Empirie in die theologische Arbeit ermöglichen würde. Siehe Hilberath & Nitsche (2002).

definieren. Die Integration der normativen und empirischen Sichtweisen ist bisher nicht erreicht.[68]

3. Zusammenfassung der Ergebnisse und Ausblick

Es ist deutlich geworden, dass es nicht leicht fällt, von *der* GB zu sprechen. Zu verschieden sind die Ansätze, Methoden und Zielsetzungen, die damit verbunden sind. Das Ziel der Integration der divergierenden Ansätze (Hendriks 1996:39f. 219) scheint in weiter Ferne zu liegen. Und trotz erster Bemühungen ist GB weiterhin ein zumindest in theologischer und erst recht missiologischer Hinsicht wenig reflektiertes Gebiet. Es ist eine Herausforderung, das Thema GB zum Ausgangspunkt einer systematisch-theologischen Untersuchung zu machen und zwar mit missiologischer Perspektive. Denn, so meine feste Überzeugung, muss es das Ziel aller Theologie sein, der *missio Dei* zu dienen. Und aus diesem Grunde muss auch die GB sich der Frage nach ihrer Relevanz für den missionarischen Gemeindeaufbau stellen. Denn Gemeinde „... has no liberty, therefore, to invent its own agenda. It is a community in response to the *missio Dei*, bearing witness to God's activity in the world ..." (Kirk 2000:31).

Zum Abschluss sollen thesenartig Perspektiven zur GB formuliert werden, die zugleich ein Ausblick auf noch zu leistende systematisch-theologische Arbeit sind:

1. Gemeindeberatung ist eine Methode die dabei helfen kann, Organisationsentwicklung, Gemeindeaufbau und Gemeindeentwicklung in der Gemeinde zu realisieren. Eine Identifikation einer der drei vorgenannten Methoden mit Gemeindeberatung ist zumindest problematisch.

[68] Auch der Entwurf von van der Ven (1994) einer „empirischen Theologie" leistet diesen Beitrag nicht. Van der Ven kommt nicht darüber hinaus, theologisches Arbeiten unter empirischen Gesichtspunkten neu zu beschreiben.

2. Gemeindeberatung bedient sich verschiedener Methoden, die als theologisch relevant und empirisch effektiv verifiziert sind. Deshalb braucht Gemeindeberatung eine theologische und soziologische Grundlage.

3. Die Gemeindeberatung ist ein probates Mittel zum Gemeindeaufbau, das bisher im Bereich der Praktischen Theologie angesiedelt wird, darüber hinaus aber auch missiologischer Reflexion bedarf.

4. Die jeweilige Gemeinde ist gemeinsam mit den GemeindeberaterInnen für die Reflexion einer Gemeindeberatung verantwortlich und damit für deren Evaluation.

Diese vier Perspektiven schließen den Überblick über die Angebote der GB in Deutschland ab. Die systematisch-theologische Grundlagenarbeit, welche die vorläufigen Thesen zur GB untermauert und entfaltet, ist dringend notwendig. Denn GB würde dadurch eine theologische Legitimation erhalten, die ihr bisher fehlt. Es liegt nahe, zwei divergierende Modelle von GB, das ZOS und die NGE exemplarisch darzustellen und kritisch zu würdigen, um so konkrete Perspektiven für zu leistende theologische Fundierung zu erhalten.

2. Kapitel: Das Zentrum für Organisationsentwicklung und Supervision in der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau (EKHN) – Darstellung und kritische Würdigung

Es kann ohne Umschweife behauptet werden, dass die GB-Einrichtung der EKHN der Vorreiter in Sachen GB in Deutschland, ja im ganzen deutschsprachigen Raum ist. Nicht nur die bald dreißigjährige Beratungspraxis, sondern auch der in Qualität und Quantität überragende Einfluss auf ähnliche Einrichtungen im landeskirchlichen Bereich, geben ihr ein entscheidendes Gewicht. Nichts liegt also näher, als nach dem Überflug über das weite Feld der GB hier eine, und zwar diese konkrete GB-Einrichtung, genauer unter die Lupe zu nehmen. So können exemplarische Grundlinien der GB substantiell erkannt und anhand der Fragestellung unserer Arbeit, der Relevanz der GB für den missionarischen Gemeindeaufbau, kritisch reflektiert werden.

1. Die Anfänge der Gemeindeberatung im Sinne von Organisationsentwicklung in Deutschland.

1.1 Die Pionierin der GB in Deutschland: Eva-Renate Schmidt

Die Anfänge der GB in Deutschland sind aufs Engste mit der Person von Eva-Renate Schmidt verknüpft. Sie kann durchaus als „Pionierin der Organisationsberatung in Deutschland“[69] bezeichnet werden. Die evangelische Theologin und Pfarrerin ist inzwischen im Ruhestand,

[69] So wird Schmidt in einer Kongressdokumentation charakterisiert (Förderverein 1999).

aber weiterhin sehr gefragt als Referentin, Beraterin und Ausbilderin in Europa und darüber hinaus in Afrika. Profiliert hat sich Schmidt vor allem auf zwei Gebieten: Der Gemeindeberatung und der feministischen Theologie. Die Ausbildung im Bereich Beratung hat sie dabei in Organisationsentwicklung, Gestaltberatung und Supervision erhalten. Zusätzliche Qualifikationen kann sie in Gruppendynamik, Klinischer-Seelsorge-Ausbildung und Feldenkrais aufweisen. Mit diesem breit gestreuten Spektrum an methodischen Kompetenzen verkörpert Schmidt in ihrer Person etwas vom weiten Feld der GB als Gesamtphänomen.

1.1.1 Biografisches zu Eva-Renate Schmidt[70]

Eva-Renate Schmidt, Jahrgang 1929, hat wie keine andere die GB in Deutschland geprägt. Durch ihre USA-Kontakte, insbesondere zu Loren Mead, ist GB im deutschsprachigen Raum überhaupt erst entstanden.

Ihr Theologiestudium hat Schmidt von 1949-1954 in Heidelberg, Basel und Berlin absolviert. 1954 wurde sie, als eine der ersten Frauen, von der Badischen Landeskirche offiziell als Vikarin ordiniert. Mit der Ordination waren Einschränkungen verbunden. Zum einen würden bei einer Heirat die Ordinationsrechte verloren gehen, zum anderen durfte sie keine Gemeindepfarrerin werden, also keine Predigten von der Kanzel halten und keine Sakramente verwalten. So verbrachte sie die Folgezeit mit experimenteller Arbeit mit jungen Arbeiterinnen und Verkäuferrinnen in Mannheim. An diese Zeit schloss sich ein volkswirtschaftliches Studium in Rugby/England von 1957-1959 an. Während diesem Studium war sie auch zu einem Studienaufenthalt zum Thema ‚Kirche und Industrie' in den USA.

[70] Die biografischen Daten zu Schmidt stützen sich im Wesentlichen auf zwei Quellen. Zum einen auf autobiografische Anmerkungen in einem Referat von (Schmidt 1997:4) und zum anderen auf einen Brief, der sich in meinem Privatarchiv befindet (Schmidt 2003).

So war der Weg in die Bildungsarbeit des Burckhardthauses vorgezeichnet. Dort war sie, schon in der Vikarszeit beginnend, zunächst als ‚Sozialreferentin der evangelischen weiblichen Jugend Deutschlands' tätig. In den Jahren 1959-1971 war Schmidt ebenfalls im Burckhardthaus Gelnhausen als Leiterin der Industrie- und Sozialarbeit (1959-1963) und anschließend acht Jahre lang als dessen Direktorin beschäftigt. Unterbrochen war die Zeit im Burckhardthaus durch ein gut einjähriges Pfarramt in Berlin-Wedding (1963/64). Das Amt als Direktorin war, zumindest zeitweise, parallel besetzt durch einen männlichen Direktor, unter anderem Heinrich Constantin Rohrbach. Das Burckhardthaus[71], das 1893 in Barmen gegründet wurde, ist eine freie Einrichtung und fungiert heute

> ... als das bundeszentrale Institut für Fort- und Weiterbildung im Bereich der EKD, das die Aufgaben hat, MitarbeiterInnen in der Jugend- und Jugendsozialarbeit speziell der Kirchen und ihrer Werke qualifiziert und qualifizierend fortzubilden (Musall 1994:o.S.).

Von seinem Ursprung her lag der Schwerpunkt in der Arbeit und Ausbildung mit und für junge Frauen. In diesem Punkt gab es unter den Direktoren Rohrbach und Schmidt gravierende Dissonanzen. Die Rolle als „Zentrale gesonderter weiblicher Jugendarbeit" (Rohrbach 1994:43) wurde aufgegeben. Mit ausschlaggebend dafür war die fehlende staatliche Anerkennung der Ausbildung zur Gemeindehelferin. Neue sozialwissenschaftliche Fort- und Weiterbildungsprogramme, die koedukativ ausgerichtet waren, wurden installiert. Anfang der 70er Jahre, also im Zuge der 68er Bewegung, war das Verhältnis von Sozialwissenschaften und Theologie strittig, um nicht zu sagen: die beiden Lager waren durch einen unüberbrückbaren Graben getrennt. Dieser Konflikt zeigte sich in den Kursen und im Dozentenkollegium des Burckhardthauses. Streitpunkt waren die Voraussetzungen, mit der

[71] Der ursprüngliche Name des Vereins war: Verband der evangelischen Jungfrauenvereine Deutschlands. Später mehrfach umbenannt, wurde 1919 der Name geändert in: Evangelischer Verband für die weibliche Jugend Deutschlands e.V. Der Name ‚Burckhardthaus' geht auf dessen Gründer, Johannes Burckhardt, zurück. Nach ihm wurde, kurz nach seinem Tod 1914, die Zentrale der Verbandsarbeit in Berlin-Dahlem benannt: Burckhardthaus. Unter dem Dach des Burckhardthauses schlossen sich bis 1933 bereits mehrere Organisationen zusammen, zu denen auch die ebenso von Burckhardt 1897 gegründete Bahnhofsmission gehörte. Weitere Organisationen waren: Die Jungschar, die Pfadfinderinnen, die Singbewegung, die

Theologie und Sozialwissenschaften jeweils arbeiteten. Erst heute, mit dem Blick in die Vergangenheit, kann formuliert werden:

> Die Sozialwissenschaften sind für das Burckhardthaus unverzichtbar wichtig, weil sie dazu beitragen, die Krisen und Notlagen der Gesellschaft in ihren Wandlungsprozessen zu erkennen (Kietzell 1994:62).

Dieses hier nicht näher zu behandelnde, damals ungeklärte Verhältnis der Sozialwissenschaften zur Theologie[72], hat Schmidt am Ende ihrer Tätigkeit im Burckhardthaus zur Gründung der GB geführt. Das praktische Erleben des Konflikts in der Aus- und Weiterbildung in einer zentralen Einrichtung der EKD bewirkte unmittelbar die Einführung der Organisationsentwicklung in die Beratung von Gemeinden und kirchlichen Organisationen.

Nach der Zeit im Burckhardthaus war Schmidt, von der Gründungs- und Testphase des ZOS an, Studienleiterin des ZOS von 1973 bis einschließlich 1992. In diesem Jahr, 1992, ist sie in den tätigen Ruhestand gegangen, den sie in der Nähe von Freiburg und im Piemont/Italien verbringt, wenn sie nicht gerade zu Vortrags- oder Beratungsterminen in Deutschland, Europa oder Afrika unterwegs ist. Ebenfalls 1992 ist ihr die Ehrendoktorwürde der Theologischen Fakultät der Universität Bern verliehen worden.

1.1.2 Bibliographisches zu Eva-Renate Schmidt

Aufschlussreich ist neben der Biographie auch eine Betrachtung des literarischen Schaffens der Protagonistin der GB. Für eine bibliographische Übersicht ist es ratsam, die Literatur der Autorin in geeignete Kategorien einzuteilen. Vier solche sind erkennbar und wie folgt zu umreißen: 1. Literatur zum Thema ‚(Gemeinde-) Beratung und GB-Ausbildung' 2. Literatur zum Thema ‚Frauen in der Kirche und Feminismus' 3. Literatur aus der Schnittmenge der

---

Kampfgruppen gegen den Alkohol, mehrere Erholungsheime etc. Seit 1952 hat das Burckhardthaus seinen Hauptsitz in Gelnhausen. Vgl. dazu Kietzell (1994) und Burckhardthaus (Wir über uns).

[72] Im fünften Kapitel wird im ersten Unterpunkt dieses Thema aufgegriffen und vertieft.

beiden Themenbereiche ‚Frauen und Beratung'. 4. Keine der drei Kategorien zuzuordnende Literatur

Zur ersten Kategorie sind die beiden Handbücher zur GB[73] zu rechnen, die bereits als „Bibeln der GB"[74] bezeichnet wurden. Wie schon das erste Buch zur GB, hat Schmidt

[73] Adam/Schmidt (1977) und Schmidt & Berg (1995).

[74] So bei Pressler (2001:104).

gemeinsam mit Ingrid Adam auch „Umgang mit Zeit“ herausgegeben, das auf GB-Hintergrund entstanden ist. Ein weiterer Aufsatz „Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung in der Kirche“ gehört in diese Rubrik.

Die überaus größte Zahl der Veröffentlichungen gehört der zweiten und dritten Kategorie an. Den Reigen der feministisch ausgerichteten Arbeiten eröffnen die beiden Bände „Feministisch gelesen – Ausgewählte Bibeltexte für Gruppen, Gemeinden und Gottesdienste“, die in den Jahren 1988 und 1989 erschienen sind. Bis in die jüngste Zeit ist beinahe jährlich ein Buch oder Artikel in diesen Kategorien zu verzeichnen. Bemerkenswert ist auch die Mitarbeit an einer „Bibel in gerechter Sprache“, die vom Gütersloher Verlagshaus in Auftrag gegeben wurde und 2006 erscheinen soll. Die Autorin ist hier Mitglied im Beirat für diese Übersetzung.

Der dritten Kategorie ist in den Jahren 1997-1999 je ein Artikel in einer Fachzeitschrift gewidmet. Die Themen kreisen dabei um unterschiedliche Befragungs- beziehungsweise Diagnoseprinzipien und Managementpotentiale von Frauen und Männern in der Kirche.

In allen Büchern tritt Schmidt nicht als alleinige Autorin, sondern wie es für eine in der Beratung tätige Frau passend erscheint, als Teamarbeiterin auf. Auch die beiden bisher erschienenen großen Werke zur GB „Beraten mit Kontakt“ und „Gemeindeberatung“ hat sie mit jeweils einem Co-Autor/einer Co-Autorin herausgegeben.

Aus diesem Überblick[75] ergeben sich Fragen und eine Feststellung im Blick auf die GB: 1. Ist die GB in besonderer Weise der feministischen Theologie verpflichtet? 2. Sind feministische Denkweise und GB untrennbar miteinander verbunden oder ist das ausschließlich ein auf Eva-Renate Schmidts persönliche Biografie begrenztes Phänomen? 3.

[75] Eine Aufstellung der gesamten Literatur von Eva-Renate Schmidt findet sich in einem gesonderten Abschnitt der Bibliographie, untergliedert in die vier genannten Kategorien.

Ist ‚Emanzipation'[76] eines der Hauptziele der GB? 4. Teamarbeit ist unerlässlich für die GB. Auf die Anfragen wird als nächstes einzugehen sein.

1.1.3 Feministische Theologie als Patin der Gemeindeberatung?

Der Fragestellung, welche Rolle der Feminismus beziehungsweise die feministische Theologie auf die GB und in der GB hat, kann hier nur im Ansatz beleuchtet werden. Unbestritten ist, dass durch die prägende Rolle von Schmidt, feministisches Gedankengut mit der GB verbunden ist, wie es die biografische Analyse ergab.

Die Wurzeln des Feminismus gehen auf die Aufklärung und deren Postulat zurück, die Mündigkeit des Menschen zu verwirklichen. Nach Steinkamp (1985) visiert GB das „Subjektwerden der Gemeinde" (:200) an. In *Beraten mit Kontakt* wird als primäres Ziel der GB angeführt, „Menschen zu ihrem Recht und zu ihrer Selbstentfaltung zu verhelfen" (Schmidt & Berg 1995:22). Alle Absichten der GB können mit den Stichworten „Entbürokratisierung", „Effektivitäts- und Humanitätsziel", Flexibilität und „Lernfähigkeit" (:22) erfasst werden.[77] Damit wird zwar eindeutig das aufklärerische Postulat verfolgt, aber nicht zwingend eine feministische Zielsetzung, nur insofern sich die feministische Theologie als Kritikerin einer Form von Theologie versteht, „... die Gott als entmündigende Instanz sieht" (Arnoldshainer Konferenz 1992:94).

Wird hier also humane Ethik an die Stelle von Theologie gesetzt? Dieser Vorwurf ist nicht von der Hand zu weisen. Nur kann damit nicht behauptet werden, dass die

[76] Hier im umfassenden Sinn gemeint: als Befreiung von Abhängigkeiten. Dies schließt natürlich das Bemühen um Gleichstellung von Mann und Frau mit ein.

[77] Leider wird auch hier das Verhältnis von Kirche als Gemeinde und Kirche als Organisation nicht geklärt beziehungsweise thematisiert. Von Gemeinden wird einseitig als von „Kirchlichen Organisationen" (Schmidt & Berg 1995:22) gesprochen. Das ist verwunderlich, da Schmidt bereits sehr früh auf das ungeklärte Verhältnis „Kirche als Gemeinde der Heiligen und Kirche als Organisation" (Schmidt 1975:183) hingewiesen hat.

theologische Grundlegung gänzlich fehlt.[78] Es ist doch eher eine feministisch und humanistisch motivierte Theologie als Hintergrund des ZOS anzunehmen. In *Beraten mit Kontakt* halten die Autoren die Linie Kirche als ‚Organisation' und nicht primär als ‚theologische Größe' zu verstehen durch und unterliegen somit nicht einer Verwechslung des Handwerkszeugs. Das Verständnis von Gemeinde als Organisation, und zwar allein unter diesem Aspekt verstanden, muss nach sich ziehen, humanistische Ethik als Perspektiven lieferndes Instrument zu verwenden.

Eine klare Forderung nach Elementen feministischer Theologie in der GB hat Schmidt (1999) beim Kongress „Kirche entwickeln" zum 20jährigen Jubiläum des ZOS 1998 erhoben (:24-26). Natürlich ist es eine einseitige Tendenz, wenn von sechs Workshops eines GB-Kongresses lediglich einer einem hermeneutischen Ansatz, explizit der feministischen Hermeneutik, verpflichtet ist. Wenn damit kein exklusiver Anspruch verbunden ist, sondern eben ein Ansatz unter vielen[79] gemeint ist, sollte damit kein Problem verbunden sein. Nur wäre es angeraten, dies explizit zu dokumentieren. Jedoch ist in Schmidts (1992) Aussagen schon eine Tendenz zu erkennen, dass eben die ‚Hermeneutik des Verdachts'[80] in ihren Augen unersetzlich ist, damit in Organisationen „... kreative und innovative Kräfte freigesetzt werden ..." (:26) können.[81]

In der Person Schmidts ist eine unauflösliche Verbindung von GB und feministischer Theologie gegeben. Damit muss keine generelle Kombination der beiden Modelle vorliegen, so nahe sich beide mit ihrem je eigenen emanzipatorischen Anliegen auch sind. Jedoch ist

---

[78] Steinkamp (1997) bezieht sich bei seiner Kritik an *Beraten mit Kontakt* auf die fehlende theologische Grundlegung der GB insgesamt. Vgl. dazu Steinkamp (1997:381). Eine konkrete Auseinandersetzung mit der Kritik Steinkamps folgt im nächsten Abschnitt.

[79] Die Arnoldshainer Konferenz (1992) stellt im *Buch Gottes* elf verschiedene, heute gängige hermeneutische Ansätze vor, u.a. die feministische Theologie.

[80] Ein Begriff, der auf Paul Riceour zurückgeht und von Elisabeth Schüssler-Fiorenza als exegetisches, respektive feministisch-exegetisches Konzept ausgestaltet wurde. Vgl. dazu Schmidt (1998:24).

[81] Diese Tendenz wird dadurch unterstrichen, dass in *Beraten mit Kontakt* erneut die ‚Hermeneutik des Verdachts' als Analyseinstrument vorgestellt und empfohlen wird – und zwar wieder als einziges hermeneutisches Modell (Schmidt & Berg 1995:127ff).

eine strukturelle beziehungsweise materiale Verknüpfung in der Arbeit des ZOS erkennbar und nachweisbar, wie oben gezeigt. Sicher hat besonders die Rolle von Eva-Renate Schmidt dazu beigetragen, dass eine der Früchte der GB in der ZOS wie folgt beschrieben wird: Die „... Aufmerksamkeit für die Rolle der Frauen in unserer Kirche ...“ (Schmidt & Berg 1995:38) wach zu halten und die kontinuierliche „ ... Auseinandersetzung mit den Ergebnissen und Fragestellungen feministischer Theologie ...“ (:38) zu leisten. Somit ist eine nicht geringe Bedeutung der feministischen Theologie in der ZOS diagnostiziert.

1.2 Der Einfluss der ‚68er‘-Bewegung auf die Gemeindeberatung

Neben der feministischen Theologie wird in *Beraten mit Kontakt*, der so genannten „Blauen Bibel der GB“ (Pressler 2001:104), eine weitere Bewegung an den Anfang der GB gestellt: „Die ersten Berater – mehrheitlich Männer und Pfarrer – kamen 1973 vorwiegend aus der Generation der 68er Bewegung“ (Schmidt & Berg 1995:34).

Die 68er Bewegung kann hier nicht ausführlich dargestellt werden. Bemerkenswert ist jedoch, dass sich die GB bewusst und gezielt vor allem als Organisationsentwicklung versteht und im Rahmen des ZOS verstanden werden soll.[82] Das heißt, wie der Impuls der 68er Bewegung es vorgab, das Hauptaugenmerk auf verkrustete Strukturen beziehungsweise deren Beseitigung oder Erneuerung gelegt wird. Also eine „... ‚Seelsorge‘ an Gruppen und Strukturen ...“ (Schmidt & Berg 1995:34) erstrebt wurde. „Die gesellschaftliche Diskussion um Emanzipation und Partizipation, um Demokratisierung aller Lebensbereiche ... hielt Einzug in die Kirchen“ (Marcus 1998:109)“. Umso verständlicher ist der Versuch, mit Hilfe der GB den „Reformwünschen vieler junger Pfarrer“ (:109) eine Antwort zu geben und ihnen auf diesem Weg Heimat in der Kirche zu ermöglichen. Die zu Recht von der Gesellschaft gestellten Fragen z.B. im Hinblick auf die Strukturen der Kirche, forderten eine adäquate

[82] Dieses ist schon direkt aus dem Namen ‚Zentrum für Organisationsentwicklung und Supervision‘ abzuleiten.

Erwiderung. Und wie konnte die besser gegeben werden, als durch ein sozialwissenschaftliches Instrumentarium, das gerade diesen aktuellen Themen entsprach.

Die Fokussierung des strukturellen beziehungsweise organisatorischen Aspekts von Gemeinde ist wesentlich dem Einfluss der 68er Bewegung zuzuschreiben. Was aus historischer Perspektive für die Anfänge der GB verständlich erscheint, wirft die Frage auf, warum die „... fehlende kirchen-theoretische beziehungsweise praktisch-*theologische* Grundierung ...“ (Steinkamp 1997:381) nicht inzwischen nachgeholt wurde.[83] Zwar wird tatsächlich nirgends explizit eine solche theologische Aufarbeitung betrieben und insofern ist Steinkamp Recht zu geben. Aber klar ist doch zumindest, dass die GB des ZOS eine durchaus implizite theologische ‚Grundierung' hat. Befreiungstheologische[84] und vom Humanismus her bestimmte Theologie ist in den Begrifflichkeiten der GB, wie eben aufgeführt, unübersehbar. Von daher ist die grundlegende Kritik von Steinkamp zurückzuweisen. Denn Düringer (2003a) weist auf die theologischen Grundlagen des ZOS hin, wenn sie zu den theologischen Entscheidungen der Anfangszeit bemerkt: Die „theologischen und ekklesiologischen Vorstellungen ... einer kontextuellen und feministischen Theologie standen Pate ...“ (:448), um System verändernde „Impulse und Hoffnungen“ (:448) umzusetzen.

Mit Steinkamp (1997) muss aber betont werden, dass der „... Begriff ‚Gemeinde‘ in einem theologisch unkritischen Sinn ...“ (:381) verwendet wird und die Autoren von *Beraten mit Kontakt* an der „ ... vehementen Diskussion ... um das Gemeindeverständnis“ (381) nicht teilnehmen, ja sie „... nicht zur Kenntnis ...“ (:381) nehmen. Das ist nicht nur bedauerlich, sondern spricht, weil Nichtgesagtes immer auch zum Text gehört, eine deutliche Sprache.

---

[83] Diese Aussage beschreibt das im Einfluss- und Wirkungsfeld des ZOS erkennbare Bild. Natürlich ist damit nicht das ganze weite Feld der GB-Einrichtungen, wie sie in Kapitel 1 aufgeführt sind, beurteilt. Gerade der als Kritiker angeführte Hermann Steinkamp hat selbst einen Beitrag zur ‚Theologischen Fundierung‘ der GB versucht. Nicht zuletzt im 1983 zusammen mit Norbert Mette herausgegebenen Buch *Sozialwissenschaften und Praktische Theologie* (Mette & Steinkamp 1983).

[84] Die Grundlagen der Befreiungstheologie werden als bekannt vorausgesetzt, so unterschiedlich deren Ausprägungen auch sein können. Den befreiungstheologischen Entwürfen ist gemeinsam, dass das befreiende Handeln im Vordergrund steht und sich wesentlich auf die Veränderung oder Abschaffung ungerechter, hemmender Strukturen bezieht. Vgl. dazu z.B. Schlichting (1992).

Somit muss behauptet werden, die theologischen Wurzeln der GB haben das Interesse ihrer Arbeit auf Strukturveränderungen, Entfaltung des Subjekts und ähnliche Themen gelenkt und weniger auf theologisch bestimmte Auseinandersetzungen.

Einen wichtigen Beitrag zur Förderung des Dialogs zwischen systemischen und theologischen Aspekten der GB liefern Hilberath & Nitsche (2002)[85] Hier wird an verschiedenen konkreten Beispielen und in theoretischer Grundlegung gezeigt, dass sich beide Ansätze nicht ausschließen, sondern durchaus fruchtbar ergänzen können und, so die Ansicht der Autoren, auch ergänzen müssen. Wenn man es verkürzt sagen will: Klassische theologische Erörterung und humanistisch-theologisch bestimmte Praxis können und müssen im Bereich der GB/OE ins Gespräch kommen.

1.3 Parish Consultation als ‚Geburtshelfer' der Gemeindeberatung in Deutschland

1.3.1 Parish Consultation und Loren B. Mead

Die Impulse, die zum ersten Ausbildungslaboratorium[86] für GemeindeberaterInnen in der EKHN führten, kamen aus Amerika. Wie schon beschrieben, hat Eva-Renate Schmidt die *parish consultation*[87] bei einem Studienaufenthalt kennen gelernt. Loren B. Mead, der selbst

[85] Eine inhaltliche Auseinandersetzung mit Hilberath & Nitsche (2002) findet sich in Kapitel 4 unter den Punkten 1.4 und 2.

[86] Der Ausdruck *Laboratorium* stammt aus der Gruppendynamik und beschreibt im Blick auf die Ausbildung von GemeindeberaterInnen „eine Lernsituation, in der die Teilnehmer mit den Mitteln der Simulation, des Modellverhaltens von Trainern und Teilnehmern und des Transfers praxisnahe Erfahrungen machen. ... diese Erfahrungen" werden „reflektiert und theoretisch unterlegt" (Schmidt 1975:191).

[87] *Parish* Consultation ist der amerikanische Name des im *Project Test Pattern* (PTP) angewendeten Systems der GB. Die Organisationsentwicklung in den USA, deren Anfänge bis in die 30er Jahre des 20. Jahrhunderts zurückreichen, hat v.a. zwei Methoden hervorgebracht, die auch in die GB eingeflossen sind: Die Survey-Feedback-Methode und die Laboratoriumsmethode. Beide sind kurz zusammengefasst dargestellt bei Fischer (2000:176-178). Auf die Laboratoriumsmethode wird unter 2.3.2 eingegangen.

das *Project Test Pattern*[88] von 1969-1972 während seines ganzen Bestehens geleitet hat, schreibt deshalb auch im ersten Handbuch zur GB (Adam & Schmidt 1977) über die Anfänge der GB. Er gilt als einer der prägenden Köpfe der GB weltweit.

Mead (1977a) schildert als Anlass für das Entstehen von GB ein „Mißverhältnis zwischen dem, was die Gemeinde predigt, und dem, was sie praktiziert" (:13). Die Kluft zwischen Sollen und Sein und das Empfinden dieser Kluft wird nun eben selten von Leuten innerhalb der Gemeinde aufgedeckt. Und aus diesem Grund ist es hilfreich, von außen kommende BeraterInnen dazu zu ziehen, um Gemeinden „... zu besserem Einblick und besserer Effektivität für ihre Arbeit zu verhelfen" (:16).

1.3.2 Gemeinsamkeiten und Unterschiede der *Parish Consultation* und des *ZOS*

Was die ZOS und die *parish consultation* verbindet ist die Tatsache, dass in beiden Theologen und Verhaltenswissenschaftler gemeinsam ihre Erfahrungen in die GB einbringen. Das Ziel, das damit verfolgt wird, ist „mehr zu *lernen* über das komplexe innere Leben von Gemeinden und die Gemeinden zu größerer Effektivität zu *befähigen*" (Mead 1977a:16, Hervorhebungen im Original).

Nun gibt es aber, wie es von Mead artikuliert und aus seinem weiteren Schaffen abzulesen ist, auch Unterschiede zum ZOS. Und das betrifft nicht nur die kirchlichen Rahmenbedingungen, wie die Autorinnen von *Gemeindeberatung* feststellen, dass die Kirchenmitgliedschaft in den USA, im Gegensatz zur volkskirchlichen Situation in Deutschland, auf freiwilliger Basis beruht.[89]

---

[88] Project Test Pattern (PTP) war eine Einrichtung der *Episcopal Church*. PTP mündete in das Alban Institute ein, das 1974 gegründet wurde. Dieses Institut wurde von Loren B. Mead gegründet und bis 1994 als Direktor geleitet. Ein Netz von über 70 GemeindeberaterInnen wurde in dieser Zeit aufgebaut. 28 VerhaltenswissenschaftlerInnen und TheologInnen entwickelten sogenannte Drei-Phasen-Programme zur GB auf organisationsentwicklerischem Hintergrund. Vgl. dazu: Church Development Institute (Church Development History).

[89] Vgl. dazu Adam & Schmidt (1977:49).

Ein weitaus wichtigerer Unterschied besteht im Blick auf die inhaltliche Seite. Die Spannung zwischen verhaltenswissenschaftlichen und theologischen Vorgaben wird bei Mead erstaunlich ausgewogen durchgehalten. Das ist schon rein sprachlich erkennbar. So kann er von „der Kraft Gottes“, dem, „was Gott in seinem Leben bewirkt“, „der Freiheit des Evangeliums“ oder „geistlichem Wachstum“ sprechen,[90] neben allen auch bei ihm auftauchenden verhaltenswissenschaftlichen Termini. Solche geistlich-theologischen Redewendungen fehlen in der ZOS-Literatur nahezu gänzlich. Es sei denn, man will und kann die humanistischen und befreiungstheologischen Begrifflichkeiten als solche identifizieren.[91]

Darüber hinaus zeigen die Bücher von Mead, dass er keine Scheu hat, in der GB inhaltliche Themen zu platzieren. Dazu gehören ‚Klerikalismus‘, ‚Gemeinschaft‘, ‚Leidenschaftlicher Glaube‘ und auch ‚apostolische Mission‘ (Mead 1996).[92] Sehr konkret umreißt er auch, wie das veränderte Missionsverständnis das Gemeindeleben umgestaltet beziehungsweise umgestalten muss, damit eine Gemeinde im 21. Jahrhundert bestehen kann (Mead 1991).

Meads Akzentuierung und inhaltliche Füllung von GB stehen im Gegensatz zur GB, wie sie im Rahmen des ZOS beschrieben und erkennbar sind. Die Themen geben beim ZOS die jeweiligen Gemeinden oder Einrichtungen vor, die beraten werden, ganz im Sinn befreiungstheologischer Überzeugung: „So wenig die Gemeindeberatung Vorgaben zu

[90] Vgl. zu dem Gesagten Mead (1977a:15) und Mead (1977b:36). Es mutet auch fast befremdlich an, inmitten eines sonst durchweg in soziologischen Termini gehaltenen Buches, den Namen Jesus Christus (Mead 1977a:15) zu lesen, der sonst nur noch in den Geleitworten zu finden ist.

[91] Vgl. dazu das unter 1.2 in diesem Kapitel Gesagte.

[92] Hier die englischen Begriffe aus dem Original: clericalism – community – passionate faith – apostolic mission.

erfüllen hat, so wenig kann sie ihrerseits den beratenden Systemen inhaltliche Vorgaben machen“ (Schmidt & Berg 1995:14).[93]

Steht auf der einen Seite eine Ausgewogenheit zwischen theologischen und organisatorischen Aspekten bei Mead und der *parish consultation*, so ist folgerichtig auf der Seite des ZOS das Bemühen zu erkennen, alle Vorgänge neutral in OE-Begriffen, beziehungsweise allgemeingültig zu formulieren. Um nur ein Beispiel anzuführen: Es wird nicht von *Christlicher* Identität, sondern von *Identität* gesprochen. Dem ZOS wurde von der *Parish Consultation* und Loren B. Mead aber etwas anderes in die Wiege gelegt:

> Es gibt mindestens zwei Aspekte, unter denen man das Leben einer Gemeinde beurteilen kann: unter theologischen und unter organisatorischen Gesichtspunkten. Beide sind für die Gemeinde *gleich wichtig* (Mead 1977b:36).[94]

GB kommt nicht daran vorbei, sich beiden Perspektiven von Gemeinde zu stellen, damit, der Stimme des ‚Urvaters’ der GB folgend, „geistliches Wachstum und Vielfalt“ (:36) gefördert werden.[95] Sonst wird nicht nur einer Einseitigkeit, besser: Verkürzung, Vorschub geleistet, sondern auch eine Wurzel des ZOS, das *Project Test Pattern*, abgeschnitten. Beides wäre verheerend.

---

[93] Als mögliche Themen werden in *Gemeindeberatung* (Adam & Schmidt 1977) und *Beraten mit Kontakt* (Schmidt & Berg 1995) genannt*:* Konflikte und Identität von Gemeinde, Vakanzberatung, Gruppenberatung, Zeitmanagement, Teamentwicklung, Macht und Geld, Organisationskulturen, Frauen und Männer in der Kirche und Leiten lernen. Mit Steinkamp ist zu behaupten, „... daß einige der ‚Einzelthemen‘ unter dem Gesichtspunkt exemplarischer Relevanz dann doch als sehr beliebig erscheinen ...“ (Steinkamp 1997:380). Auch die Fortbildungsangebote des ZOS beziehen sich im Wesentlichen auf diese Themen. Lediglich eine Nummer von *Gemeinde leiten* (6/2002) hat sich in jüngster Zeit mit einem theologischen beziehungsweise ekklesiologischen Thema befasst.

[94] Mead betont zwar im Anschluss, dass von Gemeinden häufig der organisatorische Blickwinkel vernachlässigt und dies die Ursache vieler Probleme in Gemeinden ist. Er legt auch im weiteren Verlauf seiner Ausführung den Fokus auf diese Seite von Gemeinde. Damit wird aber die Betonung der Gleichrangigkeit beider Aspekte, des theologischen und organisatorischen, nicht aufgehoben.

[95] An der eben geäußerten Kritik ändert auch der in *Gemeindeberatung* (Adam & Schmidt 1977) befindliche Artikel von Uwe-Helmut Winter (1977:58-68) nichts. Er beschreibt zwar beide Blickwinkel, verlagert aber die Verwaltung des Selbstverständnisses von Gemeinde komplett in die Hände der Verantwortlichen vor Ort. Das Verständnis des Beraters/der Beraterin, beziehungsweise der Beratungseinrichtung bleibt außen vor. Haben sie kein Verständnis von Gemeinde? Ereignet sich nicht gerade im Beratungsprozess Gemeinde? Ist der Berater/die Beraterin nicht auch Teil der Gemeinde, wenn auch nur befristet und mit gewisser beraterischer Distanz? Diese Fragen bleiben unbeantwortet.

1.4 Die Etablierung der Gemeindeberatung in der EKHN

1.4.1 Die ersten Anfänge

Weil Organisationsberatung und OE 1973 in Deutschland praktisch noch Fremdwörter waren, konnte auf keine bestehende Ausbildung oder theoretische Grundlage zurückgegriffen werden. Damit wurde es notwendig, wenn man im deutschsprachigen Raum die GB-Erfahrungen und GB-Modelle aus Amerika etablieren wollte, eine eigene Ausbildung von BeraterInnen zu beginnen. So wurde ein erster Ausbildungsgang als Testphase ab 1973 in Absprache mit der Kirchenleitung der EKHN durchgeführt. Vorausgegangen waren in der EKHN und auf der Ebene der EKD je eine Konsultation, die jeweils von Eva-Renate Schmidt wesentlich „... initiiert, vorbereitet und gestaltet wurden“ (Düringer 1999:2).

Die Ausbildung war selbst ein „... gemeinsamer Lernprozeß zwischen Gemeinden und BeraterInnen“ (Schmidt & Berg 1995:35), weshalb das Ganze auch als ‚Münchhausen‘sches Abenteuer‘ bezeichnet werden kann. Wollte man doch „... *für* eine Praxis *auf der Basis* einer Praxis ausbilden, die es noch nicht gab“ (:34). Ein Paradoxon stand also am Beginn der GB: Für die erst aufzubauende Ausbildung von BeraterInnen war von Anfang an praktische Beratungserfahrung notwendig.

Die an der Gründung beteiligten Gruppen waren die EKHN, das Burckhardthaus in Gelnhausen und die Sektion Gruppendynamik der Deutschen Gesellschaft für Pastoralpsychologie.[96] Direkt als Entwickler des ersten Laboratoriums beteiligten sich neben Frau Schmidt vier weitere Personen.[97] Die Leitung hatte Norm Paris aus Houston/Texas,

[96] Schmidt (1975:183) nennt diese Beteiligten und schildert im Zusammenhang damit die Praxisorientierung der neuen Ausbildung: „... Gemeinden und anderen kirchlichen Organisationen soll das Konzept der Gemeindeberatung nahe gebracht werden“ (:183). Im Folgenden kann sie dann, nach dreijähriger Erfahrung schon auf Elemente dieses Konzepts verweisen (183:192).

[97] Ton Hogema (Utrecht/Holland) Priester und Supervisor; Dr. Werner Müller (Gelnhausen) Fortbildungsdozent im Burckhardthaus; Dr. Peter Fricke (Bethel) Fortbildungsleiter; Pfarrer Dieter Seiler (Preetz) Direktor des Predigerseminars. Vgl. dazu: Schmidt (1975:191-192).

Trainer der *International Association of Applied Social Scientists* und *Association for Creative Change.*

1.4.2 Die Gründung

Nach der Testphase folgte die eigentliche Gründung des ZOS als *Gemeindeberatung in der EKHN* im Mai 1978. Formal wurde diese mit der Verabschiedung der ‚Leitlinien für die Gemeindeberatung in der EKHN'[98] durch die Kirchenleitung der EKHN vorgenommen. Das Datum markiert den offiziellen Start der GB in Deutschland, weil damit die 1973 begonnene Testphase abgeschlossen wurde.

Die Gründung der GB-Einrichtung durch die Kirchenleitung trägt eine gewisse Spannung in sich. Da Beratung ein nicht geringes Maß an Externalität braucht, ist zu fragen, wie weit diese durch eine kircheninterne Einrichtung gegeben ist. Die Leitlinien geben vor, dass nur PfarrerInnen und andere MitarbeiterInnen der EKHN als Gemeindeberater beauftragt werden können, die mindestens seit fünf Jahren im Gemeindedienst der EKHN stehen (§ 7, Abs. 1). Außerdem übernimmt die Kirche die Grundfinanzierung der GB. Lediglich Spesen und Fahrtkosten müssen von den Klienten übernommen werden (§ 6). Und: Die GB wird als *Angebot der EKHN* charakterisiert (§ 1). Von daher ist zu fragen, ob die Einschätzung, dass die ‚Leitlinien' der GB keine Richtung vorgeben, eher beraterischem Wunschdenken entspringt, als der Realität. Einfach zu sagen „Auf welche Kirche hin Gemeindeberatung tätig werden soll, ist nicht definiert" (Schmidt & Berg 1995:13) ist auf alle Fälle wirklichkeitsfern. Wenn es auch kein „... einheitlich formulierbares Selbstverständnis der Kirche gibt" (:14), ist damit doch nicht gesagt, dass es *kein* Selbstverständnis in der EKHN gibt, die als beauftragende Größe der GB firmiert.

[98] Die Leitlinien sind in der Fassung vom 1.Mai 1978 als Anlage 3 beigefügt.

Ein weiterer spannungsvoller Punkt aus der Gründungszeit ist die Methodik der GB. In den Leitlinien wird ausdrücklich auf die Verwendung humanwissenschaftlicher Methoden hingewiesen:

> Die Gemeindeberatung versucht in ihrer Arbeit, auch Erkenntnisse und Methoden der Pastoralpsychologie und –soziologie, der Kommunikationswissenschaften und der Organisationsentwicklung für die kirchliche und gemeindliche Arbeit nutzbar zu machen (Hild 1978: § 3, Abs. 3)

Die Wendung „auch" lässt dabei offen, welche Methoden sonst verwendet werden. Wenn aber das ZOS seine Arbeit ausdrücklich und ausschließlich als „*Organisationsberatung*seinrichtung" in der EKHN versteht, ist damit eine einseitige Entwicklung offenkundig. Ist theologische Arbeit am Selbstverständnis örtlicher Gemeinden und Einrichtungen nicht notwendig, gerade wenn man von „Differenzierungsschub", „Individualisierung" und „Krisenbewusstsein" (Schmidt & Berg 1995:14) als Kennzeichen des gesellschaftlichen und kirchlichen Lebens ausgeht? Oder wird sie einfach als selbstverständlich vorausgesetzt? Dann wäre aber die zur Gründungszeit der GB unterbetonte Rolle des organisatorischen Aspekts von Gemeinde heute einer Unterbetonung des theologischen Aspekts gewichen und man müsste Meads Zitat umschreiben in: Der *theologische* Aspekt wird von Gemeinden meist übersehen![99] Es wird interessant sein, ob sich auch in der heutigen Arbeit und in Veröffentlichungen des ZOS diese Einseitigkeit vorhanden ist.

Die wesentlichen Wurzeln des ZOS sind nun beschrieben und werden noch einmal in einem Schaubild übersichtlich dargestellt:

[99] Vgl. dazu Mead 1977:36, bei dem das Wort *organisatorische* an der Stelle von *theologische* steht.

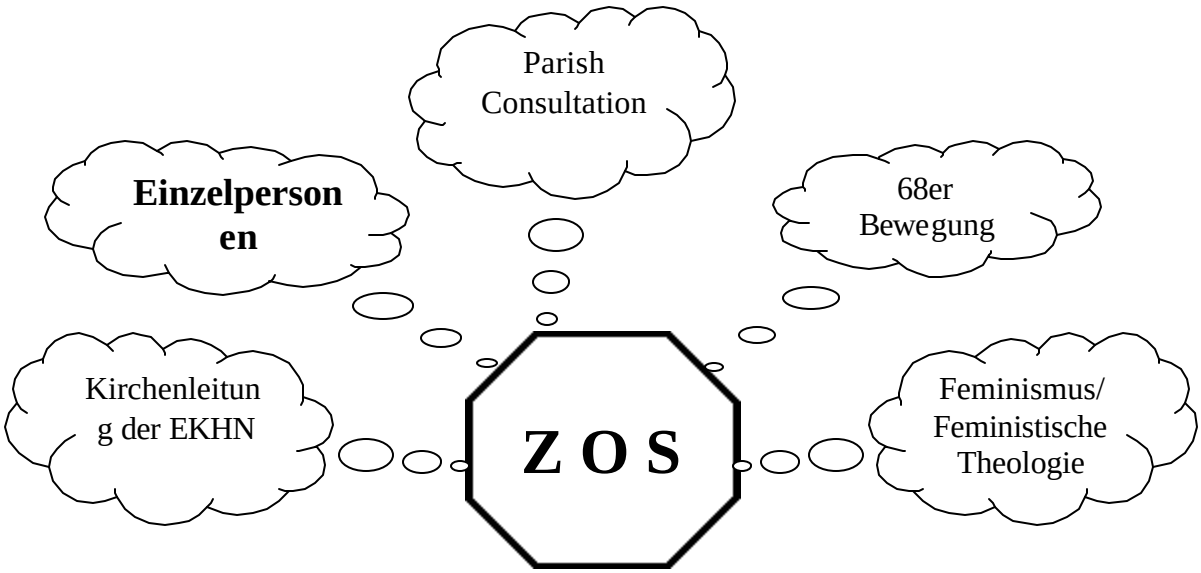


Abbildung 4: Die verschiedenen Einflussfaktoren bei der Entstehung und bei der Arbeit des ZOS

1.5 Die Ausweitung der Gemeindeberatung in Deutschland

Von einer Initialzündung durch die Institutionalisierung des ZOS in der EKHN kann nicht gerade gesprochen werden. Wie bei Marcus (1998:116) dokumentiert, sind zunächst in vier weiteren Evangelischen Landeskirchen eher informelle GB-Einrichtungen an den Start gegangen. In den 80er Jahren entstanden solche Einrichtungen in weiteren drei Landeskirchen.[100] Zehn Jahre nach dem Beginn der informellen Phase der GB in der EKHN, ist GB lediglich in fünf Landeskirchen faktisch vorhanden.[101] In den 1990er Jahren entwickelte sich GB dann zu einer festen Größe in fast allen Evangelischen Landeskirchen. Ende der 1990er Jahre etablierte sich ein loser Zusammenschluss der evangelischen und katholischen GB-Einrichtungen zur „Arbeitsgemeinschaft von Gemeindeberaterinnen und

[100] Hier hat Marcus fälschlicherweise die Evangelische Landeskirche in Oldenburg mit dazugezählt. Deren GB-Einrichtung begann erst 1990 mit der Besetzung einer Pfarrstelle für Mitarbeiterfortbildung und Gemeindeberatung (Arbeitsgemeinschaft Gemeindeberatung :10).

[101] Siehe die Aufzählung bei Heidenreich (1985:160).

Gemeindeberatern der Evangelischen und Katholischen Kirche in Deutschland, Österreich, der Schweiz und den Niederlanden ‚DACH'". Mit der Herausgabe der „Standards für Gemeindeberatung/Organisations-entwicklung in der EKD" (Gäde 2002) geht ein bereits fünf Jahre zuvor von Gäde (1997:314) formulierter Wunsch nach mehr und intensiverer Zusammenarbeit der GB-Einrichtungen in Deutschland seiner Erfüllung einen großen Schritt entgegen. In diesem, der Qualitätssicherung dienenden Prozess, ist mit Gäde erneut ein Mitarbeiter des ZOS federführend im Bereich der GB in Deutschland tätig.

Das Monopol der Ausbildung blieb zunächst beim ZOS, bis 1984 in Bayern mit der Gemeindeakademie Rummelsberg eine zweite Einrichtung dieser Art etabliert wurde.[102] So ist nicht verwunderlich, dass die ZOS-Ausbildung Modellcharakter für andere Schulungen von GemeindeberaterInnen angenommen hat. Wurden doch anfänglich die BeraterInnen anderer Landeskirchen überwiegend, um nicht zu sagen ausschließlich durch das ZOS ausgebildet. Auch hier ist die Einrichtung weiterer Ausbildungseinrichtungen ein Schritt in Richtung gesunder Pluralität und damit auch Qualität.

Dass heute in vielen Diözesen der Katholischen Kirche GB-Einrichtungen vorhanden sind, hat seinen ursprünglichen Impuls in der Katholischen Kirche selbst. Die ersten GemeindeberaterInnen wurden jedoch ebenfalls im ZOS ausgebildet[103] und wesentliche Elemente der katholischen und evangelischen GB sind identisch.[104] Auffallend ist jedoch die offensichtlich weiter ausgebaute, beziehungsweise verbalisierte theologische Begründung der GB für den Bereich der katholischen GB.[105]

Was hier auch noch unbedingt festzuhalten ist: Es ist ein großer Verdienst des ZOS, dass in Deutschland ein sozialwissenschaftlicher Ansatz, die OE, zuerst in und durch eine

---

[102] Dargestellt von Kohnle (2002:80).

[103] Dies dokumentiert Lummer (1990) exemplarisch für die Diözese Passau (:334-335).

[104] Lummer (1990) stellt in seinem Artikel im *Handbuch der Pastoralpsychologie* die Vorgehensweise für die Praxis der GB im Bereich der Katholischen Kirche dar. Diese ist annähernd identisch mit der Praxis des ZOS.

[105] Vgl. dazu: Lummer (1990:339-340); Derksen (1992); Fischer (1992); Kießling (1997) und andere.

kirchliche Einrichtung Fuß gefasst hat. Nicht die Kirche, wie oft beschrieben, hat einer Entwicklung hinterhergehinkt, sondern war in diesem Bereich Trendsetter. So ist es nicht verwunderlich, dass das ZOS über den kirchlichen Rahmen und den Non-Profit-Bereich hinaus Beratung anbietet und leistet.[106]

2. Aufbau, Struktur und Aufgabenfelder des Zentrums für Organisationsentwicklung und Supervision in der EKHN (ZOS)

Das ZOS hat diesen Namen noch nicht lange. Was bis einschl. 1998 noch *Gemeindeberatung* genannt wurde, hat nun nicht nur im Logo OE stehen, sondern auch offiziell in der Bezeichnung. Nach wie vor ist das ZOS die *Organisationsberatung*seinrichtung der EKHN. Ihre Dienstleistungen bietet sie ausdrücklich kirchlichen (Kirchenvorständen, Teams, Einrichtungen, Ämtern) und außerkirchlichen Einrichtungen, wie Schulen, sozialen Einrichtungen oder Initiativen an.

Koordiniert wird die Arbeit des ZOS von der in Friedberg[107] liegenden Geschäftsstelle aus. Dort arbeiten, neben einer Ansprechpartnerin, fünf hauptamtliche MitarbeiterInnen, die jeweils einen Arbeitszweig verantworten. Daneben gehörten der Arbeitsgemeinschaft (AG) der GemeindeberaterInnen im Jahr 2003 ca. 40 Personen an, die im ZOS nebenberuflich als BeraterInnen tätig sind. Außerdem befinden sich noch einmal ca. 30 Personen in der Ausbildung zum/zur GemeindeberaterIn. Unterstützt wird die Arbeit, neben der EKHN, durch einen Förderverein. Diese eben skizzierten Personenkreise sind die satzungsgemäßen vier Organe des ZOS: StudienleiterInnen, Ausbildungsgruppe, AG GemeindeberaterInnen und Geschäftsstelle.

---

[106] Für Deutschland gilt also, entgegen der Darstellung von Kohnle (2002:53), dass sich die OE zuerst als GB etabliert und sich eben nicht aus der OE heraus entwickelt hat. Dies scheint mir nicht unwesentlich zu sein und man würde, Kohnles Darstellung folgend, einen nicht hoch genug einzuschätzenden Aspekt des ZOS einebnen.

[107] 2003 ist die ZOS-Geschäftsstelle von Frankfurt, wo diese lange Jahre untergebracht war, in das 30 Kilometer nördlich gelegene Friedberg umgezogen (Kaiserstraße 2, 61169 Friedberg).

2.1 Die Leistungsfelder des ZOS

Neben den Veröffentlichungen des ZOS und der Ausbildung in Gemeindeberatung/ Organisationsentwicklung, die gesondert behandelt werden sollen, gibt es fünf Leistungsfelder des ZOS, die nun kurz beschrieben werden.

2.1.1 Beraterische Dienstleistungen

Der klassische Bereich der Beratung steht sicher nach wie vor an erster Stelle der Tätigkeiten des ZOS. Dies geschieht in verschiedenen Formen: Organisationsberatung, Teamentwicklung, Konfliktberatung, Coaching, Krisenintervention, Moderation, etc. Die beraterischen Dienstleistungen umfassen stichwortartig aufgelistet:[108]

- Organisations- und Umfeldanalysen erstellen
- Ziele neu fassen und definieren
- Umstrukturierungs- und Veränderungsprozesse planen und begleiten
- Organisationale Abschiede gestalten
- Feedback-Kultur anregen und fördern.
- Arbeitsstrategien und -strukturen überprüfen und an neue Erfordernisse anpassen
- Mitarbeiterfreundliche Arbeitsverhältnisse entwickeln
- Angemessene Kommunikationsformen und Organisationskulturen gestalten
- Berufsrollen klären und Eigenverantwortung stärken
- Aktuelle Konfliktlagen beheben

Der hohe Grad an Differenzierung des beraterischen Angebots weist ein beträchtliches Maß an beraterischer Qualität auf.

[108] Diese Angaben sind der Internetseite des ZOS (ZOS, Gemeindeberatung), sowie einem Prospekt des ZOS (1998) entnommen.

Auch die Vorgehensweise bei einem Beratungskontakt folgt hohen beraterischen Normen. Nach einem Erstkontakt, der Bitte um Beratung, muss zunächst vom Klienten schriftlich das Anliegen formuliert werden. Von der Geschäftsstelle wird dann in der Regel ein Zweierteam, passend zum Thema des Klienten, zusammengestellt. Bei einem Erstgespräch zwischen Klient und Beratungsteam[109] wird erneut überprüft, ob von beiden Seiten die Beratung gewünscht wird. In einem Beratungsvertrag werden Form, Ziele, voraussichtliche Dauer, Kosten und Leistungen der Beratung festgehalten. Kosten werden erst nach Beendigung, bei langen Prozessen durch Zwischenrechnungen, beglichen.

Die Klientel des ZOS ist breit gefächert und umfasst kirchliche, wie außerkirchliche Einrichtungen, was also nicht nur dem Angebot, sondern auch der Realität entspricht. Bisher wurden auf kirchlicher Seite beraten:

- Kirchenvorstände
- PfarrerInnen- und MitarbeiterInnenteams
- Dezernatsleitungen
- Leitungsteams der mittleren Ebene (z.B. Dekanatssynodalvorstände)
- Ökumenische und interkulturelle Projekte
- Diakoniestationen und andere Einrichtungen der Diakonie

Außerkirchliche oder nicht in Gesamtheit dem kirchlichen Bereich zuzuordnende Klienten:

- Vorstände von Verbänden und Vereinen
- Schulen
- Kindergärten
- Jugendämter
- Krankenhäuser
- Familienbildungsstätten
- verschiedene Einrichtungen von und für Frauen
- Dorferneuerungsprojekte

[109] Das Vorgehen im Team hat, neben anderen Begründungen, eine sehr hohe Bedeutung im Blick auf die Qualitätssicherung der GB. Zusätzlich hilft die für durch das ZOS zertifizierte oder in Ausbildung befindliche BeraterInnen vorgeschriebene Supervision und kollegialer Austausch außerdem den qualitativen Anspruch zu gewährleisten.

Auch diese Auflistung bisher vom ZOS beratener Gruppen und Einrichtungen lässt eine hohe beraterische Kompetenz annehmen.

Der Rahmen der beraterischen Dienstleistungen lässt auf ein sehr hohes Niveau der Beratungsarbeit des ZOS schließen. Welche Qualität die tatsächliche Beratung dann jeweils erreicht, hängt von sehr vielen Faktoren ab: Sowohl von den BeraterInnen, als auch auf von den Klienten und natürlich auch dem Kontext. Leider gibt es bisher keine Evaluation der Beratungsprozesse durch das ZOS.[110] Dies ist sicher ein großes Manko und ein bisher nicht erreichter Punkt aus den *Standards für Gemeindeberatung* (Gäde 2002).[111] Umso verwunderlicher ist diese Tatsache, weil Evaluation ein integrativer Bestandteil von Beratung ist.[112] Und im Bezug auf GB könnten dadurch Aussagen zur Validität und Relevanz des im ZOS entstandenen und angewandten GB-Modells gemacht werden.

2.1.2 Fortbildung

Neben der Beratung ist die Fortbildung ein beachtlicher Teil der ZOS-Arbeit.[113] Der Schwerpunkt der Angebote ist um das Feld ‚Organisationsentwicklung' angelegt. Das Hauptaugenmerk kommt bei den Fortbildungsangeboten dem „Nutzen für die Praxis" (ZOS, Gemeindeberatung) zu.[114] Jährlich erscheint ein Fortbildungsprospekt, indem die

[110] Diese Mangellage begegnet Düringer (2003), die selbst Studienleiterin am ZOS ist, nur unzureichend mit der Einschränkung, dass „ein Rest an nicht gänzlich aufzuklärender, wechselseitiger Abhängigkeit" bleibt „die die Bemessung und Bewertung von Beratungserfolgen immer auch mit einem Fragezeichen versehen hinterlässt" (:446). Und dass sie in der Folge allein die solide Ausbildung ins Feld führt, die der Qualitätssicherung dient, ist zumindest einseitig, wenn nicht sogar eine Verlegenheit.

[111] Siehe unter Anlage 4.

[112] So kann Heller (2003) davon sprechen, dass Beratung Evaluation nicht nur unter anderem benötigt, sondern „ein hohes Maß von theorie- und theologiegeleiteter Selbstreflexion" (:440) braucht.

[113] Im Jahr 2003 umfasst der Fortbildungsprospekt 38 ein- und mehrtägige Kurse, von denen gut ein Viertel mehrfach angeboten wird. Herausgegeben wird der Prospekt vom ZOS.

[114] Um nur ein paar Beispiele aus dem Fortbildungsangebot 2003 zu nennen: ‚Ein gutes Team – die beiden Vorsitzenden des Kirchenvorstandes'; ‚Ehrenamtliche führen den Vorsitz – hier finden Sie Unterstützung'; ‚Leitung in Umbruchsituationen'.

Veranstaltungen dargestellt sind. Neben den feststehenden Angeboten können auch ‚maßgeschneiderte' Trainings- und Fortbildungsmaßnahmen verabredet werden.

Der durchlaufende rote Faden bei den Themen, die den Leistungsfeldern des ZOS zugeordnet sind, ist Praxisnähe:

- Fortbildung OE (Unterthema ‚Kommunikationszentrum Gemeindebüro')
- Supervision (Unterthema ‚Qualifizierungsangebote für Supervisoren/innen und Organisationsentwickler/innen)
- Gemeindeleitung und Ehrenamt (Unterthema ‚Gemeinde leiten – Arbeitsmaterial für Kirchenvorstände')
- Dekanat und Mittlere Ebene
- Ausbildung
- GB auf dem Land

Ein Spezialangebot sind die ‚Friedberger Gespräche', die in zwangloser Folge auf Einladung des ZOS stattfinden. Thematisch geht es dabei um „Suchbewegung an den Rändern" (ZOS 2003:15), also um neuere Entwicklungen in der Kirche und um unterschiedliche Fragen aus Beratungsfeldern. Die Angestellten des ZOS fungieren als HauptreferentInnen in ihrem jeweiligen Leistungsfeld.

Auch im Komplex Fortbildung muss von großer Praxisnähe und Qualität der Angebote gesprochen werden. Es scheinen alle Felder des kirchlichen Lebens aus organisationsentwicklerischer Sicht abgedeckt zu sein. Auffällig ist das Fehlen expliziter theologischer Themen.

2.1.3 Supervision[115]

Das Fortbildungsangebot für Supervision umfasst zwei Bereiche: Zum einen vier verschiedene Supervisionsangebote und zum anderen Qualifizierungsmaßnahmen in Supervision/Organisationsentwicklung. Diese Doppelbezeichnung ‚Supervision/OE' ist ein deutlicher Hinweis auf die Nähe der beiden Themen. Aus der Formulierung des ZOS Prospektes (ZOS 2003) könnte leicht der Eindruck entstehen, dass OE und Supervision austauschbare Begriffe sind. Jedoch ist das Feld ‚Supervision' das größere und umfassendere Gebiet von beiden. „Supervision ist eine spezifische Form der Metakommunikation über berufliches Handeln und berufliche Probleme, die eine veränderte Praxis ermöglichen soll" (Heidenreich 1985:150). Präziser und damit der Ausschreibung des ZOS entsprechend ist Supervision der Überbegriff. Unter dieser zusammenfassenden Bezeichnung sind Organisationsberatung und die psychologisch orientierte Supervision einzuordnen.

In der Entwicklung der Supervision ist für das ZOS die Phase der frühen 70er Jahre des 20. Jahrhunderts von enormer Wichtigkeit. Die Supervision entwickelte zu dieser Zeit „emanzipatorische Bestrebungen, so daß ... SupervisiorInnen als *soziale VeränderInnen* erscheinen" (Kießling 1997:298). Diese Entwicklung verlief zeitgleich mit der Entstehung des ZOS, was von dieser methodischen Seite her auch die feministischen Einflüsse in der GB erklärt.[116] Erst in den folgenden 1980er und 1990er Jahren differenziert sich die Supervision in ihre psychologische und organisationsentwicklerische Sparte. Letzterer ist die GB im ZOS, unter Einbeziehung der psychologischen Variante, primär verpflichtet. Leider ist der Begriff

[115] Einen guten Überblick zur Geschichte der Supervision seit ca. 1860 gibt Kießling (1997). Er beschreibt die sechs Phasen der Entwicklung. Dabei wird deutlich, dass die Supervision erst nach dem Zweiten Weltkrieg nach Europa kommt, sich dort aber in der vierten Phase (60er Jahre) v.a. in der „Aus-, Fort- und Weiterbildung sozialer Berufe etabliert" (:298). Bei Kießling ist auch die Differenzierung der psychologisch orientierten Supervision und der Organisationsberatung beschrieben, die in den 80er und 90er Jahren des 20. Jahrhunderts stattgefunden hat (:298).

[116] Vgl. dazu 1.1.3 und auch den unter 1.2 beschriebenen Einfluss der 68er-Bewegung auf die GB.

Supervision durch diese Entwicklung etwas unscharf und wird selten so differenziert verwendet wie dies Kießling (1997) tut.

2.1.4 Gemeindeberatung auf dem Land

Eine ganz besondere und wohl auch einzigartige Form der GB bezieht sich speziell auf den ländlichen Raum. Der immense Strukturwandel im ländlichen Raum hat Kirche oft zur letzten Werte erhaltenden und Perspektive eröffnenden Größe werden lassen. Dass Kirche in diesem sozialen Spannungsfeld ihre Rolle entsprechend wahrnimmt, soll durch die ‚GB auf dem Land' gefördert werden.

Themen wie „Selbstversorgung und Ernährung – Informationstag auf einem Bauernhof" (ZOS 2001:21) oder „Die Bedeutung der Kirche für die Entwicklung des ländlichen Raums" (:22) haben hohen Praxisbezug und nehmen den Kontext, in dem eine Gemeinde lebt, ernst. Aus den schon genannten theologischen Vorentscheidungen ist hier eine praktische Konsequenz gezogen worden.

2.1.5 Gemeindeleitung und Ehrenamt

Eine weitere ekklesiologische Vorgabe bestimmte die GB schon anfänglich: das Priestertum aller Gläubigen. Denn es galt, so das Verständnis der Begründer des ZOS, ganz im emanzipatorischen Sinn, „patriarchalische Strukturen, klerikale und bürokratische Verkrustungen, Unmündigkeit und Autoritätsgläubigkeit ... aufzubrechen" und zu einem „partnerschaftlichen Diskurs über Inhalte und Ziele kirchlichen Handelns zu kommen" (Düringer 2003a:448).

Damit nun durch Ehrenamtliche ihre in der Struktur der Kirche vorhandene Macht und Verantwortung „wahrgenommen und kompetent umgesetzt werden" (ZOS 1998:10) kann, bietet das ZOS auch Fortbildung und Beratung zu diesem Handlungsfeld der Kirche an.

Inhalte können sein: Effektive Sitzungsgestaltung; Leitbilderentwicklung für die Gemeinde; Zusammenarbeit von Haupt-, Neben- und Ehrenamtlichen verbessern.[117]

Bei allen bis heute angestrebten emanzipatorischen Impulsen für Ehrenamtliche ist das Modell der „Lernenden Kirche“[118] Pate gestanden. Parallel zur GB hat sich in der Vikarsausbildung der frühen 70er Jahre dieser Ansatz herausgebildet. Auch dort sind humanwissenschaftliche Kategorien bestimmend. Beiden gemeinsam ist die Hoffnung, dass „Organisationen mit ihren Strukturen nicht nur reformbedürftig, sondern auch veränderungsfähig sind“ (Düringer 2003a:448). Das Modell der *ecclesia semper reformanda* ist unschwer zu erkennen.

2.2 Die Arbeitsgemeinschaft der GemeindeberaterInnen

2003 umfasste die Arbeitsgemeinschaft der GemeindeberaterInnen (AG), deren Zusammensetzung, Mitgliedschaft und Arbeitsweise in einer Satzung festgelegt ist (ZOS 1997)[119], ca. 70 Personen, von denen sich ungefähr 30 in Ausbildung befanden. Diese 70 Personen sind alle nebenberuflich für das ZOS tätig. Auch die in Ausbildung Befindlichen sind aktiv am Beratungsgeschehen beteiligt. Sie arbeiten jeweils mit ‚SeniorberaterInnen“ zusammen.

Einmal im Quartal trifft sich die AG zu Studientagen. Darüber hinaus organisiert sie Fortbildungseinheiten für die Mitglieder der AG. Supervision ist für alle AG-Mitglieder

---

[117] Vgl. dazu ZOS 2003:10. Dort sind noch weitere Themen aufgeführt: Bilanz ziehen und Perspektiven entwickeln; Konflikte bearbeiten; Leitungsaufgaben klären.

[118] Die Herkunft des Ausdrucks ist nicht exakt zu bestimmen. Düringer führt ihn auf Ernst Lange zurück (Düringer 2003:448). Im Buch *Lernende Kirche* stellt sich die Entwicklung des Modells *Lernende Kirche* so dar, dass Mitarbeiter der Predigerseminare in verschiedenen Landeskirchen seit 1971 gemeinsam an der Veränderung von einer größtenteils lehrenden zu einer lernenden Kirche mitzuwirken und dies in der Vikarsausbildung umzusetzen. Dabei werden der „Zusammenhang von emotionalen, kognitiven und pragmatischen Lernprozessen“, die Eigenverantwortung, das Feedback, die Supervision und das Lernen in Gruppen als Grundbausteine verschiedener Aus- und Fortbildungen auf unterschiedlichen Ebenen zur Sprache gebracht. Die Herausgeber fassen zusammen: „Wir sind über die Reflexion der Lernwege dazu gekommen, humanwissenschaftliche Kategorien in christlichem Interesse und im theologischen Sinne zu benutzen“ (Köster/Oelker o.J.:11). Vgl. zum ganzen Abschnitt Köster/Oelker (o.J.):7-11.

[119] Die Satzung ist als Anlage 3 der Arbeit beigefügt.

Pflicht. Jedes einzelne Mitglied hat einen Vertrag mit dem ZOS, der Umfang, Schwerpunkte und andere Merkmale seiner beraterischen Tätigkeit regelt.[120] Es ist nicht eindeutig zu erfassen, wie die Akkreditierung der GemeindeberaterInnen und die haupt- oder nebenamtliche Beauftragung als GemeindeberaterInnen der EKHN aufeinander bezogen sind.[121] Verifizierbar ist aber eine hohe Eigenständigkeit des ZOS im Blick auf Ausbildung, Anerkennung und Beauftragung der GemeindeberaterInnen.

Die Satzung der AG wird, obwohl seit 1997 in Kraft, als ‚Übergangssatzung' bezeichnet.[122] Sie regelt unter anderem die Struktur der AG: Neben einem Studienleiter/ einer Studienleiterin können alle vom ZOS zertifizierten und durch die Studienleitung und AG akkreditierten BeraterInnen Mitglieder der AG werden. Zu diesem Zweck wird ein Mitglied der AG als Mitglied der Zertifizierungskommission gewählt. Aus der Mitte der AG wird ein Leitungsteam gewählt, das die Arbeit der AG koordiniert. Ein Schaubild soll den Aufbau der AG verdeutlichen:

[120] Vgl. dazu in der Satzung (ZOS 1997) § 4, Absatz 1.1.

[121] Vgl. dazu in der Satzung (ZOS 1997) § 7.

[122] So Sigrid Düringer in einem Schreiben vom 9.1.2003 an mich.

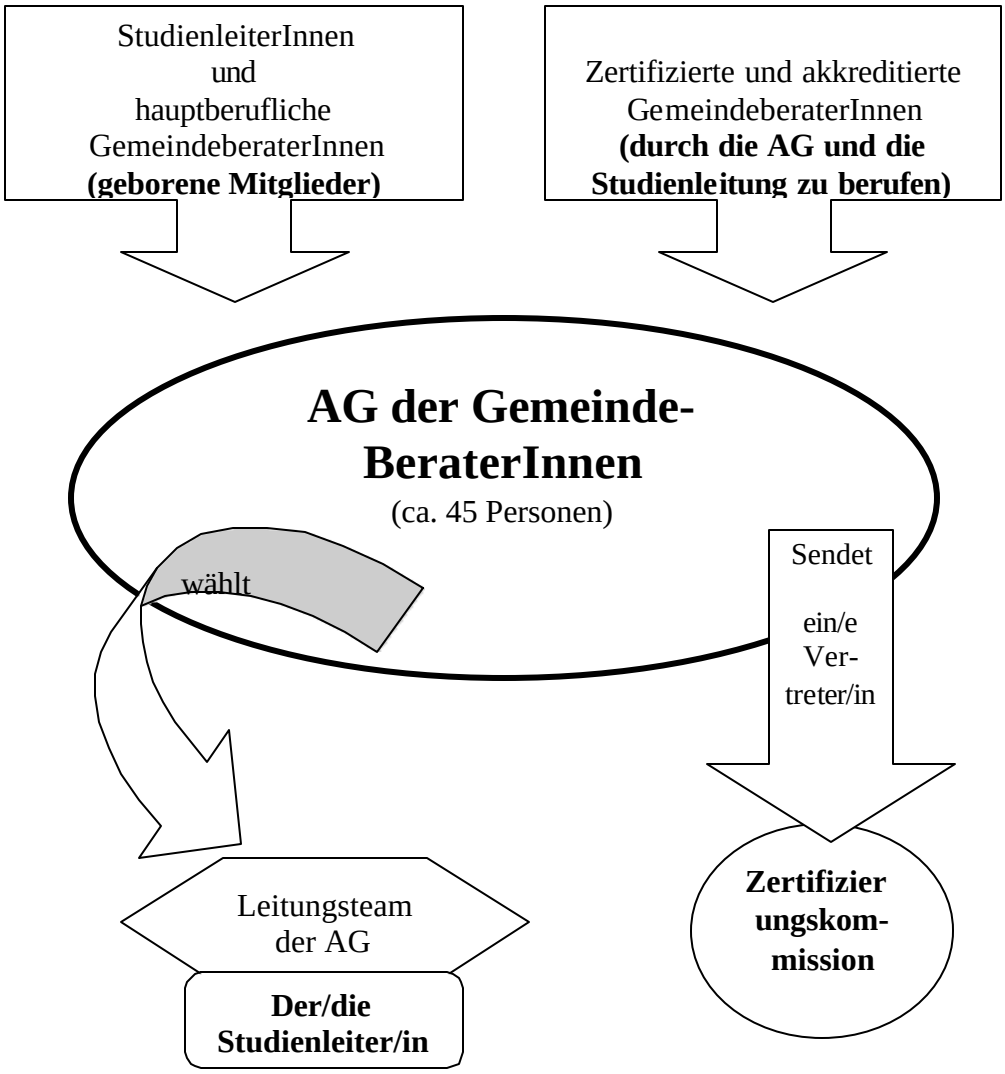


Abbildung 5: Aufbau der Arbeitsgemeinschaft der GemeindeberaterInnen des ZOS

2.3 Die Ausbildung in Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung[123]

Sigrid Düringer, Studienleiterin für die Ausbildung in OE/GB beim ZOS, hat sich selbst der Frage angenommen, ob und wozu man Beratung, respektive Organisationsberatung, lernen

[123] Die wesentlichen Informationen in diesem Abschnitt stammen aus der Loseblattsammlung des ZOS (2002) zur Darstellung der Ausbildung für Interessierte.

kann (Düringer 2003a). Dabei stellt sie die Ausbildung des ZOS, deren Standards und Zertifizierungssystem, als vorbildlich für ‚die Szene' der OE dar.

Das Risiko, sich den falschen Berater/die falsche Beraterin geholt zu haben, wird, so Düringer (2003a), erheblich durch „eine (Grund-) Ausbildung für Organisationsberater/-innen verringert ..." (:446). Außerdem wird auf diesem Weg ein „Beitrag zu mehr Qualitätssicherheit" (:446) geleistet. Denn es gibt bisher weder Standards für die Organisationsberatung durch irgendeinen Berufsverband, noch ist für eine Beratung „eine qualifizierte und womöglich zertifizierte Ausbildung erforderlich" (:445). Daher kann man ohne Einschränkung sagen, weil das ZOS bereits Standards gesetzt und eine qualifizierte Ausbildung eingerichtet hat, dass diese Einrichtung Pionierarbeit geleistet hat und als richtungweisend für das gesamte Feld der Organisationsberatung tätig geworden ist. Das ZOS ist sozusagen ‚seiner Zeit voraus'.

Insgesamt wurden bereits über 300 Personen vom ZOS ausgebildet.[124] Der Arbeitsgemeinschaft GemeindeberaterInnen der EKHN sind jedoch nur 70 MitarbeiterInnen angeschlossen. Damit ist deutlich, dass der überaus größte Teil der AbsolventInnen, zumindest heute, außerhalb der EKHN tätig ist.

2.3.1 Der Aufbau der Ausbildung in Gemeindeberatung/ Organisationsentwicklung

Die Ausbildung des ZOS ist zwar seit seinen Anfängen 1973 etlichen Veränderungen unterworfen, einige wesentliche Elemente sind aber durchgehend erhalten geblieben. Dazu zählt von Beginn an, dass die Ausbildung berufsbegleitend in ca. 3-5 Jahren absolviert werden kann.

[124] Vgl. dazu Düringer (2003:448).

Als Zugangsvoraussetzung wird eine mindestens fünfjährige Berufserfahrung oder ein längerfristiges ehrenamtliches Engagement in kirchlichen oder in nicht näher beschriebenen, anderen Arbeitsfeldern erwartet. Daneben sollen Kenntnisse eines Beratungsparadigmas oder eine Weiterbildung im Umgang mit Gruppen[125] vorhanden sein. Die „Offenheit und Wertschätzung gegenüber religiösen Erfahrungen und kirchlicher Entwicklung“ (ZOS 2002:3) wird ebenso erwartet. Lediglich bei den MitarbeiterInnen aus dem Bereich der EKHN gilt die Einschränkung, dass zusätzlich das Leitende Geistliche Amt der EKHN über die Zulassung zur Ausbildung entscheidet.

Bei der Ausbildung, dem Herzstück des ZOS, wird besonderer Wert auf eine lange Dauer des Ausbildungsprozesses gelegt, was als „Intensität - durch Verlangsamung“(:3) bezeichnet wird.[126] Das weist auf die Qualitätsvorstellungen des ZOS und seiner Beratungsarbeit hin: Es geht nicht um schnelle Wissensvermittlung, sondern um ein ganzheitliches Konzept zur Ausbildung der Persönlichkeiten von BeraterInnen.

Auch in diesem Bereich, insbesondere den Zugangsvoraussetzungen, fällt eine deutliche Zurückhaltung im Blick auf die christliche Existenz der/des Auszubildenden auf. Es wird kein persönlicher Bezug zu kirchlichem Leben erwartet, sondern eben lediglich die Offenheit und Wertschätzung ‚religiösen Erfahrungen‘ und ‚kirchlichen Entwicklungen‘ gegenüber. Die bewusst weit offen gehaltene Eingangstür öffnet die Ausbildung auch für Auszubildende aus sonstigen Non-Profit Organisationen, was gleichfalls aus der Skizze des Ausbildungsaufbaus hervorgeht.[127] Damit verbunden ist auch, als Kehrseite dieser Offenheit, dass im Rückblick erklärt werden muss: „Viele der bereits ausgebildeten

[125] Explizit werden die Themenzentrierte Interaktion (TZI), Gestaltberatung, Gruppendynamik und systemische Familientherapie aufgeführt (ZOS 2002:3).

[126] Vgl. dazu den Punkt ‚Aufwand‘ in ZOS (2002:3): „Ausbildungsteilnehmende haben Zeit und Gelegenheit, in unterschiedlichen Settings die Tragfähigkeit des Gelernten zu überprüfen.“

[127] Diese Offenheit wird auch in *Beraten mit Kontakt* (Schmidt & Berg 1995:30) ausgedrückt, wenn als eine der Erwartungen an GemeindeberaterInnen ganz allgemein „Liebe zu Organisationen“ aufgeführt wird.

GemeindeberaterInnen sind ‚abgewandert' in andere Berufe, Regionen oder Leitungsfunktionen der Kirche" (Schmidt & Berg 1995:38, Hervorhebung durch den Autor)

Der gesamte Aufbau der Ausbildung ist in folgender Skizze erfasst:

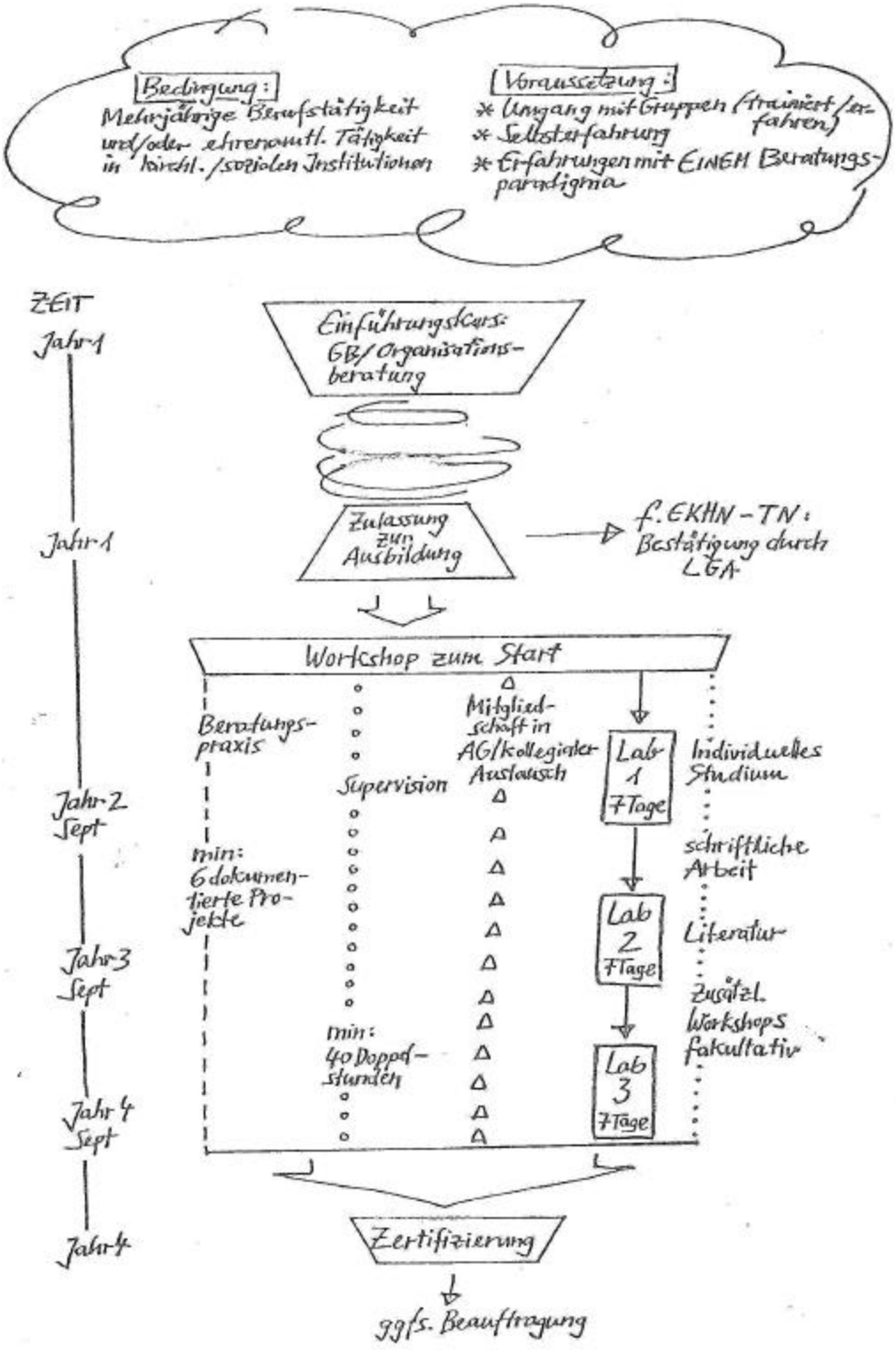


Abbildung 6: Überblick über die Ausbildung in GB/OE des ZOS (2002:4)

2.3.2 Die fünf didaktischen Grundeinheiten der Ausbildung

Als Grundeinheiten der Ausbildung sind dem Überblick über die Ausbildung (Abbildung 6) drei Laboratorien, dokumentierte Beratungspraxis, Supervision und kollegiales Lernen beziehungsweise Theorieverarbeitung zu entnehmen. Dazu gesellt sich individuelles Studium, das unter anderem das Verfassen einer schriftlichen Arbeit einschließt. Diese fünf Elemente werden „von einem Ausbildungsteam begleitet und gesteuert“ (ZOS 2002:3). Das Team setzt sich aus MentorInnen (SeniorberaterInnen) und der Studienleitung zusammen. Jeder Ausbildungsjahrgang bildet eine in sich geschlossene Gruppe.

Die Laboratoriumsmethode[128] bedarf der Erläuterung. Diese Methode stellt Lernsituationen her, in denen die „Teilnehmer praxisnahe Erfahrungen machen“ (Schmidt 1975:185) können. Zu einem großen Teil sind die drei Laboratorien, von je sieben Tagen Länge, darauf ausgerichtet, Selbsterfahrung einzuüben und die Selbst- und Fremdwahrnehmung zu fördern.[129] Ergänzend zu den Erfahrungen in den Laboratorien, treten die Reflexion und die theoretische Fundierung des Erlebten hinzu. Diese stark gruppendynamisch orientierte Lernweise ‚am Modell‘ stellt die Beratungssituation eines OE-Prozesses nach und greift gezielt eigene Probleme der Teilnehmer auf, also Themen, die realitätsnah und praxisrelevant sind.

[128] In ihrem Ursprung geht die Methode auf Kurt Lewin zurück, der 1946 bei einem Workshop, bei dem Teilnehmer und Auswertende miteinander über die Gruppensituation reflektierten. Ausführlich dargestellt bei Fischer (2000:176-177). Dort wird auch die zweite für die OE wichtige Quelle, die ‚Survey-Feedback-Methode‘ beschrieben. Bei dieser Technik werden Befragungsergebnisse der Mitglieder einer Organisation an die Befragten zum Zweck der gemeinsamen Reflexion zurückgegeben. Vgl. Fischer (2000:177-178) und Düringer (2003a:452-453).

[129] Vgl. dazu: Schmidt (1975:185-190). Düringer (2003a) zählt als inszenierte Lehr- und Lernsituationen Gruppenerfahrung, Modellhandeln und Interaktion von Teilsystemen auf (:453).

2.3.3 Die fünf Kennzeichen der Ausbildung und Beratungsarbeit im Sinne von OE

Die fünf Grundeinheiten der Ausbildung dienen alle dem Zweck, die fünf Kennzeichen von Beratung im Sinn der OE wiederzuspiegeln: Lernen als Prozess; Erfahrungslernen; Beratungspraxis; Kollegiales Lernen und Arbeiten; Methodenvielfalt.[130] Alle fünf Kriterien sollen helfen, erlerntes Wissen, angeeignetes Können und das Sein der Beraterin/des Beraters integrativ zu verbinden. Wissen, Können und Sein sind sozusagen das Instrumentarium der Beraterin/des Beraters, das wiederum durch Wissen, Können und Sein angeeignet wird. An diesen drei Aspekten entlang wird die Leistungsüberprüfung am Ende der Ausbildung vorgenommen.

2.3.4 Professionelle Ausbildung

Insgesamt muss der Ausbildung hohe Qualität und ein hohes Maß an Umsetzung von OE-Bausteinen bescheinigt werden. Das mag wesentlich dazu beigetragen haben, die Ausbildung des ZOS im kirchlichen Bereich weit über die Grenzen der EKHN hinaus und des Weiteren im Non-Profit-Bereich bekannt gemacht zu haben.[131] So ist nicht verwunderlich, dass die Ausbildung des ZOS „mehrere ‚Töchter' bekommen" (Schmidt & Berg 1995:38) hat. U.a. in katholischen Diözesen und in anderen Landeskirchen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Dieser Modellcharakter der ZOS-Ausbildung erklärt auch, warum im Rahmen der GB konfessionsübergreifende Ausbildungen durchgeführt werden können, wie z.B. in Württemberg zwischen Evangelischer Landeskirche und der Diözese Rottenburg-Stuttgart.[132] Die Ausbildungskonzeption, die nicht an ekklesiologische Vorgaben gebunden ist, und die

[130] Vgl. dazu die Ausführungen in der Konzeption der Ausbildung in GB/OE (ZOS 2002:1-2).

[131] Dafür spricht nicht zuletzt die oben beschriebene ‚Abwanderung' von GemeindeberaterInnen (siehe 2.3.1).

theoretische Grundlage des ZOS bilden die Brückenfunktion über die Konfessionsgrenzen hinweg.

2.4 Veröffentlichungen des ZOS

Neben den schon aufgeführten Tätigkeiten steht eine Reihe von Veröffentlichungen, die das ZOS wahrnehmbar machen.

2.4.1 Die Publikationen des ZOS[133]

Zwei Zeitschriften werden vom ZOS herausgegeben. Zum einen ‚Gemeinde leiten' seit 1998 und ‚Zeitschrift für Gemeinde- und Organisationsentwicklung' seit 1997. Das heißt, dass dieser Zweig der Arbeit noch verhältnismäßig jung ist, was für eine an der Praxis orientierten Einrichtung verwunderlich scheint, gewährleisten doch gerade wissenschaftliche Zeitschriften die qualitätssichernde Reflektion und Auseinandersetzung.

2.4.1.1 Die Zeitschrift für Gemeinde- und Organisationsentwicklung

Die „Zeitschrift für Gemeinde- und Organisationsentwicklung" wird vom ‚Förderverein für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung' herausgegeben. Sie soll einen Beitrag zur Theoriebildung von OE-BeraterInnen im kirchlichen Bereich liefern und den Austausch in diesem Rahmen und darüber hinaus unterstützen. Es geht um die ‚Ressourcen' der GB/OE, so auch der Titel der Ersten Ausgabe 1997. Die Hefte stellen sich sehr unterschiedlichen Themen und sind in sich jeweils lose dem Hauptthema verbunden. Weniger die Praxis, wie viel mehr Theoriebildung, steht im Vordergrund dieser Publikationen.

---

[132] 2002 begann der vierte Kurs dieser Art, der jeweils drei Jahre dauert. Vgl. die „Kursausschreibung: Zusatzqualifikation für Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung im kirchlichen Feld" (Ball & Keler, Kursausschreibung).

[133] Eine inhaltliche Übersicht der Publikationen des ZOS ist als Anlage 5 „Die Publikationen des ZOS" dieser Arbeit beigefügt.

2.4.1.2 „Gemeinde leiten“ – Arbeitsmaterial für Kirchenvorstände

„Gemeinde leiten“ ist eine praktische Unterstützung für Kirchenvorstände. Auf jeweils 4-6 Seiten erscheint zweimonatlich eine Ausgabe zu einem für die Gemeindeleitung relevanten Schwerpunktthema. Herausgegeben wird das Blatt gemeinsam mit dem ‚Amt für Gemeindedienst‘ in der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern.

Diese Arbeitshilfe will dazu beitragen, die anspruchsvolle Aufgabe der Gemeindeleitung qualifiziert wahrzunehmen. Deshalb werden die Themen für die Praxis „knapp, kompetent und präzise bearbeitet“ (ZOS, Gemeindeberatung). Dabei kommen unterschiedliche Meinungen zum Tragen, um zur Diskussionen anzuregen. Neben organisatorischen Tipps, wie zum Beispiel Sitzungen strukturiert und auch lebendig gestaltet werden können, kommen Gastautoren zu Wort, die theologische Anregungen und fundierte Hintergrundinformationen liefern.

Die Bandbreite der Inhalte reicht von Finanzplanung über Raumgestaltung und Sitzungsleitung bis zu verschiedenen Gottesdienstformen und Darstellung verschiedener Gemeindeverständnisse. Gute Lesbarkeit, Kürze und Praxisrelevanz sind die Kennzeichen von ‚Gemeinde leiten‘.

2.4.1.3 Bücher aus dem ZOS

Bisher sind direkt aus der Arbeit des ZOS fünf Bücher veröffentlicht worden, die sämtlich von StudienleiterInnen verfasst wurden. Sie befassen sich alle, außer dem Standardwerk für GB *Beraten mit Kontakt*, mit Fragen und Themen der Gemeindeleitung.

2.4.2 Fortbildungskatalog

Der jährlich herausgegebene Fortbildungskatalog hat inzwischen einen beträchtlichen Umfang. Die 38 verschiedenen Ausschreibungen des Jahrgangs 2003 werden zum Teil auch

mehrfach veranstaltet. Von mehrstündigen bis mehrjährigen Angeboten (der Ausbildung als GemeindeberaterIn) umfasst das Spektrum der Themen alle Leistungsfelder des ZOS.

2.4.3 Internetpräsenz: www.dike.de/gb

Eine gute Übersicht über die Tätigkeit des ZOS vermittelt die Internetseite der Gemeindeberatung in der EKHN, wie sie dort immer noch heißt. Drei verschiedene Zugangsmöglichkeiten[134] ergeben die jeweils beste Lesbarkeit. Auch hier ist ein beraterisches Kriterium Leitmotiv des Auftritts, im Sinne von: ‚Wir stellen uns auf Dich ein'.

Neben den Informationen zu den verschiedenen Leistungsfeldern, einer kurzen Vorstellung des ZOS bestehen Möglichkeiten zur Online-Anmeldung, der Kontaktaufnahme zu den StudienleiterInnen und der Geschäftsstelle, sowie der Bestellung von Publikationen des ZOS. Ein Manko sind fehlende Links zu anderen Angeboten von GB, GB oder OE-Seiten im Internet oder auch zur Homepage der EKHN.

2.5 Zusammenfassung

Das ZOS stellt sich als gewachsene und umfangreiche Organisation dar, die in ihrer Tätigkeit ein weites Feld von Themen und Dienstleistungen abdeckt. Ein professionelles und qualitativ hoch stehendes Niveau, dem Anspruch einer ‚entwickelten Organisation' folgend, sind in Angebot und Darstellung selbstverständlich. Der rote Faden ist die Verpflichtung auf die OE als *der* Methode des ZOS. Selbstgefälligkeit hat sich dabei in gut 30 Jahren bisher nicht eingestellt, wie den Worten von Düringer (2003a) zu entnehmen ist:

> Muss man eigentlich Organisationsberatung lernen ... frage ich nach zehn Jahren Erfahrung als Verantwortliche ... und aus Anlass konzeptioneller Überlegungen, *ob und wenn ja, wie* ein eingeführtes ... Ausbildungskonzept für Organisations- und Gemeindeberater/-innen der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau ... weitergeführt werden soll (:445, Hervorhebungen durch den Autor).

[134] Dies sind: Eine reine Textversion, eine Version für langsame und eine für schnelle Modems.

Mit spürbarem Stolz erläutert die Studienleiterin der Ausbildung des ZOS im Anschluss das über Jahrzehnte gereifte Ausbildungsmodell ihrer Einrichtung. Nicht ohne Grund weisen Artikel in einschlägigen Fachzeitschriften[135] und in theologischen Handbüchern[136], sowie Bücher[137] zum Thema GB/OE, auf das ZOS hin. Das ZOS hat Geschichte, eine eigene, mit all ihren dargestellten Einflüssen. Und das ZOS hat Geschichte geschrieben, dass nämlich GB aus dem kirchlichen Leben nicht mehr wegzudenken ist.

3. Das Verhältnis zu anderen Einrichtungen

Nach der intensiven Untersuchung des ZOS soll nun der Weg wieder zu anderen GB-Einrichtungen hinführen und zwar zum Verhältnis, welches das ZOS zu diesen Einrichtungen hat. Wird doch aus der Fremdwahrnehmung anderer immer auch etwas vom eigenen Selbstverständnis deutlich.

3.1 Die Stellung des ZOS zum Zusammenschluss der kirchlichen Gemeindeberatungen, der Arbeitsgemeinschaft ‚DACH'

Der anfängliche Traum von Eva-Renate Schmidt, eine Bundesarbeitsgemeinschaft der GemeindeberaterInnen und der Ausbildungen für GB zu bilden,[138] ist erst nach deren Ruhestandsantritt umgesetzt worden. Und zwar nach der fast flächendeckenden Etablierung der GB in Landeskirchen und Diözesen.[139] Auch dieser Arbeitsgemeinschaft hat das ZOS seinen Stempel aufgedrückt. Nicht nur dadurch, dass das ZOS federführend bei der

[135] Heidenreich 1985.

[136] Lummer 1990.

[137] Um nur einige zu nennen: Vögele 1999; Marcus 1998; Bormann 1986.

[138] Zitiert bei Marcus aus einem Interview mit Eva-Renate Schmidt: „ [...] Sondern, um den Provinzialismus zu vermeiden: jede Landeskirche macht eine eigene Ausbildung oder fängt auch wieder von vorne an, hatte mir lange vorgeschwebt, es gibt einen Verbund: Burckhardthaus, EKHN, andere Landeskirchen, wir bilden so etwas wie eine Art Bundesarbeitsgemeinschaft. Das ist nicht gelungen" (Marcus 1998:115).

[139] Wie unter 1.5 in diesem Kapitel beschrieben.

Entstehung vieler GB-Einrichtungen mitgewirkt hat, und zwar durch Ausbildung vieler GemeindeberaterInnen, die dann in anderen Landeskirchen oder Diözesen den GB-Prozess angestoßen haben, sondern auch dadurch, dass die Fäden für die Gründung und inhaltliche Gestaltung der AG wesentlich im ZOS zusammenliefen. Auch die Standards der DACH-Arbeitsgemeinschaft wurden von einem Studienleiter des ZOS, Ernst-Georg Gäde, im Jahr 2002 formuliert.

Nach wie vor spielt das ZOS also eine nicht unerhebliche und damit prägende Rolle in der weiten Landschaft der GB's. Doch diese Stellung ist nicht unumstritten, wie sich im Folgenden zeigen wird.

3.2 Das Verhältnis des ZOS zu anderen Gemeindeberatungseinrichtungen

Wiederholt weist Marcus (1998) als Ergebnis seiner Interviews darauf hin, dass es eine „Distanz der Gemeindeberatung in Hessen und Nassau zum Bereich der Spiritualität gibt" (:161). Diese Thematik und der ganze Themenkomplex der Beziehung der GB zur Theologie scheint der Dreh- und Angelpunkt in der Diskussion unterschiedlicher Konzepte von GB zu sein.

Ausgesprochen deutlich ist die Differenz zwischen dem ZOS und der GB in der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern.[140] Es kann von einem Konflikt gesprochen werden, „der fast so alt ist, wie die Gemeindeberatung selbst" (:156). Und dabei geht es nicht um eine wie auch immer geartete, unterschiedliche Sprache der GB-Einrichtungen, je nach spiritueller Prägung der Landeskirche.[141] Bei der Auseinandersetzung geht es zum einen um das Verhältnis von Spiritualität und Beratung, und zum anderen um die jeweiligen Gemeindeverständnisse, die der GB zugrunde liegen.

---

[140] Die Unterschiede treten auch bei einem Vergleich zur katholischen GB auf, insbesondere dem sogenannten ‚Rottenburger Modell'. Wie es scheint, wurde daraus allerdings nie ein offener Konflikt, was sicher auch mit der konfessionellen Grenze zu tun hat. Vgl. dazu Marcus (1998:202-206).

[141] Günter Breitenbach, von der bayerischen GB, spricht z.B. von den „frommen Württembergern", zitiert bei Marcus (1998:157).

Das leitbildorientierte GB-Verständnis der ‚Bayern‘ steht im Widerspruch zur Orientierung des ZOS an der OE. Die an OE orientierte GB kann auch außerhalb der Kirche ange-

wendet werden, wo die wenigsten GB-Einrichtungen arbeiten.[142] Ernst-Georg Wolter[143] begründet seine Abwehr spiritueller Elemente in der GB, auch das Einbringen der christlichen Tradition überhaupt, auf seine Nähe zum ZOS. Westfälische, braunschweigische, bayerische und katholische GemeindeberaterInnen betonen ausdrücklich die Notwendigkeit, die spirituelle Dimension in der GB aufzugreifen, weil sie ein unverzichtbares Element des Selbstverständnisses jeder Gemeinde ist.[144] So ist nicht verwunderlich, dass Herbert Lindner (1989) die bayerische GB als „eigenständige Variante der Beratungskonzepte im Raum der EKD“ (Lindner 1989) charakterisiert. Die drei Grunddimensionen der Beratung benennt Lindner in diesem Zusammenhang als Weg-(Prozess-)Beratung, spirituell-geistliche Begleitung und Fachbegleitung. Die Definitionen des ZOS hingegen lassen ein Verständnis von GB erkennen, das wesentlich als Prozessberatung und Fachbegleitung beschrieben werden kann.

Es scheint deutlich zu sein, dass die kirchlichen GB-Einrichtungen in Deutschland nicht einfach als Abbilder des ZOS betrachtet werden können. Die damit verbundenen unterschiedlichen Auffassungen von GB bringen durchaus ein spannungsvolles Verhältnis zum ZOS mit sich, das sich bis in einen offenen Konflikt hinein verschärfen kann.

3.3 Das Verhältnis des ZOS zu evangelikalen Einrichtungen

Die einzige wahrnehmbare Stellungnahme des ZOS zu evangelikalen GB-Einrichtungen stammt von Ernst-Georg Gäde (1997). Im Zusammenhang des Artikels schildert Gäde die typischen Elemente der GB anhand eines Beratungsbeispiels. Er schreibt:

---

[142] Vgl. dazu die Übersicht bei Marcus zu den Klientensystemen der GB-Einrichtungen, Marcus (1998: 151) aus der dieser Sachverhalt ersichtlich wird.

[143] Gemeindeberater der Oldenburgischen Landeskirche, zitiert bei Marcus (1998:161).

[144] Vgl. dazu die Interviewauszüge bei Marcus (1998) mit Lothar Stempin/ Braunschweig, Günter Breitenbach/Bayern, Jens Haasen/Westfalen und Bruno Ernsperger/Rottenburg (:156-166). Außerdem: Ernsperger (1999), insbesondere die Seiten 50-71, wo Ernsperger dafür plädiert, dass Gemeindeentwicklung inhaltliche Optionen braucht. Und: Breitenbach (1994), besonders dort, wo sich der Autor mit den Grenzen der systemischen Sichtweise von Gemeinde befasst: Seite 215-217.

> Da Gemeindeberatung beziehungsweise Organisationsentwicklung seit Jahren einen Boom erleben - ... - , schmücken sich neuerdings auch Einrichtungen – *markant aus dem evangelikalen Bereich* - mit der Bezeichnung ‚Gemeindeberatung', die auf den ersten Blick mit Organisationsentwicklung, wie es E.H. Schein definiert, nichts zu tun haben. Was in den achtziger Jahren unter dem Stichwort ‚Gemeindeaufbau' propagiert wurde, scheint nun das Etikett ‚Gemeindeberatung/ Organisationsentwicklung' zu erhalten (:314, Hervorhebungen durch den Autor).

Es ist nicht möglich, diese persönliche Wertung von Gäde auf das ZOS als Ganzes zu übertragen. Aber Tendenzen lassen sich ablesen. Der durchweg angewandte polemische Charakter des ganzen Abschnitts lässt eine ablehnende, zumindest distanzierte Haltung erkennen.

Als nächstes ist auffällig, wie hier, für das ZOS typisch, GB und OE identifiziert werden. Dass dies nicht durchgängig so wahrgenommen wird, wurde schon im vorherigen Abschnitt verdeutlicht. Gäde liefert auch keine Argumente dafür, warum Einrichtungen aus dem ‚evangelikalen Lager' die für die GB typischen Merkmale nicht tragen. Es liegt die Frage nahe, ob der Autor sich überhaupt mit den Einrichtungen näher befasst hat.[145] Außerdem wäre zu klären, ob und warum GB-Methodik und ‚Gemeindeaufbau' unvereinbar sind.

Gäde leitet den Abschnitt über die evangelikalen Einrichtungen damit ein, dass GB „kein geschützter Begriff" (:314) ist. Muss aufgrund dieses Umstands der Wortsinn nicht gerade plural gebraucht und verwendet werden können? Insgesamt scheint hier eine nicht genügend differenzierte und verallgemeinernde Beziehung zum Ausdruck zu kommen. Die Unvereinbarkeit der GB-Modelle evangelikaler Prägung und des ZOS sind wohl eher auf die Unvereinbarkeit der verschiedenen theologischen Anschauungen zurückzuführen als auf deren methodische Grundlagen.[146]

---

[145] Um der Darstellung der Natürlichen Gemeindeentwicklung nicht vorzugreifen: Meine eigene Ausbildung als Gemeindeberater fand im Rahmen einer nicht-landeskirchlichen Einrichtung, dem ‚Deutschen Institut für Natürliche Gemeindeentwicklung' statt. Ich konnte daran nicht erkennen, dass die von Gäde genannten Merkmale dort nicht auch gegeben sind. Diese Merkmale sind u.a.: Keine fertigen Lösungen präsentieren; genügend Zeit für den Beratungsprozess; reflektierte Distanz des Beraters zum Klientensystem; methodische und inhaltliche Impulse geben. Vgl. dazu: Gäde (1997: 310). Zur Natürlichen Gemeindeentwicklung: Schwarz (1996) und Schwarz (1997).

[146] Dies soll und wird im nächsten Kapitel bei der Darstellung und kritischen Würdigung der Natürlichen Gemeindeentwicklung gezeigt werden.

3.4 Das Verhältnis des ZOS zum Amt für missionarische Dienste der EKHN

Die GB-Einrichtungen sind in den diversen Landeskirchen ganz unterschiedlich eingebunden. Von der Zugehörigkeit zum Amt für missionarische Dienste (AMD)[147] über die Einbindung in Schulungs- und Fortbildungseinrichtungen findet sich, bis hin zur freien Einrichtung, wie die des ZOS, eine Vielzahl von Konstellationen.[148]

Umso interessanter ist die Beziehung des ZOS zu anderen Einrichtungen der EKHN, respektive dem Amt für missionarische Dienste in der EKHN. An keiner Stelle tauchen organisatorische oder inhaltliche Berührungspunkte der beiden EKHN-Einrichtungen auf, und zwar von beiden Seiten. Das mag zunächst einfach für die Unabhängigkeit der beiden Institutionen und ihrer jeweiligen Konzeptionen und Zielsetzungen stehen. Hier scheint aber qualitativ mehr als nur unabhängiges Handeln vorzuliegen. So wird in *Kirche 2000* (Birschel & Keilholz 2000), dem Programmbuch des AMD der EKHN das ZOS mit keinem Wort erwähnt, auch nicht im Zusammenhang der empfohlenen externen Beratung und Begleitung bestimmter dort beschriebener Vor-Ort-Projekte des AMD.[149] Dieses ‚außer acht lassen' brüskiert das ZOS, denn weniger kann man darin nicht sehen, wenn vom „unschätzbaren Wert" (:36) solcher externen Beratung gesprochen wird, ohne auf das ZOS hinzuweisen.

Das deutet darauf hin, dass die inhaltlich-konzeptionelle Differenz und die Distanz der beiden Einrichtungen derselben Kirche eine Zusammenarbeit oder friedliche Koexistenz unmöglich machen. Dies wurde bereits im externen Konflikt mit der bayerischen GB deutlich.

Insgesamt muss dem ZOS eine profilierte und herausragende Stellung attestiert werden. Der ganz grundsätzliche und ausschließlich der OE verpflichtete Weg kann mitunter

[147] Das führt nicht selten zur Identifikation der GB mit Gemeindeaufbau, die von Gäde (1998:314) massiv in Abrede gestellt wird. Vgl. das unter 3.3 Gesagte.

[148] Vgl. dazu Marcus (1998:177), der verschiedene Modelle konkretisiert und darstellt.

[149] Vgl. dazu: Birschel & Keilholz (2000:35-36).

auch einsam machen und von der Entwicklung im Bereich der GB als gesamtem Phänomen abkoppeln. In dieser Gefahr steht das ZOS. Denn

> der Ansatz von Gemeindeberatung als traditionell verstandene Organisationsentwicklung in der Kirche reicht dort nicht aus, wo er die spezifische Gestalt religiöser und spiritueller Entwicklung einer Gemeinde nicht mitthematisiert oder gar tabuisiert (Marcus 1998:165).

Wenn dem ZOS diese Tabuisierung attestiert werden muss, gilt kritisch zurückzufragen, ob das ZOS damit nicht seinen theologischen Wurzeln, einer Kontextuellen Theologie, entwachsen ist. Denn kontextuelle Theologie muss von einer Verschiedenheit und immer neu zu entwickelnden Gestalt der jeweiligen theologischen Konkretion ausgehen.[150] Sonst müsste das Attribut ‚kontextuell' durch ‚universal' ersetzt werden.

4. Kritische Würdigung des ZOS

4.1 Das Vermächtnis: Etablierung der Organisationsentwicklung in Deutschland insbesondere im kirchlichen Bereich

Ohne Zögern muss dem ZOS eine Pionierleistung bescheinigt werden: Das ZOS hat OE im deutschsprachigen Raum etabliert. Und zwar hat nicht die OE die GB beeinflusst[151], sondern umgekehrt ist das ZOS „die älteste Ausbildungseinrichtung für Organisationsentwicklung in Deutschland" (Gäde 1997:308). Dass diese innovative Leistung, nach ersten Erprobungsjahren, von einer kirchlichen Institution erbracht wurde, ist wesentlich den VorkämpferInnen des ZOS, allen voran Eva-Renate Schmidt, zu verdanken. Es ist außergewöhnlich, wenn eine kirchliche Einrichtung einer wirtschaftlichen Methode

[150] Vgl. dazu die Ausführungen bei Bosch (1991) unter der Überschrift: „2. Mission as contextualization involves the construction of ‚local theologies' " (:427-428). Auch Beer (1995) zeigt auf, dass eben nicht eine vorweg gefundene Methode, sondern das Eingehen auf die Wertewelt des anderen zum Wesen kontextueller Theologie gehört. Siehe Beer (1995:30). Vgl. des Weiteren dazu auch die Punkte 1.5.2.2 und 2. im fünften Kapitel.

[151] Diesen Eindruck erweckt Kohnles (2002) Darstellung der Herkunft und Entstehung von GB (53-60).

vorauseilt. Pionierleistungen dieser Art sind selten und allein schon deshalb nicht hoch genug zu bewerten.

4.2 Durch und durch professionell

Die zweite beachtenswerte Besonderheit ist die Professionalität des ZOS. Von der Ausbildung über die Veröffentlichungen bis hin zu den verschiedenen Leistungsfeldern stellt das ZOS ein homogenes System dar, das selbst den Qualitätsansprüchen der OE Rechnung trägt. Es verwundert deshalb auch nicht, dass beim ZOS ausgebildete BeraterInnen gerade auch in der freien Wirtschaft begehrte Leute sind. Die Gefahr, bei aller Professionalität, ist aber nicht von der Hand zu weisen, dass das Niveau auf dem hier gearbeitet wird, gerade in sprachlicher Hinsicht das Klientel überfordern kann.

4.3 Anfragen an das ZOS

Die Würdigung des ZOS kann auch kritische Punkte nicht verschweigen, die bei der Darstellung und Untersuchung des ZOS zu Tage getreten sind.

4.3.1 Evaluation – Fehlanzeige

Es ist verwunderlich, dass bei der Darstellung einer OE-Einrichtung keine Evaluation der bisherigen Beratungsarbeit oder der Ausbildungsgänge geliefert beziehungsweise auf sie verwiesen oder zugegriffen werden kann. In einem Gespräch[152] hat Sigrid Düringer, derzeitige Studienleiterin der Ausbildung des ZOS, zu verstehen gegeben, dass das seit langem geplant, aber aufgrund der vielen Arbeit im ZOS, immer wieder verschoben wurde. Die Unterlagen lägen zwar alle im Archiv, seien aber eben noch nicht bearbeitet.

Zum einen ist dazu zu sagen: Beim Anspruch von Organisationsberatung, die bei jeder Form von Beratung selbst eine Evaluation des vorgefundenen Systems vornimmt, ist es

[152] Eine Gesprächsnotiz (Düringer 2003b) ist vom Verfasser angefertigt worden. Das Gespräch wurde am 9.1.2003 geführt.

notwendig, sich selbst auszuwerten. Das dient nicht allein der Glaubwürdigkeit, sondern auch der Korrektur und Weiterentwicklung der eigenen Organisation. Man kann nicht anderen Evaluation ‚predigen' und sich selbst darum drücken.

Zum anderen: Die Evaluation der bald dreißigjährigen Praxis des ZOS wäre ein überaus interessanter Schlüssel zur Frage der Relevanz von GB, nicht zuletzt im Hinblick auf die Relevanz der GB für den missionarischen Gemeindeaufbau.

Man kann Evaluation nicht damit umgehen und diese Schwachstelle erklären, in dem man sokratische Fragen stellt:

> Und was ist ... eigentlich ein gutes Ergebnis? Wer bewertet mit welchen Maßstäben? Wird nicht ein Prozess, der alle Beteiligten viel Zeit und Kräfte gekostet hat ..., sowieso als erfolgreich bewertet werden, weil niemand sich gern eingesteht, Ressourcen vergeudet zu haben? (Düringer 2003a:445)

Also, ganz nach dem Motto: Wenn die Ergebnisse der Evaluation interpretierbar sind und Kritik heraufbeschwören, dann lassen wir es lieber sein. Wenn Düringer auch noch anmerkt, dass man „die Qualität von Beratung ... nur schwer messen" (:445) kann, dann ist das eine Frage an die Art und Weise der Evaluation, nicht an deren Berechtigung einer solchen. Kurzum: Hier ist Nachholbedarf, der dem gesamten Niveau des ZOS entsprechen würde, „weil Evaluationen immer dazu dienen, die eigene Praxis zu verbessern" (Fischer & Himmel 2000:19). Ein weiterer Grund für die notwendige Einführung von Evaluationen der GB des ZOS sind die Standards der DACH-Arbeitsgemeinschaft[153], die man sich sozusagen selbst auferlegt, bisher aber nicht umgesetzt hat. Hier klaffen Anspruch und Wirklichkeit auseinander.

[153] Vgl. dazu Anlage 4: Unter 2.5 ‚Abschluss der Beratung' wird ausdrücklich auf Evaluation hingewiesen.

Bisher ist umfassende Evaluation lediglich aus amerikanischen Veröffentlichungen bekannt.[154] Die dort untersuchte Wirksamkeit der GB ist zu wenig differenziert, als dass dies Rückschlüsse auf die GB als Gesamtphänomen zulassen würde.[155]

4.3.2 Die Betonung der Ortsgemeinde und die Stellung der/des Beraterin/Beraters

Die „*Emphase für die Ortsgemeinde* ist nach wie vor berechtigt“ (Schmidt & Berg 1995:12). Dieser Ansatz wird leider weder theologisch noch soziologisch oder sonst auf irgendeine Weise begründet. Und doch ist er eine Voraussetzung für das Ganze der GB, speziell des ZOS.

Bisher wurde nirgends reflektiert, ob die Externalität der Beraterin/des Beraters nicht der Betonung der Ortsgemeinde widerspricht. Welche Stellung zur Ortsgemeinde hat dieser/diese? Ist eine Beratung eine vorübergehende Gemeindefunktion? Welche Bedeutung kommt der Beratung im Gemeindeleben zu? Solche oder ähnliche Fragen müssen im Blick auf die Rolle der Beraterin/des Beraters und der Beratung gestellt werden. Wie bereits beschrieben, ist die Internalität oder auch Externalität einer GB nicht so sehr durch die formale Stellung des/der BeraterInnen gegeben, sondern wird entscheidend durch das jeweilige Beratungsverhältnis bestimmt.[156]

---

[154] Neben Roozen & Hadaway (1993) sind hier vor allem die unzähligen Untersuchungen aus dem Bereich der *church growth movement* zu nennen.

[155] Vgl. dazu Hadaway (1993). Dieser hat 208 Gemeinden, die zwischen 1983 und 1986 beraten wurden, untersucht. Dabei kam zum Vorschein, dass der im Jahr der Beratung durchaus beträchtlich positive Effekt sich in den zwei Jahren nach der Beratung nahezu dem Ausgangszustand angenähert hat. Die Ausführungen von Hadaway zur Effektivität von GB sind jedoch alle unter dem Aspekt des zahlenmäßigen Gemeindewachstums gemacht. Fischer (1999) ist im Blick auf das Rottenburger Modell den anderen Weg der qualitätsorientierten Evaluation gegangen.

[156] Vgl. dazu das im 1.Kapitel unter 2.3 Geschriebene, wo auch auf die Besonderheiten kircheninterner und freier Beratungseinrichtungen eingegangen wird.

4.3.3 Theologische Schwachstellen

An verschiedenen Punkten der Darstellung des ZOS sind theologische Unklarheiten sichtbar geworden. Es ist zumindest zu fragen, ob die ZOS ein gebrochenes Verhältnis zur Theologie hat, ja sich scheut, die spirituelle Seite von Gemeinde zu thematisieren. Es kann nicht sein, dass eine so exponierte kirchliche Einrichtung den Fortschritt und die Diskussion im Bereich Gemeindeentwicklung geradezu ausblendet. Wer Kirche *nur* als Organisation sieht, und die Kirche als vielgestaltig charakterisiert,[157] der muss sich hinterfragen lassen, warum er seine theologischen Vorentscheidungen nicht offen legt. Ja mehr noch, warum das ZOS die kritische Funktion der Theologie nicht deutlich und explizit zur Reflexion des eigenen Handelns nutzt.

Hinweise sprachlicher und inhaltlicher Natur weisen auf eine befreiungstheologische, beziehungsweise vom Humanismus geprägte Theologie als Grundlage der GB/OE des ZOS hin. Christlicher Humanismus hat jedoch eine Grenze: „Die Rede vom christlichen H. [Humanismus] ... findet ihre Grenze darin, daß auch christl. H., sobald er programmatisch intendiert wird, der Gefahr ideologischer Festlegung unterliegt“ (Mayer 1993:937). OE, die dem Humanismus verpflichtet ist, wirkt im Bereich der GB nur allzu leicht wie eine ideologische Brille, die eine einseitige Sicht- und Vorgehensweise bewirkt. Denn

> ... es kann nicht darum gehen, ein fertiges ‚profan‘-wissenschaftliches Konzept in ein (pastorales) Feld zu implantieren. ‚Pastoral‘ verkäme sonst zu einer bloßen topographischen Bezeichnung und verlöre ihren konzeptionellen Charakter (Kießling 1997:303).

[157] Vgl. dazu Schmidt & Berg (1995:13-16), die dort von einer Pluralität dessen ausgehen, was Kirche ist, ja, dass es *„kein einheitlich formulierbares Selbstverständnis der Kirche* gibt“ (:14, Hervorhebung im Original). Sich dabei auf den Protestantismus zu berufen (:14) oder den „einigenden Geist Christi (:16) zu beschwören, ist sicher selbst zu undifferenziert. Im Ganzen zeichnen Schmidt & Berg zwar sehr deutlich die spannungsvollen Herausforderungen der Kirche in der Postmoderne nach, bleiben aber zu unkritisch und uneindeutig, was die eigenen Denkvoraussetzungen und die persönliche subjektive Sicht von Kirche betrifft.

Kießling schreibt dies als katholischer Theologe und psychologischer Berater, der durchaus auch die OE-Seite von GB kennt und schätzt. Im Weiteren entfaltet er theologische Perspektiven für Pastorale Supervision und GB. Dabei summiert er im Blick auf eine zu beratende Gemeinde, dass sie „als Kirche nicht nur, aber auch organisational verfaßt ist“ (:306). Dieses ‚nicht nur, aber auch’ könnte der hilfreiche Wegweiser für das ZOS sein, die Behebung der eigenen Defizite nicht als Verlust der OE-Identität, sondern als die der Sache entsprechende Ergänzung anzusehen.

Die durchaus wahrnehmbaren Mängel machen das ZOS, das so professionell auftritt, sympathischer und menschlicher. Denn in diesen Defiziten treten Biographien, Zeitströmungen aus der Entstehungszeit der GB und Profilierungskämpfe mit anderen GB-Einrichtungen zu Tage. Trotzdem darf dies keine Entschuldigung, sondern lediglich eine Erklärung für das ZOS sein. Mit der beraterischen Haltung, die sich in dauernder Selbstreflexion befindet, können auch diese ‚blinden Flecken‘ wahrgenommen und angegangen werden.

Zu einem Punkt, der Fragestellung dieser Arbeit, schweigt das ZOS gänzlich, nämlich bezüglich der Relevanz der GB für den missionarischen Gemeindeaufbau. Mögliche Gründe wurden bereits im Zusammenhang des Verhältnisses von ZOS und evangelikalen Einrichtungen und auch dem Amt für Missionarische Dienste der EKHN ins Auge gefasst, aber sicher nicht abschließend diskutiert.[158]

[158] Vgl. dazu das unter 3.3 und 3.4 Gesagte

3. Kapitel: Die Natürliche Gemeindeentwicklung – Ein Praxismodell für Gemeindeberatung

Es mag auf den ersten Blick verwundern, dass die *Natürliche Gemeindeentwicklung* (NGE)[159] im Zusammenhang mit Gemeindeberatung (GB) thematisiert wird. Ist sie doch zunächst keine Einrichtung für GB, sondern ein Ansatz für Gemeindeaufbau. Dieser wird aber in den jeweiligen Partnerländern des *Institutes für Natürliche Gemeindeentwicklung* als Werkzeug von GemeindeberaterInnen eingesetzt, um Gemeinden und ganze Gemeindeverbände zu beraten. Insofern ist NGE über ein Praxismodell für GB hinaus auch ein Netzwerk von GemeindeberaterInnen und somit zu Recht ein Teil dieser Untersuchung.

Die NGE ist ein komplexes globales System. Global, weil inzwischen in mehr als 50 Ländern mit NGE gearbeitet wird. Dabei haben die nationalen Partner große Freiheit, diese in ihrem jeweiligen Gemeindekontext anzuwenden. Komplex, weil NGE bisher mindestens drei grundlegende Phasen durchlaufen hat, was nicht zuletzt an drei ‚Generationen' von Büchern[160] erkennbar ist. Entwicklung ist also sozusagen Programm. Die Komplexität der NGE zeigt sich aber auch darin, dass NGE namentlich zugleich für ein Institut[161], einen

---

[159] Ich verwende im Folgenden durchgängig die deutsche Bezeichnung „Natürliche Gemeindeentwicklung" des weltweiten Netzwerks „Natural Church Development (NCD)", da der deutschsprachige Raum der Horizont dieser Arbeit ist.

[160] Die drei Generationen von Büchern sind am deutlichsten am sogenannten „Gabentest" von Schwarz zu erkennen, der zunächst als „Der Gabentest"(1987b), dann als „Der neue Gabentest"(1997b) und schließlich als „Die drei Farben deiner Gaben"(2001) erschienen ist.

[161] Das *Institut für Natürliche Gemeindeentwicklung* wurde 1989 unter dem Namen „Ökumenisches Gemeindeinstitut" gegründet und wird bis heute von Christian A. Schwarz geleitet und firmiert seit 1997 unter dem neuen Namen. Es hat seinen Sitz in Emmelsbüll/Deutschland. Nach dem großen Forschungsprojekt (siehe 3.) in den neunziger Jahren widmet es sich heute wesentlich der weltweiten Erstellung und Verbreitung von Arbeitsmaterialien zur NGE. Dazu wurde ein Netzwerk aufgebaut, das bisher mehr als 50 Länder umfasst. Für die Veröffentlichung und Verbreitung der Arbeitsmaterialien ist der aufs Engste mit dem Institut verbundene C&P-Verlag, ebenfalls mit Sitz in Emmelsbüll, zuständig. Der Verlag wird von der Frau von Christian A. Schwarz, Frau Brigitte Berief-Schwarz, geleitet. Der Name „Institut" kann leicht in die Irre führen, was seine Größe betrifft, da es im Wesentlichen aus zwei Personen besteht: Christian A. Schwarz und Christoph Schalk. Diese beiden sind auch die federführenden Personen im Blick auf das Netzwerk. Sie knüpfen Kontakte, betreuen die nationalen Partner und bilden weltweit NGE-BeraterInnen beziehungsweise NGE-MultiplikatorInnen aus.

Ansatz zum Gemeindeaufbau, für eine große Palette von Arbeitsmaterialien[162] und ein Forschungsprojekt steht. Trotzdem lassen sich wesentliche Punkte verifizieren und Grunddaten der NGE schildern.

1. Die Natürliche Gemeindeentwicklung –Aufbau und Entstehung

Als Paradigma der NGE liegt ihr der biokybernetische Ansatz von Frederic Vester zugrunde.[163] In „Neuland des Denkens“ (Vester 1988) hat Vester zusammenfassend seine Überzeugungen populärwissenschaftlich dargestellt. Dabei leitet er von der Natur ab, dass komplexe Zusammenhänge nicht durch einfaches Ursache-Wirkung-Denken erfasst werden können. Eine Grundannahme von Vester (1988) ist: Die kybernetischen Wechselwirkungen ökologischer Systeme zeigen die Richtung an, wie im jetzigen, dem „kybernetischen Zeitalter“ (:Titel) gedacht werden muss (vgl. Vester 1988:17-49). Seine acht biokybernetischen Grundregeln entwickelt Vester im zweiten Kapitel (:50-91).[164] Diese finden dann in weiteren 18 Kapiteln ihre Anwendung bei ganz unterschiedlichen Themen, wie: Computer, Verkehr, Mikrobiologie, Bionik, Nahrung, Kerntechnik, Lernen und Wissen (vgl. Vester 1988). Deshalb ist es auch wenig erstaunlich, weil Vesters Modell als Grundlage von NGE anzusehen ist, dass das Wort „natürlich“ im Titel der NGE auftaucht. Ein im Zusammenhang praktischer Theologie eher ungewöhnlicher und zugleich schillernder

[162] Vgl. dazu „1.1.3 Arbeitsmaterialien der Natürlichen Gemeindeentwicklung“.

[163] „... das Wesen des biokybernetischen Ansatzes, der auch unserer Arbeit zugrunde liegt“ (Schwarz 1993:275). Der biokybernetische Ansatz ist, wie Schwarz betont, nicht zu verwechseln mit dem kybernetischen Gemeindeaufbau-Programm von Manfred Seitz (1968 und 1985) und Michael Herbst (1987) oder mit dem Kybernetik-Verständnis von Christian Möller (Schwarz 1993:276-277). Sehr wohl stellt Schwarz aber fest, dass der Ansatz von Herbst „in vielen Bereichen dem hier vertretenen Ansatz“ (:277) nahe steht.

[164] Im Einzelnen sind dies: 1. Negative Rückkopplung muss über Positive dominieren. 2. Die Systemfunktion muss vom quantitativen Wachstum unabhängig sein. 3. Das System muss funktionsorientiert und nicht produktorientiert arbeiten. 4. Nutzung vorhandener Kräfte nach dem Jiu-Jitsu-Prinzip statt Bekämpfung nach der Boxer-Methode. 5. Mehrfachnutzen von Produkten, Funktionen und Organisationsstrukturen. 6. Recycling: Nutzung von Kreisprozessen zur Abfall- und Abwasserverwertung. 7. Symbiose: Gegenseitige Nutzung von Verschiedenartigkeit durch Kopplung und Austausch. 8. Biologisches Design von Produkten, Verfahren und Organisationsformen durch Feedback-Planung. (Vgl. Vester 1988). Die weitgehende Übereinstimmung der biokybernetischen Grundregeln mit den ‚biotischen Prinzipien’ der NGE (vgl. 1.1.1.3 in diesem Kapitel) ist unverkennbar.

Begriff, der sich nicht selbstredend erklärt. Alle drei Wortteile, Natürlich – Gemeinde – Entwicklung, sind wie drei Säulen, auf denen NGE beruht.

1.1 Ein Titel als Programm: Natürliche Gemeindeentwicklung

„Natürlich", oder auch „biotisch"[165] bedeutet, so Schwarz (1996): „... die Wachstumsmechanismen, mit denen Gott seine Gemeinde baut, zur Geltung zu bringen, anstatt es mit eigenen Kraftanstrengungen selbst zu versuchen" (:7). Aus drei Quellen wird die NGE gespeist: 1. Empirische Untersuchungen, 2. Beobachtung der Natur und 3. Das Studium biblischer Texte.[166] Aus der Naturbeobachtung, die also nur eine von drei Ursprüngen der NGE ist, Gesetzmäßigkeiten für das Gemeindewachstum abzuleiten, begründet der Autor unter anderem[167] mit Matthäus 6,28: „Und warum sorgt ihr euch um die Kleidung? Schaut die Lilien auf dem Feld an, wie sie wachsen: sie arbeiten nicht, auch spinnen sie nicht." Schwarz meint in der Aufforderung Jesu, „schaut an" (katamaqete), das genaue Beobachten der Natur, insbesondere der „Wachstumsmechanismen" (Schwarz 1996:9), die theologische Vorgabe für die NGE erkennen zu können. Er grenzt sich jedoch deutlich gegenüber einer „*theologia naturalis*" ab (:8-9). In dem Wort „natürlich" steckt eine provokative Stärke. Ihre Brauchbarkeit soll später[168] näher betrachtet werden.

„Gemeinde", als zweiter Bestandteil des Begriffs NGE, adressiert das Programm. Die Frage, welches Gemeindebild Schwarz leitet, lässt sich nur indirekt beantworten, denn explizit befinden sich darüber keine Hinweise in seinen Büchern. Jedoch lassen sich

---

[165] Das „biotische Potential" ist ein der Ökologie entlehnter Begriff, den Schwarz in seinen Büchern allerdings nicht belegt. Biotisch bedeutet „Die lebende Natur betreffend" (Faunistik, Biotisch).

[166] Trotz der deutlichen empirischen und phänomenologischen Grundlagen reklamiert Schwarz, im Gegensatz zur restlichen Gemeindewachstumsbewegung, ein ausschließlich theologisches Paradigma für die NGE (Schwarz 1996:14 u.101). Der „klassischen" Gemeindewachstumsbewegung bescheinigt er hingegen ein „a-theologisches Paradigma" (:101). Dieser exklusive Anspruch begegnet uns noch mehrmals im weiteren Verlauf dieses Kapitels und wird unter 1.5 und 6. explizit aufgegriffen werden.

[167] Nicht näher ausgeführt werden weitere „Gleichnisse aus der Natur, und insbesondere der Landwirtschaft" (Schwarz 1996:8).

[168] Vgl. dazu 1.5 „Ist und kann Gemeindeentwicklung ‚natürlich' sein?" in diesem Kapitel.

Grundlinien schon von den ersten Veröffentlichungen an verfolgen, an der Fragestellung im Fragebogen zur Gemeindeanalyse erkennen und auch an den acht Qualitätsmerkmalen[169] verdeutlichen. Zum Beispiel bekennt sich Schwarz zu einem Evangelisationsverständnis, das eindeutig als ‚evangelikal' zu bezeichnen ist: „... Menschen, die neu für Jesus und die Gemeinde gewonnen werden" (Schalk & Schwarz 1997:211). Das evangelikal-freikirchliche Gemeindeverständnis liegt auch dem Bild einer „Kerngemeinde" zugrunde, die zur Auswahl der 30 Personen, welche die Fragebogen zur Gemeindeanalyse ausfüllen, herangezogen wird.[170] Haarbeck (1986) hat schon in der Diskussion um die „Theologie des Gemeindeaufbaus" kritisch auf eine „dualistische Polarisierung von Ekklesia und Kirche" (:27) hingewiesen.[171]

Warum sich Schwarz so schwer ekklesiologisch, und, wie wir später sehen werden, auch insgesamt theologisch so wenig festlegen lässt, scheint eine paradoxe Struktur zur Grundlage zu haben.[172] Einerseits ist Schwarz ein Verfechter des heutigen, postmodernen Wissenschaftsverständnisses, dass es nämlich keine reine Objektivität im Bereich der wissenschaftlichen Forschung geben kann, weshalb er auch gar nicht versucht „so etwas wie

[169] Vgl. dazu 1.1.1.1 „Acht Qualitätsmerkmale".

[170] Die Kriterien, die für Mitarbeiter (!) zutreffen sollten sind: „a. Sie sollten nach Ansicht des Pastors zu denen gehören, die am stärksten *im Zentrum des gemeindlichen Lebens* stehen. b. Sie sollten eine *regelmäßige Aufgabe* in der Gemeinde haben. c. Sie sollten Mitglied einer gemeindlichen *Kleingruppe* (Hauskreis, Bibelkreis, Aktionskreis etc.) sein" (Schalk/Schwarz 1997:12, Hervorhebungen im Original). Es ist auch auffällig, dass *dem* Pastor (Singular!) eine selektive Rolle zukommt.

[171] Möller (1986) geht noch weiter, wenn er im Blick auf diese dualistische Ekklesiologie sagt, dass damit die Kirche „nicht ekklesia, nicht Leib Christi sein" (:45) darf. Schwarz (1993) geht zwar in „Die dritte Reformation" (:19-21) auf die Kritik an den polar gewählten Begriffen ein, ohne diese jedoch aufzugeben. Er räumt begriffliche, exegetische und sachliche Unschärfen ein, bleibt aber dabei, dass „die Unterscheidung (und Zuordnung) von Kirche als ‚Institution' und ‚Ereignis' ... der wichtigste theologische Ertrag der ‚Theologie des Gemeindeaufbaus'" (:19) ist. Hilfreich ist sicher das bildlich dargestellte Zueinander von Institution und Ereignis, das beides zusammen als „wahre Gemeinde" zeigt (:29 u.ö.). Doch es bleibt zu fragen, ob die einseitige Zuordnung von Lehre, Sakrament und Amt zur institutionellen Seite diesen Elementen gerecht wird. Allein im Blick auf die Lehre ist zu vermerken, dass Gottes Wort immer Ereignischarakter hat. Vgl. dazu die Ausführungen von Klappert (1983) zum logoj-Begriff (:1409-1434).

[172] Schwarz (1987) selbst betont, dass „unsere Auffassung von Gemeindeaufbau damit steht und fällt, wie wir Gemeinde definieren" (:15), ohne selbst die Gemeindestrukturen, die sein Denken und Fragen bestimmen, bewusst zu kennzeichnen.

eine ‚objektive' Theologie zu treiben" (Schwarz 1993:14).[173] Andererseits legt er aber sein Vorverständnis, die ekklesiologischen Grundlagen seiner NGE, nicht offen, die doch handgreiflich als Postulat im Hintergrund vorhanden zu sein scheinen. Es würde weder dem Forschungsprojekt und seinem repräsentativen Wert noch dem ganzen Projekt einen Abbruch tun – im Gegenteil. Umso leichter wäre die Übertragung auf Gemeindesituationen auch ganz anderer Art, als die der Arbeit von Schwarz zugrunde liegende.[174] Weitere Gedanken zum Gemeindeverständnis, das der NGE eigen ist, werden weiter unten erörtert.[175]

Der letzte begriffliche Teil von NGE, „Entwicklung", hat zumindest drei Bereiche in der NGE, die damit umschrieben sind. Zum einen versteht sich NGE als fortwährender Prozess und nicht als Programm: „Vielmehr geht es um einen Prozess, der das gemeindliche Leben langfristig prägt" (Schalk & Schwarz 1997:23).[176] Zum anderen ist die NGE selbst ständiger Entwicklung unterworfen.[177] Und zum dritten ist damit der wissenschaftliche Hintergrund der NGE angegeben: Die Organisationsentwicklung (OE) und Organisationspsychologie, die beide, so Schalk (1999), „cannot be separated" (:4). Im wissenschaftlichen Instrumentarium sind das ZOS und die NGE also identisch. Unterschiedlich ist hingegen die‚freie' Vorgehensweise des ZOS gegenüber der weitgehend festgelegten Konturen des Beratungsprozesses bei der NGE, wie es im folgenden Abschnitt dargestellt wird.

[173] Vgl. dazu: Schalk & Schwarz (1997:200-201). So z.B. „Die Fragestellung spiegelt also in der Tat unser bereits vor der Forschung feststehendes Interesse wider" (:200).

[174] Hier kann der Autor aus eigener Erfahrung sagen, dass sich insbesondere volkskirchliche Gemeinde mit der Adaption der NGE schwer tut. Nicht zuletzt wegen dem in der Volkskirche vorfindlichen Taufverständnis, den häufig fehlenden Kleingruppenstrukturen, dem pluralistischen Spiritualitätsleben u.a.m.

[175] Siehe 4.2 „Zum Gemeindeverständnis der Natürlichen Gemeindeentwicklung" in diesem Kapitel.

[176] Näheres zum Prozess-Charakter der NGE findet sich unter 1.1.1.5.

[177] Vgl. dazu das in der Einleitung zu diesem Kapitel Gesagte, besonders Fußnote 160.

1.1.1 Die fünf Bausteine der Natürlichen Gemeindeentwicklung

Ich folge in der Beschreibung dieser fünf Bausteine den Formulierungen von Schwarz (1996), nicht ohne mich in deren Besprechung auch auf andere Quellen zu beziehen. Die fünf Bausteine sind im Einzelnen:

- Die acht Qualitätsmerkmale
- Der Minimumfaktor/Die Minimumstrategie
- Die sechs biotischen Prinzipien
- Das theologische Denkmodell
- Die zehn Aktionsschritte zur Implementierung der NGE

Neben einer kurzen Darstellung werden auch kritische Anfragen zu jedem Punkt gestellt und diskutiert.

1.1.1.1 Acht Qualitätsmerkmale[178]

Bei der NGE geht man von folgendem Grundsatz aus: „Genau die gleichen ‚Methoden', die eine höhere Qualität[179] produzieren, sorgen als ganz normaler Nebeneffekt auch für das quantitative Wachstum" (Schwarz 1996:42). Der Unterschied zu bisherigen Überlegungen[180] zur Qualität von Gemeinden liegt darin, so Schwarz, dass es bisher „nicht möglich war,

[178] Vgl. dazu Schwarz (1996:15-48). Die ursprünglichen „sieben Kennzeichen einer wachsenden Gemeinde" (Schwarz 1987:55-61) wurden durch das achte Qualitätsmerkmal „Inspirierender Gottesdienst" ergänzt. Aber auch dieses Kennzeichen wurde bereits 1987 publiziert (vgl. dazu George & Logan 1987:157).

[179] Qualität wird in der NGE auf einer Skala zwischen 0-100 angegeben. Der normierte Mittelwert ist 50 mit einer Standardabweichung von ± 15. Die aus allen acht Bereichen gewonnenen Resultate ergeben im Durchschnitt den sogenannten Qualitätsindex. Steigt in allen acht Bereichen der Wert über 65, so ist die Gemeinde zu 99,4% eine wachsende Gemeinde. Vgl. dazu Schwarz (1996:38-41). Es muss noch gesondert betrachtet werden, was Schwarz unter Gemeindewachstum versteht und wie der Stand der Diskussion dazu ist.

[180] Die Anfänge der Überlegungen zur Qualität von Gemeinden lassen sich bis 1972 in einem Kapitel des Buches „Body life" von Ray Stedmann unter dem Titel „Keeping the body healthy" zurückverfolgen. 1973 folgten Arn und McGavran „How to grow a church: Conversations about church growth". Und 1976 veröffentlichte Wagner eine Arbeit unter dem Titel „Your church can grow: Seven vital signs of a healthy church" Die „seven vital signs" kommen inhaltlich den acht Qualitätsmerkmalen sehr nahe. Die Entwicklung der Definition von gesunden Gemeinden ist übersichtlich dargestellt bei William H. Day (2002): „The Development of a comrehensive definition of church health".

Qualität auch nur ansatzweise zu messen“ (:43).[181] Die Kriterien, unter denen im Forschungsprojekt und bei jeder Gemeindeanalyse Gemeinden untersucht werden, heißen in der NGE *Qualitätsmerkmale*.

Die acht Qualitätsmerkmale der NGE sind im Einzelnen:

- Bevollmächtigende Leitung
- Gabenorientierte Mitarbeiterschaft
- Leidenschaftliche Spiritualität
- Zweckmäßige Strukturen
- Inspirierender Gottesdienst
- Ganzheitliche Kleingruppen
- Bedürfnisorientierte Evangelisation
- Liebevolle Beziehungen

Da es viele solcher Listen von Kennzeichen wachsender Gemeinden gibt[182], betont Schwarz (1996) das Besondere dieser Merkmale:

> Ein Grund, warum ich ‚unserer‘ Liste gegenüber anderen den Vorzug gebe, ist der, daß sie die einzige ist, die in Form des Adjektivs unmißverständlich zum Ausdruck bringt, worin das biotische ‚Erfolgsgeheimnis‘ jedes einzelnen Kennzeichens besteht“ (:78).[183]

[181] Die bereits erwähnte Arbeit von Day führt weitere neun Werkzeuge zur Untersuchung der Qualität von Gemeinden auf. Diese stammen aus dem weiten Spektrum der Gemeindewachstumsbewegung. (Day 2002:32-33). Da sich auch die schon zuvor erwähnten Überlegungen zur Qualität von Gemeinden mit deren Messbarkeit beschäftigt haben, lässt sich das Argument von Schwarz so nicht halten.

[182] Schwarz (1996) selbst identifiziert 23 verschiedene solcher Listen (:78). Eine weitgehende Übereinstimmung im Blick auf die Arbeitsbereiche ist mit Wagners (1976) ‚seven vital signs of a healthy church“ feststellbar, teilweise wörtlich. Im Einzelnen sind dies: 1. Der Pastor. 2. Eine mobilisierte Laienschaft. 3. Die Gemeindegröße. 4. Ein ausgewogenes Verhältnis von *celebration* (Gottesdienst), *congregation* (dezentrale Zusammenkunft von 30-80 Gemeindegliedern) und *cell* (Kleingruppe). 5. Das *homogenous unit principle* (Zusammensetzung und Kultur der Gemeindeumgebung entsprechend) 6. Evangelistische Methoden, die zur Glaubensentscheidung führen. 7. Die Prioritäten in der Gemeinde richtig setzen.

[183] Dieses Argument, das den Vorzug der NGE auf die sprachliche und damit formale Struktur beschränkt, ist natürlich unzureichend als Nachweis der Überlegenheit der acht Basisprinzipien der NGE gegenüber anderen Listen dieser Art. Hier fehlt jegliche theologische oder soziologische Begründung.

Das Adjektiv beschreibt den Teil, der auf die Anwendung der *biotischen Prinzipien*[184] für den jeweiligen Arbeitsbereich hinweist. Diese Liste von Schwarz lässt unschwer einen in der reformatorisch-pietistischen Tradition stehenden Hintergrund des Gemeindebilds erkennen.[185]

[184] Vgl. dazu 1.1.1.3 „Sechs biotische Prinzipien".

[185] Diese Einschätzung teile ich mit Booker (2001): „It presupposes the rightness of the theology of the reformers and the pietists (broadly equivalent to Evangelicalism in the English-speaking world)" (:6). Vgl. dazu auch Schwarz (1993) selbst: „... so gehe ich davon aus, daß das, was *Reformation* und *Pietismus* in die weltweite Christenheit eingebracht haben, nicht nur Spezialerkenntnisse einiger weniger Kirchen sind" (:94). Vgl. dazu auch Schwarz (1993:96-112).

Dadurch kann eine „universelle“ Anwendung behindert werden. Neue Gemeindeentwicklungen, wie die Zellgemeinden, die keine Kleingruppen haben, sondern eine sind, stoßen bei der Anwendung auf Schwierigkeiten.[186] Und obwohl sich die NGE im Laufe verschiedener Stadien der Forschung z.B. von einem pastor-zentrierten Denken hin zu einer leitungs-orientierten Sichtweise entwickelt hat, bleibt das pastoren-zentrierte Bild im Fragebogen erhalten.[187]

Unbestreitbar sind die acht Merkmale, generell gesprochen, biblisch legitimiert. Und sie stellen einen hervorragenden Maßstab zur Orientierung in der Frage nach der Qualität von Gemeinden dar. Das steht nicht zur Diskussion. Doch ist damit auch eine entsprechende Tiefe in der Begründung erreicht? Beim näheren Hinsehen erscheint das eher zweifelhaft. Dass sie mit ziemlicher Sicherheit nicht alles abdecken, was theologisch zum Thema Gemeinde zu sagen ist, bestreitet auch Schwarz nicht.[188]

Schwarz (1996) scheint misstrauisch gegenüber Gemeinden zu sein, in denen „mehr oder minder starke ‚gesetzliche Tendenzen‘ ausfindig“ (:26) gemacht werden können. Dass er dann ‚gesetzliche Tendenzen‘ mit „Christsein als Übereinstimmung mit einer Lehre, einer Moral, einer bestimmten Kirchenmitgliedschaft[189]“ (:26) identifiziert, leuchtet nicht ein. Verquickt Schwarz hier Themenfelder, die ihn aus der eigenen biografischen Erfahrung heraus skeptisch machen? Radikalität und Nachfolge können aber gerade im Blick auf das NT

[186] So gibt es in Zellgemeinden auch keine Bereichs- oder Co-Leiter (Fragebogen Pastor Nr. 35, 66 und 58; Fragebogen Mitarbeiter Nr. 78). Auch einen im Fragebogen vorausgesetzten Pastor (Singular!) ist selten, wenn nicht sogar nie in Zellgemeinden vorhanden („*Pastoren*“-Fragebogen und Mitarbeiter-Fragebogen Frage Nr. 11,22,32 und v.a.m.). Auch das Modell südamerikanischer Basisgemeinden verzichtet in der Regel auf einen Pastor.

[187] Noch 1993, in „Die Dritte Reformation“ (Schwarz 1993) hieß das erste Basisprinzip „Zielorientierter Pastor“ (:288) und erst 1996 „Bevollmächtigende Leitung“ (Schwarz 1996:22). Der *Pastoren*fragebogen und die auf *den Pastor* zielenden Fragen (im Mitarbeiterfragebogen Nr. 22, 32, 41, 49, 56, 66, 74) sprechen für sich.

[188] „Bisweilen werde ich gefragt, ob es nicht möglich ist, dass wir in Zukunft so etwas wie ein neuntes oder zehntes Qualitätsmerkmal entdecken. Natürlich ist das generell möglich“ (Schalk/Schwarz 1997:205).

[189] Es ist nur schwer nachzuvollziehen, warum die Überzeugung, einer bestimmten Kirche anzugehören, gegen die Begeisterung für die eigene Gemeinde (Mitarbeiterfragebogen Frage Nr. 43) ausgespielt wird.

nicht gegeneinander ausgespielt werden. Insbesondere die Evangelien liefern ein Bild von Jesus, das deutlich macht: „... the one who ate and drank with sinners must never be separated from the one who preached the Sermon on the Mount. What God has put together we should not put asunder“ (Neufeld, Comparison). Auch wenn bei der NGE keiner speziellen Frömmigkeitsform einen Vorrang eingeräumt wird, ist doch im Arbeitsbuch zum Thema Spiritualität (Beutel 1995) ein eher auf unkonventionelle Menschen zugeschnittenes Programm zu finden.[190] Unkonventionalität ist aber ein Persönlichkeitsmerkmal und kann deshalb nicht mit ‚leidenschaftlich' in eins gesetzt werden.

Beim Qualitätsmerkmal „Leidenschaftliche Spiritualität“, beziehungsweise den durch die Studie gewonnenen Ergebnissen zu diesem Bereich, stellt Schwarz als Gegenpol ‚Traditionalismus' beziehungsweise ‚Orthodoxie'[191] heraus. Da im Fragebogen[192] keine Definition für ‚traditionalistisch' gegeben wird, ist nicht klar, was damit gemeint ist. Entspringen nicht auch die im Gegensatz dazu sehr positiv bewerteten ‚Bereichsleiter' einer heutzutage vorhandenen Tradition?

Gottesdienst soll und kann „Spaß machen“[193]. Doch ist es sicher nicht möglich „Spaß haben“ und „inspirierend“ gleich zu setzen. Dazu Neufeld: „It is entirely possible, that the folks in Corinth were having a lot of fun at gathered worship. Paul's instructions ... may indicate that they had too much of it“ (Neufeld, Comparison). Die Tendenz, den Gottesdienst im

[190] Besonders ausgeprägt in Richtung Unkonventionalität sind die Abschnitte „Christsein mit Ausstrahlung“ (Beutel 1995:9-11) oder auch „Von der Raupe zum Schmetterling“ (:88-90).

[191] Es ist mit Erwich (2002) zu beklagen, dass Orthodoxie hier eine einseitig negative Bewertung erfährt. Wer einen kirchengeschichtlich, theologisch und konfessionalistisch geprägten Begriff verwendet, sollte präziser formulieren, wie er ihn inhaltlich füllt. Zudem werden Vertreter orthodoxer Kirchen dadurch implizit NGE tendenziöse konfessionalistische Prägungen unterstellen müssen. Vgl. dazu Erwich 2002.

[192] Ich beziehe mich hierbei auf die Frage Nr. 76 im Mitarbeiterfragebogen: „Ich halte meine Gemeinde für traditionalistisch“.

[193] Mitarbeiterfragebogen Frage Nr. 15 und 87: „Es macht mir Spaß, den Predigten im Gottesdienst zuzuhören“ – „Es macht mir Spaß, Außenstehende in unseren Gottesdienst mitzubringen“.

Blick auf seinen Unterhaltungswert als Veranstaltung zu messen,[194] ist notwendigerweise zu korrigieren, nicht zuletzt aufgrund der neutestamentlichen Ausführungen zum Gottesdienst.[195] Es ist auch zu fragen, warum jeglicher Bezug zu Taufe und Abendmahl in der Gemeindeanalyse der NGE fehlen. Eine wesentliche Erweiterung und Vertiefung des Gottesdienstverständnisses kann und muss theologisch vom Wesen der Gemeinde bestimmt sein. Hendriks (2001) verwendet dafür den Begriff der „Koinonia" (:39). Diesen entfaltet er dreidimensional: beziehungsorientierte Gemeinschaft untereinander, gesellschaftlicher Dienst in Wort und Tat und Umgang mit Gott in persönlicher Frömmigkeit sowie in Gottesdiensten (:39-40).[196] Dieses im Gesamtbild von Gemeinde eingebettete Verständnis entspräche auch dem ganzheitlichen und systemischen Ansatz der NGE und würde dem Gottesdienst die ihm angemessene Bedeutung zukommen lassen. Wie man dann aufgrund eines solchen theologisch vertieften Verständnisses von Gottesdienst konkrete Fragen zur Gemeindeanalyse eruieren kann, hat nicht zuletzt Zulehner (1989:173) gezeigt.[197]

Das Thema „Bedürfnisorientierte Evangelisation" ist meines Erachtens der am schwächsten theologisch reflektierte Bereich der acht Qualitätsmerkmale. Evangelisation wird hier wesentlich als Begabung beziehungsweise Tätigkeit einzelner Personen und als evangelistische Qualität von Gemeindeveranstaltungen verstanden. Mir fällt es auch schwer, die „bedürfnisorientierte" Pointe der Fragestellungen im Mitarbeiterfragebogen zu erkennen. Dem Evangelisationsverständnis der NGE ist zumindest dreierlei entgegen zu halten. Zum

---

[194] Das Praxisbuch zum Basisprinzip *Inspirierender Gottesdienst* von Douglass (1998) „Gottes Liebe feiern - Aufbruch zum neuen Gottesdienst" leistet zwar hierzu eine deutliche Erweiterung, führt aber nicht über einen pragmatisch orientierten „Crashkurs Liturgik" (:31) hinaus. Viele Fragen, wie die gleichberechtigte Beteiligung von Frauen und Männern am Gottesdienst, der Überwindung von sozialen Barrieren im Gottesdienst, oder auch die Frage der Einbeziehung von Kindern und Jugendlichen im Gottesdienst, bleiben auch hier völlig unberührt. Vgl. dazu Breitenbach (1994:106).

[195] Vgl. dazu Röm12,1+2; Eph 5,2-21; Gal 5,13-26 u.a.

[196] Damit liegt Hendriks auf einer Linie mit Zulehner (1989), der die drei Begriffe Mystik, Koinonia und Diakonia verwendet. Weiterhin verweist Hendriks (2001) auf die *communis opinio* in der Theologie im Blick auf das Wesen der Gemeinde (:40-41). Diese gemeinsame Basis, über konfessionelle Grenzen hinweg, ist eine große Chance, die es auch im Blick auf das Gottesdienstverständnis zu nutzen gilt.

[197] Vergleiche auch die Ausführungen von Zulehner (1989) zur GB speziell zu Gemeindeanalyse (:233-234).

einen wird das neutestamentliche Verständnis von Evangelisation als Proklamation des Reiches Gottes[198] (Mk 1,15 par; Lk 8,1; Apg 8,12 u.a.)[199] nicht aufgenommen. Zum anderen: So wichtig das Engagement Einzelner ist, muss theologisch betont werden, dass die Proklamation des Evangeliums *Gottes* Tat ist, als Teil der *missio dei,* und als solche Aufgabe der ganzen Gemeinde.[200] Zum dritten muss gesagt werden, dass die Verkündigung des Evangeliums die Verkündigung des Bedürfnisses nach Rettung mit einschließt,[201] ohne die jeweiligen persönlichen Bedürfnisse von Menschen auszuklammern. Eine ausschließliche Fixierung der Evangelisation auf die Bedürfnisse der Menschen, wie Schwarz sie fordert[202], ist, weil dies nicht auf soziale Veränderung, sondern auf persönliche Bekehrung abzielt, als deutliche Verengung von ‚Evangelisation' zu kritisieren.[203] Es fehlt insgesamt eine missiologische Sichtweise von Evangelisation, die eine Verwechslung oder Gleichstellung[204] von Evangelisation und Mission in der NGE verhindern würde, der sich Bosch (1991:411-412) deutlich

[198] Und dies ist eine deutlich weitere Dimension als die persönliche Bekehrung Einzelner: „Evangelism might be understood, then, as spreading the good news that in Jesus Christ God is establishing a new order...'" (Kirk 1999:61). Leider fehlt der NGE die Auseinandersetzung um diese Weite des Begriffs Evangelisation.

[199] Die Akzente Evangelium „für die Armen" (Matth 11,5; Lk 4,18 u.ö.) und Evangelium als *shalom* für Juden und Heiden (Röm 10,15, Eph 2,17 u.ö.) können noch ergänzt werden.

[200] Die Hauptfrage kann eben nicht sein, wer die Gabe der Evangelisation in einer Gemeinde hat (Schwarz 1996:34), sondern wie die *ganze* Gemeinde mit ihrer *ganzen* Existenz den missionarischen Auftrag ausfüllt (vgl. Kasdorf 1996:26-32), dessen essentieller Bestandteil (Bosch 1991:412) die Evangelisation ist. Auch Kirk (1999) betont den existentiellen und kommunitären Aspekt der Evangelisation entgegen aller individuellen Charakterisierung: „... that new communities of deep sharing, trust, integrity ... should be built ... that would demonstrate ... the existence of a living God. ... leads some to emphasise the inward and individual nature of evangelism. However, if the Gospel is about reconciliation, evangelism must go on within the Church itself …" (:69-70).

[201] Neufeld (1999) verdeutlicht diese zweifache Wirkung von Evangelisation, wenn er sie folgendermaßen beschreibt: „divulging a secret , of God surprising an often unsuspecting world of both grace *and* ist need for it" (Hervorhebung durch den Autor). Ähnlich auch Kirk (1999:72).

[202] „Der Schlüssel für den Gemeindeaufbau ist, daß die Gemeinde ihre evangelistischen Angebote ganz auf die Fragen und Bedürfnisse der Nichtchristen einstellt" (Schwarz 1996:35).

[203] Vgl. zu dem Gesagten auch die Ausführungen von Neufeld (1999).

[204] Diese Gleichsetzung von Mission und Evangelisation liegt zumindest sehr nahe, wenn Schwarz (1996) schreibt: „... dass es ohne Zweifel die Aufgabe eines jeden Christen ist, seine spezifischen Gaben dafür einzusetzen, dass der Missionsauftrag erfüllt wird. Das macht ihn aber noch lange nicht zum ‚Evangelisten'" (:34).

entgegenstellt.[205] Eine tiefere Dimension im Verständnis von *bedürfnisorientierter Evangelisation*, die man der NGE wünschen würde, beschreibt Kasdorf (1996):

> Daher sollten wir nicht von Priorität, sondern von Zentralität des Evangeliums sprechen. Ganz gleich, ob wir Kranke heilen oder Evangelium predigen, Hungrige speisen oder Gefangene lösen, Entwicklungshilfe leisten oder schulisch tätig sind ... (:26)

Die Frage des Zueinanders von Evangelisation und sozialer Verantwortung muss für ein adäquates Verständnis von Evangelisation unbedingt gestellt werden.[206]

In dem schon angeführten Artikel von Neufeld (1999) „Natural Church Development and the New Testament" geht der Autor in seiner Kritik sehr moderat mit NGE um. Er unterstreicht weithin die Gemeinsamkeiten zwischen den acht Qualitätsmerkmalen und dem NT. Am schärfsten ist seine Kritik hinsichtlich der biblischen Fundierung von „Liebevolle Beziehungen". Er beklagt die fehlende neutestamentliche Verwurzelung dessen, was Schwarz als Kriterien für Liebe aufführt: „... I think that the love of which Jesus speaks in John 15, for example, or of which Paul speaks in 1 Corinthians 13 is broader and deeper" (Neufeld, Comparison). Und diese, im NT beschriebene Liebe, entziehe sich jeglicher Form von Messbarkeit. Dieser grundsätzlichen Kritik schließe ich mich so nicht an, füge aber hinzu: Sich um eine freundlichere Atmosphäre im Miteinander und bei Veranstaltungen zu bemühen, ist ohne Frage zu begrüßen, erreicht aber bei weitem nicht die Tiefe und Weite von Liebe, wie sie das NT schildert.

Wie wir sehen, können die Qualitätsmerkmale der NGE nicht unkritisch übernommen oder gebraucht werden. Sie decken auch jeweils nur einen bestimmten Bereich des „Arbeitsbereiches" ab, auf den sie bezogen sind. Und – so ist zu sagen – sie sind

---

[205] Dies kann bereits an zwei Überschriften erkannt werden, die Bosch (1991) zum Thema Evangelisation anführt: „I perceive mission to be wider than evangelism" (:411) und „Evangelism should therefore not be equated with mission" (:412).

[206] Zwar thematisiert Schwarz (1993) die politische Dimension des christlichen Glaubens unter der Überschrift „Der Traum vom christlichen Staat: Der Streit um das politische Mandat" (:223-233), ordnet dabei aber nur einen Teilbereich „Diakonie, Sozialarbeit, etc." (:232) der bedürfnisorientierten Evangelisation zu (:233). Warum „politische Arbeit" (:232) sich am Besten von einer „übergemeindlichen Organisation" (:233) verwirklichen lässt, bleibt unklar.

ergänzungsbedürftig. Vom Neuen Testament her und seiner zentralen Hoffnung auf das Wachstums des Reiches Gottes[207], nicht allein der Gemeinde, erweitert Neufeld die Liste um weitere vier Qualitätsmerkmale: Messianisches Bewusstsein, Radikale Friedfertigkeit, Hunger nach Gerechtigkeit und Solidarität mit den Armen und anderen an den Rändern der Gesellschaft (vgl. Neufeld, Comparison)[208]. Diese oder andere notwendige Verbreiterungen sind nicht willkürlich, sondern aus missiologischer Perspektive geradezu unumgänglich. Überhaupt vermisst man schmerzlich bei der NGE die missiologische Grundlegung, was sich noch an verschiedenen Stellen zeigen wird.[209]

Abschließend ist zu den acht Qualitätsmerkmalen zu sagen: Es wurde wiederum deutlich, dass das Gemeindebild, das einer Untersuchung zugrunde gelegt ist, entscheidend für deren Aussagen und Ergebnisse ist.[210] Erwich (2002) hat in einer Untersuchung von Gemeindeentwicklungskonzepten in Baptistengemeinden zusammenfassend festgestellt: „Crucial in all the approaches is the underlying ecclesiology“ (Erwich, Missional). Es ist also zu fragen, ob Schwarz seinem Anspruch entsprechend, universelle und allgemeingültige Prinzipien zu finden, einem unnötigen ekklesiologischen Versteckspiel zum Opfer gefallen ist.

1.1.1.2 Die Minimumstrategie

„Die Minimumstrategie geht davon aus, daß es die am schwächsten entwickelten Qualitätsmerkmale einer Gemeinde sind, die in erster Linie deren Wachstum blockieren“

---

[207] Leider fehlt bei Schwarz, auch in seinem systematisch-theologischen Buch „Die Dritte Reformation“ (Schwarz 1993) eine Auseinandersetzung zur Beziehung von Reich Gottes und Gemeinde. Deshalb wird auch nur ansatzweise die Unterscheidung von Proklamation des Reiches Gottes und Evangelisation gestreift (:234).

[208] Im englischen Original lauten die vier Qualitätskriterien: „Quality #9: messianic consciousness; Quality #10: radical peaceableness; Quality #11: hunger for justice; Quality #12:solidarity with the poor and others on the edges of society“ (Neufeld, Comparison).

[209] Es sollen hier nur in Kürze beispielhafte Themen aus der Missiologie angesprochen werden: Kulturell relevante Übersetzung der NGE, Kontextualisierung der NGE, eine missiologische Ekklesiologie.

[210] Weitere Anmerkungen zum Gemeindebild und der (fehlenden) missiologischen Perspektive ist unter 2.2 „Zum Gemeindeverständnis der NGE“ zu finden.

(Schwarz 1996:50). Dadurch wird allerdings kein Merkmal wichtiger als die anderen. Es sollte parallel an allen Bereichen gute Arbeit gemacht werden. Aber der Minimumfaktor ist der ‚Konzentrationsbereich' an dem am Besten mit dem stärksten Bereich der Gemeinde gearbeitet werden soll.[211] Es geht hier also um die Priorität, das „timing" der Gemeindearbeit.

Als Quelle für die Minimumstrategie nennt Schwarz den Biologen und Chemiker Justus von Liebig und die von ihm entwickelte „minimumorientierte Düngung".[212] Leider geht Schwarz nicht näher auf die Anleihen der NGE bei der „engpaßkonzentrierten Strategie (EKS)" von Wolfgang Mewes[213] (1985) ein, von dem er den Begriff „Minimumfaktor" (:20) übernommen hat.[214] Die EKS entspringt einer systemischen Sichtweise, die auf die Betriebswirtschaft, speziell der Führungsstrategie, angewendet wird. In sieben Phasen[215] werden Stärken und Schwächen eines Unternehmens analysiert, am Minimumfaktor gearbeitet und so eine „Erfolgsspirale" in Gang gesetzt (vgl. Mewes, Strategie).

---

[211] In der Abbildung bei Schwarz (1996:57) wird beispielsweise die Stärke im Bereich „gabenorientierte Mitarbeiterschaft" dafür verwendet, um an der Schwäche im Bereich „bedürfnisorientierte Evangelisation" zu arbeiten.

[212] Liebig hat entdeckt, dass sowohl die Überdüngung (also Konzentration auf die „Stärken"), als auch die Unterdüngung des Bodens (also Konzentration auf den jeweiligen Mineralien-Engpass des Bodens) schädlich ist. Vgl. dazu Schwarz (1996:54) und Schwarz (1993:297-298).

[213] Mewes, Jahrgang 1927, begann bereits mit 27 Jahren, Fernlehrgänge für Betriebswirte anzubieten. Das im Lauf der Jahre angeeignete Instrumentarium aus der Systemanalyse fasste er 1971 in den Lehrgang „Engpasskonzentrierte Strategie" zusammen. 1988 wurde ihm das Bundesverdienstkreuz verliehen und im Jahr 1991 verkaufte er seinen Verlag an die Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, die wiederum 1996 die Nutzungsrechte an die Deutsche Weiterbildungsgesellschaft übergeben hat.

[214] Schwarz (1993) erwähnt zwar, dass der Ansatz von Liebig von „Wolfgang Mewes und anderen auf die Funktionsweise sozialer Systeme übertragen" (:297) wurde, geht aber nicht näher auf die 1985 von Mewes veröffentlichte Theorie ein. Die Nähe zu Mewes ist vor allem bei der Beschreibung der „Parallelen aus der Landwirtschaft" in Schwarz (1996:54-55) und Schwarz (1993:297-298) erkennbar. Vgl. dazu Mewes (1985:20-21). Näheres zum Umgang mit den Quellen der NGE findet sich in den Fußnoten 292-296.

[215] Die sieben Phasen des EKS-Prozesses sind: 1. Den Ist-Zustand analysieren. 2. Analyse des Geschäfts- und Aufgabenfeldes. 3. Die Erfolgversprechende Zielgruppe finden. 4. Arbeit am Minimumfaktor der Zielgruppe. 5. Innovationsphase als Lernprozess und Problemlösungsmethode. 6. Kooperation stärken, Konzentration auf die Kernkompetenz. 7. Dauerhafte Stabilisierung der so erreichten Position. Vgl. dazu Mewes (Strategie).

1.1.1.3 Sechs biotische Prinzipien

Diese sechs Prinzipien erläutern, wie es gelingen soll, zur „Freisetzung der Wachstumsautomatismen, mit denen Gott selbst seine Gemeinde baut“ (Schalk & Schwarz 1997:123) zu kommen. Die Herkunft der sechs Grundsätze ist die Beobachtung der Schöpfung Gottes (vgl. Schwarz 1996:61)[216]. Im Einzelnen sind dies:

- Vernetzung
- Multiplikation
- Energieumwandlung[217]
- Mehrfachnutzen
- Symbiose
- Funktionalität

Die Anwendung dieser sechs Prinzipien führt zu der von Schwarz adjektivisch ausgedrückten Freisetzung der Wachstumsautomatismen im jeweiligen Qualitätsmerkmal also dem *biotischen Element*, wie zum Beispiel ‚bevollmächtigend’ oder ‚gabenorientiert’.

Der Sinn dieser Prinzipien und ihrer Bedeutung für das (Gemeinde-)Leben ist nicht zu bestreiten. Warum sie allerdings in Gegensatz zu dem „üblichen ‚christlichen‘ Denken“ (Schwarz 1996:80) gesetzt werden, wenn sie doch andererseits wohl intuitiv in einer nicht geringen Zahl von Gemeinden angewendet werden beziehungsweise beobachtet werden können, leuchtet nicht ein.[218] Es ist erstaunlich, dass diese Prinzipien in der Literatur nicht

[216] Es wurde bereits gezeigt, dass die biotischen Prinzipien sprachlich und weitgehend inhaltlich von Vester (1988) herzuleiten sind. Vgl. Fußnote 164.

[217] Dieses Prinzip hat eine begriffliche Umformung erlebt. 1993 hieß es noch „Jiu-Jitsu“ (Schwarz 1993:292).

[218] Vgl. dazu: „Die Prinzipien haben wir uns nicht *ausgedacht*, sondern in lebendigen Gemeinden *beobachten* können“ (Schwarz 1993:291).

diskutiert werden,[219] wo sie doch einen breiten Raum in der NGE einnehmen,[220] ja deren methodisches Herz beschreiben, quasi der „Schlüssel zu jedem der acht Qualitätsmerkmale“ (Schwarz 1996:61) sind. Sind sie schlicht zu allgemeingültig oder zu kompliziert?

Zunächst bringen diese Prinzipien nichts Neues:

> Die Prinzipien haben wir uns nicht *ausgedacht*, sondern in lebendigen Gemeinden *beobachten* können. Unser Beitrag war lediglich, ihnen einen entsprechenden Namen zu geben und sie in eine ... Gesamtstrategie zu integrieren (Schwarz 1993:291).

Sie folgen einer empirischen Erhebung von Methoden in unterschiedlichen Gemeinden und fassen die Ergebnisse der Untersuchung unter neuen Stichworten zusammen. Es sind also lediglich die Begriffe, die neu sind, nicht das Beschriebene selbst.

Auch inhaltlich sind sie in der Anwendung nicht wirklich neu, sondern gehen Hand in Hand mit der systemischen Denkweise[221]. Diese ist wiederum für die GB unverzichtbar: „Für den Versuch, das Konzept der Organisationsentwicklung (OE) auf die Gemeinde anzuwenden, ist das neuere systemisch-ganzheitliche Organisationsverständnis hilfreich und notwendig“ (Marcus 1998:77).[222] Somit können und müssen die sechs biotischen Prinzipien auf diesem Hintergrund verstanden und diskutiert werden.

---

[219] Weder bei Booker (2001), bei Barrett (Response), bei Warren (Healthy Churches) oder bei Bork (1995) wird Stellung dazu bezogen. Die Äußerung von Plock (2001), dass die Anmerkungen dazu „ den Rahmen ... sprengen“ (:141) würde, kann sicher nicht der einzige Grund dafür sein. Lediglich Erwich (Missional) erläutert die Prinzipien, ohne sie jedoch zu besprechen.

[220] Wenn sowohl das Grundlagenwerk (Schwarz 1996) der NGE, wie auch das Praxishandbuch (Schalk & Schwarz 1997) diesen Prinzipien annähernd so viel Raum geben, wie den acht Basisiprinzipien, dann ist um so mehr zu fragen, warum das Interesse daran in der theologischen Literatur so gering ist.

[221] Zum systemischen Denken gehört grundlegend die Kybernetik, der auch die NGE, wie schon der ursprüngliche Name „gemeindekybernetische Strategie“ (Schwarz 1993:275 u.ö.) belegt, verpflichtet ist: „Ausgangspunkt ist dabei die Systemtheorie, die mit der Kybernetik die theoretische Grundlage systemischen Denkens bildet“ (Kohnle 2002:7-8). Den kontextbezogenen Aspekten der Systemtheorie trägt diese Arbeit Rechnung, in dem sie einen theologischen Ansatz, die kommunikative Theologie, einführt, der diese Aspekte aufnimmt und für die Theologie umsetzt. Vgl. dazu Kapitel 5, 2. „ ‚Kommunikative Theologie’ - ein Praxismodell kontextualisierter Theologie“. Vgl. dazu auch den Entwurf von Lörsch (1999), der im 4. Kapitel unter 2.3 „Angewandte Erkenntnisse aus der (systemischen) Organisationsentwicklung“ diskutiert wird. Eine Einführung in die Systemtheorie und deren Anwendung auf das System Gemeinde liefert Schock (2004:205-222).

[222] Kohnle (2002) geht in ihrer Arbeit zu den systemischen Gesichtspunkten der GB näher auf diesen Punkt ein und unterstreicht vielfältig die Aussage von Marcus: „Erst auf dem Hintergrund der Systemtheorie kann von der Kirche, kann von Gemeinden als Organisationen gesprochen werden“ (:6). Vgl. dazu Kohnle (2002:6-7).

Die „Vernetzung“ bezieht sich auf das Wesen der Gemeinde als „komplexer Organismus“ (Schwarz 1993:291). Die vernetzte Sichtweise bewahrt davor, einzelne Faktoren oder Arbeitsschritte im Gemeindeaufbau isoliert zu betrachten. Diese Sichtweise, die dem Neuen

Testament eigen ist,[223] geht bereits auf Aristoteles zurück.[224] Sie muss sowohl aus systemisch geprägter OE-Sichtweise, als auch aus theologisch-neutestamentlicher Sicht Grundbestandteil gemeindeberaterischen Handelns.

Mit dem Prinzip der „Multiplikation“, tritt Schwarz (1993:291-292 und 1996:68-69) entschieden dem Trend zur *mega-church* entgegen. In der Natur ist nicht immer weiteres Wachstum zu erkennen: „Ein Baum zum Beispiel wird nicht unbegrenzt größer, sondern bringt neue Bäume hervor“ (Schwarz 1996:68). Dieses einleuchtende Argument wendet er folgerichtig auf die Gemeinde an: „so ist die wahre Frucht einer ... Gemeinde nicht eine neue Gruppe, sondern neue Gemeinden“ (:68).[225] Etwas dünn fällt die theologische Begründung aus, wenn Schwarz (1996) allein auf die Begleitung der zwölf Jünger durch Jesus hinweist (:69). Hier könnte die heilsgeschichtliche Dimension des Werdens und Vergehens, insbesondere sichtbar in der Geschichte des Volkes Israel, eine vertiefende Begründung liefern.[226]

Als nächstes soll, wie ursprünglich bei Schwarz (1993:292), das Prinzip „Funktionalität“ besprochen werden, weil es in gewisser Spannung zu dem der „Multiplikation“ steht. Ausgehend von der Feststellung, dass „alles Lebendige in der Schöpfung Gottes ... in irgendeiner Weise ‚Frucht’ bringt“ (Schwarz 1996:76) zeigt Schwarz auf, dass Evaluation, wie man dieses Prinzip vielleicht treffender nennen könnte, einen notwendigen Schritt im Gemeindeaufbau darstellt. Irreführend im Blick auf die Zielsetzung der NGE, speziell der biotischen Prinzipien ist, dass dabei die Quantität augenfällig eine

---

[223] Das organische Bild vom „Leib“ wird mehrfach auf die Gemeinde angewendet: Römer 12,4f; 1Kor 10,17; 11,24-29; 12,12-27; Eph 1,22f; 3,6; 4,4-16; 5,23 und andere.

[224] Vgl. dazu Lask (1996:354).

[225] Auffällig ist an dieser Stelle, dass Schwarz (1993:291-292) fast ausschließlich strukturell-organisatorische Beispiele anführt wie „Delegation, Bereichsleiter, Co-Leiter, Gruppenteilung“ (:292) und lediglich „Gemeindegründung“ (:292) als direkte Folgerung seiner Erwägungen anführt.

[226] Dies wurde mustergültig bereits durch von Rad (1981) im Blick auf die Botschaft der Propheten thematisiert, wenn er schreibt, dass die Propheten den Neuanfang „durch ihr Hinwegfegen aller falschen Sicherheiten erst schaffen, ..., dann aber das Wort von dem Neuen stellen“ (Rad 1981:89).

große Rolle spielt, deren Primat doch von Schwarz im Blick auf die C*hurch-Growth*-Bewegung kritisiert wird[227]: „Eine gute Kontrolle indessen, ob wir unsere Arbeit *tatsächlich* in gutem Einklang mit diesen Prinzipien gestaltet haben ... ist es, periodisch immer wieder die Frage nach der sichtbaren ‚Frucht' zu stellen" (:77). Dass als einziges Schaubild auf diesen Seiten eine Besucher-Statistik (:76) zu sehen ist, verstärkt den Eindruck einer Akzentverschiebung in Richtung Quantität. Eine Korrektur erfährt diese Wahrnehmung im Praxishandbuch (Schalk & Schwarz 1997:177-188), wo eindeutig die qualitativen Aspekte der Funktionalität im Vordergrund stehen.

Die „Energieumwandlung", ursprünglich „Jui-Jitsu" (Schwarz 1993:292) genannt, ist nichts anderes, als „bestehende Kräfte und Energien ... durch geringfügige Steuerenergie im gewünschten Sinne" (Schwarz 1996:70) zu lenken.[228] Dieses in der Beratung ständig angewandte Motiv im Blick auf Widerstände und Störungen in der Beratung, ist ein unverzichtbarer Teil des Vorgehens in einer GB. Dies gilt, auch wenn die Vermittlung dieses im Gemeindeaufbau „am wenigsten bekannten" (:70) Gemeindeaufbau-Prinzips nicht gerade leicht sein dürfte, was auch den Ausführungen von Schalk und Schwarz (1997:153) zwischen den Zeilen zu entnehmen ist.[229] Die lediglich am Jiu-Jitsu-Prinzip beispielhaft durchgeführte biblisch-theologische Argumentation (Schwarz 1993:293-295) wäre durchaus ein hilfreicher Beitrag auch für die anderen Prinzipien gewesen. Damit wäre der theologische Ansatz der NGE deutlicher dargestellt und nachvollziehbar.

Ein „Mehrfachnutzen" wird immer dort erzielt, wo das, was „seine Funktion erfüllt hat, automatisch in einen neuen Kreislauf eingefügt wird" (Schwarz 1993:292). Oder anders ausgedrückt, „die Ergebnisse der Arbeit" werden umgewandelt „in Energie, die gleichzeitig

---

[227] Vgl. dazu Schwarz (1993:11-12) und andere.

[228] Dieses Prinzip ist in der Systemtheorie auch mit dem Begriff der „Homöostase" (vgl. dazu Lask 1996:355) belegt.

[229] Wie bei keinem anderen Prinzip legen beide Autoren im Praxishandbuch der NGE (Schalk & Schwarz 1997) viel Wert darauf, ein „Grundverständnis" (:153) des Prinzips „Energieumwandlung" zu vermitteln.

der Aufrechterhaltung dieser Arbeit zugute kommt“ (Schwarz 1996:72). Damit ist nicht nur das Kausalitätsprinzip durchbrochen, sondern auch dem systemischen Verständnis Rechnung getragen. Anwendung findet dieses Prinzip im Gemeindeleben, so Schwarz (:72-73), in der Heranbildung von Co-Leitern in den jeweiligen Arbeitsbereichen, dem *Training-on-the-Job* von Mitarbeitern oder auch der finanziellen Selbstorganisation.

Das Prinzip der „Symbiose“ aus der Natur überträgt Schwarz (1993) folgendermaßen auf die Gemeinde: „Verschiedene Arbeitsformen sind wesentlich effektiver als die Monokultur einer alles beherrschenden Arbeitsform“ (293). Dass damit das grundlegende Thema der weltweiten Debatte um die Einheit der Christen berührt wird, lässt Schwarz zwar nicht im Unklaren (vgl. dazu Schwarz 1996:74), belässt es aber bei eher polemisierender Argumentation, indem er Monopolismus als Gegenbegriff zur Einheit einführt (:74). Des weiteren wird die globale Frage auch nicht mehr berührt, sondern das Prinzip ausschließlich auf innergemeindliche Fragen angewendet, wie die Gaben- und Meinungsvielfalt.[230] Ob man in der Folge das Prinzip der *win-win-Situation* mit der goldenen Regel Jesu aus Matthäus 7,12: „Alles nun, was ihr wollt, daß euch die Leute tun sollen, das tut ihnen auch! Das ist das Gesetz und die Propheten“ einfach gleichsetzen kann, scheint mir mehr als fragwürdig.

Die Diskussion der sechs biotischen Prinzipien hat erkennen lassen, dass es sich um eine klassische Anwendung von natürlichen, der Biologie (vgl. dazu Schwarz 1993:290-291) entlehnten und der systemischen Denkweise verpflichteten Begriffe handelt. Ihre theologische Legitimation, der alttestamentlichen Weisheitslehre folgend (vgl. dazu Schwarz 1993:290), steht nicht zur Debatte. Eine tiefere theologische Fundierung scheint aber durchweg angeraten zu sein.

[230] Vgl. dazu Schwarz (1996:74-75) und auch Schalk & Schwarz (1997:168-170)

1.1.1.4 Ein neues theologisches Denkmodell

Schwarz kennzeichnet die NGE in der Einleitung zum theologischen Denkmodell, das er in „Die dritte Reformation“ (Schwarz 1993) ausführlich dargestellt hat, als „eine neue Art zu denken, als es in der Christenheit normalerweise üblich ist“ (Schwarz 1996:83). Das ist ein hoher Anspruch.

In der Tat ist das bi-polare Gemeindemodell, das Schwarz (1993:112-117, und öfter) propagiert, anspruchsvoll. Dabei wird versucht, das Zueinander von Institution und Ereignis, von Dynamik und Statik, von Organismus und Organisation schematisch zu erfassen. Gleichzeitig dient es als Erklärungsmodell für vielerlei Grabenkämpfe zwischen theologischen „Lagern“ im Gemeindeaufbau. In der Regel liegen diesen Kämpfen Vereinseitigungen der beiden aufeinander bezogenen Pole vor, die Schwarz als „mystisches Mißverständnis“ (oder auch Dualismus) und „magisches Mißverständnis“ (oder auch Monismus) bezeichnet.[231] Die vorgenannten Fehlentwicklungen erklärt Schwarz wohl zu simplifizierend mit einem je falschen Gottesbild.[232] Das trinitarische Gottesbild, wie er es seiner Tradition entsprechend versteht, spielt für ihn die zentrale Rolle seiner theologischen Erwägungen. Als logische Konsequenz ist die jüngste Entwicklungsstufe der NGE-Bausteine nun auch trinitarisch angelegt, sehr plastisch beschrieben und existentiell orientiert als „die drei Farben“.

[231] Vgl. dazu Schwarz (1993:19-47) und Schwarz (1996:83-102).

[232] Sehr wohl müssen die von ihm aufgeführten Tendenzen - Hellenismus, fehlende inkarnatorische Konsequenz, die ungeschichtliche, transzendente, neutrische und deterministische Tendenz, das abstrakte Wahrheitsverständnis – im Blick auf das Gottesbild eines Menschen in Betracht gezogen werden. Doch auch hier gilt zu sagen: Ein „objektives“ Gottesbild kann es nicht geben, sondern wird immer von weltanschaulichen Faktoren beeinflusst sein. Gerade unter Einbeziehung dieser Erkenntnis wird der inkarnatorischen „Struktur“ Jesu Rechnung getragen. Zum Gottesbild: vgl. auch die Ausführungen unter 4.1. in diesem Kapitel.

Von der Reformation und dem Pietismus leitet Schwarz ein „reformatorisches Prinzip“[233] (Schwarz 1993:96 u.ö.) ab, dessen Bedeutung folgendermaßen beschrieben wird: „Vorhandenes wird nicht als sakrosankt akzeptiert, sondern konsequent auf seinen *Sinn* und seine *Wirkung* hinterfragt (:96, Hervorhebungen im Original). Bedenkenswert sind die Erläuterungen, wobei und womit, nach Ansicht von Schwarz, die beiden Reformbewegungen des 16. und 17. Jahrhunderts stecken geblieben sind, nämlich in der Strukturfrage.[234] So ist es die logische Konsequenz, wie Schwarz (1993) schreibt:

> Es ist das Verdienst der ersten Reformation, daß sie die Dimension des persönlichen Glaubens und des allgemeinen Priestertums *wiederentdeckt* hat. Es ist das Verdienst der zweiten Reformation, daß sie daran gegangen ist, persönlichen Glauben und allgemeines Priestertum praktisch *einzuüben*. Es bleibt die Aufgabe der dritten Reformation, die Kirche so zu strukturieren, daß das, wofür die ersten beiden Reformationen gekämpft haben, zum Normalfall werden kann (:112, Hervorhebungen im Original).

Um diese dritte Reformation zu bewältigen, ist ein neuer theologischer Ansatz, ein neues Paradigma[235], notwendig, das er als „funktional“ bezeichnet. Funktional im Sinn von „ob und inwieweit ... Glaube, Gemeinschaft und Dienst *Ereignis werden“* (:85, Hervorhebung im Original).[236] Die theologische Debatte der „Funktionalität“ im Sinn von „Frucht“ ist sicher nicht weit genug geführt. Es müssten zum Beispiel Aspekten, wie der „Verborgenheit“ der Kirche, der *ekklesia invisibilis* (und der damit verbundenen Arkandisziplin vor allem in orthodoxen Kirchen), nachgegangen werden und was Funktionalität in diesem Zusammenhang bedeutet. Nur so kann eine Verwechslung und einseitiges Verstehen von

---

[233] Die reformatorischen Prinzipien sind ursprünglich: sola scriptura, sola gratia, sola fide. Darauf nimmt Schwarz allerdings keinen Bezug. „Nach dem reformatorischen Prinzip ist die Gemeinde in erster Linie creatura verbi“ (Stadelmann 1997:346). Dieses reformatorisch-ekklesiologische Grundverständnis taucht bei Schwarz erstaunlicherweise nicht auf.

[234] Schwarz (1993) grenzt sich hier deutlich von der Strukturdebatte des Ökumenischen Rates der Kirchen ab, die seines Erachtens aufgrund eines falschen theologischen Ansatzes, der auf Allversöhnung abzielt, stecken geblieben, beziehungsweise gescheitert ist. Vgl. dazu Schwarz (1993:109-110).

[235] So ist auch der Untertitel „Paradigmenwechsel in der Kirche“ verständlich.

[236] Zur Abgrenzung gegenüber pragmatischem Denken verweist Schwarz (1993:275) auf den seinem Denken zugrunde liegenden biokybernetischen Ansatz von Frederic Vester (1988) „Neuland des Denkens. Vom technokratischen zum kybernetischen Zeitalter“.

„Funktionalität“ als „Erfolg“ verhindert werden.[237] Es ist auch nicht einsichtig, warum ein Wechsel des theologischen Paradigmas erforderlich ist, wenn es doch primär bei NGE um die qualitative Verbesserung des Gemeindelebens geht und dabei „Vielfalt von Lehrtypen, die allerdings in Jesus Christus selbst ihre Einheit haben“ (Schwarz 1993:128) angestrebt werden soll.

In drei großen Teilen legt der Begründer der NGE seine theologischen Gedanken nieder: 1. „Gemeindeaufbau zwischen Mystik und Magie“ (Schwarz 1993:17-112). Hier werden die Voraussetzungen dargelegt, wie oben beschrieben, von denen Schwarz ausgeht und auf das Kriterium der Funktionalität hin zugespitzt. 2. „Das theologische Paradigma“ (:113-249). Schwarz wendet seine Denkvoraussetzungen, das „funktionale Paradigma“ auf neun Themenkreise[238], klassische dogmatische *loci* an, die in drei Themenblöcken, Glaube, Gemeinschaft und Dienst, gebündelt sind. 3. „Kybernetisch Gemeinde bauen“ (:251-324). Die „gemeindekybernetische Strategie“, später „Natürliche Gemeindeentwicklung“, wird in groben Zügen dargestellt. Das Denkmodell des neuen Paradigmas erweist sich als hilfreich, um viele Grabenkämpfe und Missverständnisse im Bereich der von Schwarz aufgegriffenen Themen zu verstehen und auch um zwischen verschiedenen ‚Lagern‘ vermitteln zu können. Ob ein Paradigma, das selbst mit schwarz-weiß-Kategorien[239] arbeitet, der postmodernen Argumentationsweise[240] allerdings gerecht wird, und damit ein echtes *neues* Paradigma wäre, muss bezweifelt werden.

---

[237] Eine Auseinandersetzung zum Thema „Erfolg – ein Name Gottes? Kriterien pastoralen Erfolgs“ (Eckart & Eckart 2000) führt an dieser Stelle weiter, da der Artikel neben einer theologischen auch eine soziologische Annäherung zum Thema „Funktionalität kirchlicher Strukturen“ bietet. Außerdem setzen sich die Autoren auch mit theologischen Einwänden zum Erfolg als Indikator pastoraler Tätigkeit auseinander (:17-19). Die Relevanz und Aktualität der „Funktionalität“ wird darin durchgehend unterstrichen (:20-21).

[238] Diese sind im Einzelnen: Lehre, Heilige Schrift, Freiheit und Gesetz, Taufe und Abendmahl, Tradition und Wandel, Gemeindegründung und Ökumene, Charisma und Amt, das politische Mandat, Evangelisation und Bekehrung.

[239] Diese werden in den Darstellungen der theologischen „Lager“ geradezu grafisch sanktioniert. Das mag nicht die Absicht des Verfassers sein. Aber wer sein eigenes Denkmodell als *das* Richtige, im Gegensatz zu den „Fehlentwicklungen“ schildert, muss sich der Kritik der Schwarz-Weiß-Malerei stellen.

[240] So kennzeichnet Erwich (Missional) die Denkweise von Schwarz als ‚deeply embedded in a modernist perspective“ (Erwich, Missional).

Obwohl der Anspruch einer „dritten Reformation“ sehr hoch ist, schraubt Schwarz diesen bereits in der Einleitung selbst herunter und zwar auf die „Anwendung“ (Schwarz 1999:14) der reformatorischen Prinzipien (aus der Reformation und dem Pietismus) auf die heutige Situation. Trotzdem sind durchgängig hohe Ambitionen, höhere als in der Einleitung, sprachlich fixiert. So lassen sich die beiden *Darstellungen* des Gemeindeaufbau-Paradigmas,[241] nebeneinander gestellt, dahingehend interpretieren, dass hier „Wahre Kirche“ und „Natürliche Gemeindeentwicklung“ als austauschbare Variable benutzt werden. Oder: Bereits im Vorläuferbuch, der „Theologie des Gemeindeaufbaus“(Schwarz & Schwarz 1984) war durch die Gliederung in 95 Thesen ein hoher, ein „reformatorischer Anspruch“, erkennbar. Eine „andere Art zu denken, als es in der Christenheit normalerweise üblich ist“ (Schwarz 1996:83) für sich zu reklamieren, macht den Platz, auf dem man sich bewegt, ziemlich klein und trägt den Nimbus des ‚Unkritisierbaren‘ an sich. Vielleicht ist gerade aus diesem Grund die theologische Diskussion um „die dritte Reformation“ so dünn gesät.

Es ist hingegen zu begrüßen, dass ein nicht unbedeutender Vertreter der Gemeinde-Wachstums-Bewegung, wie Schwarz es ohne Frage ist, versucht hat, die theologische Lücke, die Herbst noch 1987 beklagen musste,[242] zumindest in einem ersten Schritt zu schließen.

1.1.1.5 Zehn Aktionsschritte zur Implementierung[243]

Wie kann ein so komplexes, für die Praxis der Gemeindearbeit verfasstes Konzept in die Praxis umgesetzt werden? Auch auf diese Frage liegt in der NGE eine Antwort vor. Dreh- und Angelpunkt der Anwendung von NGE ist das Gemeindeprofil, das im nächsten Abschnitt behandelt wird. Zu ihm hin und von ihm her ist NGE aufgebaut. Zur Umsetzung der

[241] Vgl. dazu Schwarz 1993:117 und Schwarz 1996:87 u.ö.

[242] Herbst (1987) wird so auch von Schwarz (1993:12) in seiner Einleitung zitiert: „Gemeindewachstum möchte möglichst vielen konfessionellen Positionen eine Identifikation mit seinen Grundgedanken ermöglichen und verzichtet daher auf präzise dogmatische Erörterungen“ (Herbst 1987:265).

[243] Siehe Schwarz (1996:103-128) und Schalk & Schwarz (1997:23-39).

biotischen Prinzipien und zur Arbeit an den acht Qualitätsmerkmalen dienen die zehn Aktionsschritte, die im Folgenden aufgelistet sind:

1. Geistliche Motivation stärken.
2. Minimumfaktor erheben.
3. Qualitative Ziele setzen.
4. Hindernisse identifizieren.
5. Biotische Prinzipien anwenden.
6. Stärken ins Spiel bringen.
7. Biotische Materialien einsetzen.
8. Fortschritte kontrollieren.
9. Neuem Minimumfaktor zuwenden.
10. Das Leben reproduzieren.

Die zehn Schritte lesen sich wie ein Manual organisationsentwicklerischer Begriffe, die auf die NGE angewendet sind. Und, so sehr Schwarz die prinzipienorientierte Vorgehensweise betont, ist das Programmatische an diesen Schritten unverkennbar. Das Praxishandbuch zur NGE (Schalk & Schwarz 1997) bietet zu jedem der Aktionsschritte, zur Arbeit am Minimumfaktor des Gemeindeprofils und zur biotischen Denkweise relevante und anwenderfreundliche Materialien. Diese reichen von Checklisten über Fragebögen bis hin zu Planspielen. Die Formulierungen der Aktionsschritte sind „bewußt so offen formuliert, daß sie den unterschiedlichen gemeindlichen Situationen Rechnung tragen“ (Schwarz 1996:104).

Die entscheidende Rolle misst Schwarz (1996) allerdings nicht dem NGE-Instrumentarium, sondern der im ersten Aktionsschritt thematisierten „geistlichen Motivation“ einer Gemeinde bei (vgl. Schwarz 1996:106-107). Bei aller Messbarkeit, die der NGE eigen ist, verwundert der dehnbare Begriff „geistlich“ als Ausgangspunkt des Prozesses. Natürlich ist es sehr wichtig, aus welchem Grund, aus welcher Motivation sich jemand, beziehungsweise eine Gemeinde dem Thema Gemeindeentwicklung zuwendet. Nur ist es,

nicht zuletzt aus psychologischer Sicht, schwierig, *das* geeignete Motiv zu haben. Monokausale Erklärungsmuster sind in postmodernem Kontext auch kaum tauglich. Man sollte sich deshalb über den Komplex seiner *verschiedenen* Motivationsstränge bewusst sein. Hier wäre der in vielen Punkten so klaren Darstellung der NGE mehr Eindeutigkeit zu wünschen. Zudem bleibt unklar, warum die Motivation als „Hingabe an Jesus und sein Werk" (Schwarz 1996:107) beschrieben wird, also rein christologisch bestimmt. Das widerspricht dem vehement vertretenen trinitarischen Entwurf[244] der theologischen Grundlagen der NGE.

Wenn es stimmt, dass NGE erst dort ansetzt, „wo *diese* Motivation bereits vorhanden ist" (Schwarz 1996:107, Hervorhebung durch den Autor), dann beginnt NGE für die Gemeinden mit einer unpräzisen um nicht zu sagen nebulösen Grundlage. Gerade an diesem Punkt bietet NGE keine Arbeitshilfen, sondern vage Hinweise auf „Modellgemeinden" (!)[245] oder „Teilnahme an christlichen Großveranstaltungen" (:107; Schalk & Schwarz 1997:27).

Da die weiteren Aktionsschritte keiner Erklärung bedürfen, beziehungsweise an anderer Stelle erörtert werden, soll hier nur noch der zehnte Schritt „Das Leben reproduzieren" näher betrachtet werden. Hierbei wird die Gründung neuer Gemeinden durch bereits bestehende als Normalfall geschildert[246]: „Wenn eine Gemeinde gesund ist, wird sie sich irgendwann reproduzieren" (Schwarz 1996:124). Auch bei diesem Punkt spielt wieder die Gemeindegröße, also die Quantität, bei den Überlegungen eine zentrale Rolle: „Gemeinden mit vielleicht 100 bis 200 Gottesdienstbesuchern, die fortwährend neuen Gemeinden zum Leben verhelfen - das sollte die Regel sein" (Schalk & Schwarz 1997:39). Es

[244] Implizit wird der trinitarische Ansatz schon durch die Worte „natürlich" oder „biotisch", die in der NGE eine zentrale Stellung einnehmen, angedeutet. Oder auch dadurch, dass die Schöpfung als Ideengeber der NGE bezeichnet wird (Schwarz 1996:8-11) und von „Gemeindeaufbau in der Kraft des Heiligen Geistes" (Schwarz 1996:126-127) gesprochen wird. Explizit findet der trinitarische Ansatz seinen Ausdruck, seit Schwarz (1999) die „Dreifache Kunst Gott zu erleben" veröffentlicht hat. In der Folge wurden und werden alle neuen Bausteine der Veröffentlichungen der NGE konsequent diesem Ansatz unterworfen. Es ist zu fragen, warum in der „Theologie" der NGE (Schwarz 1993) diese so grundlegende Bestimmung faktisch fehlt und nur implizit aufgegriffen wird.

[245] Gegen die Orientierung an Modellgemeinden ist das ganze System der NGE angelegt (Vgl. dazu Schwarz 1996:16-17). Umso verwunderlicher ist, dass gerade nun diese als Orientierungshilfe am kritischen Punkt jeder GE empfohlen werden.

werden zwar noch weitere Hinweise qualitativer Art gegeben, wann der Zeitpunkt für eine Gemeindepflanzung gekommen ist. Es wird aber mit der Regelzahl „100-200“ ein quantitativer Maßstab gesetzt. Spannend bleibt die Frage, wie parochial verfasste Kirchengemeinden mit diesem Instrument arbeiten, wenn Gemeindepflanzung innerhalb der jeweiligen Landeskirche schon aus der Parochialstruktur heraus nicht möglich ist. Zudem dürften diese Gemeinden ein Problem haben, die Gemeindegröße vorrangig über die Zahl der Gottesdienstbesucher zu markieren.

1.1.2 Das Gemeindeprofil

Zur Erhebung des Minimumfaktors, was als zweiter der zehn Aktionsschritte empfohlen wird, muss eine Gemeinde ein so genanntes ‚Gemeindeprofil‘ rechnen lassen. Um dieses Profil zu erhalten, müssen zunächst Fragebögen ausgefüllt werden.[247] Nach Eingabe der Ergebnisse in eine NGE eigene Software *CORE*, erhält eine Gemeinde ihr Ergebnis der acht Qualitätsmerkmale. Die Resultate des Gemeindeprofils sind in Standardwerten mit einer Standardabweichung von 15 dargestellt und jeweils landesspezifisch normiert. Als empirische Grundlage zur Berechnung des Gemeindeprofils dient das Forschungsprojekt von Schalk und Schwarz, das 1994-1996 durchgeführt wurde.[248] Die dabei verwendeten Fragebögen sind Grundlage für die Erstellung eines Gemeindeprofils. Zur Kostendeckung der Entwicklungskosten werden pro Gemeindeprofil Gebühren erhoben. Eine ausführliche Detailanalyse zu den Einzelfragen kann, ebenfalls gegen Gebühr, vom Institut abgerufen werden. Eine Wiederholung der Berechnung des Profils wird nach sechs bis zwölf Monaten empfohlen (Schalk & Schwarz 1997:14) mit dem Ziel der „Erfolgskontrolle“:

---

[246] Vgl. die Darstellung bei Schalk & Schwarz (1997:39) und Schwarz (1996:124-125).

[247] Jeweils ein Patorenfragebogen und ca. 30 Mitarbeiterfragebögen müssen ausgefüllt werden. Die Mitarbeiter werden nach spezifischen Kriterien ausgewählt, die bereits unter 1.1 aufgeführt sind. Noch einmal möchte ich auf die hohe Bedeutung und selektive Rolle hinweisen, die *dem* (Singular!) Pastor zukommt. Vgl. zum Prozess der Erhebung Schalk & Schwarz (1997:12-14).

[248] Nähere Angaben dazu finden sich in diesem Kapitel unter 3. „Zum Forschungsprojekt der Natürlichen Gemeindeentwicklung“.

„Erfolgskontrolle bedeutet ... die Überprüfung, in welchem Ausmaß die angewandten Maßnahmen ‚Frucht getragen' haben"(:18).

Das Gemeindeprofil ist leicht ablesbar und anschaulich. Schwieriger und anspruchsvoller hingegen ist die Interpretation der Detailanalysen. Hier kommt man kaum umhin, eine/n erfahrene/n ortsfremde/n MitarbeiterIn hinzuzuziehen. Die kontinuierliche Unterstützung durch GemeindeberaterInnen wird den Leitungsteams von Gemeinden ausdrücklich empfohlen (:48).[249]

1.1.3 Arbeitsmaterialien der Natürlichen Gemeindeentwicklung

Hierbei müssen verschiedene Kategorien unterschieden werden: 1. Diverse Materialien im Print- und Software-Bereich und 2. Die Bezugsquellen der NGE-Materialien. Augenfällig ist die hohe Qualität und die methodische Aktualität der NGE-Produkte. Das ist sicherlich, in Verbindung mit der Fülle an Material, ein wesentliches Merkmal, was die NGE im Gemeindeaufbau-Bereich einmalig macht.[250] Ein Manko ist nach wie vor, dass noch ehe die Reihe der Arbeitsbücher zu den acht Qualitätsmerkmalen vollendet wurde, bereits eine neue „Generation" von Arbeitsbüchern auf den Markt gebracht wird.[251]

Drei Bücher sind grundlegend für die NGE, von denen je eines die Theologie, die Philosophie und die Methodik der NGE beschreiben. Dies sind im Einzelnen:

1. Die dritte Reformation - Paradigmenwechsel in der Kirche

   (Bereich: NGE-Theologie, Schwarz 1993),

---

[249] Erstaunlich ist, dass die Mitarbeit von GemeindeberaterInnen lediglich unter dem Punkt „bevollmächtigende Leitung" aufgegriffen wird. Ihre Kompetenzen werden als Erfahrung mit NGE, als Zugang zu Hilfsmitteln zur Umsetzung der NGE und als Hilfe zur Kontextualisierung der allgemeingültigen Prinzipien auf die jeweilige Gemeindesituation beschrieben. Vgl. dazu Schalk & Schwarz (1997:48).

[250] Mit Blick auf die von Schwarz verfassten Bücher wird C.Peter Wagner auf der Verlags-Homepage zitiert: „Die Arbeitsbücher von Christian Schwarz sind die besten, die es meines Wissens überhaupt in irgendeiner Sprache gibt. In Amerika haben wir jedenfalls nicht so gutes Material" (Quelle: http://www.cundp.de/backgrounds/97012206.htm).

[251] Die neue Generation beginnt jeweils mit dem Vorsatz „Die drei Farben ...". Als erstes ist „Die drei Farben deiner Gaben" 2001 erschienen. Zwei Jahre später (!) erschien das siebte Buch der „alten" Reihe zum Thema ‚zweckmäßige Strukturen'. Ein Buch zu ‚ganzheitliche Kleingruppen' steht noch aus.

2. Die natürliche Gemeindeentwicklung nach den Prinzipien, die Gott selbst in seine Schöpfung gelegt hat.
   (Bereich: NGE-Philosophie, Schwarz 1996)
3. Die Praxis der natürlichen Gemeindeentwicklung
   (Bereich: NGE-Methodik, Schalk & Schwarz 1997).

Zusätzlich gibt es eine kurze Zusammenfassung der NGE-Prinzipien in einer Broschüre für Interessierte, „Das 1x1 der Gemeindeentwicklung“(Schwarz 1997).[252] Außerdem sollen zu jedem der acht Qualitätsmerkmale Arbeitsbücher und dazugehörige Handbücher entstehen. Sieben der acht Bereiche sind bereits abgedeckt.

Ein neuer Zweig der NGE-Arbeit schafft in Verbindung mit Coachnet, einem webbasierten Trainingsmodul, eine interaktive Möglichkeit zur Anwendung von NGE. Diverse CD-ROMs ergänzen das Material um eine weitere Facette. Nicht zu vergessen die Fragebögen zur Erstellung des Gemeindeprofils und die dazugehörige Software *CORE*.

Die Bezugsquellen sind vielfältig. Kern aller Publikationen ist der C&P-Verlag, der von Christian Schwarz’s Ehefrau, Brigitte Berief-Schwarz, geleitet wird und seinen Sitz im nordfriesischen Emmelsbüll hat. Der C&P-Verlag veröffentlicht im Wesentlichen die NGE-Materialien in einer eigenen Edition „Natürliche Gemeindeentwicklung“ und daneben noch eine Reihe anderer für Gemeindeaufbau relevanter Bücher, die den Kriterien der NGE entsprechen.

Die verschiedenen Vertriebsschienen lassen sich wie folgt darstellen:

[252] Warum im Titel dieser Broschüre das Wort „natürlich“ weggelassen wurde, ist nicht ersichtlich und schafft Verwirrung. Denn Gemeindeentwicklung ist, wie in Kapitel 4 dargestellt, mehr als „natürliche Gemeindeentwicklung“.

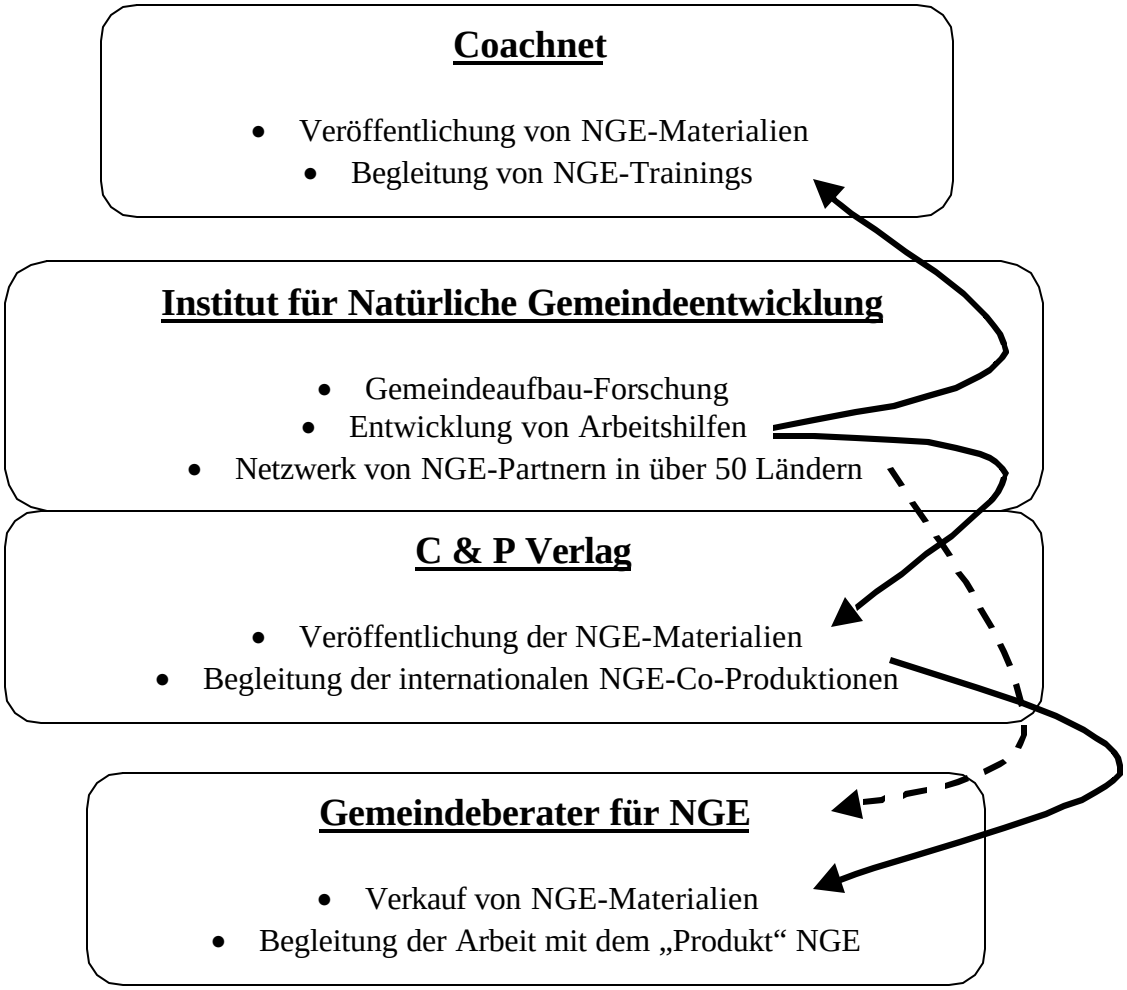


Abbildung 7: Entstehung und Vertrieb der NGE-Arbeitsmaterialien

International gibt es noch bei weitem nicht die Fülle an Material, wie im deutschen Sprachraum. Doch dürfte dies nur eine Frage der Zeit sein. Am weitesten verbreitet ist das grundlegende Buch „Die natürliche Gemeindeentwicklung“ (Schwarz 1996).

Bei aller Einfachheit und Bildlichkeit der Darstellung hat die NGE eine sehr anspruchsvolle Terminologie.[253] Die Sprache ist gespickt mit neuen Begriffen, Abstrakta und Fachwörtern: Biotische Prinzipien (Schwarz 1996:11), Polaritätsgesetz (:84), Minimumfaktor

[253] Warren (Healthy Churches) vermutet, dass durch die Terminologie Menschen, die nicht evangelikal oder charismatisch geprägt sind, von der NGE abgehalten werden. Warren bezieht sich dabei neben sprachlich schwierigen Formulierungen auch auf den theologischen Gehalt der Termini.

(:49-60), technokratisches Denken (:6) – um nur einige zu nennen.[254] Die eben genannten tauchen alle im Grundlagenwerk der NGE auf. Welchen Einfluss dies auf die Forschungsergebnisse hat, ist unklar. Das Argument, dass allgemein gültige Begriffe eben abstrakt sein müssen und die jeweilige Gemeinde selbst den Übersetzungsprozess leisten müsse (vgl. Schalk & Schwarz 1997:198), wird der Frage nur in eine Richtung gerecht. Die Frage bleibt offen, was passiert, wenn diejenigen, die übersetzen sollen, von der Terminologie der NGE abgeschreckt oder überfordert sind.

1.2 Das Institut für Natürliche Gemeindeentwicklung Deutschland

Das Team des deutschen NGE-Partners setzt sich aus drei Personen zusammen: Oliver Schippers (Geschäftsführung),[255] Dr. Stefan Wesely und Christoph Schalk. Die Tätigkeit des Instituts deckt insbesondere zwei Bereiche ab: 1. Lizenzierung beziehungsweise Ausbildung von Beratern für NGE. Zu diesem Zweck veranstaltet das Institut ein- bis zweimal jährlich Werkstatttage[256]. 2. Beratung beziehungsweise Vermittlung von Beratern an interessierte Gemeinden.

Im Unterschied zu NGE-Partnern in anderen Ländern zählt die Herausgabe von Büchern und Arbeitsmaterialien zur NGE in Deutschland nicht zu den Aufgaben des Institutes, weil der C&P-Verlag bereits diese Aufgabe versieht.

---

[254] Ausnahmslos alle oben angeführten Begriffe stammen aus dem Buch „Die natürliche Gemeindeentwicklung“ (Schwarz 1996), das bewusst für ein breites, nichtakademisches Publikum geschrieben ist. Zu den teilweise sehr profilierten, eigenwilligen Begrifflichkeiten kommen einige in deutscher Umschrift vermerkte griechische Vokabeln (Schwarz 1996:9, 10, 12, und öfter). Diese Kompliziertheit der Sprache ist aufgrund der Zielgruppe und der globalen Ausrichtung der NGE nicht verständlich. Die Schwierigkeiten, die die anspruchsvolle Terminologie verursacht oder verursachen kann, wird auch von Erwich (2002) und Booker (2001:20) thematisiert, die eine abschreckende Wirkung oder Überforderung derjenigen sehen, die sich mit NGE beschäftigen.

[255] Oliver Schippers war zunächst bis 1999 Mitarbeiter im *Institut für Gemeindeaufbau*, einem Arbeitszweig von Campus für Christus, in Gießen. Dieses Institut wurde, nach der Zusammenarbeit mit dem Institut für NGE, im Blick auf das Forschungsprojekt 1995 zum nationalen Partner für NGE in Deutschland. Ebenfalls 1995 löste Oliver Schippers Klaus Runkel als Leiter des Instituts ab. Als sich Oliver Schippers 1999 als Gemeinderater selbständig machte, ging die Nationale Partnerschaft auf ihn über (Schippers 2003).

[256] Bei den Werkstatttagen geht es um Erfahrungsaustausch der Berater für NGE (lizenzierte und noch im Lizenzierungsprozess befindliche, vgl. dazu auch 4.). Zu diesem Zweck gehören zum Programm der Werkstatttage Fallbesprechungen von Gemeindeberatungsprozessen und Fachreferate.

In Deutschland sind im Jahr 2004 insgesamt 51 Berater lizenziert. Drei Gemeindeverbände[257] haben sich die NGE zu eigen gemacht und lassen eigene Mitarbeiter durch das Deutsche Institut lizenzieren, beziehungsweise ausbilden.

1.3 NGE weltweit

Bis 1994 war die Arbeit von NGE auf den deutschsprachigen Raum konzentriert. Das Forschungsprojekt machte es notwendig, um „weltweit" gültige Prinzipien behaupten zu können, in mindestens 30 verschiedenen Ländern auf allen fünf Kontinenten Gemeinde zu untersuchen (Schwarz 1996:3, 18-19). Dadurch wurde das rasante internationale Wachstum der NGE-Aktivitäten ausgelöst. 2004 gibt es in über 60 Ländern nationale Partnerschaften (NCD-International 2003)[258], die von Schwarz und Schalk ins Leben gerufen wurden und betreut werden. Schwarz fungiert als Internationaler Direktor und Schalk als Vizepräsident der NGE (NCD-International 2003). Die Hierarchie ist bewusst flach gehalten.

1.4 Der geistige Vater der Natürlichen Gemeindeentwicklung: Christian A. Schwarz

Es kann mit Recht davon gesprochen werden, dass NGE in weiten Teilen mit Christian A. Schwarz gleichzusetzen ist. Konzept und Vision der NGE und auch die rapide wachsende Zahl von internationalen Partnerschaften sind durch ihn initiiert und vorangetrieben worden.

[257] Der Bund Freier Evangelischer Gemeinden, der Bund Freier Pfingstgemeinden und die Gemeinschaft der Siebten-Tags-Adventisten.

[258] Diese Partnerschaften sind von Land zu Land verschieden gestaltet und können am Besten als *franchise*-Partner beschrieben werden. Es können dies Gemeindeverbände, Einzelpersonen, eine Gruppe von Personen, theologische Institute oder andere Konstellationen sein. Ihre Aufgabe variiert sehr stark von der Verbreitung der Materialien bis hin zum Training und der Ausbildung von NGE-Multiplikatoren. Vgl. dazu NCD-International (2003).

Auch die überwiegende Zahl der Arbeitsmaterialien und Bücher zur NGE entstammen seiner Feder.[259]

1.4.1 Biographisches zu Christian A. Schwarz[260]

Schwarz, Jahrgang 1960, wurde praktisch „von klein auf“ durch seinen Vater Fritz Schwarz mit dem Thema Gemeindeaufbau konfrontiert. Fritz Schwarz gehörte zu den Pionieren der Gemeindeaufbaubewegung in Deutschland.[261] Gemeinsam haben sie die „Theologie des Gemeindeaufbaus“ (Schwarz & Schwarz 1984) herausgegeben. Von daher ist wohl auch die strategische Ausrichtung seiner gesamten Arbeit zu verstehen. Die volkskirchliche Verwurzelung schlägt positiv wie negativ[262] im gesamten Modell der NGE durch, wie bereits unter 1.1 beschrieben.

Christian A. Schwarz selbst hat in Bochum, Bethel, Wuppertal, Mainz und Pasadena (Fuller Theological Seminary)[263] Theologie studiert. Besonders die Impulse in den USA haben ihn zu einer Auseinandersetzung mit der *church growth movement* geführt, von der er

[259] Das gilt für die Vielzahl der im Deutschen verfügbaren NGE-Materialien, wie auch für die nun schon in über 40 verschiedenen Sprachversionen herausgegebenen NGE-Titel. Vgl. dazu NCD-International (2003) Die verschiedensprachigen Ausgaben sind auf der internationalen Homepage http://www.ncd-international.org bei den jeweiligen nationalen Partnern aufgelistet.

[260] Christian A. Schwarz lebt heute in Emmelsbüll, nahe der dänischen Grenze: Er ist verheiratet mit Brigitte Berief-Schwarz, mit der er eine Reihe von Büchern gemeinsam verfasst hat und die auch den C&P-Verlag leitet. Gemeinsam haben sie drei Kindern (NCD-International 2003).

[261] Das „Herner Programm“ zum missionarischen Gemeindeaufbau, das 1979-81 als „Überschaubare Gemeinde, Band 1-3“ veröffentlicht wurde, war quasi die Initialzündung der Gemeindeaufbaubewegung in Deutschland. Vgl. dazu Schwarz & Schwarz (1984:13). Die 1985 ins Leben gerufene Arbeitsgemeinschaft für Gemeindeaufbau (AGGA) geht wesentlich auf diesen Impuls zurück, obwohl er deren Gründung nicht mehr miterlebte. Vgl. dazu Maier (1995:213).

[262] So spricht Haarbeck (1986) von einer „Karikatur“ der Volkskirche (:27), die Schwarz gemeinsam mit seinem Vater in der Theologie des Gemeindeaufbaus zeichnet. Vielleicht ist von der volkskirchlichen Verwurzelung her die Wichtigkeit des Pastors erklärbar. Erst in neueren Veröffentlichungen geht Schwarz auch von Gemeinden aus, die keinen oder mehrere Pastoren haben (Schalk & Schwarz 1997:12)

[263] Dieses Institut kann mit Recht als die evangelikale Institution in Sachen *Church-Growth-Movement* bezeichnet werden. Vgl. dazu Maier (1995:80-81).

sich bisweilen heftig und polemisch abgrenzt.[264] Seine immense schriftstellerische Aktivität und eine fast unglaubliche Reisetätigkeit[265] haben NGE weltweit in den vergangenen Jahren zu einem weit verbreiteten Ansatz im Gemeindeaufbau gemacht.

1.4.2 Bibliographisches zu Christian A. Schwarz

Die enorme Reisetätigkeit wird ergänzt durch eine beeindruckende schriftstellerische Arbeit von Schwarz. Diese beiden Faktoren erklären die beachtliche Verbreitung der NGE. Allein im Deutschen sind bereits 23 Titel von ihm erschienen.[266] Eine Vielzahl von Sprachversionen[267] der zentralen Titel der NGE sind bislang auf dem Markt.

Es mag zwiespältige Urteile hervorrufen, dass die NGE literarisch im Wesentlichen durch Schwarz bestückt ist. Auf der einen Seite garantiert das die Ursprünglichkeit des Materials, das sozusagen „aus erster Hand" des kreativen Kopfes der NGE kommt. Auf der anderen Seite ruft eine derart massive Zentralstellung eines Autors, der auf „Vernetzung", „Multi-plikation", „Synergien" usw. in seinem ganzen Gemeindeaufbaumodell verweist, zumindest kritische Rückfragen hervor: Warum – selbst unter Einbeziehung der Coautoren – solch ein kleiner Autorenkreis ausschließlich deutscher Herkunft? Warum gibt es keine echten ‚Übersetzungen' einheimischer Mitarbeiter in den Partnerländern? Kann es sein, dass

[264] Als Beispiel für die Schwarz eigene Polemik und seinen Schreibstil, soll ein Ausschnitt aus der Einführung zum Buch „Natürliche Gemeindeentwicklung" (Schwarz 1996) dienen: „Der Hauptunterschied der natürlichen Gemeindeentwicklung zu den verbreiteten Gemeindewachstumskonzepten läßt sich in drei Stichworten zusammenfassen: 1. Sie wendet sich gegen einen *pragmatischen und a-theologischen* Ansatz ... 2. Sie hat keinen quantitativen Ansatzpunkt ... 3. Sie will Gemeindewachstum nicht ‚machen'. Natürliche Gemeindeentwicklung bedeutet Abschied zu nehmen von einem *oberflächlichen Pragmatismus*, einer *statischen* Ursache-Wirkung-Logik, ..., von *manipulativen* Marketingmethoden ... Mit anderen Worten: Weg von *menschlich ausgedachten* Erfolgsprogrammen ..." (:13-14, Hervorhebungen durch den Autor).

[265] So hat Schwarz, v.a. in den Jahren 1997-2001, ca. 80 % seiner Zeit im Ausland verbracht. Vgl. dazu Brecht (2001:1).

[266] Vgl. dazu die im Anhang an die Bibliographie aufgeführte Übersicht der deutschen Titel von Schwarz. Von den 24 Büchern sind acht gemeinsam mit einem Co-Autor beziehungsweise einer Co-Autorin, namentlich seiner Frau, herausgegeben.

[267] Allein „Die Natürliche Gemeindeentwicklung" (Schwarz 1996) ist bereits in 40 Sprach- beziehungsweise Landesversionen erhältlich. In allen Partnerländern kann man Material von Schwarz beziehen. Vgl. dazu NCD-International (2003:/booksNCD.html).

der Autor sich die Chance echten korrigierenden und bereichernden Einflusses anderer Mitarbeiter beraubt?

Nach all den bisher eher darstellenden Abschnitten sollen nun zwei erste zentrale Anfragen an die NGE gestellt werden, und zwar im Blick auf die ‚Natürlichkeit' der NGE und ihren Bezug beziehungsweise Unterschied zur Gemeindewachstumsbewegung.

1.5 Ist und kann Gemeindeentwicklung „natürlich" sein?

Selbstverständlich ist „natürlich" nicht als Gegensatz zu „unnatürlich" zu verstehen. Vielmehr, wie schon gesagt, wird bei Schwarz darunter das Gleiche wie „biotisch" verstanden. Und biotisch definiert Schwarz (1996) als „das Gegenteil des Üblichen" (:78). Unübliches, also mit anderen Worten: Unorthodoxes, Unkonventionelles, Ungewohntes. Manches scheint in der NGE darauf angelegt zu sein, dass es eben *per se* ungewohnt, unkonventionell etc. sein soll. Das ‚völlig anders wie die anderen' (vgl. Schwarz 1996:83) wird an anderer Stelle wieder relativiert zu einer großen Überseinstimmung mit der Gemeindewachstumsliteratur.[268] Die Frage muss erlaubt sein, ob hier einfach eine sehr unkonventionelle Persönlichkeit in den Publikationen der NGE zu Tage tritt?[269] Unkonventionalität ist als Persönlichkeitsmerkmal weder positiv noch negativ. Wenn es jedoch zu einer Art „Maßstab für Gemeindeaufbau" gemacht wird, sollte Vorsicht geboten sein. Zudem sich mancher behauptete totale Unterschied bei näherem Hinsehen als kleine Abweichung herausstellt.

Natürlich ist aber nicht nur eine inhaltlich-atmosphärische Beschreibung, sondern auch eine methodische:

---

[268] Auf eine schriftliche Anfrage von mir im Blick auf seine Quellen, meinte Schwarz, dass eine der Wurzeln der NGE die amerikanische Gemeindewachstumsbewegung sei, mit der NGE über 80% übereinstimmen würde (Schwarz 2003:1).

[269] Ein weiterer Beleg für die unkonventionelle Persönlichkeit von Schwarz ist sein Buch „Anleitung für christliche Lebenskünstler" (Schwarz 1995). Darin beschreibt der Autor flott und humorvoll in 12 Kapiteln, wie man sich in verschiedenen Lebensbereichen als Christ zur „Fülle des Lebens" hin entwickeln kann (:10) Dabei gewährt er dem Leser/der Leserin sehr persönliche Einblicke in sein unkonventionelles Leben.

> „Natürlich bedeutet, aus der Natur zu lernen. Aus der Natur zu lernen bedeutet, von Gottes Schöpfung zu lernen. Von Gottes Schöpfung zu lernen bedeutet, von Gott dem Schöpfer zu lernen“ (Schwarz 1996:8).

Es verwundert dann doch, warum nicht auch „empirisch“ und „biblisch“ als weitere Begriffe neben „natürlich“ auftauchen. Bilden diese drei doch die Erkenntnisquellen der NGE (vgl. Schwarz 1996:13). Und Schwarz sagt selbst: „Weder die Beobachtung der Gemeinde noch der Natur, darf für uns zur letztgültigen Norm werden ...“ (:13). Wie aber nun, anhand theologischer Kriterien, eine Grenze zwischen legitimen und nichtlegitimen „biotischen Prinzipien“ gezogen werden kann, bleibt unklar. Die Abhängigkeit der NGE von anderen Konzepten ist so offen dargestellt, dass allein Naturbeobachtung, eben nicht als hauptsächliche Quelle akzeptiert werden kann. Vielmehr sind es die durchaus ökologisch orientierten Konzepte von Frederic Vester (vgl. Vester 1988) und die engpasskonzentrierte Strategie von Wolfgang Mewes (vgl. Mewes 1985), die zur konzeptionellen Ausgestaltung der NGE wesentlich beigetragen haben. Vielleicht würde in dieser Hinsicht auch das Stichwort „modern“ als adjektivische Beschreibung zu „Gemeindeentwicklung“ passen. Und aus dieser Sicht muss man förmlich auf die Frage, ob denn Gemeindeentwicklung „natürlich“ sein kann, antworten: Ja – sie muss es, um relevant zu sein. Sie muss sogar noch einen Schritt weitergehen – hin zur Postmoderne. Sie muss sich mit den Paradigmen der postmodernen Wissenschaft auseinandersetzen und ihre Vokabeln gebrauchen, um verstanden zu werden. Nur sollte man dann auch eindeutiger zu diesem kontextuellen Entwurf stehen.

Es gibt andere Modelle der GE, wie im vierten Kapitel beschrieben, die Umschreibungen wie „spirituell“ oder „systemisch“ verwenden. Jedes dieser Adjektive akzentuiert das jeweilige GE-Modell, vor allem im Hinblick auf methodische Vorgaben. So möchte ich hier resümieren: Natürliche GE ist die an biokybernetischen Modellen orientierte GE, die primär Methoden des Change Management und der Organisationspsychologie verwendet.

1.6 „Church Growth“ in neuer Verpackung?

In vielen seiner Veröffentlichungen arbeitet Schwarz mit dem Stilmittel der „Frequently Asked Questions“[270] In einem dieser Abschnitte hinterfragt er seine Stellung zur Gemeindewachstumsbewegung. Denn an nicht wenigen Stellen kommt ein deutliches „Aber“, wenn nicht sogar ein „Nein“[271] zu dieser zum Ausdruck. Doch will Schwarz sein Konzept ganz und gar nicht als „Alternative zur *Church-Growth*-Bewegung“ (Schalk & Schwarz 1997:214) verstanden wissen, sondern sieht gerade in den „Erkenntnissen von Persönlichkeiten wie Donald McGavran, C.Peter Wagner, Win Arn und anderen“ (:214) die Grundlage der NGE. Und so entpuppt sich das Gegenüber zur *Church-Growth*-Bewegung gar nicht so sehr als Gegenpol zu einem modellorientierten oder quantitativ orientierten Ansatz, sondern als Suche nach einem neuen Paradigma für die Gemeindewachstumsbewegung. Und dieses neue Paradigma „bietet lediglich einen neuen Deuterahmen“ (:214). Damit würde sich die Alternative auf eine paradigmatische Neuorientierung durch die NGE reduzieren. Doch auch dabei ist Schwarz nur Teil eines größeren Ganzen: „Schwarz’s work is rather part of a shift in church growth thinking away from numbers and towards church health“ (Booker 2001:24). Und gerade des-halb muss ihm für seinen Einsatz Anerkennung gezollt werden, denn „as one of the main agents for change in this direction it is of immense value ...“ (:24).

Die Kontinuität zur Gemeindewachstumsbewegung ist genügend dargestellt.[272] Diskontinuität ist lediglich von den paradigmatischen Überlegungen und vom Anspruch einer

---

[270] Siehe „Die drei Farben deiner Gaben“ (Schwarz 2001:135-154), „Die Praxis der Natürlichen Gemeindeentwicklung“ (Schalk & Schwarz 1997:195-217) und auch die Homepage des C&P-Verlags (CundP, Fragen).

[271] Wie anders sollten die polemischen Äußerungen verstanden werden: „Natürliche Gemeindeentwicklung heißt Abschied zu nehmen von einem oberflächlichen Pragmatismus, einer statischen Ursache-Wirkung-Logik, einer Fixierung auf Quantität, von manipulativen Marketingmethoden, von einer fragwürdigen Machbarkeitsmentalität“ (Schwarz 1996:14)?

[272] Auch Maier (1995:197-200) hat die „Theologie des Gemeindeaufbaus“ von Schwarz & Schwarz (1984) und „Die dritte Reformation“ von Schwarz (1993) in seiner Dissertation zur Church-Growth-Bewegung voll und ganz in diese eingeordnet, freilich ohne die NGE-Entwürfe der Jahre 1996 und später zu kennen. Deren Kontinuität zur „Theologie des Gemeindeaufbaus“ konnte hier aber bereits aufgezeigt werden.

„dritten Reformation“ her zu erkennen. Nehmen wir nur das ‚zahlenmäßige Wachstum‘, um zu überprüfen, wie es mit der Diskontinuität steht. Es liegt auf der Hand, dass auch der NGE ein deutlich quantitativ bestimmter Ansatz zugrunde liegt. Quantität ist das, wie Schalk und Schwarz (1997) es nennen, notwendige „Außenkriterium“ (Schalk & Schwarz 1997:204) des Forschungsprojekts. Er geht noch weiter und gibt unumwunden zu: „Unser Ansatzpunkt für die Bestimmung von Qualität war also zunächst ein quantitativer ...“ (:204). Und das Prüfkriterium für die erfolgreiche Anwendung der NGE ist wiederum *zahlenmäßiges* (!) Gemeindewachstum.[273] Auch wenn es in der Anwendung um *qualitative Aspekte* geht, so ist doch die NGE zumindest wesentlich durch *quantitative Aspekte* bestimmt. Oder, wie Erwich es formuliert: „A quantitative approach has led to the identification of qualities!“ (Erwich, Missional).[274] Auch hier ist also keine wirkliche Diskontinuität zur church-growth-Bewegung zu identifizieren.

Die manchmal schroffen Formulierungen in Richtung Gemeindewachstumsbewegung sind wohl als etwas überhöht zu verstehen und es muss betont werden: NGE steht voll und ganz auf dem Boden der Church-Growth-Erkenntnisse, versucht diese aber in einem neuen, zeitgemäßen, paradigmatischen Rahmen zu präsentieren. Kein leichtes, aber sehr wohl zu begrüßendes Unternehmen.

[273] Das hierfür verwendete Bild von der Minimumtonne (siehe Schwarz 1996:53 und öfter), das an verschiedenen Stellen auftaucht, zeigt deutlich worauf NGE in den Ergebnissen bezogen ist, nämlich auf *zahlenmäßiges Gemeindewachstum*! Obwohl in der veröffentlichten NGE-Literatur nirgends eindeutig definiert wird, was damit gemeint ist. Lediglich der nicht frei zugängliche Forschungsbericht von Schalk (1999) definiert das NGE-Verständnis von Gemeindewachstum, als Zuwachs im Gottesdienstbesuch. Vgl. Schalk (1999:21) und das unter 2.1 in diesem Kapitel Gesagte.

[274] Zum zweiten Aspekt, den Schwarz als Gegensatz zu den gängigen, modellorientierten Ansätzen der Gemeindewachstumsbewegung ins Feld führt, dem prinzipienorientierten Ansatz der NGE (vgl. dazu Schwarz 1996:16-17), ist zu sagen, dass auch dieser nicht eine völlige Neuerung darstellt. Das bereits 1976 (!) veröffentlichte Buch von Wagner „Your church can grow: Seven vital signs of a healthy church“ zeigt eine klare Ausrichtung auf Qualität und Prinzipien. Vgl. dazu Wagner (1976).

2. Zum Forschungsprojekt der Natürlichen Gemeindeentwicklung

2.1 Das Forschungsprojekt und seine verschiedenen Stufen

Von 1994 bis 1996 wurde das bisher umfassendste „Forschungsprojekt, das jemals über die Ursachen des Gemeindewachstums durchgeführt wurde“ (Schwarz 1996:18) vom *Institut für Natürliche Gemeindeentwicklung* verwirklicht. 1188 Gemeinden aus allen fünf Kontinenten reichten 34.314 Fragebögen ein, die in das Projekt einflossen (vgl. dazu Schalk 1999:17) Als Kennzeichen zur Berechnung wurden alle Fragen auf ihre Kriteriumsvalidität[275] untersucht und einer Itemanalyse[276] unterzogen. Die Reliabilität, die Validität und die statistische Entwicklung des Testverfahrens sind eingehend von Christoph Schalk (1999) dokumentiert.[277] Jedoch bezieht sich diese Dokumentation nur auf die Entwicklungsphase des Testverfahrens 1991-1993. Der Ansatz, der dabei verfolgt wurde ist ein phänomenologisch-organisationsdiagnostischer. Dabei geht man davon aus, dass die *Wahrnehmung* der Dinge durch die einzelnen Personen das Wesen einer Organisation ausmacht.[278]

Schalk verweist in seinem Forschungsbericht darauf, dass es vom NGE-Fragebogen „a variety of early forms“ (Schalk 1999:3) gab, Schwarz spricht von der „fünften Stufe einer

[275] Das untersuchte Kriterium war die positive Beziehung zum *quantitativen* Wachstum. Vgl. dazu CundP (Fragen).

[276] Itemanalyse besagt, dass ein Item (eine Frage) zu den anderen Item passt, die einem Qualitätsmerkmal zugeordnet sind.

[277] Vgl. dazu Schalk & Schwarz (1997:231-236) und „Organizational Diagnosis of Churches. The Statistical Development of the ‚Natural Church Development Survey and its Relation to Organisational Psychology“ (Schalk 1999). Dieser Forschungsbericht, ursprünglich als Magisterarbeit an der Universität Würzburg geschrieben, legt neben der statistischen Entwicklung des Fragebogens der NGE auch den soziologischen Hintergrund der NGE offen: Organisationsentwicklung und -diagnose als angewandte Sozialwissenschaft (vgl. dazu Schalk 1999:9). Nachteil dieses Berichts ist, dass er nur als passwortgeschütztes Dokument erhältlich ist.

[278] Vgl. dazu Schalk (1999:8-11;17).

Serie von Untersuchungen“ (Schwarz 1996:19). Die Vorläufer des heutigen Fragebogens waren bis 1993 „initially not according to scientific criteria“ (:17). Dieses Manko wurde zwischen 1991 und 1993 durch eine Studie von Schalk an der Julius-Maximilians-Universität in Würzburg behoben. Warum nur „alte Daten“, also nicht die neueste Revision und ihre wissenschaftliche Überprüfung in dem Bericht präsentiert werden, erklärt der Organisationspsychologe folgendermaßen:

> „The data of the international samples gathered in the follow-up studies is used for the computing of the church profiles ... Since this part of our research has been financed privately ..., and since the sale of the church profiles is the only way for the Institute ... to finance the high costs for research, these data are ‚*protected knowledge*‘ which isn’t publicly accesible“ (:17).

So verständlich diese Begründung ist, so bedauerlich ist sie auch, weil damit die wissenschaftliche Überprüfbarkeit der NGE nur anhand eines Zwischenergebnisses möglich ist.

In dem erwähnten Bericht von Schalk wird beispielhaft eine ursprüngliche Quelle des ersten Tests, der als „Gemeinde-Test“ veröffentlicht wurde, aufgeführt: Das Buch von McGavran (1990) "Gemeindewachstum verstehen. Eine grundlegende Einführung in die Theologie des Gemeindeaufbaus“. Dem Forschungsbericht zu folge ist das Testverfahren „a reliable tool to measure eight qualitative aspects of a church“ (Schalk 1999:52). Aus beidem wird deutlich, dass die Qualitätsmerkmale nicht erst durch das Testverfahren gefunden wurden. Diese lagen bereits vor der wissenschaftlichen Verifizierung fest. Damit ist die Rede von „den acht wichtigsten Prinzipien ... auf die wir im Lauf unserer Forschungen gestoßen sind“ (Schwarz 1997:11) nicht aufrecht zu halten.[279] Die bei Schalk (1999) dargestellte

[279] An verschiedenen Stellen formuliert Schwarz, oder auch Schalk und Schwarz so, dass der Eindruck entsteht, die acht Qualitätsmerkmale oder auch die biotischen Prinzipien wären erst durch das Forschungsprojekt ‚gefunden‘ worden. Hier nur einige Beispiele: „Wie lassen sich universell gültige Prinzipien der Gemeindeentwicklung ausfindig machen? ... Es gibt nur einen Weg, eine zuverlässige Antwort auf diese Frage zu finden: Gemeinden in aller Welt anhand wissenschaftlicher Maßstäbe zu untersuchen!“ (Schwarz 1996:18), „Unsere Untersuchung gibt Antwort auf die Frage: ‚Was sind die universell gültigen Qualitätsmerkmale, die in einem positiven Verhältnis zum Wachstum christlicher Gemeinden stehen?“ (Schalk & Schwarz 1997:200), „Trotz über 40 Jahren Gemeindewachstumsforschung hat es noch nie eine Studie gegeben, die auf weltweiter Basis und wissenschaftlich exakt die Frage beantwortet: Was sind denn nun wirklich die Prinzipien, die nachweislich für alle wachsenden Gemeinden rund um den Globus gelten?“ (Schwarz 1997:10).

Entwicklung und die mit Wagner (1984)[280] übereinstimmenden sieben Faktoren legen nahe, dass das Forschungsprojekt nicht Kriterien ‚gefunden', sondern Fragen zu diesen bereits vorhandenen Kriterien gestellt hat. Gegen diese theoretischen Vorentscheidungen ist nichts einzuwenden. Kritik ist aber sehr wohl daran zu üben, wenn diese wissenschaftlichen Präjudize nicht offengelegt werden.

Ob es weitere Merkmale wachsender Gemeinden gibt und wenn ja, welche, stand außerhalb des Interesses des Forschungsprojekts.[281] Folgerichtig müsste auch die Leitfrage des Projektes dementsprechend umformuliert werden. Laut Praxishandbuch der NGE heißt sie: „Was sind *die* universell gültigen Qualitätsmerkmale, die in einem positiven Verhältnis zum Wachstum christlicher Gemeinden stehen?" (Schalk & Schwarz 1997:200, Hervorhebungen durch den Autor). Sie müsste aber eher, nach den Angaben von Schalk, der die Studie wissenschaftlich betreut hat, heißen: Stehen die Prinzipien, *die wir postuliert haben*, in einem positiven Verhältnis zum Wachstum christlicher Gemeinden?[282]

Das alles entscheidende Kriterium ist Wachstum, das im Forschungsbericht wie folgt definiert wird: „... an increase in the number of worship service attenders by at least ten per cent within the last 5 years" (Schalk 1999:21). Dieses Verständnis von Wachstum, als zehnprozentiger Zuwachs an Gottesdeinstbesuchern, hat enorme Konsequenzen. Umso unverständlicher ist es, warum in den grundlegenden NGE-Werken dieses nicht aufgegriffen wird.

---

[280] „Your church can grow: Seven vital signs of a healthy church" (Wagner 1984). Es findet sich zwar keine identische Begrifflichkeit zwischen Schwarz und Wagner, aber die Arbeitsbereiche sind bis auf das „homogeneous unit principle" von Wagner, das Schwarz durch „liebevolle Beziehungen" ersetzt hat, identisch. Eine Weiterführung ist bei Schwarz im Blick auf das begleitende Adjektiv zu erkennen und die systematischere Anlage seines Ansatzes.

[281] Hier scheint eine methodische Befangenheit vorzuliegen, denn im Blick auf die Eruierung neuer Fragen für die Weiterentwicklung des Fragebogens der NGE, schreibt Schalk: „In order to stay as near as possible to the constructs developed by Schwarz, only items will be taken which can be derived directly from his publications ..." (Schalk 1999:35).

[282] Auch wenn einschränkend ergänzt werden muss, dass die universellen Forschungsergebnisse, da sie geschütztes Wissen sind, nicht überprüft werden können. Denn im Forschungsbericht von Schalk wird nur der Entwicklungsstand der Forschung anhand der im deutschsprachigen Raum gewonnenen Erkenntnisse dargestellt.

Es täte der Bedeutung des Forschungsprojekts keinen Abbruch, wenn man, statt eine finale Aussage über gemeindliche Qualitätsmerkmale zu treffen, das betont, was die NGE-Studie wirklich bewirkt und herausgefunden hat. Zum einen, dass nun, dank eines seriösen Diagnose-Instruments, der Zusammenhang von qualitativen und quantitativen Aspekten gemessen werden kann. Und zum anderen, was auch wichtiger scheint, als von *den* universellen Kriterien zu reden, resultieren aus dem Forschungsprojekt wichtige Erkenntnisse für die Gemeindeaufbautheorie und -praxis.

2.2 Die Forschungsergebnisse[283]

Alle Ergebnisse müssen selbstverständlich im Licht des Verständnisses von Wachstum gesehen werden, wie es der NGE eigen ist, da sie alle darauf bezogen sind. Daraus ergeben sich differenzierte Wahrnehmungsperspektiven, zum Beispiel aufgrund unterschiedlicher Sichtweisen von Wachstum, entsprechend des denominellen Hintergrunds.

Das erste und wohl entscheidende Ergebnis ist der signifikante Zusammenhang von Qualitätssteigerung einer Gemeinde und ihrem Wachstum. Damit hängen gleich mehrere andere Ergebnisse zusammen. So sind quantitative Wachstumsziele einer Gemeinde nicht unbedingt förderlich für das tatsächliche Wachstum. Es arbeiten „nur 31 Prozent aller überdurchschnittlich wachsenden Gemeinden mit derartigen Zielen“ (Schwarz 1996:44). Auch die Gemeindegröße ergab ein interessantes Resultat, nämlich „daß das prozentuale Wachstum der Gemeinde mit zunehmender Gemeindegröße abnahm“ (:46). Gemeindegröße wird hier als Zahl der Gottesdienstbesucher verstanden.

Die Bedeutung der seeker-services hat in den letzten Jahren, nicht zuletzt wegen der weltweiten Beachtung der *Willow Creek Church Community* und ihres Gottesdienstmodells stark zugenommen. Umso erstaunlicher ist, dass in der NGE-Studie herauskam, welch geringe Rolle diese speziell auf Nichtchristen ausgerichteten Gottesdienste im Blick auf Qualität oder

[283] Vgl. dazu die Aussagen von Schwarz (1996:19-48).

Wachstum einer Gemeinde spielen. Viel wichtiger ist, ob von Besuchern des Gottesdienstes dieser als „inspirierende Erfahrung“ erlebt wird.

Als wichtigsten Faktor für das Gemeindewachstum, der den statistisch gesehen „nachweislich größten Zusammenhang mit Gemeindewachstum hat“ (:33) so ist es die positive Stellungnahme zur Frage, ob es in einer Gemeinde bewußt gefördert wird, „daß sich Kleingruppen durch Multiplikation vervielfältigen“[284].

Ein weitere Erkenntnis, die aus den Untersuchungen gewonnen werden konnte, ist: „Wenn alle acht Werte auf 65 angestiegen sind, liegt die statistische Wahrscheinlichkeit, daß diese Gemeinde wächst, bei 99,4 Prozent (:40).

Weniger verwunderlich sind Ergebnisse wie Folgende: Gemeinden hoher Qualität lösen große Begeisterung bei ihren Besuchern aus (Schwarz 1996:27); deutlich mehr Gemeinden werden als traditionalistisch empfunden, deren Qualität niedrig ist (:29).

Es wäre sicherlich interessant, wenn man Querverbindungen einzelner Ergebnisse ausfindig machen könnte. Also zum Beispiel, ob die inspirierende Erfahrung des Gottesdienstes und das Hören der Predigt in einem kongruenten Verhältnis zueinander stehen, oder ob die Predigt dabei eher eine untergeordnete Rolle spielt. Das Institut bietet die Möglichkeit, Forschungsanfragen diesbezüglich zu stellen. Die Datensammlung der NGE ergibt eine Menge Möglichkeiten, Gemeindewachstumsforschung zu betreiben.

[284] Das ist die Frage Nr. 60 aus dem Pastorenfragebogen.

2.3 Anfragen aus methodologischer Perspektive

Ganz grundsätzlich ist zu fragen, ob eine vergleichende, weltweite Studie[285] über soziale und kulturelle Grenzen hinweg[286] überhaupt in dieser Weise möglich ist.[287] Das ist zum einen aus postmoderner Sichtweise fraglich, denn „post-modern world is wary of ‚universals'" Warren (Healthy churches).[288] Zum anderen fehlt in den Fragebögen der Bezug zu kulturellen Faktoren. Gerade aber das Fehlen von kontextuellen Gesichtspunkten, stellt die „universelle Gültigkeit" (Schwarz 1996:16) der NGE-Prinzipien in Frage.[289] Leider wurde auch hinsichtlich des Alters und des Geschlechts der befragten Personen in den Untersuchungen keine Unterscheidung gemacht, was aus soziologischer Sicht sicher von Bedeutung wäre.[290] Auch andere Faktoren wie „local factors, even national factors and issues like finances ..." (Erwich, Missional). Booker (2001) beklagt, das durchgängig „Adult Concept" (:22) der NGE:

> „... it is disappointing that the only question in the ... questionnaire which addresses children and young people asks for relative agreement with the statement that children are well cared for during services (Q62)" (:22).

[285] Für die Anwendung von NGE unterstreichen Schalk & Schwarz (1997), dass diese „sich natürlich von Kultur zu Kultur ungeheuer stark" (:207) unterscheidet.

[286] So Shenk (Response 1999): „Schwarz offers a comparison across cultures in various social settings". Zu diesen ‚sozialen settings' gehören auch die divergierenden denominellen Hintergründe. Eine landesspezifische Normierung kann allein dadurch in Frage gestellt werden, wenn bei 1188 teilnehmenden Gemeinden aus 32 Ländern, pro Land im Schnitt gerade einmal 37,125 Gemeinden teilgenommen haben. Sind diese noch verschiedenen Kirchentypen (protestantische Landes- und Freikirchen und einige katholische Kirchengemeinden) zugeordnet, wie Schalk die Stichprobe beschreibt (Schalk 1999:21), dann ist die Normierung aus soziologischer Sicht relativiert.

[287] Die kulturelle Relevanz wird in diesem Kapitel unter 4.3 „Missiologische Anfragen an die NGE" diskutiert.

[288] Vgl. dazu auch Erwich (2002). Beide Autoren, Warren (Healthy Churches) und Erwich, führen den missiologischen Grund-Satz an: „The Eternal word speaks only in the voice of local dialects"

[289] Natürlich muss daran festgehalten werden , dass nicht jede örtliche Gemeinde eine ‚private' Theologie haben kann, „that local incarnations of the faith should not be *too* local" (Bosch 1991:456), was dem Gesagten aber nicht widerspricht, sondern lediglich die Grenze der Inkulturation aufzeigt.

[290] Es wird zwar im Mitarbeiterbogen das Geschlecht des Teilnehmers erfragt und im Pastorenbogen das Alter und das Geschlecht, aber in der Präsentation der Ergebnisse nirgends darauf eingegangen.

Gerade im Blick auf die Zukunft einer Gemeinde wäre der ganze Bereich der Kinder- und Jugendarbeit von eminenter Bedeutung im Blick auf die Qualität einer Gemeinde. Zu den grundsätzlichen soziologischen Fragen gehört auch, ob man mit einer Insideranalyse die Qualität einer Gemeinde bestimmen kann.[291]

Schwarz selbst gibt zu, dass „die Methodik in den vergangenen Jahren noch viel zu wünschen übrig ließ“ und fährt dann fort: „so schälten sich doch schon damals erste Erkenntnisse heraus, auf denen wir später aufbauen konnten“ (Schwarz 1996:19). Kann auf einer inadäquaten Basis von Daten solide Forschung aufgebaut werden? Damit ist ein weiterer Fragenkreis um die wissenschaftliche Integrität der NGE angerissen.

Wissenschaftliche Integrität kann es nur dann geben, wenn Daten zugänglich und Methoden transparent sind. Dass bestimmte Daten als „geschütztes Wissen“ deklariert werden, kann aus wirtschaftlicher Sicht nachvollzogen werden, stellt aber die NGE aus wissenschaftlicher Sicht in ein schlechtes Licht. Dadurch treten Vermutungen zu Tage, wie diese: Die Vorgehensweise „seems more like clever marketing than sober scholarship“ (Shenk, Response).

Im methodischen Bereich der Grundlagenarbeit der NGE ist die Beziehung zwischen theologischen Einsichten, der normalen Beobachtungen (von Natur und Biologie) und empirischer Forschung nicht klar definiert, so dass Erwich (Missional) zum Schluss kommt:

> „... it seems like preconceived theory is in the process of being validated by after-research. This is not a problem in principle, but it becomes a problem when research is not transparent. One of the key rules ... of research is provision of data and procedures to an extent that the research can be repeated“ (Erwich, Missional).[292]

[291] Vgl. dazu Erwich (2002).

[292] Zum gleichen Ergebnis kommt auch Bork (1995), die in einer wissenschaftlichen Untersuchung des Gemeinde-Tests, einem der Vorläufer-Module des NGE-Testverfahrens. Sie stellt ebenfalls fest, dass die Umfragen dem Zweck dienten: „die vorhandenen Prinzipien zu bestätigen und zu verfestigen“ (:77).

Mehr als fragwürdig ist auch, dass Schwarz nicht deutlich erkennbar alle seine Quellen offenlegt.[293] Das gilt für die theologische Auseinandersetzung[294], wie auch für die Hintergründe der biotischen Prinzipien und auch für das neue, von ihm geforderte Paradigma.[295] Schwarz (2004) selber erklärt, dass alle Arbeitsmaterialien der NGE ein System[296] bilden, in dem „Die dritte Reformation" (Schwarz 1993) die Aufgabe übernimmt, dass „alle Quellen, Einflüsse, Querverbindungen, Impulse exakt dokumentiert werden ..." (Schwarz 2004:1).

Eine weitere soziologische Fragestellung ist auch die bereits angeführte hohe Anforderung an die Teilnehmer einer NGE-Befragung. Sowohl sprachlich als auch psychologisch ist es kein leichtes Unterfangen, die Fragen entsprechend deren vorausgesetztem Verständnis zu beantworten.[297] Eine große Rolle spielt auch die Selektion der Mitarbeiter und ihre jeweiligen Annahmen und Wahrnehmungen, die durch den Test schließlich normativen Charakter bekommen. Das Korrektiv einer solchen Selektion könnte ein/e GemeindeberaterIn sein.

---

[293] Der unklare Umgang mit Quellen ist auch am neusten Gabentest, den „Drei Farben deiner Gaben" (Schwarz 2001) und an „Die dreifache Kunst Gott zu erleben" (Schwarz 1999) zu erkennen. Bis in die Farbwahl identisch ist die dort gewählte Darstellung der Trinität und ihrer Anwendungen mit dem Struktogramm und dem Triogramm zur Persönlichkeitsanalyse („Biostruktur-Analyse") von Rolf W. Schirm, die bereits 1977 beziehungsweise 1993 erschienen sind. Vgl. dazu Schirm (2001).

[294] Schwarz bezieht sich ganz allgemein auf Emil Brunner, Hans-Joachim Kraus und Helmut Gollwitzer (Schwarz 1993:19), ohne deren Ansätze zu diskutieren, wie dies auch schon in der „Theologie des Gemeindeaufbaus" (Schwarz & Schwarz 1984:16) der Fall war. Haarbeck (1986) bemängelt insgesamt darin einen selektiven Gebrauch von Zitaten anderer Theologen. Vgl. dazu Haarbeck (1986:28-29).

[295] Die Bezugnahme auf Frederic Vester ist in „Die Dritte Reformation" zwar dargestellt, aber nicht hinreichend theologisch reflektiert. Die Quellenlage im Blick auf die Rezeption der engpaßkonzentrierten Strategie, kurz EKS, von Wolfgang Mewes (1985), von dem auch das Bild der Gemeindehelix übernommen wurde, ist unklar. Vgl. dazu Mewes (1985:21-22) und die nahezu identischen Seiten in Schwarz (1996:54-55) und Schwarz (1993:295-299).

[296] Die NGE-Materialien als System zu verstehen bedeutet: „ein System, verschiedene Bausteine mit unterschiedlichen Schwerpunkten" (Schwarz 2004:2) zu kennen. Weil dies voraussetzt, dass man alle Teile des Systems kennt und einsehen kann, erschwert dies natürlich in erheblichem Maß die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der NGE. Die Kriterien für den Charakter des jeweiligen Bausteins liefern die Leser und deren Kulturkreis, das Ziel, das damit bewirkt werden soll und die im Sinn des Controlling eruierte Effektivität in diesen beiden Bereichen. Vgl. dazu Schwarz (2004:3).

[297] Vgl. dazu die in den Berichten bei Booker (2001) wiedergegebenen Erfahrungen mit der NGE, namentlich den Fragebögen. So zum Beispiel: „the multiple-choice paper presented challenges to many ... in addition, some of the phrases and expressions were difficult even for the theologically trained" (:13).

Im Übergang von soziologischer und statistischer Betrachtungsweise liegt die Anfrage an die Forschungsarbeit der NGE, ob hier nicht mit hypothetischen Fragestellungen gearbeitet wird, wenn die Teilnehmer der Erhebung schon zuvor mit den Prinzipien der NGE, speziell den acht Qualitätsmerkmalen, vertraut worden sind.

In statistischer Hinsicht ist zu beklagen dass „the data and formulas are not accessible for re-testing and *independent verification*" (Shenk, Response)[298]. Die Behauptung, dass die Validität des Testverfahrens gegeben ist, entzieht sich jeglicher Kritik, weil die aktuellen Daten nicht für eine Überprüfung zur Verfügung stehen.

Es ist klar geworden, dass die NGE, um ernst genommen werden zu können, noch Nachholbedarf hat, was die wissenschaftliche Validierung der NGE insgesamt betrifft. So sehr ein immenses Arbeitspensum des Protagonisten der NGE ins Auge fällt, ist und kann dies kein Hinderungsgrund sein, wissenschaftlich solide und integer zu arbeiten.

3. Wie man GemeindeberaterIn für Natürliche Gemeindeentwicklung wird

Die Bedeutung, die einer/m GemeindeberaterIn im NGE-Prozess zukommt, ist bisher nur am Rand berührt worden. Auch in den Materialien der NGE kommt der Funktion eines externen Beraters/einer externen Beraterin nur wenig Beachtung zu. Und doch lebt NGE weltweit und respektive auch in Deutschland von einem „Netzwerk derer, die helfen, die natürliche Gemeindeentwicklung umzusetzen" (Institut 2002a:3). „Der Berater oder die Beraterin für natürliche Gemeindeentwicklung steht *im Zentrum*" (:3) dieses Netzwerks. Auch der

[298] Shenk (Response) übt sehr scharfe, bisweilen polemische Kritik an der Wissenschaftlichkeit der NGE. Von seinem soziologischen Standpunkt aus stellt er kritische Fragen. Spezielle Einwände äußert er gegenüber der Methodik der Forschungsarbeit, dass aus seiner Sicht durch Schwarz Wissenschaftlichkeit suggeriert, in Wirklichkeit aber nur die Summe von Meinungen von Gottesdienstbesuchern präsentiert werden, die unter anderer Fragestellung gänzlich anders ausfallen würden. Speziell die wissenschaftliche Ausgangslage der Fragebögen und die darauf aufbauende Entwicklung führt ihn zur Aussage: „Nothing can be correlated with something that is not identified" (Shenk, Response). Seine Vorwürfe gehen so weit, dass er hinter NGE eher „clever marketing than sober scholarship" vermutet. Shenks sehr kritischer Beitrag ist eher gegen eine unreflektierte Anwendung der NGE gewendet, als gegen die NGE an sich.

Forschungsbericht von Schalk setzt, im Zusammenhang der Organisationsdiagnose dargestellt, einen „change agent“ selbstverständlich voraus.[299] In Deutschland sind im Jahr 2004 51 BeraterInnen lizenziert (Schippers 2003).

Die Komplexität der NGE macht es beinahe unumgänglich, dass ein/e GemeindeberaterIn, die neben später noch zu besprechenden Qualifikationen, den gesamten NGE-Duktus beherrscht, den NGE-Prozess begleitet. Sonst besteht die Gefahr, dass das ganze NGE-Paradigma in pragmatische Einzelmaterialien zerfallen würde und seine in sich gegebene Stimmigkeit verloren geht.

Schon an der Formulierung der Überschrift wird deutlich, dass es keine ausgesprochene Ausbildung als GemeindeberaterIn für NGE gibt. Darauf wird im „Fragebogen zur Lizenzierung“[300] als Berater der NGE des Instituts für Natürliche Gemeindeentwicklung Deutschland ausdrücklich verwiesen: „Da die Lizenzierung KEINE AUSBILDUNG zum Gemeindeberater ist, beinhaltet sie auch nicht alle Themen, die Sie als Gemeindeberater brauchen“ (Institut 2002b:1).

3.1 Drei unterschiedliche Modelle des Lizenzierungsverfahrens in Deutschland

Die ersten Berater wurden in einem Schnell-Verfahren lizenziert. Innerhalb weniger Tage wurden wesentliche Aspekte der NGE und der Beratertätigkeit geklärt (vgl. Schippers 2003). Dieses Verfahren entsprach sicher kaum den Anforderungen, die heute an einen Berater gestellt werden.

[299] Vgl. Schalk (1999:6).

[300] Siehe Anlage 9.

Deshalb wurde schon kurz nach diesen ersten Lizenzierungen ein zwei- bis dreijähriges Verfahren eingeführt. Um die Lizenz zu erwerben,[301] müssen vier Voraussetzungen erfüllt sein:

1. Dreimalige Teilnahme an überregionalen Werkstatttagen für Berater für NGE.[302]
2. Beratung von drei Gemeinden nach den Prinzipien der NGE.
3. Vorstellen eines Beratungsprozesses während der Werkstatttage.
4. Coaching durch einen Berater für NGE.

Neben diesen Bedingungen werden „individuelle Vereinbarungen zur weiteren Qualifikation als Berater“ (Institut 2002a:6) getroffen. Die persönlichen Qualifikationen werden am Anfang des Prozesses mit einem Fragebogen zur Selbsteinschätzung ermittelt (Vgl. Institut 2002b). In acht jeweils weiter untergliederten Bereichen[303] werden die Kompetenzen des Lizenznehmers erfragt, um anhand dieser Ergebnisse und dem beizufügenden Lebenslauf eventuell notwendige „Ausbildungen oder Fortbildungsmaßnahmen“ (Konzept 2002:6) im Coachingverfahren vorzuschlagen.

Das klassisch an einzelne Personen gerichtete Verfahren wurde 2002 durch ein weiteres ergänzt: Gemeindeverbände können in ihrem Rahmen eigene Partnerverträge mit der NGE abschließen und bilden gemeinsam mit dem Institut für NGE Deutschland verbandsinterne NGE-Berater aus. 2004 werden drei Gemeindeverbände auf diese Weise lizenziert: Der Bund Freier Evangelischer Gemeinden, der Bund Freier Pfingstgemeinden und

---

[301] Die Lizenzgebühr beträgt im Jahr 2004 840.- €, die in bis zu 24 Monatsraten bezahlt werden können. In diesem Preis sind die Einführung, die dreimalige Seminargebühr für die Werkstatttage, die Kosten für das Coaching und die NGE-Software CORE, sowie eine CD-ROM zur NGE enthalten. Die Lizenzierung wird vertraglich zwischen Lizenznehmer und -geber geregelt. Vgl. dazu Institut (2002a:7).

[302] Bei den Werkstatttagen stehen Impulsreferate, Informationsaustausch und kollegiale Supervision im Vordergrund. Sie dauern in der Regel 2 Tage und finden ein- bis zweimal jährlich statt. Vgl. dazu Institut (2002a:4).

[303] Die acht Bereiche sind: 1. Selbstverständnis und Persönlichkeitsentwicklung, 2. Umgang mit Mitarbeitern, 3. Kommunikation, 4. Psychologie/Seelsorge, 5. Organisationsentwicklung, 6. Ekklesiologie und Gemeindeentwicklung, 7. (Moderations-) Methoden, 8. Beratungspraxis. Vgl. dazu Institut (2002b). Der Fragebogen geht auf ein achtseitiges Arbeitspapier von Johannes Stockmayer (1998) über die „Qualitätsmerkmale für Gemeindeberater“ zurück.

die Gemeinschaft der Siebten-Tags-Adventisten. Damit ist eine Lücke geschlossen, dass nun doch indirekt eine Ausbildung zum Berater/ zur Beraterin für NGE etabliert wurde.

Die weitere Qualitätssicherung nach Abschluss der Lizenzierung wird durch die verbindliche Teilnahme an Werkstatttagen (spätestens alle zwei Jahre) und die laufende Arbeit mit den NGE-Modulen[304] gewährleistet. Außerdem werden lizenzierte und im Lizenzierungsverfahren befindliche GemeindeberaterInnen durch das Institut unterstützt. Die Unterstützung geschieht durch News-mails, die Werkstatttage, Auswertung und Feedback für die Arbeit (im Team) und durch Material, Software und Internet.

Wesentliches Element zur beraterischen Qualifikation ist die betonte Freiheit der BeraterInnen in Methodik und Materialverwendung: „Die Berater sollen nicht in ihrer Innovation gebremst oder auf Materialien festgelegt werden“ (Institut 2002a:3).

3.2 Die Qualitätsmerkmale der BeraterInnen für NGE

In einem achtseitigen Papier hat Stockmayer (1998) für das Institut für NGE Deutschland niedergelegt, was die Qualität dieser Arbeit sichern soll. Die beraterischen Qualifikationen stehen dabei im Zentrum der Erwägungen, anders als bei den Standards für GB/OE in der EKD (vgl. Anlage 5), das die GB als Ganze ins Auge fasst. Die Rolle beziehungsweise Qualifikation des Beraters/der Beraterin wird dort *expressis verbis* lediglich als einer von fünf Unterpunkten behandelt. Jedoch kommen bei Stockmayers Ausführungen auch die anderen Themen wie Beratungsverständnis, -praxis, Weiterbildung und Organisation des EKD-Papiers zur Sprache. Insgesamt ist in theologischer und methodischer Hinsicht große Übereinstimmung zu erkennen.[305]

[304] Wermutstropfen dabei ist, dass die Lizenz an die Bedingung geknüpft ist, dass mindestens alle zwei Jahre ein Gemeindeprofil gerechnet werden muss. Vgl. dazu Institut (2002a:9).

[305] Dazu gehören das biblische Menschenbild, die ekklesiologische Weite, das prozessorientierte Beratungsverständnis, die Notwendigkeit von Supervision und Feedback für GemeindeberaterInnen, um nur einige Punkte aufzugreifen.

Es ist lediglich offen, wie die Qualitätssicherung, also die Umsetzung und Überwachung dieser Standards geschieht. Sind sie lediglich Richtlinien, verfehlen sie ihr Ziel. Der Duktus der Qualitätsmerkmale entspricht der Qualitätsorientierung der NGE als Ganzer. Das professionelle Image der NGE wird dadurch komplettiert.

Es wäre begrüßenswert, wenn die NGE-Grundsätze für Beratung, sowie die Lizenzierungs-Richtlinien veröffentlicht würden, um auch an dieser Stelle Diskussion zu ermöglichen und die Seite der *Beratung* hinsichtlich NGE deutlicher zu fokussieren.

4. Diskussion der Natürlichen Gemeindeentwicklung unter missiologischen Gesichtspunkten

4.1 Die theologische Diskussion zur Natürlichen Gemeindeentwicklung

Soweit dies festzustellen ist, gibt es seit der „Diskussion zur Theologie des Gemeindeaufbaus“ (Weth 1986), dem Beitrag von Herbst (1987)[306] und der Arbeit von Bork (1995) keine *wissenschaftliche Auseinandersetzung* mehr im deutschsprachigen Raum, die sich mit NGE oder Werken von Schwarz beschäftigt. Die Diskussion findet überwiegend im englischsprachigen Raum statt.[307] Wie kommt es, dass ein derart gewachsenes und international etabliertes Werkzeug für GB in der wissenschaftlichen Diskussion im deutschsprachigen Raum kaum eine Rolle spielt? Liegt es an der Ignoranz gegenüber einem nach qualitativ hohen Kriterien des Marketings veröffentlichten „Produkts“? Ist das

[306] Michael Herbst widmet in seinem Buch „Missionarischer Gemeindeaufbau in der Volkskirche“ (Herbst 1993) der „Theologie des Gemeindeaufbaus von Schwarz und Schwarz ein eigenes Kapitel. Es war noch zu früh, um die NGE selbst aufzugreifen, deren Vorläufer, „die Gemeindekybernetische Strategie“ erst im Werden war.

[307] Die Durchsicht der Bibliografie lässt diesen Sachverhalt deutlich werden: Erwich (Missional), Booker (2001), Warren (Healthy Churches), Barrett (Response), Neufeld (Comparison), Shenk (Response), Hill (Natural), Waters (Consultants). Im Deutschen liegen dem Autor nur wie aufgeführt drei Arbeiten zu NGE und Schwarz vor, von denen lediglich die von Bork (1995) wenigstens mit einem Teilbereich der NGE auseinandersetzt. Selbst der wissenschaftliche Bericht zur Entwicklung des NGE-Fragebogens (Schalk 1999) liegt lediglich in englischer Sprache vor.

vorliegende Modell der NGE zu pragmatisch? Zumindest die „Dritte Reformation“ (Schwarz 1993) sollte doch geeignet sein, sich theologisch mit der NGE auseinander zu setzen. Oder liegt es einfach an den aus wissenschaftlicher Sicht in vielen Bereichen zu bemängelnden Punkten? Gerade dann müssten doch, schon aus wissenschaftlicher Redlichkeit, diese Dünnstellen benannt und zur Korrektur angemahnt werden. Ich hoffe, dass mit dieser Arbeit ein erster Schritt in diese Richtung getan ist, um ein begrüßenswerten Ansatz im besten Sinn zu fördern.[308] Ist die NGE zu evangelikal? Die in NGE-Ausbildung befindlichen Gemeindeverbände lassen diese Vermutung zu.[309]

Die einfachste Erklärung, warum die wissenschaftliche Auseinandersetzung erschwert ist, liefert wohl Schwarz selbst. Zum einen ist es die außer in „Die Dritte Reformation“ (Schwarz 1993) gewählte nicht-akademische Sprache und die Aufmachung der NGE-Bücher, die nicht in erster Linie das akademische Publikum im Visier hat. Zum anderen schießt seine beißend polemische Kritik an der wissenschaftlichen Diskussion über das Ziel hinaus:

> Keine Sorge. ich habe nicht vor ... in dieser Weise mit Ihnen weiter zu reden. Erstens deshalb, weil ich nicht möchte, dass Sie mich für einen *schrulligen weltfremden Gelehrten* mit Nickelbrille halten. Zweitens nicht, weil ich dann wohl kaum die nächsten zwanzig Minuten mit Ihrer Aufmerksamkeit rechnen könnte. Und drittens nicht, weil das Thema zu wichtig ist, um es dem *esoterischen fachchinesisch der sogenannten ‚Experten‘* auszuliefern“ (Schwarz 1997:3, Hervorhebungen durch den Autor)

Nicht nur, dass hier ein karikiertes Bild von Theologen gezeichnet wird. Es klingt auch danach, dass Theologen generell schrullig und weltfremd sein müssen. Schwarz, der selbst Theologe ist, schreibt weiter, dass NGE sich vor allem an die wendet, die

[308] Es kann der Eindruck entstehen, dass Schwarz nur Kritik ernst nimmt, wenn sie aus dem „eigenen Lager“ kommt. In einer Antwort auf die Frage nach der häufigsten Kritik beschreibt er als dritte Kategorie „kritische Stimmen von Menschen, die sich auf die natürliche Gemeindeentwicklung eingelassen haben, dabei auf Probleme stoßen und folglich Verbesserungen, Korrekturen, Revisionen anmahnen. Das ist die Quelle von Kritik, aus der wir am meisten lernen“ (Schalk & Schwarz 1997:216).

[309] Vgl. dazu: 3.1 in diesem Kapitel.

> an der Praxis interessiert sind; es betrifft in erster Linie die Nicht-Theologen unter uns. Sie sind die eigentlichen Experten. Wollten wir beim Thema Gemeindeentwicklung allein auf die professionellen Theologen und Gelehrten zählen, es sähe düster aus mit der Zukunft unserer Gemeinden (:4).[310]

Wer in dieser Weise (s)einen ganzen Berufsstand diskreditiert, kann nicht damit rechnen, dass er von dort ernst genommen wird oder sogar konstruktive Kritik erfährt. Mögen diese Worte auch nur in einer für Werbezwecke verfassten Kurzeinführung in die NGE (Schwarz 1997) zu lesen sein, verraten sie doch eine Haltung, welche die Gesprächsbereitschaft der „professionellen Theologen" nicht fördern kann. Welche Verletzungen Schwarz auch immer erlebt haben mag, die ihn zu einem „Anwalt der Praxis" (:4) gemacht haben, sie rechtfertigen den Rückzug aus dem Gespräch ‚unter Kollegen' nicht. Weiter: Sie schadet dem guten Anliegen der NGE, da sie damit vieler Möglichkeiten der ‚kollegialen Beratung' und damit Weiterentwicklung der NGE beraubt wird. Es entspräche den biotischen Prinzipien der NGE, sich als Teil eines großen Ganzen zu verstehen und sich nicht nur intern zu vernetzen, sondern die externe Wahrnehmung zu fördern. Nur wenn das Selbstbild durch das Fremdbild ergänzt wird, kann ein ganzheitliches Erfassen der Wirklichkeit gelingen.

Neben dieser psychologischen Begründung für die ‚wissenschaftliche Stille' um die NGE, gibt es dafür auch methodische Gründe. Wenn ein wichtiger Teil des aktuellen Forschungsstands der NGE nur selektiv präsentiert und ein Gutteil als „geschütztes Wissen"[311] deklariert wird, aus welchen Gründen auch immer, ist die wissenschaftliche Diskussion beinahe unmöglich gemacht.

Aus theologischer Sicht muss das Fehlen einer Diskussion über NGE wohl mit den fehlenden theologischen (!) Reflektionen im Bezug auf wesentliche NGE-Bausteine begründet werden. Ob es nun die acht Qualitätsmerkmale, die biotischen Prinzipien oder auch

---

[310] Ebenso kritisch ist zu sehen, dass Schwarz einem forschenden Theologieprofessor Erkenntnis Gottes abspricht, weil „... der hinter seinen Büchern grübelnde Theologieprofessor kaum ein angemessenes Modell für ‚Erkenntnis' im biblischen Sinn darstellt" (Schwarz 1999:6). Es leuchtet nicht ein, warum theologische Forschungsarbeit nicht auch der „ganzheitlichen, sinnenhaften, lustvollen Begegnung zwischen Mann und Frau" (:6) entsprechen?

[311] Vgl. die Diskussion dazu unter 2.1 und 2.3 zum Forschungsprojekt der NGE.

die zehn Aktionsschritte sind, eine eingehende theologische Einordnung findet nicht statt. Sich in wenigen Fällen auf Jesuslogien zu stützen, die sich auf das Wachstum oder die Natur betreffende Worte beschränken, ist zu wenig. [312] Die Kritik kann so weit gehen, dass konstatiert wird

> there is no evidence that the researchers interacted with the key themes of the Bible, in particular the centrality of the reign of God in the message of Jesus; the nature of the church as sign, foretaste, and instrument of the reign of God ... Indeed, there is no mention of Jesus in the description of the eight characteristics (Barrett, Response).

4.2 „Die dritte Reformation" – ein hoher Anspruch und die Wirklichkeit

Es geht, so Schwarz, um nicht weniger als ein neues Paradigma im Bereich der Gemeindewachstumsbewegung, ja der gesamten Theologie (!) einzuführen. Doch scheint er dann tatsächlich eher bemüht, ein kausalistisches Denken durch ein neues modernes und prozessorientiertes Denken zu ersetzen (Schwarz 1993:286). Und bei aller Betonung des prinzipienorientierten Denkens, arbeitet er selbst mit einem Modell der „idealen Gemeinde"[313]. Schwarz scheint hier nicht konsequent bei seinen eigenen Prinzipien zu bleiben und einen wirklich „integrativen Ansatz" (Schwarz 1993:260) zu verfolgen. Hat er selber den Paradigmenwechsel zum postmodern integrativen Denken vollzogen?

Was ist ein Paradigma? Kuhns Definition lautet: „the entire constellation of beliefs, values, techniques, and so on shared by the members of a given community" (Kuhn 1970:175). So ist eben zu bezweifeln, ob ein Paradigmenwechsel vor der Tür steht beziehungsweise sich schon mehrfach in der Kirchengeschichte vollzogen hat. Kann davon die Rede sein, dass das gesamte Gefüge der Werte, Glaubensüberzeugungen, Techniken usw. gewechselt hat, wenn auch nicht abrupt, so doch in einem längeren Prozess? Stellt nicht

---

[312] Vgl. dazu die Verwendung von Matthäus 6,28 (Schwarz 1996:9), Markus 4,26-29 (:12), Matthäus 7,16.17 (:76) und andere.

[313] So ist die Überschrift über den Schaubildern des wechselseitigen Verhältnisses von Ereignis und Institution „*Wahre* Gemeinde" (Schwarz 1993:29 u.a., Hervorhebung durch den Autor). Wahre Gemeinde wird erläutert als die „dem Gemeindeaufbau dienliche Kirche" (:29) und die gelungene Beziehung der beiden Pole Institution und Ereignis in ihr als „Idealfall" (:26) gedeutet.

gerade die Priorisierung der neutestamentlichen Modelle, eben als Modelle, diese als Kontinuum der Missiologie heraus? Geht man, wie Bosch, von Kontinuität, die nicht zuletzt in der Person Jesus Christus gegeben ist, und der Veränderung, in der jeweiligen Gestaltwerdung christologischer Aspekte[314] aus, so liegt es nahe, von einem Themenwechsel zu reden statt von einem Paradigmenwechsel. Von einer Schwerpunktverlagerung, von neuen Akzenten kann die Rede sein, wie etwa, von Bosch selbst vorgegeben, in der Harmonisierung unterschiedlicher Standpunkte, im Lernen von anderen Sichtweisen, anstatt sich gegen diese abzugrenzen.

Einen positiven Gesichtspunkt gilt es jedoch hervorzuheben. Die Paradigmenvorstellung verhilft dazu, die Relativität auch theologischen Denkens zu begreifen. Nicht nur die jeweilige Zeit und Kultur, nicht nur die gängigen wissenschaftlichen Denkmodelle, nein auch das Werden und Sein der eigenen Person ist unmittelbarer Bestandteil des wissenschaftlichen Vorgehens und des daraus entstehenden Modells: „Our views are always only *interpretations* of what we consider to be divine revelation, not divine revelation itself“ (Bosch 1991:182). Dieser subjektive Faktor und die Ablehnung von allgemeingültiger Objektivität ist Voraussetzung und Postulat der Postmoderne. Hierzu steht Schwarz in deutlicher Spannung. Einerseits benennt er bewusst subjektive Faktoren, biografische Schlüsselelemente seiner Person und geht beim Testverfahren von subjektiven Wahrnehmungen der einzelnen Gemeindeglieder aus. Andererseits wird viele Male von „allgemeingültigen universalen Prinzipien“[315] gesprochen. So ist wohl der NGE-Begründer selbst in einer paradigmatischen Spannung zu sehen, zwischen Moderne und Postmoderne.

[314] Das legt z.B. die Charakterisierung der „Church-In-Mission“ durch die sechs „salvific events“ bei Bosch selbst nahe (Bosch 1991:512-518): 1. The Incarnation, 2. The Cross, 3. The Resurrection, 4. The Ascension, 5. The Pentecost, 6. The Parousia.

[315] Um nur einige zu nennen: Schwarz (1996:18; 1997:8-9).

Auf jeden Fall ist bisher die christliche ‚Landkarte', weder (kirchen-)geschichtlich noch theologisch durch die NGE neu definiert worden.[316]

4.3 Die Rolle des Gottesbildes in der Natürlichen Gemeindeentwicklung

Neben der Thematik des Paradigmenwechsels spielt das Gottesbild für Schwarz eine zentrale Rolle in seinen theologischen Grundlagen: „Im Zentrum geht es um weitaus fundamentalere Fragen, um unser theologisches Grundverständnis, ja, in letzter Analyse sogar um unser Gottesbild" (Schwarz 1993:11)[317]. Schwarz geht in seiner Argumentation so weit, zu behaupten, dass Hindernisse im Gemeindeaufbau zwar durch „falsche Ekklesiologien" bewirkt werden können. Die aber sind „nicht *Ursachen*, sondern ihrerseits *Symptome* eines sehr viel tiefer liegenden Defekts: ein falsches, weil nicht offenbarungsbezogenes Gottesbild" (:58). Noch weiter geht die Argumentationskette: „Wo das *Wesen Gottes* nicht verstanden wird, kann auch, bei aller ekklesiologisch-redlicher Detailarbeit, das Wesen von Gemeinde nicht wirklich verstanden werden" (:58). Wer solche Sätze sagt, muss sich fragen lassen: „Denn »wer hat des Herrn Sinn erkannt, oder wer ist sein Ratgeber gewesen?«" (Römer 11:34). Zu hoch scheint der Anspruch, das ‚richtige' Gottesbild zu haben. Wer sein eigenes Gottesbild als offenbarungstheologisch (:58, und andere), ja kondeszendent bestimmt(:64-66) umschreibt, sollte vorsichtiger mit derart absoluten Aussagen umgehen.[318]

---

[316] Booker relativiert diesen hohen Anspruch eines durch die NGE vollzogenen paradigmatischen Wechsels: „Schwarz's work is rather part of a shift in church growth thinking away from numbers and towards church health" (Booker 2001: 24).

[317] Die ausführliche und zusammenhängende Darstellung des Gottesbildes von Schwarz findet sich in „Die Dritte Reformation" (Schwarz 1993:58-75). Dort setzt er sich mit hellenistischen Einflüssen, der Inkarnation und Fehlentwicklungen wie der ungeschichtlichen, transzendenten, neutrischen oder deterministischen Verzerrung des Gottesbildes auseinander.

[318] Das gilt auch dann noch, wenn am Ende des Abschnittes über das Gottesbild (Schwarz 1993:58-75) manche steile Aussage wie ‚richtig' oder ‚falsch' dadurch eine Relativierung erfährt, dass sie gewissermaßen abgeschwächt wird: „Die hier vorgelegte Typisierung soll dabei helfen, die komplexen ‚Knäuel' theologischer Konzepte, denen wir in der Realität begegnen, zu entwirren. Sie soll zeigen, wo die eigentlichen Ursachen theologischer Konzepte liegen, von denen wir in der praktischen Arbeit spüren, dass sie sich hinderlich auf den Gemeindeaufbau auswirken" (:75). Doch auch damit wird ein aufklärerischer Anspruch aufrechterhalten.

Es ist zumindest fraglich, ob das von Schwarz vermittelte Gottesbild, das auf „persönliche Begegnung“ (Schwarz 1999:6) angelegt ist und auf diese Weise verstanden werden will, selbst diesem Kriterium entspricht. Schwarz geht pointiert kritisch mit der transzendenten Tendenz im Gottesverständnis um und wird gerade selbst an dieser Stelle von Erwich (Missional) in Frage gestellt. Er resümiert, dass der von Schwarz dargestellte Gott ein Gott ist

> who is transcendent and a God who has ‚deposited‘ all the instruments and principles apart from himself in such an extent that he is not needed any longer (Erwich, Missional).

Und Aussagen wie „von Gottes Seite her sind alle Mittel, die wir für den Gemeindeaufbau brauchen, bereits vorhanden” (Schwarz 1996:7) können, ja müssen in dieser Weise interpretiert werden. Dann muss an dieser Stelle nachgebessert werden, da es sicher nicht im Interesse der NGE liegt, dass ihr ein diskrepantes Gottesbild unterstellt wird, geschweige denn ihre Grundlage darstellt. Denn hier geht es wirklich um das theologische Zentrum.

4.4 Zum Gemeindeverständnis der Natürlichen Gemeindeentwicklung

Die NGE geht von einem Gemeindebild aus, das in gewisser Weise festgelegt ist. Zumindest wird die Existenz von Kleingruppen in allen Gemeinden vorausgesetzt. Was ist nun mit gottesdienstlichen Versammlungen, die selbst eine Kleingruppe sind? Und das leitende Gemeindebild scheint auch sehr abgeschlossen, wie schon dargestellt, in der Definition *der* Qualitätsmerkmale, die jedoch unfraglich ergänzungsbedürftig sind und zwar in theologischer und soziologischer Perspektive.[319] Was ist aber mit den lokalen Gegebenheiten? An keiner Stelle werden diese im Gemeindeprofil abgefragt, sondern dem Beratungsprozess überlassen. Die einzigartigen Charakteristika einer spezifischen Gemeinde scheinen ausgeblendet zu

[319] Dazu Stadelmann: „Die acht Basisprinzipien sind ergänzungsfähig. Wenn ich Gemeinden ... auf diese acht Prinzipien hin befrage, werde ich auch nur Antworten zu diesen acht Punkten ... bekommen“ (Stadelmann 1995:9).

sein.[320] Ich denke, dass der prinzipienorientierte Ansatz von Schwarz in die Richtung geht, aber diese Prinzipien kontextualisiert werden müssen. Es muss eine „contextual churchdevelopment theology“ (Erwich, Missional) entwickelt werden, um der lokalen Gemeinde gerecht zu werden. Ist das in der NGE vertretene Gemeindebild etwa zu statisch? Warren (Healthy Churches) argumentiert:

> They do not really figure in the list of key characteristics of healthy churches. This suggests that the unconscious mental model of church behind this programme is that of an Ark – saving people ‘out of this naughty world’ – rather than the more valid contemporary ecumenical missionary paradigm outlined by David Bosch as participants in missio dei – God’s loving engagement with all creatures and all creation. (Warren, Healthy Churches)

Folgt man dieser Beurteilung, dann muss der NGE eine Weiterentwicklung angeraten werden um wirklich „die Segmentierung der Christenheit“ (Schwarz 1999:13) überwinden zu helfen.

Bedauerlicherweise kommt die NGE ohne die Formulierung von neutestamentlich ekklesiologischen Grundzügen aus. Auch die theologische Betrachtung des (Gemeinde-) Wachstums findet nicht statt.[321] Keine Frage: die Unterscheidung von Institution und Ereignis ist wichtig, sie ist jedoch hinsichtlich ihrer Bedeutung zu relativieren.[322] Bei der NGE steht die Betrachtung der Gemeinde unter Funktionalitätskriterien an oberster Stelle. Die Leitfrage ist: ‚wie funktioniert es’ oder „Ist sie effektiv?“ (Schwarz 1993:77).[323] Hier geben einige Autoren[324] zu bedenken, dass damit eine Verschiebung der Thematik erkennbar ist von den *notae ekklesiae* hin zu den Funktionskennzeichen. Barrett kritisiert, dass im Lernprozess das ‚Wie’ vor dem ‘Warum’ und ‘Was’ gestellt wird und mahnt: „If we have not taken care of

---

[320] Weitere Gedanken dazu finden sich im nächsten Abschnitt, 4.3 „Missiologische Anfrage an die NGE“.

[321] Hier liegt zum Beispiel eine fundamentale Untersuchung von Wolfgang Reinhardt (1995) zum lukanischen Doppelwerk vor: „Das Wachstum des Gottesvolkes“.

[322] Dies hat Herbst (1987) bereits im Anschluss an die „Theologie des Gemeindeaufbaus“ getan. In seiner Diskussion der beiden Pole der *ekklesia* verweist Herbst auf die dritte These der Barmer theologischen Erklärung, die diese „Fundamentaldialektik von Institution und Ereignis“ bereits selbst als „Einheit von Institutionalität und Sozialität“ (:302) festgehalten hat. Nicht zuletzt deshalb ist die Folgerung verständlich, dass „die Bedeutung dieser Frage nicht zu hoch eingeschätzt werden“(:303) sollte.

[323] Vgl. dazu Schwarz (1993:76-86).

‚why' and ‚what', how will we know what it is we are to do? Content is never separate from form and method" (Barrett, Response). Krauses (Kirche) einführende ekklesiologischen Gedanken zur GE und seine daraus resultierenden Mandate für die GE zeigen, dass ekklesiologische und praxiologische Betrachtungen einander sinnvoll ergänzen.[325]

Nicht zuletzt aus kontextueller Perspektive werden Defizite des NGE-Konzepts erkennbar, weshalb sich nun missiologische Fragen an die NGE anschließen sollen.

4.5 Missiologische Anfragen an die Natürliche Gemeindeentwicklung

Wenn, wie bereits beobachtet,[326] in der NGE ‚missionarisch' mit ‚evangelistisch' gleichgesetzt wird und ‚evangelistisch' als zahlenmäßiges Wachstum definiert wird,[327] verkürzt und verzerrt sich die missiologische Perspektive erheblich. Verkürzt, weil damit das breite missiologische Themenspektrum[328] auf ein Element, nämlich das evangelistische, minimiert wird. Verzerrt, weil damit der Aspekt der *missio dei*, also, der primären und wesentlichen Aktivität Gottes in der Mission in das Wirkungsfeld des Menschen verlagert ist,

---

[324] Neben Barrett (Response) ist auch Warren (Healthy Churches) und Erwich (Missional) zu nennen.

[325] Krause (Kirche) geht davon aus, dass Gemeinde immer zwischen Erfahrung und Verheißung lebt, dass sie in erster Linie *creatura verbi* ist und Frucht der Verheißung Gottes. Damit steht Krause erkennbar auf lutherischem Boden. Er thematisiert die Stärken dieses Gemeindeleitbilds gegenüber der objektivistischen (katholischen) und subjektivistischen (auf Freiwilligkeit ausgerichtete) Kirchenauffassung. Interessanterweise geht auch Krause, wie Schwarz (1993:118-249) an den drei Grundzusagen Gottes „Glaube, Gemeinschaft, Dienst" entlang, fügt ihnen aber noch die vierte „Gaben" hinzu. Diese vier Verheißungen Gottes führen ihn zu den vier Mandaten des Gemeindeaufbaus: „Einladen, Teilgeben, Befähigen, Anleiten" Vgl. dazu Krause (Kirche).

[326] Vgl. dazu das unter 1.1.1.1 in diesem Kapitel zum Qualitätsmerkmal „Bedürfnisorientierte Evangelisation" Gesagte, besonders die Fußnoten 203 und 204. Vgl. dazu auch Schwarz (1996:34-35).

[327] Vgl. dazu das unter 1.6 in diesem Kapitel über die Nähe zur klassischen *Church-Growth*-Bewegung Gesagte und Schwarz (1996:76-77).

[328] Wie schon erwähnt, erweitert Neufeld deshalb die acht Qualitätsmerkmale der NGE um vier weitere Bereiche: Messianisches Bewusstsein, Radikale Friedfertigkeit, Hunger nach Gerechtigkeit und Solidarität mit den Armen und anderen an den Rändern der Gesellschaft (vgl. Neufeld, Comparison). Auch Boschs Themenliste missiologisch relevanter Themen in „Transforming mission" ist breiter angelegt: „Mission as Church-with-Others", „Mission as Missio Dei", „Mission as Mediating Salvation", „Mission as a Quest for Justice", „Mission as Contextualization", „Mission as Liberation", Mission as Inculturation", „Mission as Common Witness", „Mission as Ministry by the whole people of God", „Mission as Witness to People of Other Living Faithes", „Mission as Theology", „Mission as Action in Hope" (Bosch 1991). Kirk erweitert das Themenfeld um weitere drei Themenblöcke: „Overcoming violence and building peace", „Care of the Environment", „Sharing in Partnership" (Kirk 1999). Die Bedeutung der missiologischen Themen für die GE ist natürlich nur dann gegeben, wenn die Gemeinde als Teil der *missio dei* aufgefasst wird!

wenn man dem schon

beschriebenen Evangelisationsverständnis der NGE[329] folgt. Das erschwert eine missiologische Betrachtung der NGE. Das Verständnis von Missiologie, das dieser Arbeit zugrunde liegt,[330] ist deshalb für das Folgende maßgeblich. In Anlehnung an Kirks (1999:21) Definition der Missiologie[331] formuliere ich im Blick auf die NGE: Es geht darum, die NGE kritisch zu reflektieren und zwar im Blick auf ihren Beitrag zur Erfüllung des missionarischen Auftrags. Es soll versucht werden, die NGE daraufhin zu bewerten, zu korrigieren und wo möglich auf eine bessere Grundlage zu stellen.

Zunächst soll NGE im Licht der Themenkomplexe Kontextualisierung und Inkulturation beleuchtet werden. Auf die Frage nach weiteren Wachstums(!)faktoren[332] antworten Schalk und Schwarz:

> „Ja. Es gibt z.B. ‚kontextuelle Faktoren', die sich förderlich oder hinderlich auf das Wachstum einer Gemeinde auswirken. Da wir diese *äußeren* Faktoren in der Regel ohnehin nicht beeinflussen können, spielen sie in unseren strategischen Überlegungen keine sehr große Rolle" (Schalk & Schwarz 1997:205).

Hier ist nicht nur ein pragmatischer Ton angeschlagen, sondern auch deutliche Ablehnung gegen die Auseinandersetzung mit den kontextuellen Faktoren einer Gemeinde und der sie umgebenden Kultur zu erkennen. Was ist dann vom Wert einer solchen Strategie zu halten, wenn sie das „in der Welt sein" der Gemeinde, ihre inkarnatorische Struktur, ausblendet, deren Qualitätsmerkmale abstrahiert und daraus allgemein gültige Prinzipien eruiert? Es entstehen allzu leicht Artefakte, die nicht mehr „in der Welt", also abgehoben sind. Der wissenschaftliche Wert ist auf jeden Fall anzuzweifeln. Und einfach zu behaupten, dass die

---

[329] Vgl. dazu ebenfalls das unter 1.1.1.1 in diesem Kapitel zum Qualitätsmerkmal „Bedürfnisorientierte Evangelisation" Gesagte, wo deutlich wurde, dass zumindest eine Positionierung von Evangelisation in den Bereich Gemeindeaktivitäten in der NGE erkennbar ist.

[330] Dies ist zunächst im ersten Kapitel unter 4. „Gemeindeberatung als theologisches Thema" definiert und im fünften Kapitel unter 1.5 „Hilfe aus der Missiologie" weiter ausgeführt.

[331] Ich greife hier noch einmal die Definition von Kirk (1999) auf: „It is a *critical reflection* on attitudes and actions adopted by Christians in pursuit of the missionary mandate. Its *task* is to validate, correct and establish on better foundations the entire practice of mission" (:21).

[332] Damit legalisieren Schalk und Schwarz selbst die Identifikation von Qualität und Wachstum! Denn sie geben die Frage vor: „Gibt es nicht noch andere *Wachstumsfaktoren*, als die von Ihnen genannten acht *Qualitätsmerkmale?*" (Schalk& Schwarz 1997:205, Hervorhebungen durch den Autor).

NGE-Prinzipien „kulturübergreifend gültig“ (Schalk & Schwarz 1997:207) sind, ist entschieden zu wenig.

Als wichtigste Maßgaben zur Kontextualisierung von NGE gibt Schwarz die kulturell relevante sprachliche Übersetzung und die Vermeidung kulturell gefärbter Elemente an. Schwarz geht noch weiter und empfiehlt, NGE als Werkzeug zur Überwindung von kulturellen Aspekten, die dem Evangelium widersprechen. Außerdem ist er überzeugt, wenn eine sprachliche Übersetzung der NGE-Materialien vorliegt „different groups should work for narrower, more specific forms of contextualization“ (NCD International 2003). Es scheint den NGE-Protagonisten durchaus die missiologische Schwäche ihres Entwurfs erkennbar zu sein und auch seit 1997 (vgl. Schalk & Schwarz 1997:205.207) eine Weiterarbeit an diesen Fragen stattgefunden zu haben. Doch das behebt das Problem der Datenerhebung und -auswertung in nicht-kontextualisierter und nicht-inkulturierter Form keineswegs. Es mag nun positiv oder negativ bewertet werden, dass die kulturelle Anpassung von NGE den örtlichen oder regionalen Gruppen überlassen wird.

Unbestritten erhebt NGE einen missionarischen Anspruch, und zwar weltweit: „Ja, wir möchten die Herausforderung annehmen, möchten mit unserem Dienst wirklich ein *global player* sein“ (Schwarz 2001:8). Schwarz unterstreicht damit folgende Aussage von Walldorf (1996): „Mission ist kein westliches Unternehmen. Sie ist Ausdruck und Inspiration einer wachsenden weltweiten Partnerschaft ...“ (:221). Angesichts der zentralen Rolle von Schwarz und Schalk in der NGE muss jedoch gefragt werden, ob und wie diese Partnerschaft dort Gestalt gewinnt. Es ist gut zu wissen, dass Schalk und Schwarz (1997) „neben den biblischen Texten und der empirischen Forschung“ (:216) am meisten von konstruktiver Kritik lernen. Die Einschränkung, dass diese Kritik von denen kommt, die sich auf NGE eingelassen haben und dann dabei „auf Probleme stoßen und folglich Verbesserungen, Korrekturen, Revisionen

anmahnen“ (:216), lässt vermuten, dass grundsätzliche Kritik kaum aufkommen kann.[333] Doch kann sich weltweite Partnerschaft auf kritische Rückmeldungen beschränken? Muss nicht vielmehr ein echtes Netzwerk von Mitarbeitern ein solches weltweites Unternehmen verantworten und gestalten? Dies wäre mehr als wünschenswert, um die NGE ihrem universellen Anspruch näher zu bringen.

Dieser universelle Anspruch, welcher der NGE unbestritten eigen ist,[334] soll noch etwas näher betrachtet werden. Die Universalität von Systemen, die missiologisch und damit auch kulturell relevant sind, bezweifelt Erwich aus postmoderner Sicht grundsätzlich: „In the postmodern context there is hardly any room for universal systems: the eternal Word speaks in the voice of the local ... dialect“ (Erwich, Missional). Und Booker geht davon aus, dass schon die sprachliche Grundform der NGE nur für einen Teil der Menschen zugänglich ist: „certainly the NCD package has the feel of being most suited *to people who are comfortable with the language of goals, roles and strategies*” (Booker 2001:20). Dieser Punkt ist gerade für GemeindeberaterInnen von Bedeutung, weil ihnen damit beim Prozess der Übersetzung und Anwendung von NGE in einer Gemeinde eine ungemein hohe Verantwortung zukommt.[335] Es wäre von daher mehr als hilfreich, wenn die NGE für die Partnerländer missiologisch fundierte Hilfen zur Kontextualisierung und Inkulturation von NGE anbieten würde. Gerade der universelle Anspruch legt es nahe, dass die NGE sich mit den aktuellen Themenfeldern der Missiologie[336] befasst und diese in ihren Ansatz mit aufnimmt.

Auch die politische Dimension der Gemeinde wird von Schwarz (1993) thematisiert, aber auf soziales Engagement reduziert (:231-233). Die Dimension des Kampfes für

---

[333] Dieser Eindruck wird dadurch verstärkt, dass die anderen kritischen Stimmen zusammengefasst werden, als Menschen, die die NGE zu wenig kennen oder ein anderes Paradigma haben (vgl. Schalk & Schwarz 1997:216). Kann es sein, dass erst ein Paradigmenwechsel zur NGE notwenig ist, um sie konstruktiv kritisieren zu können?

[334] Vgl. dazu Schwarz (1996:18; 1997:8-9).

[335] Vgl. dazu Booker (2001:20).

[336] Vgl. dazu die in Fußnote 324 erwähnten Themenkomplexe und die dazugehörige Diskussion.

Gerechtigkeit, Frieden und Bewahrung der Schöpfung kommen in der NGE quasi nicht vor.[337] Hier sieht Booker die „bedürfnisorientierte Evangelisation“ als mögliches Hindernis, weil es passieren kann, dass bestimmte Probleme „may go unrecognized by the local population“ (Booker 2001:22). Die politische Aktivität vollends einer „übergemeindlichen Organisation“ (Schwarz 1993:233) zu übertragen, entspringt wohl mehr einem lutherischen Kirchenbild als einem universellen Prinzip. Es ist geradezu sträflich, wenn der Eindruck entsteht, dass NGE die Aufgabe der Mission in zwei unterschiedliche Mandate teilt, Evangelisation und soziale Verantwortung und sich damit von der aktuelle Debatte und Entwicklung auf diesem Gebiet abkoppelt.[338] Hervorzuheben ist indes, dass Schwarz (1993) keinen Zweifel daran lässt, dass es keine Frage ist „ob eine Gemeinde sich sozial engagieren *möchte* oder nicht. Sich dieser Verantwortung zu entziehen - womöglich noch mit der Begründung, daß Evangelisation doch viel wichtiger sei - wäre Ausdruck eines krass unbiblischen Denkens“ (:231). Leider findet diese Position zu wenig Nachhall in den Arbeitsmaterialien und der Forschungsarbeit der NGE.

Es gilt festzuhalten: Wenn man ein universell gültiges Modell der Gemeindeentwicklung vertritt, sollte man in wesentlichen Punkten missiologisch sorgfältiger vorgehen, um nicht dem Vorwurf der fehlenden Relevanz zu erliegen.[339] Oder, um es anders auszudrücken: Die NGE geht in ihrer „neuen“ Denkweise nicht weit genug. Sie sollte Mut haben, ganz den Schritt in die Postmoderne zu wagen: Die „indispensableness of conviction

---

[337] Was Schwarz (1993) als „*social service* definiert (Diakonie, Sozialarbeit etc.)“ (:232) ist für ihn „Bestandteil des Basisprinzips ‚Bedürfnisorientierte Evangelisation’“ (:233). Alles andere, was er unter „*social action* (politische Arbeit, Boykotte etc.)“ (:232) subsumiert, bleibt damit nicht integriert im luftleeren Raum. Hier bleibt eine unverkennbare Dichotomie bestehen.

[338] Bosch (1991) hat diese Debatte und Entwicklung unter dem Punkt „Mission as a Quest for Justice“ (:400-408) dargestellt und als wichtigste Aufgabe und Ziel die Überwindung der Dichotomie von sozialem und geistlichem Engagement beschrieben. Vgl. dazu auch Kirk (1999:96-117), der deutlicher die praktische Verwirklichung im Kampf gegen soziale Ungerechtigkeit in den Mittelpunkt seiner Überlegungen stellt.

[339] Kontextualisierung ist auch damit nicht befriedigend betrieben, wenn der Kontext lediglich als Resonanzboden für die Funktionalität von verschiedenen Lehren herhalten muss (vgl. (Schalk & Schwarz 1997:205). Wenn die Funktionalität einer christlichen Lehre zum Maßstab wird, dann ist Kontextualisierung geradezu pervertiert, da diese nicht mehr vom Kontext ausgeht, sondern ihn als Funktionalitätskriterium verwendet.

and commitment“ (Bosch 1991:362) herauszustellen, ist der NGE bereits eigen. Dazu muss notwendigerweise in der NGE auch deutlicher werden, was christliche Mission als Ziel verfolgen soll: „building a community of those who share a common destiny“ (:362)[340] und das nicht nur unter den Anwendern der NGE, sondern gerade auch derer, die sie aktiv gestalten. Aus dem Zusammenspiel dieser beiden Pole, Überzeugung und Gemeinschaft, ergibt sich die notwendige selbst-kritische Haltung, die einer Ideologisierung, egal welcher GB-Methodik, entgegenwirken muss und kann.[341] Es ist dann gar nicht nötig, den Anschein von Objektivität zu erwecken (vgl. Schalk & Schwarz 1997:200-201), denn „the worst subjectivity would be the hypocrisy of pretending to be neutral and objective“ (Legrand 1990:xiii).

5. Natürliche Gemeindeentwicklung im Vergleich zum „Zentrum für Organisationsentwicklung und Supervision in der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau (ZOS)

Zunächst einige Worte zu den Ähnlichkeiten beider Einrichtungen. Bei beiden Ansätzen zur GB spielt die Organisationspsychologie eine Schlüsselrolle. Und das nicht nur im Blick auf die beraterische Haltung, beziehungsweise Ausbildung der BeraterInnen. Der gesamte Beratungsprozess, von der Gemeindeanalyse bis zum Beratungsverlauf, ist organisationspsychologisch geprägt und fundiert. Die jeweils eigenen Qualitätsstandards für GB sind ganz im Sinn der OE und sprechen, was die Güte der Einrichtung betrifft, für sich.

---

[340] Schwarz (2004) betont zwar: „Der kreative Input unserer Partner hat dieses Buch zu einem wahrhaft multi-kulturellen Projekt gemacht“ (:2). Wie das geschieht, wird leider nur ansatzweise an der Mitwirkung von englischen Editoren erkennbar (vgl. Schwarz 2004:2). Die bloße Existenz von Partnern in über 60 Ländern sagt noch nichts über die Qualität und gegenseitige Korrektur dieser Partner aus, zumindest nicht nachvollziehbar.

[341] Vgl. dazu Bosch (1991), der zusammenfassend über das neue, gerade entstehende, postmoderne Paradigma der Mission sagt: „A post-Enlightenment self-critical Christian stance may, in the modern world, bet he only means of neutralizing the ideologies; it ist he only vehicle that can save us from self-deception and free us from dependence on utopian dreams“ (:361).

Weiter ist beiden Einrichtungen die starke und prägende Leitfigur gemeinsam, hier Schmidt, dort Schwarz. Beide haben unter hohem persönlichem Einsatz die Entstehung der GB-Ansätze und –arbeiten vorangetrieben und maßgeblich die Entwicklung (mit-) bestimmt. Beim ZOS hat sich der Übergang zur „Folgegeneration“ bereits ereignet, bei NGE steht er noch aus, wiewohl er in den NGE-Partnerländern in gewisser Weise vollzogen ist.

Eine weitere Ähnlichkeit liegt im Bereich der Verbreitung, beziehungsweise prägenden Funktion. Das ZOS hat weit über seinen angestammten Raum, die Evangelische Kirche von Hessen und Nassau (EKHN) hinaus, großen Einfluss auf die kirchliche GB in Deutschland. Die NGE hat, Stand 2004, mit Partnern in über 60 Ländern[342], ebenfalls ihren Entstehungsraum, Deutschland, Österreich –und die Schweiz, weit überschritten.

Natürlich sind auch Unterschiede augenfällig, die auf den ersten Blick unvereinbar scheinen, doch lassen sich diese nicht an der Qualifikation der BeraterInnen oder der beraterischen Qualität des jeweiligen Ansatzes festmachen.[343] Zunächst ist der methodische Unterschied erkennbar: Beim ZOS geht es um einen Beratungsprozess, der im Blick auf das Ziel der Beratung nicht festgelegt ist, sondern dieses Ziel/diese Ziele als wesentlichen Teil der GB gemeinsam mit dem Klientensystem erarbeitet. Die NGE hingegen, so sehr dort auch die prinzipienorientierte Vorgehensweise propagiert wird, hat eindeutigen Modellcharakter, da von der Diagnose, über die Materialien zur beraterischen Weiterarbeit bis hin zum Ziel des Gemeindewachstums via Qualitätssteigerung als Leitprinzip, klare Vorgaben, den Prozess der GB zu formen. Das Kirchenbild des ZOS ist vom Kirchen-Leitbild der EKHN bestimmt. Die NGE wird durch ein global anzuwendendes Gemeindebild beziehungsweise Paradigma geprägt.

---

[342] Vgl. dazu Schwarz (2004:4).

[343] Dieser Eindruck könnte bei den kritischen Tönen von Gäde entstehen. Vgl. dazu Kapitel 2 unter 3.3 „Das Verhältnis des ZOS zu evangelikalen Einrichtungen“.

Um es plakativ zu sagen: Bei der NGE steht die *Gemeinde*, beim ZOS die *Beratung* im Mittelpunkt des Interesses. Das ZOS vernachlässigt die Ekklesiologie, die NGE behandelt das Thema Beratung etwas stiefmütterlich. Damit scheinen sich die beiden Ansätze, was an dem verbindenden Begriff der *Gemeindeberatung* deutlich wird, sinnvoll zu ergänzen. Gemeindeberatung ist der Schlüssel zur Annäherung und Verständigung dieser beiden Ansätze zur GB. Im beraterisch angezeigten, aufgeschlossenen aufeinander Hören können beide voneinander profitieren und sich positiv weiterentwickeln. Ich würde das Gespräch beider Einrichtungen, die bisher nicht miteinander in Kontakt getreten sind, für ein spannendes und lohnendes Unterfangen halten. Zwei in ihrem Bereich derart markante Größen sollten, ihrem beraterischen Charakteristik folgend, zum Gespräch fähig sein.

6. Kritische Würdigung der Natürlichen Gemeindeentwicklung

Die positive Bedeutung und Wirkung der NGE ist, bei aller kritischen Auseinandersetzung, unbestritten.[344] Denn es gibt nicht wenige Attribute der NGE, die deren uneingeschränkten Wert beschreiben. Vor allem anderen ist die Akzentuierung in Richtung Qualität und Verifizierbarkeit zu nennen. NGE ist als „one of the main agents for change in this direction" (Booker 2001:24) in der Gemeindewachstumsbewegung anzusehen.

Ein weiterer hervorzuhebender Aspekt: In der NGE ist es gelunge, sowohl theologische als auch sozialwissenschaftliche Grundlagen in einem Ansatz zu vereinen, was nicht problemfrei zu bewerkstelligen ist.[345] Das Pendel ist bei diesem GB-Ansatz nicht in die sozialwissenschaftliche Richtung ausgeschlagen, sondern auch theologische Themen werden

[344] Diese Einschätzung teile ich mit allen AutorInnen, welche die NGE ebenfalls kritisch beleuchten: Barrett (Response), Booker (2001), Erwich (Missional), Neufeld (Comparison), Shenk (Response), Warren (Healthy Churches).

[345] Im nächsten Kapitel über GE wird als Diskussionsgegenstand die Integration der sozialwissenschaftlichen Instrumente und Methoden in der Ekklesiologie, beziehungsweise der Praktischen Theologie erkennbar. Dabei wird deutlich, dass diese Diskussion noch bei weitem nicht abgeschlossen, beziehungsweise die Integration vollzogen ist. Hier scheint die NGE einen Schritt voraus zu sein, weil in ihr die Verschmelzung der Instrumente und Methoden vollzogen ist und nicht diskutiert wird. Dies ist v.a. aus dem hermeneutischen Ansatz der NGE heraus verständlich.

offensiv mit sozialwissenschaftlichem Know-how adressiert.[346] Der ganze Ansatz der NGE ist von Anfang an theologisch reflektiert, wenn auch theologische Einseitigkeiten und Unausgegorenheiten festgestellt werden müssen.

Ein weiteres Verdienst ist die Vorrangstellung, die der Qualität gegenüber der Quantität eingeräumt wird. Profan gesprochen liegt darin Trost und Ermutigung für kleine und kleinste, vielerorts schrumpfende Gemeinden im deutschsprachigen Raum des 21. Jahrhunderts! Der Trend hin zur ‚Mega-church' bekommt dadurch ein deutliches Gegengewicht.[347] Auf der gleichen Ebene liegt die immer wieder wahrnehmbare Warnung der NGE sich auf einzelne ‚Wundermittel' bei der Gemeindeentwicklung zu verlassen, wie etwa Gottesdienste für Kirchendistanzierte. Einfache Antworten, das macht der komplizierte und komplexe NGE-Prozess deutlich, entsprechen der Sache nicht: Wer im postmodernen Kontext GB betreiben will, kann keine einfachen Antworten bieten, oder lediglich gelungene Rezepte anderer Gemeinden importieren.

Die NGE-Forschung hat neue Einsichten und Impulse geliefert, vor allem aber kann sie kreative Initiativen wecken, wenn die Erkenntnisse daraus nicht im Lager der Gemeindewachstumsbewegung hängen bleiben, sondern darüber hinaus mit neuen Formen von Gemeindearbeit in Verbindung gebracht werden.

Es wäre aus GB-Sicht wünschenswert, dass der Lizenzierungsprozess der BeraterInnen für NGE allgemein durch eine Ausbildung abgelöst werden würde. Außerdem wäre die kontinuierliche Supervision der BeraterInnen eine weitere Steigerung der beraterischen Qualität.

---

[346] Einige Beispiele für theologische Themen, denen sich NGE stellt, sollen genügen: Spiritualität, Trinität, Evangelisation, Gottesdienstgestaltung.

[347] Aus diesem Grund sollten auch die großen Zahlen, mit der die NGE die Bedeutung ihrer Forschung belegt, relativiert werden. Auch wenn sich (Stand 2004) über 30.000 Gemeinden (Schwarz 2004:4) weltweit am NGE-Forschungsprojekt beteiligt haben, so sind dies gerade einmal ca. 60 Prozent mehr als allein die Evangelische Kirche in Deutschland Kirchengemeinden zählt, nämlich bezogen auf das Jahr 2001, ungefähr 18500 (EKD Kirchengemeinden). Der Trend zum ‚mega' sollte auch in der NGE selbst keine weitere Nahrung finden. Es ist auch nicht die Vergleichbarkeit von Zahlen zu hinterfragen, sondern die Entsprechung unterschiedlichster Gemeindeformen bei nicht-kontextuellem Fragenarsenal.

Die NGE würde fraglos profitieren, wenn sie sich aktiver der (wissenschaftlichen) Auseinandersetzung stellen würde. Das würde der Verbesserung des klar erkennbaren und positiven Anliegens, der Förderung der Qualität christlicher Gemeinden zu Gute kommen. FAQ's sind zwar ein probates Mittel, um Anwenderfragen zu klären, dienen der angemahnten Auseinandersetzung aber wenig. Die Frage steht im Raum, warum die NGE wissenschaftlich im deutschsprachigen Raum in den letzten zehn Jahren so wenig aufgegriffen wurde. Zum einen mag es an der populärwissenschaftlichen Präsentation der NGE liegen. Werke, in Hochglanzformat verfasst, können jedoch nicht a priori von der theologischen Debatte ausgeschlossen werden. Es ist kein Sakrileg, seine Veröffentlichungen in hoher Qualität und weitgehend illustriert vorzulegen. Zum anderen mag es aber auch an der unklaren, weil nicht explizierten Ebene der NGE-Materialien liegen und an manchem Anschein des nicht Kritisierbaren, Endgültigen.

Am deutlichsten sind Lücken im missiologischen Bereich feststellbar. Dies wäre die Chance dem NGE-Ansatz, wie überhaupt der GB, eine unverzichtbare Ergänzung und Erweiterung zu geben. Die Missiologie liefert mit der Betonung und Ausformulierung kontextueller, weltpolitischer, sozialer oder auch kommunikativer Momente einen Horizont, der der NGE so bisher fehlt. Und dies nicht nur im Hinblick auf die praktische Anwendung, sondern auch, was den Ansatz des Forschungsprojektes und die NGE insgesamt betreffen würde.

Ein weiterer Punkt muss aus missiologischer Perspektive angeführt werden: In einer globalisierten Welt, und hier folge ich Schwarz: Globalisierung, das sind geteilte Erfahrungen von Menschen,[348] kann und muss, gerade im deutschsprachigen Raum in dem sich Kirche im

[348] „Globalisierung heißt eben nicht Amerikanisierung, McDonaldisierung, Uniformierung. Globalisierung heißt: Peruaner lernen von Chinesen, Deutsche von Indonesiern, Australier von Ägyptern ... Klar, da sind auch Amerikaner mit dabei, als einer von hunderten *global players*, und wir freuen uns über alles, was sie einzubringen haben. ... Aber eine Fixierung auf Amerika als angeblich kommende Weltkultur, auch im christlichen Bereich, scheint mir empirisch fragwürdig zu sein, kulturell verarmend, strategisch geradezu provinziell und geistlich verheerend" (Schwarz 2001:8).

Rückwärtstrend befindet, von weltweiten Erfahrungen profitiert werden. Hier kann ein NGE-Netzwerk ungeahnte Dienste leisten, wenn nicht nur Daten eines Forschungsprojektes, sondern existentielle Daten von weltweiten Gemeindeerfahrungen der GB zugänglich gemacht werden. Der geplante NGE-Kongress 2004 in Südafrika (NCD International 2003)[349] weist dabei in diese Richtung.

Das schillernde Erscheinungsbild der NGE, ihre provokativen Aussagen und die positiven Elemente sollten als Herausforderungen verstanden werden. Booker fasst diese Einschätzung folgendermaßen zusammen:

> Tools are made to be used, not swallowed, and while a good tool, NCD still needs to be used wisely, critically, and with the recognition that it is just one tool in the box we have at our disposal (Booker 2001:24).

[349] Dazu gehören auch die auf der Homepage der NCD veröffentlichten Interviews in Kurzvideos aus unterschiedlichen Partnerländern (vgl. NCD International 2003).

4. Kapitel: Gemeindeentwicklung -

Ein weites Feld pluriformer Modelle

Nachdem das ZOS und die NGE näher untersucht worden sind, kann nun ein neuer Oberbegriff für das Thema GB eingeführt werden: Gemeindeentwicklung (GE). Es ist notwendig, den dichten Dschungel von Modellen und inhaltlichen Bestimmungen zu lichten, die mit dem Stichwort ‚Gemeindeentwicklung' versehen sind. Mit GE verbinden sich nämlich unterschiedlichste Vorstellungen.

1. Der Versuch einer begrifflichen und inhaltlichen Klärung

1.1 Gemeinde-Entwicklung – ein zusammengesetztes Hauptwort

In nicht wenigen Veröffentlichungen werden Organisationsentwicklung (OE) und GE äquivalent gebraucht.[350] Dies entspricht auch der sprachlichen Nähe beider Ausdrücke. Es gibt aber auch andere begriffliche Zusammenstellungen, wie zum Beispiel der austauschbare Gebrauch von Gemeindeaufbau und GE.[351] Diese dargestellten Kombinationen legen eine begriffliche Klärung von GE nahe, denn „oft genug stellt sich nämlich erst viel zu spät heraus, daß mit demselben Begriff – zum Beispiel Gemeindeentwicklung - sehr unterschiedliche Dinge verbunden" (Vögele 1999:21) werden.

---

[350] So wird z.B. auf der Homepage der Nordelbischen Kirche (Gemeindeentwicklung) unter der Überschrift „Gemeindeentwicklung" nichts anderes als Organisationsentwicklung entfaltet und beide auch verbal miteinander identifiziert (http://www.gemeindedienst-nek.de/gemeindeentwicklung). Auch bei Vögele findet man eine solche Identifikation (Vögele 1999:13-22). Er definiert GE als systemische Organisationsentwicklung (OE), die aber im Gegensatz zur OE konzeptorientiert vorgeht (:13). Vgl dazu auch Vögele (Literaturliste).

[351] Diese Parallelität hält Grethlein (1999) in seinem Aufsatz „»Evangelisches Profil« des Gemeindeaufbaus/der Gemeindeentwicklung in der »modernen« Gesellschaft" durch (vgl. Grethlein 1999:112-123). Auch Eickhoff (1992) folgt dieser inhaltlichen Bestimmung, wenn er sein ‚Gemeindeaufbaubuch' (:8) „Gemeinde entwicklen. Für die Volkskirche der Zukunft" nennt (vgl. Eickhoff 1992).

Vögele selbst geht diese Definition auf zwei Ebenen an. Zunächst methodologisch, indem er die Vorgehensweise der OE beschreibt, speziell der systemischen OE (:13-15), um diese dann auf den kirchlichen Bereich, namentlich den Katholischen zu übertragen (:15-36). Damit identifiziert er stillschweigend GE mit OE im kirchlichen Bereich.[352] Ausgangspunkte seiner Übertragung der OE auf den innerkirchlichen Kontext sind die zwei Teile des Wortes Gemeindeentwicklung. *Gemeinde* als Adressat der GE[353] und *Entwicklung*[354] als methodischen Rahmen der GE, beziehungsweise deren Zielvorgabe.

Den beiden Wortteilen geht er institutionell und biblisch-theologisch, als zweiter Ebene seiner Definition, auf den Grund. Als Ergebnis der biblisch–theologischen Untersuchung umschreibt Vögele das Ziel aller GE folgendermaßen:

> Das letzte Ziel, die Vision von Gemeindeentwicklung ist unzweifelhaft die Verwirklichung der Vision Jesu. Bis dahin, d.h. bis zu dem Zeitpunkt, an dem alle Menschen einander Brüder und Schwestern, Söhne und Töchter des einen Vaters im Himmel geworden sind ... (:32).

Die Schwäche dieser Begriffsklärung liegt nicht in der Auseinandersetzung mit den beiden Elementen des Wortes GE. Vielmehr erweist sich die vorweggenommene Identifikation von OE und GE als Problem. Damit entsteht der Verdacht, dass hier nicht versucht wird, eine Methode und ein Wirklichkeitsverständnis zu kontextualisieren, sondern das übernommene Phänomen der OE institutionell und theologisch zu rechtfertigen.

---

[352] Diese Identifikation findet sich auch in dem unveröffentlichten Thesenpapier „Organisationsentwicklung und Organisationsberatung (Gemeindeberatung) in der Kirche“ für den Studientag der Gemeindereferenten/-innen der Region Koblenz am 20. September 2000 in Koblenz-Arenberg. Dort werden die Gemeinsamkeiten mit der OE herausgestellt: „Jede Gemeindeentwicklung (als Grundlage von Gemeinde- und Organisationsberatung) stellt einen Kommunikationsprozeß dar, der sich zwischen folgenden drei Dimensionen einer Triade ereignet: Leitbildentwicklung, Organisationsentwicklung, Personalentwicklung“ (Lörsch 2000:2). Im weiteren Verlauf werden GE und OE gleichgesetzt.

[353] Hier setzt sich Vögele (1999) mit der v.a. im katholischen Bereich auf institutioneller Ebene schwierigen Frage auseinander, was mit ‚Gemeinde‘ eigentlich angesprochen ist. Pfarrei und Gemeinde scheinen dabei sprachlich im fließenden Übergang verwendet zu werden. Außerdem, so Vögele, ist eine „(Pfarr-) Gemeinde kein in sich geschlossenes System“ sondern ist als „katholische Gemeinde *konstitutiv* in das jeweils größere System eingebunden“ (:22). Durch diese Einbindung wird „eine Gemeinde oder Gemeinschaft erst *wesentlich* zu einer römisch-katholischen Pfarrgemeinde“(:22).

[354] Vögele (1997) unternimmt hierzu eine theologische Untersuchung, beziehungsweise Füllung des Begriffs ‚Entwicklung‘. Dabei nimmt er Bezug auf Abraham, Mose und Jesus (:27-30).

Trotzdem ist der Ansatz von Vögele zu begrüßen und weist in eine methodisch gute Richtung. Das Wort als Ganzes muss dadurch definiert werden, dass zunächst Klarheit

herrscht über die Verwendung der beiden Wortteile. Eine Klärung des Wort*gebrauchs* könnte manche babylonische Sprachverwirrung auflösen. Da auf keine lexikalische Definition des Begriffs GE zurückgegriffen werden kann, ist es die Verantwortung einer Institution, einer Autorin/eines Autors oder einer Referentin/eines Referenten jeweils zu erläutern, was mit GE gemeint ist.

Trotzdem bleibt bisher die Frage im Raum stehen, ob GE nur als eine Art neues Etikett für schon Bekanntes verwendet wird,[355] oder ob es doch erkennbare Nuancen und Elemente von etwas „Neuem" gibt, das die GE von anderen Methoden wie OE, Gemeindeaufbau, Gemeindeberatung (GB) abhebt. Dem ist institutionell und phänomenologisch nach zu gehen.

1.2 Gemeindeentwicklung – aus institutioneller Sicht

Auffällig oft ist im katholischen Bereich von GE die Rede. „Gemeindeaufbau", „Gemeindeentwicklung" und „Gemeindeberatung" können im Blick auf diözesane Einrichtungen parallel Verwendung finden, um das Gleiche zu beschreiben.[356]. Das katholische „Rottenburger Modell" zur GE gilt als herausragendes Beispiel angewandter GE.[357] So weit verbreitet und unisono der Begriff GE auch im katholischen Bereich Eingang gefunden hat, kann GE aber nicht als ‚katholisches' Äquivalent zu allen protestantischen Bezeichnungen, die sich mit der Entwicklung von Gemeinde befassen, aufgefasst werden. Auch im protestantischen Bereich hat der Ausdruck GE Eingang gefunden.[358]

---

[355] Vgl. dazu den Buchtitel von Vögele „Neuer Wein in alte Schläuche" (Vögele 1999). Obwohl die Intention sicher mehr die Gemeinden als „alte Schläuche" und den durch Veränderungsprozesse neu gefundene Identität einer Gemeinde als „Neuen Wein" meint.

[356] Vgl. dazu Vögele (1999:11).

[357] Näheres zum Rottenburger Modell bei Stenger (2000:25-31); Rennstich (2000:157-170); Fischer (1999).

[358] Als Beispiel aus der Literatur: Krause (1996). Institutionell ist das „Amt für Gemeindeentwicklung und missionarische Dienste" in der Evangelischen Kirche im Rheinland zu nennen. Und schließlich die in Kapitel 3 besprochene „Natürliche Gemeindeentwicklung".

Als Fragestellung ergibt sich, ob im protestantischen Bereich GE als Bezeichnung für Projekte oder Einrichtungen mit besonderem Akzent gebraucht wird, namentlich solche mit ausgesprochen missionarischem Charakter. Damit wäre ein Abstand zur OE in der Kirche gegeben. Grethlein (1999) liefert einen Ansatz der Unterscheidung. Er differenziert »Gemeindeaufbau« und »Gemeindeentwicklung«. Obwohl er Unterschiede der beiden Begriffe geltend macht, kann er sagen, dass es sich um „zwei Begriffe für die klassische praktisch-theologische Disziplin der Kybernetik“ (:112) handelt. Als ungleiche Wesensmerkmale notiert Grethlein weniger inhaltliche als vielmehr institutionelle Punkte. »Gemeindeentwicklung« ist demnach eher den „an der Weiterentwicklung der Volkskirche interessierten“ (:112) Vertretern zuzuschreiben und »Gemeindeaufbau« mehr den „missionarisch und evangelikal“ (:112) ausgerichteten Vertretern.[359]

Kann man einer solchen Unterscheidung folgen? Es muss zumindest offen bleiben, ob diejenigen, die sich somit in ‚Lager‘ eingeteilt sehen, mit einer solchen Einteilung einverstanden sehen. So nahe der Versuch auch liegen mag, kirchenpolitische ‚Beheimatungen‘ zur Begriffsdeutung heranzuziehen, so ist doch nicht zu übersehen, dass fast durchgängig Worte wie Gemeindeaufbau/Gemeindebau, Gemeindeentwicklung oder Gemeindeberatung synonyme Verwendung finden .

Pompe (2000) führt in eine andere Richtung. Unter Bezugnahme auf Fritz Schwarz und dessen »Herner Programm«, stellt er GE als den komplexeren Begriff gegenüber dem des »Gemeindeaufbaus« dar:

> Mehrdimensionales Denken im Gemeindeaufbau will nicht nur einfach den volkskirchlichen Gemeindeaufbau ... zum projektorientierten Gemeindeaufbau weiterentwickeln. Er will das ganze Denken, Empfinden und Handeln einer Gemeinde in Bewegung bringen. Er redet nicht mehr vom Gemeinde-Aufbau,

[359] Umstritten ist dabei die Identifikation von »evangelikal« und »missionarisch«. Dagegen müsste zumindest aus liberalen Kreisen Widerstand erwachsen, da gerade dort der befreiungstheologische Ansatz einzuordnen ist und diesem ausgesprochen missionarische Qualität beigemessen wird. Damit ist mit diesen Begriffsdefinitionen vorsichtig umzugehen. Das spannende Verhältnis von bestimmten Vokabeln und ihrem jeweiligen ‚Benutzer‘ sollte nicht vorschnell aufgelöst werden.

> sondern von Gemeinde-Entwicklung. [...] Es geht darum, aus einem Programm eine Kultur entstehen zu lassen ... (Pompe 2000:146).

GE wäre damit umfassender, ganzheitlicher, auf einen Prozess ausgerichtet und Gemeindeaufbau punktueller, eindimensionaler, auf (Einzel-)Aktionen hin orientiert. Dies würde der im Anschluss an das Herner Programm entstandenen NGE entsprechen und sie an dieser Stelle modellhaft einführen. Damit kommt Pompe den reinen Wortbedeutungen sehr nahe. Zu fragen ist aber auch hier, ob die jeweiligen Vertreter der Schulen mit dieser Einordnung einverstanden sind. Legt es doch nahe, dass, überspitzt formuliert, die GE-ler vielschichtiger vorgehen als die Gemeindeaufbauer, denen indirekt Kurzsichtigkeit, ja Aktionismus vorgeworfen werden könnte.[360]

Es fällt also nicht leicht, für GE eine bestimmte institutionelle Tendenz festzuschreiben. Rennstich[361] führt mit »Gemeindeerneuerung« ein weiteres Synonym für GE ein. Und zwar im Zusammenhang seiner Erörterungen des katholischen »Rottenburger Modells« der GE. Rennstich beschreibt den aus seiner Sicht notwendigen Wandel hin zu einem »Ökumenischen Modell«. Seine Begründung ist sowohl theologischer als auch historischer Art. Mit einem solchen »Ökumenischen Modell« wären letztlich alle institutionellen Grenzen überwunden. Es muss festgehalten werden, dass der institutionelle Gebrauch differiert und institutionelle Definitionen sehr stark variieren.

1.3 Faktoren der Begriffswahl ‚Gemeindeentwicklung'

Es sind mehrere Faktoren auszumachen, die dazu führen, dass der Begriff ‚Gemeindeentwicklung' verwendet wird. Einige dieser Faktoren sind schon angesprochen worden und sollen nun konzentrierter aufgeführt werden.

---

[360] Außerdem trifft, wie wir noch sehen werden, die Unterscheidung auf die Natürliche Gemeindeentwicklung nur begrenzt zu, beziehungsweise sprengt diese den definitorischen Rahmen, der bisher erörtert wurde.

[361] Ich beziehe mich im Folgenden auf den Aufsatz „Gemeindeentwicklung aus ökumenischer Sicht – vom ‚Rottenburger' zum ‚Ökumenischen Modell'" (Rennstich 1999:157-170).

Bisher wurde deutlich, dass der Begriff nicht einheitlich gebraucht wird. Die Bandbreite der Bedeutungen ist immens. Es scheint möglich, alle Phänomene, die sich mit der Veränderung von Gemeinden beschäftigen, mit diesem Ausdruck zu belegen. Dabei reicht der Radius der Modelle von ‚missionarischem Gemeindeaufbau' bis hin zu ‚Organisationsentwicklung in der Kirche', die eigentlich wenig verbindet, außer dem *locus vivendi*. Vertreter der einzelnen Schulen wollen gerade nicht mit Mitarbeitern anderer Schulen in einen Topf geworfen werden.[362]

GE klingt zunächst einfach nach kontextualisierter, beziehungsweise für den Raum der Kirchen adaptierte OE. So wird, wie bereits dargestellt, in nicht wenigen Veröffentlichungen der Ausdruck GE gebraucht, verstanden und inhaltlich gefüllt. Das Spezifikum einer solchen Verwendung ist also die Anwendung eines sozial-wissenschaftlichen Instrumentariums auf den kirchlichen Bereich. Damit wäre eine Parallelität zum Begriffspaar Gemeindeberatung - Organisationsberatung gegeben. Der methodische Faktor legt die Wahl von GE nahe.

GE erweist sich in den meisten Fällen als Möglichkeit, gedanklich etwas anderes als Gemeindewachstum oder Gemeindeaufbau zu beschreiben. Dies geschieht jedoch nicht offensiv-apologetisch. Wenn man Grethlein (1999:112) folgt, verweisen „Gemeindeaufbau" und „Gemeindeentwicklung" auf die zwei Brennpunkte der Ellipse des Gemeindelebens beziehungsweise der Gemeindeleitung. Bei Gemeindeaufbau wird, so Rennstich (1999:157-170), das Handeln Gottes und das ‚Neue' betont. Bei GE stehen die Kontinuität zum Bestehenden und auch die menschliche Verantwortung im Vordergrund. Der inhaltliche Aspekt ist für die Wahl von GE ausschlaggebend.

[362] Das wird u.a. durch die Stellungnahme von Gäde (1997:314) zur GB evangelikaler Gruppen deutlich, deren Tun er als ‚missionarischen Gemeindeaufbau' identifiziert. Die Distanzierung ist offenkundig. Vgl. dazu im zweiten Kapitel 3.3. Das Verhältnis des ZOS zu evangelikalen Einrichtungen.

1.4 Zusammenfassung

Es ist klar geworden, dass GE weder begrifflich noch institutionell eindeutig fassbar beziehungsweise zu definieren ist. Aus der begrifflichen Unsicherheit lassen sich aber einige bemerkenswerte Vorteile ablesen, die GE als Bezeichnung verschiedener Methoden in der Gemeindearbeit nahe legen. Diese Vorteile machen GE zu einem tauglichen Oberbegriff für verschiedene Konzepte der GB.

Adressat und Prozess in einem Wort zu kombinieren, ohne dabei eine methodische oder inhaltliche Bestimmung festzuschreiben, macht GE zu einem dehnbaren, aber keinesfalls unbestimmten Ausdruck. Dass beinahe jede Anwendung zugelassen wird, also nicht von vorn herein festgelegt ist, was methodisch und inhaltlich sein darf und was nicht, spricht eher für als gegen GE. Besteht doch gerade dadurch die Möglichkeit, die verschiedenen Ansätze der GB miteinander ins Gespräch zu bringen.

Ganz anders die exklusiven Bedeutungen von »Organisationsentwicklung« oder auch »Gemeindewachstum«. Das scheinbar neutralere Wort OE lässt den Adressaten nicht erkennen und lässt den Versuch der Kontextualisierung vermissen. »Gemeindewachstum« fixiert die Bedeutung zu sehr auf quantitativen Erfolg und instrumentalisiert Gemeinde.

Auch gegenüber »Gemeindeerneuerung« hat GE Vorzüge. GE hat einen neutralen, eher positiven Klang, wohingegen »Gemeindeerneuerung« einen negativen Aspekt voraussetzt: Wenn es etwas Neues gibt, beziehungsweise erneuert werden muss, wird unterstellt, dass das Vorhandene ‚alt' ist.

Die erkennbare und beschriebene Flexibilität von GE kann aber nicht so gedeutet werden, als sei GE eine Art inhaltslose Hülle. Alles was an Prozessen in spezifischen Gemeinden abläuft, ob nun ‚von selbst' oder initiiert, kann unter GE subsumiert werden: Aufbau, Wachstum, Erneuerung und Beratung von Gemeinden. Es gilt dabei, einem Missverständnis vorzubeugen, dass nun jegliche Entwicklung in Gemeinden positiv

aufgenommen werden muss, nach dem Motto „Hauptsache, es verändert sich etwas“. Ziel und Potential der Gemeinde sind nicht undefiniert, sondern in der Verheißung Gottes und in den Gemeindegliedern gegeben.[363]

Eine weitere Facette des Gesamtbilds von GE ist die Verbindung von GE und Spiritualität. Spiritualität nicht verstanden als vergeistigte Sicht der Welt oder auf eine bestimmte Frömmigkeitspraxis bezogen. „Gemeindeentwicklung als spirituelles Ereignis heißt demnach nichts anderes, als sich ‚die Offenheit für die Überraschungen des Heiligen Geistes‘ zu bewahren“ (Vögele 1999:282). Diese spirituelle Seite der GE ist auf evangelischer wie auf katholischer Seite feststellbar.[364] Voswinkel (2000) kommt bei ihren Überlegungen zu Spiritualität und GE zum Ergebnis, dass Spiritualität und GE einander bedingen: „Es geht um die Aufgabe des Besitzdenkens in jeder Beziehung und letztlich um Hingabe an die bedingungslose Liebe Gottes“ (:103). Dieser Akzent hebt GE von OE ab. Wenn OE sich mit spirituellen Elementen schwer tut,[365] so kann GE, weil sie den Adressaten Gemeinde ernst nimmt, nicht umhin, die spirituelle oder auch theologische Seite von Gemeinde zu würdigen: „Gemeindeentwicklung ist vor allem ein spirituelles Ereignis“ (Vögele 1999:282).

Als letztes Element von GE muss, nicht zuletzt unserer Themenstellung wegen, der missionarische Gesichtspunkt beleuchtet werden. Rennstich (2000) kommt in seiner historischen Übersicht zur Entwicklung der GE ausschließlich von einer missiologischen

---

[363] Wiemer (2000) stellt klar, dass Gemeinde sowohl ein Ziel hat, nämlich die Verheißung Gottes und auch einen Weg dahin kennt, nämlich das ihr inne wohnende Potential der begabten Gemeindeglieder, sich dieser Verheißung zu nähern. Sehr wohl ist damit gesagt, dass Gemeinde nie „fertig“ werden kann, sonst würde Verheißung aufhören Verheißung zu sein, und damit immer in Entwicklung begriffen ist. Vgl. dazu Wiemer (2000:108-109).

[364] Für die evangelische Seite sollen hier als Belege erwähnt werden: 1. Die Festschrift für Wiland Wiemer *Die Zukunft der Kirche gewinnen. Gemeindeentwicklung und Spiritualität*. (Laepple/Pompe 2000). 2. *Gemeinde entwickeln für die Volkskirche der Zukunft*. (Eickhoff 1992). Für die katholische Seite: 1. Der Aufsatzband *Herausforderung Gemeindeentwicklung. Erfahrungen – Aspekte – Perspektiven.* (Fischer/Himmel 2000) und 2. Das schon erwähnte Buch von Vögele, in dem er in der Zusammenfassung der Spiritualität eine Vorrangstellung bei der GE einräumt. *Neuer Wein in alte Schläuche. Chancen und Grenzen von Gemeindeentwicklung aus dogmatischer und pastoraltheologischer Perspektive*. (Vögele 1999).

[365] Vgl. dazu in Kapitel 2 den Punkt 4.3.3 „Theologische Schwachstellen“ im Blick auf das ZOS.

Begründung der GE her.[366] Der Leitgedanke ist die 1932 eingeführte Rede von der *missio dei.* Rennstich verweist auf Karl Hartenstein, der den Begriff der *missio dei* „in Bezug auf Kirche und Mission" vertiefte und ihn „mit der *missionarischen Ethik* als zentraler Begriff der Gemeindeentwicklung" (Rennstich 2000:158, Hervorhebungen im Original) verband. Rennstich erweitert dankenswerterweise den Horizont zum Verständnis von GE auf die globale Perspektive der Mission.[367]

GE ist ein geeigneter Begriff, um die vielfältigen, zum Teil sich widersprechenden Modelle der GB, in einer Art Oberbegriff oder gemeinsamen Nenner zusammenzuführen. Der flexibel einsetzbare Begriff GE steht für Kontinuität und Veränderung, die einem Beratungsprozess eigen sind. So ist auch nicht erkennbar, und hier widerspreche ich Grethlein,[368] dass GE institutionellen Vorgaben folgt, einer bestimmten Spiritualität zuzurechnen ist oder für bestimmte theologische ‚Lager' stehen würde. Das wird, wie im nächsten Abschnitt beschrieben, auch durch verschiedene Modelle deutlich, die unter der Überschrift GE firmieren.

2. Verschiedene Modelle der Gemeindeentwicklung

Nicht nur die begriffliche Varianz von GE, sondern auch die unterschiedlichen Modelle, die unter der Überschrift ‚Gemeindeentwicklung' firmieren, ergeben ein bunt schillerndes Bild. Einige GE-Modelle sollen im Folgenden skizziert und bewertet werden, wieder unter dem Blickwinkel ihrer missionarischen Relevanz und Verwendbarkeit für die GB.

---

[366] Vgl. Rennstich (2000:157-159).

[367] Ein weiterer missionarischer Entwurf ist unter 2.4 „Missionarischer Gemeindeaufbau als Gemeindeentwicklung" beschrieben.

[368] Grethlein (1999), der den Begriff »Gemeindeaufbau« „stärker missionarisch oder evangelikal"(:112) Ausgerichteten zuschreibt. Gerade damit schafft Grethlein aber eine Frontstellung, die zu vermeiden er angetreten ist. Es wäre fatal, „missionarisch" und „evangelikal" gleichzusetzen, würde doch die Bedeutung von „missionarisch" dabei wesentlich verengt und institutionell reserviert!

2.1 Prinzipien – nicht Modelle

Wie Gemeinde*entwicklung* schon präjudiziert, geht es bei GE um prinzipien- und nicht modellorientierte Ansätze. Modelle sind eins zu eins übertragbare Muster, die unabhängig vom Kontext einsetzbar sind. Damit wären die Empfänger eines kommunikativen Prozesses ausgeblendet. GE ist deshalb immer prinzipienorientiert.

Ein Beispiel für eine solche prinzipienorientierte Vorgehensweise in der GE stammt aus der Evangelischen Landeskirche in Württemberg. Das Projekt trägt den Titel „Kirche gestalten“[369], das fünf Themenfelder umfasst:

1. Notwendiger Wandel, wobei es um die Entwicklung und Umsetzung von Leitbildern in Gemeinden geht.
2. Personalentwicklung.
3. Wirtschaftliches Handeln.
4. Umweltaudit.
5. Train the Trainer.[370]

Ziel des Projekts ist es, nach einer Erprobungsphase, bis zum Jahr 2008 die Prinzipien flächendeckend in der Landeskirche einzuführen. Eine Projektstelle koordiniert die verschiedenen Ebenen des Projekts. Ein wesentlicher Markstein war der Gemeindeentwicklungskongress der Evangelischen Landeskirche in Württemberg im Februar 2003 in Böblingen. Multiplikatoren aus Kirchengemeinden, Vertreter der Kirchenleitung und von Gemeinden, die in der Erprobungsphase[371] beteiligt waren, wurden zu Impulsen und zum Austausch zusammengebracht.

---

[369] Nähere Informationen und als Quelle für die Darstellung des Projekts ist ein Internetportal zu nennen: Evangelische Landeskirche in Württemberg (Projektportal).

[370] Nähere inhaltliche Angaben zu den einzelnen Bereichen und eine Zeitleiste der Umsetzung finden sich in der Anlage 6.

[371] Die Erprobungsphase dauert ca. 1 ½ Jahre (2002-2003) und dient dazu, die Prinzipien an ca. 50 beteiligten Gemeinden zu testen, um sie dann modifiziert landeskirchenweit anzuwenden.

Dieses Projekt stellt wohl eines der ehrgeizigsten und größten GE-Projekte in Deutschland dar. Notwendig für die Umsetzung ist externe Begleitung, also GB. Das geschieht in Form von Visitationen, Trainingsseminaren und durch GemeindeberaterInnen. Auf den Internetseiten werden deshalb durchgängig Adressen und Kontakte von BeraterInnen für die einzelnen Bereiche vermittelt.

Hier ist, im Unterschied zur OE zur erkennen, dass die Initiative anfänglich von der Kirchenleitung und nicht von den örtlichen Gemeinden ausgeht. Das Projekt wurde als GE-Programm aufgebaut. In wie weit jede einzelne Gemeinde auch verpflichtet ist, sich am Projekt zu beteiligen, kann aus den Unterlagen nicht erschlossen werden. Problematisch ist, wie auch bei der allgemeinen Untersuchung zur GB schon festgestellt werden konnte, die (in-) direkte Verordnung von GB. Darin sind sich die unterschiedlichen Konzepte der OE oder GE einig, dass der durch sie beschriebene Prozess „von den Angehörigen der Gemeinde selbst bewusst gewollt und aktiv getragen wird ...“ (Lörsch 1999:24-25). Dieser Grundsatz widerspricht tendenziell der *flächendeckenden* Verordnung einer GE, weil davon ausgegangen werden muss, dass nicht alle Gemeindeglieder einer Landeskirche *diesen* Prozess bewusst wollen.

2.2 Die Natürliche Gemeindeentwicklung

Die bereits ausführlich dargestellte NGE ist in verschiedener Weise ein GE-Modell. Sie ist keinesfalls nur in sprachlicher Hinsicht dem Spektrum der GE zuzuordnen. Das eben beschriebene Projekt „Kirche gestalten“ bringt einen Grundsatz der NGE zur Geltung: Prinzipienorientierte GE (vgl. dazu Schwarz 1996:16-17). Die festgestellte[372] Verbindung von GE und Spiritualität ist integrativer Bestandteil der NGE, ja deren Voraussetzung.[373] Ohne

[372] Vgl. dazu die Zusammenfassung der begrifflichen Bestimmung von GE unter 1.4 in diesem Kapitel.

[373] Vgl. dazu die Diskussion des Faktors „Geistliche Motivation stärken unter 1.1.1.5 „Zehn Aktionsschritte zur Implementierung“ in Kapitel 3.

Frage zeichnet NGE sich durch die durchgehende Verwendung sozialwissenschaftlichen Instrumentariums aus. Klar erkennbar ist auch, dass NGE größtmögliche Flexibilität im Bezug auf die konfessionelle Kategorie besitzt, ohne eine undefinierbare Hülle zu sein. Das gilt auch trotz der kritischen Anmerkungen zum Gemeindebild der NGE. Selbstverständlich hat ein Projekt wie „Kirche gestalten“ hier einen klarer definierten Rahmen. Die hohe Anwenderfreundlichkeit macht NGE zu einem probaten Mittel, das sowohl mit als auch ohne GB-Unterstützung in der GE eingesetzt werden kann.

Ein für GE sperrig wirkendes Element scheint die globale Konzeption der NGE zu sein. Das Ziel, die Verheißung und das Potential jeder Gemeinde werden eindeutig adressiert.[374] Was hingegen fehlt, ist die notwendige Flexibilität und Anpassbarkeit der verschiedenen NGE-Bausteine, die in sich, wie gesehen, geschlossene Systeme sind. Die Komplexität des Gesamtsystems NGE lässt eine Kombination mit anderen GE-Modellen kaum zu.

Dass an der missiologischen Grundlage der NGE weiter zu arbeiten ist, legt nun auch und gerade der Oberbegriff der GE nahe, wie Rennstich (2000:157-159) dies dargestellt hat. Von dort her kann und wird auch die globale Perspektive der NGE bereichert, begründet und vertieft werden. Insgesamt fehlt der NGE bisher das wissenschaftliche Gespräch und die Einordnung in der GE-Thematik, was beide Seiten bereichern würde. Allein die Öffnung der empirischen Daten zur Forschungsarbeit anderer, könnte eine immense Fundierung und Belebung der GE-Landschaft darstellen und wiederum die Fragestellungen der NGE erweitern.

[374] Zu Ziel(en) und Verheißung der Gemeinde: vgl. Schwarz (1996:6-14 u.a.); zum Potential ist das Qualitätsmerkmal „Gabenorientierte Mitarbeiterschaft“ (vgl. Schwarz 1996:24-25 u.a.) und die dazu vorliegenden Arbeitsmaterialien zu beachten.

2.3 Angewandte Management-Prinzipien

Managementansätze machen auch vor Kirchentüren nicht halt. Aufsehen erregend war das „Evangelische München-Programm“, bei dem 1995/96 die Unternehmensberatung McKinsey die evangelischen Kirchen Münchens untersucht hat.[375] Die Ergebnisse haben dazu geführt, dass auf struktureller, personeller und auf projektbezogener Ebene Veränderungen eingeleitet wurden. Voraussetzung für eine solche Vorgehensweise ist, dass Kirche als Non-Profit-*Unternehmen* aufgefasst wird. Damit ist eine ähnliche Ausgangslage wie bei der OE gegeben, da sich diese Gemeinde als Non-Profit-*Organisation* versteht.

Bei den am Management orientierten Modellen und Überlegungen überschneiden sich die Themengebiete bis zur Deckungsgleichheit: „Verwaltung, Personalführung, Finanzmanagement, Konfliktbearbeitung ...“. Der wissenschaftliche Hintergrund, der am Management orientierten GE, ist die Betriebswirtschaftslehre.[376] Der Marketing-Ansatz aus den Wirtschaftswissenschaften soll helfen

> alles Um-sich-selbst-Kreisen der Kirche zu durchbrechen und für eine prinzipielle Orientierung an den Menschen zu sorgen, damit das Evangelium bei ihnen ankommt. Das halten wir für entscheidend (Abromeit et al 2001:6).

Damit ist dieses Modell auf missionarische Relevanz hin strukturiert.

Kann man aber ohne weiteres bei den am Management orientierten Entwürfen überhaupt von GE sprechen? Ein Vergleich liefert die Antwort. Vögele (1999:282-287) beschließt seine Arbeit mit 13 Thesen zur GE. Einige dieser Thesen stehen in erstaunlicher, bis hin zur wörtlichen Übereinstimmung reichender Parallelität zu den „Standards des

---

[375] Weitere Belege für den Einzug von Managementmethoden in theologische und kirchliche Überlegungen sind aus jüngerer Zeit: Thomé (1998) „Theorie Kirchenmanagement. Potentiale des Wandels“; Voswinkel (2000) „Spiritualität als Grundlage von Veränderungsplanung oder Changemanagement in der Gemeindeentwicklung“; Abromeit et al (2001) „Spirituelles Gemeindemanagement: Chancen – Strategien – Beispiele“. Und schon früher: Perels (1990) „Wie führe ich eine Kirchengemeinde? Möglichkeiten des Managements.“

[376] „Im Spirituellen Gemeindemanagement beziehen wir Theologie, Glaube und Betriebswirtschaftlehre wechselseitig aufeinander“ (Abromeit et al 2001:6). Vgl. dazu auch Perels (1990:7).

Spirituellen Gemeindemanagements“ (Abromeit et al 2001:28-30). In einer Gegenüberstellung von Vögele und Abromeit et al wird dies deutlich:

Standards des Spirituellen Gemeindemanagements (Abromeit et al 2001)	Thesen zur Gemeindeentwicklung (Vögele 1999)	Nr.
Das Spirituelle Gemeindemanagement versteht Spiritualität als Offenheit für den Geist Gottes und hilft, Gebet und kybernetische Planung miteinander zu verbinden.	Gemeindeentwicklung ist vor allem ein spirituelles Ereignis	1
Das Spirituelle Gemeindemanagement bildet die Fähigkeit zur Kommunikation von Visionen und der Erarbeitung von Leitbildern für die Gemeinde aus.	Gemeindeentwicklung verwirklicht sich kommunial und kommunikativ	4
Ein kommunikativer und partizipatorischer Leitungsstil gehört zu den Grundkompetenzen des Spirituelle Gemeindemanagements.	Gemeindeentwicklung basiert auf einem spezifischen Leitungsverständnis und Leitungsstil (Dienst an der Kommunikation, dezentralisiert und differenziert) Gemeindeentwicklung bedeutet letztendlich eine kooperative Pastoral zu ent-wickeln	5 8

Schon an diesem an Überschriften orientierten Vergleich wird ersichtlich, wie nahe sich GE und Gemeindemanagement kommen. Der wesentliche Unterschied ist, dass Management sich speziell auf die Leitungsverantwortlichen konzentriert und GE sich deutlicher der ganzen Gemeinde zuwendet. So muss gefolgert werden, dass Gemeindemanagement einen Teilbereich der GE abdeckt, nämlich „Pfarrerinnen und Pfarrer, aber auch andere Mitarbeitende, die Leitungsverantwortung tragen, für die Arbeit unter Marktbedingungen zu qualifizieren“ (Abromeit et al 2001:5).

2.4 Angewandte Erkenntnisse der (systemischen) Organisations-wissen-schaft

Martin Lörsch (1999) hat mit seiner „Systemischen Gemeindeentwicklung“ den Versuch unternommen „aus der Enge und dem Entscheidungsdruck“ (:17) heutiger kirchlicher Lage,

Perspektiven zur GE zu entwickeln. Dabei tritt er mit dem hohen Anspruch an, eine Lösung ‚zweiter Ordnung' – also neuer Art – anzusteuern.[377]

Lörsch (1999) geht von der einen Gestalt beziehungsweise Wirklichkeit der *Gemeinde* aus, die sowohl „soziologische, wie auch theologische Kategorien" (:24) miteinander vereint.[378] Er legt seinem „Entwurf" eine Triade aus Leitbildentwicklung (LBE), Personalentwicklung (PE) und Systemischer Organisationsentwicklung (SOE) zu Grunde.[379] Nachdem er sich ausführlich der Darstellung dieser Methoden gewidmet hat, stellt er die Ausgangsbedingungen und Anlässe für eine (systemische) GE vor. Zum Abschluss stellt er ein „systemisches Phasenmodell in der Gemeindeentwicklung" (:216-236) vor, das am Praxisbeispiel des Seelsorgebezirks Bad Kreuznach dargestellt wird.

Mit seiner Arbeit versucht Lörsch, eine Brücke zwischen Theologie und Sozialwissenschaften zu schlagen. Dass dies nichts Neues ist, zeigte sich schon in der Darstellung des ZOS und der GB im Sinn von OE. Neu bei diesem Versuch sind die konsequente Integration des systemischen Denkens zum einen und die bereits im Ansatz kritische Betrachtung der Rezeption sozialwissenschaftlichen Instrumentariums zum anderen. Diese Kritik ist grundsätzlicher Art:

> Dieses Verfahren soll jedoch zugleich kritisch auf sich selbst hin reflektiert werden, damit nicht – aus eigener Not oder aus ‚modischer Anpassung' an die zur Zeit gängigen Ausbildungskonzepte nach Hilfen Ausschau gehalten wird ..." die letztlich vom Weg abbringen „der uns vom Evangelium her und einer verantworteten ‚Deutung der Zeichen der Zeit' geboten ist (Lörsch 1999:22).

---

[377] Das folgt aus seiner Auseinandersetzung mit der bisherigen Gemeindepastoral beziehungsweise GE. Die bisherigen Lösungsversuche summiert Lörsch (1999:20-21) pauschal als ‚Lösungen erster Ordnung'.

[378] Hierbei verweist er auf die ekklesiologischen Entwicklungen seit dem II. Vatikanischen Konzil und zeigt sich diesen inhaltlich verpflichtet. Vgl. dazu Lörsch (1999:77-105). Die ekklesiologischen Überlegungen versteht er als „Kriteriologie" (:105) seines Entwurfs.

[379] Es ist zu fragen, ob diese Zusammenstellung nicht eine Doppelung enthält, da OE in der Regel Leitbildentwicklung und Personalentwicklung als einen Baustein kennt und methodisch verfolgt. Die Kongruenz der Begriffe wäre somit nicht gegeben, da hier ein Oberbegriff und spezifische Unterthemen nebeneinander gestellt sind.

Leider lässt diese kritische Funktion an mehreren Stellen zu wünschen übrig.[380] Trotzdem ist durchweg eine im organisationspsychologischen Bereich fundierte Arbeit entstanden.

Ungeachtet der beschriebenen Schwäche ist erkennbar, dass hier die Spannung der beiden Wirklichkeitsbereiche von Gemeinde nicht umgangen oder ausgeblendet, sondern durchgehalten wird. Lörsch geht sogar so weit, dem Handeln Gottes in der GE einen Vorrang zu lassen:

> Die Gemeindeentwicklung versteht sich als einen Prozess, in dem die Gemeinde damit rechnet und davon ausgeht, dass bei allem Planen und Handeln von Personen *von Gott die eigentliche Entwicklung der Gemeinde ... ausgeht* ... (Lörsch 1999:25, Hervorhebungen durch den Autor).

In diesem bewusst theoretisch gehaltenen Entwurf von GE ist damit eine Art aufgehobener Zeigefinger enthalten, der mahnt, bei aller Würdigung und bei der Rezeption handlungswissenschaftlicher Methoden und Modelle für die Gemeinde, die „eigentliche“ (!) Wirklichkeit nicht zu vergessen. Mit dem Evangelium und der prophetischen Dimension der „Deutung der Zeitzeichen“ aus dem Evangelium heraus, liefert Lörsch Kriterien zur Beurteilung von Methoden, die in Gemeinden zur Anwendung kommen oder kommen sollen. Trotz der Verpflichtung gegenüber der neueren[381] katholischen Ekklesiologie, entgeht er der Gefahr eines Zirkelschlusses.[382] Der Maßstab für alle gemeindlichen Lebensäußerungen ist damit, so Lörsch, im Rahmen seines systemischen Entwurfs, im Evangelium *allein* zu finden. Pragmatische und opportunistische Motive sind damit, gerade aus organisationspsychologischer Sicht, begründet abzulehnen, denn eine Entwicklung, ein

---

[380] So wendet Lörsch (1999), entgegen seiner eigenen Kritik, durchaus „gängige Ausbildungskonzepte“ (:22) aus dem außertheologischen Bereich beziehungsweise dem Managementbereich an, lässt aber den angestrebten Brückenschlag zwischen Theologie und Betriebswirtschaftslehre vermissen. Vgl. dazu Lörsch (1999:123.146.162.173).

[381] Bei der Definition des Gemeindebegriffs, der seinem Buch zugrunde liegt, setzt Lörsch (1999) beim 2. Vatikanischen Konzil an. Die kirchenrechtlichen, theologischen und soziologischen Quellen, die er dabei ins Feld führt, datieren alle nach 1982. Leitworte sind „Lokalgemeinde“ und „Personalgemeinde“. Vgl. dazu Lörsch (1999:24).

[382] Nicht die neuere katholische Ekklesiologie ist zum Maßstab erhoben, sondern das Evangelium steht auch über diesen theologischen Entwicklungen. Eine im katholischen Bereich sicher nicht unumstrittene These.

Prozess hat immer dem ‚System', dem es dienen soll, verpflichtet zu sein. Denn GE wird wie die OE „von den Angehörigen einer Organisation gemäß ihren *eigenen* Werten und Vorstellungen" (Glasl, zitiert bei Lörsch 1999:163, Hervorhebung durch den Autor) gestaltet.

Leider fehlt bei Lörsch eine Bezugnahme zur beraterischen Seite der OE beziehungsweise GE, so dass er direkt zum Thema unserer Arbeit nicht befragt werden kann.

2.5 Missionarischer Gemeindeaufbau als Gemeindeentwicklung

Missionarischer Gemeindeaufbau wird von Herbst (1993[2]) als eines der drei Konzepte des Gemeindeaufbaus vorgestellt. Daneben stehen die beiden Konzepte: 1. „Kirche für andere", die mitarbeitet an der „Humanisierung der Welt" (:711) und 2. „Offene Kirche für alle – oder: Das Ja zum Pluralismus" (:712) in der Kirche. Einer Kirche also, die ihre vom gesellschaftlichen System zugewiesene religiöse Rolle spielt und „verschiedenste Frömmigkeitsformen und Partizipationsformen akzeptiert" (:712).

Dem Entwurf „missionarische Gemeinde für alle – oder: Von der Einladung zur Umkehr" (:712) attestiert Herbst, dass dieser auch „nicht homogen" (:712) ist, sondern sich in „unterschiedliche Strömungen aufteilen" (:712) lässt. Unter anderem verweist Herbst auf Burghard Krause und seinen Glaubensgrundkurs „Christ werden – Christ bleiben" (1996). Diesem in den christlichen Glauben einführenden Kurs hat Krause einen zweiten folgen lassen.

Dieser zweite Kurs „Auszug aus dem Schneckenhaus" (Krause 1996) weitet den von Herbst auf „Evangelisation" verkürzten Begriff der „Mission" aus. Die sieben workshops[383] des Buches sollen

> aus dem engen ‚Schneckenhaus privater Frömmigkeit' in die Weite der Teilhabe an Gottes Leidenschaft für seine Welt führen und zu einer ganzheitlich-missionarischen Gestalt des Glaubens im Horizont des Reiches Gottes einladen (Krause 1996:9).

[383] Die sieben workshops sind mit ihren Unterthemen als Anlage 7 beigefügt.

Bewusst referiert Krause einen missionstheologischen Ansatz (:61-63), mit dem er die „vermeidbaren Lagerbildungen“ (:63) überwunden sieht. Diese Lager bilden sich aus seiner Sicht durch die Verengung des Missionsauftrags auf jeweils einen der drei Artikel des Glaubensbekenntnisses: 1. Isolierung und Ethisierung des 1. Glaubensartikels. 2. Verengung auf erweckliche Jesusverkündigung (2. Glaubensartikel). 3. Einseitige Thematisierung des 3. Glaubensartikels durch die Gemeinde-Erneuerungsbewegung. Wir sehen also auch bei Krause, wie in der NGE, eine trinitarische Grundlegung des Ansatzes.

Die sieben workshops sind überschrieben mit „Einübung in ein weltzugewandtes Christsein“ und haben folgende Themen: 1. Gottes Leidenschaft für die Welt, 2. Zeichenhafter Lebensstil, 3. Mündigkeit, d.h. Sprachfähigkeit des Glaubens, 4. Die Charismata entdecken, 5. Gottesdienst als Fest, 6. Befreiende, ganzheitliche Seelsorge und 7. Die politische Dimension des Glaubens: Hunger nach Gerechtigkeit und miteinander teilen.

Krause orientiert sich mit seinem Modell an vier Mandaten Gottes für die Gemeinde, entsprechend den vier Handlungsfeldern des Gemeindelebens (:26-33):

Handlungsfeld	**Mandat**
Glaube	Einladen: Glauben wecken und vergewissern
Gemeinschaft	Teilgeben: Partizipatorisch gelebtes Christsein gestalten
Gaben	Befähigen: Missionarische Kompetenz entwickeln
Dienst	Anleiten: Ganzheitlich-weltbezogene Nachfolge einüben

Der Kurs „Auszug aus dem Schneckenhaus“ ist dem 3. Bereich „Gaben – Befähigen“ zugeordnet.

Das „Werkbuch für die Gemeindearbeit“ (:9) ist nicht der Versuchung erlegen, dass GE pragmatisch handhabbar sein sollte. Krause wehrt dies entschieden ab, da das Projekt: „nur *im Rahmen einer Gesamtperspektive für die Gemeindeentwicklung* und *nicht in jeder*

beliebigen Phase einer Gemeindebiographie Sinn macht“ (Krause 1996:10). Ihm geht es nicht um ein „neues Gemeindeaufbaukonzept“ (:13), denn

> Skepsis ist angesagt gegenüber dem heimlichen Machbarkeits-Wahn mancher Gemeindeaufbaustrategie, die das unverfügbare Handeln Gottes in seiner Kirche in eigene Regie nehmen will. Kurzatmiger Pragmatismus und Theologie-Verzicht helfen uns in den Fragen des Gemeindeaufbaus nicht weiter. Was wir stattdessen brauchen, sind Orientierungshilfen, die uns wieder *an den weiten Horizont der Verheißungen Gottes gewöhnen* (:13).

Damit wird er auch dem eigenen Anspruch einer „verheißungsorientierten Gemeindeentwicklung“ gerecht und wendet sich gegen die „Fixierung auf den Mangel der Kirche“, wenn es um GE geht. Fundiert liefert Krause einen missionstheologischen Rahmen seines Praxismodells. Damit wird bei seinem GE-Entwurf am offensivsten das Thema der missionarische Relevanz thematisiert, ja er geht seine Überlegungen gerade aus dieser Perspektive an.

2.6 Das Zentrum für Organisationsentwicklung und Supervision in der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau (EKHN)

Bei dieser Einrichtung scheint es schwerer als bei NGE, sie dem Feld der GE zuzuordnen, nicht nur in sprachlicher Weise. Eindeutig wird der spezifischere OE-Begriff vom ZOS präferiert. Die der GE eigene methodische und inhaltliche Offenheit entspricht dem ZOS, seinen Grundlagen und seiner Geschichte nach. Die bereits festgestellten Hemmungen des ZOS im Blick auf Gemeindeverständnis oder auch Spiritualität kann durch das Eintreten in das Feld der GE gelöst werden. GE lässt genügend Spielraum für die jeweilige Gemeindewirklichkeit, ohne spirituelle Themen zu tabuisieren. Ob es, wie Vögele (1999) betont, im ZOS möglich ist GE als „vor allem ... spirituelles Ereignis“ (:282) ein- und durchzuführen, wird und muss sich zeigen.

Das ZOS wäre in jeder Hinsicht, aus GB-Sicht und aufgrund der langen Erfahrung im Bereich kirchlicher OE, um manche theoretische GE-Debatte in die Praxis des

Gemeindelebens zu übersetzen. Dort kann man die beraterische Kompetenz erwerben, die notwendig scheint, um das komplexe Vorhaben[384] einer GE vor Ort durchzuführen. Die Vermittlung der Kernkompetenzen Organisationswissen, sowie Prozess- und Managementwissen und -können (vgl. dazu Düringer 2003:451-452) braucht mehr als nur „exemplarisch kirchentheoretische Grundkenntnisse“ (:452). Die Überzeugung „die organisationale Wirklichkeit der Kirche ... unterscheidet sich nicht grundsätzlich von der anderer (Non-Profit-)Organisationen“ (:454), müsste aus GE-Perspektive geprüft und diskutiert werden. Denn gerade die theologischen und spirituellen Faktoren scheinen mir hier nicht genügend im Blickfeld zu sein. Denn welche andere Organisation lebt von der „Offenheit für die Überraschungen des Heiligen Geistes“ (Vögele 1999:282)?

3. Zusammenfassung

Wie unschwer zu erkennen ist, stellt sich das Feld der GE weiter dar als das der OE. OE taucht aber, nicht zuletzt Namen gebend, in der GE auf. Der wesentliche begriffliche Unterschied zur OE in der Kirche ist die explizite Aufnahme des Adressaten der Entwicklung. Damit ist ein Stück Kontextualisierung realisiert und gewollt.

Die Weite des Begriffs GE macht ihn mitunter schwerfällig und konturenlos[385]. Zu weit scheint der Bogen der darunter summierten Phänomene von »missionarischem Gemeindeaufbau« bis hin zur »Systemischen Gemeindeentwicklung« wie es zuvor dargestellt werden konnte. Die Gefahr dieser dargestellten Vielfalt liegt in der fehlenden Eindeutigkeit des Begriffs.[386]

---

[384] Reck (2003) betont im Zusammenhang der immer „komplexer werdenden Wirklichkeit“ (:460) die Notwendigkeit der GB (vgl. dazu Reck 2003:462) und deren immense Zunahme (:456).

[385] Die Konturenlosigkeit ist der häufigen Identifikation verschiedener Begriffe mit GE zu entnehmen, die sicher darin ihre Spitze findet, dass Lörsch (2000) in einem Thesenpapier Gemeinde- und Organisationsberatung/Gemeinde- und Organisationsentwicklung gleichsetzt (Lörsch 2000). Vgl. dazu auch das unter 1.1 „Gemeindeentwicklung - ein zusammengesetztes Hauptwort“ in diesem Kapitel Gesagte.

[386] Diese fehlende Eindeutigkeit liegt auch in Bezug auf den Begriff GB vor, wie dies in Kapitel 1 unter 1. „Was ist das - Gemeindeberatung?“ dargestellt wurde. Ebenso ist der Begriff OE nicht eindeutig, was u.a. die in Kapitel 1 unter Fußnote 41 angeführten 50 OE-Definitionen belegen.

GE wird meines Erachtens den unterschiedlichen Facetten des Gemeindelebens besser gerecht als der „neutrale“ Ausdruck Organisationsentwicklung. Somit ist GE[387] der passende theoretische Überbau für GB. Um den Wortsinn von GE jeweils eindeutiger zu machen, ist die Vorschaltung eines Adjektivs eine geeignete Hilfe. Von »missionarischer« GE zu reden hilft jedoch genau so wenig weiter, wie die Bezeichnung »missionarischer« Gemeindeaufbau, da es sich dabei streng genommen um eine Tautologie handelt. Es kann keine/n »unmissionarische/n« oder »missionslose/n« GE oder Gemeindeaufbau geben, da der/einer Gemeinde immer eine missionarische Struktur zugrunde liegt.

Hilfreicher sind ergänzende Adjektive wie »verheißungsorientiert«, »systemisch« oder »natürlich«, wie bei der NGE, weil sie eine inhaltliche Bestimmung von GE ergeben. So beschreibt Krause (1998) mit seiner »verheißungsorientierten Gemeindeentwicklung« eine GE, die sich nicht an den Mangellagen der Kirche orientiert, sondern an den Verheißungen Gottes, denn „unsere Augen haben sich müde gesehen an der Aussichtslosigkeit“ und „der Glaube sieht mehr. Er nimmt die Wirklichkeit von Gottes Möglichkeiten her wahr. Darin liegt ein *Wirklichkeitsgewinn*, ein *Realitätszuwachs*“ (Krause 1996:13+14, Hervorhebungen im Original).[388] »Systemische Gemeindeentwicklung«, wie sie Lörsch (1999) vorlegt, ist durchweg der Systemtheorie, der systemischen Therapie und der systemischen OE verpflichtet und von diesen Modellen her bestimmt. Was »Natürliche Gemeindeentwicklung« impliziert, wird im nächsten Kapitel ausführlich darzustellen sein.

[387] Damit meine ich GE, die Erkenntnisse der OE aufnimmt und auf den Adressaten anwendet, unter Einbeziehung theologischer Kategorien, die der Bezugsgröße „Gemeinde“ eigen sind, das heißt, GE trägt den beiden Wesensmerkmalen von Gemeinde Rechnung, der geglaubten und erfahrenen Kirche.

[388] Damit übt Krause natürlich Kritik an vielen GE-Entwürfen, die bei der faktischen, irdischen Wirklichkeit der Kirche ansetzen und die Realität der Gemeinde(n) rein immanent beschreiben. Vgl. dazu die Einführungen bei Fischer & Himmel (2000:1-2); der große erste Teil von Vögele (1999:37-153) „Es ist, was es ist ...“ in dem die gesellschaftliche und kirchliche Lage analysiert werden; Lörschs (1999) Ansatz „Kairologische Aspekte zur Gemeindeentwicklung: Herausforderungen der späten Moderne und der weltkirchlichen Entwicklung für die Gemeinde der Zukunft“ (:37-75) hat seinen eindeutigen Schwerpunkt bei der gesellschaftlichen Entwicklung und den daraus folgenden Mängeln der Kirche.

Einem weiteren Nachteil kann auf diese Weise begegnet werden: Mit dem Begriff „Entwicklung“ ist an sich keine Tendenz impliziert. Lediglich ausgeschlossen ist der Stillstand.[389] Stillschweigend wird sicher von positiver Veränderung ausgegangen, jedoch ohne eine Richtung zu bestimmen. Es sei denn, man versteht »Gemeinde« schon als richtungsweisend.[390] Eine adjektivische Ergänzung zeigt eine methodische oder inhaltliche Richtung an, entsprechend der sich Gemeinde entwickeln soll und kann.

GE ist insgesamt betrachtet eine geeignete Vokabel für die GB: Die Kongruenz der Begriffe, der gleiche Adressat und die methodische Vielfalt beider Themenfelder weisen sie zueinander. Fast durchgängig wird GB als eine Möglichkeit beziehungsweise Notwendigkeit in der GE dargestellt.[391] Fischer und Himmel (2000) können im Blick auf die GE schreiben, dass „in einigen wichtigen Fragen der Dienst von Gemeindeberatern mittlerweile unentbehrlich ist“ (Fischer & Himmel 2000:180).

Wie sich das Zueinander von GB und GE konkret gestaltet und bereits in einem GE-Modell implementiert ist, wurde bereits im dritten Kapitel am Beispiel der »Natürlichen Gemeindeentwicklung« beschrieben. Die NGE verwirklicht bereits die in diesem Kapitel vorgenommenen Überlegungen, ohne sich freilich an den Diskussionen im Bereich der GE zu beteiligen. Auf Grundlage der so gewonnenen Übersicht über das weite Feld der GB in Deutschland beziehungsweise im deutschsprachigen Raum, sollen nun abschließende Überlegungen aus missiologischer Perspektive angestellt werden. Außerdem muss geklärt werden, welcher theologische Ansatz der GB am Besten entspricht.

---

[389] Das legt auch, so Wiemer (2000) schon der Begriff ‚Gemeinde‘ nahe: „Auch hier gibt es kein ‚fertig‘, jedenfalls nicht in diesem Leben“ (:109).

[390] Doch allein die fehlende Eindeutigkeit des Gemeindebegriffs im Neuen Testament, die unterschiedlichsten Entwicklungen in der *Kirchen*geschichte und die heute existierenden differenzierten Gemeindeformen lassen diesen Ausweg nicht zu.

[391] Vögele (1999:273-281) beschreibt „eine ‚von außen‘ begleitete Gemeindeentwicklung“; Lörsch setzt GE und GB parallel (Lörsch 2000); Fischer stellt GB als adäquate Methode der GE dar und nennt den Dienst der GemeindeberaterInnen „in einigen wichtigen Fragen ... mittlerweile unentbehrlich“ (Fischer & Himmel 2000:180); da bei GE Konflikte unvermeidlich sind, ist „zur Wahrnehmung und Bearbeitung dieser Konflikte eine externe Beratung häufig unumgänglich“, so Reske (2000:155).

5. Kapitel: Abschließende und zusammenfassende Überlegungen zur missionarischen Relevanz der Gemeindeberatung

Die bisherige Arbeit widmete sich der Aufgabe, der Gemeindeberatung (GB) sowohl begrifflich als auch phänomenologisch näher zu kommen. Ein Ausdruck, der bisweilen ein Reizwort darstellen kann, steht jetzt zur Klärung an, nämlich der Begriff ‚missionarisch'. Schon in der Einleitung wurde er als ein Schlüsselwort dieser Arbeit angegeben.

Wie in den ersten beiden Kapiteln deutlich wurde, haben unterschiedliche GB-Einrichtungen kontroverse, um nicht zu sagen unvereinbare Stellungen zum Thema ‚missionarischer Gemeindeaufbau'. Und zwar im Hinblick darauf, ob überhaupt und wenn, in wie weit GB eine ‚missionarische' Dimension haben kann.

Meines Erachtens werden hier sehr divergierende Vorstellungen mit dem Wort ‚missionarisch' verbunden. Nur dann, wenn man methodologisch und begrifflich klärt, was unter ‚missionarisch' und diesem folgend unter ‚missionarischem Gemeindeaufbau' verstanden wird, kann darüber sinnvoll nachgedacht werden. ‚Missionarisch' wird hier nicht verkürzend und austauschbar mit dem Begriff ‚evangelisierend' verwendet. Sondern: ‚Missionarisch' beinhaltet, in Bezug auf den Gemeindeaufbau, einen eher passiven und einen eher aktiven Gesichtspunkt. Man könnte von der Wirkung (passiv), und der Wirksamkeit (aktiv) der christlichen Gemeinde sprechen. Entsprechend könnte man dies sprachlich mit den Adjektiven »missionarisch« und »missionierend« fassen. Beide Aspekte gehören zu den Wesensmerkmalen der christlichen Kirche in allen ihren Lebensäußerungen, also in Zeugnis

(marturia), Gottesdienst (leitourgia) und Handeln (diakonia). In allen Lebensäußerungen, denn: „the church is, indeed, missionary by its very nature (Saayman 2000:6).[392]

Entscheidende Hilfe finden divergierende Gemeindekonzepte und unterschiedlichste theologische Entwürfe in der Missionswissenschaft. Zunächst soll ein Kernstück der Auseinandersetzung (das Verhältnis von Sozialwissenschaften und Theologie) der verschiedenen GB-Ansätze diskutiert und ein methodischer Weg gesucht werden, die ungleichen Wahrnehmungen miteinander ins Gespräch zu bringen. Dabei kommt der aktuellen Missionswissenschaft eine Schlüsselrolle zu. Exemplarisch sollen dadurch die Chancen der Anwendung missiologischer Denkweise aufgezeigt werden.

1. Zum Verhältnis der Theologie und der Sozialwissenschaften aus missiologischer Perspektive

„Daß Theologie und Beratung sich überhaupt aufeinander beziehen lassen – und dies nicht nur mehr oder minder willkürlich und rein äußerlich – versteht sich nicht von selbst“ (Smykalla & Ullrich 1999:85). Dieser Satz findet bei Smykalla und Ullrich keine Lösung, weil sie am Ende ihres Artikels lediglich auf die „bestehende (beiderseits) unbrauchbare ‚Arbeitsteilung‘ etwa zwischen Theologie und Soziologie“ (:92) verweisen können. Kann, so die Autoren, nur ein „Wissen zweiter Ordnung“(:83.94), also eine Art metakommunikative Auseinandersetzung, weiterhelfen? Im Folgenden sollen verschiedene Ansätze, die einen Brückenschlag zwischen den Disziplinen versuchen, dargestellt und bewertet werden.

[392] Saayman (2000) fügt zu den drei erwähnten Lebensäußerungen von Gemeinde eine vierte Kategorie hinzu: Das Senden und Empfangen. „It [the missionary church] is therefore a community sending out and receiving missionary impulses to and from ‚Jerusalem’ as well as ‚the ends of the earth’ simultaneously evangelising and being evangelised, healing and being healed, liberating and being liberated” (:7).

1.1 Ein unüberbrückbarer Graben?

Die Tragweite der Konflikte im Burckhardthaus um das Verhältnis von Theologie und Sozialwissenschaften beziehungsweise deren jeweiligen Voraussetzungen, kann nur erahnt werden, wenn es im Jahresbericht 1978 heißt: „Die Auseinandersetzungen mit den Wissenschaften wurde für uns Mitarbeiter zum Teil schwerer als unsere Auseinandersetzung mit dem Nationalsozialismus in dem Jahrzehnt davor“ (zitiert bei Kietzell 1994:63). Kietzell führt die Heftigkeit des Streits unter anderem darauf zurück, dass im Gegensatz zur faschistischen

Ideologie, „die modernen Wissenschaften ohne die Annahme eines Gottes die Welt erklärten“ (:63). Es ging im Burckhardthaus, das zu dieser Zeit unter der Leitung von Heinrich-Constantin Rohrbach und Eva-Renate Schmidt stand, um nicht weniger als die Existenzberechtigung der Theologie in der Ausbildung eines kirchlichen Fortbildungsinstituts.[393] Als Hintergrund der Entwicklung von Eva-Renate Schmidt, der Protagonistin der GB in Deutschland, ist dies für den gesamten Komplex GB von größter Bedeutung.

Der Konflikt scheint, wie es der Darstellung Kietzells zu entnehmen ist, nie wirklich geklärt worden zu sein. Gültigkeit, so Kietzell, hat/te im Burckhardthaus nur, was „durch das Nadelöhr der subjektiven Überzeugung“ dringt und sich als „Lebenssache“ bewährt (:63). Damit ist offen ausgesprochen, dass als Validierungskriterium nicht eine bestimmte Norm, z.B. die Bibel fungiert, sondern genau umgekehrt, dass die traditionellen Vorgaben sich an subjektiven Überzeugungen messen lassen müssen. Kann eine solche Position von theologischer Seite akzeptiert werden? Ist damit der Graben nicht unüberbrückbar?

Meines Erachtens liegt ein Schlüssel zur Beantwortung der Fragen im Begriff „Relevanz“. Hat nämlich Theologie, ein Gemeindekonzept, eine GB Relevanz, dann wird

[393] Vgl. dazu Rohrbach 1994:43ff.

diese/s auch subjektiven Kriterien standhalten. Denn gerade dort muss sich die Relevanz einer Sache bewähren. Die Frage nach der missionarischen Relevanz von GB ist also kein marginales Thema, sondern eine wesentliche Sache, ob nämlich GB die Integration der sozialwissenschaftlichen Methoden zum Wohl der Menschen gelungen ist.

Eine weitere Brückenfunktion kommt dem jeweiligen Menschenbild zu. Die OE sieht Personen als „Umwelt“, als Kontext des Systems an, das beraten wird (Schmidt & Berg 1995:20), die zur Mündigkeit geführt werden sollen. In Gottes Zuwendung zur Welt, namentlich zu den Menschen dieser Welt hat die Theologie ihre Mitte und findet von daher zur Relevanz. Die Zuwendung zu den Menschen in ihrem je spezifischen Zusammenhang, auf dem Weg der kontextübergreifenden Kommunikation, ist die Beschreibung dessen, was Kontextuelle Theologie ist und will. Und diese Form der Theologie ist eine missiologische Disziplin.

1.2 Bormanns Versuch einer Handlungstheorie

Bormann (1986) weist bei seiner kritischen Reflektion der OE, unter Bezugnahme auf die Theologie, darauf hin, dass die theologische Betrachtung des „Untersuchungsgegenstandes“ Gemeinde durchaus „neue, weiterführende und vertiefende Aspekte“ (Bormann 1986:240) für die GB liefert. Dadurch erlangt Zusammenarbeit einen über den funktionalen Charakter, den ihr OE beimisst, hinausweisenden Wert. Denn Gemeinschaft ist „theologisch zumindest genauso hoch einzuschätzen“ (:240) wie die durch die Zusammenarbeit erreichten Ziele. Hier kommt demnach der Theologie eine kriteriologische Bedeutung zu. Kann das von sozialwissenschaftlicher Seite akzeptiert werden?

Zu Bormanns Entwurf ist kritisch anzumerken, dass er sich meines Erachtens zu vordergründig damit begnügt, die handlungswissenschaftliche Sprache in theologische Terminologie zu übersetzen. Allein die Tatsache, dass dies möglich ist, scheint für ihn der Beweis zu sein, dass beide Disziplinen aufeinander bezogen werden können. Damit ist zum

einen aus sozialwissenschaftlicher Sicht Protest wegen Vereinnahmung zu erwarten. Zum anderen bleiben aber die hinter der Sprache oder durch sie ausgedrückten Paradigmen unberührt. OE kann nicht einfach „getauft werden“ (Schmid 2002). Damit gelingt Bormanns Brückenschlag nur begrenzt.[394]

Der Graben zwischen Sozialwissenschaft und Theologie, der mit den bisher geschilderten Versuchen nicht überzeugend überbrückt wurde, ist nach wie vor vorhanden, sonst müsste er nicht grundlegend bis heute debattiert werden. So kann Schmid, nachdem er die misslungenen Versuche skizziert hat, auf die Notwendigkeit des echten Dialogs hinweisen:

> Die Auseinandersetzung im Dialog mit wechselseitiger Respektierung der jeweiligen Identität und Integrität, die mutuelle Anerkennung der jeweiligen Unterschiede sowie der kritische Diskurs bilden auch hier nicht nur die Voraussetzung, sondern auch eine Herausforderung zur Begegnung (Schmid 2002).

Schmid spart nicht an Kritik für beide Parteien. Diese Aufforderung zum Dialog führt uns zu den nächsten beiden Versuchen, Sozialwissenschaften und Theologie ins Gespräch zu bringen.

1.3 Eine Brücke: der Versuch von Mette und Steinkamp

Mette und Steinkamp legen in ihrem Buch *Sozialwissenschaften und Praktische Theologie* einen sehr umfassenden Entwurf zum Thema vor, der sich explizit und grundsätzlich der Beziehung beider Fachrichtungen zuwendet. Zunächst führen sie geschichtlich in die Entwicklung seit dem Aufkommen der Sozialwissenschaften in den 20er und 30er Jahren des 20. Jahrhunderts ein. Danach stellen sie sich im ersten Kapitel den heutigen kirchlichen Problemen, was die Weitergabe des Glaubens in der postmodernen Gesellschaft angeht. Im zweiten Kapitel wird die Gemeinde im Spannungsfeld von Gesellschaft und Religion beschrieben. Der Bedeutung von Gruppen in Tradierungsprozessen ist das dritte Kapitel

[394] Vgl. zum ganzen Abschnitt die Aussagen von Bormann 1986:221-228.

gewidmet. Die bis dahin erarbeiteten Eckdaten werden im vierten Kapitel am Beispiel der Beratung als christliche und kirchliche Praxis konkretisiert. Schließlich werden im fünften Kapitel die so gewonnenen Einsichten bezüglich dem Verhältnis von Praktischer Theologie und Sozialwissenschaften summiert.

Die beiden Autoren betonen, dass der „Rückgriff auf soziologische Forschungen und Theorieansätze zum Begreifen von Gemeinde unerläßlich ist...“ (Mette/Steinkamp 1983:83). Das einzige, was aus ihrer Sicht strittig ist, ist deren Status. Hilfreich ist der Ansatz vom ‚Untersuchungsgegenstand Gemeinde‘ her zu denken, da eine Gemeinde nie von ihrer „gesellschaftlichen Verfaßtheit“ (:84) zu lösen ist. Das Problem dabei ist nur, dass auf diese Weise eine Aufspaltung der Wirklichkeit in zwei Bereiche vorausgesetzt wird: Sozialwissenschaften sind zuständig für die vorfindliche Wirklichkeit und die Theologie ist zuständig für den transzendenten Bereich. Der Gefahr, einem Dualismus zu erliegen, ist mit der inkarnatorischen Struktur des Evangeliums zu begegnen. In einem Schaubild könnte man das spannungsvolle Zueinander von Sozialwissenschaften und Theologie folgendermaßen skizzieren:

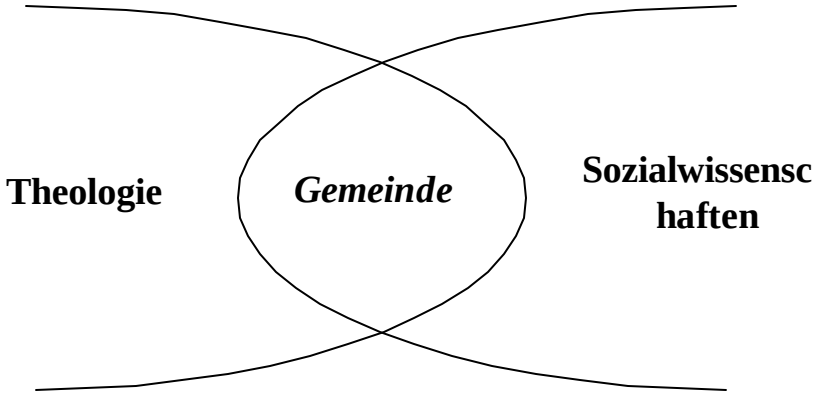


Abbildung 8: Das Verhältnis von Sozialwissenschaften und Theologie im Blick auf das Gemeindeverständnis

Die Gemeinde liegt, der Inkarnation entsprechend, in der Schnittmenge beider Wissenschaftszweige und beide können von ihrem jeweiligen Standpunkt aus diese *eine* Wirklichkeit beschreiben. Jede Disziplin für sich kann die Wirklichkeit nie hundertprozentig wiedergeben. Das entspricht dem weisheitlichen Ansatz der alttestamentlichen Weisheitsliteratur: Die Wissenschaft kann sich immer nur begrenzt, in der Furcht Gottes aber umfassend und angstfrei der Wirklichkeit zuwenden (Spr. 1,7a u.a.). Darauf haben schon von Rad (1970), Gese (1958) und Zimmerli (1985) hingewiesen, indem sie diesen weisheitlichen Ansatz thematisiert haben. Die Aussage Zimmerlis (1985) soll exemplarisch dafür stehen:

> Überall ist es eindeutig der Eine, vor dem alles kluge Bedenken des Lebens geschieht. An ihm findet es seine unbedingte Grenze, ... So weiß sich die Weisheit auch in den vielen Wahrnehmungen, welche sie in der Welt draußen macht, die mit dem besonderen Dienst Gottes und seinem Gebot nicht unmittelbar zu tun haben, immer im Bereich der Schöpfung Jahwes (:139).[395]

Die wissenschaftliche Wahrnehmung der Welt, auch jenseits geistlicher Aspekte, ist immer begrenzter, aber notwendiger Teil der Wirklichkeitsauffassung und als solche eine theologische Aufgabe. Denn immer befinden sich Wissenschaftler und das Objekt der Untersuchung in der Welt Gottes. Angewendet auf die Gemeinde bedeutet das: Es ist jedes (sozial-)wissen-schaftliche Instrument zu ihrer Wahrnehmung und Förderung geeignet, auch dann, wenn dieses nur einen Aspekt der Gemeinde, wie die organisationale oder systemische Seite, begreifen, darstellen und speziell durch GB fördern kann. Die von Zimmerli beschriebene Grenze verleiht der jeweiligen sozialwissenschaftlichen Methodik die Relativität, die sie gerade auch für den Theologen brauchbar macht, weil nicht länger der Nimbus des Absoluten und Letztgültigen an ihr haftet.

[395] So und nur von dieser theologischen Betrachtung her findet der schöpfungstheologische Ansatz der NGE auch eine theologische Legitimation. Diese Argumentationsweise wäre in der theologischen Grundlagenarbeit (Schwarz 1993) zu ergänzen.

So bleiben dann auch alle vier[396] von Mette und Steinkamp erkannten und am Ende ihres Buches vorgestellten Paradigmen einer Einschränkung unterworfen:

> Sowenig es *das* Verhältnis der Praktischen Theologie (oder gar der Theologie als ganzer) zu *den* Sozialwissenschaften gibt, so wenig vermag eine einzelne Perspektive die verschiedenen Aspekte dieses Verhältnisses zu erfassen (Mette & Steinkamp 1983:164).

Das Paradigma der konvergierenden Optionen wird von Mette und Steinkamp favorisiert. In ihm sehen sie am deutlichsten die wissenschaftstheoretischen Grundsätze verwirklicht, nämlich der Interessensleitung von Erkenntnisprozessen und die abstrakte Rede von *der* wissen-schaftlichen Disziplin zu vermeiden. Damit wird erreicht, dass sich Wissenschaftler, namentlich Theologen und Sozialwissenschaftler, „der beiderseitigen erkenntnisleitenden Interessen vergewissern“(:170) und „die Selektion des »fremden« Wissensbestandes auf der Basis gleicher, zumindest kompatibler ... Optionen erfolgt“ (:170). Ausdrücklich wird in diesem Zusammenhang auf die GB als Beispiel dieses Paradigmas verwiesen. Das entspricht durchaus dem im zweiten Kapitel gewonnenen Bild. Wobei noch einmal angemerkt werden muss, dass im Sinn des ZOS die theologische Disziplin sprachlich hinter die sozialwissenschaftliche Seite zurücktritt. Besonders interessant ist, dass Mette und Steinkamp die notwendige gemeinsame „Option für das »Subjekt«“(:171) unumgänglich in „eine Praxis der Befreiung, wie sie in den Basisgemeinden (Lateinamerikas) existiert und dort die »Theologie der Befreiung« inspiriert hat“(:172), münden sehen. Wobei wiederum die Kontextuelle Theologie als Nahtstelle der beiden Wissenschaften evident wäre. Die vorgenannte Einschränkung dieses Paradigmas bleibt allerdings bestehen: Eine einzelne Perspektive kann nicht alle Aspekte erfassen.

---

[396] Es sind dies 1. Das »ancilla«-Paradigma, 2. Das »Fremdprophetie«- Paradigma, 3. Das Paradigma der konvergierenden Optionen und 4. Das Paradigma, das Praktische Theologie als Sozialwissenschaft versteht. Bei dem ersten und zweiten Paradigma wird die Sozialwissenschaft von der Theologie rezipiert: im »ancilla«-Paradigma als Hilfswissenschaft. Beim »Fremdprophetie«-Paradigma wird sie als ganzes Theoriegebäude mit in die Theologie aufgenommen. Das dritte Paradigma wird im Text näher besprochen. Das vierte Paradigma ist eine Art „praktische Variante des Modells 3“ (Mette & Steinkamp 1983:172), wie es z.B. als Religions- oder Pastoralpsychologie bereits real existiert.

1.4 Wenn Theologie und Organisationsentwicklung ins Gespräch kommen

Hilberath & Nitsche (2002) haben, zur Verwirklichung des missionarischen Gemeindeaufbaus durch GB, eine Vorlage geliefert, indem sie OE und Theologie miteinander ins Gespräch gebracht haben. In dem 2002 von ihnen herausgegebenen Aufsatzband verfolgen sie das Ziel, „gegenseitiges Verstehenwollen und sachliche Differenzierung“ (:15) der Gesprächspartner aus OE und Theologie beziehungsweise Kirche zu fördern. Nach der ausführlichen Einleitung der beiden Herausgeber folgen vier fundamentale Aufsätze. Unter der Überschrift ‚Dialoge‘ folgen dann weitere fünf Beiträge. Sie nehmen als praktischer Extrakt eines ‚Communio-Projekts‘ Bezug auf das dem Buch beigefügten synoptischen Aufmerksamkeitspapier. Dieses Papier stellt in tabellarischer Übersicht Einsichten der OE, der Ekklesiologie des NT und des II. Vatikanischen Konzils sowie die verschiedenen Lebensfelder von Kirche und kirchlichem Handeln zusammen. Trotz diesem umfassenden Werk, das durch eine ausführliche Literaturschau zu den betreffenden Themenfeldern abgerundet wird, müssen die Herausgeber erklären, dass das Gespräch beziehungsweise die Verhältnisbestimmung zwischen OE und Theologie, eine „dringende und keineswegs bewältigte Aufgabe“ (:18) darstellt.

Die „Anknüpfung *im* Widerspruch“ (:18), soll bewirken, dass Theologie innerweltlich ihre Aussagen und Ziele in „Denkweisen weltlicher Konzepte aussagen kann“ (:18). Doch weil Theologie mehr zu vermitteln hat, als die Realität in dieser Welt hergibt, muss und wird sie sozialwissenschaftliche oder ökonomische Kriterien „kritisch aufbrechen und transformieren“ (:18). Diese Verhältnisbestimmung misst der Theologie eine kritische und der OE überlegene Stellung zu. Theologie ist hier nicht beliebig – also *ein* möglicher Gesprächspartner der OE – sondern der Sache angemessen *der* Gesprächspartner der OE. Die OE liefert die Themen und Anfragen an Gemeinden, die ihrerseits in diesen Begrifflichkeiten

und zu diesen eine Antwort geben müssen. Zu diesen Begriffen zählen u.a.: Kunde, Marktorientierung, Ressourcen, Effizienz, Leitbilder.[397]

Die Communio-Ekklesiologie und die OE befruchten sich gegenseitig. Kommen zum Beispiel OE-Sicht und theologisches Urteilen zusammen, wird die Wirklichkeit einer Gemeinde ganz neu wahrgenommen.[398] Ein anderes Beispiel ist die Frage nach der Identität der Kirche. Sie muss theologisch beantwortet werden: „Nur wenn Kirche sich selbst überschreitet auf die Anderen hin, für die sie als Zeichen und Werkzeug konstituiert ist, bleibt sie mit sich identisch“ (Hilberath 2002:101). Aus OE-Sicht stellen sich hieraus wichtige Fragen nach der Corporate Identity, der Vision und dem Leitbild einer Gemeinde, ob und wie das durch die MitarbeiterInnen der Gemeinde verwirklicht wird. Eine durch und durch missionarische Kategorie, die Selbstüberschreitung zu dem anderen hin, korrespondiert hier mit klassischen OE-Fragen.

Die Brücke zwischen OE und Theologie bildet, neben der Communio-Ekklesiologie, die Identität der Kirche. Und diese ist von ihrem Wesen her aus dem ekklesiologisch bestimmten Menschenbild, das am Personsein des Heiligen Geistes abzulesen ist, eine missionarische Größe:

> Der heilig-heiligende Geist zeigt sich in seiner Personalität gerade darin, dass in ihm Gott selbst sich übersteigt auf das Nicht-Göttliche, der Schöpfer auf die Geschöpfe hin, ... Nach diesem Modell gewinnt der Mensch seine Identität, so auch die Kirche (:101).

Eine zutiefst missionarische Begründung der Ekklesiologie wird damit auf das OE-Verständnis des Personseins und der Identität bezogen. Beide Disziplinen werden nicht verwischt oder nivelliert, sondern liefern einen unverzichtbaren Beitrag, um Kirche zu beschreiben, zu verstehen und zu fördern.

---

[397] Vgl. dazu Hilberath & Nitsche (2002:9-20).

[398] Hilberath (2002) verdeutlicht dies am Beispiel der Verwirklichung der Corporate Identity für das Unternehmen Kirche. Dann gilt, vom jeweiligen Menschenbild her, dass Personen, die eine Gemeinde ausmachen, wenn OE und Theologie aufeinander bezogen werden, ErbInnen und ZeugInnen werden, in OE-Worten: KundInnen und MitarbeiterInnen (:97).

Alle bisher skizzierten Verhältnisbeschreibungen führen mehr oder weniger stark auf die kontextuelle Theologie hin, die ganz und gar im Fach Missiologie ihre Wurzeln hat. Deshalb soll als letztes Denkmodell die Missiologie selbst vorgestellt werden, speziell anhand des Entwurfs von David Bosch, der meines Erachtens die hilfreichste Verhältnisbestimmung abliefert.

1.5 Hilfe aus der Missiologie[399]: „Kreative Spannung“ (Bosch)

Der aus der Fragestellung dieser Arbeit wohl nützlichste Entwurf zur Überbrückung der Gräben, auch zwischen den divergierenden GB-Konzepten, liefert David Bosch. Sein missiologischer Ansatz bietet eine Sichtweise, die es ermöglicht, GB auf seine Relevanz für den missionarischen Gemeindeaufbau hin zu befragen, ohne damit schon ein bestimmtes Gemeindeverständnis, eine bestimmte Theologie oder eine bestimmte Spiritualität zu priorisieren oder gar zu verabsolutieren. Und ihm gelingt es, das in Abbildung 8 dargestellte Wirklichkeitsbild am Ganzheitlichsten umzusetzen.

1.5.1 Die Einordnung der Missionswissenschaft innerhalb der Theologie

Ein Problem, dem sich die Missiologie gegenüber sieht, ist die Einordnung in die Theologie. Bosch stellt drei Lösungsversuche dar, die sich drei Epochen der jüngeren Missionsgeschichte zuordnen lassen: 1. Zuordnung zu einer theologischen Disziplin, 2. Eigenständigkeit der Missiologie und 3. Integration missionarischen Denkens in die Theologie (Bosch 1991:490-492). Der Weg von einer Theologie der Mission zu einer Missionarischen Theologie ist noch nicht zu Ende gegangen, so Boschs Ausführungen. Wenn auf der Ebene der Theologie die Missiologie wesentlich mit Apologetik bis hin zur Frage ihrer Existenzberechtigung beschäftigt ist, kann ein Fortschritt über ein Nischendasein hinaus nur schlecht gelingen.

[399] Die Begriffe ‚Missiologie‘ und ‚Missionswissenschaft‘ werden hier synonym gebraucht.

Es wird entscheidend sein, Missiologie nicht im Kerker theoretischer Erwägungen einzusperren, sondern als Mittel einzusetzen, dass Theologie, ihrem Subjekt entsprechend, der Liebe dient: „We may have been fairly good at orthodoxy, ..., but we have been poor in respect of orthopraxis, of love“ (Bosch 1991:519). Einen entscheidenden Schritt zur Etablierung der Missiologie in der postmodernen Welt ist Boschs *Transforming Mission*.

1.5.2 Das Standardwerk[400] der Missionswissenschaft: Boschs *Transforming Mission*

Schon 1962 hat Ebeling darauf hingewiesen, dass die Aufgabe der Theologie in der „Transformation dessen besteht, was traditionellerweise als christlicher Glaube ausgegeben wird“ (Ebeling 1962: 391). Damit steht er gewissermaßen Pate für den Titel von Boschs *magnum opus*. Der ambivalenten Formulierung folgend muss Missiologie in der Krisen- beziehungsweise Übergangssituation zwei Aufgaben erfüllen: Zunächst muss sie selbst transformiert werden, um dann transformierende Wirkung auf die Weltwirklichkeit zu haben (vgl. Bosch 1991:511).

1.5.2.1 Fragestellung, Aufbau und Ergebnis von *Transforming Mission*

Geradezu mit beißendem Sarkasmus wendet sich Bosch gegen das ‚Weiter wie bisher‘ bezüglich der Mission in manchen christlichen Kreisen. Die Krise der Mission, die von außen und innen unter Beschuss steht, verlangt nach einer umfassenden Lösung. Boschs Resultat ist, beides gehört zusammen und zwar in einer „creative tension“ (Bosch 1991:366-367): Transformation und Tradition, Kontinuität und Veränderung. Nur wer beide Pole zusammenbringt, ist reif und fähig, einen Paradigmenwechsel zu vollziehen. Damit sind die beiden Schlüsselbegriffe für das missiologische Denken Boschs genannt, die für sein Werk grundlegend sind: Paradigmenwechsel und *creative tension*.

[400] Vgl. Kirk (2000): „This will remain the standard textbook into the foreseeable future“ (:1).

Transforming Mission (Bosch 1991) beginnt mit einer Einführung über die gegenwärtige Krise der Mission, der dann drei große Teile folgen: 1. New Testament Models of Mission (:15-178) 2. Historical Paradigms of Mission (:181-345) und 3. Toward a Relevant Missiology (:349-519). Die Wahl der Begriffe für die ersten beiden Kapitel, Modelle und Paradigmen, legt eine unterschiedliche Gewichtung nahe. So mag es erstaunen, dass Bosch von verschiedenen Modellen (Plural!) im Neuen Testament ausgeht. Ihre Qualifizierung als Modell verleiht ihnen einen überdauernden, grundlegenden Charakter.[401] Für beide, die Urkunde des Glaubens und die gegenwärtigen Denkmodelle, reklamiert Bosch einen subjektiven Status:

> Our views are always only interpretations of what we consider to be divine revelation, not divine revelation itself. ... not even the biblical books ... are, as such, records of divine revelation; they are interpretations of that revelation (Bosch 191:182).

Damit stellt sich Bosch auf den Boden postmoderner Logik, die nur subjektive Wahrheit kennt.

Der gesamte Entwurf Boschs ist gekennzeichnet, beziehungsweise strukturiert durch Thomas Kuhns Paradigmentheorie (Kuhn 1973)[402], wie schon der Untertitel deutlich macht. Dies geschieht bewusst, obwohl Kuhn selbst die Anwendung auf die Geisteswissenschaften explizit ausgeschlossen hat (Bosch 1991:184). Totale Objektivität wird durch diesen Ansatz abgelehnt und hat sich als Denkmuster in der Wissenschaftstheorie weithin durchgesetzt. Somit rücken neben die Forschungsergebnisse die Forscher selbst ins Blickfeld des Interesses.

Subjektivität ist auch Bosch eigen. So ist unverkennbar bei ihm die Vorentscheidung für die historisch-kritische Methode in der Exegese gefallen. Neuere Ansätze, wie der narrative hermeneutische Ansatz oder die feministische Exegese, fehlen beispielsweise. Die sonst von Bosch aufgezeigte Pluralität der Meinungen und Perspektiven scheint es auf dem

---

[401] So diskutiert und qualifiziert du Plessis (1990:82) diese Modelle.

[402] Man könnte vielleicht besser sagen durch Küngs (1984; 1987) Anwendung der Kuhnschen Theorie auf die Epochen der Kirchengeschichte.

Gebiet der Exegese nicht zu geben. Es gilt festzuhalten, dass die verschiedenen Ansätze in der biblischen Wissenschaft heute konkurrieren und auch innerhalb der Disziplinen ein pluralistisches Bild zu Tage tritt.[403] Überhaupt ist zu fragen, warum Kuhns Theorie solches Gewicht erhält, hat doch schon zuvor Hans Küng diese auf die Epochen der Kirchengeschichte angewendet (Küng 1984 und 1987). Natürlich ist mit der Paradigmentheorie eine ‚Brille' vor Boschs Wahrnehmung, die nun aber, bewusst benützt, eben nicht *a priori* zurückzuweisen ist. Im Gegenteil: Der damit eingenommene Standort bietet durchaus neue Einsichten und nicht nur schon Bekanntes aus den methodisch unterschiedlichen Bereichen.

Wenn in der Paradigmentheorie das Grundmuster der Methodik Boschs zu erkennen ist, bietet er über dies hinaus eine Breite im Ansatz, die seinesgleichen sucht. Die Gründlichkeit mit der er sowohl aus historischer, biblisch-theologischer, philosophischer und praktisch-theologischer Perspektive vorgegangen ist, macht sein Buch einzigartig.[404] Er wendet die von Gensichen (1971) in die Diskussion eingebrachte Korrelation *Dimension und Intention* (:80ff) an und führt damit die Missiologie einen großen Schritt weiter auf dem Weg zu einer *Missionarischen Theologie*.

> Missiology may be termed the 'synoptic discipline' within the wider encyclopedia of theology. It is not a case of theology occupying itself with the missionary enterprise as and when it seems to it appropriate to do so ... (Bosch 1991:494).

Diesem Anspruch wird *Transforming Mission* gerecht. Die Weite und Sorgfalt der Studie trägt entscheidend zur Ausgewogenheit der Thesen bei. Wobei wir beim zweiten großen Stichwort wären: *creative tension.*

---

[403] Vg. Dazu die Diskussion bei du Plessis (1990) unter der Überschrift „The incoherence of Biblical scholarship" (: 80-82). Du Plessis kommt zum Schluss, dass der von Bosch anvisierte dritte Weg heraus aus den bisherigen Meinungslagern in der Hermeneutik nicht so optimistisch gesehen werden kann, wie Bosch das tut. Auch in diesem Fazit steckt natürlich subjektive Einschätzung und Erfahrung.

[404] Allein über 700 Zitate aus theologischen, historischen und anderen wissenschaftlichen Veröffentlichungen aus verschiedenem sprachlichem und geografischem Hintergrund, belegen das breite Wissen Boschs. Mit dieser Fülle an Information und seinem plurimethodischen Ansatz geht er einen Weg, den er selbst von der Missiologie der Zukunft fordert.

Boschs gesamter Entwurf ist ein Versuch, unterschiedliche ‚Lager' der Missiologie zusammenzubringen und fungiert quasi als Brückenbauer zwischen den Welten. Das Ziel dieser Intention ist nicht Harmonisierung, sondern Bündeln der Kräfte, um die gemeinsame und große Aufgabe der Mission zu bewältigen. So sind es charakteristisch die evangelikalen und ökumenischen Positionen, die der Lausanner Bewegung und die des Ökumenischen Rates der Kirchen, die Bosch auf ihre Gegensätzlichkeit hin befragt und sie als komplementär erschließt. So kann Boschs Lebenswerk generell als „... bringing opposing parties together, convincing them of the advantages of alien points of view ..." (du Plessis 1990:75) beschrieben werden. Vor allem im zwölften Kapitel, in allen dreizehn dort untersuchten Themenfeldern, kommt der Ansatz der *creative tension* zum Tragen, hauptsächlich nach dem Grundmuster: Darstellung der unterschiedlichen Positionen – Gemeinsamkeiten – Schlussfolgerungen für die Praxis. Überhaupt ist die Förderung einer multidimensionalen *Praxis* der Mission (Bosch 1991:512,519 u.a.) der Fokus aller Überlegungen Boschs.

Hier wird und muss auch die Kritik ansetzen: „How could a single missionary embody mission in its totality" (Kritzinger 1990:154). Kann eine so komplexe Missiologie der Förderung missionarischer Praxis dienen? Ich denke nur dann, wenn man sie gerade nicht als komplexes Ganzes umzusetzen versucht, sondern ihre Prinzipien auf die jeweilige Situation, den jeweiligen Kontext anwendet. Auch hier folge ich dem prinzipienorientierten Ansatz der NGE.

1.5.2.2 Boschs Verständnis von Kontextualisierung[405] und dessen Anwendung auf Gemeindeberatung

Rückblickend auf die geschichtliche Entwicklung der christlichen Kirche(n) muss Bosch feststellen, dass die kulturellen, politischen und sozialen Faktoren bei der Entstehung neuer

[405] Die folgenden Ausführungen beziehen sich alle auf den Abschnitt „Mission as Contextualization" (Bosch 1991:420-432) und fassen die wesentlichen Aussagen diese Abschnitts zusammen.

christlicher Gruppen nicht erkannt wurden. Die Folge davon waren Exkommunikation und Verfolgung solcher Bewegungen.[406] Das ist umso verwunderlicher da, so eine Grundaussage Boschs, „the missionary message of the Christian church incarnated itself in the life and world of those who had embraced it“ (Bosch 1991:421). Leider wurde dieser kontextuelle Faktor des christlichen Glaubens erst in den 1970er Jahren entdeckt, was zu verschiedensten Entwürfen Kontextueller Theologie geführt hat. Weder die Theologien von Lessing, Schleiermacher oder Bultmann konnten den Schritt über den „garstigen Graben“ vollziehen. Aufgrund neuer hermeneutischer Ansätze konstatiert Bosch: „One therefore has to concede that *all* theology (or sociology, political theory, etc) is, by its very nature, contextual“ (:423). Mit diesem Satz radikalisiert Bosch das Verständnis von kontextuell für alle wissenschaftlichen Disziplinen.

Kontextuell bedeutet also, dass Theologie oder eine andere Wissenschaft sich nicht allein mit Literatur beschäftigt, sondern durch die konkrete Auseinandersetzung, den Lebensvollzug in den das theologische Reflektieren eingebettet ist, quasi ein neuer Text ‚geboren‘ wird. (Theologie-)Wissenschaftliches Handeln ist immer auch politisches, soziales und wirtschaftliches Handeln. Deshalb ist die Kontextuelle Theologie ein echter paradigmatischer Wechsel innerhalb der Theologie, der im Wesentlichen im Bereich der missionarischen Praxis und der Missiologie entstanden ist.

Fünf unerlässliche Elemente kennzeichnen die kontextuelle Theologie: 1. Die westliche Theologie hat bisher der Legitimation der bestehenden Verhältnisse in der Welt gedient. 2. Die Welt ist kein statisches Gebäude, das nur erklärt werden muss, sondern eine reale und menschliche Welt, die verändert werden muss. 3. Hingabe an die Armen und Randgruppen ist der erste Schritt im theologischen Arbeiten. 4. Die Theologin/der Theologe sitzt nicht im Elfenbeinturm ihrer/seiner Wissenschaft, sondern muss mit anderen und

[406] Als Beispiele nennt Bosch Arianer, Pelagianer, das große Schisma oder auch das Verhältnis der protestantischen und katholischen Kirche nach der Reformation. Vgl. dazu Bosch (1991:421).

Betroffenen gemeinsam ihre/seine Theologie betreiben. 5. Theologie ist in erster Linie Tat und nicht Wissen. Mit diesen fünf Merkmalen umschreibt Bosch die Umkehrung bisherigen theologischen Schaffens: „From praxis or experience the hermenutical circulation proceeds to reflection as a second (not a secondary ...) act of theology“ (:425). Und vor allem mit dem vierten Kennzeichen ist eine unumgängliche Zusammenarbeit mit anderen Wissenschaften gefordert.

Im Folgenden verdeutlicht Bosch Einseitigkeiten, denen Kontextuelle Theologie ausgesetzt ist, dann, wenn man mit den eigenen theologischen und kirchlichen Wurzeln *tabula rasa* macht. Neben der notwendigen Veränderung muss auch Kontinuität zum eigenen Kontext gewahrt werden, da sonst »kontextuell« zu einer Floskel verkommt. Alles christliche Engagement hat zwei Loyalitäten: Relevant sein für die Welt und seine Identität in Christus bewahren. Die Gefahr, eine der beiden Loyalitäten zu vernachlässigen, scheint auch im Blick auf die GB nicht von der Hand zu weisen zu sein. Bei allem strukturellen Wandel den GB unterstützt, muss die Gefahr des Relativismus erkannt und gebannt werden. Das gelingt dann, wenn in kreativer Spannung beide Seiten, Kontinuität und Wandel betont werden: „We therefore – along with affirming the essentially contextual nature of all theology – also have to affirm the universal and contexttranscending dimensions of theology“ (:427). Deshalb müssen Glaubenstraditionen, spirituelle Tradition und Inhalte des christlichen Glaubens aktiver Teil jeder GB sein. Nur dann erfüllt sie die Kriterien echter Kontextueller Theologie.

Eine weitere, auch in der GB vorhandene Gefährdung ist das Gegenteil von Relativismus: Der eigene Kontext, das eigene Paradigma wird verallgemeinert. GB braucht von daher kritische Selbst- und Fremdreflexion, um möglichst nicht eine Methode wie OE als *die* Methode der GB zu vertreten, die von allen Gemeinden bejaht werden muss. Die Praxis der GB braucht dringend die „critical control of theory“ (:430). An einem konkreten Punkt angewendet bedeutet das: Menschen brauchen neben aller Theologie und befreiender Veränderung von Systemen „symbol, piety, worship, love, awe and mystery“ (:431).

In kreativer Spannung müssen „*theoria, praxis and poesis* – or, if one wishes, faith, hope, and love“ (:431) zusammengehalten werden. Wenn dies geschieht, ist die Verhältnisbestimmung von Sozialwissenschaften und Theologie, ohne es direkt klären zu müssen, bereits im Konzept der Kontextuellen Theologie enthalten.[407] Beide Begriffsteile, »kontextuell« und »Theologie« können in einer Fortführung von Abbildung 9 integriert werden.

[407] Damit geht Bosch einen Schritt weiter als Beer (1995), der Theologie und Kontext als zwei Teile und eben nicht als integrierte Teile eines Ganzen darstellt. „Kontextuelle Theologie ist ein Wechselgeschehen. Es ereignet sich zwischen Theologie und Kontext, wobei es die Veränderung der Theologie durch den Kontext als auch diejenige des Kontextes durch das implizit verkündigende Tun der Theologie umfaßt“ (:114).

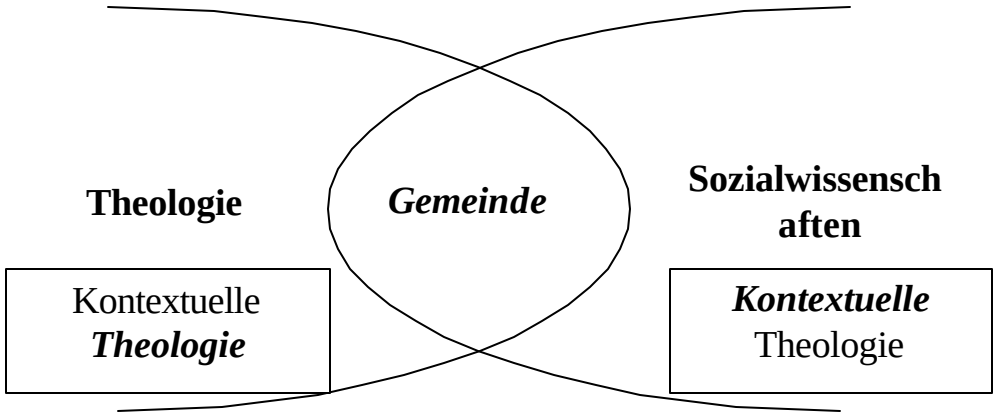


Abbildung 9: Kontextuelle Theologie als Schlüssel zur Integration der beiden wissenschaftlichen Fachrichtungen

Die je verschiedenen Akzentuierungen sollen die Eigenständigkeit der jeweiligen Seite repräsentieren, ohne dass dadurch eine Vereinnahmung geschieht. Die Kennzeichnung des ganzen Konzeptes als »Theologie« bewahrt vor indifferenter inhaltlicher Bestimmung dessen, was uns als Gemeinde oder Kirche in der GB gegenübersteht.

1.5.3 Missionswissenschaft als integrative Wissenschaft

Integration, Ganzheitlichkeit, usw. sind spätestens seit den 90er Jahren aus der Öffentlichkeit nicht mehr wegzudenkende Begriffe. So liegt Bosch viel daran, den Versuchen, Missiologie einem der Teilgebiete der Theologie zuzuordnen, keinen weiteren folgen zu lassen. Er bietet einen angewendeten Ansatz, Missiologie als *integrative Disziplin in der Theologie* zu verstehen. Mission ist die der Sache der Theologie entsprechende und notwendige Sichtweise, mit der alle theologischen Erträge betrachtet, bereichert und wo nötig korrigiert werden, um schließlich zu einer daraus folgenden Praxis zu gelangen. Damit ist auch ein Weg aus dem Elfenbeinturm der Theologie gewiesen, von der Orthodoxie zur Orthopraxie (Bosch 1991:519). Bosch fordert nicht nur einen umfassenden Entwurf, sondern es ist ihm gelungen,

die Missiologie selbst als integrative Wissenschaft zu betreiben: Anwendung zeitgeschichtlicher wissenschaftlicher Auffassungen, Beleuchtung der wesentlichen theologischen Disziplinen unter missiologischem Gesichtspunkt und Anwendung der Erträge für die Praxis.

1.5.4 Der Ertrag der Missiologie für die Gemeindeberatung

Die „kreative Spannung“, die Bosch postuliert, kann auch auf dem Feld der GB nur erreicht werden, wenn man wie Bosch seine theologischen Prämissen offen legt und seine Praxis theologisch reflektiert. Dann können, ohne einer Relativierung unterschiedlicher Konzepte zu folgen, in verschiedenen und sich verändernden Kontexten von GB, auch unterschiedliche Gemeindeverständnisse, spirituelle Themen und organisatorische Fragestellungen thematisiert werden. Wenn kontextualisierte Konzepte nicht verabsolutiert werden, werden sie dem Anspruch ‚kontextualisiert‘ gerecht. Eine Verabsolutierung einer Methode oder eines theologischen Konzepts ist eine überhöhte und abzulehnende Ambition.

Bosch liefert für die Zusammenarbeit und das aufeinander Bezogensein von sozialwissenschaftlichem Instrumentarium und der Theologie einen für die GB unverzichtbaren Ansatz. So mancher Streit über die Bedeutung und Rolle der Sozialwissenschaften wäre durch die „kreative Spannung“, wenn sie durchgehalten würde, überwunden. Traditionelle, evangelikale, feministische oder mit welchem Adjektiv auch immer versehene Theologien als Hintergrund der GB, müssen sich nicht länger gegenseitig ausschließen, sondern können zu fruchtbarer Zusammenarbeit gebracht werden. Wenn sie in „kreativer Spannung“ in bestimmten Situationen, mit denen sich GB jeweils konfrontiert sieht, voneinander lernen und sich gegenseitig bereichern und ergänzen. Dazu müssen sie dann aber auch „Farbe bekennen“, und nicht erst auf dem Weg der Erschließung in den jeweiligen Beratungsansätzen zumindest sprachlich erkennbar sein.

2. „Kommunikative Theologie“[408] – ein Praxismodell kontextueller Theologie

An dieser Stelle soll ein Praxismodell eingeführt werden, das als theologischer Ansatz der GE und auch für den Prozess der GB geeignet ist. Die bisherigen Überlegungen in diesem Kapitel, die eher philosophischer, beziehungsweise wissenschaftstheoretischer Natur waren, weisen geradezu markant auf die Praxis hin. Scharer & Hilberath (2002) haben konsequent die Verschränkung von Theologie und Sozialwissenschaften, respektive der Themenzentrierten Interaktion (TZI)[409], umgesetzt.[410] Dabei, wie der Titel ihres Buches schon verdeutlicht, praktizieren sie Theologie ganz und gar als kommunikativen Prozess: „Theologie ist nicht ‚etwas’, das dann auch kommuniziert werden kann; Kommunikation ist vielmehr zentraler Inhalt der Theologie“ (:17). Die Kommunikative Theologie ist ein Ansatz, der dem Ganzen der GB Rechnung trägt und sie in allen Bereichen zu einem theologischen verantworteten Handeln machen kann.[411]

---

[408] So lautet der Titel des ersten Bandes einer dreiteilig konzipierten Reihe von Scharer und Hilberath (2002). Der zweite Band „*Ist Kirche planbar? Organisationsentwicklung und Theologie in Interaktion*“ (Hilberath & Nitsche 2002) wurde bereits unter 1.4 in diesem Kapitel diskutiert.

[409] Die TZI, deren Geburtsstunde auf 1955 datiert werden kann (vgl. Scharer & Hilberath 2002:140), wurde von der Psychologin Ruth Cohn begründet. Eine ausführliche Würdigung ihrer Person findet sich bei Scharer & Hilberath (2002:126-142). Ursprünglich war TZI als eine Methode konzipiert, um „lebendiges Lernen in Gruppen zu ermöglichen“ (Mess 1996:358) und wird heute vielfältig in Psychotherapie und Seelsorge angewendet (vgl. dazu Mess 1996:359). Die vier Grundkomponenten jeder Gruppe sind Ich, Wir, Es und Globe, die auch in der KT thematisiert und beschrieben werden. Im Vordergrund der Arbeit in TZI-Gruppen steht die „Gleichgewichtigkeit der Ich-Wir-Es-Faktoren im Globe“ (:359), dargestellt als Dreieck im Kreis (vgl. dazu Abbildung 10).

[410] Das Zueinander von Theologie und Sozialwissenschaften begründen die Autoren theologisch: „Die Sympathie ... des biblischen Gottes mit den jeweiligen Schwierigkeiten und Chancen von Mensch und Gesellschaft stimuliert zwar die Einbeziehung von intersubjektiv orientierten, human- und gesellschaftswissenschaftlichen Methoden zur ‚Analyse der Lebenswelt’, um besser ‚sehen’ zu können, was jeweils der Fall ist. Doch das theologische ‚Sehen’ konfrontiert mit der Wahrheitsfrage auf einer Ebene, auf der es nicht mehr nur um die verifizierbaren oder falsifizierbaren einzelnen Versatzstücke des Menschen, sondern um das Ganze der menschlichen Wirklichkeit ... in der einen Welt für alle geht“ (Scharer & Hilberath 2002:72).

[411] Scharer & Hilberath (2002) halten diese Behauptung noch als Frage am Ende ihres Buches offen: „Wie verhalten sich kommunikative und systemische (wie in entsprechenden Konzepten von Gemeindeberatung wirksame) Implikationen zueinander?“ (:209). Deshalb soll hier eine erste Antwort auf diese Frage versucht werden.

2.1 Die Entstehung der ‚Kommunikativen Theologie'[412]

Seit 1990 besteht das Forschungsprogramm zur Kommunikativen Theologie. Dieses Programm arbeitet und besteht auf verschiedenen Ebenen. Zum einen ist die für die KT prägende Zusammenarbeit der katholischen Theologen Hilberath[413] und Scharer[414]. Zum anderen haben eine Vielzahl von universitären und außeruniversitären Forschungs- und Bildungsstätten[415] dem Thema KT eigene Forschungsinitiativen gewidmet. Ein weiterer Baustein war die Gründung einer Fachgruppe „Theologie und TZI [Themenzentrierte Interaktion]" im Rahmen des internationalen Vereins für TZI. Scharer ist es gelungen, einen eigenen Universitätslehrgang zur Kommunikativen Theologie in Innsbruck zu etablieren, wodurch dieser Ansatz kirchliche Anerkennung fand. Außerdem wurde von Hilberath und Scharer eine Buchreihe begründet, die die breitere Publikation der Kommunikativen Theologie ermöglicht. Diese vielschichtige Vorgehensweise, wie im Folgenden deutlich wird, entspricht der Charakteristik der KT: Praxisrelevante theologische Arbeit in einem kommunikativen Prozess aller Beteiligten.

2.2 Zum Verständnis der ‚Kommunikativen Theologie'

Der Ansatz selbst ist aus verschiedenen Begegnungen und Erfahrungen mit Menschen unterschiedlicher Fachbereiche entstanden und begründet.[416] Federführend sind die beiden

---

[412] Breiter dargestellt ist die Entstehung der Kommunikativen Theologie auf der Internetseite zum Forschungsprojekt (vgl. Leopold-Franzens-Universität Innsbruck, Forschungsprogramm).

[413] Hilberath hat seit 1992 einen Lehrstuhl in Tübingen an der katholischen Fakultät für Dogmatische Theologie und Dogmengeschichte und ist zugleich, seit 1996, Direktor des Instituts für Ökumenische Forschung an der Katholisch-Theologischen Fakultät der Universität Tübingen (vgl. Leopold-Franzens-Universität Innsbruck, Forschungsprogramm).

[414] Scharer ist seit 1996 ordentlicher Professor für Praktische Theologie in der Abteilung Katechetik, Religionspädagogik und Fachdidaktik. Er leitet dort diverse Forschungsprojekte zur ‚Kommunikativen Theologie' (vgl. Leopold-Franzens-Universität Innsbruck, Forschungsprogramm).

[415] Das waren u.a. die Theologischen Fakultäten Tübingen, Linz, Innsbruck und Mainz, verschiedene katholische Bildungshäuser in Deutschland und Österreich, sowie das Dezernat der LehrerInnenfortbildung der Diözese Mainz (vgl. Leopold-Franzens-Universität Innsbruck, Forschungsprogramm).

[416] Vgl. dazu die Einleitung bei Scharer & Hilberath (2002:13-14).

Forschungsprogramme „Communio-Theologie“ in Tübingen und „Kommunikative Theologie“ in Innsbruck, beides katholische Projekte.

Die Brücke zur GB liegt in der Person von Hilberath und dessen Tübinger Projekt, das sich unter anderem zum Ziel gesetzt hat, eine

> Überprüfung der Relevanz nicht-theologischer Theorien (Systemtheorie, Organisationstheorie, Institutionenökonomie) sowie theoretischer Annahmen in psychologischen, psychotherapeutischen u.ä. Konzepten für die Ekklesiologie ... (Hilberath, Communio-Projekt)

durchzuführen. Dies geschieht unter anderem durch Symposien, Begleitung von konkreten Projekten und Literaturarbeit sowie diverse universitäre Forschungsprojekte. Scharer deckt mit seinen Forschungsprojekten die missiologische Seite ab, indem er Mission, kontextuelle Theologie und interkulturelle Gemeindeerfahrungen am Beispiel lateinamerikanischer Basisgemeinden thematisiert.[417]

Die TZI, die in der KT „theologisch buchstabiert“ (:177) wird, ist das Kommunikationsmodell, mit dessen Hilfe die KT arbeitet. Weil die göttliche und menschliche Kommunikation als ungetrennt und unvermischt (vgl. Scharer & Hilberath 2002:124; 179-180)[418] angesehen werden muss, war es erforderlich, ein dieser Zuordnung entsprechendes Modell für die KT zu finden. Die TZI weist die erforderlichen Merkmale auf, denn sie wird

> weder als Heilslehre für gelingende Kommunikation gesehen noch als einen Trick, der den ‚kommunikativen’ Himmel auf die Erde zaubern könnte. Sie ist nicht mehr und nicht weniger als eine bestimmte wertorientierte Haltung und ein methodisches Arbeitsinstrument, die kontextuelle Aufmerksamkeit zu schärfen und Kommunikationsprozesse lebendig und persönlich bedeutsam zu gestalten (:124).[419]

KT fordert von TheologInnen eine „hermeneutische Qualifikation“ (Scharer & Hilberath 2002:43), welche sie befähigt, „die unterschiedlichen Lebensäußerungen von

---

[417] Vgl. dazu Hilberath (Communio-Projekt).

[418] Diese Formulierung entnehmen die Autoren der KT dem Konzil von Chalkedon (451), bei dem das „Gott-Mensch-Verhältnis in Jesus Christus“ (Scharer & Hilberath 2002:179) in dieser Weise beschrieben wurde.

[419] TZI wird aber in der KT nicht als eine Art Formulierungs- oder Verstehenshilfe benutzt, sondern umfassend in der KT rezipiert, weil das „ganze themenzentriert-interaktionelle System einschließlich der zu Grunde liegenden Haltungen und Werte“ (Scharer & Hilberath 2002:176) die Theologie betrifft. Vgl. dazu Scharer & Hilberath (2002:176-177).

Menschen ‚theologisch' und nicht nur soziologisch oder psychologisch ‚lesen' zu können" (:43.). Nur auf diese Weise können sie dem „Globe" gerecht werden, „dem Kontext der Kommunikativen Theologie, der alle Perspektiven der Glaubenskommunikation und der Theologie tangiert" (:41). Es geht dabei weniger um das Erlernen einer „ ‚objektiven' Hermeneutik" (Scharer & Hilberath 2002:30), sondern vielmehr um die „authentische Berührbarkeit von den Freuden und Hoffnungen und der Trauer und Angst der Menschen von heute als Quelle theologischen Wissens" (:71). Dadurch wird keiner Verweltlichung der Theologie das Wort geredet, denn die

> entscheidende Grundlage einer Kommunikativen Theologie ist die Offenbarung als sich selbst mitteilende ‚Kommunikation' Gottes mit den Menschen und als Geistbegabung des Menschen zu umfassender Kommunikation (:25).[420]

Scharer und Hilberath (2002) fordern nicht weniger als Theologie aus einer „mehrperspektivischen Sichtweise" (:43), die das „was in der Glaubenskommunikation der Kirche immer schon in Beziehung ist ohne zu ‚verschmelzen'" (:44) erschließt und zusammenbringt: „Die Glaubenstradition, das Biografische, das Kommunikative (Gruppe, Gemeinde) im engeren Sinne und der ‚Globe'" (:44). KT entgeht somit der Vereinseitigung und Verengung der Theologie, die nur vertikal versöhnungsorientiert ist: „Das Wechselspiel dieser Perspektiven zeigt, dass der nur auf die ‚Versöhnung' zwischen Gott und der Welt bedachte Blick auf jeden Fall zu kurz greift" (44).

Die theologische Formel, die Scharer und Hilberath (2002) einführen, ist kurz und prägnant: Es geht bei der Kommunikativen Theologie darum, „*was* Menschen *wie* mit Gott zusammenbringen" (:41). Damit werden Irrwege der Theologie ausgeblendet. So zum Beispiel die Beliebigkeit (‚irgendetwas') der Themen:

---

[420] Dem kommunikativen Wesen Gottes ist ein eigenes Kapitel, das vierte von insgesamt acht, gewidmet (Scharer & Hilberath 2002:76-95). Dabei gehen die Autoren sowohl offenbarungstheologischen, kirchengeschichtlichen und praktisch-theologischen Aspekten nach. Sie präzisieren die Rede vom kommunikativen Wesen Gottes hin zu „Gott als *dem* kommunikativen Wesen" (:77). Im Blick auf Gott selbst, dem Ausgangspunkt aller Offenbarung, bleiben Scharer & Hilberath „bescheiden", denn „über Gott *an und für sich* können wir auch in der christlichen Theologie keine Aussagen machen. Gott *an und für sich* begegnet uns immer nur als der Gott *für uns*" (:77).

> Es kann ja nicht darum gehen, dass Menschen *irgendetwas* in ihrem Leben – und sei es so ‚edel' wie der Konsens – *irgendwie* mit *irgendeinem* Gott zusammenbringen, wie es der spätmodernen Patchwork-Religiosität vieler Menschen entspricht (:45)[421],

oder auch der bloßen Rückprojektion menschlicher Erfahrungen auf Gott: „Ein theologisches Kommunikationsverständnis lässt sich weder aus der Spiegelung ‚weltlicher' Kommunikation in Gott hinein, noch aus der einfachen Ableitung ‚göttlicher' Kommunikation ... in der Welt begründen" (:47).

KT bezieht den kontextuellen Aspekt nicht nur auf die Empfänger theologischer Botschaft, sondern wendet ihn radikal auf alle kommunikativen Ebenen an. Dadurch wird aus einliniger Vermittlungstheologie ein mehrperspektivischer theologischer Prozess. Theologie wird „aus einer kommunikativen Vernetzung der Perspektiven generiert ... in welche TheologInnen existentiell und damit auch intellektuell als ‚partizipierende TheologInnen' eingebunden sind" (:33). Im Modell dargestellt, sieht das folgendermaßen aus:

[421] Im Kontext dieser Aussage treten die Autoren der KT entschieden der Heiligsprechung einer bestimmten Kommunikationserfahrung vergangener oder heutiger Art entgegen. Denn dann würde gelten, auf den Konsens angewendet, „überall dort wo - herrschaftsfrei in konsensorientierten Gruppen - kommuniziert wird" wäre „in ‚anonymer' oder ‚impliziter' Weise Gott zu finden" (Scharer & Hilberath 2002:45). Das kann konsequenterweise nur dazu führen, dass die Konfliktfähigkeit solcher Gruppen sehr mangelhaft ist. Und - die in Dissens zur Gruppe stehenden würden paradoxerweise zu „Opfern der ‚gelingenden' Kommunikation" (:46). Vgl. dazu Scharer & Hilberath (2002:45-46).

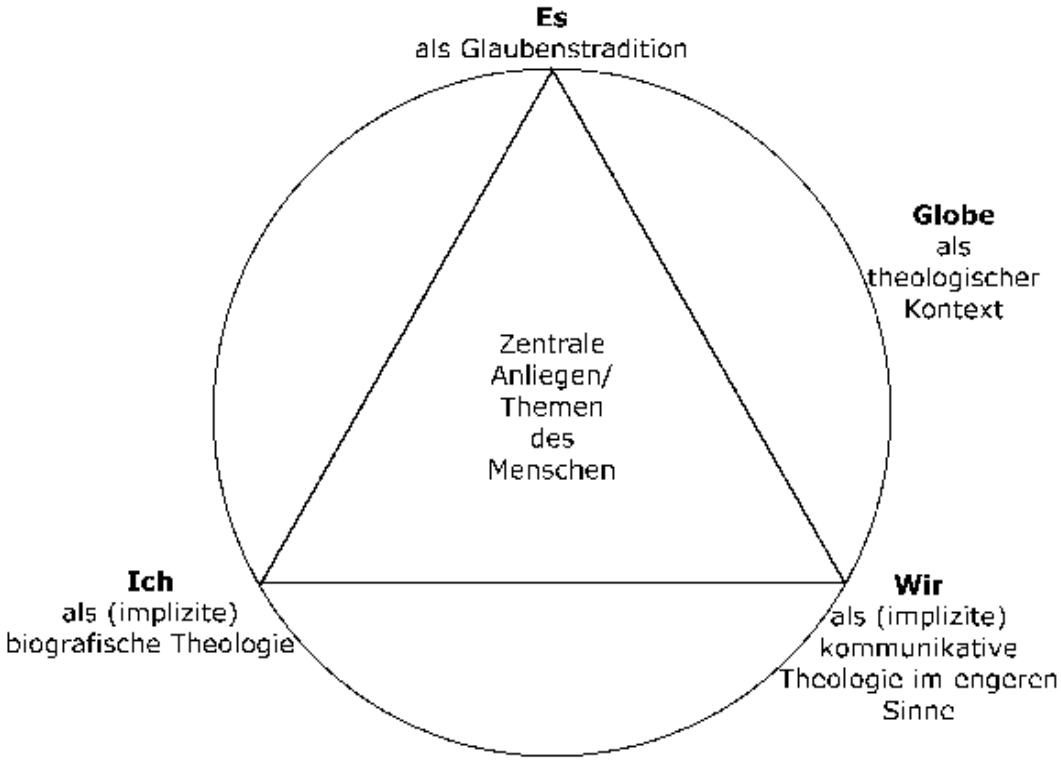


Abbildung 10: Das Modell kommunikativer Theologie (Abbildung mit freundlicher Erlaubnis der Autoren, aus: Scharer & Hilberath 2002:178)

Zusammenfassend stellen die Autoren fest:

> Hier geht es nicht mehr nur um die Theologie als ‚Sache', als ‚Lerngegenstand' oder als Thema (ES) im herkömmlichen Sinne. Auch die subjektive und die intersubjektive Ebene in TZI-Gruppen wird in einen ausdrücklichen theologischen Zusammenhang gebracht. In einem kommunikativ-theologischen Prozess werden neben der Sachebene (ES) auch die subjektive (ICH-), die intersubjektive (WIR-) und die Kontext- (GLOBE-)Ebene in ihrem je authentischen theologischen Charakter angefragt (:177).

Es wird also nicht nur kontextuelle Theologie gewollt, sondern die Theologie selbst wird kontextualisiert, weil „abseits des Kontextes (GLOBE) ... keine ernstzunehmende Theologie mehr möglich" (:178) ist. Alle Ebenen der Kommunikation werden durch das Thema vernetzt, das anders als bei einlinigen Modellen „nicht in eine Ecke, sondern in die Mitte ... zu

schreiben“ (:187) ist. „Damit wird es klar vom ‚ES’ unterscheidbar. Das Thema ergibt sich also aus dem Zusammenspiel von Es, Ich, Wir und Globe“ (187).

Sowohl der kommunikative Charakter Gottes wie auch der des Menschen und sein Eingebundensein in eine Gruppe werden in der Kommunikativen Theologie bedacht und mit Hilfe der TZI weiter konkretisiert. Auch die Ich- und Wir-Ebene werden „in einen ausdrücklich theologischen Zusammenhang gebracht“ (:177). Der schöpfungstheologische oder inkarnationstheologische Ausgangspunkt gibt vor, dass „Glauben und Leben, Gott und Welt grundsätzlich zusammengehören“ (:42). Aus diesem Grund kann auch nicht von einer Vereinnahmung der Sozialwissenschaften gesprochen werden. Denn: Die Bezogenheit der beiden Wissenschaften ist geradezu ein Abbild der ganzen Wirklichkeit, in der Menschen und auch Gemeinden („Wir“) heute leben. Allein wer den „Globe“ wahr und ernst nimmt, kann relevante Theologie betreiben, da sie der kommunikativen Struktur der Offenbarung Gottes folgt.[422]

Theologie ist damit nicht eine Art normierender Größe, sondern alle Ebenen der Kommunikation werden theologisch definiert: Die Ich-Identität wird als von der Gnade Gottes bestimmt betrachtet (Scharer & Hilberath 2002:72;180-183); die Wir-Identität wird als geschenkte, durch keine Methode herstellbare begriffen (:96-122;183-184); die Glaubenstradition wird als unerschöpfliches Reservoir von Themen, die den Menschen „vor sich, vor den anderen und vor Gott bringen“ (:178) gedacht. Der Kontext ist im Prozess kommunikativer Theologie nicht bloße Vorgabe sondern veränderbare Wirklichkeit. Der „Globe“ ist eine Aufgabe. Kontext und Theologie interagieren.[423] Damit wird auch für GB

[422] Vgl. dazu die Ausführungen von Scharer & Hilberath (2002) zum kommunikativen Wesen Gottes (:76-95), insbesondere den Abschnitt über „Offenbarung als Selbstmitteilung Gottes an das Geschöpf“ (86-89). Die andere Seite der Medaille, „auf deren Vorderseite ‚Offenbarung’ steht“ (:90) ist Glauben, der „durch die Gemeinschaft der Menschen untereinander“ (:93) realisiert werden kann. Auch dadurch wird die Notwendigkeit der mehrperspektivischen Sicht in der Theologie unterstrichen.

[423] Vgl. dazu die Ausführungen zum „Globe als Kontext der Theologie“ (Scharer & Hilberath 2002:184-185) und zum Globe allgemein, sowie dem Abschnitt über die „Ambivalente Kommunikation als gesellschaftlicher und kirchlicher Globe“ (:47-53).

eine Vorlage geliefert, die allen Ebenen gerecht wird und die das eigentliche Ziel von GB unterstützt, zur Veränderung auf allen Ebenen der Wirklichkeit beizutragen. Es liegt deutlich auf der Hand, dass KT systemischem Denken Rechnung trägt, in dem es alle Teile des Systems Gemeinde, einschließlich des Kontextes, in den theologischen (!) Prozess einbezieht, auch den Kontext selbst. Damit wird verwirklicht, was Kohnle (2002) für den Systembegriff festhält:

> Der Systembegriff muss umweltbezogen entwickelt werden, da die Betrachtung des Innen, d.h. des Systems, nur sinnvoll ist, wenn es ein Außen, d.h. eine Systemumwelt gibt. Dabei können die Teile dieser Außen-Elemente wieder als Subsysteme des Gesamtsystems definiert werden (:8).

Geht man nun einen Schritt weiter und bezieht die Bedeutung des systemischen Denkens für die OE mit ein,[424] dem die GB durchweg verpflichtet ist, kann nur gesagt werden, dass das Konzept der Kommunikativen Theologie die theologisch notwendige Konsequenz für die GB liefert und darstellt. Denn der Kritik, die auch vielfach in dieser Arbeit aufgekommen ist, der „OE-Ansatz berücksichtige zu wenig die spezifische Eigenart des Sozialgebildes ‚Gemeinde' und verhindere dessen theologische ‚Definition' im Prozess der Gemeindeberatung", ist durch die Anwendung der Kommunikativen Theologie in der GB der Boden entzogen.

2.3 Der Ertrag der Kommunikativen Theologie für die Gemeindeberatung

Aufs Ganze gesehen ist KT ein Instrument, das „in der Realisierung eine hohe menschliche und fachliche Kompetenz" (Scharer & Hilberath 2002:173) erfordert. Inhalt einer Ausbildung

[424] Vgl. dazu das Marcus (1998): „Für den Versuch, das Konzept der Organisationsentwicklung (OE) auf die Gemeinde anzuwenden, ist das neuere systemisch-ganzheitliche Organisationsverständnis hilfreich und notwendig" (:77).

als GemeindeberaterIn ist aber genau dies (vgl. Schmidt & Berg 1995:29-33)[425] und TZI einer der möglichen Erfahrungshorizonte, von denen GemeindeberaterInnen herkommen (:51).

Eine weitere Parallelität von GB und KT liegt in der Bezugsgruppe „Gemeinde", die nicht bloß als Empfängerin oder Adressat, sondern als Teil, ja eigentlicher Ort des jeweiligen Prozesse verstanden wird. Für GB gilt, dass die Gemeinde, wie jede Organisation „die Kräfte der Selbstregulierung besitzt" (:21), die sie zur Veränderung braucht. Die KT geht noch weiter, in dem sie theologisch formuliert:

> Die Communio der Suchenden/Glaubenden in ihrem Lebens-/Glaubenszeugnis, in ihrem Dienst aneinander sowie an der Gesellschaft und zentral in ihrer Feier ist unabdingbare theologische Erkenntnisquelle (Scharer & Hilberath 2002:69).

Die KT bietet ein Instrumentarium, den GB-Prozess nicht nur theologisch zu deuten, sondern auf allen Ebenen als theologischen Prozess zu gestalten. Der Ansatz der KT überbietet die Form kontextueller Theologie, die einer Provinzialisierung der Theologie Vorschub leistet, weil es in ihm „nicht mehr nur um die Theologie als ‚Sache', als ‚Lerngegenstand' oder als Thema (ES)" (Scharer, Konzept) geht:

> In einem kommunikativ-theologischen Prozess werden die subjektive- (ICH-), die intersubjektive- (WIR-) und Kontext- (GLOBE)ebene in ihrem je authentischen theologischen Charakter angefragt (Scharer, Konzept)

Diese radikale Kontextualität des theologischen Prozesses gelingt mit Hilfe der „kulturellen, gesellschaftlichen und (orts-)kirchlichen Verortung" (Scharer 2001) der Theologie. Allein dadurch ist und bleibt Theologie eine ernstzunehmende Wissenschaft. Und auf diese Weise wird Theologie für die GB relevant und kann GB theologisch relevant geleistet werden.

Die Formel für das Verhältnis von Theologie und Sozialwissenschaften lautet dementsprechend „ungetrennt und unvermischt". Die Radikalität der Bezogenheit beider Disziplinen wird dadurch zum Ausdruck gebracht, wenn Scharer & Hilberath feststellen: „So

[425] Interessant ist die Übereinstimmung der Begriffswahl bei Scharer & Hilberath (2002:173): „Einübung, Reflexion und Supervision" und Schmidt & Berg (1995:29-30).

unvermischt Theologie und TZI in der Kommunikativen Theologie bleiben müssen, so sehr sind sie gleichzeitig auch ungetrennt“ (:180).

Das veränderte Verständnis von Theologie und das geklärte Zueinander der wissenschaftlichen Disziplinen macht ‚Kommunikative Theologie‘ zu einem praktikablen Modell für die theologische Wissenschaft und die Praxis des Gemeindelebens. Aus diesem Grund ist sie auch ein Modell, das für die GB fruchtbar gemacht werden kann. Bisher beobachtete Einseitigkeiten bei den GB-Modellen des ZOS und der NGE werden dadurch überwunden und der GB die nötige theologische Gesamtgrundlage gegeben. Auf diesem Weg werden auch die beiden Seiten von Gemeinde ‚Institution und Ereignis‘ (Schwarz 1993:19-29) nicht länger polarisiert und als zwei Seiten einer Medaille betrachtet, sondern in einem Gesamtzusammenhang und einer spannungsvollen Verschränkung begriffen.[426] Für die Praxis der GB bedeutet dies, dass nicht OE auf der einen und theologische Leitbildarbeit auf der anderen Seite geleistet wird. Der gesamte Prozess der GB kann damit als theologischer Vorgang verstanden, gedeutet und geleistet werden. Auch wenn Fragen offen bleiben,[427] so gehört es gerade zu den Konsequenzen des Modells, dass „Leerstellen“ (Scharer & Hilberath 2002:191-193) Raum gegeben wird und werden muss.

KT qualifiziert GB zu einem theologischen Geschehen und setzt zugleich die Prioritäten:

> Christliche Theologie verfehlt sich selbst, wenn sie nicht bleibend auf den Glaubensvollzug der Kirche als der Gemeinschaft gläubiger Subjekte ausgerichtet ist. ... Sie ist ... Reflexion, kritische Widerspiegelung, Prüfung, Plausibilisierung, Explizierung, und, wenn es gut geht, auch Inspiration dieser kommunikativen Glaubenspraxis (Scharer & Hilberath 2002:20).

---

[426] Damit wäre auch das Schwarzsche Modell von „Wahrer Kirche“ weitergeführt und postmodernem Denken entsprechend rezipiert.

[427] In einem eigenen abschließenden Abschnitt werden von Scharer & Hilberath (2002) offene Fragen thematisiert (:209-210). Zum Beispiel die gegenseitige Einwirkung von Immanenz und Transzendenz aufeinander, oder: Welche Rolle kommt Gott im innerweltlichen Kommunikationsprozess zu. Überhaupt scheint hier die Immanenz wesentlich im Vordergrund der Erwägungen zu stehen, auch dann, wenn von der in der Trinität begründeten kommunikativen Wesensart Gottes ausgegangen wird. Muss dann nicht Gott nur im ‚Es‘, also der Glaubenstradition, sondern auf allen Ebenen ‚auftauchen‘.

2.3.1 Der Ertrag der Kommunikativen Theologie für das Zentrum für Organisationsentwicklung und Supervision (ZOS)

KT und das ZOS gehen in ihren psychologischen und sozialen Grundannahmen von gleichen Voraussetzungen aus. Wie ausführlich dargestellt wurde, legt die GB des ZOS, ausgehend von der Organisationsberatung und -analyse, das „Augenmerk auf die Kommunikationsstrukturen“ (Schmidt & Berg 1995:18). GB begreift und leistet sie als Gruppenprozess, ausgehend von der Annahme, dass „jede Organisation als lebendiges soziales System Kräfte der Selbstregulierung besitzt“ (:21). Dies findet sich im Ablauf der KT-Gruppenprozesse wider und wird als „selbstbestimmtes Lernen“ (Scharer & Hilberath 2002:197) bezeichnet. Das umfassende Kommunikationsverständnis der KT ermöglicht es, den Gruppenprozess theologisch zu qualifizieren.

Die beim ZOS beklagte, fehlende, intensive theologische Reflexion, wird und kann durch die KT ergänzt werden. Die vom ZOS betonte „Emphase für die Ortsgemeinde“ (Schmidt & Berg 1995:12) legt nahe, „Gemeinde“ nicht nur zu einer Art topografischer Bestimmung von OE[428], sondern real zum Ausgangspunkt des theologischen (!) Prozesses der GB zu machen. Die gelungene Verschränkung, nach dem Grundsatz „ungetrennt und unvermischt“ (Scharer & Hilberath 2002:124), von Sozialwissenschaft und Theologie, von menschlicher und göttlicher Kommunikation in der KT, macht sie zu einem Ansatz, der das ZOS in seiner GB bereichert und an den kritisierten Stellen weiterführt. Ja weiter: KT legt großen Wert darauf, das Ganze der Theologie auch als spirituellen Vorgang zu sehen: „Es geht uns gerade um ein integratives Verständnis von Kommunikation, welches das Reden über Gott mit dem Reden von Gott und mit dem Reden zu Gott verbindet“ (:76). Auf den Punkt gebracht: In Verbindung mit KT wird die GB des ZOS zu einem *theologischen* Prozess.

[428] Dieser Aussage liegt die bereits angeführte Kritik von Kießling (1997) zugrunde: „Es kann nicht darum gehen, ein fertiges ‚profan‘-wissenschaftliches Konzept in ein (pastorales) Feld zu implantieren. ‚Pastoral‘ verkäme sonst zu einer bloßen topographischen Bezeichnung und verlöre ihren konzeptionellen Charakter“ (:303).

2.3.2 Der Ertrag der Kommunikativen Theologie für die Natürliche Gemeindeentwicklung

Die fundamentale Übereinstimmung der NGE und der KT ist in der (trinitäts-) theologischen[429] Begründung beider Modelle zu finden. Parallelität herrscht im Speziellen beim Verständnis der Trinität, die nicht als komplexes oder kompliziertes Dogma, sondern als Ergebnis eines Prozesses von „Erfahrungen und Kommunikation" (Scharer & Hilberath 2002:79) verstanden wird. Es geht beiden Ansätzen, wie Schwarz (1999) es formuliert, um „den Gott, den wir auf dreifache Weise erfahren können" (:5).

Eine weitere Konvergenz liegt in der Betonung der Qualität als Bezugspunkt von Gruppenprozessen in Gemeinden. Unterschiede bestehen jedoch hinsichtlich des Maßstabs von Qualität. Bei der NGE wird Qualität an acht Merkmalen mit Hilfe darauf ausgerichteter Fragen gemessen und zwar in der subjektiven Form des Fragebogens. KT hingegen legt als „Kriterium für die Qualität einer Handlung" (Scharer & Hilberath 2002:22) den „Bezug zur Kommunikation" (:22), sowohl verbaler als auch nonverbaler Art, innerhalb einer konkreten Gemeinde/Gemeinschaft fest. Es wird also nach diesem Modell gerade nicht von den „menschlichen Subjekten" (:22) ausgegangen, was empirische Forschung, als Grundlage der NGE, unbedingt muss.

Die hohe „Effizienzerwartung" der NGE[430] erfährt eine nachdrückliche Korrektur durch die KT. Ein „lebenslanger Suchprozess nach der das Leben gewiss machenden Wahrheit" (Scharer & Hilberath 2002:144) kann nur, um die Existenz des Menschen zu erfassen „prozesshaft beim Einzelnen und in der Gruppe Schritt für Schritt" (:144)

[429] Dass Schwarz (1997:3; 1999:6) akademische Theologie in gewisser Weise polemisch diskreditiert, wurde bereits besprochen. KT hingegen integriert die akademische Theologie, die sie auch kritisch sehen kann (vgl. Scharer & Hilberath 2002:68): „Nur angemessene, d.h. jede Über- oder Unterordnung von BerufstheologInnen und PraktikerInnen ausschließende Kommunikationsvorgänge werden auf Dauer Praxis verändern" (:29).

[430] Wie sollte man die „Faustregel ... das Gemeindeprofil nach etwa sechs Monaten zu wiederholen" (Schwarz 1996:121) anders als hohe Effizienzerwartung charakterisieren? Besonders, wenn es weiter heißt, dass dieser Zeitraum genügt, um „im Bereich des Minimumfaktors deutliche Fortschritte zu erzielen" (:121).

erschlossen werden. Das mildert den Erwartungsdruck und nimmt dem „empirischen Evaluationsparadigma, nachdem alles gemessen wird, was ‚produziert' wird" (:144) und das auch „Geisteswissenschafler-Innen und Kirchenmenschen inzwischen tief in den Knochen" (:144) steckt, seine Spitze. Die neue Qualität der Beziehungen, die durch „kontextuelle Aufmerksamkeit und authentische Berührbarkeit" (:71) gewonnen wird, ist sicher ein echter Paradigmenwechsel für jeden, der Gemeindeentwicklung betreibt, weil hier wirklich Qualität vor messbare Ergebnisse gesetzt wird.

NGE ist unabdingbar mit einem hohen Maß an qualifiziertem Input, ja einliniger Informationsvermittlung verbunden. Die anspruchsvolle Thematik und Sprache, und die vielschichtige Gestaltung der Materialien und Arbeitsweisen,[431] macht dies unumgänglich. Viel schlichter ist der mehrdimensionale Ansatz der KT, der alle kommunikativ relevanten Ebenen, einschließlich Gottes, mit einbezieht. Hier liegt der hohe Anspruch vor allem in der persönlichen Kompetenz des Leiters, weniger in der fachlichen.[432] KT kann das weithin einlinige, auf Vermittlung und klassische hierarchische Leitung orientierte NGE-Modell, das immer nur das „ES", nie das „Thema" des Prozesses sein kann, zu einem echten Gruppenprozess umgestalten (vgl. dazu Scharer & Hilberath 2002:197-198). Auch hier soll es prägnant auf den Punkt gebracht werden: NGE wird im Zusammenspiel mit KT zu einem theologischen *Prozess.*

[431] Vgl. dazu die Ausführungen im dritten Kapitel unter 2.3 „Anfragen aus methodologischer Perspektive".

[432] Scharer & Hilberath (2002) beschreiben im Zusammenhang der Schilderung von Ruth Cohns Entdeckung der TZI, „das sehr einfache ‚TZI-Arbeitsinstrument' " (:173), das konkret als „Aufmerksamkeitslenkung" (:173) beschrieben werden kann. Dazu braucht es weniger fachliche als viel mehr persönliche Kompetenz, die durch „Einübung, Reflexion und Supervision" (:173) erlangt wird. Bei TZI geht es in methodischer Hinsicht vor allem darum, „die TZI-Haltung als die eigentliche Methode einzuüben" (:145).

3. Missionarisch relevante Gemeindeberatung – der Versuch einer Definition

Missionarische Relevanz wird nicht dadurch erreicht, dass bestimmte sprachliche Ausgestaltungen vorgenommen werden, also indem „missionarisch“ als Bezeichnung gewählt wird. Genauso wenig kann Beratung einfach mit dem Attribut „Gemeinde“ versehen werden und dadurch automatisch relevant für diesen Empfänger sein. Deshalb ist genau zu fragen, warum das Wort missionarisch verwendet werden soll.

3.1 Missionarisch – mehr als ein Attribut

Missionarisch ist nicht ein Attribut unter vielen, sondern *das* Attribut für Gemeinde schlechthin: „the church is missionary by its very nature“ (Ad Gentes 2). Deshalb kann darauf auch in der GB nicht verzichtet werden. GB darf neben dem organisatorischen Aspekt, gerade aus systemischer Sicht der OE, diesen theologischen Aspekt von Gemeinde nicht ausblenden. Sonst würde einer einseitigen, anstelle einer ganzheitlichen Sicht von Gemeinde der Weg geebnet.

Mission als Wesensmerkmal der Kirche findet seine Entsprechung in der missionarischen Gemeindeentwicklung. Das heißt aber nicht, dass hiermit einem Verständnis von GB Vorschub geleistet wird, das allein auf Gemeindewachstum ausgerichtet wäre. Diese Identifikation wäre nicht nur ein verkürztes Verständnis von ‚missionarisch‘, sondern schlicht ein falsches. Missionarisch hat immer die ganze Welt im Blickfeld und nicht nur die Gemeinde: Denn die Gemeinde „is a community in response to the *missio Dei*, bearing witness to God’s activity in the world ...“ (Kirk 2000:31). Diese Fortsetzung der *missio dei* hat die „Welt“ als Spielfeld: „Wie du mich gesandt hast in die Welt, so sende ich sie auch in die Welt“ (Johannes 17:18).

3.2 Missionarische Gemeindeentwicklung als Ziel von Gemeindeberatung

Missionarische Gemeindeentwicklung muss das Bestreben aller Versuche sein, Gemeinde zu entfalten, was *unter anderem* durch GB respektive OE umgesetzt werden kann.[433] Gemeinde wird dann sinnvoll entwickelt, wenn Gemeinde auch in ihrer organisatorischen Gestalt, und zwar auf jeder Ebene, die Sendung zu allen Menschen zum Ausdruck bringt, dem jeweiligen Kontext entsprechend. Sonst wäre das Thema ‚missionarisch' wieder „in eine Ecke" (Scharer & Hilberath 2002:187) gestellt. Deshalb muss der Gedanke der missionarischen Gemeindeentwicklung in GB-Konzepten verankert sein, weil es mit dem Wesen des zu beratenden ‚Klienten' übereinstimmt und nur dann dessen Kontext ernst nimmt. Dies darf weder fehlen, wie beim ZOS, noch lückenhaft geschehen, wie in der NGE. Was Beer über Kontextuelle Theologie sagt, gilt auch für GB: Sie ist ein probates Mittel, um „bestehende Kommunikationsbarrieren zu überwinden, damit das zum Wesen der Kirche gehörige Gesandtsein sinnvoll verwirklicht werden kann" (Beer 1995:113).

Missionarisch relevant ist GB immer dann, wenn sie in ihrer Analyse, im methodischem Vorgehen und der notwendigen Auswertung der ‚Gemeinde' voll Rechnung trägt. Welche konkreten Maßnahmen damit verbunden sind, muss der jeweilige Kontext ergeben. Dafür scheint die Weite des Begriffs GE geeignet zu sein und als theologischer Ansatz und Grundhaltung führt kein Weg an der KT vorbei. Ob nun eine GB die eher passiven (Wirkung) oder aktiven (Wirksamkeit) missionarischen Kräfte des Gemeindelebens fördert, kann nicht als Kriterium für ‚missionarische Relevanz' vorgegeben werden.

3.3 Der Versuch einer Definition

Nach diesen Überlegungen kann der Versuch einer Definition für die missionarische Relevanz von GB unternommen werden:

[433] Einen höheren Anspruch, als eine Möglichkeit unter anderen zu sein, erhebt auch keines der hier vorgestellten und diskutierten Modelle!

Missionarisch relevant ist Gemeindeberatung dann, wenn sie dem *missionarischen Wesen* der Kirche/einer Gemeinde Rechnung trägt, indem es dieses *wahrnimmt, zum je eigenen Ausdruck bringt und mit allen Mitteln fördert*.

4. Missionarisch relevante Gemeindeberatung – Thesen

Missionarische Relevanz kann nur dort gefunden werden, wo die im Rahmen der KT dargestellten Schichten Kontext, Ich, Wir und Es (vgl. Scharer & Hilberath 2002:177-185) berücksichtigt werden. In der KT scheint auch die für GB geeignete Zuordnung von Sozialwissenschaften und der Theologie im Sinne des „ungetrennt und unvermischt“ (:124) gefunden worden zu sein. Das soll sich in den folgenden Thesen widerspiegeln. Sie sind der abschließende Versuch, die bisher gewonnenen Einsichten für das Feld der GB zu bündeln und die Definition von missionarischer Relevanz zu entfalten.

These 1: Die Theologie braucht die Sozialwissenschaften und die Sozialwissenschaften brauchen die Theologie, um *missionarisch relevant* zu sein!

Die Sozialwissenschaften sind hilfreich und nicht wegzudenken, um den Kontext, den eigenen und des Klienten, zu verstehen und zu beraten. Nur auf diesem Weg ist der Praxisbezug der GB zu realisieren, also Relevanz zu ermöglichen. Im Gegenzug brauchen die Sozialwissenschaften die Theologie, um sich ihrer Zuordnung und Aufgabenstellung und der menschlichen Dimensionen bewusst zu werden, die aus christlicher Sicht weit über das hinausgehen, was etwa soziologisch oder psychologisch vom Menschen verstanden werden kann. Denn das

> theologische ‚Sehen’ konfrontiert mit der Wahrheitsfrage auf einer Ebene, auf der es nicht mehr nur um die ... einzelnen Versatzstücke des Menschen, sondern um das Ganze der menschlichen Wirklichkeit im Hinblick auf die Zukunftsfähigkeit von Menschen und Gesellschaft in der einen Welt für alle geht (Scharer & Hilberath 2002:71-72)

Dadurch wird der missionarischen Dimension der Gemeinde Rechnung getragen und GB insgesamt missionarisch relevant. Den gegenseitigen Gewinn verdeutlicht Schmid am Beispiel des Menschenbildes:

> An dieser Stelle zeigt sich, dass oft die der Beratung zugrundeliegende Anthropologie eine (im Vergleich zur Jahrtausende alten Theologie ...) relative Oberflächlichkeit und einen mangelnden Tiefgang aufweist und, etwa in Bezug auf die Sinnfrage, die Institutionenreflexion, die Ethik, die Frage nach dem Bösen oder nach kollektiver Verfasstheit und Verhaftetheit, um nur einige Beispiele zu nennen, noch einen gewaltigen Denkbedarf hat. Umgekehrt ist in einem säkularen Kontext und praxisrelevant von Beratung, Psychotherapie und Sozialpsychologie herausgearbeitet worden, wovon theologische Rede voll, Handeln von Christen jedoch viel zu oft geradezu skandalös leer oder den Anspruch konterkarrierend ist (Schmid 2002).

Was für die Befreiungstheologie gilt, lässt sich auch auf die GB übertragen: „Befreiung bezieht sich also nicht, ..., auf eine ausschließlich innerweltliche Entwicklung, sondern auf den Aspekt der eschatologischen Vollendung“ (Kinzel 1995:15). GB hat ebenso beide Aspekte, den innerweltlichen und eschatologischen, umzusetzen und anzuwenden, oder sie wird dem Wesen des Klienten »Gemeinde« nicht gerecht. In diesem Zueinander kann und muss durch darin ausgebildete BeraterInnen gefördert werden, dass „Theologie nicht weltlos“ (Hilberath & Nitsche 2002:18) ist, sondern lernt „ihre Intentionen und Anliegen auch innerhalb der Denkweisen weltlicher Konzepte aussagen“ (:18) zu können. GB kann hier, als in beiden Denkweisen beheimatet, entscheidende Beiträge leisten und damit missionarisch relevant sein.

These 2: Gemeindeberatung braucht eine theologische Fundierung, um *missionarisch* relevant zu sein!

Theologie als eine Art vernachlässigbare Theorie zu behandeln, heißt, einen wesentlichen Gesichtspunkt zu übersehen. Theologie stellt in sich selbst einen Wert dar, weil sie Antworten gibt, beziehungsweise geben kann, damit es gelingt „Gott in allen Dingen [zu] erkennen und damit Welt und Mensch in ihrer eigentlichen Bestimmung zu verstehen“ (Scharer & Hilberath

2002:63) Besonders dann, wenn es darum geht, den heutigen Auftrag für eine spezielle Gemeinde zu finden, was eine unerlässliche Aufgabenstellung von GB ist.

Kunz-Herzog (1997) diskutiert kontrovers verschiedene Gemeindeaufbauansätze und löst dabei die Spannung, ob nun Gemeinde ein »opus dei« oder ein »opus hominum« ist, nicht auf. In der Einleitung versperrt er den vermeintlichen Fluchtweg »Praxis«, auf dem immer wieder versucht wird, „der Spannung zwischen Handeln und Glauben“ (:13) zu entkommen.

> Denn der Fluchtweg »Praxis« wird unwillkürlich zur Sackgasse, wenn praktisch-theologische Theoriebildung die theologische Sache mit den Prologomena als abgehandelt betrachtet und sich auf die Rolle der Rezeptlieferantin beschränken will (:14).

Der theologische Ansatz, der sowohl der heutigen Situation der Postmoderne, sowie der GB und ihren Anliegen gerecht wird, ist die Kontextuelle Theologie. Sie bietet eine überzeugende Vermittlung theologischer und sozialwissenschaftlicher Ansätze, ohne diese zu nivellieren. Ihrer Zielsetzung nach ist sie essentiell *missionarisch*. „Kontextuelle Theologie ist damit nämlich in die große Aufgabe der Kirche eingebunden, Gemeinschaft zwischen Gott und den Menschen zu stiften“ (Beer 1995:27).

Kontextuelle Theologie ist geschichtlich gesehen in den Ländern der so genannten Dritten Welt entstanden. Aber für die heutige postmoderne deutsche Gesellschaft gilt auch, was Beer (1995) im Blick auf Europa schreibt:

> ... auch innerhalb Europas ist kontextuelle Theologie eine Notwendigkeit: dies umso mehr, als in Europa Glaube oft als unverständlich sowie als nichtssagend eingestuft wird und Säkularisierungstendenzen weit um sich greifen (:31).

Die GB hat in der Theologie, respektive Kontextueller Theologie, einen kräftigen Partner, der ihr hilft, *missionarisch* relevant zu sein. Einen konzeptionellen Rahmen für die theologische Durchdringung der GB liefert die radikale[434] Anwendung der „Kommunikativen Theologie“

[434] Radikal im Sinn von alle Ebenen der GB betreffend: Von den Konzepten und Modellen, dem ES,

von Scharer & Hilberath (2002).[435] Die KT bietet das Instrumentarium, das Ganze der GE, speziell der GB, als theologischen Vorgang zu beschreiben und zu gestalten und damit *missionarisch* relevant zu handeln. Nicht zuletzt deshalb, weil der Ausgangspunkt der KT die Selbstoffenbarung Gottes (vgl. Scharer & Hilberath 2002:25) ist.

These 3: GB braucht Evaluation, um missionarisch relevant zu sein.

Die bisherigen Evaluationsversuche sind entweder wie beim ZOS im Ansatz stecken geblieben oder zu ungenügend.[436] So ist die Evaluation von Kohnle dadurch nicht aussagekräftig, dass zu wenig Gemeinden in diese einbezogen sind.[437] Sigrid Düringer vom ZOS stellt Evaluation und deren Wert ganz in Frage.[438] Auch das, was von amerikanischer Seite bisher vorgelegt wurde, ist zwar auf breiter Front geschehen, sagt in seinem Ergebnis aber wenig über die missionarische Relevanz von GB aus. Wie sollen aber Aussagen über die Relevanz von GB getroffen werden, wenn nicht mit sozialwissenschaftlichem Instrumentarium überprüft und ausgewertet wird, ob und in welcher Hinsicht GB, gleich welcher Couleur, für die beratenen Gemeinden relevant ist.

Hierzu bietet der Ansatz der *Natürlichen Gemeindeentwicklung* eine mögliche Perspektive. Vor allem die wiederholte Analyse von Gemeinden bietet im Vergleich beider Ergebnisse die Möglichkeit, Aussagen über die geleistete GB zu machen. Dadurch werden sowohl für die BeraterInnen, die Gemeinden und auch für das angewandte Instrumentarium Ein-

[435] Vgl. dazu die Darstellung dieses Konzepts in diesem Kapitel unter 2. „Kommunikative Theologie".

[436] So wurde in der Darstellung des Forschungsprojekts der NGE (vgl. dazu im dritten Kapitel den Punkt 2. „Zum Forschungsprojekt der NGE") deutlich, dass dieses zwar eindeutig wissenschaftlichen Kriterien standhält, aber durch die Verwahrung der aktuellen Ergebnisse als „geschütztes Wissen" (vgl. Schalk 1999:17) keine direkte Evaluation erlaubt.

[437] Die elf in der Diözese Augsburg ausgewerteten Fragebögen sind eindeutig zu wenig, um damit über die Qualität der GB in der Diözese eine Aussage treffen zu können. Es ist u.a. nicht beschrieben, welche Art (Kurzzeit- oder Langzeitberatung; Team- oder Einzelberatung; wurde eine Gemeinde oder eine Gemeindegruppe beraten etc.) von GB jeweils stattgefunden hat, und ob die Form der Beratung in den Fragebögen berücksichtigt wurde.

[438] Vgl. dazu in Kapitel 2 den Punkt 4.3.1 „Evaluation – Fehlanzeige“.

sichten gewonnen, die für weitere GB-Prozesse eminent wichtig sein können, weil sie die missionarische *Relevanz* fördern. Eine einfache Form der Evaluation wäre es, die hier aufgestellten Thesen zur Grundlage eines Auswertungsgesprächs, am Ende einer GB zu machen, was unfraglich als KT-Prozess gestaltet werden müsste.

Wer nach der missionarischen Relevanz von GB fragt und dabei auf die Bedeutung der Kontextuellen Theologie stößt, wird und kann nicht umhin, GB in den großen Kontext der *missio dei* einzuordnen. Denn genau diese ist es, wie Bosch (1991:519) sagt, welche die Kirche reinigt. Ziele, Motive, Handlungsfelder, Vorgehensweisen etc. finden ihren Platz. In Anlehnung an eine Aussage Boschs[439] zur *missio dei* möchte ich diese Arbeit beschließen:

Nicht die Gemeindeberatung verwirklicht die Mission,

sondern die *missio dei* konstituiert die Gemeindeberatung.

[439] Vgl. dazu die Aussage Boschs (1991) zum Verhältnis von Kirche und Mission: „It is not the church which ‚undertakes' mission; it is the *missio Dei* which constitutes the church" (:519).

Übersicht über die Anlagen

Anlage 1: Übersicht über Gemeindeberatungs-Angebote in Deutschland

Anlage 2: Leitlinien für die Gemeindeberatung in der EKHN

Anlage 3: Die derzeit (seit 1997) gültige Satzung der Arbeitsgemeinschaft der GemeindeberaterInnen des ZOS

Anlage 4: Die Standards für die Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung in der EKD (Gäde 2002)

Anlage 5: Die Publikationen des ZOS

Anlage 6: Die fünf Projekte von „Kirche gestalten“ der Evangelischen Landeskirche in Württemberg

Anlage 7: „Auszug aus dem Schneckenhaus“ - Sieben workshops zur Einübung in ein weltzugewandtes Christsein

Anlage 8: Arbeitsmaterialien der Natürlichen Gemeindeentwicklung (NGE) in deutscher Sprache

Anlage 9: Fragebogen zur Lizenzierung als Berater der natürlichen Gemeindeentwicklung

Anlage 1: Übersicht über Gemeindeberatungs-Angebote in Deutschland

1. Interne Beratungseinrichtungen

1.1 Evangelisch-Landeskirchliche Angebote

In 17 der 24 Landeskirchen in Deutschland gibt es Angebote, die verschiedene Zuordnungen innerhalb der jeweiligen Kirche haben (eigenständige Einrichtungen, Fortbildung, Gemeindedienst, Erwachsenenbildung). Die sechs bisher nicht vertretenen Landeskirchen sind: Anhalt, Kurhessen-Waldeck, Pfalz, Pommern, Schaumburg-Lippe, Oberlausitz.

Im Bereich der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD)

Evangelische Kirche in Baden
AGGB Arbeitsgemeinschaft Gemeindeberatung
Geschäftsstelle Karlsruhe: Barbara Eiteneier
Kaiserslauterner Str. 11a, 76187 Karlsruhe
Tel: 0721/753149
Fax: 0721/9714730
e-mail:Eiteneier@aggb.de

und Geschäftsstelle Wiesloch
Günter Schroth (Vorsitzender)
Heidelberger Str. 64, 69168 Wiesloch
Tel.: 06222/54750 und 3879086
FAX: 06222/52883
e-mail: schroth@aggb.de

Evangelische Kirche in Bayern
die gemeinde akademie - Gemeindeberatung
Horst Bracks
Rummelsberg 19, 90592 Schwarzenbruck
Tel. 09128/91220
Fax 09128/912220
e-mail: gemeindeakademie@elkb.de

Evangelische Kirche in Berlin-Brandenburg
Renate Fiebig
Nazarethkirchstr. 50, 13347 Berlin
Tel. 030/4565990
Fax: 030/4566035
e-mail: renatefiebig@web.de
internet: www.bb-evangelisch.de

Bremische Evangelische Kirche
Arbeitsstelle für Supervision und Gemeindeberatung
AnsprechpartnerIn: Dr. Rosemarie Klesse
Sandstr. 14, 28195 Bremen
Tel. 0421/337979-0/-1
Fax 0421/320333
email: BEK-Gemeindeberatung@t-online.de

Evangelische Kirche von Kurhessen-Waldeck
Kooperation mit der EKHN (siehe dort)

Evangelisch-Lutherische Landeskirche Braunschweig
Arbeitsgruppe Gemeindeberatung, Ute Ermerling
Dietrich-Bonhoeffer-Str. 1, 38300 Wolfenbüttel Tel. 05331/802573
Fax 05331/802715
e-mail: u.ermerling@luth-braunschweig.de

Evangelisch-Lutherische Landeskirche Hannovers
Arbeitsgruppe Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung
am Pastoralsoziologischen Institut der Ev. Fachhochschule Hannover
Elke Möller
Blumhardtstr. 2, 30625 Hannover Tel. 0511/5301412
Fax 0511/ 5301444
e-mail: psi@efh-hannover.de

und
Erich Marahrens
Merkelstr. 52, 37085 Göttingen Tel+Fax: 0551/42688
e-mail: Erich.Marahrens@evlka.de

Evangelische Kirche in Hessen und Nassau
Gemeindeberatung in der EKHN
Zentrum für Organisationsentwicklung und Supervision
Kaiserstraße 2, 61169 Friedberg Tel.: 06031-162970
Fax: 06031-162971

e-mail: gemeindeberatung@ekhn.de
Internet: hhtp://www.dike.de/gb

Evangelische Kirche der Kirchenprovinz Sachsen
Arbeitsstelle für kirchliche Dienste - Referat GB/OE
Bettina Koch
Leibnitzstr. 4, 39104 Magdeburg
Tel. 0391/5346-184
FAX 0391/5346-181
e-mail: Bettina.Koch@ekkps.de
Internet: www.akd.-kirchlichedienste.de
e-mail (privat): bettina.uwe.koch@t-online.de

Lippische Landeskirche
Arbeitsgemeinschaft für Gemeindeberatung / Organisationsentwicklung in der Lippischen Landeskirche - Pastoralpsychologischer Dienst
Christoph Pompe
Lortzingstr. 6, 32756 Detmold Tel. 05231/99280
Fax 05231/992840
e-mail: info@go-lippe.de
Internet: www.go-lippe.de

oder
Matthias Schmidt
Am Kirchplatz 2, 32108 Bad Salzuflen Tel. 05222/81782

FAX 05222/870065
e-mail: MASCH@GMX.DE

Evangelisch-Lutherische Landeskirche Mecklenburg
AG GB/OE Mecklenburg c/o Amt für Gemeindedienst
Domplatz 12, 18273 Güstrow Tel. 03843/685203
FAX 03843/685254
e-mail: Gemeindedienst.Guestrow@t-online.de

AnsprechpartnerIn:
Uta Loheit
Wallstr. 52, 19053 Schwerin Tel.: 0385/716056

Nordelbische Evangelisch-Lutherische Landeskirche
Gesellschaft für Gemeindeberatung und Gemeindeentwicklung in der NEK e.V.
Annebärbel Claussen
Ebertallee 7, 22607 Hamburg Tel. 040/89717340
FAX 040/89717355
e-mail: a.claussen@gemeindedienst-nek.de
info@gfgg.de
abclaussen@web.de

Evangelisch-Lutherische Kirche in Oldenburg
Arbeitsstelle für Mitarbeiterfortbildung und Gemeindeberatung
Ernst-Gerhard Wolter
Haareneschstr. 60, 26121 Oldenburg Tel. 0441/7701-430/431
FAX: 0441/7701-419
e-mail: gemeindeberatung@ev-kirche-oldenburg.de

Evangelische Kirche im Rheinland
GO - Gemeindeberatung / Organisationsentwicklung
Rochusstr. 44, 40479 Düsseldorf Tel.: 0211/3610-252 (Sekr.)
FAX: 0211/3610-422
e-mail: ekirgo@cityweb.de
homepage: http://www.ekir.de/go

Ansprechpartner:
Folker Hungar Tel.: 0211/3610-256
Dieter Pohl Tel.: 0211/3610-247

Evangelische Kirche in Sachsen
Dr. Wolf-Jürgen Grabner
Schlossplatz 7, 09113 Chemnitz Tel.: 0371/3695516
FAX: 0371/3695512
e-mail: Pfarrer.Grabner@gmx.de

Evangelisch-Lutherische Kirche in Thüringen
Christoph Victor,Gemeindedienst
L.-Feuerbach Str. 4, 99425 Weimar Tel: 03643/401276
e-mail: c.c.victor@t-online.de
GD@elkth.de

Evangelische Kirche von Westfalen
Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung in der EKvW e.V.
Geschäftsstelle:
Hans-Joachim Güttler
Olpe 35, 44135 Dortmund Tel. 0231/540954
FAX 0231/540966
e-mail: guettler@amd-westfalen.de
Internet: www.gb-westfalen.de

und
Sabine Drecoll Tel. 0231/540950
FAX 0231/540966
e-mail: drecoll@amd-westfalen.de

Evangelische Kirche in Württemberg
AGGW Arbeitsgemeinschaft GB Württemberg
Postfach 101352, 70012 Stuttgart Tel. 0711/2068-226 (Frau Lenz)
Fax 0711/2068-341
Ansprechpartner:
Friedemann von Keler Tel.:0711/2068-227
e-mail: Friedemann.vonKeler@elk-wue.de
Internet: www.gemeindedienst.de

Ansprechpartnerin im **Kirchenamt der EKD**
Katarina Schubert, Oberkirchnrätin
Herrenhäuser Str. 12, 30419 Hannover Tel.: 0511/2796-206
FAX: 0511/2796-722
e-mail: katarina.schubert@ekd.de

Ev.-reformierte Kirche:

Synode der Ev.-ref. Kirche in Bayern und Nordwestdeutschland
Ansprechpartnerin: Annelore Siller
In den Gärten 3 E, 31655 Stadthagen Tel. 05721/938471
e-mail: AnneloreSiller@t-online.de

1.2 Katholische Angebote

Die Angebote sind in den jeweiligen Diözesen/Bistümern angesiedelt, die wiederum in den vier Regionen Nord, Süd, Ost, West zusammengefasst sind. Bisher gibt es in acht von 27 Diözesen/Bistümern ein GB-Angebot.

Nordregion:
Diözese Hildesheim
Referat für Gemeindeberatung in der Arbeitsstelle für Pastorale Fortbildung und Beratung
Dr. Peter Abel
Neue Str. 3, 31134 Hildesheim Tel 05121/17915-44

Fax 05121/17915-42
e-mail: peter.abel@bistum-hildesheim.de

Südregion:
Diözese München Freising
Arbeitsgemeinschaft Gemeindeberatung
Beatrix Blum-Trutwig
Steinsdorfstr. 12, 80538 München Tel: 089/292623

Erich Schenkel
St. Sebastiansweg 21, 82409 Wildsteig Tel.:08867/1535
FAX: 08867/913626

Diözese Würzburg
Gerhard Reitz
St.Anton-Str. 10, 97422 Schweinfurt Tel.: 09721/471134
FAX: 09721/471134
e-mail: Bie-Re@t-online.de

Ostregion
Bistum Erfurt
Joachim Harbig
Schulze-Delitzsch-Str. 19, 99096 Erfurt

Westregion:
Diözese Aachen
Generalvikariat
Gabriele Eichelmann, Guido Schürenberg
Klosterplatz 7, 52062 Aachen Tel: 0241/9962292
Fax:0241/9962288

1.3 Freikirchliche Angebote

1.3.1 Bund Evangelisch-freikirchlicher Gemeinden (EfG) *

Referat missionarischer Gemeindeaufbau, Pastor Heinrich Christian Rust
Postfach 1262, 61282 Bad Homburg Tel.: 06172/8004-24/26
FAX: 06172/8004-37
e-mail: Heimatmission@baptisten.org

1.3.2 Bildungswerk der evangelisch-methodistischen Kirche (EmK) *

Dr. Lothar Elsner
Giebelstr. 16, 70499 Stuttgart Tel.: 0711/8600691
FAX: 0711/8600699
e-mail: bildungswerk.ssw@emk.de

1.3.3 Bund Freier evangelischer Gemeinden (FeG) *

Gemeindeaufbau und Gemeindeberatung

Bundessekretär Pastor Wolfgang Schulze
Goltenkamp 4, 58452 Witten Tel.: 02302/937-26
FAX: 02302/937-99
e-mail: schulze@bund.feg.de

1.3.4 Bund Freikirchlicher Pfingstgemeinden (BFP) *

Pastor Lothar Kraus (Geschäftstelle)
Kieslgasse 8, 93059 Regensburg
e-mail: info@gemeindeberatungen.de
Internet: www.gemeindeberatungen.de

1.4 Angebote Landeskirchlicher Gemeinschaften

1.4.1 Chrischonawerk in Deutschland *

Gerd Quadflieg
Brunnengasse 1, 55234 Albig Tel./FAX: 06731/55284
e-mail: gemeindeberatung@chrischona.org

1.4.2 Liebenzeller Gemeinschaftsverband *

Ansprechpartner: Friedhelm Geiß
Postfach 1205, 75375 Bad Liebenzell

e-mail: LGV-F.Geiss@t-online.de
Homepage: www.LGV-online.de

2. Freie BeraterInnen/Beratungseinrichtungen

2.1 Coachnet.D.A.CH (ausschließlich Internet-Beratung)

Ansprechpartner: Christoph Schalk
Joseph-Seitz-Str. 50, 97076 Würzburg Tel./FAX: 07000/2622463
e-mail: office@coachnet.de
Internet: www.CoachNet.de

2.2 Institut für Natürliche Gemeindeentwicklung Deutschland

Koordinator: Oliver Schippers
Bärner Str. 12, 35394 Gießen Tel.: 0641/49410013
FAX: 0641/49410014
e-mail: institut@nge-deutschland.de
Internet: www.nge-deutschland.de

2.3 Kirche im Aufbruch e.V.

Johannes Stockmayer
Schillerstr. 30, 72555 Metzingen Tel./FAX: 07123/61129

onesimus@t-online.de

2.4 pmt-Power Management Team e.V.

Paul Donders
Arminiusstr. 81, 44369 Dortmund
Tel.: 0231/528882
FAX: 0231/528830
e-mail: mail@my-pmt.de
Internet: www.my-pmt.de

2.5 Profil e.V. – Impulse für authentische Mitarbeiterschaft

Andreas Donath
Pleißeweg 6, 41469 Neuss
Tel.: 02137/13625
FAX: 02137/999442
e-mail: donath@profil-neuss.de
Internet: www.profil-neuss.de

2.6 The next step-Gemeindeberatung

(siehe 2.2 Institut für Natürliche Gemeindeentwicklung Deutschland)

e-mail: the-next-step@gemeinde-beratung.de
Internet: www.gemeinde-beratung.de

2.7. Werkstatt für Gemeindeaufbau

Michael Winkler
Schauertstr. 44, 71282 Hemmingen
e-mail: MichaelWinkler@t-online.de

* = Beratungseinrichtungen, die ausschließlich Beratungen innerhalb der eigenen

Organisation durchführen.

Anlage 2: Leitlinien für die Gemeindeberatung in der EKHN

(Quelle: Schmidt & Berg (1995:36-37))

Gemäß Artikel 48 Abs. 2 Buchstaben der Kirchenordnung wird folgendes verordnet:

§ 1 Die Evangelische Kirche in Hessen und Nassau bietet den Kirchengemeinden und kirchlichen Einrichtungen in ihrem Bereich einen Beratungsdienst (Gemeindeberatung) an, der dem Referat Verkündigung und Seelsorge der Kirchenverwaltung angegliedert ist.

§ 2 Ziele und Funktionen der Gemeindeberatung

1. Die Gemeindeberatung unterstützt Gemeinden und kirchliche Einrichtungen dabei, ihre Zeugnis- und Dienstfähigkeit zu entfalten. Sie hilft ihnen, ihre Ziele und Aufgaben zu erkennen, ihre Gaben und Möglichkeiten zu entdecken und zu entwickeln, ihre Konflikte und Probleme zu bearbeiten sowie ihren Dienst angemessen zu gestalten.
2. Neben Kirchengemeinden und kirchlichen Einrichtungen können auch andere kirchliche Organisationen, Gremien oder Zusammenschlüsse die Gemeindeberatung in Anspruch nehmen.
3. Die Gemeindeberatung hilft den Beratenen dabei, Ziele selbst zu setzen, Lösungen für ihre Probleme zu erarbeiten und anzunehmen (Hilfe zur Selbsthilfe).
4. Die Gemeindeberatung nimmt in ihrem Dienst eine gesamtkirchliche Verantwortung wahr. Die Berater haben keine Aufsichtsbefugnisse oder –pflichten.
5. Die Gemeindeberatung ergänzt die beratenden Dienste des Leitenden Geistlichen Amtes, der Dekanatssynodalvorstände und anderer beratender Organe. Sie verweist gegebenenfalls auf diese.

§ 3 Methoden der Beratung

1. Entsprechend ihren Zielen wendet sich die Gemeindeberatung an die Kirchengemeinden und kirchlichen Einrichtungen in ihrer Gesamtheit.
2. Die Gemeindeberatung geschieht als Beratung von Gruppen, insbesondere als
a) Beratung des Kirchenvorstandes, der Gruppe der Mitarbeiter oder Pfarrer einer Kirchengemeinde, einer gemeindlichen Gruppe,
b) Beratung des Leitungskreises einer kirchlichen Einrichtung.
3. Die Gemeindeberatung versucht in ihrer Arbeit, auch Erkenntnisse und Methoden der Pastoralpsychologie und –soziologie, der Kommunikationswissenschaften und der Organisationsentwicklung für die kirchliche und gemeindliche Arbeit nutzbar zu machen.

§ 4 Inhalt von Beratungen

1. Die Gemeindeberatung begleitet Entwicklungen einer Gemeinde oder einer kirchlichen Einrichtung. Sie achtet dabei besonders auf die interne Kommunikation und Kooperation, das gemeindliche oder kirchlich-institutionelle Selbstverständnis sowie die persönliche Teilhabe an der gemeinsamen Arbeit.
2. Gegenstände von Beratung sind vor allem:
a) Überprüfen und Vergewissern bisheriger gemeindlicher Arbeit, einschließlich der Frage angemessener Prioritätensetzung,
b) Verbessern gemeinde-interner und übergemeindlicher Zusammenarbeit,

c) Öffnen der Gemeinde zu nicht-gemeindlichen Gruppen oder Problemstellungen hin,
d) Bewältigen von Problemen im Zusammenhang mit Vakanzen,
e) Klären konkurrierender Zielvorstellungen,
f) Fördern und Entwickeln der in einer Gemeinde vorhandenen Gaben und Fähigkeiten sowie die Aufnahme neuer Initiativen.

§ 5 Freiwilligkeit und Vertraulichkeit der Beratungen

1. Die Gemeinden und Einrichtungen fordern die Gemeindeberatung von sich aus an. Sie bestimmen, mit welchem Ziel und in welcher Weise die Beratung geschehen soll.
2. Die beratenen Gemeinden und Einrichtungen sollen ihre vorgeordneten Dienststellen und den jeweiligen Vertreter des Leitenden Geistlichen Amtes über die Beratung informieren.
3. Die Gemeindeberater behandeln die erhaltenen Informationen vertraulich.

§ 6 Kostendeckung der Beratung

1. Die Evangelische Kirche in Hessen und Nassau übernimmt die Grundfinanzierung dieses Dienstes.
2. Die beratenen Gemeinden und Einrichtungen übernehmen entstehende Fahrt-, Unterbringungs- und Verpflegungskosten der Berater.

§ 7 Beauftragung der Gemeindeberater

1. Die Kirchenleitung beauftragt nach Beratung im Leitenden Geistlichen Amt geeignete und entsprechend ausgebildete Pfarrer und andere Mitarbeiter der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau als Gemeindeberater im Haupt- und Nebenamt.
2. Die Beauftragung erfolgt auf Vorschlag des Studienleiters, der für die Aus- und Fortbildung der Gemeindeberater zuständig ist.
3. Zur Beratung kann vorgeschlagen werden, wer die Ausbildung zum Gemeindeberater abgeschlossen hat und eine wenigstens fünfjährige hauptamtliche Tätigkeit in der Gemeindearbeit – in Ausnahmefällen in anderer kirchlicher Arbeit nachweisen kann.
4. Die Beauftragung wird für jeweils vier Jahre ausgesprochen; wiederholte Beauftragungen sind zulässig.
5. Die Beauftragten werden von ihren sonstigen dienstlichen Belangen bis zu drei Tage monatlich freigestellt. Näheres regelt die Kirchenverwaltung im Benehmen mit den Betroffenen und deren Kirchenvorständen oder kirchlichen Dienststellen.

§ 8 Zusammenarbeit der Gemeindeberater

1. Der Studienleiter (vgl. § 7, Abs. 2) koordiniert und begleitet die Arbeit der beauftragten Gemeindeberater und der für die Ausbildung zur Gemeindeberatung Zugelassenen.

§ 9 Inkrafttreten

Diese Leitlinien treten am 1.Mai 1978 in Kraft. Sie sollen nach Ablauf von vier Jahren überprüft werden.

Darmstadt, den 17.April 1978
Evangelische Kirche in Hessen und Nassau – Kirchenleitung - D.Hild

Anlage 3: Die derzeit (seit 1997) gültige Satzung der Arbeitsgemeinschaft der GemeindeberaterInnen des ZOS

(Quelle: Zentrum für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung der EKHN (1997))

Zusammenstellung der derzeit gültigen AG-Regelungen:

Überarbeitete Fassung der alten AG Satzung; abschließend vorgelegt und gebilligt am 06.10.97; (gültig bis zur abschließenden Neuformulierung von Leitlinien etc.).

1. Präambel Die gemeindeberatung ist eine Einrichtung der EKHN. Sie bestimmt ihre Ziele und Funktionen gemäß § 2 der Leitlinien von l978 und arbeitet auf der Grundlage der „Ordnung über Kostenentgelte“ *vom 1.Januar 1997.*

2. Organe der Gemeindeberatung

- der/die Studienleiter/in,
- die Ausbildungsgruppe,
- die Geschäftsstelle,
- die Arbeitsgemeinschaft der Gemeindeberaterlnnen.

3. Leitung der Gemeindeberatung

Die Leitung der **gb** hat der/die Studienleiter/in. Die Aufgaben und Pflichten sind in den Leitlinien beschrieben.

4. Die Arbeitsgemeinschaft

4.1 Mitgliedschaft

4.1.0 Der AG der Gemeindeberaterlnnen gehören ausgebildete Gemeinde/OrganisationsberaterInnen an, die zertifiziert wurden und durch Beschluß von Studienleitung und AG bei der **gb** akkreditiert wurden.

4.1.1 Die Mitglieder der AG verpflichten sich, bei ihrer Aufnahme in die AG einen Vertrag mit der Geschäftsstelle abzuschließen.
Dieser Vertrag regelt:

- die zeitliche Verpflichtung,
- die finanzielle Vergütung,
- die Beteiligung an Supervision,
- Projektgruppen, Studientagen und Fortbildung.

BeraterInnen aus den umliegenden Diözesen und Landeskirchen sorgen für ein Einverständnis ihrer Leitungsorgane.

4.1.2 Alle Mitglieder der AG verpflichten sich, ihre beraterische Kompetenz alle 5 Jahre überprüfen zu lassen. Derzeit ist diese Aufgabe an die Studienleitung und die haupt-beruflichen Gemeindeberater delegiert. Diese informieren die AG über die Ergebnisse.

4.1.3 BeraterInnen, die in Kirchenleitung oder -verwaltung eine leitende Position wahrnehmen, übernehmen keine Beratungen in ihnen unterstellten Bereichen, beziehungsweise in EKHN-Einrichtungen.

4.1.4 Wird ein bestehender Vertrag nicht erfüllt und erfolgt nach einer Mahnung durch das Leitungsteam der AG innerhalb eines halben Jahres keine Erfüllung beziehungsweise ein erneuter Vertragsabschluß, wird die Mitgliedschaft aberkannt.
Mitglieder, die längere Zeit keine Beratung durchgeführt haben, werden vor erneutem Vertragsabschluß zu einer OE-Fortbildung verpflichtet.

4.1.5 Der/die Studienleiter/in und die hauptberuflichen Gemeindeberaterinnen sind geborene Mitglieder der AG.

4.2 Aufgaben der Arheitsgemeinschaft

4.2.0 Die AG entscheidet zusammen mit der Studienleitung über die Aufnahme und den Ausschluß von Mitgliedern

4.2.2 Die AG wählt aus ihrer Mitte ein Leitungsteam.

4.2.3 Die AG reflektiert die Ziele der **gb** im Zusammenhang kirchlicher Entwicklungen und zieht Folgerungen für die Beratungspraxis daraus.

4.2.4 Die AG diskutiert Entwicklungen in Theorie und Praxis der Organisationsentwicklung beziehungsweise Gemeindeberatung.

4.2.5 Die AG ist zusammen mit der Geschäftsstelle verantwortlich für die Klientenentwicklung.

4.2.6 Die AG sucht regelmäßigen Kontakt zu kirchenleitenden Gremien.

4.2.7 Die AG unterhält Kontakte zu Arbeitsgemeinschaften anderer Landeskirchen und Diözesen.

4.2.3 Die AG wirkt mit bei der Ausbildung der Gemeindeberatung durch gemeinsame Beratungen mit Auszubildenden, durch die Übernahme von Mentoraten und durch die Gestaltung inhaltlicher Beiträge bei den Ausbildungstagen.
Aus ihrer Mitte wählt sie jeweils eine/n Vertreter/in für die Zertitifizierungs-kommission.
** Die Auszubildenden aus dem Territorium der EKHN bilden für die Zeit ihrer Ausbildung eine eigene Arbeitsgemeinschaft. Sie hat die Aufgabe, die monatlichen Ausbildungstage mitzugestalten und das kollegiale Lernen zu fördern. Näheres regelt das Curriculum.*

4.2.9 Die AG gibt ihr Votum ab bei der Neubesetzung der Stellen der hauptberuflichen GemeindeberaterInnen einschließlich der Studienleitung.

4.3 Arbeitsweise der AG

4.3.0 Die AG gestaltet ihre Zusammenarbeit durch:

- vierteljährliche Studientage

- verbindliche Supervision,
- thematische Projektgruppen.

Die Mitglieder verpflichten sieh, an einem gemeinsamen Fortbildungs-wochenende teilzunehmen. Darüber hinaus wird ihnen jährlich ein Wochenende fakultativ angeboten. Nähere Regelungen sind ausführlich im Protokoll der Arnoldshainer Klausur vom 15.- 17. Mai 1997 festgelegt.

4.3.1 Einmal jährlich beruft das Leitungsteam eine Vollversammlung ein.

4.4 Finanzen

4.4.0 Die Kosten für die AG werden aus den Einnahmen des “Wirtschaftsplans“ getragen. Bei Fortbildungsveranstaltungen ist ein Eigenbeitrag erforderlich.

4.5 Auflösung

4.5.0 Die Auflösung der AG kann mit einer zweidrittel Mehrheit der Mitglieder beschlossen werden.

Anlage 4: Die Standards für die Gemeindeberatung/Organisations-entwicklung in der EKD

(Quelle: Gäde (2002))

Grundlage und Kernleistung

Im Bereich der Evangelischen Kirche in Deutschland verfügen die meisten Gliedkirchen über Einrichtungen für Gemeindeberatung/ Organisationsentwicklung (GB/OE), die in Status und Organisationsform unterschiedlich sind. Als kirchliche Einrichtungen sind sie den jeweiligen biblischen, bekenntnismäßigen und theologischen Traditionen sowie den jeweiligen kirchenrechtlichen Vorgaben verpflichtet. Ihre Kernleistung besteht darin, die sie beauftragende Kirche und ihre Gliederungen bei Klärungs-, Entwicklungs- und Veränderungsprozessen zu unterstützen. GB/OE ist Unterstützung kirchlicher Organisationsentwicklungs-Prozesse durch Beratung.

1. Beratungsverständnis

1.1 Kirchenbild

GB/OE verfügt über ein geklärtes Selbstverständnis als interne kirchliche Beratungseinrichtung. Es orientiert sich an einer Komposition biblischer Bilder, die sich in ihrer Unterschiedlichkeit ergänzen und einen weiten Rahmen für Organisationsentwicklungsprozesse abstecken.

- Kirche als „wanderndes Gottesvolk“ macht deutlich, dass sie eine sich historisch wandelnde, in gesellschaftliche Bezüge eingebettete, lebendige, auf Entwicklung hin angelegte Organisation ist.
- Kirche als selbst wachsender Leib (Eph. 4, 15 +16) steht für das Verständnis als eine entwicklungsfähige, lernende und auf ein Ziel hin orientierte Organisation.
- Das Bild vom Leib und seinen Gliedern (Röm. 12; 1. Kor. 12) verweist auf ein organisches Verständnis von Kirche und den engen Zusammenhang und hohen Wert der ihr zugehörigen und in ihr tätigen Menschen wie auch ihrer organisatorischen Gliederungen.
- Das Bild von der selbstwachsenden Saat (Mk. 4,26ff) macht deutlich, dass GB/OE auf die Selbststeuerungskräfte von Kirche und ihrer Mitarbeiter/innen vertraut und dass Gottes Kraft Entwicklungs-, Wachstums- und Veränderungsprozesse ermöglicht und ihnen Raum und Energie gibt.

Damit versteht sich GB/OE als kirchlicher Dienst in der Tradition einer ecclesia semper reformanda.

1.2 Menschenbild

GB/OE arbeitet auf der Grundlage eines christlichen Menschenbildes. Wesentlich gehört dazu, dass die Menschen von Gott bejaht sind und zu ihm und ihren Mitmenschen in Beziehung stehen. Sie sind zu Freiheit und Verantwortung fähig, können sich entwickeln und verändern, erleben dabei auch Grenzen und Scheitern. Die von Frauen und Männern repräsentierte Vielfalt wird als Chance und Bereicherung begriffen.

1.3 Selbstverständnis

Gemeindeberater/innen sind Prozessberater/innen. Sie unterstützen Klientensysteme darin, ihre eigenen Kräfte für Klärungs-, Verständigungs- und Veränderungsprozesse zu nutzen und zu entwickeln.

1.4 Ziele

GB/OE fördert vor allem kirchliche Systeme und Leitungsorgane darin, *ihre* Ziele zu klären, Entwicklungschancen zu erkennen und zu nutzen, Kommunikationsformen zu überprüfen und zu verbessern und *ihr* Selbstverständnis zu entwickeln.

1.5 Beraterische Grundhaltung

Die beraterische Grundhaltung kann mit folgenden Begriffspaaren gekennzeichnet werden:
Wertschätzend und gewinnend, verlässlich und vertraulich, ergebnisoffen und lösungsorientiert, unvoreingenommen und transparent, konfrontierend und akzeptierend, Distanz und Nähe wahrend sowie konsequent und situationsorientiert.

1.6 Beratungsansätze

GB/OE versteht sich als Organisationsentwicklung und systemische Beratung. Bei Wertschätzung der Persönlichkeit der Mitarbeitenden beziehen sich ihre Interventionen eher auf das Gesamtsystem, dessen Selbstverständnis, auf die Rollen im System, dessen Kommunikation und Organisation.
Sie grenzt sich ab von Therapie und Seelsorge, von Fachberatung und einem ergebnisgebundenen Beratungsansatz sowie von Personalentwicklung im Auftrag der Leitung.

1.7 Methoden und Arbeitsweisen

GB/OE nimmt sozialwissenschaftliche Erkenntnisse und Methoden der Organisationsentwicklung, der systemischen Beratung und anderer Beratungsansätze auf, soweit sie mit der christlichen Ethik vereinbar sind.
Als Präventionsmaßnahme kann GB/OE eigenständig oder in Kooperation mit anderen Fortbildungen anbieten.
Die Arbeitsweisen von Organisationsentwicklung, Supervision und Fortbildung ergänzen sich.

1.8 Klientensysteme

GB/OE richtet ihre Angebote an:

- Gemeindliche Gremien, Berufs- und Funktionsgruppen
- Gremien von Kirchenkreisen, Propsteien, Dekanaten, Verbänden, Regionen,
- gesamtkirchliche Leitungssysteme,
- kirchliche und diakonische Einrichtungen, Dienste und Werke
- außerkirchliche Systeme in begrenztem Umfang.

2. Beratungspraxis

2.1 Anfrage
Es gibt ein geregeltes Verfahren. Dazu gehören: Beratungsanfrage (Checkliste am Telefon mit harten und weichen Daten) und Informationen über die Formalien einer Beratung für die Anfragenden (Weiterbearbeitung, zeitliche Abläufe, Preise).
Diese Verfahrensschritte führen von der mündlichen in die schriftliche Form.
Alle Beratungsanfragen werden in der Geschäftsstelle beziehungsweise Koordinationsstelle zusammengeführt.

2.2 Vermittlung
Die Vermittlung von Beratungen ist geregelt und orientiert sich an inhaltlichen und organisatorischen Kriterien.

2.2.1 Annahme einer Beratungsanfrage
- Vorläufiges Anforderungsprofil des Klientensystems;
- inhaltliche Nähe/Distanz wegen möglicher Verwicklungen;
- Genderaspekt;
- Berufsaspekt;
- zeitliche, räumliche und Kostenaspekte.

2.2.2 Vergabe an Beratungsteam
- Mann und Frau (Genderaspekt);
- unterschiedliche Berufsgruppen;
- unterschiedliche Kompetenzen und Felderfahrung;
- Senior- und Juniorberater/innen (Akkreditierte und Auszubildende).

Zwischen Beratungsanfrage und Zwischenantwort beziehungsweise Vermittlung liegen maximal vier Wochen.

2.3 Kontrakt
Es wird ein schriftlicher Kontrakt zwischen Berater/innen- und Klientensystem beim Erstkontakt vereinbart. Seine wichtigsten Bestandteile sind:
- Beratungsziele, Beratungsgegenstand (Inhalt), Beratungsschritte
- Beteiligte
- Zeitliche Planung, Ort und Raum
- Kosten
- Aufgaben der Berater/innen
- Aufgaben des Klientensystems
- Vertraulichkeit
- Kriterien für eine vorzeitige Beendigung einer Beratung
- Verabredungen über ein Follow-up
- Verfahrensabsprachen für die Beendigung der Beratung.

Den Kontrakt erhält die Geschäftsstelle beziehungsweise Koordinationsstelle.

2.4 Beratungsprozess
Der Beratungsverlauf wird zwischen Klientensystem und Berater/innen selbständig verantwortet und gestaltet.

2.5 Abschluss einer Beratung
Beratungen werden durch gemeinsame Evaluation und Follow-up abgeschlossen.

Jede Beratung (auch eine nicht zustande gekommene oder abgebrochene) wird in Kurzform und als Statistik-Bogen statt dokumentiert. Die Dokumentationen werden in der Geschäftsstelle beziehungsweise Koordinationsstelle gesammelt und ausgewertet.

2.6 Supervision

Gemeindeberater/innen reflektieren ihre Beratungspraxis in Gruppen-Supervision von mindestens 5 x 180 Minuten im Jahr. Die Supervision kann durch Kollegiale Beratung/Intervision ergänzt werden. Jeder Beratungsprozess wird mindestens einmal in der Supervision oder Kollegialen Beratung/Intervision besprochen.

3. Berater/innen

3.1 Qualifikation

Zugangsvoraussetzung für die Arbeit als Gemeindeberater/in im kirchlichen Kontext ist eine abgeschlossene Weiterbildung in GB/OE oder eine von der jeweiligen Landeskirche als vergleichbar anerkannte Weiterbildung.

3.2 Beauftragung

Berater/innen werden in der Regel zeitlich befristet beauftragt beziehungsweise anerkannt (etwa auf fünf Jahre). Eine Beauftragung kann erneut ausgesprochen werden. Für beides gibt es ein geregeltes Verfahren.
Die Beauftragung erfolgt durch ein dafür zuständiges Leitungsorgan (z.B. Leitung der GB/OE-Organisation oder Kirchenleitung).
Sobald ein/e Berater/in auf der Ebene der Gesamtkirche eine kirchenleitende Funktion übernimmt, ruht die Tätigkeit als Gemeindeberater/in. Dies greift auch dann, wenn vertraglich vereinbarte Leistungen durch den/die Berater/in nicht eingehalten werden (z.B. Mindestberatungsleistungen, Supervision, regelmäßige Teilnahme an verpflichtenden Treffen).

3.3 Regelung der Zusammenarbeit mit der Organisation GB/OE

Die Berater/innen gehören einem Verband/einem Verein/einer Arbeitsgemeinschaft an. Es gibt ein geregeltes Verfahren der Aufnahme und der Zusammenarbeit.

- Die Aufnahme von Organisationsberatern/innen wird durch ein eigenes Gremium vorgenommen (z.B. Vorstand der AG der Gemeindeberatung, Weiterbildungskommission) beziehungsweise durch eine damit beauftragte Person (z.B. Geschäftsführer/in).
- Die Organisation GB/OE achtet darauf, dass alle Berater/innen mindestens zwei Beratungsprojekte pro Jahr angeboten bekommen.
- Um die beraterische Qualifikation zu erhalten, erbringen Berater/innen eine Mindestleistung an Beratungen (etwa sieben Tage/Jahr).
- Regelmäßige und verpflichtende Treffen garantieren, dass alle in einem kollegialen Verbund stehen, durch den fachlichen Austausch, Qualitätssicherung und Fortbildung gesichert werden.
- Supervision und Kollegiale Beratung/Intervision sind für Berater/innen verpflichtend.

3.4 Differenziertes Beratersystem

In den GB/OE-Organisationen arbeiten kircheninterne und kirchenexterne Berater/innen. Sie arbeiten haupt-, neben- oder ehrenamtlich.

3.5 Beratungsprofil

Durch die Weiterbildung in GB/OE und reflektierte Beratungspraxis (Supervision/Intervision) entwickeln die Berater/innen ein je eigenes Beratungsprofil.
Es gibt ein geregeltes Verfahren (z.B. im Zusammenhang mit der Weiterbildung, durch Perspektiv-/Personalgespräche, Selbsteinschätzung), mit dem das fachliche Profil der einzelnen Berater/innen erfasst und dokumentiert wird („Berater/Innen-Profil"). Es wird in regelmäßigen Abständen (etwa im Zuge einer Verlängerung der Beauftragung) aktualisiert.

3.6 Honorierung der Beratungstätigkeit

Für die nicht hauptamtlich in der Beratung Tätigen gibt es differenzierte Formen, wie erbrachte Beratungsleistungen entgolten werden (z.B. Honorare, Aufwandsentschädigung, Freistellung, Erstattung von Sach- und Fahrtkosten). Kostenlose oder sehr kostengünstige Fortbildung/Supervision und/oder ein individuelles Fortbildungsbudget sind weitere Formen.

3.7 Fortbildung

Zur Weiterentwicklung der beraterischen Kompetenz ist Fortbildung verpflichtend. Der zeitliche Umfang liegt bei mindestens vier Tagen innerhalb von zwei Jahren.
Darüber hinaus dienen die regelmäßigen Treffen der Gemeindeberater/innen (Studientage der Arbeitsgemeinschaften, der Regionalgruppen, Mitgliederversammlung u.ä.) der Fortbildung. Die Teilnahme an ihnen ist verpflichtend.

4. Berufsbegleitende Weiterbildung in Gemeindeberatung/ Organisationsentwicklung

Führt eine GB/OE-Organisation eine eigene GB/OE-Weiterbildung durch, gelten folgende Leitlinien:

4.1 Inhalte

Die inhaltlichen Schwerpunkte der Weiterbildung orientieren sich an grundlegenden Themen der systemischen Organisationsentwicklung und Beratung. Sie beziehen sich auf den spezifischen kirchlichen Kontext. Sie verschränken Theorievermittlung und –reflexion mit Beratungspraxis, Selbsterfahrung und Supervision. Ein ausformuliertes Curriculum liegt in den jeweiligen Weiterbildungssystemen vor.

4.2 Grundstruktur

Die berufsbegleitende Weiterbildung umfasst einen Zeitraum von ca. drei Jahren. Darin enthalten sind Theoriekurse, Beratungsprojekte und Supervision. Fortbildungs- und Intervisionsangebote der jeweiligen GB/OE-Organisation kommen hinzu.

4.2.1 Theorie

Die Weiterbildung umfasst Kurse zur Theorie (s. 4.1) im Umfang von mindestens 180 Stunden.
Externe Trainer/innen aus nichtkirchlichen Bereichen sowie aus den anderen GB/OE-Organisationen mit Kompetenzen in Organisationsentwicklung, Familientherapie, Institutionsanalyse und Supervision werden in die Weiterbildung einbezogen. Die Verantwortung tragen die anerkannten GB/OE-Berater/innen der jeweiligen Organisation.

4.2.2. Praxisbezug

Die Beratungspraxis während der Weiterbildung umfasst mindestens vier Beratungsprojekte, davon zwei mit mindestens sechs Beratungskontakten.
Zu Beginn der Weiterbildung werden Praxisprojekte in Zusammenarbeit mit einem/einer anerkannten Berater/in durchgeführt.
Die innerkirchlichen Beratungserfahrungen werden durch externe Lernmöglichkeiten ergänzt.

4.2.3 Supervision

Die Lern- und Praxiserfahrungen werden während der Weiterbildung in einer verpflichtenden Supervision reflektiert und bearbeitet. Sie umfasst mindestens 60 Stunden und ist überwiegend als Gruppensupervision organisiert. Die Supervisoren/innen sollen Erfahrung in Organisationsentwicklung haben und in der Regel extern sein.
Hinzu kommt die Intervision der jeweiligen GB/OE-Organisation.

4.3 Träger

Die Trägerschaft wird von der GB/OE-Organisation allein oder in Kooperation mit einer landeskirchlichen Fort- und Weiterbildungseinrichtung wahrgenommen.

4.4 Zulassung

Voraussetzung zur Zulassung sind:

- eine mindestens dreijährige Berufspraxis – in der Regel in einem kirchlichen Beruf oder einer vergleichbaren ehrenamtlichen Tätigkeit,
- Nachweis von Fortbildung, Selbsterfahrung und Supervision sowie Gruppen- und Gremienerfahrung,
- Teilnahme an einer GB/OE-Orientierungsphase beziehungsweise einer GB/OE-Auswahltagung.

Die Zulassung erfolgt durch eine Weiterbildungskommission beziehungsweise ein vergleichbares Gremium der GB/OE-Organisation und ggfs. nach Rücksprache mit der jeweiligen Landeskirche.

4.5 Finanzierung

Die Weiterbildung wird finanziert durch Beiträge der Teilnehmenden und für interne Teilnehmer/innen durch Zuschüsse der Landeskirche, ihrer Dienststellen oder GB/OE-Organisation.

4.6 Abschluss

Die GB/OE-Weiterbildung schließt mit einer schriftlichen Arbeit zu Theorie- und Praxisreflexion, dokumentierter Beratungspraxis, einem Abschlussdokument der Supervision und einem Kolloquium.
Das Prüfungskolloquium wird mit der Weiterbildungskommission beziehungsweise mit einem eigens für das Kolloquium eingesetzten Gremium geführt. Ein Zertifikat bescheinigt die erfolgreiche Teilnahme an der Weiterbildung.
Die Anerkennung beziehungsweise Beauftragung als GB/OE-Berater/in wird damit zusammenhängend oder darauf folgend im Zusammenwirken von GB/OE-Organisation und Landeskirche ausgesprochen.

5. Organisation

5.1 Institutionalisierung

Die GB/OE-Organisationen bestehen in der Regel aus Arbeitsgemeinschaften/Vereinen und/oder landeskirchlichen beziehungsweise regionalen Geschäftsstellen. Sie regeln ihre Arbeit hinsichtlich der eigenen Satzung, Leitlinien und Leitung.
Sie organisieren eine geregelte Geschäftsführung, die die Erreichbarkeit für die Klientensysteme sowie die interne Organisation sicherstellt.
Die Art der Beauftragung und Anerkennung durch die Landeskirche ist geordnet.
Im Verhältnis zu kirchenleitenden Gremien auf den unterschiedlichen Ebenen wird sichergestellt, dass eine unabhängige, am Klientensystem orientierte Beratung gewährleistet ist.

Die GB/OE-Organisationen haben keine kirchenleitende Funktionen. Sie klären ihr Selbstverständnis im Gesamtsystem Kirche. Dieses wird dem Klientensystem transparent gemacht.
Gegenüber kirchenleitenden Organen gibt es keine Berichtspflicht über einzelne Klientensysteme, damit die Vertraulichkeit gewahrt wird. Kirchenleitende Organe können auf die fachliche Unterstützung von GB/OE-Organisationen zurückgreifen.

5.2 Ausstattung

GB/OE-Organisationen verfügen über angemessene personelle, finanzielle wie räumliche Ressourcen.

5.3 Interne Kommunikation und Akquise

Die Kommunikations- und Werbemöglichkeiten der jeweiligen Regionen und Kirchen werden systematisch genutzt, um auf das Beratungsangebot aufmerksam zu machen. Spezielle, zielgruppenspezifische Beratungsangebote können entwickelt und ausgeschrieben werden (z.B. für Kindergärten, Diakoniestationen).
Der Kontakt zu kirchlichen Einrichtungen und Gremien wird gepflegt.
Die Berater/innen können darüber hinaus auch Beratungsprojekte für ihre jeweilige GB/OE-Organisation akquirieren.

5.4 Qualitätssicherung

Die Qualität der eigenen Beratungspraxis wird intern gesichert durch die verpflichtende Teilnahme an Supervision/Kollegiale Beratung/Intervision und regelmäßige Fortbildungen. Als weiteres Instrument der internen Personalentwicklung gibt es ein geregeltes Beauftragungs-/Anerkennungs- beziehungsweise Wiederbeauftragungsverfahren. Die Beratungen werden evaluiert.

5.5 Auswertung der Beratungen

Die Arbeitsgemeinschaften für GB/OE beziehungsweise die GB/OE-Organisationen erfassen in regelmäßigen Abständen die thematischen Schwerpunkte und die anfragenden Klientensysteme. Trends werden auf diese Weise erkannt und für Ausbildung, interne und externe Fort-/Weiterbildung und die Weiterentwicklung der GB/OE-Organisation fruchtbar gemacht. Die Ergebnisse stellen sie kirchenleitenden Gremien und Fachgremien zur Verfügung.

5.6 Vernetzung

Sowohl intern wie auch über die Grenzen der regional oder landeskirchlich organisierten Arbeitsgemeinschaften hinaus vernetzen sich die einzelnen Organisationen für GB/OE. Das dient der Weiterentwicklung der eigenen Organisationen und der fortlaufenden Qualitätssicherung. Darüber hinaus wird der Kontakt zu anderen Beratungssystemen gesucht.
Die GB/OE-Arbeitsgemeinschaften beziehungsweise Organisationen im deutschsprachigen Raum stehen untereinander in einem regelmäßigen Erfahrungs- und Informationsaustausch, bei dem sie voneinander lernen und sich gegenseitig bereichern.
Die GB/OE-Arbeitsgemeinschaften beziehungsweise Organisationen treffen sich jährlich zu einer DACH-Tagung (D = Deutschland, A = Austria, CH = Schweiz).

Dr. Ernst-Georg Gäde, 29.4.2002

Anlage 5: Die Publikationen des ZOS

(Quelle: Zentrum für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung der EKHN (ZOS), Gemeindeberatung)

1. Zeitschrift für Gemeinde- und Organisationsentwicklung

1/1997 Ressourcen

2/1999 Kirche entwickeln (Dokumentation des Kongresses zum 20-jährigen Bestehen der GB in der EKHN)

3/2000 Männer im Ehrenamt – ein ambivalentes Engagement

4/2001 Variationen zu Innen und Außen.

5/2003 Lernen

6/2004 Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung

2. Gemeinde leiten (in chronologisch rückläufiger Aufstellung)

6/2002 »Wo zwei oder drei ... (zum Gemeindeverständnis)«
5/2002 »Sitzungen attraktiv gestalten«
4/2002 »Gottesdienste -maßgeschneidert«
3/2002 »Moderne Medien in der Kirche«
2/2002 »Wem dient der Gottesdienst?«
1/2002 »Mitglieder sind verschieden«
6/2001 »Projekte in der Gemeinde«
5/2001 »Gemeindehäuser«
4/2001 »Lust auf Leitung«
3/2001 »Kirche auf dem Land«
2/2001 »Der Kirchenvorstand als Arbeitgeber«
1/2001 »Ehrenamt«
6/2000 »Kindertagesstätten«
5/2000 »Gemeindeversammlungen«
4/2000 »Kirchentag 2001«
3/2000 »Sitzungen moderieren«
2/2000 »Kirchenmusik«
1/2000 »Wie Gemeinde feiert«
6/1999 »Öffentlichkeitsarbeit«
5/1999 »Geistliche Gemeindeleitung«
4/1999 »Zwischenbilanz«

3/1999»Veränderungen gestalten«
2/1999 »Verschiedene Frömmigkeitsstile«
1/1999 »Der Haushalt ist beschlossen«
6/1998 »Hilfe - wir haben einen Konflikt«
5/1998 »Wenn Männer und Frauen zusammenarbeiten«
4/1998 »Gemeinde braucht Profil«
3/1988 »Wer macht die Andacht im Kirchenvorstand«
2/1998 »Gut vorbereitet ist halb entschieden – Ausschüsse und Projektgruppen«
1/1998 »Kirchenvorstände am Anfang«

3. Bücher aus dem ZOS

Eva Renate Schmidt/Hans Georg Berg:
Beraten mit Kontakt. Handbuch für Gemeinde- und Organisationsberater.
Offenbach: Burckhardthaus-Verlag, 1995

Ernst-Georg Gäde/Thomas Listing:
Gruppen erfolgreich leiten. Empfehlungen für die Zusammenarbeit mit Erwachsenen.
Mainz: Spener-Verlag, 1997.

Ernst-Georg Gäde/Claudia Mennen:
Gemeinde leiten - aber wie? Werkbuch für Pfarrgemeinderäte und Kirchenvorstände.
Mainz: Spener-Verlag, 1995.

Ernst-Georg Gäde/Silke Listing:
Sitzungen effektiv leiten und kreativ gestalten. Ein Arbeitsbuch für Leiterinnen und Leiter von Konferenzen und Besprechungen.
Mainz: Spener-Verlag, 1998.

Hans Georg Berg (Hg.)
Kirchenvorstand konkret. Planen, entscheiden, handeln. Vier Jahrgänge von ‚Gemeinde leiten' in einem Buch, ergänzt mit Checklisten, Adressen u.v.m.
Mainz: Spener-Verlag, 2002.

Anlage 6: Die fünf Projekte von „Kirche gestalten“ der Evangelischen Landeskirche in Württemberg

(Quelle: Evangelische Landeskirche in Württemberg, Projektportal)

1. Notwendiger Wandel:
Kirchengemeinden, Kirchenbezirke und kirchliche Einrichtungen erarbeiten aus ihrem Auftrag heraus Schwerpunkte und Ziele. Sie entwickeln und erproben neue Konzeptionen der Zusammenarbeit und der Entwicklung von Ehren- und Hauptamt. Eine zielorientierte Planung und Steuerung wird eingeübt.

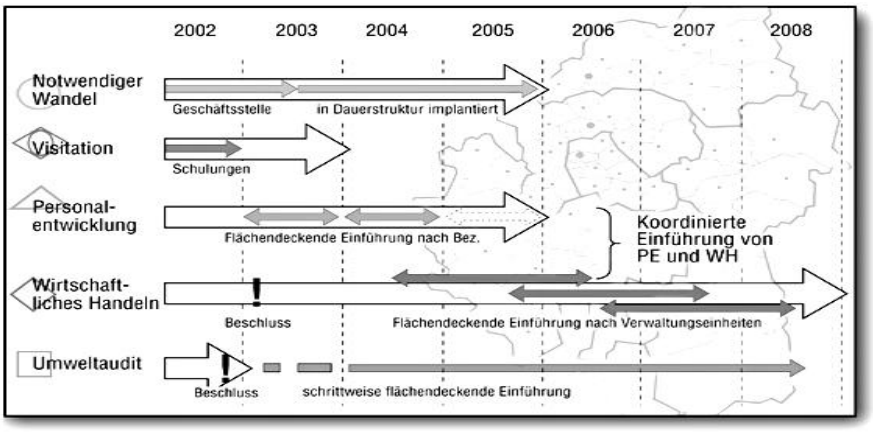
2. Personalentwicklung:
Im Mittelpunkt steht die Förderung und Begleitung aller Mitarbeitenden (Haupt-, Neben- und Ehrenamt). Sie denken darüber nach, wie ihre Arbeit im Moment gestaltet ist und wie sie ihre Gaben und Fähigkeiten einbringen können. Daraus leiten sie zusammen mit ihren Vorgesetzen oder Ansprechpartnerinnen Ziele für die Zukunft ab. Hierbei fließt mit ein, was für sie und im Blick auf die Ziele von Kirche in Zukunft wichtig sein wird.

3. Wirtschaftliches Handeln:
Mit Hilfe eines neuen Finanzmanagements werden die Ziele in den Arbeitsfeldern der Kirche beschrieben. Die Planung der personellen und finanziellen Mittel orientiert sich an diesen Zielen. So wird der Einsatz der Mittel transparent.

4. Der grüne Gockel – Umweltaudit nach EMAS und ISO:
Kirchengemeinden senken kontinuierlich ihre Umweltbelastung in nachprüfbaren Schritten und legen jährlich eine Umweltbilanz vor.

5. Train the Trainer:
Für die Begleitung von Entwicklungsprozessen und zur Qualitätssicherung werden Mitarbeitende kontinuierlich fortgebildet. Die Qualität von Fortbildung garantieren wir durch qualifizierte Fortbildnerinnen und Fortbildner. Diese werden in einem Train the Trainer Programm für ihre Aufgabe trainiert und begleitet.

Zeitstrahl zur Umsetzung:



Anlage 7: „Auszug aus dem Schneckenhaus“ - Sieben workshops zur Einübung in ein weltzugewandtes Christsein

(Quelle: Krause (1998[2]))

I. Von Gottes Leidenschaft für die Welt
- und wie wir uns davon anstecken lassen
1. Leidenschaft - was ist das eigentlich? Ein Wort bekommt Farbe
2. Der leidenschaftliche Gott der Bibel - Welches Gottesbild prägt unser Christsein?
3. "Glaube ist immer persönlich - aber nie privat" Warum und wozu bin ich eigentlich Christ?
4. Teilnehmen an der Sehnsucht Gottes - Menschen mit Gottes Augen sehen
5. Wenn sich der Horizont weitet - Christsein im Zeichen des Reichen Gottes
6. Auszug aus dem Schneckenhaus - Gemeinde: "Clubhaus" oder "Seenot-Station"?
7. "Traugott Flattermann auf der Flucht - Auf den Spuren des Jona

II. Von einem zeichenhaften Lebensstil -
und wie er unseren Alltag verändert
1. "Körper-Sprache": Unser Leben redet immer mit
2. Ein Gang durch mein "Lebenshaus" - Was prägt eigentlich meinen Lebensstil?
3. Nur wer sich angenommen weiß, ist wandlungsfähig - Was motiviert zur Veränderung des Lebensstils?
4. "Daß Christus in euch Gestalt gewinnt..." Woher kommt die Kraft zur Wandlung?
5. "Kreative Spannungen" - Der Lebensstil Jesu und unsere Nachfolge
6. Von kleinen und größeren Heiligen - Wenn der Glaube dem Leben Konturen gibt
7. Aufstand gegen den Tod - Zeichenhaft leben im Licht von Ostern

III. Vom Mündigwerden der Christen
- und wie unser Glaube zur Sprache findet
1. Wenn es den Christen die Sprache verschlägt: Gründe und Hintergründe eines großen Schweigens
2. Sich verstehen versteht sich nicht von selbst: Zur Wahrnehmung von Kommunikations-Barrieren
3. Nicht jeder Schlüssel paßt in jedes Schloß: Zum Verhältnis von Lebensthemen und Glaubensthemen
4. Menschenfreundlich von Gott reden: Grundregeln für einladende Gespräche über den Glauben
5. Von Glaubenserfahrungen erzählen: Erfahrung als Experiment und als Deutung
6. Vom Umgang mit Schlagworten: Hilfen zu einem argumentierenden Bezeugen
7. Auf den Spuren des Philippus: Stationen eines Glaubensgesprächs

IV. Vom verborgenen Schatz der Gemeinde
- und wie wir unsere Gaben entdecken
Vorbemerkungen
1. Pastor Überall in Popenhausen - ein Alptraum von Gemeinde
2. Die Gemeinde, in der wir leben - Erstellung eines Gemeindeprofils
3. Die Vision vom Leib Christi - ein Leitbild für unsere Gemeinde-Entwicklung?
4. Viele Gaben - ein Geist (Von den Charismen der Gemeinde)

5. Geschenke wollen ausgepackt werden - Weg-Stationen des Gaben-Entdeckens
6. Gaben und Aufgaben - wie finden sie zueinander?
7. Vom großen Segen kleiner Gaben - Gabenorientierter Gottesdienst zu Mt. 14, 13 - 21

V. Vom Vorgeschmack des Himmels
- und wie der Gottesdienst zum Fest wird
1. "Stell dir vor, es ist Gottesdienst - und niemand geht hin"
Unsere Not mit der "Mitte des Gemeindelebens"
2. Erst verstehen - dann verändern: Wie ist unser Gottesdienst aufgebaut?
3. "Feiert Gott in eurer Mitte" - Evangeliumsgemäß Gottesdienst gestalten
4. Die "Thomas-Messe" - Ein Gottesdienst der versöhnten Vielfalt
5. Unterwegs zur Gottesdiensterneuerung - Blockaden und praktische Impulse
6. Die Sieben-Schritte-Methode des Bibel-Teilens - Ein Gottesdienstimpuls aus der Ökumene

VI. Vom Segnen, Lösen und Heilen -
und wie wir befreiend handeln können
Einführung: Worum geht es in diesem workshop?
1. "Du birgst mich wie ein Zelt" - Erfahrungen mit dem Segen
2. Segen - was ist das eigentlich? Hilfen zu einer biblischen Grundorientierung
3. Andere Menschen segnen - Hindernisse und Hilfen auf dem Weg zur Praxis
4. "Als ich es wollte verschweigen..." Vom Umgang mit unserer Schuld
5. Wenn die Seele zu tanzen beginnt - Erfahrungen mit der Beichte
6. "Was du auf Erden lösen wirst..." Hilfestellungen zur Beichtpraxis
7. "Heilt die Kranken!" Erfahrungen und Fragen
8. Krankheit und Heilung - Biblische Grundorientierung
9. Heilung - Gabe und Aufgabe der Gemeinde: Erste Schritte zur Praxis

VII. Vom Hunger nach Gerechtigkeit –
und wie wir miteinander teilen lernen
1. "Was wäre, wenn Gott Geld hätte...?" - Erste Annäherung ans Thema
2. Über Geld redet man nicht... Ursachen und Folgen eines Tabus
3. Konflikt im Gesprächskreis - Rollenspiel zum Umgang mit Geld
4. Von der Schwierigkeit, das Teilen zu lernen - Kreative Bibelarbeit zu Mk. 10, 17 - 22
5. Mehr als ein Tropfen auf dem heißen Stein - Anregungen zum alternativen Umgang mit Geld und Gut
6. "Alles ist euer - ihr aber seid Christi": Selbstverpflichtung zur Einübung ins Loslassen

Anlage 8: Arbeitsmaterialien der Natürlichen Gemeindeentwicklung (NGE) in deutscher Sprache

(Quelle: NCD-International. (2003); www.cundp.de; www.CoachNet.de)

1. Grundlegende Literatur

- **Theologie der NGE:**

  „Die dritte Reformation. Paradigmenwechsel in der Kirche“ (C.A.Schwarz 1993)

  „Die dreifache Kunst Gott zu erleben. Die befreiende Kraft eines trinitarischen Glaubens“ (C.A.Schwarz 1999)

- **Philosophie der NGE:**

  „Die Natürliche Gemeindeentwicklung nach den Prinzipien, die Gott selbst in seine Schöpfung gelegt hat“ (C.A.Schwarz 1996)

  „Das 1x1 der Gemeindeentwicklung“ – eine kurze Zusammenfassung der NGE (C.A.Schwarz 1997)

- **Methode der NGE:**

  „Die Praxis der natürlichen Gemeindeentwicklung“ (C.Schalk/C.A.Schwarz 1997)

2. Arbeitsbücher und dazugehörige Handbücher zu den acht Qualitätsmerkmalen

- **Bevollmächtigende Leitung**

  „Das Geheimnis der Gemeindeleitung. Leiterschaftstraining für Pastoren und ihre wichtigsten Mitarbeiter“ (R.Logan/C.George 1991)

- **Gabenorientierte Mitarbeiterschaft**

  „Die drei Farben deiner Gaben. Wie jeder Christ seine geistlichen Gaben entdecken und entfalten kann“ (C.A.Schwarz 2001)

  „Wie sie ‚Die drei Farben deiner Gaben‘ in der Gemeinde einführen. Das Prozess-Handbuch“ inkl. CD-ROM mit Cartoons und Diagrammen des Buches „Die drei Farben

deiner Gaben“ und einer Software zur Auswertung der Tests im gleichen Buch (C.Schalk/J.Haley 2003)

„Wie sie ‚Die drei Farben deiner Gaben‘ in Kleingruppen studieren. Das Gruppenleiter-Handbuch“ (C.A.Schwarz/B.Berief-Schwarz 2001)

„Wie sie ‚Die drei Farben deiner Gaben‘ in einer Mentoring-Beziehung einsetzen. Das Gabenberater-Handbuch“ (C.Schalk 2003)

- **Leidenschaftliche Spiritualität**

  „Leidenschaft einüben. Ein geistliches Energieprogramm“ (M.Beutel 1995)

- **Zweckmäßige Strukturen**

  „Leichter leben lernen. Die 6 Geheimnisse eines erfolgreichen Lebens nach Gottes Plan“ (C.Schalk 2003)

- **Inspirierender Gottesdienst**

  „Gottes Liebe feiern. Aufbruch zum neuen Gottesdienst“ (K.Douglass)

- **Ganzheitliche Kleingruppen**

  -,-

- **Bedürfnisorientierte Evangelisation**

  „Grundkurs Evangelisation. Leise werben für die Gute Nachricht“ (C.A.Schwarz 1993)

- **Liebevolle Beziehungen**

  „Der Liebe-Lern-Prozeß. Die Revolution der Herzen“ (C.A.Schwarz 1990)

  „Der Liebe-Lern-Prozeß. Leiterhandbuch“ (C.A.Schwarz/B.Berief-Schwarz 1991)

  „Die drei Farben der Liebe. Die Kunst, Gottes Gerechtigkeit, Wahrheit und Gnade mit anderen Menschen zu teilen“ (C.A.Schwarz 2004)

3. Internet-gestütztes Material

- **Homepages:**
  1. NCD-International: Umfassende Homepage mit Videoclips aus vielen Partnerländern, Bezugsquellen von Material, Vorstellung der NGE (Institut, Personen, Konzept,

Forschung, Material, Partner), FAQ's. Adresse: http://www.ncd-international.org
2. C & P Verlag: Deutschsprachige Materialien, Leseproben, Kurze, z.T. veraltete Vorstellung der NGE, weitere Literatur. Adresse: http://www.cundp.de

- **CoachNet® D.A.CH,** Deutschland, Österreich, Schweiz**:**
  Ursprünglich amerikanische Internetpräsenz von Robert Logan. Deutscher Zweig von CoachNet® International. Dachorganisation von Einrichtungen, die auf der Grundlage der Natürlichen Gemeindeentwicklung arbeiten.Webbasierte Angebote: Publikationen, Training und Coaching. Online-Kurse zur NGE. Online-Ausgabe von „praxis", downloads, tools, Links, Foren. Adresse: http://www.coachnet.de

Anlage 9: Fragebogen zur Lizenzierung als Berater der natürlichen Gemeindeentwicklung

(Quelle: Institut für natürliche Gemeindeentwicklung Deutschland (2002b). Abdruck mit freundlicher Erlaubnis.)

Bitte beantworten Sie diesen Fragebogen ehrlich. Die Antworten sollen dazu dienen, für Sie optimale Inhalte der Lizenzierung zusammenzustellen.
Da die Lizenzierung KEINE AUSBILDUNG zum Gemeindeberater ist, beinhaltet sie auch nicht alle Themen, die Sie als Gemeindeberater brauchen. Daher werden wir mit Ihnen überlegen, welche weiteren Schulungsmaßnahmen für Sie von Interesse sein können, um wichtige Basisfähigkeiten als Gemeindeberater zu erwerben. Zum anderen werden wir die Inhalte der Werkstatttage entsprechend zusammenstellen.

Fügen Sie bitte diesem Fragebogen einen kurzen tabellarischen Lebenslauf bei, der insbesondere darüber Aufschluss gibt, welche Vorkenntnisse und Qualifikationen Sie zur Gemeindeberatung mitbringen und welchen gemeindlichen Hintergrund Sie haben.

1 – sehr gut	(in diesem Bereich verfüge ich über theoretische Kenntnisse (mit Zertifikat) und vielfältige praktische Erfahrungen)
2 – gut	(in diesem Bereich habe ich theoretische Kenntnisse erworben und Erfahrungen in der Praxis gesammelt)
3 – befriedigend	(in diesem Bereich habe ich erste praktische Erfahrungen gesammelt)
4 – genügend	(in diesem Bereich verfüge ich über etwas theoretisches Wissen)
5 – ungenügend	(in diesem Bereich müßte ich mir noch Grundsätzliches an Theorie und Praxis aneignen)

		1	2	3	4	5
	Bereich 1: *Selbstverständnis und Persönlichkeitsentwicklung*					
1	Auseinandersetzung mit der eigenen Geschichte und Persönlichkeitsentwicklung					
2	Entdecken der eigenen Vision und Berufung					
3	Entdecken der eigenen Gaben und Fähigkeiten					
	theoretische Kenntnisse in diesem Bereich erworben durch:					
	praktische Erfahrungen in diesem Bereich:					
	Bereich 2: *Umgang mit Mitarbeitern*					
4	Mitarbeiterführung: Motivieren, Ermutigen, Kritisieren, Anleiten, Mentoring, Coaching					
5	Kenntnisse über Leitungsstile und biblische Leiterschaft					
6	Teamprozesse führen: Ziele finden und zielorientiert arbeiten					
7	Kenntnis mindestens einer „Typen-Lehre“ (z.B. D.I.S.G.)					
	theoretische Kenntnisse in diesem Bereich erworben durch:					
	praktische Erfahrungen in diesem Bereich:					

		1	2	3	4	5
	Bereich 3: *Kommunikation*					
8	Kenntnis von Kommunikationstheorien (z.B. Schulz von Thun o.ä.)					
9	Beherrschen von Kommunikationstechniken (Spiegeln, Aktives Zuhören ...)					
10	Methoden des Kommunikationstraining für Gruppen					
	theoretische Kenntnisse in diesem Bereich erworben durch:					
	praktische Erfahrungen in diesem Bereich:					
	Bereich 4: *Psychologie / Seelsorge*					
11	Psychologische Grundlagen / Grundlagen der Seelsorge					
12	Grundkenntnisse in Verhaltens- und Gesprächstherapie					
	theoretische Kenntnisse in diesem Bereich erworben durch:					
	praktische Erfahrungen in diesem Bereich:					
	Bereich 5: *Organisationsentwicklung*					
13	Analyse- und Diagnoseinstrumente					
14	Gestalten von Veränderungsprozessen					
15	Perspektiven, Visionen und Leitbilder entwickeln					
16	Ziele finden und konkrete Schritte entwickeln					
17	Organisationen und Strukturen verstehen					
18	Konfliktmanagement / Mediation					
	theoretische Kenntnisse in diesem Bereich erworben durch:					
	praktische Erfahrungen in diesem Bereich:					
	Bereich 6: *Ekklesiologie und Gemeindeentwicklung*					
19	Gemeindeverständnis zur Zeit des NT / Gemeindemodelle des NT					
20	Kirchengeschichte (Gemeinde- und Kirchenentwicklung)					
21	Kenntnis unterschiedlicher Gemeindeaufbauansätze					
22	Gegenwärtige Trends und Entwicklungen kennen und einordnen					
23	Fehlformen von Gemeinde, Sektenkunde					
24	Bewertungskriterien für „gesunde" Gemeindeentwicklung					
25	Übersicht über Strömungen im Reich Gottes					

		1	2	3	4	5
26	technokratisches contra spiritualistisches Paradigma					
27	theologische Grundsätze der natürlichen Gemeindeentwicklung					
	theoretische Kenntnisse in diesem Bereich erworben durch:					
	praktische Erfahrungen in diesem Bereich:					
	Bereich 7: *Methoden*					
28	Moderations-Methoden					
29	Kreative Gestaltung von Workshops und Seminaren					
30	Analytische Methoden (z.B. Skulptur, Szenogramm)					
31	Methoden der Gruppenarbeit					
32	Methoden der Präsentation und des Vortrags / Rhetorik					
33	Methoden der Evaluation					
	theoretische Kenntnisse in diesem Bereich erworben durch:					
	praktische Erfahrungen in diesem Bereich:					
	Bereich 8: *Beratungspraxis*					
34	Aufbau eines Beratungsprozesses					
35	verschiedene Formen von Beratungsbeziehungen					
36	Umgang mit dem Auftraggeber					
37	Selbstverständnis als Berater					
	theoretische Kenntnisse in diesem Bereich erworben durch:					
	praktische Erfahrungen in diesem Bereich:					

Name:

Adresse

Tel./FAX: E-Mail:

Bibliographie

Abromeit, HJ, Böhlemann, P, Herbst, M & Strunk, KM (Hg.). 2001. *Spirituelles Gemeindemanagement. Chancen – Strategien – Beispiele*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Adam, I, Schmidt, ER. 1977. *Gemeindeberatung. Ein Arbeitsbuch zur Methodik, Begründung und Beschreibung der Entwicklung von Gemeinden*. Gelnhausen: Burckhardthaus-Verlag.

Arbeitsgemeinschaft Gemeindeberatung. O.J. *Gemeindeberatung in der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Oldenburg*. Oldenburg: Arbeitsgemeinschaft Gemeindeberatung.

Arn, W & McGavran, DA. 1973. *How to grow a church. Conversations about church growth.* Glendale CA: Regal Books.

Arnoldshainer Konferenz, 1992. *Das Buch Gottes. Elf Zugänge zur Bibel. Ein Votum des Theologischen Ausschusses der Arnoldshainer Konferenz*. Veröffentlichungen aus der Arnoldshainer Konferenz. Neukirchen-Vluyn: Neukirchner Verlag.

Bäumler, C, & Mette, N (Hg.). 1987. *Gemeindepraxis in Grundbegriffen. Ökumenische Orientierungen und Perspektiven.* München: Chr.Kaiser-Verlag.

Ball, M, Keler, Fv. O.J. *Kursausschreibung: Zusatzqualifikation für Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung im kirchlichen Feld. IV. Intervallkurs 2002-2004*. Brecht: Privatarchiv.

Barrett, LY. 1999. Marks of the Faithful Church - Marks of the successful Church: A Response to Natural Church Development from a Missiological and Ecclesiological Perspective. http://www.newlifeministries-nlm.org/online/aec99_barrett.htm.

Beer, P. 1995. *Kontextuelle Theologie. Überlegungen zu ihrer systematischen Grundlegung*. Paderborn, München, Wien, Zürich: Verlag Ferdinand Schöningh.

Benrath, GA. 1993. Erweckung/Erweckungsbewegungen I, in: *TRE, Band 10:* 205-220.

Beutel, M. 1995. *Leidenschaft einüben. Ein geistliches Energieprogramm*. Emmelsbüll: C&P-Verlag.

Birschel, H & Keilholz, M (Hg.). 2000. *Kirche 2000. Gemeinden im Aufbruch*. Neukirchen-Vluyn: Aussaat-Verlag.

Booker, M. 2001. *Exploring Natural Church Development*. Cambridge: Grove Books Limited.

Bork, J. 1995. Die acht Basisprinzipien wachsender Gemeinden von Christian A. Schwarz. Darstellung und Beurteilung auf dem Hintergrund neutestamentlicher Grundlinien von Gemeindewachstum. Unveröffentlichte Seminararbeit. Gießen: Freie Theologische Akademie.

Bormann, J. 1986. *Elemente einer Handlungstheorie der Beratung der kirchlichen Organisation Pfarrverband. Entwickelt und dargestellt am Beispiel der Beratung des Pfarrverbandes Saarbrücken II.* Dissertationen theologische Reihe, Band 12. Sankt Ottilien: EOS Verlag.

Bosch, DJ. 1991. T*ransforming Mission: Paradigm Shifts in Theology of Mission*. Maryknoll, New York: Orbis Books.

Brandt, EP. 1992. Baptismus, in: *ELThG I*:174-178.

Brecht, V. 2001. *Gesprächsnotiz.* Unveröffentlicht. Brecht: Privatarchiv.

Breitenbach, G. 1994. *Gemeinde leiten. Eine praktisch-theologische Kybernetik.* Stuttgart, Berlin, Köln: Verlag W. Kohlhammer.

Burckhardthaus. O.J. Wir über uns. http://www.burckhardthaus.de/intro.htm.

Church Development Institute. O.J. Church Development History. http://www.cditrainers.org/an_outline_of_the_history_of_CD.htm.

Cochlovius, J. 1993. Gemeinschaftsbewegung, in *TRE, Band 12*:355-368.

CundP. O.J. *Häufig gestellte Fragen zur Natürlichen Gemeindeentwicklung.* http://www.cundp.de/backgrounds/fragen.htm.

Day, WH. 2002. The development of a comprehensive definition of church health. http://www.baptistcenter.com/Papers%20etc/Lenaz/Day%20-%20Church%20Health.pdf.

Derksen, N. 1992. Konfliktbearbeitung durch Gemeindeberatung. *Diakonia* 43(2):125-130.

Düringer, S. 1999. Eröffnungsrede beim Kongreß ‚Kirche entwickeln' am 12.06.98, in: *GB Organisationsentwicklung*, Heft 2. Frankfurt: Gemeindeberatung in der EKHN. 2-6.

———. 2003a. Wozu Beratung lernen? In *OrganisationsEthik. Organisationsentwicklung in Kirchen, Caritas und Diakonie*. A Heller & T Krobath (Hg.) Reihe: Palliative Care und OrganisationsEthik Bd. 7. K Heimerl, A Heller, u.a. (Hg.). Freiburg: Lambertus-Verlag, 444-455.

———. 2003b. Gesprächsnotiz vom 9.Januar 2003. Privatarchiv: Brecht.

Eckart, AM, Eckart, J. 2000. Erfolg - ein Name Gottes? Kriterien pastoralen Erfolgs. *Theologie der Gegenwart* 43:13-25.

Eickhoff, K. 1992. *Gemeinde entwickeln für die Volkskirche der Zukunft. Anregungen zur Praxis*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Evangelische Kirche in Deutschland (EKD). O.J. *Evangelische Kirchengemeinden in Deutschland.* http://www.ekd.de/kirche/3218_kirchen.html.

Evangelische Landeskirche in Württemberg. O.J. *Das Projektportal der Landeskirche*. http://www.kirche-gestalten.de/cms/home.

Ernsperger, B. 1999. *Aufbruch braucht Gestaltung. Impulse für die Gemeindeentwicklung*. Innsbruck, Wien: Tyrolia-Verlag; Mainz: Matthias-Grünewald-Verlag.

Erwich, R. 2002. *Missional churches: identical global ‚plants' or local grown ‚flowers'? Christian A. Schwarz´s ‚Natural Church Development' revisited*. http://www.woodlandsproject.com/html/ncd-article.html.

Faunistik. O.J.Biotisch.http://www.faunistik.net/DETINVERT/ECOLOGY/DEFINITIONS/biotisch.html

Fischer, J. 1992. Gemeindeberatung, was sie hilft? *Lebendige Seelsorge* 43(3.4):187-190.

Fischer, M. 1999. *Zukunftsoffene Gemeindeentwicklung. Das "Rottenburger Modell" auf dem pastoraltheologischen Prüfstand.* Mainz: Matthias-Grünewald-Verlag.

———. 2000. Gemeindeberatung – ein Universalmittel für Gemeindeentwicklung? In *Herausforderung Gemeindeentwicklung : Erfahrungen - Aspekte – Perspektiven*, M Fischer & M Himmel (Hg.). Reihe: Kontakte : Beiträge zum religiösen Zeitgespräch, Bd. 8. Tübingen; Basel: Francke, 171-180.

Fischer, M. & Himmel, M. (Hg.). 2000. *Herausforderung Gemeindeentwicklung : Erfahrungen - Aspekte – Perspektiven*. Reihe: Kontakte : Beiträge zum religiösen Zeitgespräch, Bd. 8. Tübingen; Basel: Francke.

Förderverein für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung in der EKHN. 1999. Kirche entwickeln, in *GB Organisationsentwicklung*, Heft 2. Frankfurt: Gemeindeberatung in der EKHN.

Foitzik, K & Großmann, E. 1995. *Gemeinde 2000 – Wenn Vielfalt Gestalt gewinnt: Prozesse, Provokationen, Prioritäten*. Gemeindepädagogik, Band 9. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.

Garhammer, Erich.1996. *Dem Neuen trauen. Perspektiven künftiger Gemeindearbeit*. Graz: Styria.

——— & Zelinka, U (Hg.). 1998. *Gemeindeleitung heute – und morgen? Reflexionen, Erfahrungen und Modelle für die Zukunft*. Paderborn: Bonifatius.

Gäde, Ernst-Georg. 1997. Ein kirchliches Beratungsinstitut hat sich etabliert: Gemeindeberatung. *Diakonia* 5/1997. 308-314.

———. 2002. *Standards für Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung in der EKD.* Internes Papier der „DACH“ (Arbeitsgemeinschaft von Gemeindeberaterinnen und Gemeindeberatern der Evangelischen und Katholischen Kirche in Deutschland, Österreich und der Schweiz). Brecht: Privatarchiv.

Geldbach, E. 1992. Freikirchen, in *ELThG* 1:637-639.

Gensichen, HW. 1971. *Glaube für die Welt*. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus Gerd Mohn.

Gese, H. 1958. *Lehre und Wirklichkeit in der alten Weisheit. Studien zu den Sprüchen Salomos und zu dem Buche Hiob.* Tübingen: Mohr-Siebeck.

Grethlein, C. 1999. »Evangelisches Profil« des Gemeindeaufbaus/der Gemeindeentwicklung in der »modernen« Gesellschaft, in *Vielfalt und Profil. Zur Evangelischen Identität heute*, M Schreiner (Hg.). Neukirchen-Vluyn: Neukirchner Verlag.

Haarbeck, A. 1986. Theologie des Gemeindeaufbaus. Eine kritische Auseinandersetzung mit Fritz und Christian A. Schwarz, in: *Diskussion zur ‚Theologie des Gemeindeaufbaus’*, *R Weth* (Hg.). Neukirchen-Vluyn: Aussaat- und Schriftenmissions-Verlag:18-34.

Hadaway, CK & Roozen, DA (Hg.). 1993. *Church and denominational growth.* Nashville: Abbingdon Press.

Hadaway, CK. 1993. Do church growth consultations really work? In *Church and denominational growth*, CK Hadaway & DA Roozen (Hg.). Nashville: Abbingdon Press:149-154.

Heckel, U.. 1995. Paulus als ‚Visitator‘ und die heutige Visitationspraxis, in *Keryygma und Dogma 41*. 252-291.

Heller, A.. 2003. In Widersprüchen beraten. Qualifizierung zur Gemeinde- beziehungsweise Organisationsberatung in der Kirche, in *OrganisationsEthik. Organisationsentwicklung in Kirchen, Caritas und Diakonie*. A Heller & T Krobath

(Hg.) Reihe: Palliative Care und OrganisationsEthik Band 7. K Heimerl, A Heller, u.a. (Hg.). Freiburg: Lambertus-Verlag, 431-443.

Hendriks, J. 1996. *Gemeinde von morgen gestalten. Modell und Methode des Gemeindeaufbaus*. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.

———. 2001. *Gemeinde als Herberge. Kirche im 21. Jahrhundert – eine konkrete Utopie*. Gütersloh: Chr.Kaiser, Gütersloher Verlagshaus.

Herbst, M. 1993[3]. *Missionarischer Gemeindeaufbau in der Volkskirche*. Stuttgart: Calwer Verlag.

———. 1993[2]. Gemeindeaufbau: a) in den Volkskirchen, in : *ELThG I*:709-714.

———. 2001. *Und sie dreht sich doch. Wie unsere Volkskirche wieder zu einer Kirche für das Volk wird*. Asslar: Projektion J Verlag.

Hilberath, BJ & Nitsche, B (Hg.). 2002. *Ist Kirche planbar? Organisationsentwicklung und Theologie in Interaktion*. Mainz: Matthias-Grünewald-Verlag.

Hilberath, BJ. 2002. Corporate Identity für das Unternehmen Kirche, in *Ist Kirche planbar? Organisationsentwicklung und Theologie in Interaktion*. BJ Hilberath & B Nitsche (Hg.). Mainz: Matthias-Grünewald-Verlag. 87-104.

———. O.J. *Communio-Projekt*. http://www.uni-tuebingen.de/oekumenische-forschung/Institut/index.html?Personen/Hilberath/index.html

Hild, D. 1978. *Leitlinien für die Gemeindeberatung in der EKHN*. Darmstadt: Kirchenleitung der EKHN.

Hill, M. 2000. *Natural and healthy. A response by Monica Hill.* http://www.evangelism.uk.net/good-news/spring_2000/natural_and_healthy.htm.

Hillnhütter, F. 1978. Reisepredigt, Verein für, in *Evangelisches Gemeindelexikon*. E Geldbach, H Burkhardt & K Heimbucher (Hg.). Wuppertal: R.Brockhaus-Verlag, 445-446.

Institut für Natürliche Gemeindeentwicklung Deutschland. 2002a. *Konzept zur Lizenzierung für Berater und Beraterinnen der natürlichen Gemeindeentwicklung*. Unveröffentlichtes Dokument. Brecht: Privatarchiv.

———. 2002b. *Fragebogen zur Lizenzierung als Berater der natürlichen Gemeindeentwicklung*. Unveröffentlichtes Dokument. Brecht: Privatarchiv.

Kasdorf, H. 1996. Gedanken zum Verständnis der Weltmission, in *Werdet meine Zeugen. Weltmission im Horizont von Theologie und Geschichte*. H Kasdorf & F Walldorf (Hg.). Neuhausen-Stuttgart: Hänssler-Verlag, 15-32.

Kietzell, D v. 1994. Drei Merk-Male der Arbeit des Burckhardthauses, in *Kontinuität und Wandel. Festschrift aus Anlaß des 100. Geburtstages des Burckhardthauses e.V. Band II*. P Musall (Hg.). Gelnhausen und Berlin: Burckhardthaus e.V., 49-64.

Kinzel, KM. 1995. *Befreiungstheologie in Deutschland?* Essen: Verlag Die Blaue Eule.

Kirk, AJ. 2000. *What Is Mission: Theological Explorations*. Augsburg: Fortress Press.

Klappert, B. 1983[3]. logoj, in: ThBNT II: 1409-1434.

Köster, R & Oelker, H (Hg.). O.J. *Lernende Kirche. Ein Leitfaden zur Neuorientierung kirchlicher Ausbildung*. München: Chr. Kaiser Verlag.

Kohnle, B. 2002. *Herausforderungen systemischen Denkens für die Gemeindeberatung. Anfragen an ein konkretes Modell*. Unveröffentlichte Diplomarbeit. Eichstätt: Katholische Universitätsbibliothek, Abteilung München.

Krause, B. 1998[2]. *Auszug aus dem Schneckenhaus. Praxis-Impulse für eine verheißungsorientierte Gemeindeentwicklung*. Neukirchen-Vluyn: Aussaat-Verlag.

———. O.J. Kirche zwischen Erfahrung und Verheißung. Auf der Suche nach einem Leitbild für Gemeindeentwicklung, http://bs.cyty.com/elmbs/kirche.htm.

Krause, F. 1991. *Visitation als Chance für den Gemeindeaufbau*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Küng, H. 1984. Was meint Paradigmenwechsel? In *Theologie - wohin? Auf dem Weg zu einem neuen Paradigma*. H Küng & D Tracy (Hg.). Zürich-Köln: Benziger Verlag, 19-26

———. 1987. *Theologie im Aufbruch: Eine ökumenische Grundlegung*. München: Piper-Verlag.

Kuhn, Thomas S. 1973. *Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen*. Frankfurt am Main: Suhrkamp-Verlag.

Kunz-Herzog, R. 1997. *Theorie des Gemeindeaufbaus: ekklesiologische, soziologische und frömmigkeitstheoretische Aspekte.* Zürich: Theologischer Verlag.

Legrand L 1990. *Unity and plurality. Mission in the Bible*. Maryknoll: Orbis

Leopold-Franzens-Universität Innsbruck. O.J. *Forschungsprogramm Kommunikative Theologie*. http://praktheol. uibk.ac.at/komtheo.

Lindner, H. 1989. Was kann Gemeindeberatung leisten? In *Nachrichten der Evangelischen-Lutherischen Kirche in Bayern*. 44.Jahrgang (7/89), ohne Seitenangabe.

Lörsch, M. 1999. *Systemische Gemeindeentwicklung. Ein Beitrag zur Erneuerung der Gemeinde im Geist des Zweiten Vatikanischen Konzils*. Frankfurt a.M.: Peter Lang, Europäischer Verlag Wissenschaften.

———. 2000. *Thesenpapier ‚Organisationsentwicklung und Organisationsberatung (Gemeindeberatung) in der Kirche' für den Studientag der Gemeindereferenten/-innen der Region Koblenz am 20. September 2000 in Koblenz-Arenberg*. http://www.evau.bgv-trier.de/upload/Thesen.doc.

Lück, W. 1977. Organisationsentwicklung auf theologisch, in: *Gemeindeberatung. Ein Arbeitsbuch zur Methodik, Begründung und Beschreibung der Entwicklung von Gemeinden*. Gelnhausen: Burckhardthaus-Verlag. 69-72.

Lummer, F. 1990. Gemeindeberatung, in *Handbuch der Pastoralpsychologie* I Baumgarten (Hg.). Regensburg: Friedrich Pustet Verlag:333-347.

———. 1994. Gemeindeberatung – eine Hilfe für die Räte? In *Lebendige Seelsorge* 45/2:139-143.

———. 1995. Gemeindeaufbau, in *LThK, Band.4*:423-424.

Maier, G. 1994. *Gemeindeaufbau als Gemeindewachstum. Eine praktisch-theologische Untersuchung zur Geschichte, Theologie und Praxis der ‚chruch growth'-Bewegung*. Erlangen: Verlag der Evangelisch-Lutherischen Mission.

Marcus, HJ. 1998. *Aspekte einer Praxistheorie kirchlicher Gemeindeberatung. Qualitative Untersuchung zu bestehenden Konzeptionen und Entwicklungspotentialen.* München: Bernward bei Don Bosco Verlag.

Mayer, R. 1993. Humanismus, in *ELThG II*: 936-937.

McGavran, D. 1990. *Gemeindewachstum verstehen. Eine grundlegende Einführung in die Theologie des Gemeindeaufbaus.* Lörrach: Wolfgang Simson Verlag.

Mead, LB. 1977a. Aus den Anfängen der Gemeindeberatung, in *Gemeindeberatung. Ein Arbeitsbuch zur Methodik, Begründung und Beschreibung der Entwicklung von Gemeinden*. I Adam & ER Schmidt (Hg.). Gelnhausen: Burckhardthaus-Verlag, 13-16.

———. 1977b. Was man aus der Gemeindeberatung lernen kann – Eine Bilanz, in *Gemeindeberatung. Ein Arbeitsbuch zur Methodik, Begründung und Beschreibung der Entwicklung von Gemeinden*. I Adam & ER Schmidt (Hg.). Gelnhausen: Burckhardthaus-Verlag, 34-45.

———. 1991. *The Once and Future Church: Reinventing the Congregation for a New Mission Frontier.* Bethesda: The Alban Institute.

———. 1996. *Five Challenges for the Once and Future Church*. Bethesda: The Alban Institute.

Mess, AC. 1996. Themenzentrierte Interaktion, in *Wörterbuch Psychologie und* Seelsorge. M Dieterich & J Dieterich (Hg.). Wuppertal: R.Brockhaus-Verlag, 358-360.

Mette, N & Steinkamp, H. 1983. *Sozialwissenschaften und Praktische Theologie*. Düsseldorf: Patmos-Verlag.

Mewes, W. 1985. *Die kybernetische Managementlehre (EKS)*. Frankfurt: W.Mewes Verlag.

———. O.J. Vita von Wolfgang Mewes. http://www.wolfgangmewes.de/wm.htm.

———. O.J. *EKS. Die Strategie*. http://www.wolfgangmewes.de/eks-die_strategie.htm.

Möller, C. 2000. Gemeindeaufbau, in *RGG[4], Band.3*:622-624.

Musall, P. 1992. Beratung, in *ELThG* I:222.

——— (Hg.). 1994. *Kontinuität und Wandel. Festschrift aus Anlaß des 100. Geburtstages des Burckhardthauses e.V. Band I+II*. Gelnhausen und Berlin: Burckhardthaus e.V.

NCD-International. 2003. *Internationale Homepage der Natural Church Development*. http://www.ncd-international.org.

Neufeld, TY. 1999. *Natural Church Development and the New Testament. Comparison and Assessment*. http://www.newlifeministries-nlm.org/online/aec99_yoder_neufeld.htm.

Nordelbisch Evangelisch-Lutherische Kirche (NEK). O.J. *Gemeindeentwicklung*. http://www.gemeindedienst-nek.de/gemeindeentwicklung/index.html.

Oberste, J. 2001. Visitation. I.Historisch, in *LThK[3], Band 10*:816-818.

Otto, G. 1988. *Handlungsfelder der Praktischen Theologie*. Praktische Theologie, Band 2. München: Chr. Kaiser Verlag.

Perels, HU. 1990. *Wie führe ich eine Kirchengemeinde? Band 1: Möglichkeiten des Managements.* Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus Mohn.

Pompe, HH. 2000. Träumen und Erwarten. Kleiner Werkzeugkasten für die mehrdimensionale Gemeindeveränderung, in *Die Zukunft der Kirche gewinnen. Gemeindeentwicklung und Spiritualität. Festschrift für Wiland Wiemer*. U Laepple &

HH Pompe (Hg.). Düsseldorf: Amt für Gemeindeentwicklung und Missionarische Dienste der Evangelischen Kirche im Rheinland, 144-150.

Prang, C. 2001. Orientierung im Beraterdschungel. Die große Übersicht der Angebote, in *Praxis. Mitarbeiten in der Gemeinde* 3/2001, Nr.86:26-29.

Puza, R. 1997. Visitation, in *Lexikon des Mittelalters, Band 8*:1748-1750.

Rad, Gv. 1970. *Weisheit in Israel*. Neukirchen-Vluyn: Neukirchner Verlag.

———. 1981[4]. *Die Botschaft der Propheten*. München: Chr.Kaiser Verlag.

Reck, R. 2000. Brauchen wir eine Theologie der Gemeindeberatung? In *MThZ* (51.Jahrgang), Heft 1:39-54.

———. 2003. Boom der Gemeindeberatung: ein Problemindikator? In *OrganisationsEthik. Organisationsentwicklung in Kirchen, Caritas und Diakonie*. A Heller & T Krobath (Hg.) Reihe: Palliative Care und OrganisationsEthik Bd. 7. K Heimerl, A Heller, u.a. (Hg.). Freiburg: Lambertus-Verlag, 456-464.

Reinhardt, W. 1995. *Das Wachstum des Gottesvolkes. Untersuchungen zum Gemeindewachstum im lukanischen Doppelwerk auf dem Hintergrund des Alten Testaments.* Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Rennstich, KW. 2000. Gemeindeentwicklung aus ökumenischer Sicht – vom ‚Rottenburger' zum ökumenischen Modell, in *Herausforderung Gemeindeentwicklung : Erfahrungen - Aspekte – Perspektiven*. M Fischer & M Himmel (Hg.). Reihe: Kontakte. Beiträge zum religiösen Zeitgespräch, Band. 8. Tübingen; Basel: Francke,157-170.

Reske, H. 2000. Engagierte Gemeindepraxis – Lernwege von der versorgten zur mitsorgenden Gemeinde, in *Die Zukunft der Kirche gewinnen. Gemeindeentwicklung und Spiritualität. Festschrift für Wiland Wiemer*. U Laepple & HH Pompe (Hg.). Düsseldorf:: Amt für Gemeindeentwicklung und Missionarische Dienste der Evangelischen Kirche im Rheinland, 154-157.

Rohrbach, HC. 1994. Tiefgreifende Veränderungen, in *Kontinuität und Wandel. Festschrift aus Anlaß des 100. Geburtstages des Burckhardthauses e.V. Band I*. P Musall (Hg.). Gelnhausen und Berlin: Burckhardthaus e.V, 41-46.

Rust, HC. 1999. *Gemeinde lieben – Gemeinde leiten*. Wuppertal und Kassel: Oncken Verlag.

———. 2001. *Grundlagen einer prophetsichen Gemeindeberatung*. Unveröffentlichtes Dokument. Brecht: Privatarchiv.

Sauberzweig H v. 1977[2]. *Er der Meister, wir die Brüder. Geschichte der Gemeinschaftsbewegung 1888-1958*. Denkendorf: Gnadauer Verlag.

Schalk, CA & Schwarz, CA. 1997. *Die Praxis der natürlichen Gemeindeentwicklung*. Emmelsbüll: C & P Verlag.

Schalk, CA. 1999. *Organizational Diagnosis of Churches. The Statistical Development of the ‚Natural Church Development' Survey and its Relation to Organizational Psychology.* Unveröffentlichter Forschungsbericht – passwortgeschütztes Dokument. Brecht: Privatarchiv.

Scharer, M. 2001. Die Rolle der TZI in einer "Kommunikativen Theologie". Konzept und Modell, in: *Themenzentrierte Interaktion 1*(2001): 33-41. http://theol.uibk.ac.at/itl/127.html.

Scharer, M & Hilberath, BJ. 2002. *Kommunikative Theologie. Eine Grundlegung*. Mainz: Matthias-Grünewald-Verlag.

Schippers, O. 2003. *Brief vom 24.3.2003 zu Fragen über die Natürliche Gemeindeentwicklung*. Brecht: Privatarchiv.

Schirm, RW. 2001[25] . *Schlüssel zur Selbstkenntnis. Die Biostruktur-Analyse 1*. Baar (Schweiz): Institut für Biostruktur-Analysen.

Schlichting, W. 1992. Befreiungstheologie, in *ELThG I*:196-197.

Schmid, PF. 2002. *Beratung als Begegnung von Person zu Person. Zum Verhältnis von Theologie und Beratung*. http://www.pfs-online.at/papers/paper-pastberatung.htm#literatur.

Schmidt, ER. 1975. Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung in der Kirche, in *Lernende Kirche. Ein Leitfaden zur Neuorientierung kirchlicher Ausbildung*. R Köster & H Oelker (Hg.). München: Chr. Kaiser Verlag, 183-192.

——— & Berg, HG. 1995. *Beraten mit Kontakt. Handbuch für Gemeinde- und Organisationsberatung*. Offenbach: Burckhardthaus-Laetare Verlag.

———. 1999. Die Hermeneutik des Verdachts als Diagnoseprinzip. Feministisch-theologische Gedanken zur Entwicklung von Organisationen. *GB Organisationsentwicklung*, Heft 2. Frankfurt: Gemeindeberatung in der EKHN. 24-26

Schmidt, ER. 1997. *Redeverbot und Faust im Sack. Spiritualität im Umgang mit Konflikten. Protokoll des Vortrags vom 27. Februar 1997*. Luzern: Romero-Haus.

———. 2003. *Persönliche Daten*. Brecht: Privatarchiv.

Schmitter, E. 2001. Visitation. III. Praktisch-theologisch, in *LThK[3], Band.10*: 819.

Schock, K. 2004. *Organismus Gemeinde. Struktur, Leitung und Organisationsentwicklung für christliche Gemeinden und Werke.* Bonn: Verlag für Kultur und Wissenschaft.

Schwarz, CA. 1987. *Praxis des Gemeindeaufbaus. Gemeindetraining für wache Christen*. Neukirchen-Vluyn: Aussaat- und Schriftenmissions-Verlag.

———. 1993. *Die dritte Reformation. Paradigmenwechsel in der Kirche*. Neukirchen-Vluyn: Aussaat-Verlag; Emmelsbüll: C & P Verlag.

———. 1996. *Die natürliche Gemeindeentwicklung nach den Prinzipien, die Gott selbst in seine Schöpfung hineingelegt hat*. Emmelsbüll: C & P Verlag; Wuppertal und Kassel: Oncken Verlag.

———. 1997. *Das 1 x 1 der Natürlichen Gemeindeentwicklung*. Emmelsbüll: C & P Verlag.

———. 1999. *Die dreifache Kunst Gott zu erleben. Die befreiende Kraft eines trinitarischen Glaubens*. Emmelsbüll: C & P Verlag.

———. 2001. *Die drei Farben deiner Gaben. Wie jeder Christ seine geistlichen Gaben entdecken und entfalten kann*. Emmelsbüll: C & P Verlag.

———.2003. *Brief von C.A. Schwarz vom 3.4.2003 zu verschiedenen Fragen über die NGE.* Brecht: Privatarchiv.

———. 2004. *Brief zu den Quellenangaben in der Literatur von Christian A. Schwarz*. Brecht: Privatarchiv.

Schwarz, F & Schwarz, CA. 1984. *Theologie des Gemeindeaufbaus. Ein Versuch.* Neukirchen-Vluyn: Aussaat- und Schriftenmissions-Verlag.

Seitz, M. 1991[2]. *Erneuerung der Gemeinde. Gemeindeaufbau und Spiritualität*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Shenk, G. 1999. *Response to Natural Church Development: A strategic Comparison.* http://www.newlifeministries-nlm.org/online/aec99_shenk.htm.

Smykalla, J & Ullrich, PO. 1999[2]. Kirche denken und gestalten: Beobachtungen und Anfragen aus gemeindeberaterischer Sicht, in *Schlüsseltexte zur Gemeindeberatung im Bistum Mainz*. J Smykalla (Hg.). Mainz: Bischöfliches Ordinariat. 82-95.

Stadelmann, H. 1995. Nehmt den Bibelfaktor ernster, in: *Praxis. Mitarbeiten in der Gemeinde 2/1995. Nr.61*:9.

Steinkamp, H. 1979. Gemeindestruktur und Gemeindeprozess. Versuche einer Typologie, in *Gemeindepraxis – Analyse und Aufgaben.* N Greinacher, N Mette & W Möhler (Hg.), 77-89.

———. 1985. Identität der Gemeinde? Kritische Bemerkungen zum gegenwärtigen Konzept von Gemeinde-beratung, in *Kommunikation und Solidarität. Beiträge zur Diskussion des handlungstheoretischen Ansatzes von Helmut Peukert in Theologie und Sozialwissenschaften.* HU v Brachel & N Mette (Hg.). Freiburg: Edition Exodus.

———. 1997. Rezension zu ‚Beraten mit Kontakt. Handbuch für Gemeinde- und Organisationsberatung Hg. Eva-Renate Schmidt, Hans-Georg Berg' in *Wege zum Menschen, 1997:*380-381.

Strauss, G. 1996. Visitations, in *The Oxford Encyclopedia of the reformation, Volume 4*. New York/Oxford: Oxford University Press:238-243.

Süddeutsche Vereinigung. 1985. *Eine Saat geht auf. 75 Jahre Süddeutsche Vereinigung für Evangelisation und Gemeinschaftspflege 1910-1985*. Stuttgart: Süddeutsche Vereinigung für Evangelisation und Gemeinschaftspflege.

Trebesch, K. 2000. 50 Definitionen der Organisationsentwicklung – und kein Ende? In *Organisationsentwicklung. Konzepte, Strategien, Fallstudien.* K Trebesch (Hg.), 50-62.

Thomé, M (Hg.). 1998. *Theorie Kirchenmanagement. Potentiale des Wandels. Analysen – Potentiale – Ideen*. Bonn: Lemmens Verlags- & Mediengesellschaft mbH.

Van der Ven, J. 1994[2]. *Entwurf einer empirischen Theologie*. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.

Vester, F. 1988[5]. *Neuland des Denkens. Vom technokratischen zum kybernetischen Zeitalter*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag (DTV).

Vögele, R. 1999. *Neuer Wein in alte Schläuche. Chancen und Grenzen der Gemeindeentwicklung aus dogmatischer und Pastoraltheologischer Perspektive.* St.Ottilien: EOS Verlag.

———. O.J. *Große Literaturliste zum Thema Gemeindeentwicklung*. http://www.gemeindeweb-freiburg.de/entwicklung/literaturgrossliste.htm.

Voswinkel, R. 2000. Spiritualität als Grundlage von Veränderungen oder Changemanagement in der Gemeindeentwicklung, in *Die Zukunft der Kirche gewinnen. Gemeindeentwicklung und Spiritualität. Festschrift für Wiland Wiemer*. U Laepple & HH Pompe (Hg.). Düsseldorf:: Amt für Gemeindeentwicklung und Missionarische Dienste der Evangelischen Kirche im Rheinland, 98-104.

Wagner, P. 1976. *Your church can grow: Seven vital signs of a healthy church*. Ventura: Regal Books.

Walldorf F. 1996. Mission in Partnerschaft: Zum Aufbruch der evangelikalen Missionsbewegung in Afrika, Asien und Lateinamerika, in *Werdet meine Zeugen. Weltmission im Horizont von Theologie und Geschichte.* H Kasdorf & F Walldorf (Hg.). Neuhausen-Stuttgart: Hänssler-Verlag.

Warren, R. 2000. *Healthy churches. Natural Church Development*. http://www.evangelism.uk.net/good-news/ spring_2000/healthy_churches.htm.

Waters, RW. 1999. Response from Natural Church Development Consultants. http://www.newlifeministries-nlm.org/online/aec99_waters_2.htm.

Weth, R (Hg.). 1986. *Diskussion zur ‚Theologie des Gemeindeaufbaus'*. Neukirchen-Vluyn: Aussaat- und Schriftenmissions-Verlag.

Wiemer, A. 2000. Von der Schönheit der Gemeinde Gottes, in *Die Zukunft der Kirche gewinnen. Gemeindeentwicklung und Spiritualität. Festschrift für Wiland Wiemer*. U Laepple & HH Pompe (Hg.). Düsseldorf:: Amt für Gemeindeentwicklung und Missionarische Dienste der Evangelischen Kirche im Rheinland, 105-111.

Winter, J. 1996. Visitation, in *EKL, Band.4(S-Z)*:1183-1185.

Winter, UH. 1977. Kirchengemeinde als Organisation, in *Gemeindeberatung. Ein Arbeitsbuch zur Methodik, Begründung und Beschreibung der Entwicklung von Gemeinden,* I Adam & ER Schmidt. Gelnhausen: Burckhardthaus-Verlag, 58-68.

Zentrum für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung der EKHN (ZOS). 1997. S*atzung der Arbeitsgemeinschaft der GemeindeberaterInnen des ZOS*. Unveröffentlicht. Brecht: Privatarchiv.

———. 1998. *Gemeindeberatung*. Frankfurt am Main: ZOS.

———. 2001. *Fortbildung 2001*. Frankfurt am Main: ZOS

———. 2002. *Ausbildung in Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung. Konzeption des Zentrums für Organisationsentwicklung und Supervision der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau*. (Loseblattsammlung) Frankfurt am Main: ZOS.

———. 2003. *Fortbildung 2003*. Frankfurt am Main: ZOS

———. O.J. *Gemeindeberatung*. http://www.dike.de/gb.

Zulehner, PM. 1989. *Pastoraltheologie. Band 2. Gemeindepastoral. Orte christlicher Praxis.* Düsseldorf: Patmos Verlag.

Literaturverzeichnis von Eva-Renate Schmidt

1. Literatur zum Thema (Gemeinde)-Beratung und Ausbildung

Schmidt, ER (Hg.). O.J. *Bildungsseminare. Eine Arbeitshilfe.* Gelnhausen: Burckhardthaus-Verlag.

———. 1974. „Laboratorien für Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung in der Kirche“. *Gruppendynamik 5/1974*. 316-320.

———. O.J. „Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung in der Kirche“. In: KÖSTER, Reinhard; OELKER, Hans (Hg.). *Lernende Kirche. Ein Leitfaden zur Neuorientierung kirchlicher Ausbildung*. München: Chr. Kaiser Verlag.

Adam, I & Schmidt, ER. 1977. *Gemeindeberatung. Ein Arbeitsbuch zur Methodik, Begründung und Beschreibung der Entwicklung von Gemeinden.* Gelnhausen: Burckhardthaus-Verlag.

———. 1982. *Umgang mit Zeit*. Offenbach: Burckhardthaus-Laetare Verlag.

Schmidt, ER & Berg, HG. 1983. *Aufhören und Anfangen. Wechselfälle im Alltag einer Gemeinde*. Gelnhausen: Burckhadthaus-Laetare-Verlag.

———. 1986. „An der Grenze entsteht Energie. Erfahrungen im Rollenwechsel.“ In: STOLT, Peter (Hg.). *An den Grenzen Kirchlicher Praxis. Eine Freundesgabe für Peter Krusche*. Hamburg: Agentur des Rauhen Hauses; München: Claudius Verlag. 181-195.

———. 1995. *Beraten mit Kontakt. Handbuch für Gemeinde- und Organisationsberatung*. Offenbach: Burckhardthaus-Laetare Verlag.

Schmidt, ER. 1997. *Redeverbot und Faust im Sack. Spiritualität im Umgang mit Konflikten. Protokoll des Vortrags vom 27. Februar 1997*. Luzern: Romero-Haus.

———. 1997. „Ich arbeite umsonst. Ehrenamtliche in der Leitung.“ In: DOMAY, Erhard (Hg.) *Arbeitsbuch Leiten in der Gemeinde. Berichte aus der Praxis, konzeptionelle und theoretische Entwürfe zu Leitungsverantwortung und Kooperation.* Reihe: DOMAY, Erhard (Hg.) Gottesdienst Praxis Serie B. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus. 125-138.

2. Literatur zum Thema Frauen in der Kirche und Feminismus

Schmidt, ER. O.J. *Frauenschritte in die Zukunft. Das Innovationspotential von Frauen in der Kirche*. Evangelische Frauenhilfe.

———; Korenhof, M; Jost, R (Hg.). 1988. *Feministisch gelesen. Ausgewählte Bibeltexte für Gruppen, Gemeinden und Gottesdienste.* Stuttgart: Kreuz-Verlag.

———; u.a. (Hg.). 1989. *Feministisch gelesen. Band 2 Ausgewählte Bibeltexte für Gruppen, Gemeinden und Gottesdienste.* Stuttgart: Kreuz-Verlag.

———. 1989. „Der Einfluß der Pfarrerin auf das Verständnis vom Pfarramt. Haben Frauen die Kirche verändert?“ In: JANETZKY, Birgit; MINGRAM, Esther; PELKNER, Eva (Hg.). *Aufbruch der Frauen. Herausforderungen und Perspektiven feministischer Theologie*. Münster: Edition Liberación. 164-176.

———. 1992. „Ehrenamtliche Arbeit von Frauen. Den Männern die Ehre, den Frauen die Schattenarbeit?“ *WzM (1992/1).* 18-26.

———. 1994. *Frauen und Macht. Dokumentation der 1.Deutschen Frauensynode 22. Bis 24. April 1994*. Gelnhausen: Spener-Verlag.

———. 1994. „Gleichheit ohne Angleichung. Das Ziel ‚Emanzipation‘ ist noch nicht erreicht.“ In: MUSALL, Peter (Hg.). *Kontinuität und Wandel. Festschrift aus Anlaß des 100. Geburtstages des Burckhardthauses e.V. Band I+II.*

3. Literatur aus der Schnittmenge der beiden Themenbereiche, Frauen und Beratung

Schmidt, ER. 1997. „Frauen als Begabungsreserve fürs Management?“

———. 1998. „Die Hermeneutik des Verdachts als Diagnoseprinzip.“ *WzM, Heft 8*. 508-512.

———. 1998. „Befragungsrituale von Männern und Frauen als Analysatoren“. *PTh (9/1998).* 355-360.

4. Keine der drei Kategorien zuzuordnende Literatur

Schmidt, ER; Hersch, L (Hg.). O.J.]. Arbeitshilfe zu den Freiweilligen Sozialen Diensten. Reihe: A Weyer (Hg.). Der Mitarbeiter. Arbeitshilfe für die Zurüstung von Jugendgruppenleitern. Heft 2. Gelnhausen und Berlin: Burckhardthaus-Verlag.

Literaturverzeichnis von Christian A.Schwarz

Schwarz, CA. 1981. *Programm des neuen Lebensstils*. Neukirchen-Vluyn: Aussaat-Verlag.

———. 1982. *Die Friedenslüge. Plädoyer für Wahrhaftigkeit*. Neukirchen-Vluyn: Aussaat-Verlag.

———. 1984. *Theologie des Gemeindeaufbaus. Ein Versuch.* Neukirchen-Vluyn: Aussaat-Verlag.

Schwarz, CA. 1986. „Welche Interessen bestimmen die Kritik? Zehn Einwände gegen die ‚Theologie des Gemeindeaufbaus, und zehn Rückfragen.“ In: Weth, Rudolf (Hg.). 1986. *Diskussion zur „Theologie des Gemeindeaufbaus.“* Neukirchen-Vluyn: Aussaat-Verlag. 160-181.

———. 1987a. Die Praxis des Gemeindeaufbaus. Gemeindetraining für wache Christen. Neukirchen-Vluyn: Schriftenmissions-Verlag.

———. 1987b. Der Gabentest. Mainz: C&P-Verlag

———. 1990. *Der Liebe-Lern-Prozeß. Die Revolution der Herzen*. Mainz: C&P-Verlag

Berief-Schwarz, B & Schwarz, CA. 1991. *Liebe-Lern-Prozeß. Leiterhandbuch*. Mainz: C&P-Verlag.

Berief-Schwarz, B & Schwarz, CA. 1991. *Leiterhandbuch zum Gabentest*. Mainz: C&P-Verlag.

Schwarz, CA. 1993. *Die dritte Reformation. Paradigmenwechsel in der Kirche*. Neukirchen-Vluyn: Aussaat-Verlag; Emmelsbüll: C & P Verlag.

———. 1993a. *Die vier Elemente des Glücks.* Emmelsbüll: C & P-Verlag.

———. 1993b. *Grundkurs Evangelisation. Leise werben für die gute Nachricht*. Emmelsbüll: C & P Verlag.

———. 1995a. *Anleitung für christliche Lebenskünstler*. Emmelsbüll: C & P Verlag.

———. 1995b. *Von der Kunst Liebe zu schenken und selbst zu erleben*. Emmelsbüll: C & P Verlag.

———. 1996. *Die natürliche Gemeindeentwicklung nach den Prinzipien, die Gott selbst in seine Schöpfung hineingelegt hat*. Emmelsbüll: C & P Verlag; Wuppertal und Kassel: Oncken Verlag.

Schalk, C & Schwarz, CA. 1997. *Die Praxis der Natürlichen Gemeindeentwicklung*. Emmelsbüll: C & P Verlag.

Schwarz, CA. 1997a. *Das 1 x 1 der Gemeindeentwicklung*. Emmelsbüll: C & P Verlag.

———. 1997b. *Das Gaben-Netzwerk. Der neue Gabentest*. Emmelsbüll: C & P Verlag.

Berief-Schwarz, B & Schwarz, CA. 1999. *Das Gaben-Netzwerk. Der neue Gabentest. Leiterhandbuch*. Emmelsbüll: C & P Verlag.

Schwarz, CA. 1999. *Die dreifache Kunst Gott zu erleben. Die befreiende Kraft eines trinitarischen Glaubens.* Emmelsbüll: C & P Verlag.

———. 2001. *Die drei Farben deiner Gaben. Wie jeder Christ seine geistlichen Gaben entdecken und entfalten kann*. Emmelsbüll: C & P Verlag.

Berief-Schwarz, B & Schwarz, CA. 2001. *Das Gruppenleiter-Handbuch. Wie sie die „drei Farben deiner Gaben" in Kleingruppen studieren*. Emmelsbüll: C & P Verlag.

Schwarz, CA. 2003. *Natürliche Gemeindeentwicklung in der katholischen Kirche.* Vallendar: Patris-Verlag.

Schwarz, CA. 2004. *Die drei Farben der Liebe. Die Kunst Gottes Gerechtigkeit, Wahrheit und Gnade mit anderen Menschen zu teilen.* Emmelsbüll: C&P-Verlag.

Unveröffentlichtes Material zur Natürlichen Gemeindeentwicklung

Fragebogen. 2002. *Fragebogen zur Lizenzierung als Berater der natürlichen Gemeindeentwicklung*. Gießen: Institut für natürliche Gemeindeentwicklung Deutschland.

Konzept. 2002. *Gemeinde natürlich entwickeln. Konzept zur Lizenzierung für Berater und Beraterinnen der natürlichen Gemeindeentwicklung.* Gießen: Institut für natürliche Gemeindeentwicklung Deutschland.

Stockmayer, J. 1998. Qualitätsmerkmale für Gemeindeberater. Unveröffentlichtes Dokument. Privat-Archiv: Brecht.