

## „Unser Jahresziel ist ...“ – Gemeindeleitung zwischen Machbarkeit und Unverfügbarkeit

Oliver Pilnei

Seit ungefähr drei Jahrzehnten ist es auch im Kontext von Gemeinden üblich, mit Zielen zu arbeiten. Das war nicht immer so. Über fast 2000 Jahre hinweg hat die Kirche Jesu Christi ohne zielorientierte und von Beratern gesteuerte Entwicklungsprozesse existiert und dabei sowohl Blütezeiten als auch Dürrephasen erlebt – was nicht heißt, dass die Kirche nicht von je her auch Ziele gehabt hätte! Unter dem massiven Einfluss der Wirtschaft auf alle anderen Gesellschaftsbereiche hat sich die Arbeit mit Leitbildern, Zielen und Werten in fast allen Organisationsformen und eben auch in Kirchen etabliert – mit positiven und negativen Folgen. Dem Wunsch, Gemeinde aktiv zu gestalten und das Reich Gottes zu „bauen“, kommt diese Entwicklung entgegen. Und so findet sich landauf landab kaum eine Gemeinde, die nicht ein Leitbild und dazugehörige Zielformulierungen vorweisen könnte. Oft ist viel totes Holz dabei. Leitbilder zieren Bürowände und Jahresziele erscheinen in Protokollen. Die Köpfe und Herzen der Gemeindeglieder erreichen sie oft nicht. Das Coaching von Gemeindeleitungen zeigt: Oft haben nicht einmal die Leitenden ihre Leitbilder und Zielvorstellungen so verinnerlicht, dass sie im Alltagsgeschehen abrufbar sind und im Leitungsverhalten tatsächlich einen Unterschied machen.

Die Dominanz wirtschaftlicher Räson hat auch die maßgeblichen Bilder von Leiterschaft geprägt. Neben das traditionelle Hirtenbild ist unter Pastoren und Gemeindeführern das Bild des Managers bzw. Geschäftsführers getreten, der visionär, zupackend und mitreißend die Gemeinde in die Zukunft führt. Jedenfalls werden auf Kongres-

sen häufig Leiterinnen und Leiter vorgezeigt, die diesen Leitungstyp bedienen. Unternehmen, Zeit, Familie, Konflikte, Prozesse, Teams, das eigene Selbst – vieles lässt sich angeblich managen. Warum nicht auch Gemeinde? Man(n) muss es nur richtig anpacken – oder?

Tatsächlich kann Kirche von den Führungsprinzipien der Wirtschaft profitieren. Als Organisation in Zeit und Raum unterliegt sie sozialen und wirtschaftlichen Gesetzmäßigkeiten wie jede andere Organisation auch. Sie muss haushalten, ihr Personal ausbilden und führen, sich rechtlich organisieren, in der Öffentlichkeit kommunizieren und vieles mehr. Alles Bereiche, in denen solides, versiertes und von Fachkenntnis getragenes Leitungshandeln erforderlich ist. Wehe der Kirche, die meint, in diesen Bereichen eine Größe ganz eigener Art (*sui generis*) zu sein!

Allerdings gibt es markante Unterschiede. Und die gehen auf den – will man sich der Sprache des Marktes bedienen – Unterschied im „Produkt“ zurück. Dieses entscheidet, was Führen und Leiten im Raum von Kirche bedeutet, was für Gemeinden machbar ist und was nicht. Das „Produkt“ der christlichen Kirche ist allerdings nicht das Ergebnis ihrer Arbeit. Es ist jedem kirchlichen Handeln als normativer Orientierungspunkt schlechterdings vorgegeben: das Evangelium von Jesus Christus.

Führen und Leiten<sup>1</sup> gibt es im Raum der Kirche nur im Horizont des Evangeliums und um des Evangeliums willen. Nach reformatorischem Bekenntnis, das Baptisten an dieser Stelle gut mitsprechen können, ist die Kirche Jesu ein Geschöpf des Evangeliums, das die sichtbare Gestalt der Versammlung der (wahrhaft) Glaubenden

<sup>1</sup> Das Wort „Führen“ meint das auf Personen gerichtete Handeln zur Erreichung von Zielen, „Leiten“ organisationsbezogenes Handeln.

annimmt. Sie ist nicht das Ergebnis einer Interessengemeinschaft, nicht ein Verein Gleichgesinnter, sondern der von Gott geschaffene Leib Christi und die in diese Welt gesandte Gemeinschaft der Glaubenden. Geschaffen, nicht um für sich zu leben, sondern durch Verkündigung, Lebenszeugnis und Dienst für diese Welt da zu sein. „Die Kirche hat das zu bezeugen, wovon und woraus sie selbst lebt.“ (Härie, 30) Damit dies verlässlich und sachgemäß geschehen kann, bedarf die christliche Kirche der Führung und Leitung. In dieser Aufgabe findet Gemeindeleitung ihren Grund, aber auch ihre Grenze. Kirchenleitung darf sich nur solche Ziele setzen und mit ihrem Leitungshandeln auf das hinwirken, was dem Evangelium entspricht und die Verkündigung des Evangeliums fördert. Das gilt sowohl für die Leitungsgremien auf gesamtkirchlicher Ebene, als auch für Leitungskreise von Ortsgemeinden und die Leitungsarbeit von Pastoren; auch wenn sich die Leitungstätigkeiten im Vollzug recht unterschiedlich darstellen. Eigenmächtige Visionen und Ziele sind fehl am Platz. Und genau hierin unterscheidet sich die christliche Kirche von anderen Organisationen, die von der kreativen und steuernden Kraft ihrer Gründerfiguren und Lei(s)tungssträger leben. Die christliche Kirche tut genau das nicht: Sie lebt vom Evangelium, das dem Zeugnis des Apostels Paulus zufolge eben keine menschliche, sondern eine „Kraft Gottes [ist], die selig macht alle, die daran glauben, die Juden zuerst und ebenso die Griechen“ (Röm 1,16).

Diese apostolische Klarstellung ist eine heilsame Entlastung: Das Wesentliche müssen nicht wir Menschen leisten – ja, wir können es gar nicht! Gott bewirkt, dass sein Evangelium (Röm 1,1) zum Ziel kommt. Paulus' Hinweis kann aber auch als Einschränkung und Anfrage an das Selbstverständnis oder gar als Kränkung erlebt werden: Wenn der Gemeinde ihr „Produkt“ vorgegeben ist, seine Wirksamkeit letztlich nicht in unseren Händen liegt, wozu sind Gemeindeleitungen dann eigentlich da?

Wozu sie da sind und wie sie ihren Weg zwischen Machbarkeit und Unverfügbarkeit finden, soll bildhaft beantwortet werden. Christliche Leiterinnen und Leiter sind keine Manager, sie sind Gärtner. Im Bild des Gärtners bzw. der Gartenarbeit lässt sich das Spannungsfeld von Machbarkeit und Unverfügbarkeit kirchlicher Leitungsbearbeitung angemessen und mit praktischem Nutzen beschreiben.

Aufgabe und Absicht des Gärtners bestehen darin, Pflanzen zum Gedeihen zu verhelfen, damit sie wachsen, aufblühen und Frucht bringen. Je nach Ambition und Kenntnis möchte der Gärtner in seinem Garten ein Gesamtbild kreieren, das das menschliche Herz erfreut, zum Spaziergehen oder schlicht Verweilen einlädt. Der Winzer will den Ertrag seiner Weinstöcke steigern oder einen besonders edlen Tropfen erzeugen und deshalb nur qualitativ sehr hochwertige Trauben ernten. Damit das gelingt, müssen Gärtner und Winzer das Umfeld der Pflanzen so kultivieren, dass ein Gedeihen ermöglicht und gefördert wird.

Bei alledem werden Gärtner und Winzer nicht beliebig, sondern überlegt und absichtsvoll vorgehen. Sie haben ein Bild vor Augen, wie es sein soll. Damit dieses Wirklichkeit wird, setzen sie sich Ziele: z. B. ein neues Beet pflanzen, Sträuchern eine schöne Form geben, zwischen den Pflanzen einen Kiesweg anlegen. Und sie überlegen Schritte, die zur Erreichung dieser Ziele notwendig sind: z. B. hochwertige Pflanzen kaufen, frische Erde besorgen, Sträucher auf den Stock setzen etc.

Bei all dem wird deutlich, dass der Gärtner kultivierend agiert. Er schafft Bedingungen, die für den Wachstumsprozess wichtig, manchmal sogar entscheidend sind, aber er wird den Prozess des Wachstums selbst nie machen oder steuern können. Er kann sich wünschen, dass die Blumen prächtig aufblühen, aber genau das

wird er nicht bewirken können. Die operationalisierbaren Ziele liegen nicht im Bereich des Wachstums, sondern in den Bereichen, über die er verfügt (Kies und Erde besorgen, Dünger streuen, Pflanzen schneiden etc.).

Übertragen auf Gemeindeleitung, heißt das: Leiterinnen und Leiter dürfen sich über eine heilsame Begrenzung freuen. Im Blick auf die Kraft des Wachstums und die Frucht des Evangeliums gleichen sie dem Menschen im Reich-Gottes-Gleichnis Jesu, der den Samen ausstreut, „schläft und aufsteht, Nacht und Tag; und der Same geht auf und wächst – er weiß nicht wie. Denn von selbst bringt die Erde Frucht“ (Mk 4,27f). Leiter agieren also als Kultivierer. Sie bereiten den Boden, sie kreieren eine Umgebung, sie schaffen eine Kultur, in der sich das Evangelium entfalten kann. Und das heißt: Menschen entwickeln biblisch genährte Phantasie für das Reich Gottes; sie dringen neu in die biblischen Texte ein und empfangen aus ihnen Inspiration und Vorstellungskraft; sie üben Spiritualität und Nachfolge ein und fassen den Mut, Neues zu wagen (vgl. Roxburgh, 42ff). Wer meint, dieses Leitungsverständnis führe zu einer Laiz-sez-faire-Haltung, irt gewaltig. Wie das Gärtner, so ist auch diese Leitungstätigkeit mühsame Arbeit, bei der man sich auch die Hände schmutzig macht!

Mit dieser Unterscheidung vor Augen müssen Leiter dann Einflussbereiche identifizieren, in denen sie tatsächlich wirksam agieren können. *Wirksam* heißt: Leitende agieren aus ihrer *Kompetenz* in Bereichen, die für die Organisation *wesentlich* sind und in denen sie etwas gestalten können. Oft halten sich Gemeindeführungen im Bereich der Interessen oder der spontanen Aufmerksamkeit auf: z. B. bei aktuellen Konflikten, die die Tagesordnung sprengen, oder beim zeitraubenden Austausch über das Gruppenleben. Über Vieles in der Gemeinde kann man endlos reden und wird doch nichts

bewirken. Bereiche zu identifizieren und im Blick zu behalten, in denen wirksames Leitungshandeln zu erwarten ist, ist ein wesentlicher Schritt, der Zeit braucht. Folgt man der kurzen Skizze kultivierender Leitungsarbeit, dann haben solche Bereiche immer damit zu tun, wie Menschen Inspiration durch das Evangelium empfangen, sich in der Nachfolge einüben und ihre gottgegebenen Gaben zur Entfaltung bringen können.

Innerhalb solcher Einflussbereiche ist zu fragen, was unverfügbar bleibt und was machbar ist; wo also eine operationalisierbare Arbeit mit Zielen angezeigt ist. Mit Zielen zu arbeiten, macht nur Sinn, wenn man ihr Erreichen auch überprüfen und d.h. messen kann. Wer mit Zielen arbeiten will, sollte das richtig tun. Ziele sind keine vagen Absichtserklärungen, sondern präzise Formulierungen, die sich z. B. an dem SMART-Modell orientieren. Demzufolge sind Ziele:

- Spezifisch, d.h. konkret, einfach, klar
- Messbar, d.h. überprüfbar in Zeit- oder Größeneinheiten
- Attraktiv, d.h. erstrebenswert, motivierend
- Relevant, d.h. sie bieten einen echten Mehrwert
- Terminiert, d.h. zeitlich begrenzt

Wer auf diese Weise mit Zielen arbeitet, muss Verantwortliche benennen, die Ziele im Blick behalten, das Erreichen von Zielen bzw. Meilensteinen überprüfen und mit ihrem Team Erfolge feiern.

Zwischen Machbarkeit und Unverfügbarkeit zu unterscheiden, ist heilsam. Leitenden steht dadurch die Kraft des Evangeliums von Jesus Christus vor Augen. Gerade das hilft ihnen, angemessen mit ihren (ehrentamtlichen) Mitarbeitern umzugehen und als Leitende nah am Menschen zu sein.

**Literaturempfehlungen:**

Wilfried Härle: Führen und Leiten in der evangelischen Kirche. Ein Gutachten, in: Geistlich leiten – Ein Impuls (epd 6/2012), 26-53.

Alan Roxburgh / Fred Romanuk: Missionale Leiterschaft. Gemeinde bauen in einer sich verändernden Welt, Marburg 2011.

## Kirche nahe bei den Menschen – Grundzüge eines kirchlichen Marketings

Sebastian Gäbe

**D**ie Kirche hat ihren Platz inmitten der Menschen. Sie beruft sich auf Jesus Christus, der inmitten der Menschen wohnte (Joh 1), steht in der Tradition der Jünger, die unter die Menschen gesandt wurden (Mt 10) und ist selbst von Christus unter die Menschen ausgesandt (Mt 28). Die Kirche ist Zelt Gottes inmitten der Menschen. Aber vielfach erleben Menschen, dass die Kirche in ihren vielfältigen Erscheinungsformen an ihrem Leben vorbeiredet und lebt.

Aus dieser Diskrepanz erwächst die kybernetische Aufgabe, Gemeinden kulturell und strukturell zu einer Organisation zu entwickeln, die auf die Menschen und ihre Lebenssituationen um sie herum ausgerichtet ist. Diese Überlegung ist im Kern kein Novum in der Theologie, sondern wurde in den verschiedenen Teildisziplinen der Theologie immer wieder diskutiert. Aus ihr resultierte die Wiederentdeckung der Hörerdimension in der Homiletik oder der Wandel von der kerygmatischen zur therapeutischen Seelsorge in der Poimenik. Ein umfassendes kybernetisches Programm steht jedoch weitestgehend aus.

Ein für die Gemeindepraxis angepasstes Marketing kann hier wesentliche Impulse geben. Im kirchlichen Kontext wird dem Marketing überwiegend mit Skepsis begegnet. Den Makel einer allein auf Absatz bedachten Disziplin, die es ermöglichen soll, Kühlschranke an Eskimos zu verkaufen, konnte das Marketing bis heute nicht abschütteln. Nicht wenige fürchten, dass mit einem Kirchenmarketing