

Gary L. McIntosh



# Stufen des Gemeindewachstums

Perspektiven für jede Gemeindegröße

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Gary L. McIntosh  
Stufen des Gemeindegewachstums:  
Perspektiven für jede Gemeindegröße

© 2013 pulsm Medien, Worms  
Best.-Nr.: 652.816  
ISBN: 978-3-939577-16-4

Originaltitel: One Size Doesn't Fit All – Bringing Out the Best in Any Size Church  
© 1999 Baker Publishing Group, Grand Rapids, Michigan, USA.

Übersetzung und Satz: Holger S. Hinkelmann  
Lektorat: Frauke Bielefeldt  
Cover und Art Design: Jonathan Maul  
Druck und Verarbeitung: CPI Ebner & Spiegel, Ulm

Soweit nicht anders angegeben, wurden folgende Bibelübersetzungen verwendet:  
Neues Testament: Neue Genfer Übersetzung © 2011 Genfer Bibelgesellschaft  
Altes Testament: Neues Leben – Die Bibel © 2002 und 2006 R. Brockhaus im SCM-Verlag, Witten

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung des Verlages.

[www.pulsm Medien.de](http://www.pulsm Medien.de)

# Inhalt

Vorwort zur deutschen Ausgabe .....	9
Einleitung .....	11
1. Welche Gemeindegröße haben Sie? .....	13
2. Wie ist die Ausrichtung der Gemeinde? .....	25
3. Wie ist die Gemeinde aufgebaut? .....	37
4. Wer gibt den Ton an? .....	51
5. Was ist die Rolle des Pastors? .....	61
6. Wie werden Entscheidungen getroffen? .....	75
7. Welche Rolle spielen die hauptamtlichen Mitarbeiter? .....	87
8. Wie vollzieht sich ein Veränderungsprozess? .....	99
9. Wie wachsen Gemeinden? .....	115
10. Welche Hindernisse stehen Wachstum entgegen? .....	129
11. Welche Strategien führen zu Wachstum? .....	145
12. Wie geht es nun weiter? .....	169
Anhang .....	179



# Vorwort zur deutschen Ausgabe

Vor ungefähr zehn Jahren: Ich bin auf dem Heimweg, wieder einmal frustriert und verwirrt. Wie so oft nach Treffen mit anderen Pastoren frage ich mich: »Was mache ich falsch?« Ich habe ein schlechtes Gewissen. Die anderen besuchen regelmäßig alle ihre Gemeindemitglieder. Sie scheinen jeden in der Gemeinde zu kennen, wissen immer, wie es den Einzelnen geht. Sie schaffen es, alle in ihrer Gemeinde über alles zu informieren und in Entscheidungen einzubeziehen. Und ich?

Wieder einmal hat vergangene Woche ein Treffen das andere gejagt. Und wieder habe ich niemanden besucht. Letzten Sonntag sagt mir auch noch jemand: »Ich bin wieder da!« Ich freue mich mit ihm und denke: »Ich wusste nicht einmal, dass du weg warst!« Warum schaffe ich es nicht, ein guter Pastor zu sein – so wie die anderen? So wie ich es gelernt habe?

Ein paar Jahre später: Ich bin wieder auf dem Heimweg. Zum ersten Mal nach einem Treffen mit anderen Pastoren denke ich: »Die verstehen mich! Denen geht's genauso! Wir stehen vor denselben Fragen und Herausforderungen. Vielleicht mache ich doch nicht alles falsch.«

Warum war dieses Mal so anders für mich? Der Unterschied zu allen vorherigen Treffen: Wir waren alle Pastoren größerer Gemeinden. Während ich mich bis dahin vorwiegend mit Kollegen aus wesentlich kleineren Gemeinden getroffen hatte, kamen diesmal alle aus Gemeinden mit mehreren hundert Gottesdienstbesuchern.

Dieses Treffen hat mir gezeigt, dass kleine und große Gemeinden sich nicht nur in der Anzahl der Besucher, Mitglieder und Mitarbeiter unterscheiden. Unterschiedlich große Gemeinden ticken einfach völlig anders. Und dabei geht es nicht um richtig oder falsch, um gut oder schlecht, sondern einfach nur um anders.

Was ist anders? Worin unterscheiden sich kleine, mittlere und große Gemeinden? Wo liegen die Chancen und Herausforderungen unterschiedlicher Gemeindegrößen? Welche Schritte müssen Gemeinden gehen, um weiter wachsen zu können?

In diesem Buch nimmt uns Gary L. McIntosh mit auf eine Entdeckungsreise. Mit von der Partie sind ein frustrierter Pastor einer kleinen Gemeinde und sein Mentor Bob. Sein Buch hat mir geholfen, noch besser zu verstehen, was unsere Gemeinde von anderen unterscheidet, warum unsere Gemeinde so tickt, wie sie tickt, und was für uns als Gemeinde dran ist. Gary McIntosh hat mir aber auch geholfen, andere Gemeinden besser zu verstehen und nicht von uns auf andere zu schließen.

Ob Sie in einer kleinen, mittleren oder großen Gemeinde sind: Ich wünsche Ihnen, dass dieses Buch Ihnen genauso hilft, Ihre Gemeinde einerseits zu verstehen und wertzuschätzen und andererseits nächste Schritte zu wagen, auch wenn das Veränderung bedeutet. Es geht nicht um richtig oder falsch, um gut oder schlecht, sondern einfach nur um anders!

*Torsten Pfrommer, Freie evangelische Gemeinde Gießen*

# Einleitung

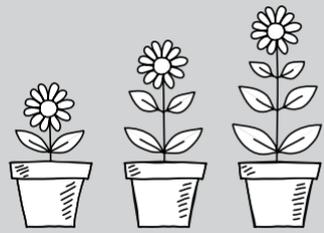
Dies ist die Geschichte eines jungen, frustrierten Pastors, der irgendwann mit seinem Latein am Ende ist, wie er geistliches Wachstum in seiner Gemeinde fördern soll. Er sucht Rat bei einem erfahrenen Pastor (Bob), mit dessen Hilfe er erkennt, dass eine Gemeinde dann wachsen kann, wenn ihre Leiter begreifen, dass man nicht alle Gemeinden über einen Kamm scheren kann, sondern es auf ihre Größe ankommt.

Die Gedanken, die ich diesem erfahrenen Pastor in den Mund lege, habe ich in meinen Gemeindeentwicklungsforschungen und in der Beratung von über 500 Gemeinden quer durch die Vereinigten Staaten und Kanada entwickelt.

Wenn Sie die Geschichte dieses Pastors und die Konzepte in diesem Buch lesen, können Sie lernen, wie Sie Wachstum in Ihrer eigenen Gemeinde fördern und Menschen zu Jesus finden können. Das kann Ihnen und Ihrer Gemeinde Mut für die Zukunft machen.

Die fiktive Geschichte dieses Pastors habe ich aus den vielen Geschichten zusammengestrickt, die ich in meiner Beratungspraxis gehört habe. Jegliche Ähnlichkeiten zwischen den hier beschriebenen Charakteren und Geschichten mit realen Personen oder Gemeinden sind rein zufälliger Natur.





## Kapitel 1

# Welche Gemeindegröße haben Sie?

Meine Geschichte beginnt vor etwa fünf Jahren. Ich saß in meinem Büro und beobachtete durch das Fenster, wie meine Kinder in der Einfahrt zum Pastorenhaus spielten. Für einen Moment lenkte mich ihr argloser Spaß von dem Frust ab, der mich nach nur sechs Monaten Pastorendienst erfasst hatte.

Acht Jahre lang hatte ich den Ruf Gottes in den Pastorendienst verspürt. Sieben Jahre Erfahrung als Jugend- und Zweitpastor plus die Zeit der theologischen Ausbildung waren mir als ausreichende Vorbereitung für einen erfolgreichen Dienst erschienen. Rückblickend kann ich natürlich sehen, dass mir vieles über einen wirkungsvollen Dienst nicht bekannt war. Aber zu dem Zeitpunkt war ich recht zuversichtlich gewesen, dass ich gut klarkommen würde.

Die ersten drei Monate waren glatt verlaufen. Meine Frau und ich waren in das 250 Quadratmeter große Pastorenhaus eingezogen, hatten die Kinder in der örtlichen Grundschule angemeldet und hatten uns mit der Stadt vertraut gemacht. Nachdem ich mein Büro vier Jahre lang mit Waschmaschine und Wäschetrockner geteilt hatte, war es eine Wohltat, ein eigenes Büro beziehen zu kön-

nen. Die Aufgaben, die eine normale Arbeitswoche mit sich brachte, bereiteten mir Freude. Es machte mir Spaß, die vielen Fähigkeiten einzusetzen, die ich mir in meiner Ausbildung angeeignet hatte. Predigtvorbereitung, Bibelstunden, einen Veranstaltungskalender zusammenstellen – alles das hatte ich mir erträumt und es deckte sich mit meiner Berufung. Die Leute reagierten positiv auf meine Predigten und voller Begeisterung besuchte ich alle Gemeindeglieder in den ersten drei Monaten. Es waren zwar nur 35 Mitglieder, aber die Gemeinde schien Potenzial zu haben, zumal sie nicht weit weg von einer stark befahrenen Schnellstraße lag.

Doch nach und nach stieg ich nach diesen drei Monaten von Wolke sieben auf den Boden der Tatsachen herab. Meine anfänglichen Versuche, die Veranstaltungen einzuführen, mit denen ich in anderen Gemeinden gut gefahren war, scheiterten. Beispielsweise versuchte ich eine evangelistische Arbeit einzuführen, um Menschen für Jesus zu erreichen. Wir hatten eine Liste von 19 Leuten, die wir besuchen wollten. Unser Besuchsteam suchte alle 19 Leute auf und eine Person sprach sogar ein Übergabegebet, aber sie kam nie in den Gottesdienst. Nachdem wir die Besuchsliste abgearbeitet hatten, brach unser Evangelisationsdienst zusammen, weil wir schlicht niemand mehr hatten, den wir besuchen konnten. Unsere kleine Gemeinde hatte einfach nicht genug Mitglieder, um Evangelisation an möglichen Gottesdienstbesuchern festzumachen.

Als Nächstes sah ich mir an, wie der Kindergottesdienst ausgebaut werden könnte. Dummerweise waren meine beiden Kinder die einzigen Kinder. Das Viertel, in dem die Gemeinde lag, entwickelte sich von einem Wohn- zu einem Industriegebiet. Familien betrachteten meine Gemeinde nicht als den Ort, an den man Kinder mitnimmt. Während ich in meiner vorigen Gemeinde einen wachsenden Kindergottesdienst geleitet hatte, fehlte mir hier so gut wie jede Grundlage. Zu meiner Enttäuschung fielen auch neuere Programme durch wie eine Caf earbeit, die Studenten an der örtlichen Universit at ansprechen sollte. Die Studenten kamen einfach nicht ...

Da saß ich nun, nach nur sechs Monaten als allein verantwortlicher Pastor, und kämpfte mit der Erkenntnis, dass ich nicht wusste, wie ich diese kleine Gemeinde zu neuem Wachstum und Leben führen sollte. Was ich in der Ausbildung gelernt hatte – Gemeindep dagogik, biblische Sprachen, Homiletik, Kirchengeschichte –,

hatte mir zwar eine wichtige Grundlage geschaffen, aber nicht die Fähigkeiten an die Hand gegeben, um meine erste kleine Gemeinde zu leiten.

Deshalb rief ich Bob Morrison an. Ich hatte seinen Namen von anderen Pastoren in der Gegend gehört, die mit großem Respekt von ihm sprachen. Er war direkt nach seinem Theologiestudium in seine gegenwärtige Gemeinde gekommen. Das war vor 29 Jahren. Damals hatte die Gemeinde nur aus acht Familien bestanden. Dann hatte er erlebt, wie die Gemeinde durch mehrere Entwicklungsstufen ging, bis sie nun bei einem Gottesdienstbesuch von 1750 Leuten in drei Gottesdiensten angekommen war und noch einen neuen Samstagabendgottesdienst plante.

Ich hatte gehört, dass Bob gerne jüngere Kollegen als Mentor betreute. Und genau das brauchte ich: einen Mentor. So rief ich ihn an.

Als wir uns zum Frühstück trafen, muss mir meine Frustration auf der Stirn gestanden haben. Nachdem wir ein bisschen geplaudert hatten, fragte Bob: »Nun, alleiniger Pastor einer kleinen Gemeinde zu sein ist doch nicht so einfach, wie du dachtest, stimmt's?

»Das kannst du laut sagen«, entgegnete ich. »Die Gemeindeglieder sind schon nett. Aber was immer ich anpacke, greift nicht.« Ich klagte über die verschiedenen Programme, die ich in den letzten sechs Monaten vergeblich begonnen hatte und wie ich in einer anderen Gemeinde damit Erfolg gehabt hatte.

Bob erkundigte sich nach meiner bisherigen Gemeindeerfahrung. Ich erzählte ihm, dass ich während meines Studiums in einer Gemeinde mit etwa 500 Mitgliedern zu Jesus gefunden hatte. Nach dem Studium wurde ich in genau dieser Gemeinde Jugendpastor und war für über 75 Studenten verantwortlich. Ich wollte meine Geschichte nicht unnötig ausdehnen und so erzählte ich ihm noch, wie Gott mich zum Theologiestudium berufen hatte und dass ich nach der Ausbildung eine Stelle als Zweitpastor in einer Gemeinde von rund 300 Mitgliedern übernommen hatte. Zu meinen Aufgaben gehörte die Leitung der Sonntagsschule<sup>1</sup>, die Leitung der Teenager- und Jugendarbeit und die Leitung der sehr beliebten Kinderbibelwochen in den Schulferien. Jedes Jahr nahmen über 200 Kinder aus der näheren Umgebung für zwei Wochen an so einer Kinderbibelwoche teil.

Bob hörte mir aufmerksam zu. Als ich fertig war, würdigte er meine Erfahrungen und bat mich, ihm zu schildern, was mich im Moment so frustrierte. »Nun, ich könnte dir mehrere Gründe nennen«, stöhnte ich, »aber ich will dir nur mal von unserem letzten Gemeindeleitungstreffen erzählen.«

Ausführlich berichtete ich ihm, wie ich versucht hatte, die Gemeindeleitung zu einer größeren Vision zu bewegen. Wenn ich überhaupt etwas von dieser Gemeinde begriffen hatte, dann dass ihren Mitgliedern jegliche Vision fehlte. Es hatte eine Zeit gegeben, in der durchschnittlich über 200 Menschen den Gottesdienst besucht hatten. Aber dann war die Gemeinde über zehn Jahre hinweg geschrumpft, gebeutelt durch zwei Spaltungen, bis zur Zahl von 35 Mitgliedern. Die Übriggebliebenen zogen sich zurück, um das bisschen verbliebene Gemeindearbeit zu bewahren. Meine bisherige Berufserfahrung hatte mich gelehrt, dass wachsende Gemeinden eine Vision haben, und es war offensichtlich, dass meine jetzige keine besaß. Irgendwann im Laufe der Sitzung forderte ich die Gemeindeleitung auf: »Lasst uns ein wenig von der Zukunft träumen. Sagt mir, wo ihr die Gemeinde in 25 Jahren sehen wollt.«

Die Ältesten verharrten einfach in Schweigen, bis schließlich Frank, ein älterer Mann, lachend erklärte: »Ich glaube nicht, dass ich in 25 Jahren noch hier bin.« Ich sah ein, dass es sie überforderte, 25 Jahre vorauszudenken. So regte ich an, dass sie sagen, wo die Gemeinde in zehn Jahren sein sollte. Doch auch das schien für sie noch zu viel zu sein. »Wie sieht es mit fünf Jahren aus?«, fragte ich. Es kamen immer noch keine Wortmeldungen. Schließlich bat ich sie mit leicht genervtem Unterton: »Dann sagt mir wenigstens: Was denkt ihr, hat Gott im nächsten Jahr mit uns vor?«

»Kannst du dir das vorstellen?«, fragte ich Bob. Ich konnte mich nicht mehr halten und meine Stimme wurde lauter. Die Leute an den Nachbartischen schauten zu uns herüber. »Der Gemeindeleitung fiel es sogar schwer, auch nur ein Jahr vorauszudenken. Wissen sie denn nicht, dass eine Gemeinde ohne Vision zum Untergang verdammt ist?«

Bob hörte mir eine ganze Zeit lang zu, sah auf meine Körpersprache und achtete auf den Ton in meiner Stimme. Als ich fertig mit Reden war, erklärte er mir sein erstes Prinzip. Er meinte, dass er den Eindruck habe, dass ich einem grundlegenden Missverständnis aufgesessen sei, und sagte:

Auf die Größe der Gemeinde kommt es an.

Überrascht rief ich: »Auf die Größe? Was meinst du damit?«

Bob begann zu erklären: »Mir scheint, dass du versuchst, eine kleine Gemeinde im Stil einer großen zu führen.« Er griff in seine Aktenmappe, zog ein Blatt heraus und legte es zwischen uns auf den Tisch. »Schau dir diese Statistik der Gemeinden in den USA an.«

Gottesdienstbesuch	Prozent	Gottesdienstbesuch	Prozent
2000+	99 %	75–99	50 %
800–1999	98 %	55–74	40 %
400–799	95 %	45–54	35 %
250–399	90 %	40–44	30 %
200–249	85 %	35–39	25 %
150–199	80 %	30–34	20 %
140–149	75 %	25–29	15 %
130–139	70 %	20–24	10 %
100–129	60 %	19 oder weniger	5 %

Bob wies mich zunächst darauf hin, dass die Zahl der Gottesdienstbesucher im Allgemeinen ein besseres Kriterium für die Gemeindegröße sei als die Mitglieder. Dann erläuterte er, dass die Prozentzahlen jeweils den Prozentsatz der Gemeinden angeben, die *kleiner* sind als die genannte Zahl. »75 %« bedeutet beispielsweise,

dass 75 Prozent aller Gemeinden sonntagsmorgens weniger als 149 Gottesdienstbesucher haben. Daraufhin fasste er einige Schlüsse aus der Statistik zusammen:

- Die Größe protestantischer Gemeinden geht ziemlich auseinander.
- Die meisten Gemeinden sind ziemlich klein: 50 Prozent der Gemeinden haben weniger als 100 Gottesdienstbesucher und 80 Prozent einen durchschnittlichen sonntäglichen Gottesdienstbesuch von unter 200.
- Die übrigen 20 Prozent aller Gemeinden verteilen sich gleichmäßig auf mittlere und große Kirchen. Höchstwahrscheinlich haben 10 Prozent aller Gemeinden einen Gottesdienstbesuch von 200–400 Personen und die restlichen 10 Prozent über 400 Gottesdienstbesucher.
- Weniger als 1 Prozent fällt in die Kategorie der Megagemeinden mit über 2000 Gottesdienstbesuchern.

Dann schlug Bob mir vor, der Einfachheit halber nur von kleinen, mittleren und großen Gemeinden auszugehen. Er drehte das Blatt Papier um und schrieb auf die Rückseite:

<b>Gemeindetyp</b>	<b>kleine Gemeinden</b>	<b>mittlere Gemeinden</b>	<b>große Gemeinden</b>
Gottesdienstbesucher	15–200	201–400	401+
Anteil der Gemeinden	80 %	10 %	10 %

»Ich hätte eine Gemeinde von 200 Gottesdienstbesuchern nie als klein eingestuft«, bemerkte ich.

»Das ist verständlich«, sagte Bob. »Ich gebrauche die Marke von 200 Gottesdienstbesuchern, um zwischen kleinen und mittleren Gemeinden zu unterscheiden, weil sich bei dieser Größe die Ausrichtung einer Gemeinde entscheidend ändert. Gemeinden mit unter 200 Gottesdienstbesuchern sind stärker beziehungsorientiert. Wenn eine Gemeinde aber über die Marke von 200 wächst, verändert sie sich zu einer stärker programmorientierten Gemeinde. Die Ausrich-

tung einer Gemeinde bestimmt, ob sie klein, mittel oder groß ist. Wir haben heute nicht genug Zeit, um uns näher mit diesen drei Ausrichtungen zu beschäftigen. Aber wir werden später darauf zurückkommen.«

»Okay«, sagte ich, »aber irgendwie sehe ich einen großen Unterschied zwischen einer Gemeinde von 29 Leuten und einer von 129.«

»Tatsächlich gibt es drei Stufen einer kleinen Gemeinde: die kleine, die kleinere und die kleinste«, erklärte Bob. »Die erste Stufe umfasst Gemeinden mit einem durchschnittlichen sonntäglichen Besuch unter 35 Personen. Die zweite Stufe umfasst Gemeinden, die sich zwischen 36 und 75 Besuchern bewegen. Diese kleinere Gemeindegröße wird häufig als »typisch« bezeichnet. Die dritte Stufe beinhaltet Gemeinden zwischen 76 und 200 Gottesdienstbesuchern. Je nachdem wessen Veröffentlichungen du liest und in welchem Gemeindeverband du arbeitest, wird eine Gemeinde dieser Größe als mittelgroße oder sogar große Gemeinde betrachtet. Trotzdem nenne ich sie eine kleine Gemeinde.«

Als Bob innehielt, um an seinem Kaffee zu nippen, hielt ich dagegen: »Wir können Gemeinde also entsprechend kategorisieren. Aber was macht das für einen Unterschied? Gemeinde ist Gemeinde. Ich habe kürzlich sogar eine Untersuchung gelesen, die nahelegt, dass grundsätzlich alle Gemeinden dieselben Probleme haben, unabhängig von ihrer Größe.«<sup>2</sup>

Da widersprach mir Bob nachdrücklich. Zwar gebe es einige Gemeinsamkeiten zwischen allen Gemeinden, doch Gemeindeleiter, die wirkungsvoll arbeiten wollten, müssten verstehen, wie sich die Bedürfnisse einer Gemeinde abhängig von ihrer Größe änderten. Er erläuterte mir, dass eine kleine Gemeinde keine Miniversion einer großen ist, sondern ein völlig anderer Typ. Was bei einer Gemeinde von 1000 Leuten funktioniert, hilft häufig einer Gemeinde von 400 oder 35 nicht weiter. Jede Gemeindegröße braucht ihre eigenen Methoden. Effektive Älteste berücksichtigen das. So hat beispielsweise die *Kirche des Nazareners* Strategien für ihre Gemeinden entwickelt, die auf die jeweilige Gemeindegröße zugeschnitten sind. Unter der einfallsreichen Leitung von Bill Sullivan werden drei Strategien je nach Gemeindegröße eingesetzt: das »Small Church Institute« (Institut für kleine Gemeinden), die »Intermediate Church Initiative« (Initiative für mittlere Gemeinden) und das »K-Church-Project«.<sup>3</sup> Diese Strategien berücksichtigen die spezielle Situation klei-

ner, mittlerer und großer Gemeinden. Bob erklärte mir, dass diese Unterteilung von Gemeinden nach Größe wenigstens in sechsfacher Weise von Bedeutung sei:

1. Für die Planung von Evangelisation und Gemeindegliederarbeit spielt bei den meisten Gemeinden die Gemeindegröße eine größere Rolle als die Verbandszugehörigkeit.
2. Wenn ein Pastor von einer Gemeinde zu einer anderen wechselt, verlangt ihm eine andere Gemeindegröße häufig eine größere Umstellung ab als der neue Wohnort.
3. Seminare und Schulungen sind besonders wirkungsvoll, wenn sie Teilnehmer nach Gemeindegröße zusammenstellen.
4. Wenn man versucht, als Gemeinden zusammenzuarbeiten, so gelingt das einfacher zwischen Gemeinden der gleichen Größe in unterschiedlichen Verbänden als zwischen Gemeinden unterschiedlicher Größe im gleichen Gemeindeverband.
5. Wenn sich die Gemeindegröße ändert, bringt das für die Gemeindeglieder häufig Unsicherheit, Unruhe und Frust mit sich.
6. Wenn Gemeindeleiter von anderen lernen wollen, dann finden sie es in der Regel hilfreich, sich Gemeinden der gleichen Größe anzuschauen, unabhängig davon, zu welchem Verband die anderen gehören.<sup>4</sup>

»Verstehe ich dich richtig: Du meinst, dass mein Problem zumindest teilweise damit zusammenhängt, dass ich in einer kleinen Gemeinde mit den Strategien einer großen arbeite?«, fragte ich Bob. Als er nickte, dachte ich zurück an meine Gemeinde. Möglicherweise würde mir ein besseres Verständnis für die Eigenheiten der einzelnen Gemeindegrößen im Dienst weiterhelfen. Wenigstens würde ich wissen, wo ich ansetzen könnte.

»Statt nur eine Methode auf jede beliebige Gemeinde anzuwenden, muss ich meine Vorgehensweise auf die Gemeindegröße abstimmen, stimmt's?«

»Ja, aber das ist nicht alles«, entgegnete Bob. »Schauen wir uns noch einmal meine Notizen an.«

Er griff nach dem Blatt Papier, auf das er vorhin schon geschrieben hatte, und knüpfte an seine früheren Gedanken an. Er berichtete, dass 1940 ein Mann namens William Sheldon die Menschen in drei unterschiedliche Figurtypen aufgeteilt hatte: den schlanken, den rundlichen und den klassischen Typ. Er führte dann aus, dass die meisten Menschen zwar ein wenig von jedem Figurtyp hätten, aber wir doch alle einem Typen mehr zuneigen als den anderen. Ähnlich sei es mit den drei Gemeindegrößen (klein, mittel und groß). Wenn Gemeinden auch durchaus Eigenschaften mit Gemeinden beliebiger Größe gemein hätten, so besäße doch jede Gemeinde typische Merkmale, die sich von ihrer Größe ableiten ließen. Jede Gemeinde sei in gewissem Maße anders und doch könnten wir durch diese grobe Einteilung nachvollziehen, warum einige Gemeinden wachsen und andere schrumpfen. Gemeinden scheinen ähnliche Phasen durchzumachen, die von ihrer Gemeindegröße abhängen.

»Nehmen Sie noch eine Tasse Kaffee?«, unterbrach uns die Bedienung.

»Nein, ich würde gerne zahlen. Das geht zusammen«, sagte ich. »Irgendwie muss ich mich ja für diese kostenlose Beratung revanchieren.« Dankend nahm Bob mein Angebot an. Dann schlug er genau das vor, was ich heimlich gehofft hatte. Er meinte, dass wir in unserem Gespräch über Gemeindegrößen erst an der Oberfläche gekratzt hätten, und fragte, ob wir uns in der kommenden Woche nicht wieder zum Frühstück treffen könnten.

»Ich hatte gehofft, dass wir noch weiter über das Thema reden können. Du hast mir einige Anregungen zum Weiterdenken gegeben, aber ich glaube, dass da noch mehr dran ist.«

»Auf jeden Fall!«, meinte Bob. »Ich würde sogar vorschlagen, dass wir so ein Frühstück für die nächsten zehn Wochen einplanen. Dann kann ich dir im Detail ausführen, was die Unterschiede zwischen kleinen, mittleren und großen Gemeinden sind. Wir können dann an folgenden Fragen entlanggehen:

- Was ist die Ausrichtung der Gemeinde?
- Wie ist die Gemeinde organisiert?
- Wer gibt die Richtung vor?
- Welche Rolle spielt der Pastor?
- Wie werden Entscheidungen getroffen?
- Welche Rolle spielen hauptamtliche Mitarbeiter?

- Wie finden Veränderungsprozesse statt?
- Wie wachsen Gemeinden?
- Welche Widerstände blockieren Wachstum?
- Welche Wachstumsstrategien gibt es?

»Das klingt vielversprechend!« Ich schob meinen Teller weg und zog meinen Kalender hervor. »Ich werde diese Termine mit Kugelschreiber und nicht mit Bleistift eintragen.«

»Noch zwei Dinge«, bat mich Bob. »Zunächst tu mir den Gefallen, nimm dir diese Woche etwas Zeit und überlege dir, was deine gegenwärtige Gemeinde von mittleren und größeren Gemeinden unterscheidet. Stell eine kurze Liste zusammen und bring sie nächste Woche mit. Wenn du die Liste dabei hast, geht das Frühstück auf meine Rechnung. Und dann lass uns noch beten, bevor wir gehen.«

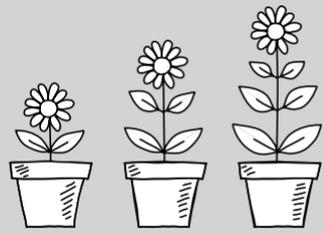
## Zum Mitnehmen

Ich steckte mir Bobs Notizen ein, damit ich sie noch einmal durchgehen und in der Woche darüber nachdenken konnte. Als ich am Gemeindehaus ankam, waren mir bereits mehrere Unterschiede zwischen kleinen, mittleren und großen Gemeinden eingefallen.

Wie viele Unterschiede können Sie nennen?

	<b>kleine Gemeinde</b>	<b>mittlere Gemeinde</b>	<b>große Gemeinde</b>
	15–200 80 % der Gemeinden	201–400 10 % der Gemeinden	401+ 10 % der Gemeinden
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

	<b>kleine Gemeinde</b>	<b>mittlere Gemeinde</b>	<b>große Gemeinde</b>
6.			
7.			



## Kapitel 4

# Wer gibt den Ton an?

Der Fragebogen, den mir Bob beim Verlassen des Restaurants in die Hand gedrückt hatte, bestätigte mir, dass ich in einer Einzellergemeinde arbeitete. Mich faszinierten seine Überlegungen dazu, wie sich die Zusammensetzung der Leitung auf mittlere Gemeinden auswirkte, sodass sie zu gedehnten Zellen wurden. Daher beschloss ich, bei unserem nächsten Treffen einige Minuten vor Bob da zu sein, um mir noch einmal die Diskussion der vorangehenden Woche durch den Kopf gehen zu lassen.

Ich zog die Karte mit *McIntoshs Typologie von Gemeindegrößen* hervor, ging die Liste durch und blieb bei dem Thema hängen, das Bob und ich an dem Tag diskutieren wollten: Leitung.

Ich war so in die Unterschiede vertieft, die unter dem Stichwort »Leitung« gelistet waren, dass ich gar nicht merkte, dass Bob angekommen war, bis er mich ansprach.

»Bist du schon lange hier?«, fragte mich Bob, während er mir gegenüber Platz nahm.

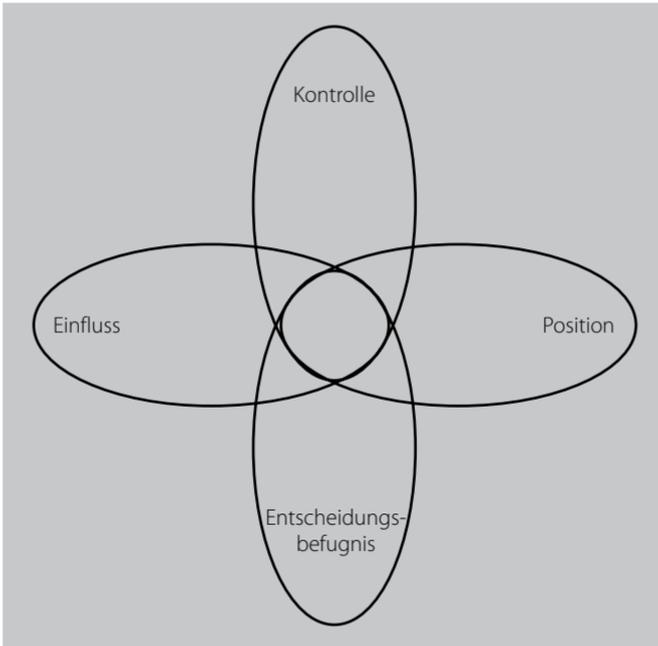
<b>McIntoshs Typologie von Gemeindegrößen</b>			
<i>Faktoren</i>	<i>kleine Gemeinde</i>	<i>mittlere Gemeinde</i>	<i>große Gemeinde</i>
Größe	15–200 Gottesdienstbesucher	201–400 Gottesdienstbesucher	401+ Gottesdienstbesucher
Ausrichtung	beziehungsorientiert	programmorientiert	organisationsorientiert
Struktur	Einzeller	gedehnte Zelle	Vielzeller
Leitung	liegt in den Händen der Schlüsselfamilien	liegt in den Händen von Ausschüssen	liegt in den Händen einzelner Leiter

»Nur etwa eine Viertelstunde«, sagte ich. »Ich hatte etwas Spielraum und wollte noch einmal über unser letztes Gespräch nachdenken.«

»Das ist gut. Gibt es etwas Bestimmtes, das dich beschäftigt?«

»Ich habe über die Rolle der Leitung in meiner Gemeinde nachgedacht und konkret, wie wir neue Leiter einführen, sodass wir nicht zu einer gedehnten Zelle werden.«

Ich hatte schon festgestellt, dass Bob nicht reden konnte, ohne dabei ein paar Bilder zu malen. Daher überraschte es mich nicht, als er nach einer Serviette griff und ein Schaubild darauf zeichnete.



»Aus meiner Sicht«, begann er seine Ausführungen, »gibt es vier Dinge, die erfolgreiche Leitung ausmachen: Position, Entscheidungsbefugnis, Einfluss und Kontrolle.« Er deutete auf sein Schaubild, während er nacheinander die vier Punkte erklärte.

»Das Erste, was Leitung ausmacht, ist eine *Position*. In jeder Gemeinde wird eine Person oder Gruppe von der Gemeinde als verantwortlich angesehen. Wer in der Leitung steht, auf den wird am Ende die Verantwortung zurückfallen, wenn etwas schiefgeht, und er wird gelobt, wenn es gut läuft. Diese Leiter findet man normalerweise in den Entscheidungsgremien, aber nicht immer. Ein zweiter Bestandteil von Leitung ist die *Entscheidungsbefugnis* oder Entscheidungskompetenz. Die grundlegendste Entscheidungsbefugnis besteht in der Macht, Ja oder Nein zu sagen. Nur selten hat eine einzige Person oder Gruppe vollständige Entscheidungsbefugnis in jeder Sache, aber gelegentlich kommt auch das vor. In den meisten Fällen ist die Entscheidungsbefugnis in irgendeiner Form begrenzt: Der Jugendpastor mag vielleicht Autorität über den Jugendraum der Gemeinde haben, aber wenn er den Gottesdienstraum benutzen will, muss er

um Erlaubnis fragen. Ein dritter Bestandteil ist *Einfluss*. Um andere zu führen, muss ein Einzelner oder eine Gruppe in der Lage sein, andere dazu zu bewegen, sich einer vorgeschlagenen Richtung anzuschließen. Wenn jemand in der Lage ist, andere zu bewegen, ihm zu folgen, zeigt das, dass er Einfluss hat. Vor einigen Jahren hörte ich, wie Fred Roach, der Präsident des *Baylor Health Care System* in Dallas<sup>13</sup> einen Leiter wie folgt definierte: »eine Person, die andere Leute beeinflusst, um ein Ziel zu erreichen.«<sup>14</sup> Der letzte Bestandteil ist *Kontrolle*. Bei diesem Aspekt von Leitung geht es darum, etwas durchziehen zu können. Wirkungsvolle Leiter haben die Energie, das Rückgrat oder genug »Schmackes«, um etwas anzupacken. Leiter reden nicht nur über Dinge. Sie packen die Dinge an. Zusammengekommen können wir hier von *Führungsmacht* sprechen: der Macht der Position, der Entscheidungsbefugnis, des Einflusses und der Kontrolle.«

Mit einem ungunstigen Gefühl unterbrach ich ihn: »Bob, das Wort *Macht* hat für mich einen unangenehmen Beigeschmack. Ist es wirklich sinnvoll, diesen Begriff zu verwenden?«

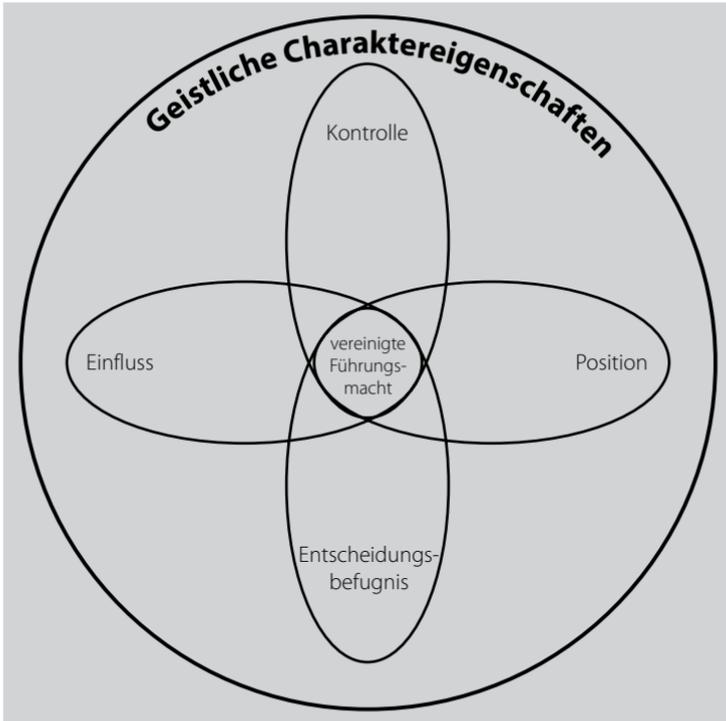
»Versteh mich nicht falsch«, entgegnete Bob. »Ich spreche nicht von Machtmissbrauch oder einem unberechtigten Machtanspruch. Ich denke, du wirst mir zustimmen, dass irgendjemand Orientierung geben, Entscheidungen treffen, die Organisation in die Hand nehmen, eine Vision entwickeln und eine Marschrichtung in einer Gemeinde vorgeben muss. Ich erinnere mich daran, dass das *Time Magazine* einmal in Bezug auf die Vereinigten Staaten fragte: »Wer trägt hier die Verantwortung?« Die Zeitschrift gab selbst die Antwort: »Das Land schreit nach Leitung, aber keiner tritt in die Bresche.«<sup>15</sup> Jemand muss sich in der Gemeinde dieser Aufgabe stellen. Mit anderen Worten, es geht um die Frage: Wer gibt die Richtung vor?«

Bob hakte noch einmal nach: »Hast du jemals erlebt, dass du Verantwortung übertragen bekommen hast, du aber trotzdem nichts erreichen konntest, weil dir die nötige Entscheidungsbefugnis fehlte?«

»Ja, ich stecke im Moment sogar in so einer Situation. Die Gemeinde erwartet von mir, dass ich die Gemeinde neu aufblühen lasse, aber sie übertragen mir keine Entscheidungsgewalt. Ich habe eine Position oder eine Verantwortung, wie du es nennst, aber so gut wie keine Entscheidungsbefugnis, kaum Einfluss oder Kontrolle.«

»Genau das meine ich«, meinte Bob. »Wir werden später noch genauer auf die Führungsrolle des Pastors eingehen, aber wenn es um die Leitung einer Gemeinde geht, ist es weise, zu fragen: Wer trägt hier die Verantwortung?«

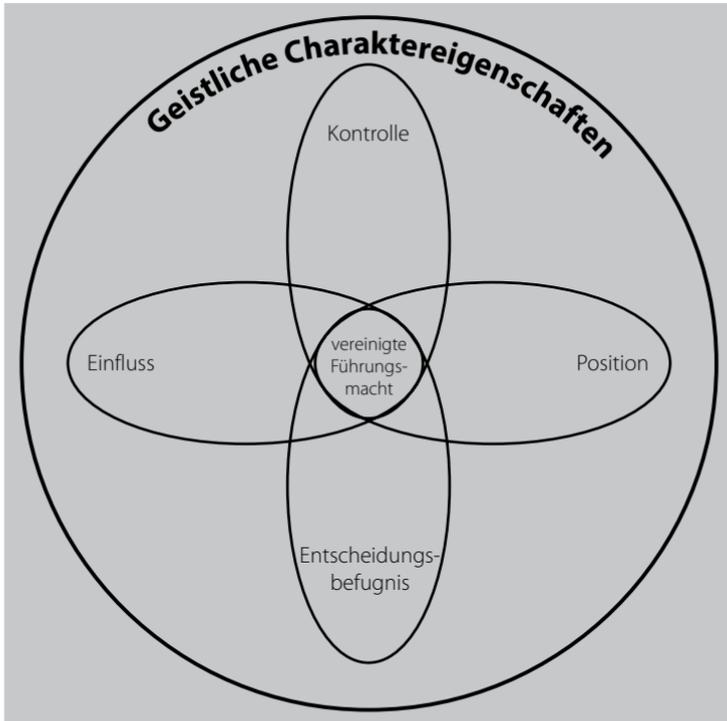
»Wie passt charakterliche Integrität in das Bild von Führungskraft?«, fragte ich. »Mir kommt es so vor, als ob dein Schaubild die Charaktermerkmale auslöst, die 1. Timotheus 3 aufzählt.«



»Ich kann verstehen, dass das bei dieser Grafik für dich so aussieht«, stimmte Bob zu. »Geistliche Charaktereigenschaften unterfüttern die Führungsmacht. Ohne einen integren Charakter gibt es keine geistliche Macht. Ein Kreis um die gesamte Grafik wird das vielleicht veranschaulichen. Es ist also der geistliche Charakter eines Leiters, der die vier Bestandteile seiner Führungsmacht in Kraft setzt. – Noch ein weiterer Gedanke, bevor wir uns mit Leitung in den verschiedenen Gemeindegrößen beschäftigen: Dynamische

Leitung entsteht, wenn alle vier Bestandteile von Leitung miteinander verbunden sind. Wenn alle Bestandteile von Leitung in einer einzigen Person oder Gruppe zusammenkommen, dann hat sie ein großes Leitungspotenzial.«

Bob zeichnete das folgende Schaubild, um mir zu zeigen, wie die vier Leitungsmerkmale zusammenkommen müssen:



»Nun lass uns zu unserem eigentlichen Gesprächsthema zurückkommen. Fragen wir uns doch mal: Wo liegt die Führungsmacht in der jeweiligen Gemeindegröße?«

Ohne groß Luft zu holen führte Bob aus, wie dieses Verständnis von Führungsmacht zu unseren Überlegungen hinsichtlich der verschiedenen Gemeindegrößen passt. Unser Gespräch an dem Tag dauerte etwas länger, sodass ich es hier nur kurz zusammenfassen will.

Bob meinte, dass in kleinen Gemeinden in den meisten Fällen die Führungsmacht in ein paar wenigen Schlüsselfamilien zusammenlaufen würde. Grundsätzlich setzt sich in kleineren Gemeinden der Leitungskreis überdurchschnittlich aus langjährigen Mitgliedern und Angehörigen aus ein oder zwei Familien in der Gemeinde zusammen.

Meine Gemeinde ist ein typisches Beispiel für das, was Bob sagte. Von den 35 Mitgliedern meiner Gemeinde sind 11 im Leitungskreis. Alle 11 sind langjährige Mitglieder; im Durchschnitt sind sie über 15 Jahre dabei. Sieben im Leitungskreis sind mit den Schlüsselfamilien der Gemeinde verwandt, während die anderen vier gute Freunde der Schlüsselfamilien sind. Die Mitglieder des Leitungskreises haben alle Bestandteile von Führungsmacht: Position, Entscheidungsbefugnis, Einfluss und Kontrolle. Ich habe als Pastor eine Leitungsfunktion, aber es ist klar: Wenn ich irgendetwas erreichen will, dann muss ich die Schlüsselfamilien gewinnen, damit sie vorgehen.

Ein weiteres Merkmal von Führungsmacht in kleineren Gemeinden hat mit Persönlichkeiten zu tun, die Bob den *initiiierenden Leiter*, den *Patriarchen* und die *Matriarchin* nannte. Innerhalb der Schlüsselfamilien einer kleinen Gemeinde kann eine Person normalerweise etwas Neues anstoßen und bekommt den Segen ihrer Familie. In meiner Gemeinde nimmt beispielsweise der Sohn des Patriarchen und der Matriarchin diese Rolle ein. Wenn er eine neue Richtung für die Gemeinde vorschlägt, wird das akzeptiert. Der Patriarch und die Matriarchin sind das älteste Ehepaar in der Gemeinde und führen die wichtigste Familie an. Anscheinend ist ihre Rolle, jeden an die Entstehungsgeschichte und die Traditionen der Gemeinde zu erinnern. Sehr schnell habe ich erkannt, dass ohne ihren Segen in der Gemeinde nichts läuft. Aus dem Grund hat natürlich ihr Sohn die Freiheit, Neues anzustoßen.

Interessanterweise läuft zwar in kleinen Gemeinden die gesamte Führungsmacht beim Leitungskreis zusammen, aber sie nutzen sie nicht, um die Gemeinde vorwärtszubringen. Stattdessen nehmen sie für gewöhnlich an, dass ihre Aufgabe darin besteht, den Leuten einschließlich des Pastors zu sagen, was sie *nicht* tun können. Wie Sie vielleicht schon am eigenen Leib erfahren haben, kann es einen ziemlich frustrieren, wenn ständig Ideen durch den Einspruch des Leitungskreises blockiert werden.

Als Nächstes wies Bob darauf hin, dass es zu einer interessanten Veränderung kommt, wenn eine Gemeinde zu mittlerer Größe heranwächst. Die Führungsmacht bewegt sich von den Schlüsselfamilien hin zu Gremien. Der Begriff für diese Gruppen mag von Gemeinde zu Gemeinde ein anderer sein, aber unabhängig vom Namen – Arbeitskreis, Ressort, Ausschuss oder Team – wiederholt sich das gleiche Muster. Wenn eine kleine Gemeinde zu einer mittleren heranzuwachsen beginnt, gehen die Mitglieder und Freunde der Schlüsselfamilien in die entscheidenden Teams wie für Hauskreisarbeit, Mission, Wahlausschüsse, Verwaltung, Musik und Finanzen. Auf diesem Wege, oftmals unausgesprochen und unreflektiert, bleiben die Schlüsselfamilien in der Lage, ein gewisses Maß an Kontrolle zu behalten, obwohl die Gemeinde wächst.

Bob gab mir ein Beispiel aus seinem eigenen Dienst, wie das aussehen kann. Hier seine Geschichte:

»Unsere Gemeinde wuchs innerhalb von fünf Jahren von 75 Gottesdienstbesuchern auf etwa 280. Alle waren begeistert und voller Freude, am Sonntag neue Gesichter im Gottesdienst zu sehen. Gott hatte unser Gebet um Wachstum erhört und wir waren in Hochstimmung. Ich dachte, wir wären auf einem guten Weg, aber unser Wachstum stagnierte und pendelte so zwischen 250 und 280 Leuten, außer an besonderen Feiertagen wie Ostern. Ich zerbrach mir den Kopf, was uns ausbremste. Bald ging mir auf, dass wir keine neuen Leiter zu unseren Entscheidungsgremien und Leitungskreisen hinzunahmen. Als ich eine Liste unserer Leiter aufstellte, war es offensichtlich, dass dieselben Leute aus denselben Familien die Führungsmacht ausübten wie zu den Zeiten, als die Gemeinde noch kleiner gewesen war. Natürlich steckten sie nicht mehr zusammen im selben Leitungskreis, aber es war ihnen gelungen, entscheidende Positionen in den verschiedenen Teams einzunehmen: Die Patriarchin leitete den Kindergottesdienstbereich, der Patriarch war Diakon, ihr Sohn Kassierer, seine Frau leitete die Frauenarbeit und ein Cousin war Vorsitzender im Ältestenkreis. Sie alle nahmen Funktionen in der Gemeinde wahr, die ihnen einen gewaltigen Einfluss sicherten. Nach außen hin hatten sich neue Leitungsstrukturen entwickelt, während untergründig unausgesprochen und unbemerkt die langjährigen Leiter die Kontrolle behielten. Alle meine Bemühungen, die Führung auf einen größeren Kreis auszudehnen, wurde von diesen einflussreichen Leuten unterlaufen.«

Bob wiederholte noch einmal: »Wenn die wichtigsten Familien weiterhin die Kontrolle über die verschiedenen Arbeitsbereiche und Teams behalten, dann wird die Gemeinde zu einer gedehnten Zelle. Wenn aber neue Leiter in die Arbeitskreise und Teams integriert werden, dann kommt die Gemeinde voran und kann tatsächlich zu einer Gemeinde mittlerer Größe werden.«

Bob sagte außerdem, dass in einer mittelgroßen Gemeinde, die auf dem Weg zu einer großen Gemeinde ist, die Führungsmacht immer mehr auf die gewählten Leiter übergeht. Die Leiter großer Gemeinden werden meistens gewählt wegen ihrer Fähigkeiten und Gaben und weniger wegen ihrer Familienzugehörigkeit. Gewählte Leiter in großen Gemeinden arbeiten an der Stelle mit, wo man sie von ihren Gaben her erwarten würde – in der Gemeindeleitung, im Finanzteam, in der Personalleitung, der Verwaltung, als Gemeindeglieder oder als Moderator. Wenn Leiter in großen Gemeinden eher aus verschiedenen statt wenigen Zellen und Sippen ausgewählt werden, so gibt es auch dort noch Abstufungen, über die selten offen gesprochen wird. Große Gemeinden sind eher dazu geneigt, als Leiter langjährige Mitglieder zu wählen, Menschen im Alter über 40, die besonders redegewandt sind, im Beruf erfolgreich, männlich und schon Leitungserfahrung mitbringen.

Was als kurzes Treffen gedacht war, war ein langer Morgen geworden. Wieder staunte ich über die Einsichten, die ich gewonnen hatte, während Bob seine Erfahrungen und Erkenntnisse über Leitung in unterschiedlichen Gemeindegrößen vorgetragen hatte. Ich dachte darüber nach, was seine Ausführungen für meine Situation bedeuteten.

»Nun, was denkst du darüber?«, unterbrach mich Bob in meinen Gedanken.

»Zum einen ...«, begann ich langsam, »... wenn ich meine kleine Gemeinde führen will, dann muss ich eng mit denen zusammenarbeiten, bei denen die Führungsmacht zusammenläuft. Bis jetzt habe ich sie in meinem Kopf als Gegner gesehen. In Wirklichkeit sind sie meine Verbündeten.«

»Du lernst schnell.« Bob gab mir stets Anerkennung für meine Erkenntnisse, egal wie banal sie waren. »Du wirst merken, dass du in beliebigen Führungsfragen besser arbeiten kannst, wenn du dir im Klaren darüber bist, wo die Führungsmacht liegt, und du mit ihr

arbeitest, statt gegen sie anzugehen. Ich weiß, es war ein langer Morgen und wir müssen beide gehen. Lass mich dir noch einen letzten Gedanken mitgeben. Denke daran:«

*Wenn eine Gemeinde beliebiger Größe wachsen soll,  
dann müssen die Leiter leiten.*

»Entscheidend ist ihre Einstellung: Wenn Leiter meinen, dass sie eine Gemeinde weiterbringen können, liegen sie richtig. Wenn sie meinen, dass sie es nicht können, liegen sie auch richtig. Ihre Einstellung wird zu einer Prophetie, die sich selbst erfüllt. Wenn du diese Woche Zeit hast, dann denke darüber nach.«

»Das werde ich tun.«

## **Zum Mitnehmen**

Die ganze Woche über beschäftigte mich der Gedanke an die vereinigte Führungsmacht. Ich glaube, ich weiß, wo ich sie bei mir in meiner Gemeinde finde.

Wo, denken Sie, liegt sie in Ihrer Gemeinde? Ist sie bei den Schlüsselfamilien zu finden, bei Arbeitskreisen, gewählten Leitern oder vielleicht ganz woanders? Und noch wichtiger: Leiten Ihre Leiter? Fassen Sie Ihre Gedanken kurz zusammen, bevor Sie sich dem nächsten Teil meiner Geschichte zuwenden.

Gary L. McIntosh

# **Stufen des Gemeindegewachstums:** *Perspektiven für jede Gemeindegröße*

183 Seiten, 13,5×20,5 cm – Paperback  
12,95 EUR[D], 13,30 EUR[A], CHF 19,50  
ISBN: 978-3-939577-16-4  
Bestell-Nr.: 652.816



**Wie „tickt“ unsere Gemeinde? Wie kann sie sich optimal entwickeln?  
Wie kann es zu Veränderungen kommen?  
Was ist die beste Art, die Gemeinde zu organisieren?  
Wer trägt die Verantwortung für Entscheidungen und setzt Impulse?**

Solche und andere grundlegende Fragen stellen sich in Gemeinden unterschiedlichster Größe. Dieses Buch will Pastoren, ehrenamtlichen Leitern und Gemeindegründern helfen, Antworten zu finden, die dem spezifischen Charakter einer Gemeinde entsprechen.



Gary McIntosh nimmt den Leser hinein in zehn Gespräche am Frühstückstisch, in denen ein junger Pastor bei einem älteren Kollegen Rat sucht und findet. In diesem entspannten Rahmen wird deutlich, was kleine, mittlere und große Gemeinden jeweils ausmacht und was ausschlaggebend ist, dass jede Gemeinde sich auf ihre Weise optimal entwickeln kann.

**Gary L. McIntosh** ist Präsident eines Netzwerkes für Gemeindegrowth und Professor für Pastoraltheologie und Leiterschaft an der Talbot School of Theology (Biola Universität) in Los Angeles. Im Laufe seiner langen Tätigkeit als Gemeindeberater hat er über 1000 Gemeinden analysiert und begleitet. Gary L. McIntosh ist Autor zahlreicher Bücher und Artikel zu Gemeindegrowth, Leiterschaft und pastoralem Dienst und lebt mit seiner Frau in Temecula, Kalifornien.

