

Leitungskompetenzen für neue Formen von Gemeinden

**Eine Untersuchung zum Kompetenzbedarf für die Leitung von neuen
Formen von christlichen Gemeinden im Osten Deutschlands**

vorgelegt von

Volker Klein

Dissertation

zur Erlangung des Grades

Doctor of Ministry (Leadership)

Columbia International University

European School for Culture and Theology

Dissertationskomitee:

Hauptsupervisor: Dr. Bernhard Ott

Dr. Adrian Zenz

Prof. Dr. Volker Kessler

Juli 2015

Inhalt

1. Einleitung	1
1.1. Ausgangssituation.....	1
1.2. Ziel, Zweck, Relevanz	3
1.3. Einbettung des Themas in die Fachdisziplin	4
1.4. Forschungsfragen	6
1.5. Untersuchungsgegenstand und Methode	7
1.6. Eingrenzung und Einschränkungen der Arbeit.....	10
1.7. Voraussetzungen und Annahmen	12
1.8. Das forschende Subjekt und das erkenntnisleitende Interesse	13
1.9. Definition der Begriffe	14
1.10. Zusammenfassung und Ausblick.....	15
2. Fachdiskussion	17
2.1. Kompetenzen in der aktuellen Bildungsdiskussion.....	17
Perspektivwechsel	18
Definition von Kompetenz	19
Bestimmung von Kompetenzen	22
2.2. Das Verständnis von Leitung im Allgemeinen	24
Begrifflichkeit	24
Geschichtliche Entwicklung.....	26
Die Person der Leiterin und des Leiters	27
Leitungsstile	29
Die Situation - Kontingenzmodell	31
Beziehung der Leitenden zu den Mitarbeitenden.....	32
New Leadership	36
Spezifische Leitungskompetenzen	39
2.3. Geistliche Leitung	40
Begriffsklärungen.....	40
Leitung von Gemeinden	43
2.4. Neue Formen von Gemeinde.....	49
Begriffsklärungen Gemeinde und Kirche	49
Vier Stränge von Entstehung	51
Missionale Gemeinde.....	54
Kontextuelle Gemeinde.....	58
Lebensverändernde Gemeinde	61
Vollwertige Gemeinde - <i>Mixed Economy</i>	62
Zwischen modernistischer Hierarchie und postmodernem Netzwerk...64	
Folgerungen für die Leitung.....	66
2.5. Die besondere Situation im Osten Deutschlands.....	71
Konfessionslosigkeit und Areligiosität	71
Prägung von areligiösen Menschen	74

Christliche Anknüpfung im Umfeld von Konfessionslosigkeit.....	77
Leitung in Deutschland	80
Leitung in der evangelischen Kirche im Osten Deutschlands.....	81
2.6. Zusammenfassung	84
3. Empirische Forschung.....	87
3.1. Forschungsdesign	88
3.2. Methoden und Forschungsverlauf	89
Codierung.....	93
Auswertung	95
3.3. Forschungsethik.....	96
4. Auswertung der empirischen Forschung.....	97
Projekt 1	99
Projekt 2	101
Projekt 3 – Philippus-Leipzig.....	103
4.1. Kontext	107
Dialog mit der Literatur	109
Kontextuelle Kompetenz.....	111
4.2. Missional	112
Dialog mit der Literatur	119
Missionale Kompetenz.....	122
4.3. Spiritualität	123
Dialog mit der Literatur	127
Spirituelle Kompetenz.....	130
4.4. Leitungspersönlichkeit	130
Dialog mit der Literatur	133
Personenbezogene Kompetenz.....	137
4.5. Beziehung zu Mitarbeitenden.....	138
Dialog mit der Literatur	145
Kompetenz in der Beziehung zu Mitarbeitenden.....	148
4.6. Organisationsfragen.....	149
Dialog mit der Literatur	153
Kompetenz in Bezug auf die Organisation	157
5. Schlussfolgerungen	158
5.1. Die Förderung von Leitungskompetenzen	159
5.2. Auswahl, Ausbildung und Begleitung von Leitenden.....	162
Kontext.....	163
Missional	165
Spiritualität und Gemeinde	168
Leitungspersönlichkeit	171
Beziehung zu Mitarbeitenden.....	173
Organisation	175

5.3. Einschränkungen der Studie	176
6. Literatur	178
7. Anhänge	188
7.1. Leitfaden für die offenen Interviews	188
7.2. Zustimmung zur Teilnahme an der Forschung.....	191

Beim Nachweis von Zitaten und Literatur wende ich die von der European School of Culture and Theology vorgeschriebene Harvard-Methode an und folge dabei den Regeln in:

European School of Culture and Theology 2013. *Form bewahren: Handbuch zur Harvard-Methode*. Korntal: Akademie für Weltmission.

Hervorhebungen in Zitaten entsprechen den Hervorhebungen im zitierten Werk. Englische Begriffe und Bezeichnungen sind kursiv dargestellt.

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1: Drei Schritte der Studie</i>	8
<i>Abbildung 2: Verständnis von Kompetenz</i>	21
<i>Abbildung 3: DQR-Matrix für die Beschreibung von Kompetenzen</i>	22
<i>Abbildung 4: Induktive und deduktive Bestimmung von Kompetenzen</i>	23
<i>Abbildung 5: Führung/Leitung und Management</i>	25
<i>Abbildung 6: Entwicklung der Leadership-Forschung</i>	27
<i>Abbildung 7: Grundmuster zweidimensionaler Führungsstilkonzepte</i>	30
<i>Abbildung 8: Kontingenzansätze der Führung</i>	31
<i>Abbildung 9: Entstehung der Leader-Member Beziehungen in der LMX Theorie</i>	33
<i>Abbildung 10: Sieben Machtbasen</i>	35
<i>Abbildung 11: Transaktionale und transformationale Führung</i>	38
<i>Abbildung 12: Kybernetisches Dreieck</i>	45
<i>Abbildung 13: Dimensionen und Eigenschaften geistlicher Leitung</i>	47
<i>Abbildung 14: ‚Four relationships‘ understanding of the church</i>	50
<i>Abbildung 15: Three approaches to mission by the local church</i>	59
<i>Abbildung 16: Interaktion zwischen individuellem Charakter und den relevanten Faktoren für missionale Leiterschaft</i>	69
<i>Abbildung 17: 16 Kompetenzen missionaler Leiterschaft</i>	69
<i>Abbildung 18: Leitende von <i>fresh expressions of Church</i></i>	70
<i>Abbildung 19: Religiöse Sozialisation nach Altersgruppen</i>	74
<i>Abbildung 20: Wichtigkeit verschiedener Lebensbereiche nach Altersgruppen</i>	76
<i>Abbildung 21: Typen der Konfessionslosigkeit</i>	78
<i>Abbildung 22: The individual’s identity voyage</i>	155
<i>Abbildung 23: The mission community’s identity voyage</i>	155

1. EINLEITUNG

1.1. Ausgangssituation

Die Leitung von christlichen Gemeinden ist eine äußerst komplexe Aufgabe. Sie sind Organisationen mit eigener Dynamik, mit individuellen Persönlichkeiten, mit vielschichtigen Teamprozessen und spezifischen Zielen. Zugleich spielt die Persönlichkeit der Leitenden und deren Charakter bei der Leitung eine wichtige Rolle. Zusätzlich muss bei dem Verständnis von „geistlicher Leitung“ das Ineinander von menschlichem und Gottes Handeln geklärt und gelebt werden (Böhlemann & Herbst 2011). Auf diese umfassende Leitungsaufgabe lässt sich der Begriff Kompetenz aus der neueren Bildungsdiskussion sehr gut anwenden. Mit ihm wird die integrierte Anwendung von kognitivem Wissen, sozialen und methodischen Fähigkeiten, eigenen Werten und der eigenen Willenskraft zur Lösung von konkreten Aufgaben beschrieben (DQR 2011:8). Die Förderung von Leitungskompetenzen in diesem Sinne wurde durch meine langjährige Verantwortung als Generalsekretär der Arbeitsgemeinschaft der CVJM in Städten Deutschlands mit Beratung, Begleitung und Bildungsmaßnahmen für die Verantwortlichen zu einem besonderen Anliegen von mir.

In den letzten Jahrzehnten hat sich gezeigt, dass mit zunehmender Säkularisierung und Aufsplitterung der Gesellschaft in unterschiedliche Milieus die traditionelle parochiale Gemeindefarbeit nur noch einen sehr begrenzten Teil der Bevölkerung erreicht (Hempelmann 2013b). Der Osten Deutschlands hat dabei eine besondere und historisch einzigartige Entwicklung vollzogen. Vom Kernland der Reformationsbewegung mit einer flächendeckenden Staatskirche veränderte er sich zu einem Gebiet mit den meisten Konfessionslosen und sogenannten Areligiösen in ganz Europa

(Tomka & Zulehner 1999:27). Für viele ist der Glaube an Gott kein Thema mehr. In den Städten zeigt sich diese Entwicklung besonders deutlich. Daher ist das Experimentieren mit neuen Formen von Gemeinde im Kontext von Konfessionslosen in Ostdeutschland eine dringliche Aufgabe der Kirchen, um nicht nur die Milieus der mit Christsein vertrauten Menschen zu erreichen. Durch den Aufbau und die Leitung eines CVJM-Jugendzentrums in Frankfurt (Oder) unmittelbar nach der Wende und durch meine derzeitige Tätigkeit im Berufsbildungswerk in Leipzig bin ich mit der gesellschaftlichen und religiösen Situation im Osten Deutschlands vertraut. Ich kann hautnah miterleben, dass es neue Formen der Anknüpfung an die Denk- und Lebenswelt von konfessionslosen Menschen braucht, damit das Evangelium in ihrem Kontext Gestalt gewinnt.

Auch in Großbritannien hat eine starke Säkularisierung und Entkirchlichung der Gesellschaft stattgefunden. Dort entstanden in den Bereichen der Church of England und der Methodistischen Kirche zahlreiche neue Formen von Gemeinde. Diese sogenannten *Fresh Expressions of Church* (Church of England 2013) wurden zusammen mit der Bewegung der *Emerging Church* in den USA (Kimball 2005) zur Inspiration für innovative und kontextbezogene neue Formen von Gemeinden in Deutschland. Dabei geht es nicht nur um neue Methoden von Evangelisation und von Gemeindegründung. Stattdessen erfordert die Anknüpfung an postmoderne Denk- und Lebensweisen auch neue Haltungen und eine Kontextualisierung des Evangeliums. Das wiederum verlangt von den Verantwortlichen solcher Gemeinden in einer Entwicklungs- und Pioniersituation besondere Leitungskompetenzen:

Wir müssen unsere Hauptamtlichen besser auf die Aufgabe vorbereiten, Kirche im 21. Jahrhundert mitzugestalten. Wir brauchen Aus-, Fort- und Weiterbildung nicht nur für Siedler, sondern auch für Pioniere (Herbst 2013:186).

Die vorliegende Studie leistet einen Beitrag dazu, die Rahmenbedingungen und die Leitungsaufgabe in diesem besonderen Kontext besser zu verstehen und die dafür benötigten Leitungskompetenzen zu identifizieren und zu formulieren, um sie gezielt fördern zu können.

1.2. Ziel, Zweck, Relevanz

Es ist bereits in der evangelischen Kirche in Deutschland ein Bewusstsein dafür gewachsen, dass neue Formen von Gemeinden als Ergänzung zu den traditionellen Gemeindeformen dringend notwendig sind. So werden im Impulspapier „Kirche der Freiheit“ des Rates der EKD ausdrücklich neue missionarische Gemeindeformen gewünscht (EKD 2006:53-57). Im Kontext von Großbritannien sind in den letzten zwei Jahrzehnten so viele neue Gemeinden entstanden, dass die Kirchenaustritte nicht nur gebremst, sondern sich immer mehr Gemeinden in einem Wachstumsprozess befinden (Weimer 2011:14). Allein in einem Viertel der Diözesen (es wurden zwölf Diözesen ausführlich untersucht) sind in den letzten 20 Jahren 500 solcher Gemeinden entstanden (Church of England 2013). Die Anzahl von ähnlichen Neugründungen in Deutschland ist dagegen so gering, dass es kaum möglich ist „eine größere Anzahl deutscher Projekte aufzuzählen“ (Herbst 2013:185). Entsprechend sind die Ausbildung und die Fortbildungsangebote in Deutschland primär am parochialen Kirchenverständnis oder am traditionellen freikirchlichen Gemeindemodell mit den jeweiligen Anforderungen an Leiterinnen und Leiter ausgerichtet.

Die vorliegende Arbeit leistet einen Beitrag dazu, die besondere Leitungsauf-

gabe für neue Gemeindeformen zu beschreiben. Sie bildet einen Beitrag, um Anforderungs- und Kompetenzprofile für Leiterinnen und Leiter von solchen Gemeinden insbesondere für das Umfeld von Städten im Osten Deutschlands formulieren zu können. Solche Profile sind für die qualifizierte Auswahl von Leitenden dringend notwendig. Sie bilden aber auch eine unabdingbare Grundlage für die angemessene Ausbildung und Begleitung von Verantwortlichen und führen zu einer Konkretisierung von Ausbildungszielen von theologischen Ausbildungsstätten.

1.3. Einbettung des Themas in die Fachdisziplin

Das Thema Leitungskompetenzen für christliche Gemeinden ist in dem Bereich der praktischen Theologie angesiedelt, insbesondere in den Bereichen Gemeindeentwicklung und Gemeindeleitung. Ein zentraler Begriff für die Leitung von Gemeinden bildet die Kybernetik im Anschluss an 1. Korinther 12,28, wo Paulus das griechische Wort κυβερνήσεις (Steuermann) verwendet. Es wird in zahlreichen Konzepten und Modellen aufgegriffen (Kapitel 2.3.). Die spezifische Verwendung in der praktischen Theologie ist von seinem säkularen Gebrauch in „kybernetischem Management“ zu unterscheiden (Malik 2006:27-28). Allerdings wird gerade in neueren Konzepten an Einsichten der systemischen Organisationsentwicklung angeknüpft (Breitenbach 1994:40-44, Möller 1987:91-98 und Herbst 1987:307).

Neben der Beschreibung von Gemeindeleitung in Werken der praktischen Theologie wurden von der theologischen Fakultät Greifswald mit dem dortigen Institut zur Erforschung von Evangelisation und Gemeindeentwicklung (IEEG) wesentliche Studien durchgeführt und veröffentlicht. Michael Herbst hat gemeinsam mit Peter Böhlemann (2011) im Buch „Geistlich Leiten“ die Erkenntnisse aus der säkularen

Leitungsliteratur und die besondere Aufgabe der Leitung von Kirche als geistliche Aufgabe reflektiert und in einem Modell formuliert. In mehreren Veröffentlichungen der BEG-Praxis (vom IEEG herausgegebene Beiträge zu Evangelisation und Gemeindeentwicklung) wurden die Impulse aus der anglikanischen und amerikanischen Kirche aufgenommen und auf den deutschen Kontext angewandt. Dazu gehören die deutsche Herausgabe des kirchlichen Berichtes „Mission-shaped Church“ aus Großbritannien (Herbst 2006), die Untersuchung der Diskussion um eine „Missional Church“ in den USA von Martin Reppenhagen (2011) und verschiedene Aufsatzbände zum Thema. Darüber hinaus gibt es aus England, den USA und Australien einige Literatur zur Theologie einer missionalen Kirche (siehe Kapitel 2.4.), zum Konzept und zur praktischen Umsetzung von missionaler Kirche (zum Beispiel Frost & Hirsch 2008) sowie zur *Emerging Church* (zum Beispiel Kimball 2005; Gibbs & Bolger 2005). In den Büchern „The Missionary Congregation, Leadership & Liminality“ von Roxburgh (1997), „Missionale Leiterschaft“ von Roxburgh und Romanuk (2011) und in einzelnen Kapiteln der oben genannten Literatur werden Aspekte einer neuen Leitungskultur für die sich verändernde Gesellschaft beschrieben.

Durch die Bearbeitung des Themas Leitung im Allgemeinen werden auch die Bereiche Führung, Management und Organisation aus dem Bereich der Sozialwissenschaften berücksichtigt. Dazu gibt es eine Fülle von Leitungsliteratur, in der einzelne Modelle und Theorien beleuchtet und entfaltet werden. Ausgehend von diesen sollen in dieser Studie relevante Faktoren für die Leitung von neuen Formen von Gemeinde identifiziert werden. Solche Faktoren sind zum Beispiel die Person der Leiterin und des Leiters mit ihrem Charakter, die unterschiedlichen Führungsstile, die Situation, die Umwelt und die Interaktion zwischen Führenden und Geführten. Daher wird im

Literaturteil auf mehrere Werke zurückgegriffen, die einen Überblick über die verschiedenen Ansätze, Aspekte und Ergebnisse der Führungsforschung geben.

Die Konfessionslosigkeit und Areligiosität und die Folgen des autoritären politischen Systems im Osten Deutschlands wurden im Rahmen der religionssoziologischen Forschung untersucht. Mehrere Autoren haben im Rahmen einer breit angelegten Studie zu „Religion und Kirche in Ost(Mittel)Europa“ einen eigenen Band zum Osten Deutschlands herausgegeben (Gabriel u.a. 2003). Einen aktuellen Überblick bieten darüber hinaus Gerd Pickel und Cornelia Sammet in ihrem Sammelband zu Religion und Religiosität im vereinigten Deutschland (2011). Der Zusammenhang zwischen Kultur und Leitung im Vergleich zwischen dem Westen und Osten Deutschlands und im Kontext von 61 anderen Staaten wird in der Studie von Felix Brodbeck und Michael Frese (2008) im Sammelband „Culture and leadership across the world“ analysiert. Die Leitungspraxis der Brüdergemeinden zur Zeit der DDR hat Matthias Mack (2013) untersucht. Implikationen der besonderen gesellschaftlichen Situation im Osten Deutschlands für die Gründung, Ausrichtung und punktuell auch für die Leitung von freien evangelischen Gemeinden nach der Wende werden in der Dissertation „Konfessionslose erreichen“ von Sabine Schröder (2007) beschrieben.

1.4. Forschungsfragen

Diese Studie sucht nach Antworten auf die Frage, wie sich die benötigten Kompetenzen für die Leitung von neuen Formen von Gemeinden im Kontext mit mehrheitlich Konfessionslosen im Osten Deutschlands näher beschreiben lassen.

Daraus ergeben sich drei Forschungsfragen:

1. Wie beschreiben und charakterisieren Leitende von neuen Formen von Gemeinde

im Osten Deutschlands ihr Arbeitsumfeld und ihre Leitungsaufgaben?

2. Welche besonderen Anforderungssituationen und welche angewandten Leitungskompetenzen werden in einer Feldbeobachtung wahrgenommen?
3. Welcher zu verallgemeinernde Kompetenzbedarf für neue Formen von Gemeinde lässt sich aus den Aussagen der Leitenden und aus den Feldbeobachtungen im Gespräch mit den Aussagen der Literatur beschreiben?

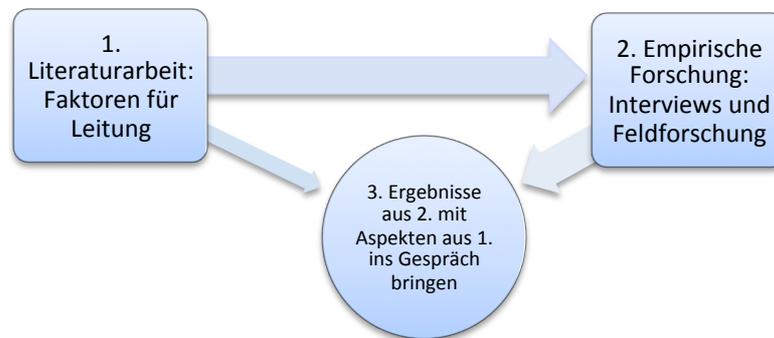
1.5. Untersuchungsgegenstand und Methode

Für die Identifikation von benötigten Kompetenzen spricht man in der Pädagogik von der „Anforderungssituation“, in der eine Kompetenz gebraucht und abgerufen wird (Gnandt 2013:47-49 und Schaper 2011:45). Es geht in dieser Studie bei der Identifikation von Leitungskompetenzen entsprechend darum, die besondere Anforderungssituationen von Leitung von neuen Formen von Gemeinde und den gesellschaftlichen Kontext im Osten Deutschlands zu klären, um von da aus auf die notwendigen Kompetenzen schließen zu können.

Bei der Modellierung eines Kompetenzmodells wird zwischen der deduktiven Ableitung von Kompetenzen seitens der Theorie und ihrer induktiven Bestimmung seitens der jeweiligen Praxis her unterschieden (Schaper 2011:45-48). Die deduktive Ableitung geschieht in der vorliegenden Studie in Form der Literaturliteraturarbeit, die induktive Bestimmung geschieht durch eine empirisch-qualitative Untersuchung.

Die Arbeit beinhaltet drei Schritte:

Abbildung 1: Drei Schritte der Studie



Quelle: Eigene Darstellung

In einem ersten Schritt wird die Literatur zu den relevanten Fachbereichen dargestellt.

- Ausgehend von der derzeitigen Bildungsdiskussion kläre ich, was mit dem Begriff Kompetenz beschrieben wird. Schlüsseltexte dafür sind „Definition und Auswahl von Schlüsselkompetenzen“ aus dem Umfeld der Pisa Studie (OECD 2005), die Veröffentlichung der Hochschulrektorenkonferenz „Fit für die Welt“ im Zusammenhang mit dem Bologna Prozess (HRK 2007) und die Publikation „Deutscher Qualitätsrahmen für lebenslanges Lernen (DQR 2011).
- In der Literatur werden zum Thema Leitung im Allgemeinen die verschiedenen Konzepte und Aspekte zum Verständnis von Leitung beschrieben und systematisiert. Das dient dazu, die verschiedenen Faktoren für Leitungskompetenzen zu identifizieren. Bernd Blessin und Alexander Wick (2014) geben in einer Neuauflage des Klassikers zur Führungsforschung von Oswald Neuberger einen breiten Überblick über die unterschiedlichen Modelle und Forschungsrichtungen und bieten jeweils eine ausführliche, kritische Auseinandersetzung. Entsprechendes gilt für Bernhard und Ruth Bass mit ihrem „Handbook of Leadership“ (2008). Maria

Stippler und weitere Autoren (2013) bieten ebenfalls einen Überblick über Ansätze, Theorien und aktuelle Trends der Führungsliteratur.

- Zu den Bereichen „geistliche Leitung“ und „Leitung von Gemeinde“ wird der Begriff der Spiritualität geklärt und das Verständnis von Kybernetik in der Praktischen Theologie erörtert. Unter anderem wird das Modell von Böhlemann und Herbst (2011) dargestellt. Es dient als ein Beispiel dafür, wie sich das Ineinander von Gottes Wirken und menschlichem Handeln beschreiben lässt.
- Die Literatur zu neuen Formen von Gemeinden wird mit dem Augenmerk auf die darin beschriebene besondere Anforderungssituation für Leitung untersucht. Dafür bietet das Buch „Church for every context“ von Michael Moynagh (2012) einen Überblick über die Geschichte sowie eine grundlegende Reflexion der Theologie und Praxis von neuen Gemeinden.
- Die gesellschaftliche Situation im Osten Deutschlands wird anhand der in Kapitel 1.3. benannten Literatur systematisch dargestellt. Auch dabei geht es um ein genaueres Erfassen der Anforderungssituation für Kompetenzen.

Als Schlussfolgerung der Literaturlarbeit werden relevante Faktoren für die besondere Anforderungssituation und dafür benötigte Leitungskompetenzen bei neuen Formen von Gemeinde im Osten Deutschlands formuliert.

Da es bei Kompetenzen um die Bewältigung komplexer Anforderungen in einem speziellen Kontext geht (OECD 2005:6), legt sich für ihre Identifikation eine Beobachtung der Anforderungssituation nahe. Für diese Studie ist das die Praxis von Leitung in konkreten neuen Formen von Gemeinden vor Ort. In Form von qualitativ-empirischer Forschung werden offene Experteninterviews (Przyborski & Wohlrab-Sahr 2010:131-138) mit Leiterinnen und Leitern aus drei verschiedenen neuen For-

men von Gemeinde in Städten im Osten Deutschlands geführt. Es wird nach den Aufgaben und Kompetenzanforderungen in ihrer Situation gefragt. In Ergänzung dazu werden in diesen Gemeinden im Rahmen der Feldforschung durch die Methode der teilnehmenden Beobachtung Feldnotizen gesammelt und offene Interviews mit Teilnehmenden und Mitarbeitenden geführt. Schließlich findet jeweils mit den Leiterinnen und Leitern ein reflektierendes Auswertungsgespräch statt. Die Interviews und Feldnotizen werden anhand der *Grounded Theory* (Przyborski & Wohlrab-Sahr 2010:184-217) systematisiert und ausgewertet.

Als Ergebnis der empirischen Forschung werden benötigte Kompetenzen für die Leitung von neuen Formen von Gemeinde formuliert und diese werden auf dem Hintergrund der Literatur reflektiert.

Auf der Grundlage der Beschreibung von Leitungskompetenzen in der Literaturarbeit und in der empirischen Forschung bildet den Abschluss der Arbeit der Ausblick, welche Perspektiven sich sowohl für die Auswahl, als auch für die Aus- und Fortbildung von Leitern und Leiterinnen für dieses Umfeld ergeben.

1.6. Eingrenzung und Einschränkungen der Arbeit

Wichtige Eingrenzungen und daraus folgende Einschränkungen der Studie sind:

- Die Beschreibung von Leitungsmodellen dient dazu, Kategorien und zentrale Aspekte von Leitung zu identifizieren und auf die Leitung von Gemeinde zu übertragen. Das führt zur Einschränkung, dass nicht alle Konzepte und Modelle berücksichtigt werden können.
- Die Studie legt den Schwerpunkt auf Fragen der praktischen Theologie zum The-

- ma Gemeindeaufbau. Das führt zur Einschränkung, dass biblisch-theologische Fragen, wie zum Beispiel nach der Geistesgabe von Leitung und nach den in der Bibel beschriebenen Ämtern und Diensten nicht behandelt werden.
- Der Fokus der Studie liegt auf der gegenwärtigen gesellschaftlichen Situation im Osten Deutschlands. Nicht berücksichtigt wird eine differenzierte Betrachtung der historischen Entwicklung mit den jeweiligen Auswirkungen des politischen Systems, der Säkularisierung und der Postmoderne.
 - Auf einen differenzierten Vergleich mit den unterschiedlichen gesellschaftlichen und kirchlichen Situationen in England, in den USA und im Westen Deutschlands mit den jeweiligen Implikationen wird verzichtet.
 - Da der Fokus auf Gemeinden für christlich nicht-sozialisierte Personen liegt, wird keine detaillierte Untersuchung des katholischen, evangelischen und freikirchlichen Umfeldes vorgenommen.
 - Die spezifische Analyse von Konfessionslosen, von spirituell Suchenden oder von areligiös empfindenden Menschen hängt stark vom jeweiligen Stadtteil ab. Durch die notwendige Anonymisierung von zwei Projekten und durch die Unterschiedlichkeit der drei Situationen kann darauf nicht näher eingegangen werden.
 - Auch wenn „neue Formen von Gemeinde“ häufig mit Gemeindegründung einhergehen, kann das Thema der „Pioniersituation“ nicht umfassend bearbeitet werden. Gemeindegründung und Stadien auf dem Wege dahin sind ein weiteres Forschungsgebiet.
 - Die Studie wendet qualitativ-empirische Forschung in drei lokalen neuen Formen von Gemeinden zur Identifikation von Leitungskompetenzen an. Für eine Bewertung und Gewichtung der Bedeutung der einzelnen Kompetenzen sind weitere Un-

tersuchungen notwendig.

1.7. Voraussetzungen und Annahmen

Der Studie unterliegen folgende Annahmen, die auf Grund des Arbeitsschwerpunktes nicht im Einzelnen diskutiert und begründet werden:

- Gemeinde ist eine entscheidend wichtige und dem Evangelium, der Bibel und der christlichen Lehre gemäße Ausdrucksform des Reiches Gottes. Das zeigt sich zum Beispiel daran, wie in der Apostelgeschichte das Wirken des Heiligen Geistes und die Gemeindegliederung untrennbar miteinander verknüpft sind (Möller 1984:318-319).
- Leitung spielt eine zentrale Rolle in Organisationen und damit ebenso beim Gemeindeaufbau.
- Unsere Gesellschaft ist großen Wandlungsprozessen unterworfen, die schlagwortartig mit dem Übergang von der Moderne zur Postmoderne beschrieben werden. Das hat enorme Auswirkungen auf Gemeinden und ihre Leitung und erfordert eine permanente Auseinandersetzung und Ausrichtung. Hans Geser (1997:1) beschreibt dies als „Dauerspannung zwischen Bewahrung und Erneuerung als Konstitutionsmerkmal der Kirchen“.
- Durch die in Kapitel 2.5. der Arbeit beschriebene Kontextualisierung des Evangeliums verändern sich das Verständnis und die Gestaltung von Gemeinde, die Art der Verkündigung und die geforderten Leitungskompetenzen.
- *Mixed Economy* als gleichwertiges Nebeneinander von unterschiedlichen Gemeindeformen ist für die Zukunft der Kirche notwendig, sinnvoll und als gegenseitige Ergänzung hilfreich (Herbst 2013:183). Ziel ist eine dem jeweiligen Kontext und

Milieu angemessenere Gestalt von Kirche.

1.8. Das forschende Subjekt und das erkenntnisleitende Interesse

Forschung ist immer vom Subjekt des Forschers und von seinen Interessen geprägt. Sie wird dann nicht beliebig, wenn diese Wechselwirkung reflektiert wird. Stefanie Klein bringt die drei Kategorien von Jürgen Habermas (das empirisch-analytische Interesse, das historisch-hermeneutische Interesse und das emanzipatorische Interesse) in Beziehung zum Erkenntnisinteresse der praktischen Theologie (2005:106-108). Sie kommt dabei zur Schlussfolgerung: „Die Wissenschaftlichkeit lässt sich nicht durch die Ausklammerung der Erkenntnisinteressen, sondern gerade durch die Reflexion auf sie aufweisen“ (:108).

Meine Perspektive ist von meiner hauptamtlichen Tätigkeit in der Jugendarbeit im Umfeld von Konfessionslosigkeit in Frankfurt (Oder) in den Jahren 1993 bis 1999 geprägt. Gerade junge Menschen, die in der zweiten oder dritten Generation ohne christliche Prägung aufgewachsen sind, lassen sich mit traditionellen Formen von Gottesdienst, von Verkündigung und von Gemeindeleben kaum erreichen. Das hat meine Überzeugung für neue Formen von Gemeinde wachsen lassen. Das Evangelium muss „übersetzt“ werden, offene Räume für ein eigenes Entdecken des Glaubens, für Gemeinschaftsbildung und für Jüngerschaft müssen entwickelt und angeboten werden. Seit April 2014 bin ich beim Berufsbildungswerk Leipzig mit dem Schwerpunkt bei dem Philippus-Projekt angestellt. Dort experimentieren wir in einem Team und sind auf dem Weg, eine neue Form von Gemeinde vor Ort zu entwickeln.

Als Berater und Begleiter von 70 CVJM in Städten Deutschlands habe ich von 1999 bis 2012 konzeptionell und gemeinsam mit lokalen Vereinen um Modelle von

milieuorientierter Gemeinde gerungen. Dabei haben mich die Impulse aus Großbritannien und den USA angeregt, durch eine Kontextualisierung eigene Formen von persönlicher Jüngerschaft, Gemeinschaft und Gemeinde für die jeweilige Situation vor Ort zu entwickeln und zu erproben. Ich halte die Vielfalt von Gemeindeformen in unterschiedlichen Konfessionen und in einer *Mixed Economy* innerhalb der einzelnen Kirchen für hilfreich und notwendig, damit das Reich Gottes in der Gesellschaft mit ihren differenzierten Kulturen und Milieus Gestalt gewinnt.

1.9. Definition der Begriffe

An dieser Stelle werden die Hauptbegriffe des Themenfeldes eingeführt, wobei die Definitionen in den folgenden Kapiteln näher entfaltet und begründet werden.

- Mit Kompetenz ist entsprechend der neueren Bildungsdiskussion die Fähigkeit gemeint, mit der kognitives Wissen, soziale und methodische Fähigkeiten, eigene Werte und der eigene Wille integriert eingesetzt werden und auf diese Weise konkrete Aufgaben gelöst werden (DQR 2011:8).
- Leitung ist die Einflussnahme auf Mitarbeitende im Rahmen eines Interaktionsprozesses, um Ziele zu erreichen. Damit sind die zentralen Aspekte von Leitung beschrieben, die den meisten Definitionen des Begriffes zu Grunde liegen (Blessin & Wick 2014:28 und Sohm 2007:2).
- Geistliche Leitung wird entsprechend der Definition von Böhlemann und Herbst (2011:22) als „Leitung durch den Göttlichen Geist, vollzogen in der Gemeinschaft der Heiligen durch die vom Geist eingesetzte Leitung“ verwendet.
- Im Rahmen dieser Arbeit wird entsprechend den Ausführungen von Möller in seinem Artikel in der TRE (Möller 1984:317) das Wort Kirche für die Institution der

- verfassten Kirche oder Denomination verwendet. Mit Gemeinde wird die lokale Erscheinungsform von Kirche bezeichnet.
- Neue Formen von Gemeinde wird als Sammelbegriff für unterschiedliche Ausdrucksformen von lokalen Gemeinden verwendet, wie sie in verschiedenen Bewegungen, wie zum Beispiel der *Emerging Church* (USA) und *Fresh Expressions of Church* (Großbritannien), entstanden sind. Allen Formen gemeinsam sind die mit den englischen Begriffen beschriebenen Kennzeichen *missional*, *contextual*, *formational* und *ecclesial* (Moynagh 2012:XiV-XViii und Herbst 2011:184).
 - Mit Osten Deutschlands wird in dieser Arbeit das Gebiet der sogenannten neuen Bundesländer auf dem Territorium der ehemaligen DDR bezeichnet.

1.10. Zusammenfassung und Ausblick

Während in den USA und in Großbritannien schon zahlreiche innovative Formen von Gemeinde in Ergänzung zur Parochie entstanden sind, steckt diese Entwicklung in Deutschland noch in den Kinderschuhen. Gerade für die säkularisierten, stark entkirchlichten Städte im Osten Deutschlands sind neue Formen von Gemeinde dringend nötig, um missionarisch und kontextbezogen Konfessionslose zu erreichen. In dieser Pioniersituation stellt die Leitung von Gemeinden eine noch wenig untersuchte komplexe Aufgabe dar. In der vorliegenden Studie werden in einem Theorieteil und anschließend in einer qualitativ-empirischen Untersuchung die besonderen Leitungskompetenzen für diesen Kontext abgeleitet, untersucht und beschrieben.

In Kapitel zwei wird in der Literaturarbeit das Konzept hinter dem Begriff der Kompetenz näher beschrieben. Im Anschluss daran wird die Forschung zum Thema Leitung entfaltet, um Kategorien und Aspekte für Leitungskompetenzen abzuleiten.

Anschließend werden Modelle und Konzepte von neuen Formen von Gemeinden aus den USA und Großbritannien danach befragt, welche „Anforderungssituation“ für Kompetenzen sie darstellen und welche Aussagen zur Leitungsaufgabe gemacht werden. Schließlich wird die Situation der Konfessionslosigkeit und Areligiosität im Osten Deutschlands im Überblick dargestellt. Als Schlussfolgerung werden deduktiv aus den Beobachtungen der Literatur die besonderen Anforderungen an die Leitung und benötigten Kompetenzen in neuen Formen von Gemeinden im Osten Deutschlands zusammengefasst.

In Kapitel drei wird die empirische Studie begründet und beschrieben, in deren Rahmen die Leiterinnen und Leiter von drei Gemeinden im Osten Deutschlands in offenen Experteninterviews befragt werden. Außerdem werden in einer Feldforschung durch teilnehmende Beobachtung und durch offene Interviews mit Mitarbeitenden und Teilnehmenden Beobachtungen gesammelt.

Im Kapitel vier werden die Daten der empirischen Studie dargestellt, die mit Hilfe der *Grounded Theory* analysiert und systematisiert wurden. Sie werden nach Themenbereichen geordnet und mit einzelnen Aspekten der Fachliteratur ins Gespräch gebracht. Zum Abschluss jeden inhaltlichen Abschnittes wird die jeweils benötigte Leitungskompetenz tabellarisch zusammengefasst.

In Kapitel fünf werden aus den deduktiv in Kapitel zwei und induktiv in Kapitel vier abgeleiteten Leitungskompetenzen Folgerungen für die Auswahl, Ausbildung und Fortbildung von Leitenden in neuen Formen von Gemeinden gezogen.

2. FACHDISKUSSION

2.1. Kompetenzen in der aktuellen Bildungsdiskussion

Der Begriff Kompetenzen hat in den vergangenen Jahren die Rede von Qualifikationen abgelöst (Ott 2007:240-241). Qualifikationen haben sich stärker auf bestimmte Situationen und festgelegte berufliche Anforderungen bezogen. Kompetenzen beschreiben dagegen die Fähigkeit, situationsunabhängig

Aufgaben insgesamt lösen zu können, auch wenn das nicht mit unmittelbar trainierten oder durch Erfahrung aufgebauten Routineoperationen möglich ist – mithin das Tätigkeitsfeld der Führung (Blessin & Wick 2014:259).

Denn Leitung sieht sich immer wieder mit unvorhersehbaren Situationen konfrontiert und verlangt für die Bewältigung der Aufgaben eine Bandbreite von Qualifikationen, Fertigkeiten und Persönlichkeitsmerkmalen.

Für eine Definition und nähere Beschreibung des Konzeptes hinter dem Begriff Kompetenz entfalte ich im nächsten Abschnitt seine Verwendung in der neueren Bildungsdiskussion. Diese legt ihren Schwerpunkt auf die integrierte Anwendung und Umsetzung von theoretischen Kenntnissen, von praktischen Fähigkeiten und von inneren und äußeren Werten in Bezug auf die Praxis. Dieses Konzept werde ich entsprechend mit den in der Leitungsliteratur beschriebenen Anforderungen an Leitung vergleichen, Leitungskompetenzen im Allgemeinen beschreiben und auf die besondere Anforderung an Leitung von neuen Formen von Gemeinde im Osten Deutschlands anwenden. Die zweite Bedeutung von Kompetenz im Sinne von „Zuständigkeit“ bleibt dabei unberücksichtigt.

Perspektivwechsel

Bildung zielt darauf ab, Wissen zu vermitteln und dieses Wissen angemessen einzusetzen. Die Expansion von Wissen ist immens und hat zur Folge, dass sich das Fachwissen in den verschiedenen Fachbereichen immer stärker aufgliedert und niemand alles für alle Situationen lernen oder wissen kann. Bildung und Ausbildung haben daher die Aufgabe der „Vermittlung eines Basiswissens mit der Befähigung, dieses in der Praxis abzurufen und weiterzuentwickeln“ (Faix 2005:196). Um in seinem Beruf erfolgreich und insgesamt lebensstüchtig zu sein, genügt es nicht, einzelne Bereiche des Fachwissens zu beherrschen. Es braucht übergreifende Kompetenzen. Die Entwicklung des Kompetenzbegriffes wird in dem Prozess der vergangenen 30 Jahre deutlich, in dem Bildungsstandards in Europa und weltweit harmonisiert wurden. Dazu war es nötig, sich auf eine Sprachregelung und auf gemeinsame Ziele zu einigen. Im Verlauf dieser Diskussion kam es zu einem Paradigmenwechsel in der Zielformulierung von Bildung. Statt primär von der Vermittlung von Sachinhalten, Wissen und von kognitiven Fähigkeiten zu sprechen, wird nun als Ziel die Befähigung für gelingendes Leben mit lebenslangem Lernen benannt. Dazu müssen Wissen und Fähigkeiten nicht nur angeeignet, sondern auch in praktischen und lebensrelevanten Bezügen angewandt werden können. Wegbereiter für die Durchsetzung des Kompetenzbegriffes im Bildungsbereich waren die Pisa-Studien (*Programme for International Student Assessment*). Bei ihnen geht es nicht einfach um den Vergleich von Fachwissen von Schülerinnen und Schülern am Ende der Schulzeit. Es geschieht ein Wechsel der Blickrichtung von den Lerninhalten hin zu den Lernenden. Es soll beobachtet werden,

inwieweit Schülerinnen und Schüler gegen Ende der Pflichtschulzeit die erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten für eine umfassende Beteiligung an der Gesellschaft erworben haben (OECD 2005:5).

Diese Kompetenzen bilden die Grundlage „für ein erfolgreiches Leben und eine funktionierende Gesellschaft“ (:8). Verbunden mit dem Kompetenzbegriff ist die Forderung von Reflexivität, um „mit Veränderungen umzugehen, aus Erfahrungen zu lernen und kritisch zu denken und zu handeln“ (:10).

Der Kompetenzbegriff wurde auf Hochschulebene im sogenannten Bologna-Prozess aufgegriffen und angewandt (HRK 2007:3). Eine Antriebskraft für die Reform der Bildung an Universitäten ist das Interesse der Wirtschaft an einer besseren Qualifizierung für den Arbeitsmarkt. Hochschulabsolventen sollen nicht nur akademisches Wissen beherrschen, sie sollen die an sie gestellten Aufgaben kompetent erledigen und erfüllen können. Dabei geht es neben der Vereinheitlichung von Studiengängen um eine Fokussierung auf Lernziele, Output, Qualitätssicherung, Evaluation und um Kompetenzen:

Bologna steht für eine umfassende Modernisierung aller Studienangebote und für international verständliche Studienabschlüsse. Es geht um einen Perspektivenwechsel hin zum Lernenden und hin zu den im Studium zu erwerbenden Kompetenzen (:3).

Definition von Kompetenz

Der Begriff Kompetenz wird im Rahmen der Pisa-Studien folgendermaßen definiert:

Es geht um die Fähigkeit der Bewältigung komplexer Anforderungen, indem in einem bestimmten Kontext psychosoziale Ressourcen (einschließlich kognitiver Fähigkeiten, Einstellungen und Verhaltensweisen) herangezogen und eingesetzt werden (OECD 2005:6).

Ganz ähnlich, wenn auch etwas umfassender, wird Kompetenz im Rahmen des Deutschen Qualitätsrahmens für lebenslanges Lernen beschrieben (DQR 2011:8):

Kompetenz bezeichnet im DQR die Fähigkeit und Bereitschaft des Ein-

zelen, Kenntnisse und Fertigkeiten sowie persönliche, soziale und methodische Fähigkeiten zu nutzen und sich durchdacht sowie individuell und sozial verantwortlich zu verhalten. Kompetenz wird in diesem Sinne als umfassende Handlungskompetenz verstanden.

Hierzu kommt noch die sogenannte Volitionskompetenz (Pelz 2014). Mit ihr wird die Fähigkeit beschrieben, mit Hilfe des eigenen Willens Ziele zu entwickeln und diese in die Tat umzusetzen. Wissen, Können und Motivation allein sind unzureichend. Es muss die nötige Willenskraft (Volition) dazu kommen. Das umfasst die Fokussierung der Aufmerksamkeit auf das Wesentliche, einen souveränen Umgang mit Emotionen, Selbstvertrauen und Durchsetzungsvermögen, eine vorausschauende Planung und zielbezogene Selbstdisziplin. Dies entspricht Aspekten der sogenannten emotionalen Intelligenz, die durch Daniel Goleman (2004) weite Verbreitung gefunden hat. Er beschreibt (neben sozialer Kompetenz und Empathie) die Fähigkeiten der Selbstkenntnis, der Selbstmotivation und der Selbststeuerung. Für den souveränen Umgang mit Emotionen braucht man Selbstbeherrschung, um nicht ein „Sklave der Leidenschaft zu sein“ (:79), und verschiedene Strategien zum Umgang mit Wut, Zorn und Angst. Als „übergeordnete Fähigkeit“ (:106-125) beschreibt er, wie positive Kräfte mobilisiert werden können und wie zum Beispiel Hoffnung dazu helfen kann, „dass man sowohl den Willen als auch die Möglichkeit hat, seine Ziele zu erreichen, worin sie auch bestehen mögen“ (:115).

Zusammenfassend ist eine Kompetenz die Fähigkeit, mit der kognitives Wissen, soziale und methodische Fähigkeiten, eigene Werte und der eigene Wille integriert eingesetzt und auf diese Weise konkrete Aufgaben gelöst werden.

Abbildung 2: Verständnis von Kompetenz



Quelle: Eigene Darstellung

Kompetenzen werden zu Schlüsselkompetenzen zusammengefasst. Dabei geht es um die Qualifikation über einzelne Fachgebiete hinaus. Sie befähigen für die sich ständig ändernden Situationen und Herausforderungen des privaten und beruflichen Lebens. In der Regel werden Kompetenzen in Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Sozialkompetenz und Persönlichkeitskompetenz gegliedert (Ott 2007:241). Im DQR wird eine ähnliche Unterscheidung vorgenommen. Sie wird jedoch begrifflich etwas anders beschrieben. Demnach umfasst die Fachkompetenz die Bereiche Wissen und Fertigkeiten und die personale Kompetenz die Bereiche Sozialkompetenz und Selbstständigkeit. Die Methodenkompetenz wird nicht eigens erwähnt, da sie als Querschnittsaufgabe verstanden wird.

Abbildung 3: DQR-Matrix für die Beschreibung von Kompetenzen

Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
Wissen	Fertigkeiten	Sozialkompetenz	Selbständigkeit
Tiefe und Breite	Instrumentale und systemische Fertigkeiten, Beurteilungsfähigkeit	Team/Führungsfähigkeit, Mitgestaltung und Kommunikation	Eigenständigkeit/Verantwortung, Reflexivität und Lernkompetenz

Quelle: DQR 2011:5

Dieter Euler (2002) hat eine alternative Gliederung von Schlüsselqualifikationen vorgelegt, die von drei grundlegenden Bezügen des Menschen ausgeht. Er unterscheidet

Sachkompetenz Umgang mit materiellen oder symbolischen Objekten, d. h. Gegenständen der Natur oder Kultur, z. B. Ressourcen, Werkzeuge, Maschinen, Computer, aber auch Texte und Formeln.

Sozialkompetenz Umgang mit anderen Menschen in unterschiedlichen Beziehungskonstellationen, z. B. Familie, Gruppe/Team, Gemeinschaft.

Selbstkompetenz Umgang mit Facetten der eigenen Person, z. B. Emotionen (Angst, Aggression) oder Verhaltensmuster (Ott 2007:241).

Eine solche Systematisierung ist hilfreich, um das umfassende Spektrum von Kompetenzen zu erfassen. Für einzelne Berufsfelder werden dann wiederum detaillierte Anforderungs- und Kompetenzprofile benötigt.

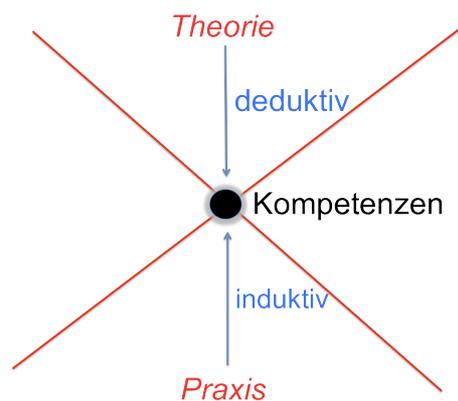
Bestimmung von Kompetenzen

Für die Erstellung von fachspezifischen Kompetenzprofilen gibt es zwei unterschiedliche Vorgehensweisen (Schaper 2011:45-48). Man kann Kompetenzen deduktiv aus der Theorie ableiten. Für das Berufsfeld von Leitern von Gemeinden wäre die Ableitung hierfür aus den Bereichen der Praktischen Theologie und des Managements.

Die Alternative besteht in der induktiven Bestimmung von Kompetenzen von

der Praxis aus. Ein Beispiel für diese Vorgehensweise bildet die empirische Untersuchung der praktischen Aufgaben und Arbeitsfelder von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der christlichen Jugendarbeit in der Studie „Kompetenzprofile“ (Hess, Ilg & Weingardt 2004).

Abbildung 4: Induktive und deduktive Bestimmung von Kompetenzen



Quelle: Eigene Darstellung

In dieser Arbeit erfolgt in einem ersten Schritt als Vorarbeit für die empirische Forschung eine deduktive Ableitung von Kompetenzen aus der Literatur. Diese dient als Grundlage für eine informierte Forschung in Form von Interviews und Feldforschung. Im zweiten Teil der Arbeit werden dann induktiv aus der Praxis von drei Projekten aus der dort beobachteten Anforderungssituation induktiv auf die benötigten Kompetenzen geschlossen.

Bei der Vermittlung und Förderung von Kompetenzen besteht die zentrale Herausforderung darin, dass sie nicht theoretisch erlernt werden können. Nur in der Anwendung in einer konkreten Situation kann eine Kompetenz geübt und angeeignet werden (Heyse & Erpenbeck 2004:XXII). Dazu kommt, dass Kompetenzen individuell mit der Persönlichkeit verknüpft sind. Wilhelm Faix (2005:202) macht anhand der Tiefenstruktur der verschiedenen Persönlichkeiten deutlich, welche besonderen Chan-

cen und Grenzen der Aneignung damit verbunden sind.

Fazit: Zusammenfassend lässt sich für die Studie sagen, dass sich das Konzept von Kompetenzen gut eignet, um die komplexe Leitungsaufgabe von Gemeinden zu beschreiben. Es macht deutlich, dass die Persönlichkeit und der Charakter der Leiterin und des Leiters, die christlichen Werte sowie ein breites Spektrum an Wissen und sozialen und methodischen Fähigkeiten bei ihrer integrierten Anwendung in immer wieder neuen Leitungssituationen zusammenwirken. Für die Aufgabe der Leitung von Gemeinden bedarf es eines eigenen Anforderungs- und Kompetenzprofils. Die Klärung der benötigten Kompetenzen kann durch die deduktive Ableitung aus der Theorie und durch die induktive Bestimmung von der Praxis aus erfolgen. Im folgenden Abschnitt wird dazu mit der Ableitung aus der Leitungstheorie begonnen. Ab Kapitel drei erfolgt die induktive Ableitung aus der Praxis.

2.2. Das Verständnis von Leitung im Allgemeinen

Begrifflichkeit

Blessin & Wick (2014:23-42) beschreiben ausführlich die verschiedenen Definitionen von Führung und die damit verbundenen Implikationen und Aspekte. Ausgehend von den verschiedenen Theorien hat sich ein Grundkonsens zum Verständnis von Führung herausgebildet, der durchgängig folgende Punkte umfasst (Blessin & Wick 2014:28; Sohm 2007:2; Chhokar u.a. 2008:6):

- Führung ist ein Prozess.
- Das Ziel ist die Einflussnahme auf Menschen.
- Er findet im Kontext einer Gruppe statt.
- Er beinhaltet die Erreichung von gemeinsamen Zielen von Führenden und Geführ-

ten.

Dementsprechend lege ich in dieser Arbeit folgende Definition zu Grunde:

Leitung ist die Einflussnahme auf Mitarbeitende im Rahmen eines Interaktionsprozesses, um Ziele zu erreichen.

Leitung geschieht dann optimal, wenn Menschen ihren Wert und ihr Potential erkennen können, wenn eine Atmosphäre der Kooperation entsteht und wenn die angestrebten Ziele einer von allen Mitarbeitenden geteilten Vision entsprechen und tatsächlich erreicht werden. Das führt zu hoher Motivation und die Mitarbeitenden erfahren einen Sinn in ihrer Arbeit.

Michael Herbst (2011:26) führt aus, wie bei einigen Autoren zwischen den Begriffen Leitung mit Blick auf die Gesamtorganisation und Führung mit dem Fokus auf einzelne Personen unterschieden wird. Da dies jedoch in der deutschsprachigen Literatur und in den Übersetzungen aus dem Englischen so nicht konsequent differenziert wird, gebrauche ich die Begriffe Führung und Leitung im Rahmen dieser Arbeit austauschbar entsprechend des englischen *Leadership*.

Die Aufgabe der Leitung schließt das operative Management mit ein, auch wenn häufig zwischen beiden unterschieden wird:

Abbildung 5: Führung/Leitung und Management

Führung/Leitung	Management
Veränderung bewältigen	Komplexität bewältigen
Architekten/-innen	Baumeister/-innen
entwickeln	verwalten
Fokus auf Menschen	Fokus auf Systeme

Prinzipien	Techniken
Transformation	Transaktion
Das Richtige tun	Die Dinge richtig tun

Eigene Darst. in Anlehnung an Blessin & Wick 2014:114-115 und Covey 2006:401

In der internationalen Untersuchung von Kultur und Leitung im Rahmen der GLOBE Studie (siehe Kapitel 2.5.) wird zwischen *Outstanding Leader* und *Average Manager* differenziert (Brodbeck & Frese 182-186). Man sollte aber eine solche scharfe Trennung von Führung und Management oder gar eine negative Bewertung von Management im Vergleich zur guten Führung vermeiden (Malik 2006:46-49).

Alles, was manche Autoren

als schlecht und ablehnenswert ansehen – im Sinne von bürokratisch, nicht innovativ, nicht dynamisch, vergangenheitsorientiert und dergleichen -, wird von ihnen in die Kategorie ‚Management‘ gepackt, und alles andere, was man als gut und wünschenswert ansieht, fällt dann in das Kapitel ‚Leadership‘ (:48).

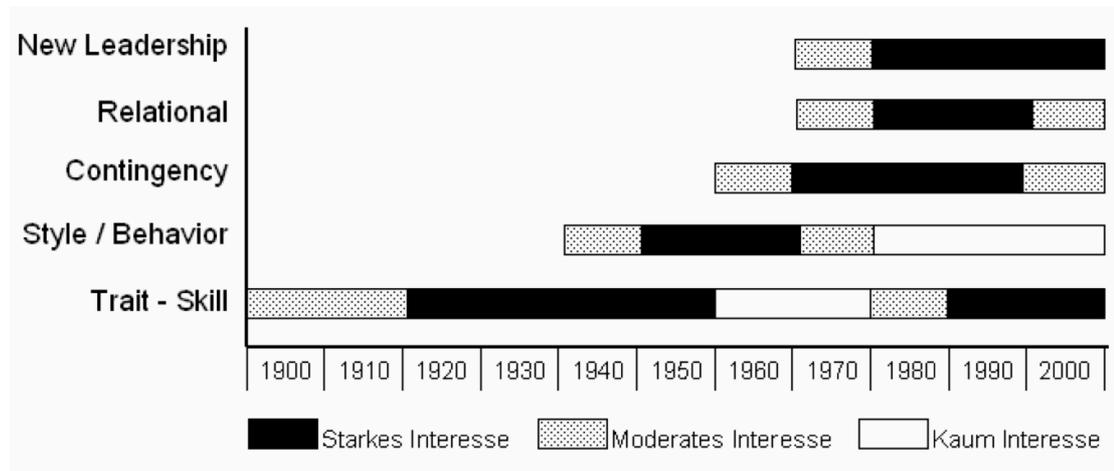
Geschichtliche Entwicklung

Um die Fülle von Aspekten von Leiterschaft zu systematisieren, möchte ich im Folgenden einige der zentralen Konzepte und Modelle kurz darstellen und ihre Bedeutung im Blick auf Leitungskompetenzen für neue Formen von Gemeinde reflektieren.

Leitung spielte in der ganzen Menschheitsgeschichte eine zentrale Rolle und wurde bereits bei Konfuzius, Aristoteles und in der Bibel reflektiert. Die systematisierte wissenschaftliche Untersuchung von Leitung und Management begann im frühen 20. Jahrhundert. Folgende Übersicht bietet einen kleinen Einblick, in welcher Reihenfolge sich die einzelnen Konzepte entwickelt haben und wann sie jeweils ihre

Blütezeit hatten.

Abbildung 6: Entwicklung der Leadership-Forschung



Quelle: Sohm 2007:6 - Darst. in Anlehnung an Antonakis u.a. 2004:7

Die Person der Leiterin und des Leiters

In der ersten Phase der Forschung stand die Person der Leiterin und des Leiters im Mittelpunkt des Interesses. Der Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens, ja sogar der Lauf der Geschichte, wurde an einzelnen Persönlichkeiten festgemacht. Nach dem Verständnis dieser „Great-Man-Theorie“ wurden Leiterinnen und Leiter schon als solche geboren (Stippler u.a. 2013:16). Es wurden die Eigenschaften (*Traits*) und das Tun von Führungskräften untersucht, um dem Grund ihres Erfolges auf die Spur zu kommen. Zentral war die Arbeit von Stogdill (1948), der die Ergebnisse aus 124 Studien der vergangenen 40 Jahre zusammenführte und bestimmte Eigenschaften wie „Intelligenz, Aufmerksamkeit, Ausdauer, Selbstvertrauen und Initiative“ (Sohm 2007:7) beschrieb. In einer zweiten Studie aus dem Jahr 1974 identifizierte er zehn Eigenschaften, die zu einer erfolgreichen Führung beitragen würden (Stippler u.a. 2013:17). Er äußerte allerdings selbst, dass sich allein von den Eigen-

schaften einer Leiterin und eines Leiters aus keine effektive Führung voraussagen lasse. Kritisch wurde zu diesem Ansatz ebenso geäußert, dass lediglich Personen in Führungsrollen untersucht wurden, die oft erst durch ihre Führungstätigkeit die entsprechenden Eigenschaften und Fähigkeiten erworben haben. In Ergänzung zu angeborenen Eigenschaften verschob die „Skills Theorie“ die Blickrichtung von angeborenen Fähigkeiten und Eigenschaften hin zu „Fähigkeiten, die erlernt und entwickelt werden können“ (:18).

Es gibt auch ein neueres Interesse an der Persönlichkeit von Führungskräften. Zum Beispiel hat Jim Collins in einer breit angelegten Untersuchung von 1435 Unternehmen die elf erfolgreichsten analysiert. Alle hatten sogenannte „Level 5 Führungskräfte“ an der Spitze ihrer Hierarchie.

Level 5 Leaders blend the paradoxical combination of deep personal humility with intense professional will. This rare combination also defies our assumptions about what makes a great leader (Collins 2011:117).

Schließlich haben sich im Blick auf die Persönlichkeit der Leiterin und des Leiters im Laufe der Forschung die sogenannten *Big Five* als Persönlichkeitsmerkmale herauskristallisiert: Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, emotionale Stabilität und Offenheit (Blessin & Wick 2014:51).

Auch bei der sogenannten charismatischen Führung (Conger & Kanungo 1998 und Hybels 2002) liegt das besondere Augenmerk auf der Wirkung von Leiterinnen und Leitern und ihrem Einfluss auf die Mitarbeitenden. Leitende führen dabei durch eine außergewöhnliche Vision, nicht primär durch formale Autorität oder durch Mitbeteiligung. Nach Hybels (2002:36) ist eine Vision „ein Bild von der Zukunft, das Begeisterung auslöst“ und zur Veränderung anregt und motiviert. Die Leiterin oder

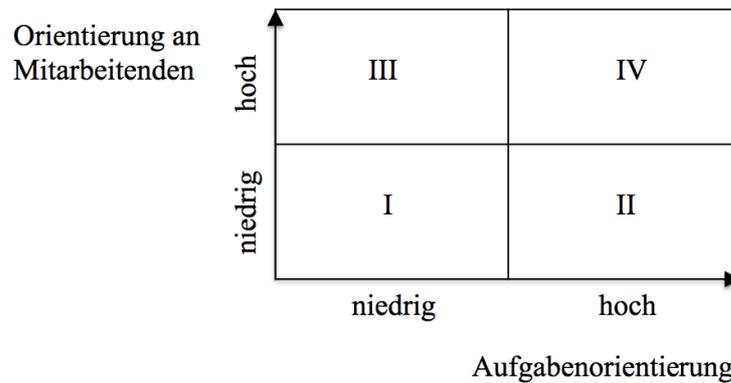
der Leiter sind überzeugt, dass die Vision tatsächlich erreicht werden kann. Durch die persönliche Ausstrahlung und durch die Kraft der Vision entsteht die Bereitschaft zur hohen eigenen Investition, um die Vision zu erreichen.

Fazit: Bei Leiterinnen und Leitern lassen sich besondere Persönlichkeitsmerkmale, Charaktereigenschaften und die Wirkung der Leitungsperson erkennen. Einen weiteren Aspekt bilden angeborene und erlernte Fähigkeiten. Gerade für Gründungssituationen scheint auf den ersten Blick eine Person mit großer Ausstrahlung, mit Visionskraft und herausragenden Eigenschaften von zentraler Bedeutung. Es wird zu untersuchen sein, ob und in welcher Weise dies auf neue Formen von Gemeinde im Osten Deutschlands zutrifft.

Leistungsstile

Die nächste Forschungsetappe richtete den Fokus auf den Leistungsstil der Führungsperson, um damit ihren Erfolg zu erklären. Es begann mit einer eindimensionalen Sicht von Lewin, der zwischen autoritärem, demokratischem und Laissez-faire-Führungsstil unterschied (Blessin & Wick 2014:102). Dabei wurde dem demokratischen Stil eindeutig eine größere Wirkung zugesprochen. Weitere Untersuchungen haben jedoch gezeigt, dass die Sachorientierung des autoritären Stils und die kooperative Orientierung an den Mitarbeitenden keine sich ausschließenden Alternativen darstellen. Beides geht gleichzeitig, jeweils in unterschiedlicher Intensität. Das hat zu einem mehrdimensionalen Modell geführt, dass zwischen unabhängig gedachten Dimensionen von Mitarbeiterorientierung und Aufgabenorientierung unterscheidet:

Abbildung 7: Grundmuster zweidimensionaler Führungsstilkonzepte



Quelle: Blessin & Wick 2014:106

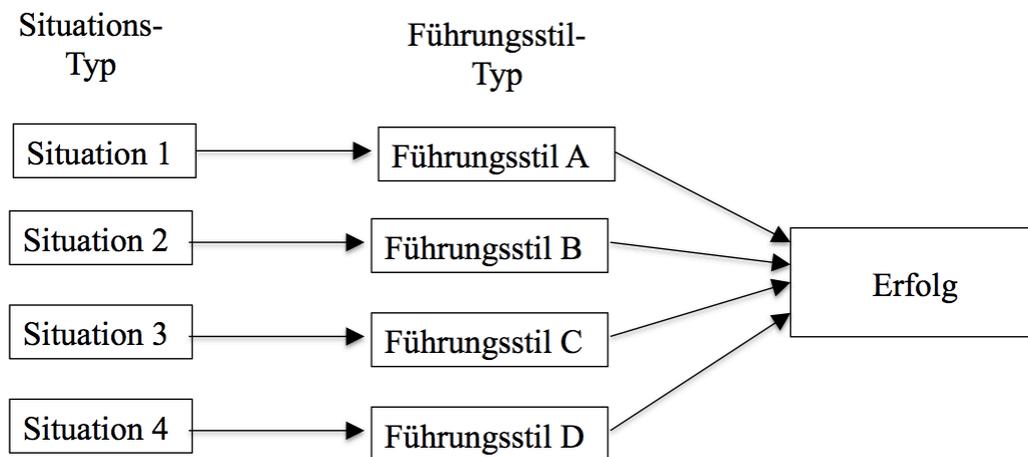
Dabei entspricht der Quadrant I dem Stil der Delegation, Quadrant II beschreibt, was klassischerweise als autoritärer Führungsstil bezeichnet wird, im Quadrant III legt die Leitungsperson den Schwerpunkt auf Beziehungen mit der Hoffnung, dass dadurch die Mitarbeitenden effektiv arbeiten, Quadrant IV entspricht einem Teammanagement, bei dem die Orientierung an Mitarbeitenden und an Aufgaben gleichermaßen ausgeprägt sind (Stippler u.a. 2013:21-22).

Fazit: Die Orientierung an Menschen *und* Aufgaben deckt sich mit dem Konzept von Kompetenzen, bei denen die sachorientierte Fachkompetenz und die personenorientierte Sozialkompetenz integriert zur Anwendung kommen. In der Praxis hat sich gezeigt, dass „keine methodisch gesicherten Aussagen zur generellen Überlegenheit eines bestimmten Führungsstils hinsichtlich der Erfolgswirksamkeit gemacht werden können“ (Blessin & Wick 2014:126). Stattdessen kommt es ganz auf die jeweilige Situation an, welche Wirkung eine bestimmte Kombination von Verhaltensweisen hat. Das wird im folgenden Abschnitt beschrieben.

Die Situation - Kontingenzmodell

Der Kontingenzansatz innerhalb der Forschung legt den Fokus darauf, welcher spezifische Führungsstil am besten zur jeweiligen Situation passt und wie gut dabei auf ihre Erfordernisse eingegangen wird. Dabei wird davon ausgegangen, „dass eine Führungskraft *alle* Führungsstile in ihrem Repertoire hat und situationssensibel einsetzen kann“ (Blessin & Wick 2014:43).

Abbildung 8: Kontingenzansätze der Führung



Quelle: Blessin & Wick 2014:43

Am bekanntesten aus diesem Bereich ist die situationsabhängige Führungstheorie von Hersey und Blanchard (1993). Ausgangspunkt der Überlegungen ist die Tatsache, dass Mitarbeitende in einzelnen Aufgabenbereichen ein unterschiedliches Maß an Erfahrung, Fachwissen und Reife haben. Zusätzlich zur fachlichen Reife gibt es auch eine psychologische Reife, die sich in Verantwortungsbereitschaft, Leistungsvermögen und Engagement zeigt (Blessin & Wick 2014:138). Je geringer dieser Reifegrad ist, desto stärker braucht es eine Anleitung und Begleitung.

In der auf Hersey und Blanchard aufbauenden Kontingenztheorie von Fiedler wird die Situation mit drei Variablen beschrieben: Erstens die Beziehung zwischen

Führendem und Geführten, zweitens die Aufgabenstruktur und drittens die Positionsmacht der Führungskraft (Stippler u.a. 2013:24-25).

Fazit: Innovativ und hilfreich an dieser Sichtweise ist, dass die äußere Situation und auch die Geführten die Art und Weise der Leitung beeinflussen sollten. Das Hauptaugenmerk liegt jedoch noch auf der Führungskraft (:28). In der kritischen Rezeption wird außerdem zurecht festgestellt, dass die viel komplexere Realität auf den Reifegrad der Mitarbeitenden oder vereinfachende Variablen reduziert wird. Ein mechanistischer Zusammenhang zwischen Situation und anzuwendendem Führungsstil greift zu kurz. Aspekte wie Umwelteinflüsse, die Kultur der Gesellschaft und des Unternehmens, Zielorientierung der Organisation und Persönlichkeitsprofile von Leitenden und Mitarbeitenden müssen mit berücksichtigt werden. Daher wird in dieser Studie ein Schwerpunkt auf die Untersuchung des vielschichtigen Kontexts von neuen Formen von Gemeinde im Osten Deutschlands und seine Auswirkung auf den Führungsstil gelegt.

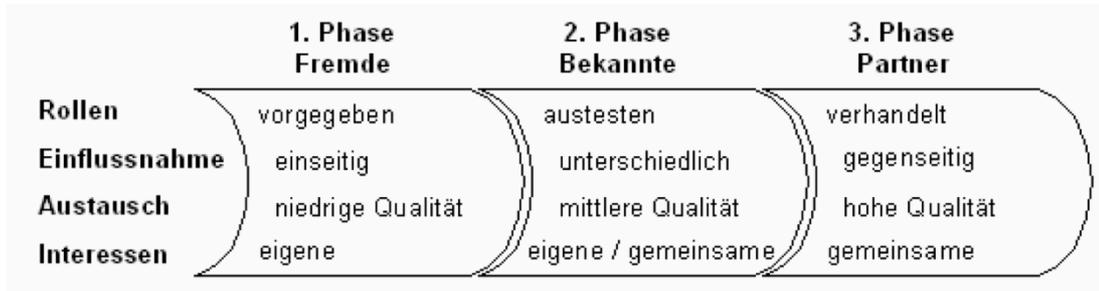
Beziehung der Leitenden zu den Mitarbeitenden

In einem nächsten Schritt der Forschung richtete sich der Blick auf die Beziehung und Interaktion zwischen der Führungsperson und den Geführten.

In der *Leader Member Exchange Theorie* (LMX) wird reflektiert, dass diese Beziehung wechselseitig ist (Drury 2003:13). Dabei gehören Mitarbeitende, die sich gegenüber ihrer oder ihrem Vorgesetzten stärker engagieren, die formalen Erwartungen übertreffen und ihr oder ihm gegenüber loyal sind zur sogenannten *In-Group*. Sie können davon ausgehen, dass die Leiterin oder der Leiter im Gegenzug auch mehr für sie tut (Sohm 2007:18 und Stippler u.a. 2013:51). Es entsteht eine starke gegenseitige

Einflussnahme. Dabei werden auch die verschiedenen Stadien einer solchen Leitenden-Mitarbeitenden-Beziehung reflektiert:

Abbildung 9: Entstehung der Leader-Member Beziehungen in der LMX Theorie



Quelle: Sohm 2007:19 in Anlehnung an Graen & Uhl-Biel 1995: 231

Insgesamt hat die Forschung in diesem Bereich gezeigt, dass „high quality leader-member exchanges produced less employee turnover, better job attitudes, plus higher overall performance, organizational climate, innovation, empowerment, career progress, and other positive organizational outcomes“ (Drury 2003:13).

Von Robert Greenleaf (1977) wurde das Modell von *Servant Leadership* entwickelt. Es verbindet die Beschreibung von Haltungen der Leitungspersonen mit entsprechenden Auswirkungen auf die Beziehung der Mitarbeitenden. Danach dienen die Leiterinnen und Leiter der Gesellschaft in umfassenderer Weise, als nur durch eine Erhöhung der Produktivität eines Unternehmens. „Business exists as much to provide meaningful work to the person as it exists to provide a product or service to the customer“ (:142). Michael Herbst hat das Konzept und seine Wirkung zusammenfassend dargestellt (2011:68-77) und beschreibt die zwei Grundbestrebungen, zwischen denen die Leitungsperson unterscheiden muss: „Will ich zuerst leiten oder ist mein Bestreben darauf gerichtet, zuerst anderen zu dienen, anderen zu helfen, ihr Leben zu entfalten“ (:69)? Man kann das Spannungsfeld auch mit dem Begriffspaar von Liebe und

Wahrheit beschreiben. Liebe steht dabei für

Fehlertoleranz, für Wertschätzung, Hilfe, Verständnis, Interesse am anderen als Person ... und Wahrheit steht für Offenheit, ehrliches Feedback, Korrekturbereitschaft, Streitkultur, kreatives Querdenken (:74).

Mit Bezug auf das Handeln von Jesus als Vorbild wird „dienende Leitung“ im christlichen Umfeld häufig aufgenommen. Wie Jesus sein Leben für die Menschen hingegeben hat, so sollen auch seine Nachfolger nicht herrschen oder sich bedienen lassen, sondern anderen dienen (Mt 20,25-28). Greenleaf selbst kommt aus einem säkularen Kontext und auch dort wurde das Konzept rezipiert (Stippler u.a. 2013:50). Fredmund Malik betont zum Beispiel, dass die erste Pflicht von Leiterinnen und Leitern darin besteht, die Stärken des Mitarbeitenden zu sehen und „die Aufgaben für diese Person so zu gestalten, dass bestmögliche Deckung entstehen kann zwischen dem, was die Person kann, und dem, was sie zu tun hat“ (2006:125). Auch der bereits zitierte Jim Collins hat eigene Bescheidenheit und eine dienende Haltung gegenüber den Mitarbeitern als Schlüssel für den Erfolg der besten Unternehmen identifiziert. Er beschreibt das auf kreative Weise mit dem Prinzip von Spiegel und Fenster:

Level 5 leaders, inherently humble, look out the window to apportion credit – even undue credit – to factors outside themselves. If they can't find a specific person or event to give credit to, they credit good luck. At the same time, they look in the mirror to assign responsibility, never citing bad luck or external factors when things go poorly (Collins 2011:133).

Einen weiteren Aspekt der Beziehung zwischen Leitenden und Mitarbeitenden entfaltet Volker Kessler unter der Überschrift „Führen mit Macht“ (2012:39-52). Er begründet, dass Macht in der Ebenbildlichkeit Gottes verwurzelt (:34-35) und ein durchaus legitimes und sogar notwendiges Instrument von Leitung ist. Macht ist ein „sozialer Prozess“ (:39) und kann auf unterschiedliche Weisen ausgeübt werden. Da-

bei ist zu unterscheiden, „ob sich die Macht aus Eigenschaften der Position ableitet, die eine Person innehat (*positionale* Macht) oder aus Eigenschaften der Person selbst (*personale* Macht)“ (:40). Im Anschluss an das Modell von ursprünglich fünf sogenannten Machtbasen von French und Raven (1959) entwickelt er eine Tabelle mit sieben Machtbasen, die er in vier Gruppen aufteilt:

Abbildung 10: Sieben Machtbasen

A. Macht durch Legitimation	1. Amtsautorität	↑ Positional
B. Sanktionsmacht	2. Macht durch Bestrafungen	
	3. Macht durch Belohnungen	
C. Macht durch Information	4. Macht durch Informationskontrolle	
	5. Expertenmacht	
D. Macht durch Identifikation	6. Beziehungsmacht	↓ Personal
	7. Macht durch Charisma	

Quelle: Kessler 2012:41

Im Kontext von Kirchengemeinden mit vielen ehrenamtlichen Mitarbeitenden spielen die stärker positionalen Machtbasen kaum eine Rolle. Viel wichtiger sind die personalen Machtbasen mit der Expertenmacht auf Grund von „Sachkenntnis, Erfahrung und Wissen“ (:43), mit der Beziehungsmacht auf der Grundlage von „Loyalität und Freundschaft“ (:43) und schließlich mit der Macht durch Charisma auf Grund der persönlichen Ausstrahlung.

Fazit: Es ist außer Frage, dass die Beziehung zwischen Leitenden und Mitarbeitenden einen entscheidenden Einfluss auf die Wirksamkeit von Leitung hat. Als Einzelbaustein wurde sie daher in späteren Modellen, insbesondere in der transaktionalen und transformationalen Führung, aufgenommen. Während die LMX-Theorie noch keine Vorschläge macht, wie gute Beziehungen zu den Geführten aufgebaut

werden können (Stippler u.a. 2013:52), wurde das in neueren Ansätzen hilfreich ausgeführt. Gerade für den Kontext von neuen Formen von Gemeinde mit hoher Konfessionslosigkeit muss ein besonderes Augenmerk darauf gerichtet werden, dass die Beziehungen von christlichen Leitungspersonen zu den Mitarbeitenden nicht als dominant und überheblich erlebt werden. Das Modell von *Servant Leadership* kann sich dabei als hilfreich erweisen. Die Unterscheidung zwischen verschiedenen Machtbasen fördert das Verständnis davon, in welcher Art und Weise in einem bestimmten Kontext Einfluss ausgeübt wird.

New Leadership

Die neueren Forschungsansätze zu Führungsaufgaben und Management vereinen die unterschiedlichen Konzepte und Aspekte und bilden sogenannte hybride Modelle, die auch unter dem Stichwort *New Leadership* zusammengefasst werden können (Bass 2008:575 und Sohm 2007:20). Exemplarisch möchte ich nur in Übersicht das Konzept der transformationalen Führung von James Burns und Bernhard Bass, darstellen.

Das Ziel von *transformationaler Führung* ist die Veränderung: Sie verändert Wahrnehmung, Haltung, Motivation und schließlich das Verhalten von Einzelnen und von Gruppen (Bass 2008:618). Die Aufgabe des Leitenden besteht nach diesem Modell darin, Menschen in einem partnerschaftlichen Verhältnis zu inspirieren und zu stimulieren, ihren Blick auf das große Ganze zu richten. Die Mission und Vision des Teams und der ganzen Organisation werden durch die transformationale Art des Führens zur Antriebskraft, damit die Mitarbeitenden selbst ihre eigenen Bedürfnisse und Fähigkeiten entdecken und sich ganz investieren. Damit erfahren sie Erfüllung und

Befriedigung. Beeindruckend ist die

quasi-religiöse Idiomatik und Metaphorik: Zentrale Begriffe sind einmal mehr Vision, Mission, Enthusiasmus, Commitment, Innovation, das Streben nach höchsten Zielen (,beyond expectations'), der Neue Anfang, die verschworene Gemeinschaft, die Identifikation, das Einswerden mit dem Ganzen (Blessin & Wick 2014:116).

Die Leiter praktizieren dabei insbesondere vier Eigenschaften (Bass & Avolio 1994:3):

- *Idealized Influence*: Die Führungskräfte sind hoch respektierte Vorbilder, die das volle Vertrauen genießen. Das müssen sie sich jedoch erarbeiten. Sie haben diesen Einfluss nicht durch ihre Rolle in der Hierarchie.
- *Inspirational Motivation*: Die Führungskräfte inspirieren durch anspruchsvolle Ziele. Sie vermitteln Sinn und Zuversicht und sorgen für Teamgeist.
- *Intellectual Stimulation*: Die Leitenden regen die Mitarbeitenden zu eigenständigen und kreativen Problemlösungen und zum kritischen Hinterfragen von Gewohnheiten an.
- *Individual Consideration*: Transformationale Führungspersonen gehen als Mentorinnen und Mentoren oder Coaches auf die individuellen Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden ein. Sie können gut zuhören und entwickeln gezielt die Fähigkeiten und Stärken ihrer Mitarbeitenden.

In Ergänzung dazu wird nach dem Prinzip von Leistung und Gegenleistung transaktionale Führung eingesetzt. Dabei werden die Erwartungen an die Mitarbeitenden geklärt und diese erfahren Anerkennung, wenn die Aufgaben korrekt erledigt werden (Bass & Avolio 1994:4).

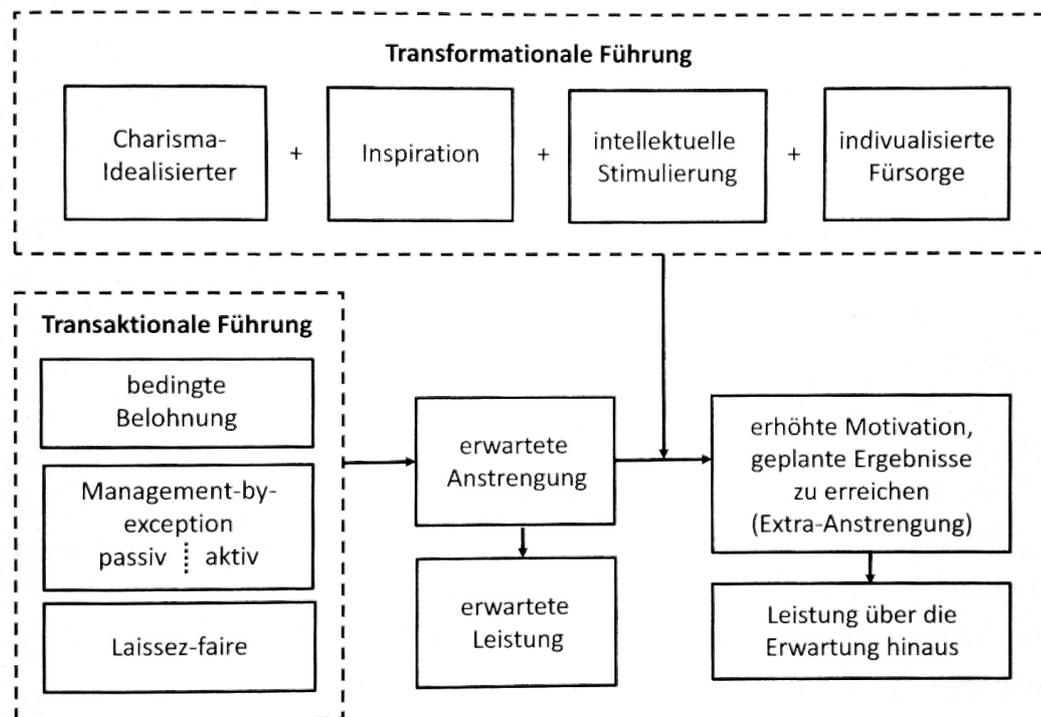
- *Bedingte Belohnung*: Klärung der Erwartungen an die Mitarbeitenden und Aner-

kennung bei korrekter Erledigung der Aufgaben.

- *Management by Exception*: Überwachung der Aufgabenerfüllung und korrigierende Maßnahmen zur Sicherstellung der Zielerreichung.
- *Laissez-faire*: Klare Abgrenzung von Zuständigkeiten und Verantwortung, indem die Mitarbeiter selbst sehen müssen, wie sie zurechtkommen.

Eine Übersicht über das Modell bietet folgendes Schaubild:

Abbildung 11: Transaktionale und transformationale Führung



Quelle: Blessin & Wick 2014:117 in Anlehnung an Bass & Avolio 1990

Fazit: Hybride Modelle nehmen die in älteren Konzepten benannten Aspekte von Leitung auf und kombinieren und integrieren sie. Zusammenfassend lassen sich folgende Bereiche aufzählen (Stippler u.a. 2013:103), die damit zugleich die Felder von Leitungskompetenzen beschreiben:

- Die ganze Person der Leitenden, ihr Charakter, ihre Werte, ihre Ausstrahlung und

ihre fachlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten. Dazu gehören auch Selbstbeobachtung und Selbstreflexion und die mit Volition beschriebene Fähigkeit, Ziele zu erreichen und in die Tat umzusetzen.

- Die Beziehung zu den Mitarbeitenden, die sich in Fürsorge, Inspiration, aber auch in Richtungsweisung äußert und die Fähigkeit und Fertigkeit zum Konfliktmanagement beinhaltet.
- Die unterschiedlichen Kontexte, die jeweils angemessene Leitungsstile und ein angemessenes Verhalten fordern.

Diese drei Bereiche dienen als die Blickrichtungen für die Frage nach der Leitungsaufgabe von neuen Formen von Gemeinde. Sie bilden die Gliederung für die Einteilung von benötigten Leitungskompetenzen in Kapitel 2.7. und für den Fragebogen für die qualitativen Interviews der Feldforschung.

Spezifische Leitungskompetenzen

Leitungskompetenzen gelten nach Blessin & Wick (2014:85) „als individuell, teilweise sehr stabil, ggfs. auf psychophysischen Fähigkeiten aufbauend, aber nur dann *vorhanden*, falls verhaltensrelevant und sie gelten als erlernbar“. Es gibt in der Theorie zu Leitungskompetenzen eine breite Auffächerung, so zum Beispiel im Trainingsprogramm zu 64 Einzelkompetenzen von Heyse und Erpenbeck (2004). Durch diese Fülle droht „eine gewisse Verzettelung und Beliebigkeit um sich zu greifen“ (Blessin & Wick 2014:261). Daher werden häufig präzise Verhaltensbeschreibungen und damit verbundene Kompetenzmodelle ausgearbeitet, die an die Leitungsaufgaben des jeweiligen Unternehmens angepasst sind.

Sie formulieren Erwartungen bzw. Anforderungen, die nicht für die Führungskraft *an sich* gelten, sondern für die Führungskraft *in diesem Un-*

ternehmen – oder ggfs. noch genauer: für eine bestimmte Führungsposition in diesem bestimmten Unternehmen (Blessin & Wick 2014:261).

Ein Beispiel dafür stellt die pastorale Kompetenzmatrix der Evangelischen Kirche in Baden dar, die den jeweiligen Grundaufgaben eines Pfarrers entsprechende Handlungskompetenzen zuordnet. Zum Beispiel werden für die Aufgabe der Durchführung von Gottesdiensten die liturgische Kompetenz und homiletische Kompetenz genannt. Diese werden dann wiederum in die vier Bereiche fachlich, methodisch, personal und sozial aufgeschlüsselt (Evangelische Landeskirche in Baden 2014).

Fazit: Leitungskompetenzen werden in speziellen Kompetenzprofilen für den speziellen Aufgabenbereich von Leitenden formuliert. Diese Beschreibungen dienen zur Auswahl und zur geeigneten Begleitung und Fortbildung. Als Ergebnis dieser Studie soll dem entsprechend ein Profil für die Besonderheiten der Leitung von neuen Formen von Gemeinden im Osten Deutschlands formuliert werden.

2.3. Geistliche Leitung

Begriffsklärungen

Spiritualität ist zu einem Modebegriff geworden, der jedoch in sehr unterschiedlicher Weise gebraucht wird. Ariane Martin (2005) gibt aus religionssoziologischer Sicht einen guten Überblick über die unterschiedlichen Dimensionen der Bedeutungen. Aus christlich-evangelischer Sicht wird mit Spiritualität ein Leben aus dem Geist (lateinisch: spiritus) Gottes beschrieben. Dies geschieht entsprechend der Unterscheidung von Paulus in Gal 5,16 zwischen einem geistlichen Leben (ein Leben im Glauben) und einem fleischlichen Leben (ein Leben in der Sünde). Im Unterschied dazu werden Spiritualität und Geist in der anthropologischen Tradition als Gegensatz

zu Körper und Materie angesehen. Dieses Verständnis herrscht im säkularen Gebrauch und im esoterischen Bereich vor. Es geht dann um eine bestimmte Geisteshaltung und um ein Einstimmen auf eine spirituelle Realität im Unterschied zur materiellen und „ungeistlichen“ Welt. Diese Unterscheidung ist aus biblischer Sicht abzulehnen, da dort nicht von einem materiellen Bereich ohne Gottes Geist ausgegangen wird. Entsprechend möchte ich Spiritualität in Anlehnung an Peter Zimmerlings Beschreibung (2003:16) mit eigenen Ergänzungen folgendermaßen definieren: In der Spiritualität gewinnt der christliche Glaube äußere Gestalt als Beziehung zum dreieinigen Gott. Dies hat seine Begründung in der paulinischen Beschreibung des „vernünftigen Gottesdienstes“ (Römer 12,1f), der ein erneuertes Denken, Fühlen, Wollen und Tun umfasst. Spiritualität und geistliche Leitung gewinnen konkrete Gestalt in der Art und Weise unseres Denkens, Lebens und Handelns.

Das Wort Kirche hat sich aus dem griechischen *κωριακή* (Kluge 1975:370) entwickelt, das allerdings im Neuen Testament noch nicht vorkommt. Es meint ursprünglich das Kirchengebäude, wurde aber auch schon früh für die Gemeinschaft der Christen gebraucht. Nach Möller ist es hilfreich, eine Komplementarität der Begriffe Kirche und Gemeinde zu entwickeln: „Im Begriff Kirche kommt die rechtliche, institutionelle, geschichtliche und räumliche Gestalt der christlichen Gemeinde zur Sprache“ (1984:317, ebenso Böhlemann & Herbst 2011:39). Als Institution zeigt sich ihre rechtliche Gestalt in eigener Gesetzgebung und staatlich verbrieften Rechten zum Beispiel als Körperschaft des öffentlichen Rechts. Ihre geschichtlich-konfessionelle Gestalt zeigt sich zum Beispiel als römisch-katholische oder evangelisch-lutherische Kirche und ihre räumliche Gestalt gibt es am Ort, im Kreis, in der Region, im Land oder im Staat als Ganzes, zum Beispiel als Evangelische Kirche in Deutschland.

„Im Begriff ‚Gemeinde‘ kommt die personale, als Versammlung und Gemeinschaft im Evangelium sich ereignende, lokal begrenzte Gestalt von ‚Kirche‘ zur Sprache“ (Möller 1984:317). Das geht auf das im Neuen Testament häufig vorkommende griechische Wort *ἐκκλησία* als die Gemeinschaft der lokal am Ort lebenden Christen zurück. Zugleich werden mit Ekklesia auch alle Berufenen, also die weltweite Kirche beschrieben (Böhlemann & Herbst 2011:38). Die Betonung liegt hierbei auf dem Zusammenkommen und auf der gemeinsamen Verbindung in Jesus Christus, wie sie in Apg 2,42 und Mt 18,20 beschrieben wird.

Damit wird deutlich, dass die beiden deutschen Begriffen Kirche und Gemeinde Überschneidungen und dennoch unterschiedliche Schwerpunkte haben. „Bildlich dargestellt werden müsste Kirche also als Ellipse mit den beiden Brennpunkten ‚Gemeinde vor Ort‘ und ‚Gesamtkirche‘“ (:38).

Angelehnt an diese Unterscheidung verwende ich im Rahmen dieser Arbeit das Wort Gemeinde für die lokale Erscheinungsform von Kirche. Das Wort Kirche verwende ich für die Institution von verfassten Kirchen und Denominationen.

Grundsätzlich ist zu fragen, wie sich biblische Aussagen zu Leitung und Aussagen aus der säkularen Leitungsliteratur in angemessener Weise in Beziehung setzen lassen. Volker Kessler (2013) hat zwei Fallen in solcher christlichen Leitungsliteratur benannt, die nach biblischen Belegen für ihr Leitungshandeln sucht. Die eine Gefahr besteht darin, die Polarisierung und Unvereinbarkeit von Kultur und biblischen Aussagen zu behaupten. Das vernachlässigt die Tatsache, dass die eigene Kultur immer auch das Denken und die eigene Hermeneutik prägt. Die andere Falle ist eine falsche Identifikation von biblischen Aussagen mit säkularen Denkmodellen und eine daraus folgende Assimilation und Verabsolutierung dieser Modelle. Kessler macht das deut-

lich am Beispiel, wie das Formulieren einer Vision (ein wichtiger Aspekt von transformationaler Leitung) auch in christlicher Leitungsliteratur Eingang gefunden hat und häufig als zentrale christliche Leitungsaufgabe definiert wird. Im nächsten Abschnitt finden sich unterschiedliche Beispiele dafür, wie die Verhältnisbestimmung zwischen säkularen und biblischen Aussagen und Modellen vorgenommen wird.

Leitung von Gemeinden

Kybernetik als Bezeichnung für den Gemeindeaufbau knüpft an 1. Korinther 12, 28 an, wo Paulus das griechische Wort κυβερνήσεις (Steuermann) verwendet. „Ein praktisch-theologisches Nachdenken über Kirchenleitung ist nicht denkbar ohne Erinnerung an D. F. Schleiermacher“ (Breitenbach 1994:46), auch wenn er selbst nicht den Begriff Kybernetik verwendet. Schleiermacher (1811:77) definiert und entfaltet die praktische Theologie als Kirchenleitung und unterscheidet die beiden Begriffe Kirchenregiment als Leitung der gesamten Institution Kirche und Kirchendienst als Leitung der Ortsgemeinde (:84). Steuerung geht für ihn nicht nur von der Kirchenleitung aus, sondern auch von einzelnen Mitgliedern der Gemeinde (:78). Dies geschieht im Dreischritt von Wahrnehmen – Entscheiden - Handeln (Breitenbach 1994:50).

Der Begriff Kybernetik tauchte zuerst bei Zezschwitz auf (Kunz 2007:615) und wurde von Harnack und Achelis übernommen. Manfred Seitz (1991) hat ihn für die Leitung von Gemeinde und Kirche und für den sogenannten Gemeindeaufbau 1968 wieder eingeführt (:616 und Breitenbach 1994:74) und hat dabei auch die moderne naturwissenschaftliche Kybernetik für die praktische Theologie fruchtbar gemacht. Sein Konzept des missionarischen Gemeindebaus ist dabei von der geistlichen

Erneuerung der Volkskirche bestimmt.

Christian Möller (1987:23) benutzt das Wort Gemeindeaufbau sehr breit für „die Gestalt, die Ordnung und die Zusammenhänge einer Gemeinde. ... Die Leitung der Gemeinde ist dabei durchweg mit im Blick.“ Da sich Kybernetik aber primär auf Leitung bezieht, schlägt er für den Gemeindeaufbau den Begriff Oikodomik vor (:24 und Möller 2004:45), abgeleitet vom griechischen Wort οἶκος (Haus) und knüpft damit an das Bild des Hausbaus in 1. Petrus 2,5 an.

Der Begriff Kybernetik wird auch in der Sozialwissenschaft für die Steuerung sozialer Systeme benutzt. An diese Bedeutung mit den Einsichten der systemischen Organisationsentwicklung knüpfen neuere Entwürfe an (Möller 1987:91-98, Herbst 1987:307 und Breitenbach 1994:40-44).

Charles Peter Wagner (1991) aus der amerikanischen Gemeindegrowthbewegung beschreibt ein charismatisches Führungsmodell mit klarer Zielorientierung beim Gemeindegrowth. Die Aufgabe des Leiters und der Leiterin besteht darin, ein dem Willen Gottes entsprechendes Leitbild und zugehörige Ziele zu formulieren, die Gemeinde dafür zu gewinnen und die Mitglieder für die Mitarbeit zu motivieren (:76). Das kommt dem sehr nahe, was im säkularen Bereich von Managementratgebern gefordert wird und ist ein Beispiel für die von Kessler genannte Gefahr von Assimilation von säkularen Modellen und biblischem Leitungsverständnis.

Christian Schwarz gibt mit seinem „Gemeinde-Test - Kybernetisch Gemeinde bauen“ (1991) acht Qualitätsmerkmale für einen erfolgreichen Gemeindeaufbau und für die Leitung von Gemeinde an die Hand: Bevollmächtigende Leitung, gabenorientierte Mitarbeiterschaft, leidenschaftliche Spiritualität, zweckmäßige Strukturen, inspirierender Gottesdienst, ganzheitliche Kleingruppen, bedürfnisorientierte Evangeli-

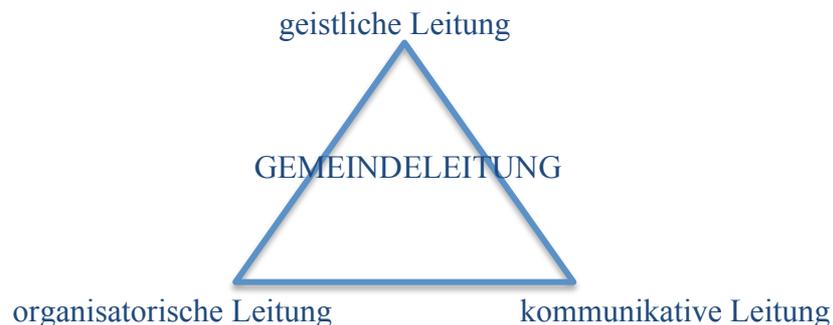
sation und liebevolle Beziehungen. Alle Bereiche sind essentiell, keiner darf vernachlässigt werden.

Günter Breitenbach hat in seiner Dissertation „Gemeinde leiten. Eine praktisch-theologischen Kybernetik“ (1994) einen eigenen Entwurf vorgelegt. Er beschreibt als Ziel einer praktisch-theologischen Kybernetik

Steuerungsvorgänge im Sozialsystem Kirche und in seinen Teilsystemen theologisch, soziologisch und psychologisch zu verstehen und auf dieser Basis Leitungshandeln zu reflektieren und anzuleiten (:43).

Er veranschaulicht das Modell anhand eines kybernetischen Dreiecks (:272-280).

Abbildung 12: Kybernetisches Dreieck



Quelle: Breitenbach 1994:273

Im Konzept des spirituellen Gemeindemanagements (Abromeit u.a. 2001) werden die Überzeugungen der Theologie zu Spiritualität und zum Gemeindeaufbau mit denen aus dem Management von Non-Profit-Organisationen in Beziehung gesetzt. Die Kirche und die Gemeinden werden dabei auch als Unternehmen angesehen, auf die betriebswirtschaftliche Einsichten übertragen werden können. Damit wird impliziert, dass die in der säkularen Literatur aufgeführten Leitungskonzepte und die daraus abgeleiteten Leitungsaufgaben auch auf den kirchlichen Bereich und auf geistli-

che Leitung angewendet werden können, ohne zur Norm erklärt zu werden. Dieser Ansatz findet sich auch in anderer christlicher Leitungsliteratur wieder, wobei unterschiedliche Aspekte von Leitung betont werden. Der Psychologe Henry Cloud richtet beispielsweise den Fokus auf die Person des Leiters. Er definiert Charakter als „die Fähigkeit mit den Anforderungen der Realität angemessen umzugehen“ (Cloud 2006:29) und entfaltet dies mit einem spezifisch christlichen Menschenbild. Daniel Zindel beschreibt in seinem Buch „Geistesgegenwärtig Führen“ (2003) das Ineinander von Spiritualität und Management durch drei sich ergänzende Bilder einer Organisation als Maschine, als ein Leib und zugleich als Gefäß für den Heiligen Geist. Auch Bill Hybels integriert Erkenntnisse aus der Managementliteratur mit biblisch-christlichen Prinzipien (2002), zum Teil identifiziert er diese allerdings auch zu sehr miteinander (Kessler 2013:5).

Eine Weiterentwicklung des Ansatzes des spirituellen Gemeindeführungsmanagements wurde mit dem Modell „Geistliche Leitung“ von Böhle und Herbst (2011) vorgelegt. Geistliche Leitung wird dabei nicht als zusätzliche Variante von allgemeiner Leitung beschrieben.

Sie ist auch keine kirchlich domestizierte Form etwa von besonders partizipatorischer Leitung oder ein bestimmter ‚frommer‘ Leitungsstil, sondern: Geistliche Leitung muss in allen Formen von Leitung zum Tragen kommen, wenn sie den Anspruch hat, geistlich zu sein (:87).

Diese Durchdringung bedeutet, dass die Verantwortlichen

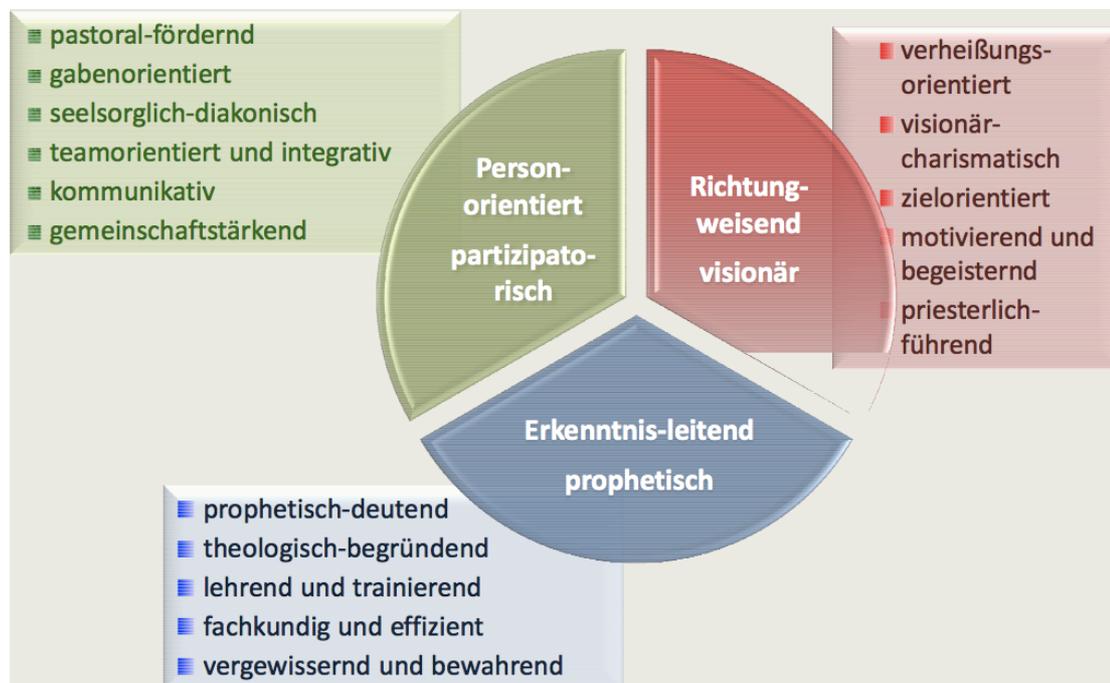
nach allen Regeln der Kunst zeitgemäß und kompetent leiten, managen und führen sollen. Zugleich sollen sie beten und darauf vertrauen, dass Gott sie durch seinen Heiligen Geist das tun lässt, was er segnen will (:23).

Geistliche Leitung ist dementsprechend „Leitung durch den Göttlichen Geist,

vollzogen in der Gemeinschaft der Heiligen durch die vom Geist eingesetzte Leitung“ (:22). Damit gehört es zur zentralen Aufgabe von Leitenden, selbst ein geistliches Leben zu führen und andere darin anzuleiten (:18 und :22) und „die Verbindung zu Gott und den Menschen zu halten und zu fördern“ (:23). Böhlemann und Herbst knüpfen an Gerhard Wegner (2007:190-192) an, der die Kompetenz geistlicher Leitung mit zwei Aspekten beschreibt: Sie beinhaltet erstens die Aufgabe der geistlichen Selbstleitung, indem das eigene Leben und der eigene Dienst im Kraftfeld Gottes reflektiert werden. Zweitens besteht sie in der Anleitung und Begleitung anderer, damit diese sich wiederum selbst vom Geist Gottes leiten lassen.

Böhlemann und Herbst unterscheiden im theoretischen Modell und in den Ausführungen zur Praxis drei Dimensionen:

Abbildung 15: Dimensionen und Eigenschaften geistlicher Leitung



Quelle: Böhlemann & Herbst 2011:90

Auf der Ebene der EKD wurden im Rahmen der Weiterentwicklung der theo-

logischen Ausbildung deren Ziele neu beschrieben. Dabei wurde auch „die Entwicklung theologischer, missionarischer und kybernetischer Kompetenz“ (Breitenbach 1994:31) benannt. Konkretisiert wird das zum Beispiel in der Beschreibung von pastoralen Kompetenzen der Evangelischen Kirche in Baden in der Beschreibung des Aufgabenbereiches Leitung mit den zugehörigen Handlungskompetenzen (Evangelische Landeskirche in Baden 2014). Jedoch beschränken sich die Kompetenzbeschreibungen von Leitung nur auf Pfarrerinnen und Pfarrer.

Das führt zu einer weiteren Besonderheit bei der Leitung von Gemeinden im Unterschied zur Leitungsaufgabe in Wirtschaftsunternehmen. In lokalen Kirchen und Gemeinden arbeitet der weitaus größte Teil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ehrenamtlich. Auch dadurch lassen sich Prinzipien der Mitarbeiterführung aus der Managementliteratur nicht eins zu eins auf Gemeinden übertragen. Jim Collins (2013) unterscheidet in diesem Zusammenhang zwischen exekutiver Leitung, bei der man seine Machtposition auf Grund der Stellung im Unternehmen für klare Entscheidungen nutzt und legislativer Leitung, bei der die Bereitschaft zur Mitarbeit und zur Integration hin auf ein großes Ziel geweckt werden muss. Am Beispiel von Francis Hesselbein von den „Girl Scouts“ macht er deutlich, wie sie die äußeren Bedingungen dafür geschaffen hat, damit die richtigen und notwendigen Entscheidungen getroffen wurden: „Sie lernte die Macht der Sprache, bildete Koalitionen und brachte unterschiedliche Gruppen und gemeinsame Interessen zusammen“ (:10).

Die spezielle Aufgabe von Leiterinnen und Leitern in ehrenamtlichen Teams entfaltet Dietmar Nowotka in seinem Buch „Ehre, wem Ehre gebührt“ (2007). Es entfallen beispielsweise die Möglichkeit von Anreizen durch Gehalt und Einstufung: „Die Währung, mit der hier gezahlt wird, ist eben nicht der Euro, sondern Freude,

Beziehungen und Sinn“ (:22). Das Ehrenamt ist nach Nowotcka die natürliche We-sensäußerung eines verantwortlichen Menschen, der sich für andere einsetzen will (:28). Die Aufgabe von Leitung besteht insbesondere darin, die Bedürfnisse der zu leitenden Gruppe, ihrer Mitglieder und des zu leitenden Systems zu berücksichtigen (:36). Nowotcka entfaltet die Leitungsaufgabe anhand der vier Kompetenzbereiche Sozialkompetenz, Systemkompetenz, Persönlichkeitskompetenz und Handlungskompetenz (:41). Das sind die gleichen Grundprinzipien und Kompetenzen wie in Unternehmen, sie haben aber in der Anwendung mit Ehrenamtlichen eine andere Akzentuierung. Schließlich beschreibt Nowotcka typische Schnittstellenprobleme, wenn Haupt- und Ehrenamtliche miteinander arbeiten (:85-86).

Fazit: Geistliche Leitung bildet ein Ineinander des Wirkens des Geistes Gottes und unseres konkreten Handelns und Leitens. Entsprechend zeigen sich Kompetenzen geistlicher Leitung darin, dass Gebet, ein inneres Hören auf den Geist Gottes, die Orientierung an christlichen Werten und an biblischen Maßstäben und allgemeinen Leitungsprinzipien integriert gelebt und bei anderen gefördert werden. Die Gemeindefaufbaumodelle und auch die pastoralen Kompetenzbeschreibungen liefern hilfreiche Konkretionen für die Aufgabe von Leitung. Allerdings sollte die Fokussierung auf Pfarrerinnen und Pfarrer gerade für die Situation von neuen Formen von Gemeinden aufgebrochen werden, denn es sind die besonderen Rahmenbedingungen für die Leitung von ehrenamtlichen Teams zu berücksichtigen.

2.4. Neue Formen von Gemeinde

Begriffsklärungen Gemeinde und Kirche

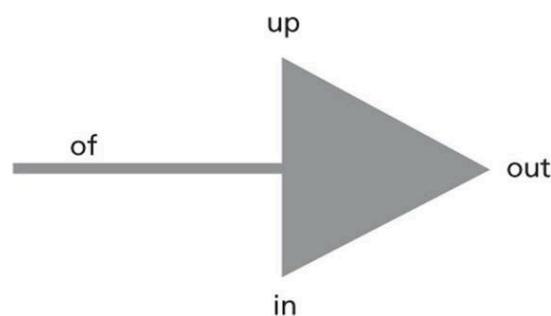
„Neue Formen von Gemeinde“ gebrauche ich als Sammelbegriff für unter-

schiedliche Ausdrucksformen von lokaler Gemeinde mit vier zentralen Kennzeichen (Moynagh 2012:XiV-XViii und Herbst 2011:184), die ich in diesem Kapitel näher entfalte: erstens *missional* (Mission als Wesensmerkmal), zweitens *contextual* (mit dem Kontext verwoben), drittens *formational* (lebensverändernd) und schließlich *ecclesial* (vollwertige Gemeinde).

Auf die Frage nach den konstituierenden Kennzeichen einer Gemeinde benennt der Bericht *Mission shaped Church* vier Dimensionen einer Reise (Herbst 2006:184):

- Nach Oben - als die Beziehung zum dreieinigen Gott
- Nach Innen - als die Beziehung zur Gemeinde als Leib Christi
- Nach Außen - als die Beziehung zur Welt mit Liebe und Dienst
- Von Woher - als die Beziehung zur Gesamtheit der Kirche mit „katholischem“ Charakter.

Abbildung 14: ‚Four relationships‘ understanding of the church



Quelle: Moynagh 2012:108

In der Barmer theologischen Erklärung heißt es in der dritten These: „Die christliche Kirche ist die Gemeinde von Brüdern, in der Jesus Christus in Wort und Sakrament durch den Heiligen Geist als der Herr gegenwärtig handelt“ (EKD 2015:3). Wortverkündigung und Sakramentsverwaltung sind Aspekte der Praxis von Gemein-

de. Die vier Dimensionen von Gemeinde beschreiben im Unterschied dazu das viel umfassendere Feld von Beziehungen, das sich wiederum in der Praxis zeigt und niederschlägt. Dies entspricht den unterschiedlichen Bildern für Gemeinde im Neuen Testament, die ebenfalls den Beziehungsaspekt betonen (Weinstock und Reben, ein Leib und viele Glieder, ein ineinandergefügter Bau).

Vier Stränge von Entstehung

Michael Moynagh erkennt vier Wurzeln und sich überlappende Stränge für die Entstehung von neuen Formen von Gemeinden (2012:x-xiii):

Ein Strang ist seit den 70er Jahren die Kirchenpflanzungsbewegung, die in den 90er Jahren durch die Betonung von Evangelisation und durch die Organisation DAWN (Disciple A Whole Nation) einen breiten Einfluss gewann. Der Schwerpunkt bei der Evangelisation lag dabei auf der Veränderung von einer „Komm-Struktur“ zu einer „Geh-Struktur“. Auch wenn der Gottesdienst am Sonntagmorgen in neuer Art und Weise gestaltet wurde, blieb er doch der Mittelpunkt des Verständnisses von Gemeinde (:x).

Einen zweiten Strang bildet die *Emerging Church*-Bewegung (Reppenhagen 2011:310-333), der sich insbesondere in den USA zahlreiche Gemeindegründungen zuordnen. Die Gründer stammen in der Regel aus der Jugend- und Junge-Erwachsenen-Arbeit von bestehenden Gemeinden mit evangelikaler Tradition (:310). Sie definieren sich insbesondere durch die Abgrenzung zu den Megakirchen in den USA, die sie mit der Moderne identifizieren. Im Unterschied dazu werden für Menschen, die von der Postmoderne geprägt sind, enge Gemeinschaften mit hoher Eigenbeteiligung angeboten. Sie verbindet das Anliegen eines authentischen Glaubens, der

sich ganz mit Jesus identifiziert, eine geistliche Durchdringung des alltäglichen Lebens (statt einer Trennung zwischen dem Heiligen in einer kirchlichen Subkultur und dem Säkularen) und die Verwirklichung des Reiches Gottes im Leben als Gemeinschaft (Moynagh 2012:xii). Im Unterschied zu einem modernistischen Ideal von Kirche gibt es „kein bestimmtes Vorbild für eine *Emerging Church*, an dem man sich orientieren kann. ... Die *Emerging Church* ist eine innere Haltung, keine äußere Form“ (Kimball 2005:14). Statt der Vermeidung von christlichen Symbolen wie in zahlreichen modernen Gemeinden wird eine „Retro-Spiritualität“ angestrebt.

Diese Art von Spiritualität versteckt ihren Glauben und die entsprechenden Symbole (ausgedehnte Lobpreiszeiten, Liturgie, intensive Gebetszeiten, starker Gebrauch der Bibel, Textlesungen usw.) nicht, sondern betont sie ausdrücklich, damit die Menschen eigene Erfahrungen machen (Kimball 2005:25).

Die Begrifflichkeit scheint sich in den letzten Jahren in der Weise einzubürgern, dass mit *emergent* solche Gemeinden beschrieben werden, die in einer großen Breite für alle möglichen Prägungen offen sind. Mit *Emerging Church* werden tendenziell Gemeinden mit eher evangelikalten und konservativeren Wurzeln bezeichnet (Moynagh 2012:xii).

Einen dritten Strang für die Entstehung von neuen Formen von Gemeinden bildet die Bewegung *Fresh Expressions of Church*, die ihren Ursprung in Großbritannien hat. Der Name kommt von einer Formulierung im Ordinationsversprechen in der anglikanischen Kirche, in dem sich Pastorinnen und Pastoren dazu verpflichten, jeder Generation das Evangelium frisch und erfrischend neu zu verkünden („to proclaim the gospel afresh in every generation“, Moynagh 2012:xii). Die Bezeichnung und das damit verbundene Gedankengut fand durch die bahnbrechende kirchliche Veröffentli-

chung „Mission-shaped Church - Church Planting and Fresh Expressions of Church in a Changing Context“ aus dem Jahr 2004 große Verbreitung. Die deutsche Übersetzung wurde von Michael Herbst (2006) herausgegeben. Den Weg hin zu der darin beschriebenen und in die Breite wirkende Neubelebung der Kirche beschreibt Markus Weimer (2011:11-15) als Entwicklung seit den 1980er Jahren: Durch die zunehmende Säkularisierung der Gesellschaft kam die anglikanische Kirche in eine sehr tiefgreifende Krise. Einen Baustein für die Erneuerung bildete die Rückbesinnung auf den missionarischen Grundauftrag der Kirche in den „Five Marks of Mission“ (:12). In der Folge kam es zu Gemeindepflanzungen und zu einer Reise der anglikanischen Kirche, „auf der sie Mission in ihrer Gemeinschaft verortet hat, und diese zum Herzschlag ihres Lebens werden lässt“ (:14). Die Bewegung breitete sich in Großbritannien auch in anderen Denominationen wie den Methodisten oder der Church of Scotland, aber auch in den USA, in Australien und in Teilen Europas aus (Moynagh 2012:xiii). Da die Bezeichnung *Fresh Expression* zunehmend inflationär für jegliche Form von Erneuerung verwendet wurde (:xiii), hat eine Kommission aus Kirchenleitern folgende Definition entwickelt:

A fresh expression is a form of church for our changing culture established primarily for the benefit of people who are not yet members of any church. It will come into being through principles of listening, service, incarnational mission and making disciples. It will have the potential to become a mature expression of church shaped by the gospel and the enduring marks of the church and for its cultural context (Croft 2008:10).

In Großbritannien ist erstaunlich, dass sich die neuen Formen von Gemeinde in ein und derselben institutionellen Kirche sehr kreativ parallel zur traditionellen Gestalt von Gemeinde entwickeln können und dürfen.

Als vierten Strang bezeichnet Moynagh die *Communities in Mission*. Darunter fasst er kleine missionarische Gemeinschaften mit minimaler Struktur, Hauskirchen und auch mittelgroße Gruppen, die sich als sogenannte „Cluster“ innerhalb von etablierten Kirchen regelmäßig als eigenständige „congregation“ treffen (Moynagh 2012:xiii).

Missionale Gemeinde

Den neuen Formen von Gemeinden ist gemeinsam, dass sie Kirche als missional verstehen. Zielgruppe sind insbesondere Menschen, die der Kirche und dem Glauben bisher fernstehen. Ihnen wollen die Gemeinden umfassend dienen, verbunden mit der Hoffnung, dass sie den Glauben an Christus annehmen (Herbst 2011:184). Es geht also nicht, wie in der Realität und Praxis in zahlreichen landeskirchlichen und freien Gemeinden, um die Versorgung und um die Hirtenfunktion für die Mitglieder der Kirche, die schon Christen sind. Stattdessen bildet Mission als Orientierung „nach außen“ einen entscheidenden Wesenszug von Gemeinde, nicht eine Aktivität unter vielen anderen. Für ein tieferes Verständnis ist es hilfreich, die Hintergründe dieser theologischen Überzeugung zu beleuchten.

Christendom definiert Martin Reppenhagen (2011) in seiner Promotion zu missionaler Kirche als

rechtliche Zuordnung von Kirche und Staat, die der Kirche eine privilegierte gesellschaftliche Stellung einräumt ... Dabei ist die Kirche nicht nur privilegiert, sondern stellt die Grundlage für die Gesellschaft dar (:20).

Diese Stellung der Kirche hat sich in der westlichen Welt entscheidend verändert. Reppenhagen entfaltet dies für die USA an der schwindenden Bedeutung der

sogenannten „mainline churches“ (:13). Sie ähneln in mancher Beziehung den deutschen Landeskirchen, auch wenn sie nicht von einer Kirchensteuer finanziert werden und in den USA eine größere Aufgliederung in unterschiedliche Denominationen besteht. Parallelen zu Deutschland gibt es in einem erheblichen Rückgang der Mitglieder und in einer drastischen Abnahme des gesellschaftlichen Einflusses der Kirchen (:92).

Säkularisierung und Pluralisierung haben dazu geführt, dass die vormaligen Mehrheitsreligionen ihre kollektive Bedeutung für die Gesellschaft verloren haben. Dadurch kam es zwar nicht zu einem Verschwinden von Religion, aber durch ihre Privatisierung und Individualisierung zu einer deutlichen Schwächung ihrer gesellschaftlichen Prägekraft (:336).

Das hat zur Folge, dass Kirchenmitgliedschaft nicht mehr zur gesellschaftlich tradierten Norm gehört, sondern „zu einer Angelegenheit persönlicher Wahl“ (:340) wurde.

Diese Entwicklung ist in England schon weit fortgeschritten:

Nur 20 % der Menschen werden noch von Angeboten der Anglikanischen Kirche erreicht. 40 % sind entkirchlicht (*dechurched*), ... weitere 40 % der Engländer sind völlig unkirchlich (*unchurched*), d.h. ohne jeden kirchlichen Hintergrund aufgewachsen und ohne Kontakte zu ihrem kirchlichen Umfeld (Herbst 2006:14).

Wir leben in weiten Teilen der westlichen Welt in einer Zeit des *Post-Christendom* und wurden zum Missionsland mit besonderen Herausforderungen.

Im Anschluss und zugleich in Folge dieser Entwicklungen gab es weltweit in einigen Bereichen der Theologie einen Paradigmenwechsel hin zu einer „Missional Church“. Dabei ging es nicht um die hektische Suche nach einer Lösung zur Umkehrung des innerkirchlichen Mitgliederschwundes. Stattdessen suchte der Umbruch, „die Bedeutung der Kirche in der Sendung Gottes neu zu entdecken und eine missio-

narische Ekklesiologie“ (Reppenhagen 2011:155) für den eigenen Kontext zu entwickeln. Zentral ist die Begründung von Mission in der *Missio Dei*, in der Mission als Wesenszug Gottes. Davon abgeleitet macht Mission auch das Wesen der Kirche aus. Sie ist kein additives Programm unter anderen Angeboten oder das Wirken jenseits „der Grenzen einer für christlich geltenden Kultur“ (Guder 2008:205). Der Auftrag als Gemeinschaft und Gemeinde zu leben vereint wesensmäßig den Auftrag, auch nach außen zu wirken. Das kommt schon im Titel des oben erwähnten Berichtes der Anglikanischen Kirche „Mission shaped Church“ zum Ausdruck. Martin Reppenhagen und Michael Moynagh erörtern in kritischer Würdigung, wie Leslie Newbigin und „The Gospel and Our Culture Network“ Wegbereiter für die Verbreitung der Theologie der *Missio Dei* wurden (Reppenhagen 2011:97-154 und Moynagh 2012:135-150). Zusätzlich hat David Bosch (2012) mit seiner Missiologie eine entscheidende Rolle für die Breitenwirkung der Überzeugung gespielt, dass Gemeinde ihrem Wesen nach missionarisch ist (:436). Er beschreibt in einer Zusammenfassung auch die Entstehung der Theologie der *Missio Dei* (:457-461).

Mission ist damit Sammlung mitten in der Sendung. Die missionale Gemeinde sammelt sich nicht zum Lob Gottes und zerstreut sich zum Dienst an und in der Welt, sondern sie dient der Welt als „communities of mission“ (Moynagh 2012:135). In Anlehnung an Mk 3,14-15 beschreibt Michel Herbst die entscheidende Reihenfolge der Entstehung von Gemeinden mit gesundem Wachstum: Zuerst müssen wir uns von Jesus in die Nachfolge rufen lassen, bei ihm sein. Dann lernen wir bei ihm, wie Mission geht (und wie nicht) und als Folge kommt es zu Gemeinschaften als Gemeinde (Herbst 2011:84). Theologisch ausgedrückt bedeutet das: „Christologie vor Missiologie vor Ekklesiologie“ (:78). Das heißt für den Bau und für die Gestaltung von Ge-

meinde: „Unser Auftrag und unser Umfeld müssen entscheiden, welche Methoden und Ausdrucksformen wir gebrauchen, nicht umgekehrt“ (Frost & Hirsch 2008:254).

Bei der Begründung einer solchen „missionarischen Ekklesiologie“ geht Darrel Guder, einer der wichtigen Wegbereiter der missionalen Theologie in den USA, noch einen Schritt weiter. Wenn Gemeinden primär als missionale Gemeinden gegründet wurden, dann waren auch die neutestamentlichen Schriften primär die Zurüstung zum Zeugnisdienst (Guder 2008:215-220). Entsprechend formuliert Christopher Wright: „The proper way for the disciples of the crucified and risen Jesus to read their Scriptures is *messianically and missiologically*“ (2006:30). Eine solche missionale oder missiologische Hermeneutik hat zur Folge, dass die beste Motivation und Schulung einer Gemeinde zum missionarischen Dienst die Bibel selbst ist, denn dafür wurde sie geschrieben (Guder 2008:215-220). Allerdings muss dieser hermeneutische Schlüssel auch angewandt werden und die Bibel darf nicht mit der Brille einer „Bestandserhaltungs-Hermeneutik“ gelesen werden. Sonst wird sie zur Sammlung von Lebensweisheiten, die lediglich zur Erhaltung des eigenen Heils und zur Bestätigung des eigenen christlichen Glaubens dient.

Fazit: Die meisten Gemeinden verstehen sich selbst als missionarisch in dem Sinne, dass sie auch der Gemeinde und dem kirchlichen Leben Fernstehende erreichen möchten. De facto geschieht das aber oft nur punktuell und es werden häufig lediglich einzelne missionarische Aktionen oder Programme durchgeführt. Ein radikal missionales Verständnis macht ernst damit, dass sich die ganze Gemeinde hinein in die Welt gesandt sieht und nicht zur Selbsterhaltung und zur Betreuung der eigenen Mitglieder da ist. Das stellt auch Leitende von Gemeinden vor die Herausforderung, sich nicht primär als „Hirten ihrer Schäfchen“ zu sehen. Sie selbst, die Gemeindeglied-

der und Besucher, sollten auf ganzheitliche Weise „in der Welt“ leben, Beziehungen und Freundschaften mit kirchenfernen Menschen gestalten und dabei einander unterstützen und begleiten. Dazu gehört auch, dass das Programmangebot und die Terminkalender davon bestimmt sind.

Kontextuelle Gemeinde

Neue Formen von Gemeinde sind stark an der Lebenswelt derjenigen Menschen orientiert, denen sie dienen wollen. Kontextualität meint aber mehr, als die zunehmenden Aufspaltung in unterschiedliche Kulturen und Milieus wahrzunehmen und zu überlegen, wie das Evangelium entsprechend der Milieus verkündet und gelebt werden kann. Kontextualisierung heißt auch, in Dialog mit dem Kontext zu treten. Das Wahrnehmen, Hinhören und das Gespräch auf Augenhöhe prägen die kultursensible Orientierung. Kirche entwickelt in dieser wechselseitigen Beziehung ihre Identität jeweils neu, indem sie entdeckt, wie der Heilige Geist in dem jeweiligen Kontext und in der Gesellschaft schon wirksam ist.

The church will not expect, therefore, to draw individuals from a culture outside God into an ecclesial culture within God. It will seek to form new Christian communities in which the Spirit's work in the context is fused with the Spirit's work in the church (Moynagh 2012:133).

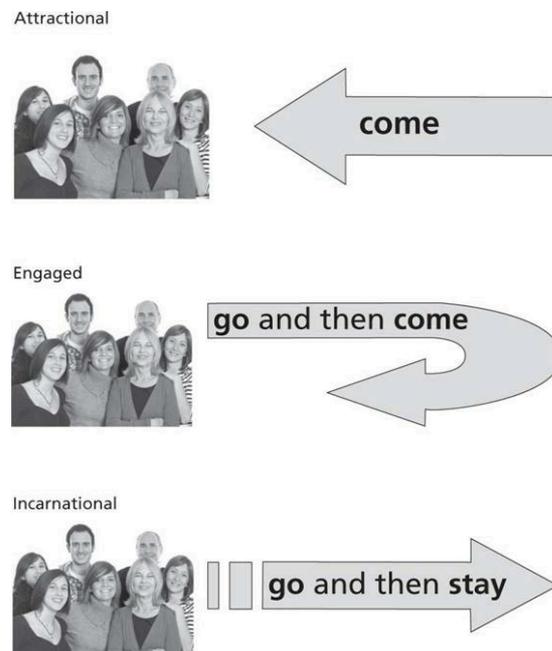
Das widerspricht einem Verständnis, nach dem die Kirche das Evangelium als Fremdkörper in einen gottlosen Kontext hineinträgt. Stattdessen ist danach zu suchen, wie der Heilige Geist im jeweiligen Kontext Kirche hervorbringt. „Church will emerge from within the context – to serve it“ (:133). Die Fleischwerdung Jesu bildet das beste Beispiel für die kontextgebundene Selbstoffenbarung Gottes (Frost & Hirsch 2006:88) und sie ist Modell für seine Nachfolger.

Hilfreich und zugleich plakativ ist dabei die Unterscheidung von Frost und Hirsch (2008:31) zwischen attraktionaler und inkarnierender Kirche:

Mit ‚attraktional‘ meinen wir eine Institution, die einen heiligen Raum schafft und Menschen anzieht, in diesen Raum zu kommen, um etwas vom Evangelium zu erfahren. Die ‚inkarnierende‘ Gemeinde tut das genaue Gegenteil. Sie gibt ihre alten Strukturen auf und dringt in die Spalten und Ritzen der Gesellschaft selbst ein, um Christus für die zu sein, die ihn noch nicht kennen.

Michael Moynagh differenziert noch einen dritten Typus als „engaged“. Dieser entspricht vielen missionarisch orientierten Gemeinden. Sie brechen die Erwartungshaltung einer „Komm-Struktur“ auf, gehen hinaus zu den Menschen, lassen sich auf ihre Kultur ein, um sie dann in die Kirche einzuladen.

Abbildung 15: Three approaches to mission by the local church



Quelle: Moynagh 2012:xvii

Kontextuell-inkarnierende Gemeinde zieht die Menschen nicht „nach innen“ in die Kirche. Stattdessen geht Gemeinde nach außen und in Aktionen und Gruppen wird eigenständig das Evangelium verkündigt und gelebt. Damit wird die

falsche Unterscheidung zwischen dem geistlichen Leben (in der Kirche) und dem alltäglichen Leben (außerhalb der Kirche) aufgehoben. Gott und Glaube sollen hinkommen in die Kultur und in die Lebenswelt der Menschen in ihren alltäglichen Bezügen. Es geht damit um ein ganzheitliches Verständnis von Mission, in dem die Verkündigung des Evangeliums, die christliche Lehre, der liebende Dienst am Nächsten, die Bekämpfung von Ungerechtigkeit und die Bewahrung der Schöpfung Hand in Hand gehen. Startpunkt ist nicht die Evangelisation in einem anderen Kontext, stattdessen ist der Beginn einer neuen Kirche das Eintauchen in den jeweiligen Kontext mit der Erwartung und dem Fragen, wie sich dort Kirche auf neue Weise ereignet. „Wir müssen auf den Kontext hören und auf Gott hören, den Menschen dienen – und dann mit ihnen zusammen fragen, wie Kirche an diesem Ort aussehente“ (Herbst 2013:184). Aufgabe und Ziel der Gemeinde und Jüngerschaft ist es dann aber auch, den Blick für die Einheit des Leibes Christi als Ganzes im Blick zu behalten, zu stärken und in konkreten Formen kultur- und milieuübergreifend zu leben.

Die Herausforderungen und Grenzen der Kontextualisierung des Evangeliums werden in der Missionstheologie eingehend diskutiert und auch Moynagh beschreibt ihre Notwendigkeiten und Grenzen für den Gemeindeaufbau (2012:151-167). Er fasst zusammen, dass es beim Gemeindebau nicht um eine Vervielfältigung von Gemeinden nach dem gleichen Schema oder um das Kopieren von Erfolgsmodellen geht. „It is about producing offspring that have their own unique characteristics, while retaining a family likeness through loyalty to Jesus“ (:166).

Fazit: Ein Dialog mit einem Kontext, der nicht der Lebenswelt der Mehrzahl der Gottesdienstbesucher und damit ihrer Tradition entspricht, ist eine enorme Herausforderung für bestehende Gemeinden und Kirchen. Er verlangt die Offenheit für

Neues und die Veränderung der eigenen Sichtweise und Gemeindepraxis. Die Gegenüberstellung von attraktional, *engaged* und inkarnatorisch sehe ich dabei nicht als sich ausschließende Gegensätze. Stattdessen machen sie unterschiedliche und sich gegenseitig ergänzende Aspekte von Gemeinde deutlich, die in der zugrunde liegenden Haltung und in der Praxis von unterschiedlichen Angeboten der Gemeinde zum Tragen kommen sollten. Gerade Leitende von Gemeinde brauchen ein Verständnis für unterschiedliche Kontexte und Lebenswelten. Und sie sind bei der „Übersetzung“ des Evangeliums und seiner angemessenen Kontextualisierung gefragt.

Lebensverändernde Gemeinde

Der englische Begriff *formational* hat in diesem Zusammenhang ein breites Bedeutungsfeld, das Bildung und Prägung mit einschließt. Der Bericht „Mission shaped Church“ beschreibt, dass Gemeinde aktiv zum Glauben an Jesus Christus ruft.

Gleichzeitig versucht sie, einen beständigen christlichen Lebensstil zu entwickeln, der sich nicht von der Kultur abhebt, in der sie arbeitet, sondern ihr angemessen ist (Herbst 2006:157).

Die Menschen werden gefördert, ihre Gaben und Berufung zu entdecken und zu leben. Das umfasst christliche Lehre, das Einüben in ein geistliches Leben und „die wachsende Durchdringung des Lebensstils mit dem Geist des Evangeliums“ (Herbst 2013:184). Es wird in eigenständige neue Leiter investiert, so dass sich das Leben Einzelner und das der Gemeinschaft verändert.

Fazit: Auf das Einüben und Fördern von Jüngerschaft legen zahlreiche deutschen Gemeinden mit ihren Leitern einen Schwerpunkt. Das hat zum Beispiel in Form von sehr vielfältigen Glaubenskursen und Gabenseminaren seinen Niederschlag gefunden.

Vollwertige Gemeinde - *Mixed Economy*

Häufig ist es das Ziel von Gruppen, Projekten und missionarischen Aktionen, dass Menschen in ihrer eigenen Kultur und in ihrem Milieu angemessen erreicht werden, damit sie anschließend in die bestehende Kirchengemeinde kommen und dort ihre Heimat finden. Im Unterschied dazu sind die neuen Ausdrucksformen gemeindlichen Lebens gerade in ihrer Vielfalt und Unterschiedlichkeit als eigenständige Ergänzung zu bestehenden Gemeinden gedacht und auf Dauer angelegt. Ziel neuer Formen von Gemeinde sind verbindliche Gemeinschaften, die selbst Gemeinde und damit Teil von Kirche sind. In den ersten Jahrhunderten der Entstehung des Christentums gab es auf dem Weg hin zur Gemeinde- und schließlich zur Kirchenbildung verschiedene Stadien. Das wird schon in der Apostelgeschichte und in den neutestamentlichen Briefen bei der Beschreibung der Bildung von kleinen Gruppen in Synagogen und Häusern, bis hin zur Etablierung von Gemeinden mit Ämtern und Diensten, deutlich. Neu entstehende christliche Gruppen und Initiativen auf dem Weg zur Gemeindegründung repräsentieren verschiedene solcher Stadien. Es gibt fließende Grenzen, ab wann man sie als „Gemeinde“ bezeichnen kann oder soll. Da sich solche Gruppen und Initiativen meist nicht in bestehende Gemeinden integrieren lassen, ist es legitim und sogar gewollt, dass sie selbst zu eigenständigen Gemeinden werden.

Als neue Formen leisten sie ihren eigenen Beitrag zur Gesamtkirche und verändern und prägen diese bis in die Strukturen hinein. Auf der anderen Seite brauchen neue Gemeinden die Unterstützung und als Ergänzung auch das Erbe der traditionellen Gemeinden. Entscheidend dafür ist die bewusste Entscheidung für das Konzept einer *Mixed Economy*. Es steht für eine respektvolle Partnerschaft traditioneller und innovativer, parochialer und nicht-parochialer Gemeindeformen innerhalb der einen

Kirche. Das Neue ergänzt das Alte und umgekehrt, ohne sich gegenseitig abzuwerten. „Im Idealfall tanzt die Kirche ‚im Wechselschritt‘ des Vertrauten und des Neuen“ (Herbst 2011:183). Michael Moynagh beleuchtet unter der Überschrift „Sustaining the mixed economy“ (2012:7), dass schon zur Zeit der Urchristenheit sehr unterschiedliche Gemeinden nebeneinander existierten. Als Beispiel führt er die Spannung zwischen der mehr heidenchristlich geprägten Gemeinde in Antiochien und der stärker judenchristlichen Gemeinde in Jerusalem an, die in Apg 15 im sogenannten Apostelkonzil beschrieben und am Ende nicht egalisiert wird (:7-12).

Damit in der gemeindlichen Vielfalt die Einheit der Kirche deutlich bleibt, ist es wichtig, dass es persönliche Beziehungen zwischen Mitgliedern der unterschiedlichen Gemeindeformen gibt (:12). Da die entscheidende Bezugsgröße für kirchliches Leben nicht mehr nur die Parochie ist, gewinnt die Region, der Kirchenkreis oder die Diözese eine wichtige Bedeutung. Dem wird im Bericht „Mission shaped Church“ mit einer Strategie für die Diözese Rechnung getragen (Herbst 2006:226-264). Damit ist die Brücke zur Frage nach der Struktur von solchen neuen Gemeinden geschlagen.

Fazit: Mit der Akzeptanz von Gemeinden, die sich nicht an parochialen Grenzen und Gegebenheiten orientieren, tun sich insbesondere die deutschen Landeskirchen sehr schwer. Wenn immer mehr Gemeinden wegen zurückgehender Mitgliederzahlen fusionieren müssen, erscheint Gemeindegründung für viele als undenkbar, unsinnig oder gar als bedrohliche Konkurrenz. Es gibt daher nur sehr wenige von der Kirche finanzierte Modellgemeinden, die sich vom jahrhundertealten Strukturprinzip der Parochie lösen. Neue Formen von Gemeinde entstehen daher häufig aus Initiativen im erweiterten Umfeld der Landeskirchen mit rechtlicher und finanzieller Unab-

hängigkeit. Auf der anderen Seite fällt es Freikirchen und auch neuen Initiativen sehr schwer, die landeskirchlichen und traditionell geprägten freikirchlichen Gemeinden und Strukturen als sinnvolle und gleichwertige Ergänzung anzusehen. Leitende haben in diesem Umfeld die besondere Aufgabe, das Vertrauen der anderen christlichen Gemeinden im Umfeld zu gewinnen und Brücken für ein sich ergänzendes Miteinander zu bauen.

Zwischen modernistischer Hierarchie und postmodernem Netzwerk

Wenn sich das Leben in der postmodernen Lebenswelt immer stärker in Netzwerken ereignet, muss sich auch Gemeinde mit ihren Organisationsformen darauf einstellen und daran orientieren. Fredmund Malik (2006:198) beschreibt aus der Perspektive des Managements für zukunftsfähige Unternehmen als Ideal eine "geringstmögliche Zahl von Ebenen und kürzestmögliche Wege".

Es gibt in der Literatur unterschiedliche Analogien für sogenannte Netzwerkorganisationen:

Brafman und Beckstom (2007) unterscheiden zwischen einer Spinnen- und einer Seesternorganisation. Eine Spinne hat einen Kopf und acht Beine. Zur Not kann sie auch mit sechs Beinen überleben. Ohne Kopf ist sie aber sofort tot. Die Spinne repräsentiert eine hierarchische Organisation mit einer formalen Leitungsstruktur als „Kopf“. Ein Seestern ist völlig anders.

Der Seestern hat gar keinen Kopf. Nicht einmal sein Rumpf hat eine Führungsfunktion. Tatsächlich sind in jedem einzelnen Arm des Seesterns alle seine Hauptorgane in Kopie vorhanden. Wenn man den Seestern in zwei Hälften schneidet, erlebt man ein kleines Wunder: Das Tier stirbt nicht, sondern ziemlich schnell muss man sich mit zwei Seesternen rumschlangen (:36).

Brafman und Beckstrom veranschaulichen an der Struktur des Internets und mit zahlreichen anderen Beispielen, dass eine Seestern-Organisation keine Leitung und keine Führungsetage hat. Wichtig sind Menschen mit Einfluss, sogenannte Katalysatoren, die andere zusammenbringen. Es ist ein offenes System und dennoch anders als Anarchie. „Es gibt Regeln und Normen, aber sie werden nicht nur von einer Person gemacht. Vielmehr ist die Macht unter allen und über alle geografischen Regionen verteilt“ (:26).

Pete Ward (2002) spricht von einer „flüssigen Kirche“ (*liquid church*). Traditionelle Kirchen sind starr und fest strukturiert. Sie treffen sich an festen Orten zu bestimmten Zeiten. Eine postmoderne flüssige Kirche ist im Unterschied dazu nur eine Abfolge von Beziehungen und von geistlichen Aktivitäten von Individuen. Solche Kirche entsteht, wenn Menschen kommunizieren, wenn Beziehungen wachsen und wenn sie einfach nur Gemeinde sind (:2). Ward möchte die traditionelle Gemeinde nicht ersetzen. Er sieht eine flüssige Gemeinde als ergänzende Form. „We need more variety in church life. There’s little point in replacing one monochrome culture with another“ (:4). Eddi Gibbs (2005:106-126) spricht im Anschluss an Ward von „Fluidity“. Auch Leitung muss sich „verflüssigen“, weg von hierarchischen Strukturen, hin zu Teams, denen tatsächlich auch Macht abgegeben wird.

Olaf Axel Burow illustriert sein Konzept von „kreativen Feldern“ mit dem Bild einer Jazz-Band. Er veranschaulicht damit, wie Menschen kreativ in einer offenen Atmosphäre zusammenarbeiten, sich gegenseitig ergänzen und das Potential des Einzelnen multiplizieren können. Er beschreibt sieben Prinzipien, die mit Beobachtungen von postmodernen Organisationen korrelieren: Dialog, Vision, Vielfalt, Personenzentrierung, Synergieprozess, Partizipation und Nachhaltigkeit (Burow 1999:124-

135). Ähnlich beschreibt Phil Potter (2009:147-148) die Haltung und Arbeitsweise der Leitenden von neuen Gemeindeformen als Improvisation einer Jazzband. Er unterscheidet dies vom Dirigieren und korrektem Spielen nach Noten in einem klassischen Orchester.

In general, well-lead churches have traditionally been handled like orchestras, where the leadership has a clear plan, a specific list of projects and ministries, and a very fixed idea of how to conduct a congregation (:148).

Allen Bildern ist gemeinsam, dass man Kontrolle aufgeben und ein gewisses Maß an Durcheinander akzeptieren muss. „Wenn man Menschen Freiheit gibt, bekommt man Chaos, aber auch unglaubliche Kreativität“ (Brafman & Beckstrom 2006:82). Brafman und Beckstrom und auch Axel Burow sehen das Ideal in einer hybriden Organisationsform, die das Beste aus beiden Systemen übernimmt (formale Struktur und Netzwerk-Kooperation). Pete Ward sieht dagegen eine „flüssige Kirche“ als Alternativmodell zur traditionellen strukturierten Kirche. Daggi Begemann (2009) formuliert schon im Titel ihres Artikels das Spannungsfeld, das eine Netzwerkstruktur mit sich bringt: „Von der Überlegenheit dezentraler Organisationsformen über die Verlorenheit im Netzwerk hin zur Möglichkeit, dennoch Heimat und Orientierung zu finden“.

Folgerungen für die Leitung

Eine Gemeinde, die sich auf den postmodernen gesellschaftlichen Kontext mit zunehmend konfessionsloser Bevölkerung einstellt, kann die traditionellen Leitungsmodelle nicht einfach übernehmen. Schon das Fremdbild von Leitern hat kräftig gelitten:

Die meisten Menschen, die ohne Bezug zur Kirche aufgewachsen sind, sehen in christlichen Leitern nicht mehr als machtbesessene Vertreter einer organisierten Religion, die mit dem Finger auf andere zeigen und Frauen unterdrücken (Kimball 2005:227).

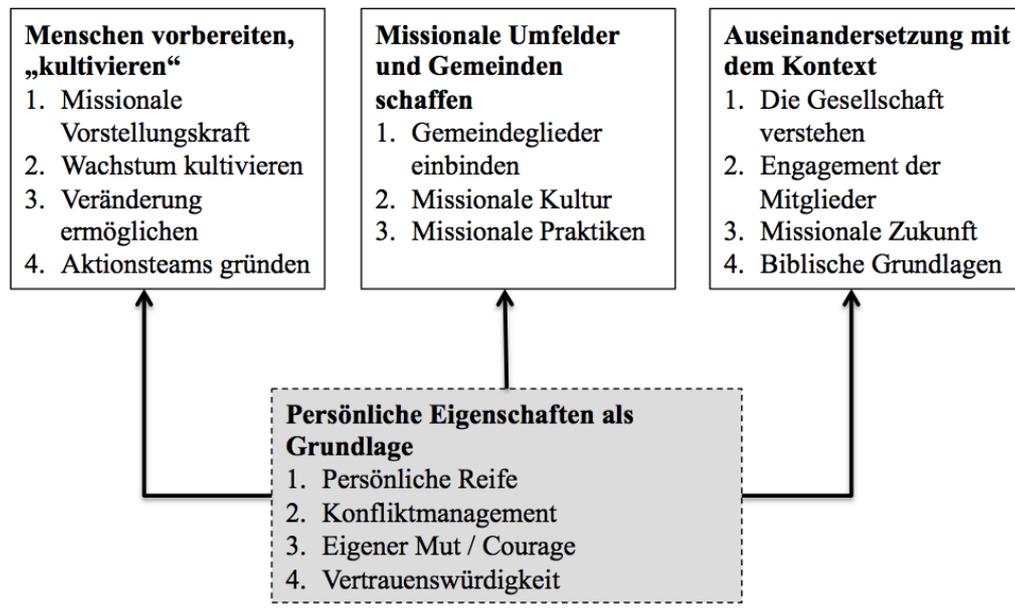
Im Bericht „Mission shaped Church“ wurden 18 Empfehlungen formuliert, von denen Empfehlung 10 bis 15 die Auswahl, Aus- und Weiterbildung von ehrenamtlichen und hauptamtlichen Leitenden in neuen Formen von Gemeinden betreffen (Herbst 2006:260-261). Einer der Schwerpunkte der Ausbildung aller ehren- und hauptamtlichen Mitarbeitenden soll „auf der kulturübergreifenden Evangelisation, auf Gemeindepflanzungen und neuen Ausdrucksformen gemeindlichen Lebens liegen“ (:260). Darüber hinaus sollen aber auch für die Zukunft Leiterinnen und Leiter als Gemeindepflanzer mit Pioniergeist gesucht und speziell geschult werden. Dafür wurde eine Kommission eingesetzt, die ein Anforderungsprofil für solche „lay or ordained pioneer ministers“ (Church of England 2006:4) formuliert hat. Da sie ein gutes Spektrum für Leitungskompetenzen für neue Formen von Gemeinden bilden, möchte ich sie hier vollständig zitieren (:11-12):

- Vision for planting fresh expressions of church within contemporary culture
- An authentic, integrated understanding of the particular ministry envisaged
- Capacity to innovate and initiate
- Mature and well developed devotional life
- Well developed abilities to initiate change and enable others to face it in a flexible, balanced and creative way
- Demonstrable maturity and robustness to face the demands of pioneering mission and ministry
- Self-motivation
- Well-developed understanding of the interaction between gospel and culture
- Clear vision of the place of their envisaged ministry within the wider church's response to God's mission to the world
- The ability and desire to work in a team and collaboratively
- Commitment to reshaping the church for mission

Die sich verändernde gesellschaftliche Stellung der Kirche und die sich wandelnde Aufgabe von Leitung von Gemeinde vergleicht Alan Roxburgh (1997) im Anschluss an Victor Turner mit dem Begriff Liminalität als eine Periode des Übergangs. In der Beschreibung von Übergangsritualen in vorindustriellen Volksstämmen wird zwischen drei Phasen unterschieden: „Separation, liminal, reaggregation“ (:27). In einem entsprechenden Ritual verliert die betreffende Person durch die Trennung vom bisherigen Kontext ihre soziale und gesellschaftliche Stellung. Das dient dazu, dass ein Veränderungsprozess eingeleitet wird, der wiederum die Voraussetzung für die Reintegration bildet (:22-24). In diesem Zwischenstadium der Liminalität herrscht ein tiefgreifender Umbruch, der sich in der Kirche als Marginalisierung und Verletzlichkeit zeigt. Die „complexity and confusion“ (:43) des Übergangs betreffen auch die Rolle des Pastors. Zugleich bildet Liminalität „a place of opportunity, creativity, and transformation“ (:45). Roxburgh macht dabei die Bedeutung von „communitas“ im Unterschied zur Struktur der Gesellschaft deutlich. Solche Gemeinschaft gibt Identität unabhängig von der formalen Rolle. Die Aufgabe von Leitenden in der Phase der Liminalität wird mit drei Bildern veranschaulicht (:58-66): Sie handeln als Poeten (sie formulieren die Gefühle und Erfahrungen der Menschen in der Umbruchzeit), als Propheten (sie geben Wort Gottes für eine neue Vision und Definition von Gottes Volk weiter) und als Apostel (sie helfen Gemeinden in missionale Gruppen umzubilden und gehen mit ihnen in neues und unbekanntes Land).

Grundlegende Aspekte für die neue Haltung und Kultur von Leiterschaft beschreibt Alan Roxburgh gemeinsam mit Fred Romanuk im Buch „Missionale Leiterschaft“ (2011). Diese werden in der Übersicht über die relevanten Faktoren in Korrelation mit der Persönlichkeit der Leitenden deutlich:

Abbildung 16: Interaktion zwischen individuellem Charakter und den relevanten Faktoren für missionale Leiterschaft



Quelle: Roxburgh & Romanuk 2011:157

Nach Roxburgh und Romanuk (2011:45) ist es zentral, dass sich Leitende

als Lernende verstehen, die sich prozesshaft das Sich-Bewusst-werden, das Verstehen, das Auswerten und das Experimentieren aneignen, um sich missionaler Leiterschaft nicht nur zu öffnen, sondern auch hingeben zu können.

Als praktisches Hilfsmittel für die Begleitung von Leiterinnen und Leitern haben sie einen 360°-Bewertungs- und Analyseprozess entworfen. Teil dessen ist eine Liste von Kompetenzen, die mit Hilfe eines Fragebogen geprüft werden:

Abbildung 17: 16 Kompetenzen missionaler Leiterschaft

Bereiche missionaler Leiterschaft	Notwendige Kompetenzen
1. Persönliche Kompetenzen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Persönliche Reife 2. Konfliktmanagement 3. Courage / Mut 4. Vertrauenswürdigkeit
2. Kompetenzen im Umgang mit anderen	<ol style="list-style-type: none"> 5. Missionales Denken erzeugen 5. Wachstum kultivieren 7. Veränderung ermöglichen 8. Aktionsteams gründen

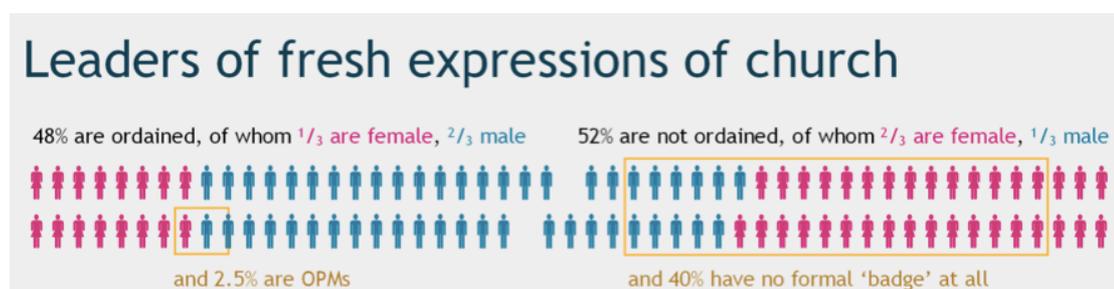
3. Kompetenzen innerhalb der Gemeinde	9. Partizipation an Gemeinde unterstützen 10. Missionale Kultur entwickeln 11. Missionale Praktiken kultivieren 12. Missionale Theologie praktizieren
4. Kompetenzen innerhalb der Gesellschaft	13. Verständnis für die Gesellschaft aufbringen 14. Engagement der Gemeinde fördern 15. Missionale Zukunft gestalten 16. Verständnis der biblischen Grundlagen für Veränderung pflegen

Quelle: Roxburgh & Romanuk 2011:247

Michael Moynagh beschreibt in Kapitel 15 die Haltung und Leitungskultur mit den Worten „Planning as Learning“ (2012:287). Dabei geht es im Unterschied zu zielgerichteter und geradliniger Planung um einen reziproken Prozess von Vision und Gegenwart. Wie man solche Prozesse ermöglichen und leiten kann, wird im Kapitel 16 zur „Team Awareness“ entfaltet (es heißt nicht „Team-Leitung“).

Die neuesten Zahlen der Untersuchung von über 500 neu entstandenen „Fresh expressions of Church“ in vier der zwölf Diözesen der Church of England (Church of England 2013) zeigen, dass in der dortigen Praxis tatsächlich die traditionelle Fokussierung der Leitung auf ordinierte, männliche Pastoren aufgebrochen ist:

Abbildung 18: Leitende von *fresh expressions of Church*



Quelle: Church of England 2014

Über die Hälfte dieser Gemeinden werden von nicht ordinierten Personen geleitet, von denen wiederum etwa zwei Drittel Frauen sind. 40 % der Leitenden haben noch nicht einmal eine formale Beauftragung der Kirche. Das ist für den landeskirch-

lichen Kontext in Deutschland schwer vorstellbar, in dem Gemeindeleitung immer eng mit einer ordinierten Amtsperson verbunden ist.

Fazit: Neue Formen von Gemeinde sind Ausdruck einer sich grundlegend verändernden Gesellschaft. Es genügt dabei nicht, lediglich Organisationsformen und Leitungsaufgaben in der Kirche etwas zu modifizieren. Es bedarf für alle Beteiligten - und besonders für Leitende - neuer Haltungen und neuer Werte. Dazu gehören der Mut und die Fähigkeiten zum Experimentieren und sich auf den Umbruch mit der ganzen Existenz einzulassen und neue Organisationsformen zu erproben. Kriterien für gute und erfolgreiche Leitung sind nicht primär die Mitgliederzahlen, sondern die Förderung der vier Kennzeichen von neuen Formen von Gemeinde als missional, kontextuell, lebensverändernd und Gemeinde bildend.

2.5. Die besondere Situation im Osten Deutschlands

Konfessionslosigkeit und Areligiosität

Bei der Beschreibung der Situation im Osten Deutschlands werden für Menschen, die dem christlichen Glauben fernstehen, Worte wie Konfessionslosigkeit, Atheismus, Areligiosität oder spirituelle Indifferenz verwendet.

Eine ausführliche Definition und Klärung von Religion befindet sich bei Detlef Pollack (2012:46-55). Für diese Arbeit beschränke ich mich auf die Beschreibung von Religiosität mit dem dreidimensionalen Ansatz von Charles Glock, der sich in der empirischen Forschung bewährt hat (Pollack & Müller 2011:127-128):

1. Zugehörigkeitsdimension
2. Dimension der religiösen Praxis
3. Dimension der religiösen Erfahrung und des Glaubens

Bei allen drei Dimensionen ist christliche Religiosität nur eine von verschiedenen Möglichkeiten. Bei ihrer Erfassung und Untersuchung sind auch außerkirchliche und außerchristliche Formen im Blick. Dabei kann es sich um Sekten, um andere Religionen, aber auch um Astrologie, Spiritismus, Okkultismus, Theosophie oder New Age handeln.

Konfessionslosigkeit beschreibt nach dieser Unterscheidung lediglich die Zugehörigkeitsdimension und sagt noch nichts über die persönliche Glaubensüberzeugung oder -praxis aus. Konfessionslose oder Atheisten können durchaus religiös sein. Ein Teil von ihnen ist auf die Frage nach Gott ansprechbar und lässt sich zu spirituellen Angeboten einladen.

Von diesen Personen und auch vom Atheismus zu unterscheiden sind Areligiosität oder „religiöse Indifferenz“. Der katholische Philosophieprofessor Eberhard Tiefensee widerspricht in seiner Studie „Areligiosität - Annäherungen an ein Phänomen“ (2007) der These, dass kein Mensch ohne Religion ist. Er beschreibt dort mit dem originellen Begriff des „homo areligiosus“ diejenigen, für die Gott und jegliche Transzendenz keine Denkkategorien mehr sind. Religiöse Indifferenz meint entsprechend die völlige Gleichgültigkeit gegenüber allem Religiösen, weil „die Bedeutung der Frage, ob Gott existiert oder nicht, abhandengekommen ist“ (Schlette 2003:41). Atheisten setzen sich noch bewusst und aktiv mit einer Gottesidee auseinander, areligiöse Menschen kümmert das Transzendente nicht. Sie leben in „unaufgeregter Gottvergessenheit“ und sind von Religion, von Gott und von Kirche nicht nur „Entfremdete“, sondern „Unberührte“ (Tiefensee 2007:66-67). Alexander Gart spricht im Anschluss an den Leipziger Schriftsteller Erich Loest von „Untheisten“ (2010:16) und vom Post-Atheismus oder Nach-Atheismus:

Die Gottesverneinung der Moderne hat man hinter sich gelassen. Die Verneinung Gottes ist weggewischt, unwichtig, überflüssig, irrelevant, weil die Frage nach Gott kein Thema mehr ist (Garth 2010:18).

Analog beobachtet Kersten Storch (2003:244) auf Grund ihrer schulischen und religionspädagogischen Erfahrungen bei jungen Konfessionslosen,

dass ihnen die Phänomene des Glaubens und der Religiosität zutiefst fremd und zum Teil auch völlig absurd erscheinen. Weshalb, um alles in der Welt, *glaubt* ein Mensch? Wozu braucht man Religion?

Die Ergebnisse des neuesten Religionsmonitors der Bertelsmann Stiftung von 2012 und entsprechender internationaler Studien

legen nahe, dass es einen schleichenden Bedeutungsverlust des Religiösen von der älteren zu den jüngeren Generationen gibt. Hierbei spielt die religiöse Sozialisation eine zentrale Rolle. Fehlende religiöse Erfahrungen und nicht mehr vorhandenes religiöses Wissen führen demnach dazu, dass Menschen ein Leben ohne Religion als ganz selbstverständlich erscheint (Pollack und Müller 2013:12).

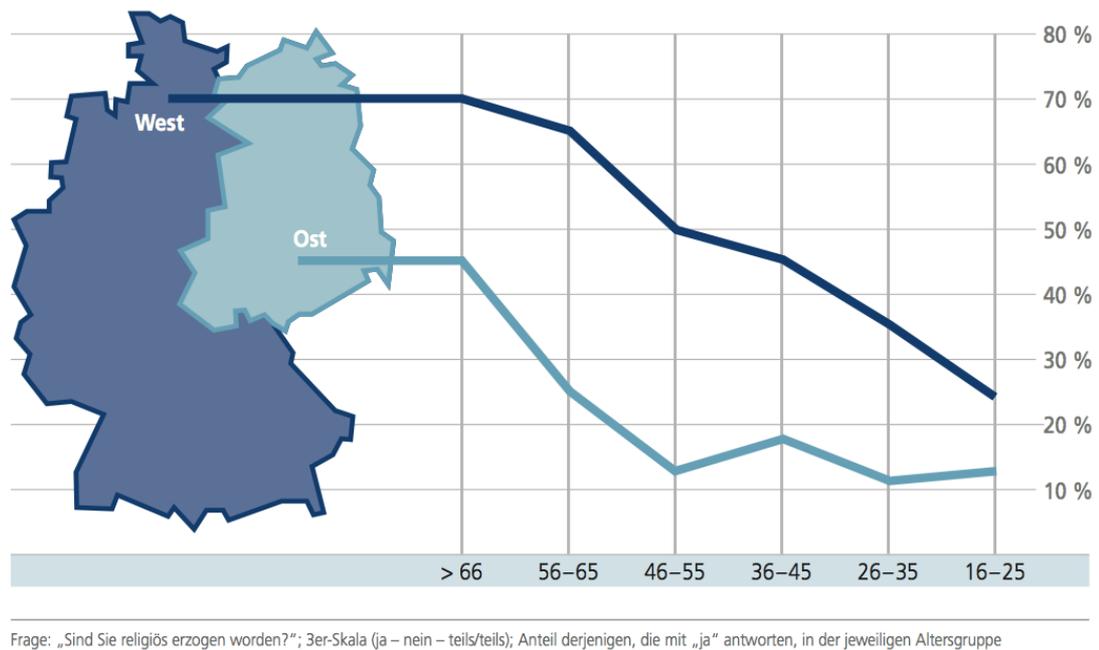
Ein wichtiger Grund für den allgemeinen Rückgang des Religiösen liegt in der Tatsache begründet, dass die Weitergabe von Kirchenmitgliedschaft, religiöser Überzeugung und Spiritualität mit jeder Generation abnimmt:

Während katholische Eltern zu 53 % und evangelische Eltern zu 40 % ihre Mitgliedschaft an ihre Kinder weitergegeben haben, sind es bei den konfessionslosen Eltern 98 % (Geller u.a. 2003:320),

bei denen die Kinder wiederum keiner Konfession angehören. Das hat zur Folge, dass Konfessionslosigkeit und auch Areligiosität im Osten inzwischen schon in die dritte oder gar vierte Generation tradiert und „vererbt“ wurden (Filker 2009:27). Außerdem wurden in der schulischen Bildung im Osten Deutschlands die religiösen und kulturellen Wurzeln des christlichen Abendlandes nicht mehr vermittelt, was zu einem großem Unwissen führt.

Auch wenn es auf Grund des Lebenszyklus bei Jugendlichen eine etwas höhere „religiöse Vitalität“ gibt, so nimmt sie nach der Studie von Anja Gladkich dennoch mit jeder Generation sowohl im Westen als auch im Osten ab. „Ein religiöser Aufschwung ist damit nicht zu erwarten“ (Gladkich 2011:241). Die folgende Grafik bestätigt dies und macht deutlich, dass mittel- und langfristig eine Angleichung von Ost- und Westdeutschland zu erwarten ist:

Abbildung 19: Religiöse Sozialisation nach Altersgruppen (Angaben in %)



Quelle: Religionsmonitor. Pollack und Müller 2013:15

Prägung von areligiösen Menschen

Areligiöse Menschen leben ohne Gott, sie sind glücklich und unglücklich wie andere Menschen auch, sie haben in der Regel keine verwerflichen Moralvorstellungen und sie haben eine eigene Feiernkultur für Geburt, Einschulung, Jugendweihe, standesamtliche Hochzeit und nichtkirchliche Begräbnisse (Tiefensee 2007:74-75 und Garth 2010:22-29). Weihnachten und Ostern werden als Anlass für Familienfeste ge-

nutzt, auch wenn es wenig Verständnis für ihre ursprüngliche Bedeutung gibt. Die Welt erscheint ihnen genug und sie haben ein in sich stimmiges immanentes Weltbild.

Mehr als 70 % der befragten Konfessionslosen in Ostdeutschland gaben an, dass sie weder an Gott noch an eine höhere Macht glauben bzw. überzeugt davon sind, dass es keinen Gott gibt (Storch 2003:243).

Für eine tiefgehende Religionslosigkeit spricht auch, dass neureligiöse Praktiken im Osten kaum Widerhall finden. Kersten Storch folgert:

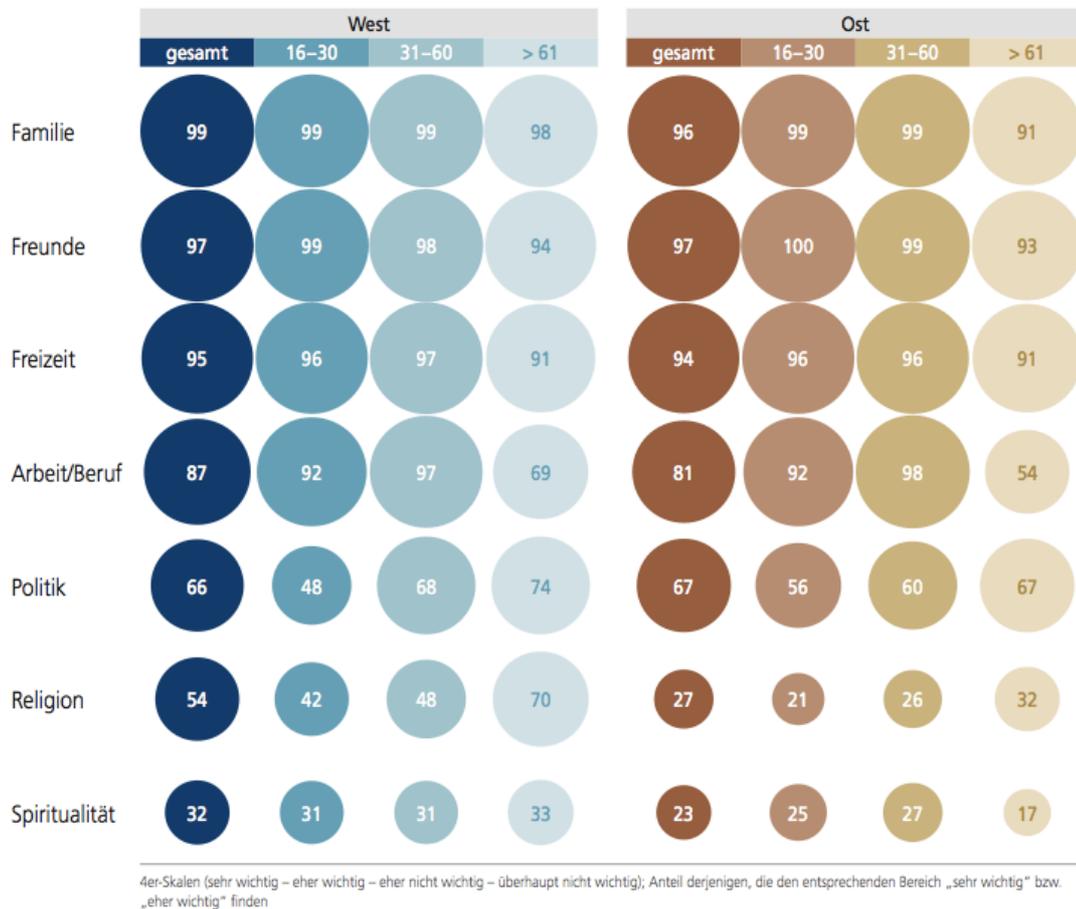
Die Lebenshaltung, die daraus resultiert, möchte ich als *diesseitsorientierten Pragmatismus* bezeichnen, der es sich an der unmittelbaren Lebensbewältigung sowie an innerweltlichen, kurz- oder mittelfristigen Verheißungen genug sein läßt (:244).

Selbst für Krisenzeiten und Übergangsriten, in denen Religion und die christlichen Kirchen normalerweise Formen und Feste anbieten, wird nicht mehr auf religiöse Angebote oder Riten zurückgegriffen.

Ostdeutsche sind nach zwei Diktaturen und den damit verbundenen biografischen Abbrüchen in der Regel hinreichend trainiert, die Dinge zu nehmen, wie sie nun mal sind, d.h., sich zu arrangieren und ‚durchzuwurschteln‘. Eine Antwort auf tiefgreifende Sinnfragen wurde und wird weder im Alltag noch in extremen Lebenslagen erwartet (Tiefensee 2000:48).

Ein Spiegel dafür liefert die im Religionsmonitor abgefragten Lebensbereiche. Dabei werden Religion und Spiritualität „mit Abstand als die unwichtigsten eingeschätzt“ (Pollack & Müller 2013:13). Erstaunlich ist, dass dies für den Westen und für den Osten gleichsam zutrifft, wenn auch die Zahlen für den Osten Deutschlands noch drastischer ausfallen.

Abbildung 20: Wichtigkeit verschiedener Lebensbereiche nach Altersgruppen (Angaben in %)



Quelle: Religionsmonitor. Pollack und Müller 2013:14

Während im Westen bei den Konfessionslosen weiterhin eine Offenheit gegenüber religiösen Fragen besteht, muss im Osten

von einer verfestigten Konfessionslosigkeit ausgegangen werden, die sich in einer Lebenspraxis mit weltanschaulichen Restbeständen und rituellem Religionsersatz, wie der Jugendweihe, äußert (Neubert 1998:370).

Dennoch zeigt der Religionsmonitor, dass im Westen und auch im Osten gegenüber dem Christentum eine mehrheitlich positive Grundeinstellung herrscht, da man das Christentum als Fundament der Kultur ansieht:

Im Westen Deutschlands sind es drei Viertel der Bevölkerung, die diese

Auffassung teilen, in Ostdeutschland immerhin auch eine Mehrheit von 55 % (Pollack & Müller 2013:43).

Christliche Anknüpfung im Umfeld von Konfessionslosigkeit

Es können zwei unterschiedliche Haltungen und Modelle in der Begegnung von Christen mit Areligiösen beschrieben werden (Tiefensee 2011:95):

Das Defizienzmodell geht von einem Defizit beim anderen aus. Aus der Sicht der Christen werden Areligiöse häufig als Mangelwesen angesehen. Areligiöse Menschen reagieren jedoch hoch sensibel, wenn sie empfinden, dass man ihnen mit dieser Einstellung begegnet. Umgekehrt werden Christen von areligiösen Menschen häufig als weltfremde und wissenschaftsfeindliche Spinner diffamiert. Beides sind keine hilfreichen Haltungen für ein konstruktives Miteinander und Gespräch.

Im Unterschied dazu plädieren Eberhard Tiefensee und Alexander Garth für das Alteritätsmodell (Tiefensee 2011:95-97 und Garth 2010:19-21). Dabei wird mit echtem Interesse an die Andersartigkeit der anderen Person angeknüpft. Das führt zu einem Dialog auf Augenhöhe mit wertschätzender Toleranz. Der eigene Standpunkt wird nicht aufgegeben, stattdessen werden der eigene Glaube und die eigene Überzeugung „angeboten“. Das Gegenüber wird auf diese Weise als gleichwertig angesehen. Tiefensee knüpft als Begründung für diese Haltung an die biblische Aussage in 1. Kor 13,9 an, dass unsere Erkenntnis nur Stückwerk ist.

Axel Noack (2007) spricht sich dafür aus, mehr als nur Gläubige und Ungläubige zu unterscheiden. Auch bei Kirchenmitgliedern gibt es „Zwischenformen“, genau so wie bei jenen, die keiner Kirche angehören. Gert Pickel leitet auf Grund seiner Studien sieben verschiedenen Typen von Konfessionslosigkeit ab:

Abbildung 21: Typen der Konfessionslosigkeit

Typ	Zentrale Identifikationsmerkmale	In %
Durchschnittliche Konfessionslose	Kaum Alltagsrelevanz, geringe Beschäftigung mit Religion, geringe Sozialisationsbindung und eher konfessionslose Milieubindung	40,5
Volldistanzierte Konfessionslose	Keine subjektive Religiosität/kein Glaube, keine Alltagsrelevanz, ideologisch linke politische Position, Kirchensteuer zu hoch eingeschätzt, Bindung an konfessionslose Milieus	20,5
Nichtgläubige rechte Konfessionslose	Keine subjektive Religiosität/kein Glaube, keine Bindung an konfessionelle Milieus, ideologisch rechte politische Orientierung	14,8
Herkunftschristliche Konfessionslose	Kommen aus konfessionellen Milieus, aus der Kirche ausgetreten, Religion wird thematisiert, Kirchendistanz, aber Rudimente subjektiver Religiosität	8,7
Individualistische Konfessionslose	Ideologisch linke politische Orientierung, individualisierte Religiosität	5,4
Traditionalistische Konfessionslose	Traditionalistische Wertemuster, keine individualisierte Religiosität, keine Alltagsrelevanz von Religion, keine subjektive Religiosität	5,3
Gläubige Konfessionslose	Subjektive Religiosität und Glaube, leicht individualisierte Religiosität, Religion wird als wichtig angesehen, Kirchendistanz	4,8

Quelle: Pickel 2011:69

In der umfassenden europaweiten Studie zu Religion und Kirche in Ost(Mittel)Europa wird auf Grund der Ergebnisse für Ostdeutschland zwischen fünf verschiedenen Milieus mit den dazugehörigen Weltanschauungen oder Weltansichten unterschieden (Geller u.a. 2003:241-261): 1. „Die an Gott Glaubenden“ 2. „Suche nach Geborgenheit“ 3. „Individualismus“ 4. „Wendestolz“ und 5. „Soziales Teilen“. Auf die detaillierten Beschreibungen kann hier nicht im Einzelnen eingegangen werden (Zusammenfassungen bei Geller u.a. 2003:321-322). Sie sind aber in jedem Fall zu beachten, wenn man Menschen aus diesem Kontext verstehen und an sie anknüpfen möchte.

Aus Sicht der Kirchen herrscht im Blick auf die Areligiosität „vorwiegend Ratlosigkeit im Umgang mit dieser Erscheinung“ (Tiefensee 2007, 67). In der Geschichte der christlichen Mission war bei den Menschen immer eine religiöse Vorprägung vorhanden, gekennzeichnet durch ein wie auch immer geartetes Verständnis von Gott oder von Übersinnlichkeit. Es geht aber auch eine Chance damit einher, wenn

nicht erst falsche religiöse Vorstellungen abgebaut oder zerstört werden müssen.

Hans-Georg Filker (2007:126) zitiert zur Mission im Osten Deutschlands den Berliner Theologen Wolf Krötke: „Die Menschen sind scharenweise aus der Kirche ausgetreten. Sie können nur als Einzelne wieder gewonnen werden“. Er beschreibt weiter:

In der Mission Christi stehen wir in einer Konkurrenz um die Herzen, Seelen, den Verstand mit den Postsozialisten der PDS auf der einen und dem Wohlstandsmaterialismus westlicher Prägung auf der anderen Seite (:127).

Damit sind Christen herausgefordert, ihre Überzeugungen und ihren Glauben in persönlichen Beziehungen und in authentischer und verständlicher Weise zu leben und zu formulieren.

Es gibt durchaus Modelle und praktische Erfahrungen, wie im Sinne einer missionalen Kirche an die Lebenswelt und das Umfeld von Konfessionslosigkeit angeknüpft werden kann. Einige werden in dem Sammelband „Die so genannten Konfessionslosen und die Mission der Kirche“ (Laepfle & Roschke 2007) beschrieben. Alexander Garth schlägt drei Anknüpfungspunkte vor: Erstens die intellektuelle Auseinandersetzung und die Sinnfrage, zweitens die Begegnung mit gemeinsam gelebter Spiritualität und drittens die Erfahrung der Zuwendung Gottes (2010:36 und 43-64). Zum zweiten Punkt beschreibt Hans-Hermann Pompe (2007:151) im Zusammenhang mit der Postmoderne: „Wahr ist für diese Kultur, was sich im Leben eines Menschen als wahr erweist, was hilft“. Er plädiert daher für das Schaffen von Räumen für die Erfahrbarkeit von Glauben. Paul Zulehner (2005a:22 und 2005b:111) schlägt für eine Gesellschaft mit fortgeschrittener Säkularisierung und im Kontext des Atheismus eine „mystagogische Mission“ vor.

Fazit: Im Osten Deutschlands gibt es in der zweiten und dritten Generation eine Mehrheit von Menschen, für die der Glaube an Gott und Kirche keinerlei Rolle mehr spielt. Um sie zu verstehen ist eine differenzierte Wahrnehmung ihrer Prägungen, Haltungen und Werte notwendig. Eine grundsätzliche Religiosität aller Menschen kann nicht vorausgesetzt werden. Die Kommunikation darf nicht aus einer Position der Überlegenheit geschehen, sondern ein Dialog auf Augenhöhe und eine innere Offenheit sind gefragt. Es braucht neue Formen der Anknüpfung und Kontextualisierung des Evangeliums.

Leitung in Deutschland

Kultur und Leitung in Deutschland wurden im Rahmen der GLOBE Studie untersucht (Brodbeck & Frese 2008). Bei dieser internationalen Studie wurden 61 Länder in mehreren Phasen mit quantitativer Befragung des mittleren Managements aus unterschiedlichen Wirtschaftsbereichen und mit qualitativer Untersuchung des gesellschaftlichen Kontextes erforscht. Das Ziel bestand darin, eine Theorie über den Einfluss von kulturellen Variablen auf Leitung und auf organisatorische Prozesse zu entwickeln (Chhokar, Brodbeck & House 2008:8). Für den Bereich der Kultur wurden im Anschluss an Hofstede (1991) insgesamt neun Dimensionen formuliert. Kulturell ist nach den Erhebungen im Jahr 1995 und 1996 Gesamtdeutschland im Vergleich zum Ergebnis der 61 untersuchten Länder durch „high uncertainty avoidance, high individualism, high assertiveness, and reliance on state intervention“ (Chhokar, Brodbeck & House 2008:192) gekennzeichnet.

Erstaunlich ist eine sehr große Ähnlichkeit zwischen dem Leiter-Prototypen in Ost- und Westdeutschland:

According to the GLOBE results, in both parts of Germany middle managers perceive outstanding leadership as high in *Performance Orientation*, high in *Autonomy*, and high in *Participation*, as well as medium in *Team Orientation*, and low in *Self-Protection* and *Compassion* (:175).

Hilfreich für die Leitung von neuen Formen von Gemeinde kann sein, was in der Studie in Bezug auf die zukünftige Entwicklung ausgesagt wird. Für die sich verändernde gesellschaftliche Situation der Globalisierung mit multikulturellen Teams

the so-called soft skills (e.g., consideration of people, compassion in interpersonal conduct, team orientation, and cross-cultural flexibility) become critical attributes for success (:192).

Für die Zukunft wird es darum gehen, dass Leiter dahingehend gefördert und entwickelt werden, dass sie „tough on the issue, soft on the person, and participative in conduct“ (:193) handeln.

Leitung in der evangelischen Kirche im Osten Deutschlands

Die Leitung in den Kirchen im Osten Deutschlands war und ist eine ganz besondere Aufgabe. Es war für die Verantwortlichen in den Jahrzehnten der politischen Diktatur eine enorme Herausforderung, sich als Kirche abzugrenzen, bei Kooperationen ein eigenes Profil zu behalten und zugleich um das Überleben zu kämpfen. Mit der Wende kam die Aufgabe der Vereinigung zu gesamtdeutschen Kirchen, verbunden mit der Übernahme von anderen Organisationsstrukturen, Rechtsformen und mit neuen Besoldungssystemen. Mit einem Schlag strebten auch freie christliche Werke und Vereine wieder in die Selbständigkeit, die zu DDR-Zeiten unter dem Dach der Kirche eine Zuflucht gefunden hatten.

Von der EKD wurden Leitlinien künftiger kirchlicher Arbeit in Ostdeutschland mit dem Titel „Kirche mit Hoffnung“ herausgegeben (Zeddies 1998). Dort wer-

den die besonderen Herausforderungen durch die Gesellschaft, durch den Mitgliederschwund und durch die Sparzwänge innerhalb der Kirche beschrieben. Es gibt aber auch zukunftsweisende Aussagen, die für neue Formen von Gemeinde hilfreich und relevant sind:

1. Kirche ist Mission und trotz unterschiedlicher Deutung des Begriffes „besteht weitgehende Übereinstimmung darin, daß es mit der Bestandspflege nicht getan ist“ (Kap 3.1.2). Daher sollten gerade auch Konfessionslose und Distanzierte in den Blick genommen werden (Kap 3.2.).

2. Es braucht eine Beteiligungskirche im Unterschied zu einer von Pastoren dominierten Kirche. Voraussetzung ist, dass „die Kirche ihren Gliedern weit mehr als bisher Gelegenheit zu verantwortlicher Beteiligung gibt“ (Kap 4.1.3.).

Frauen und Männer für die freiwillige Mitarbeit in der Kirche zu gewinnen und zu ermutigen, aber auch zu befähigen und zu fördern wird eine der wichtigsten Aufgaben der hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den nächsten Jahren sein (Kap 4.3.4.).

3. Die Grenzen der parochialen Struktur werden zunehmend deutlich, so dass in Ergänzung dazu andere Strukturen erprobt werden sollten (Kap 4.2.).

In der evangelischen Kirche in Deutschland liegt das Kirchenrecht in der Verantwortung der einzelnen Landeskirche. Der Jurist Hans-Tjabert Conring (2013:174) benennt sieben für das Kirchenrecht relevante Schlüsselthemen: 1. Wer leitet was? (Leitung) 2. Wer gehört in welcher Form dazu? (Mitgliedschaft) 3. Was tun wir? (Arbeitsfelder) 4. Wie wird das bezahlt? (Finanzen) 5. Wer ist für Verkündigung und Sakramentsverwaltung zuständig? (Pfarrer) 6. Wer arbeitet beruflich oder ehrenamtlich mit? (Mitarbeitende) 7. Wie verhalten wir uns zu den Bekenntnissen der Traditi-

on? (Bekenntnisstand). Conring erläutert die Rahmenbedingungen für neue Formen von Gemeinde von drei unterschiedlichen Landeskirchen.

Nur in der evangelischen Landeskirche in Baden gibt es ein eigenes Personalgemeinde-Gesetz (Evangelische Kirche in Baden 2007). Es besagt in §2,1:

Mitglieder der Evangelischen Landeskirche in Baden können zu besonderen Gemeindeformen als Körperschaften des kirchlichen Rechts zusammengeschlossen werden, wenn ein bestimmter Personenkreis, ein besonderer Auftrag oder eine besondere örtliche Bedingung die Errichtung auf Dauer rechtfertigen und die Zahl der Mitglieder ein eigenständiges Gemeindeleben erwarten lässt (:1).

Darüber hinaus werden die von Conring aufgeführten Schlüsselthemen im Einzelnen behandelt. Zum Beispiel heißt es zur Finanzierung in §13:

Soweit im Gemeindestatut keine andere Regelung getroffen worden ist, obliegt es dem Bezirkskirchenrat im Rahmen seiner personellen Möglichkeiten dafür Sorge zu tragen, dass in der Gemeinde der Dienst im Predigtamt in angemessenem Umfang wahrgenommen wird. Ein Anspruch auf Errichtung oder Finanzierung einer Pfarrstelle besteht nicht (:5).

Auch ohne eigene Gesetze sind rechtliche Möglichkeiten für neue Formen von Gemeinde in den anderen Landeskirchen gegeben. Allerdings bleiben die Leitung und die Wortverkündigung und Sakramentsverwaltung sehr eng an ordinierte Amtspersonen gebunden, was den Handlungsspielraum von ehrenamtlichen Mitarbeitenden stark einschränkt. Zum Beispiel ist in der sächsischen Landeskirche für Ehrenamtliche eine dreijährige intensive Prädikantenausbildung im Rahmen des kirchlichen Fernunterrichtes und auch für Diakone eine besondere Beauftragung erforderlich, um predigen zu dürfen. Eine Austeilung des Abendmahls ist aber selbst danach für Prädikanten nur nach einer Wartezeit oder in besonders begründeten Fällen erlaubt.

Zurückgehende Ressourcen und die flächendeckende Erhaltung der parochia-

len Struktur führen außerdem dazu, dass die Landeskirchen kaum Spielraum sehen, um Pfarrer für neue Formen von Gemeinden freizustellen und zu finanzieren. Wie aber soll eine entstehende kleine neue Gemeinde einen Pfarrer im Beamtenstatus selbst bezahlen? Und wie sollte ein Pfarrer mit wachsender Belastung durch Zusammenlegung von immer mehr Parochien und Aufgaben zusätzlich eine neue Form von Gemeinde betreuen, die noch dazu von vielen als Konkurrenz zu bestehenden Gemeinden angesehen wird?

Trotz der Überzeugung für die Notwendigkeit von Erneuerung führen viele äußere Zwänge und Festlegungen dazu, was in der EKD Studie im Zusammenhang mit einer stärkeren eigenverantwortlichen Beteiligung von Ehrenamtlichen formuliert wurde: „Es fehlt also nicht an Einsichten, sondern an ihrer Umsetzung“ (Zeddies 1998 Kap 4.3.5.).

2.6. Zusammenfassung

In der Literaturlarbeit wurde als erstes der Kompetenzbegriff im Anschluss an die neuere Bildungsdiskussion entfaltet. Kognitive Kenntnisse und soziale und methodische Fähigkeiten, Werte, Willensbildung und Konsequenz bei der Umsetzung wirken dabei zusammen, um konkrete Aufgaben zu lösen. Im Anschluss daran wurden verschiedene Aspekte zum Thema Leitung aus der Literatur beschrieben. Dabei wurde deutlich, dass die Persönlichkeit, der Charakter und die Fähigkeiten von Leitenden von großer Bedeutung sind. Ebenso relevant sind vertrauensvolle Beziehungen zwischen Leitenden und Mitarbeitenden und schließlich ein dem gesellschaftlichen und sozialen Kontext angemessenes Leitungshandeln und ein entsprechender Leitungsstil. Eine besondere Herausforderung für die Leitung von Gemeinden ist die

sogenannte geistliche Leitung und die Besonderheit von Teams mit vorwiegend ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Im Blick auf neue Formen von Gemeinde wurden als „Erfolgsfaktoren“ für gute und erfolgreiche Leitung die Förderung der vier Kennzeichen missional, kontextuell, lebensverändernd und Gemeinde bildend identifiziert. Schließlich braucht es für den Kontext von Konfessionslosigkeit im Osten Deutschlands den Dialog auf Augenhöhe mit der Anknüpfung an die Denk- und Lebenswelt und der Kontextualisierung des Evangeliums.

Aus diesen Wahrnehmungen lassen sich die speziell für die Leitung von neuen Gemeindeformen im Osten Deutschlands benötigten Kompetenzen folgendermaßen zusammenfassen:

1. Persönlichkeit der Leitenden und ihre Werte

Besondere Anforderungen	Eigenschaften und Kompetenzen
In der Pioniersituation gibt es noch kein tragfähiges und unterstützendes Umfeld	Selbständigkeit, Selbstmotivation, Selbstleitung und Selbstdisziplin
Neues wagen und entwickeln	Initiieren und unternehmerischer Mut
Missionale Kultur entwickeln und leben	Ganzheitliches missionales Verständnis
Kultur- und Milieugrenzen überschreiten	Wertschätzung von Andersartigkeit
Im Kontext von Konfessionslosigkeit braucht es zeugnishaft Vorbilder	Eigene Praxis der Nachfolge Jesu und geistlichen Leitung

2. Beziehung zu Teilnehmenden und Mitarbeitenden

Besondere Anforderungen	Kompetenzen
Kommunikation mit Andersdenkenden auf Augenhöhe	Dienende und liebevolle Beziehungen milieu- und kulturübergreifend gestalten
Partizipation, Kreativität und Innovation mit den Menschen des Milieus und Umfelds	Prozessorientierte und Innovation fördernde Teamleitung, insbesondere mit Ehrenamtlichen
Schritte hin zur Jüngerschaft auch von Konfessionslosen fördern	Andere auf ihrem persönlichen und spirituellen Weg begleiten und anleiten

3. (Fach-)Wissen und (fachliche) Fertigkeiten für den speziellen Kontext

Besondere Anforderungen	Kompetenzen
Soziale Herausforderungen und religiöser und areligiöser Kontext	Kultur des spezifischen Kontextes kennen und verstehen und Interaktion zwischen Evangelium und Kultur fördern
Inkulturation des Evangeliums	Sprachfähigkeit über Spiritualität und Übersetzung des Evangeliums in den Kontext
Ein neues Umfeld verlangt neue und passende Strukturen	Angemessene Struktur und Organisationsform von Gemeinde entwickeln
Beziehungen und Kooperation mit anderen Kirchen und Gemeinden gestalten	Verschiedene (Organisations-)Formen von Gemeinden kennen und als <i>Mixed Economy</i> wertschätzen

3. EMPIRISCHE FORSCHUNG

Die empirische Identifikation von Leitungskompetenzen im speziellen Kontext von neuen Formen von Gemeinden bildet ein komplexes Beobachtungsfeld. Es gibt bisher wenige solcher Gemeinden im Osten Deutschlands und kaum Untersuchungen zur Leitungsaufgabe in diesem Umfeld. Um bei der Vielschichtigkeit des Themas die zahlreichen relevanten Aspekte berücksichtigen zu können, wurde in dieser Arbeit eine qualitative Untersuchung zur Entwicklung einer Theoriebasis gewählt. Ziel dieser explorativen Forschung ist ein vertieftes Verständnis des Kontextes und der sich daraus ableitbaren benötigten Kompetenzen zu erlangen, im Unterschied zu einem Testen von Hypothesen in der Breite. Es wurde der spezielle Kontext als Anforderungssituation erkundet, um auf die dafür benötigten Kompetenzen schließen zu können. Dazu wurde eine Feldforschung mit teilnehmender Wahrnehmung und mit offenen Interviews mit Mitarbeitenden und Teilnehmenden durchgeführt. Personen aus dem unmittelbaren Umfeld wurden beobachtet und es wurden Gespräche mit ihnen geführt. Darüber hinaus wurden Leitende nach ihren Aufgaben, Erfahrungen und nach dem Kompetenzbedarf bei der Gestaltung von neuen Formen von Gemeinde befragt und ihr Leitungshandeln wurde beobachtet. Diese Form der qualitativen Forschung ermöglichte es, den komplexen Kontext und das soziale und religiöse Umfeld zu berücksichtigen und zugleich Akteure in diesem Kontext besser zu verstehen.

Die Wahrnehmungen aus der Literaturarbeit bildeten die Hintergrundinformation für die Forschung. Die besondere Anforderungssituation, die Persönlichkeit der Leitenden, die Beziehung zu Teilnehmenden und Mitarbeitenden und das benötigte Wissen mit zugehörigen Fähigkeiten lieferten die Blickrichtung für die Interviews

und die Beobachtungen. Sie stellten keine einengende Theorie dar, die quantitativ evaluiert werden könnte. Stattdessen lag der Schwerpunkt beim ständigen Vergleichen (Przyborski & Wohlrab-Sahr 2010:199) und bei der Suche nach Korrelationen und Zusammenhängen. Ziel war es, nach dem Sichten der Anforderungssituation und der Wahrnehmungen, den Kompetenzbedarf näher beschreiben zu können und in einem Ausblick Aussagen für die Auswahl und für die Aus- und Fortbildung von Leiterinnen und Leitern formulieren zu können.

3.1. Forschungsdesign

Die empirische Forschung wurde an drei Orten durchgeführt. Dafür wurden Anfang 2014 für das Proposal drei lokale Projekte in ostdeutschen Städten ausgewählt und deren Bereitschaft zur Teilnahme abgesprochen. Bei der Kontaktaufnahme für konkrete Terminabsprachen für die Besuche und Interviews im Herbst 2014 ergaben sich aber Schwierigkeiten: Ein Projekt kam über die Startphase gar nicht hinaus, da eine erhoffte Finanzierung ab dem Jahr 2015 wegfiel. Der hauptamtliche Leiter musste sich eine neue Anstellung suchen. In dem zweiten ausgewählten Projekt ließ sich im geplanten Zeitraum von zwei Monaten für den ersten Durchgang der Interviews und für die Feldforschung kein Zeitfenster finden, in dem Besuche in unterschiedlich gearteten Veranstaltungen sinnvoll umgesetzt werden konnten. Schon diese Erfahrungen zeigen etwas über die Fragilität solcher neuen Formen von Gemeinde und über die von Leitenden geforderte Flexibilität.

Es wurden zwei andere geeignete Projekte gefunden. Es war das Ziel, dass sich alle drei in unterschiedlichen Entwicklungsstadien befinden. Das erste Projekt begann 2006 (damals noch mit anderem Organisationsrahmen), das zweite 2011 und

das dritte im Jahr 2013. Es wurden neue Formen von Gemeinde mit unterschiedlichen Leitungskulturen und Prägungen gewählt. Entscheidend für die Auswahl waren weniger die konkreten Arbeitsformen als vielmehr ihre Ausrichtung an den vier oben beschriebenen Prinzipien missional, kontextuell, lebensverändernd und Gemeinde bildend. Auf Grund der Bitte der Mitarbeitenden vor Ort, wurden zwei der Projekte anonymisiert beschrieben.

Als jüngstes Projekt wurde Philippus Leipzig gewählt, für das ich selbst seit 2014 zusammen mit einem Kollegen angestellt bin. Die Mitarbeitenden wurden über die Forschung informiert. Ein Vorteil bestand darin, dass der direkte Zugang zu allen Bereichen möglich und eine häufige Präsenz vor Ort gegeben war. Die Forderung einer notwendigen kritischen Distanz bei der Beobachtung wurde unter anderem dadurch berücksichtigt, dass für die Bestimmung des Kompetenzbedarfs primär solche Beobachtungen benannt und reflektiert wurden, die in allen drei Projekten ähnlich wahrzunehmen waren.

3.2. Methoden und Forschungsverlauf

Nach erfolgreicher Verteidigung des Proposals und nach der oben beschriebenen neuen Auswahl der Projekte wurde der Kontakt mit Leitenden der drei Projekte aufgenommen und ein Zeitplan für die sogenannten Experteninterviews (Przyborski & Wohlrab-Sahr 2010:131-138) und für die jeweilige Feldforschung vereinbart. In allen drei Projekten gibt es allerdings nicht den einen Leiter oder die eine Leiterin. Stattdessen bilden jeweils mehrere Personen ein Leitungsteam, das je nach Projekt aus drei bis acht Personen besteht. Es wurde daher im Vorfeld abgesprochen, wer von ihnen mehrjährige Leitungserfahrungen hat und über sogenanntes Betriebswissen

(Abläufe, Mechanismen, Zusammenhänge), über Deutungswissen und über Kontextwissen verfügt (:133-134). Die folgenden Hintergrundinformationen zu den sechs ausgewählten Personen liefern einige Hinweise, dass sie im oben genannten Sinne als Experten angesehen werden können.

Fünf der sechs Personen haben eine mehrjährige theologische Ausbildung abgeschlossen. Die als Person 1, Person 2 und Person 3 bezeichneten Interviewpartner stammen aus Projekt 1 und sind alle seit 2011 als Schlüsselpersonen im erweiterten Leitungsteam im sogenannten Plenum aktiv. Person 1 hatte eine mehrjährige Leitungsaufgabe in der Wirtschaft inne und hat sich inzwischen als Unternehmensberater selbständig gemacht. Person 2 promoviert im Bereich Theologie und hat eine Teilanstellung an der Universität. Person 3 ist im Masterstudium für soziale Arbeit.

Personen 4 und 5 sind die Gründer und im Leitungsteam aus dem Projekt 2. Sie haben schon vorher in anderen Projekten hauptverantwortlich gearbeitet. Person 4 hat eine Teilanstellung und hat zusätzlich zum Diplom in sozialer Arbeit und zur theologischen Qualifikation einen Master im Bereich Kommunikationspsychologie und eine Coachingausbildung. Person 5 ist ebenfalls im Projekt teileingestellt und promoviert nach einem Masterstudium inzwischen berufsbegleitend über die theologischen Hintergründe der Missio Dei. Sie bilden zusammen mit einem Ehrenamtlichen den Vorstand des Vereins.

Person 6 ist mein Kollege aus dem Philippus-Projekt. Er hat neben seiner dreijährigen theologischen und pädagogischen Ausbildung ein Diplom in sozialer Arbeit. In den letzten 20 Jahren hat er in Leipzig zuerst eine Jugendhilfeeinrichtung und später ein großes, sozialdiakonisches Unternehmen mit über 500 Mitarbeitern geleitet. Seit 2014 ist er als Projektleiter von Philippus Leipzig mit den Schwerpunkten Kon-

zeption und Baufragen angestellt. Zusammen mit dem Pfarrer der lokalen Kirchengemeinde bilden wir das Kernteam für die Leitung des Projektes.

Die sechs ausgewählten Personen haben im Vorfeld ihre Bereitschaft für die Interviews erklärt. Sie wurden nach dem Kontext der Leitungsaufgabe, nach den Aufgaben und Kompetenzanforderungen in der Situation und nach der Einschätzung für eine Übertragbarkeit der Beobachtungen gefragt. Die Interviews wurden offen geführt. Als Raster dienten die drei Rubriken der im Literaturteil entwickelten Bereiche für Kompetenzen: Die Persönlichkeit der Leiterin und des Leiters, die Beziehung zu Teilnehmenden und Mitarbeitenden und das benötigte Wissen mit zugehörigen Fähigkeiten in dem besonderen Kontext. Entsprechend wurde ein Leitfaden für die Interviews entworfen (Anhang 7.1.). Die Interviews wurden aber nicht nur auf die im Literaturteil identifizierten Kompetenzen eingegrenzt, so dass die dort reflektierte Theorie erweitert und ergänzt werden konnte. Die Interviews wurden mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet.

Ethnografie ist eine geeignete Methode, um Daten für die komplexe und vielschichtige Anforderungssituation von Leitungskompetenzen zu liefern, damit diese erfasst und beschrieben werden kann. Daher wurde in Ergänzung zu den Experteninterviews in den drei Projekten eine Feldforschung durchgeführt. Die Interviews lieferten den Hintergrund dafür. Die Leitenden sahen keine Schwierigkeit darin, den Zugang zu Veranstaltungen und Mitarbeitenden für die Feldstudien zu ermöglichen. Mit der Methode der teilnehmenden Beobachtung (*Participant Observation*) wurden Feldnotizen gesammelt und es wurden offene Gespräche mit Teilnehmenden und Mitarbeitenden geführt (Przyborski & Wohlrab-Sahr 2010:53-67). Die fünf Kategorien von Przyborski & Wohlrab-Sahr (:63) dienten als Anregung bei der Aufzeich-

nung der Feldnotizen: Ort/Zeit, Beobachtungen (die eigentlichen empirischen Notizen), Kontextinformationen, methodische und Rollen-Reflexionen und theoretische Reflexionen. Dabei wurde darauf geachtet, dass Beobachtungen und eigene Interpretation bei der Aufzeichnung unterschieden wurden. Beobachtungsfragen waren zum Beispiel: Was wurde gemacht? Wie wurde das gemacht? Wer hat geleitet? Wie wurde geleitet? Wie war die Atmosphäre? Wie haben die Menschen reagiert?

Auch mit anderen Mitarbeitenden und mit Besuchern wurde das Gespräch gesucht: Was ist Dir bei der Leitung aufgefallen? Das war gut, weil ... Das hat funktioniert/nicht funktioniert, weil ... Das hat mich oder andere motiviert ...

Folgende Veranstaltungen und Treffen wurden bei den Projekten besucht:

- Gottesdienste und gottesdienstähnliche Veranstaltungen, in denen die gelebte Spiritualität, die Rolle und Art der Leitung bei solchen Veranstaltungen und die Sprache und Form der Verkündigung beobachtet werden konnten.
- Mitarbeitertreffen, in denen die Leitungskultur und der Stil des Miteinanders deutlich wurden.
- Offene Angebote, bei denen Wahrnehmungen zum Miteinander, zur Kultur der Gastfreundschaft, zu Milieus und zu Gruppenbildungen gemacht werden konnten.

Die Forschung wurde bei den Projektbesuchen mit den Verantwortlichen und Mitarbeitenden im Vorfeld und zu Beginn der jeweiligen Veranstaltung abgesprochen und transparent gemacht. Bei den Treffen der Mitarbeitenden wurde ich als stiller Beobachter vorgestellt, bei den öffentlichen Veranstaltungen war ein Zugang unauffällig möglich.

Schließlich wurden Dokumente zur Struktur, zur Kultur, zum Leitbild und zur Vision in die Feldforschung mit einbezogen und es fanden mit den Leiterinnen und

Leitern reflektierende Nachgespräche statt.

Codierung

Die Interviews wurden gesichtet und die Aussagen transkribiert (Kuckartz 2010:38-47). Eine ausgefeilte Transkription mit Merkmalen zu Tonhöhe, Lautstärke, Dialektfärbung oder unvollständig ausgesprochenen Wörtern war nicht nötig, da es nicht um eine detaillierte, linguistische Analyse ging. Die Interviews wurden im Blick auf die Aussagen zur Anforderungssituation und auf Kategorien und Konkretisierung der Leitungsaufgaben untersucht. Entsprechend wurden die Feldnotizen und die Dokumente analysiert und systematisiert. Alle Daten wurden mit der Software MaxQDA bearbeitet und in mehreren Durchgängen mit der Methode der *Grounded Theory* codiert, strukturiert und ausgewertet (Przyborski & Wohlrab-Sahr 2010:184-217 und Kuckartz 2010:57-83).

Ausgangspunkt bei der Codierung waren die deduktiv aus der Literaturforschung abgeleiteten inhaltlichen Aspekte (Kuckartz 2010:200-202). In der Zusammenfassung in Kapitel 2.6. wurden für erfolgreiche Leitung die Förderung der vier Kennzeichen missional, kontextuell, lebensverändernd und Gemeinde bildend benannt. Darüber hinaus wurden dort als Bereiche für geforderte Leitungskompetenzen die Persönlichkeit der Leitenden und ihre Werte und die Beziehung zu Teilnehmenden und Mitarbeitenden beschrieben. Dies waren auch die Fragerichtungen bei den Interviews. Daraus ergaben sich zu Beginn des Codierens die sechs Hauptkategorien 1. missional, 2. Kontext, 3. Lebensveränderung, 4. Gemeinde, 5. Leitungspersönlichkeit und 6. Beziehung zu Mitarbeitenden.

Im Verlauf des Codierens haben sich aus dem Datenmaterial induktiv zusätzli-

che Unterkategorien ergeben. Zum Beispiel im Bereich Kontext waren dies:

Kontext	
	Analyse
	Kiez und Stadtteil
	versch. Milieus
	Zielgruppe(n)
	Kontakt zum Kontext
	Fähigkeit zur Kontaktaufnahme mit Fremden
	Mitarbeiter gewinnen

Dabei stammten die Begriffe „Analyse“ und „Kiez“ unmittelbar aus den Interviews und dem untersuchten Material und waren somit in-vivo Codes (:68). Mit Kiez wird laut Duden (2015) besonders im nordostdeutschen und Berliner Sprachgebrauch ein lokaler „Stadtteil, ein Vorort; (schweizerisch) Bäuert“ benannt.

Im Bereich „Mitarbeiter“ wurden als in-vivo Codes „Konflikte“ und „Konfliktfähigkeit“ aus Aussagen in den Interviews aufgenommen. Im Bereich Leitungspersönlichkeit wurde „Next Practice statt nur Best Practice“ unmittelbar aus den Interviews abgeleitet und als Unterkategorie ergänzt.

Zusätzlich hat sich im Verlauf des Codierens induktiv aus dem Material „Organisationsfragen“ als Neubildung (Kuckartz 2010:202) einer Hauptkategorie herauskristallisiert. In diesem Bereich wurde „basisdemokratisch“ wiederum ein in-vivo Code, da es in mehreren Interviews und in einer der Projektbeschreibungen explizit genannt wurde. Eine weitere Hauptkategorie wurde „Schulung“ mit der Unterkategorie „Ausbildung“, auf die im Schlusskapitel 5. eingegangen wird.

In Verlauf des Codierens wurden die Hauptkategorien „missional“ und „lebensverändernd“ zusammengefasst unter dem Begriff „missional“.

Auswertung

Der erste und zweite Durchgang der Codierung fand bereits im Verlauf der Projektbesuche statt, so dass die Frage- und Blickrichtungen entsprechend angepasst werden konnten. So waren die weitere Forschung und insbesondere die Zwischen- und Nachgespräche mit den Leitenden Teil der Theoriebildung.

Aus den Ergebnissen und Beobachtungen wurden die einzelnen Projekte beschrieben. Im Anschluss daran wurden die Beobachtungen und Ergebnisse entsprechend der in der Codierung herausgearbeiteten Systematik gegliedert dargestellt und anschließend mit der Literatur und der Theorie ins Gespräch gebracht. Kategorien und Leitfragen waren dabei: Was kennzeichnet den besonderen Kontext? Wie lässt sich die Anforderungssituation für Leitung charakterisieren? Wie beschreiben Teilnehmende, Mitarbeitende und Leitende die Leitungsaufgaben? Welche Auswirkung hat der jeweilige Kontext der Projekte? Welche Wahrnehmungen und Aussagen sind spezifisch, welche sind sich ähnlich und lassen sich verallgemeinern? Welche Kompetenzen kehren in den Interviews und in den Feldwahrnehmungen immer wieder? Wie lassen sich diese Kompetenzen näher beschreiben und konkretisieren?

Es wurden nicht alle genannten Kompetenzen im Detail aufgenommen, da dies den Rahmen gesprengt hätte. Stattdessen wurde für jeden Bereich eine Kernaufgabe benannt und ein dazugehöriges Spannungsfeld formuliert. Zum Abschluss wurde nach jedem inhaltlichen Abschnitt in Tabellenform eine Übersicht über die Aspekte der Kernaufgabe und der entsprechenden Kompetenz beschrieben. In den drei Spalten wurden aufgeführt: 1. Wissen 2. Geforderte Fertigkeiten und Sozialkompetenz und 3. Werte, Charakter und Persönlichkeit.

3.3. Forschungsethik

Diese Studie folgt den Richtlinien des Studiengangs *Doctor of Ministry* an der *European School of Culture and Theology* und wurde erst nach Genehmigung durch die Ethikkommission durchgeführt.

Die Leiterinnen und Leiter wurden über das Forschungsvorhaben informiert und alle Interviewpartnerinnen und Interviewpartner haben mit ihrer Unterschrift unter der im Anhang aufgeführten Zustimmung (*Informed Consent*) ihre Einwilligung zur Befragung gegeben. Die Interviews und die Darstellung von zwei der drei Projekte wurden anonymisiert. Darum wurde im Vorfeld von Leitenden der Projekte ausdrücklich gebeten. Es wurde darauf geachtet, dass die Beschreibung des Kontextes und der Leitungsaufgabe im Mittelpunkt standen und es nicht zu einer Bewertung des Leitungshandelns kam. Vor der Abgabe der Arbeit wurden die einzelnen Projektbeschreibungen und die Auswertung der empirischen Forschung mit den Zitaten aus den Interviews den jeweiligen Leiterinnen und Leitern zur Freigabe vorgelegt.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der einzelnen Projekte wurden in den Treffen für Mitarbeitende über das Forschungsvorhaben informiert.

Die Aufnahmen und die schriftlichen Aufzeichnungen zu den Experteninterviews wurden zusammen mit den Feldnotizen für den Zeitraum der Forschung verschlossen aufbewahrt.

4. AUSWERTUNG DER EMPIRISCHEN FORSCHUNG

Die Darstellung der Ergebnisse der empirischen Forschung beginnt mit den Projektbeschreibungen. Dabei werden der Kontext, die Rahmenbedingungen, Fragen der Organisation und Mitarbeiterschaft und die Art der Leitung dargestellt. Die Beschreibungen und Aussagen von zwei Projekten wurden auf Wunsch der Gesprächspartner anonymisiert.

Die projektübergreifenden Erkenntnisse und Gemeinsamkeiten aus den Interviews, der Feldforschung und aus dem Codieren werden ab Kapitel 4.1. systematisch dargestellt und beschrieben. Die Gliederung in sechs Bereiche spiegelt die beim Codieren entwickelte Systematik wider. In der Darstellung kommen häufig die Interviewpartner selbst zu Wort. Die umgangssprachliche Redeweise wurde beibehalten. Bei der Quellenangabe der Zitate bezeichnen die Zahlen nach dem Doppelpunkt den Absatz im jeweiligen Interview und in den Feldnotizen.

Die Ergebnisse der empirischen Forschung werden jeweils direkt im Anschluss im Dialog mit der Literatur erörtert. Dazu werden die in der Fachdiskussion in Kapitel zwei beschriebenen Inhalte und Aspekte vorausgesetzt und nicht mehr im Einzelnen wiederholt und mit Zitaten belegt.

Die Abschnitte werden immer mit einer Kernaussage und einem dazugehörigen Spannungsfeld überschrieben, da Leitung immer in polarer Spannung geschieht. Nur auf einzelne Sachfragen gibt es einfache Antworten, die richtig oder falsch sind. In den meisten Anforderungssituationen gibt es dagegen ein „sowohl, als auch“, ein „einerseits und andererseits“. Friedemann Schulz von Thun (2007:49-76) beschreibt in seinen Ausführungen zum Wertequadrat mit Rückbezug auf Aristoteles, dass es zu

jedem Wert einen gegenüberliegenden Wert gibt. Während Aristoteles Tugend noch als Mitte zwischen einem Zuviel und einem Zuwenig von zwei Werten angesehen hat, entfaltet Schulz von Thun, dass zwei jeweils positive Werte in einem Spannungsverhältnis stehen. Er macht dies zum Beispiel deutlich an den beiden Werten Zielstrebigkeit und Gelassenheit. Beide Pole haben ihre Berechtigung, je nach Situation und Persönlichkeit.

Entsprechend entfaltet das Konzeptionspapier eines der untersuchten Projekte:

Zum einen hält das polare Denken in uns die Einsicht wach, dass die Wirklichkeit vielschichtiger ist als wir im ersten Augenblick oft meinen. Ein polares Bewusstsein bietet Schutz vor oberflächlichen Antworten, einseitigen Positionen sowie extremen Entwicklungen. Zum anderen ermöglicht der polare Ansatz bei Kritik, Konflikten und problematischen Tendenzen immer auch den guten Kern im augenscheinlich Schlechten zu sehen und das wertvolle, konstruktive Moment nicht aus den Augen zu verlieren.

Als Zusammenfassung und Schlussfolgerung werden nach jedem Themenbereich die Aspekte der zugehörigen Kompetenz in einer tabellarischen Übersicht zusammengefasst. Dabei werden die besonderen Anforderungen, zugehöriges Fachwissen, zugeordnete Fertigkeiten und Sozialkompetenzen und dementsprechende Persönlichkeitsanforderungen und Werte der Leitungspersonen erörtert.

Es können nicht alle Leitungsaufgaben und zugeordnete Kompetenzen beschrieben werden. Stattdessen beschränke ich mich entsprechend der Forschungsfragen auf die Besonderheiten für die Leitung von neuen Formen von Gemeinde im Osten Deutschlands und konzentriere mich in jedem Themenbereich auf einen besonderen Aspekt mit zugehörigem Spannungsfeld.

Projekt 1

Das Gründungsteam bildete eine Gruppe von Freunden an einer christlichen Ausbildungsstätte, die gerne zusammen ein Gemeindeaufbauprojekt starten wollten. Gemeinsame Grundlage waren ein ganzheitlich missionales Verständnis und das Anliegen, dass sich Christen auch gesellschaftstransformierend im Stadtteil engagieren. Diese Gruppe erweiterte sich am Zielort schnell durch ähnlich gesinnte Christen, die schon länger vor Ort wohnten und einen starken lokalen Bezug hatten.

Bei ihrer Suche nach einem geeigneten Ort trafen sie auf einen Gebäudekomplex mit Kirche, Wohnhäusern und Kindertagesstätte, der wegen einer Gemeindefusion im Jahr 2004 von der evangelischen Kirche nicht mehr gebraucht wurde. Sie nutzen die Räumlichkeiten seit 2011 für eine breite Vielfalt von Veranstaltungen und es wurden umfassende Konzeptionsideen entwickelt. Nach langwierigen Prozessen und Verhandlungen wurde Ende März 2015 ein Erbbaurechtsvertrag mit 99 Jahren Laufzeit für die Nutzung des gesamten Gebäudekomplexes zwischen der evangelischen Kirche und dem eigens für das Immobilienmanagement gegründeten Trägerverein abgeschlossen.

Von Anfang an ist die aktive Einbindung in den Stadtteil mit seinen Gruppen, Netzwerken und politischen und zivilgesellschaftlichen Institutionen zentraler Bestandteil des Gemeindeaufbauprojektes (aktive Mitarbeit im Quartiersmanagement, Bürgerplattform, enge Kontakte zur Kommunalpolitik und anderes).

Den Kern der Gemeinschaft bildet gemeinschaftliches Leben, das insbesondere in den Räumlichkeiten des Projektes stattfindet. Formal ist die Organisationsform ein eingetragener Verein, innerkirchlich versteht sie sich als geistliche Gemeinschaft. Es gibt eine tiefgehende Überzeugung für basisdemokratische Organisationsformen

und für eine größtmögliche Beteiligung aller sich zugehörig fühlender Personen. Das hat dazu geführt, dass es in den letzten Jahren keine expliziten Leiter und auch keine Hauptamtlichen gab und geben sollte. Stattdessen werden in einem offenen Plenum von Ehrenamtlichen alle inhaltlich-richtungsweisenden Themen diskutiert und im Konsensverfahren gemeinsam getragene Entscheidungen gefunden. Einige von ihnen sind starke Leitungspersönlichkeiten, die sich sehr bewusst zurücknehmen, um das eigene Ideal einer basisdemokratischen Beteiligungskirche zu ermöglichen. Sie sind aber auch die Hauptakteure im Plenum für die gemeinsamen Entscheidungen und damit auch die informellen Leiterinnen und Leiter. Sie verbringen viel Zeit im Projekt und sind auf diese Weise an den Meinungsbildungsprozessen prägend beteiligt. Der gewählte Vereinsvorstand beschließt die Ergebnisse des Plenums in einer anschließenden Sitzung, so dass diese auch formaljuristische Gültigkeit haben. Im Laufe des letzten Jahres wurde nach langen Diskussionen und mehreren Treffen mit Supervision ein neues Strukturmodell entwickelt, das im Laufe des Jahres 2015 umgesetzt werden soll.

Ein Koordinationsteam organisiert die operativen, täglichen Dinge und koordiniert die einzelnen Kompetenzgruppen. Diese sind für Bereiche wie Gottesdienst oder Kulturveranstaltungen verantwortlich.

Es gibt einen wöchentlichen Abendgottesdienst, verschiedene Kleingruppen, ein offenes Café, zahlreiche Kulturveranstaltungen wie Literaturlesungen, Kunstausstellungen, Konzerte, Filmvorführungen und Angebote für Kinder. Es gelang aus dem Nebeneinander weiterer Gruppen auf dem Campus (auch ein Jugendtheater und ein Kirchenchor nutzen einige Räumlichkeiten) eine gemeinsame „Campus-Community“ zu formen.

Der gesamte Kirchencampus (Kirche, zwei Wohnhäuser, Projekthaus und Kindertagesstätte) wird eigenverantwortlich betrieben und konnte zu einem wichtigen und beliebten Begegnungsort für den Stadtteil entwickelt werden.

Projekt 2

Die zwei Hauptamtlichen sind 2006 in das Stadtviertel gezogen. In den ersten Jahren waren sie in einem sozialdiakonischen Projekt angestellt. Schon dort war der überwiegende Teil der Besucherinnen und Besucher aus dem nichtkirchlichen Umfeld. Der Stadtteil hat sich seit der Wende von einem heruntergekommenen, sozialen Brennpunkt mit hohem Leerstand zu einem beliebten Wohn- und Szeneviertel gewandelt. Das hat sich 2007 in einer von Mitarbeitenden des Projektes durchgeführten Sozialraumanalyse bestätigt. Daraufhin setzte sich ein kleines Gründungsteam von evangelischen Christen das Ziel, die Botschaft des Evangeliums für Konfessionslose in diesem Stadtteil zu kontextualisieren, entsprechende Arbeitsformen zu entwickeln und Gemeinde für und mit diesen Menschen im Kiez zu leben. Bewusst wurden nicht Christen in das Mitarbeiterteam aufgenommen, die für sich selbst einen modernen christlichen Gottesdienst gesucht haben und klassische Evangelisationsaktionen durchführen wollten. Stattdessen haben sich Menschen zusammen gefunden, die sich auf den Weg des Beziehungsaufbaus mit Konfessionslosen machen und auf diese Weise missional und inkarnierend das Evangelium im Stadtteil leben.

Die Orientierung am Stadtteil wird durch die permanente Analyse dieses Kontextes deutlich. Es blieb nicht bei der Sozialraumanalyse, sondern im Jahr 2010 wurde eine eigene Studie zu „Milieu und Religiosität“ in dem Stadtteil durchgeführt. Deren Ergebnisse bilden als „Standortbestimmung für eine kontextuelle Kirche“ die Grund-

lage für die Konzeption und Umsetzung des Projektes. Im Jahr 2015 sollen durch eine qualitative Studie zur Bedeutung der eigenen Biografie für das Verständnis von Religion und Glaube die bisher gewonnenen Erkenntnisse reflektiert, überprüft und erweitert werden.

Entsprechend der Ergebnisse der Studie wird versucht, eine auf den Kontext abgestimmte Spiritualität anzubieten und damit zu experimentieren. In den Werten des Projektes ist das als Spannungsfeld und Ziel formuliert, dass „kommunikative Spiritualität zwischen Kulturrelevanz und christlicher Identität“ gelebt werden soll.

Als Organisationsform wurde ein eingetragener Verein gegründet, der einen Kooperationsvertrag mit der lokalen evangelischen Kirchengemeinde geschlossen hat. Die beiden Hauptamtlichen bilden zusammen mit einem weiteren Vorstandsmitglied die formale Leitung des Vereins. Bei ihnen laufen alle Fäden zusammen und sie sind zugleich die informellen Leiter, die bei der Meinungsbildung eine zentrale Rolle spielen, das Projekt prägen und die wichtigen Entscheidungen auf den Weg bringen. Die Finanzen kommen von privaten Spendern aus einem Freundeskreis, der weit über die Stadtgrenzen hinausgeht, von kirchlichen Zuschüssen und von Stiftungen.

Die Kontakte zu den Menschen im Stadtteil und zu den mehrheitlich Kirchenfernen entstehen über persönliche Bekanntschaften, über Freunde, über Kinder (Kindergarten und Schule), im Mietshaus, beim Einkaufen und beim alltäglichen Leben im Stadtteil. Dazu kommen die Beziehungen durch die offenen Angebote in der Schule und auf dem Spielplatz. Es gab bisher kaum Werbung und Öffentlichkeitsarbeit. Erreicht werden insbesondere Erwachsene im Alter zwischen 25 und 45 Jahren, von denen viele Familien Kinder haben. Bei ihnen ist oft nur einer der Partner offen für christliche Fragen und nimmt an Angeboten des Projektes teil. Es gibt aber auch Be-

sucherinnen und Besucher mit explizit nichtchristlicher Haltung, die sich im Umfeld des Projektes und bei offenen Treffen wohl fühlen.

Für die Angebote auf dem Schulhof wurde eine Kooperation mit einer Schule eingegangen. Eine langjährig bewährte Veranstaltung ist ein Eltern-Kind-Treff in einem öffentlichen Gebäude eines Stadtteilvereins mit etwa 30-40 Teilnehmenden. Daneben gibt es Angebote auf dem Spielplatz und ein wöchentliches, offenes Café. Als Raum wurde ein Ladenlokal im Stadtteil angemietet, in dem sich auch das Büro befindet.

Projekt 3 – Philippus-Leipzig

Ausgangspunkt für das Projekt ist die Vision im Berufsbildungswerk Leipzig für ein Integrationshotel, in dem Menschen mit und ohne Behinderung gemeinsam Gastgeber im öffentlichen Raum sind. Mit diesem Ziel wurde der Philippus-Gebäudekomplex direkt am Karl-Heine-Kanal im Leipziger Westen „gefunden“. Er wurde im Jahr 1910 fertiggestellt und besteht aus einer großen Jugendstil-Kirche mit 700 Sitzplätzen, einem Gemeindesaal und einem großen Pfarrhaus. Seit über einem Jahrzehnt wurde die Kirche auf Grund der Fusion von zwei Kirchengemeinden nicht mehr genutzt. Im Jahr 2012 hat das Berufsbildungswerk Leipzig das ganze Ensemble von der evangelischen Kirche gekauft. Unter einem Dach wird es Beherbergung (nach dem Umbau des Pfarrhauses in ein Integrationshotel mit 59 Betten), Bewirtung (ein als Integrationsbetrieb geführtes Bistro oder Restaurant) und Botschaft (Nutzung der Kirche und des Gemeindesaals für christliche, kulturelle und Bildungsangebote) geben. Das Berufsbildungswerk Leipzig ist Mitglied im Diakonischen Werk Sachsen und verbindet in dem ganzheitlich missionarischen Projekt diakonisches Handeln und

Verkündigung.

Das Berufsbildungswerk trägt mit seinen zwei Geschäftsführern und mit dem Aufsichtsrat die Gesamtverantwortung. Im März 2014 wurde ein Förderverein Philippus e.V. gegründet, der gemeinsam mit einem Freundeskreis und in Abstimmung mit einem Kuratorium das bereits laufende inhaltliche Programm verantwortet. Für die Aufbau- und Umbauphase werden vom Berufsbildungswerk zwei Projektstellen finanziert. Eine hat ihren Fokus bei Konzeptions- und Baufragen. Die zweite Stelle hat die Schwerpunkte bei Inhalten und Programmen in der Kirche, bei geistlichen Angeboten und zugleich beim Brückenschlag im Rahmen des „theologischen Dienstes“ zu den unterschiedlichen Unternehmensbereichen des Berufsbildungswerkes Leipzig mit seinen 700 Mitarbeitenden. Seit April 2014 habe ich diese zweite Stelle inne, für die von der evangelisch-lutherischen Kirche in Sachsen ein Zuschuss in Höhe von 50 % der Personalkosten für den Zeitraum von drei Jahren beigetragen wird. Außerdem ist der evangelische Pfarrer, in dessen Seelsorgebezirk das Projekt liegt, zu 25 % seiner Arbeitszeit für das Projekt angestellt.

Grundlegende Entscheidungen zur Finanzierung der Stellen und zur Konzeption des Integrationshotels werden im Aufsichtsrat des Berufsbildungswerkes beschlossen. Die großen Linien für die Zielgruppen und für die Arbeitsweise des Projektes werden viermal im Jahr im Vorstand des Fördervereins diskutiert, zu dem der Hauptgeschäftsführer des Berufsbildungswerkes, der Superintendent des Kirchenkreises, der ehrenamtliche Vorsitzende des Freundeskreises, eine ehrenamtliche Schatzmeisterin und die beiden für das Projekt angestellten Hauptamtlichen gehören. Die informelle Meinungsbildung und Leitung geschieht insbesondere durch die zwei hauptamtlichen Projektmitarbeiter des Berufsbildungswerkes gemeinsam mit dem lokalen Pfar-

rer im wöchentlichen „Philippus-Team“ und bei den unzähligen informellen Gesprächen im Projekt. Die Ehrenamtlichen im Freundeskreis werden kontinuierlich in die Diskussionsprozesse zur Konzeption und zu Einzelentscheidungen einbezogen, auch wenn sie keine formale Mitsprache haben.

Derzeit wird ein großes Spektrum von Menschen mit dem Projekt erreicht: Es gibt einen Kernkreis von Ehrenamtlichen mit einem Schwerpunkt auf Personen im Alter von fünfzig Jahren und älter. Sie wohnen zum größeren Teil im unmittelbaren Umfeld des Projektes und pflegen mit der Selbstbezeichnung „Familie Philippus“ ein intensives Miteinander. Sie sorgen für die Ordnung in den Gebäuden und im Garten, für die Dekoration, für die äußere Betreuung und für das Essen und Trinken bei Veranstaltungen und Vermietungen. Oft kochen sie füreinander im Projekt und es sind alle eingeladen, die gerade vor Ort sind. Erweitert wird dieser Kern durch den offenen Freundeskreis, der aus etwas dreißig Personen ohne feste Mitgliedschaft und zum Teil ohne Kirchenbindung besteht. Ein zweiter Kreis sind Menschen aus dem Bereich des Berufsbildungswerkes, der Werkstatt für Menschen mit Behinderung und der Jugendhilfe, die am Haus und auf dem Gelände arbeiten. Mit ihnen gibt es Kontakte und Gespräche, die über rein technische, arbeitsbezogene Dinge hinausgehen. Eine dritte Gruppe sind Musiker oder Konzertbesucher, Vortragende, Künstler und Nutzer des Hauses. Die nächste Gruppe sind Menschen, die vor der Tür stehen, weil das Kirchengebäude sie neugierig macht und mit denen interessante Begegnungen entstehen. Darüber hinaus gibt es die Öffentlichkeit, die rund um das Haus im Leipziger Westen wohnt, einem der dynamischsten Ortsteile der Stadt. Es war ursprünglich ein Industrie- und Arbeiterviertel, nach der Wende in schlechtem Bauzustand mit hohen sozialen Auffälligkeiten und überdurchschnittlich vielen Transferleistungen. Inzwischen

zieht der Stadtteil zahlreiche, sehr unterschiedliche Gruppen, Künstler und Kreative, Studenten und Chaoten, Unternehmensgründer und Immobilienmakler an.

Als regelmäßige christliche Angebote finden jeden Mittwochmorgen um 8 Uhr eine Abendmahlsfeier, dienstags um 12 Uhr die „Atempause“ als Mittagsgebet und jeden letzten Freitag im Monat der Gottesdienst „Licht an!“ statt. Außerdem werden die Räumlichkeiten häufig für Konzerte, Ausstellungen, Tagungen, Klausuren, Filmvorführungen, private Feiern und offene Treffen genutzt.

Spezifisch für dieses Projekt ist die komplizierte formale Leitungsstruktur mit Geschäftsführung und Aufsichtsrat des Berufsbildungswerkes und mit Kuratorium und Förderverein. Darüber hinaus gibt es in dem Projekt sowohl professionell geführte, diakonische Arbeit, als auch die ganz andere Kultur von Ehrenamtlichkeit. Hinzu kommt die Herausforderung einer Bauplanung, die allen unterschiedlichen Bereichen gerecht werden soll. Diese Konstruktion und die Verknüpfung von sehr verschiedenen Arbeitsfeldern erzeugen eine hohe Komplexität der Abläufe und eine besondere Anforderung an die Leitungsverantwortlichen. Das beginnt von der Zusammenarbeit mit den Entscheidungsgremien, der Geschäftsführung, dem Aufsichtsrat, dem Kuratorium, dem Förderverein und dem Freundeskreis und geht weiter über die technischen Aufgaben einer Bauplanung. Außerdem muss permanent nach Zuschussmöglichkeiten gesucht werden. Darüber hinaus geht es um die Verankerung in der kirchlichen und gesellschaftlichen Öffentlichkeit. So gibt es zum Beispiel die Reihe „Konzerte am Kanal“ mit jährlich etwa zehn musikalischen Aufführungen mit professioneller Qualität. Schließlich braucht es eine gute Öffentlichkeitsarbeit, die Nutzung von missionarischen Chancen sollen genutzt werden, es besteht die Aufgabe des Gemeindeaufbaus und es braucht den ökumenischen Brückenschlages.

4.1. Kontext

Als Gemeinschaft und persönlich im Stadtteil Beziehungen leben und Gesellschaft mitprägen in Spannung zur Gestaltung von christlicher Kontrastgesellschaft.

Die Orientierung am Kontext und Kiez gehören zu den zentralen Merkmalen von neuen Formen von Gemeinde. Im Leitbild wird zum Beispiel das Philippus-Projekt als „einladend“ beschrieben, „als ein offener Ort der Begegnung, verankert im Ortsteil und in der Stadt, für Menschen unterschiedlicher Lebens- und Glaubenserfahrungen.“

Die Beobachtungen in allen drei Projekten machen deutlich:

Wahrnehmen, soziales Handeln, das diakonische Handeln und Gemeinschaftsbildung, die hören nie auf. Es reicht nicht, am Anfang eine Analyse gemacht zu haben. Man muss immer wieder im Gespräch bleiben (Person 5:55).

Es ist Aufgabe der Leitenden, dieses Gespräch zu suchen und persönlich und für die ganze Gemeinschaft Brücken zu den Menschen vor Ort zu bauen. Dazu gehört die Einbindung ins gesellschaftliche Leben im Stadtteil: „Wir sind alle ganz aktiv in verschiedenen Gremien dieses Kiez, Quartiersrat, Bürgerplattform, haben eine enorm starke Verzahnung hier“ (Person 1:24). Solches Engagement der Mitarbeitenden und ein gewachsenes Vertrauensverhältnis führen dazu, dass es Fürsprecher in lokalpolitischen Gremien gibt und in allen Projekten auch kleinere Zuschüsse aus dem Stadtteil zur Verfügung gestellt werden. Das hat bei einem Projekt sogar zur Folge, dass ein ganzes Stadtteilparlament

einstimmig, wirklich alle Parteien von links bis rechts sich hinter uns gestellt hat und jetzt an mehreren Stellen inklusive Bezirksbürgermeister, die Kirche freundlich aufgefordert hat, uns den Campus dauerhaft zur

Verfügung zu stellen (Person 1:33).

Auf der anderen Seite stehen die Räumlichkeiten der Projekte auch für Aktivitäten von Gruppierungen aus dem Stadtteil zur Verfügung. Zu Philippus kommen Musiker für Proben und Konzerte. Eine live vertonte Stummfilmvorführung war zu Gast. Es gab mehrere von der Stadt initiierte Mediationsgespräche auf „neutralem Boden“ mit einem Investor und mit Mietern, die nicht ausziehen wollen. Schließlich werden die Räume für Klausurtagungen und Sitzungen von Gremien im Stadtteil, von sozialen und kirchlichen Initiativen und Institutionen und für Feiern genutzt. In einem anderen Projekt fühlen sich ein Theater und Kulturaktionen im Haus willkommen.

Eine Folge ist aber,

wenn man ein so offenes Haus hat in einem Kiez, der ganz viele Probleme hat, hat man ganz viele Leute, die Aufmerksamkeit brauchen, Unterstützung brauchen, Zuspruch brauchen (Person 3:26).

Während eines Projektbesuches fand ein Arbeitseinsatz statt, in dessen Rahmen die Heizungsanlage im mehrstöckigen Haus gelüftet werden musste. In einer der Wohnungen wurde eine achtköpfige Gruppe von Asylbewerbern aufgenommen. Eine Mitarbeiterin nahm Kontakt mit der Mutter in der Wohnung auf. Die Räume waren total überheizt. Die nasse Wäsche war in den Räumen aufgehängt, ohne dass gelüftet wurde, so dass es feucht und schimmelig roch. Es stellt auch an die Leitung besondere Anforderungen, solchen Menschen zu helfen, sie gastfreundlich aufzunehmen, sie liebevoll zu begleiten, aber auch klare Regeln zu geben. Eine Ehrenamtliche kommentiert dazu: „Wir haben den Betreuungsaufwand total unterschätzt!“

Es verlangt ein hohes Maß an Zeit für Beziehungen, an Kontaktfähigkeit und Sozialkompetenz, um auf fremde Menschen zuzugehen, Grenzen zu überschreiten,

sich zu interessieren, einen Dialog zu führen und Gastfreundschaft zu leben. Dies zu fördern, vorzuleben und dafür zu motivieren ist eine entscheidende Aufgabe und Kompetenz von Leitung. Zugleich besteht eine Herausforderung darin, bei diesem Engagement nicht das eigene, christliche Profil zu verleugnen, aber auch nicht in jeder Situation eine evangelistische Predigt zu halten oder permanent die Fahne für ein christliches Familienbild hoch zu halten, für das es im Stadtteil kein Verständnis gibt. Im Konzeptionspapier eines Projektes heißt es dazu:

Wie Jesus sich gegen die Sünde wandte, aber den Sündern nahe blieb, wie er sich gegen den Irrtum stellte, aber die Irrenden suchte, so verwirklicht sich die Kirche dort am meisten, wo sie nicht unter sich bleibt, sondern sich der Welt zuwendet. Deshalb wollen wir gastfreundliche Kirche für Andere sein und Suchenden möglichst weit entgegenkommen.

In einem Projekt erzählen zwei Mitarbeitende in einem Gespräch: „Wir haben uns verständigt, dass wir das nebeneinander stehen lassen: Zum Beispiel Homosexualität – manche die es als Sünde verstehen, andere die es leben. Oder auch das Verständnis von Beziehung, Ehe ...“ (Feldnotizen).

Dialog mit der Literatur

Der Kontext spielt auch in der Literatur zum Thema Leitung eine zentrale Rolle. Zum einen befinden sich im Umfeld die Kunden und im Sinne einer Kundenorientierung muss nach ihren Bedürfnissen und Besonderheiten gefragt werden. Zum anderen bestimmt die Umwelt auch das kulturelle Umfeld, in dem die Organisation arbeitet und in dem Leitung angemessen agieren muss.

Entsprechend entscheidet bei neuen Formen von Gemeinde der Kontext über die Zielgruppe. Denn „verschiedene Lebenswirklichkeiten benötigen verschiedene Sozialformen von Kirche“ (Hempelmann 2013a:132). Es bedarf dazu der Wahrneh-

mung der Lebenswelten und Milieus: Was für Menschen leben dort? Wie „tick-en“ sie?

How do people spend their time? Where do they meet? What are the joys and pleasures, hardships and difficulties in people's lives? What do people value and what do they put a low value on? (Moynagh 2012:258)

Für die Wahrnehmungen gibt es zahlreiche Hilfsmittel aus dem Bereich der Sozialwissenschaften. Das reicht von Milieustudien (Hempelmann 2013b:250) bis hin zur „Kontextanalyse als Sehhilfe für die Gemeinde“ von Tobias Faix und Johannes Reimer (2012). In der empirischen Forschung wurde deutlich, dass dies ein fortwährender Prozess sein sollte. Immer wieder neu sollten die Mitarbeitenden den Kontext untersuchen, versuchen zu verstehen, sich auf das Gespräch einlassen. Dazu gehört auch der Dialog mit den Weltanschauungen und mit den religiösen oder areligiösen Überzeugungen. So inkarniert sich das Evangelium hinein in den sich permanent verändernden Stadtteil.

Weiterhin geht es auch darum, Grenzen zu überschreiten.

Milieugrenzen überwindendes Handeln ist Aufgabe der ganzen Kirche, die unter dieser Perspektive gegebene Aufbrüche an ihren Rändern neu und anders würdigen kann (Hempelmann 2013a:132).

In der Literatur wurde dazu in Kapitel 2.4. das Konzept der Liminalität beschrieben. Das Verlassen der bisherigen Sicherheiten und vertrauten Sozialstrukturen bringt einen tiefgreifenden Umbruch und Gefühle der Verletzlichkeit und der Verwirrung mit sich. Aber dieser „Zwischenraum“ ist zugleich ein Raum für Veränderung, für Kreativität und für Neues.

Zugleich werden durch den Kontext auch die Arbeitsformen, die Art der Leitung und das Gemeindeleben geprägt sein. Er bestimmt mit darüber, welche Metho-

den angewandt werden und welche Ausdrucksformen das Evangelium findet (Frost & Hirsch 2008:254).

Schließlich bildet der Stadtteil mit seiner Kultur und mit seinen Bedürfnissen den Ort des ganzheitlichen Engagements. Es ist Ausdruck eines Lebens als Christ mitten in der Gesellschaft, im Stadtteil, in sozialen Netzen, in Gremien und beim Anpacken von sozialen Herausforderungen. Das schließt auch mit ein, sich durch das Knüpfen eines Beziehungsnetzes unterschiedliche Partner zu suchen, „such as prayer partners, the people the initiative serves, permission givers, holders of purse strings, partner organizations and the public“ (Moynagh 2012:281).

Kontextuelle Kompetenz

Als Gemeinschaft und persönlich im Stadtteil Beziehungen leben und Gesellschaft mitprägen in Spannung zur Gestaltung von christlicher Kontrastgesellschaft.		
Wissen	Fertigkeiten und Sozialkompetenz	Werte, Charakter und Persönlichkeit
<ul style="list-style-type: none"> • Kontext- und Milieuanalyse, um die Kultur und das Umfeld zu verstehen • Theologische Begründung und Einordnung von Engagement in der Gesellschaft, „Gesellschaftstransformation“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Milieuzugehörigkeit reflektieren und Milieugrenzen überschreiten • Wahrnehmen, Hinhören, Hineinfühlen • Kommunikation, Dialog • Dienende und liebevolle Beziehungen • Koalitionen bilden, Partner finden 	<ul style="list-style-type: none"> • Interesse, Wertschätzung, Liebe und Leidenschaft für den Stadtteil, die Menschen und Kultur • Lebensvollzug in Familie, Beruf und Gesellschaftsgestaltung als Ausdruck christlichen Lebens

4.2. Missional

*Inkulturation und Kontextualisierung des Evangeliums
in Spannung zu geprägter Subkultur von und für Christen.*

Statt primär die Versorgung der Mitglieder im Blick zu haben, bedeutet ein missionales Verständnis, „Kirche radikal von ihrer Mission her zu definieren. Das ist für viele Christen, auch für sehr fromme Leute, ungewohnt. Die gehen mehr von ihren Bedürfnissen aus“ (Person 5:59). Missionale Gemeinden leben keine Subkultur zurückgezogen hinter ihren Kirchenmauern. Es geht darum, dass das Evangelium im Kontext des Stadtteils und in der Kultur eine eigene Gestalt entfaltet.

Was sind die entscheidenden Anforderungen dabei und welche Kompetenzen brauchen Leitungsverantwortliche dafür?

Im Unterschied zum Gemeindeaufbaukonzept mit einem attraktiven Gottesdienst als Ausgangspunkt und Mitte der Gemeinde stehen entsprechend dieses Grundsatzes in allen drei Projekten die Beziehungen an erster Stelle.

Gemeindeaufbau ist für uns in erster Linie Beziehungsgeschehen (Konzeptionsbeschreibung eines Projektes).

Beziehungen aufbauen und schauen, wie man mit Menschen etwas gemeinsam verändern kann, das haben wir von Anfang an ganz praktisch gelebt und haben erst zu einem viel späteren Zeitpunkt *Low Level* mit Gottesdiensten angefangen (Person 1:35).

Eine ehrenamtliche Mitarbeiterin eines Projektes wurde mit 22 Jahren schwanger ohne verheiratet zu sein. Der Vater des Kindes hat sie verlassen und ist ins Ausland gezogen. Als Alleinerziehende hat sie Unterstützung und Hilfe in einer freikirchlichen Gemeinde erlebt. Sie hat sich dann mit einem Mann ohne christlichen

Hintergrund befreundet, der die Gemeinde hin und wieder besucht hat. Der Pastor hat mit ihm ein konfrontatives Gespräch geführt und ihm klar gemacht, wie aus seiner Sicht ein erfülltes Leben aussieht und wie mit Familie, Beziehung und Sexualität umzugehen sei. Das hat zu großer Frustration und Verletzung bei dem Mann und in Folge auch bei der Frau und schließlich zum Verlassen der Gemeinde geführt. Die Frau wurde auf das Projekt aufmerksam gemacht. Dort hat sie Leute kennengelernt, von denen ihr Lebenspartner gesagt hat: „Mit denen könnte ich auch privat einfach befreundet sein.“ Er hat sich angenommen gefühlt, „er ist Atheist, fühlt sich aber wohl“ (Feldnotizen).

Dieses Beispiel macht deutlich, warum die Förderung der Haltung des Dialogs auf Augenhöhe in allen Projekten als so wichtig angesehen wird. Dazu gehört Respekt gegenüber anderen Sichtweisen, das Interesse an der Person mit ihrem Lebenskonzept und die Wertschätzung der Andersartigkeit. Deshalb muss ich gerade auch als Leiterin oder Leiter bereit sein,

meine eigenen Grenzen zu erweitern und mich in Frage stellen zu lassen. Und das macht Angst. Deswegen sind ja viele Gespräche, die geführt werden, keine Dialoge, sondern es sind Monologe und ich will jemand was verkaufen, um mich selbst wieder zu bestätigen, meinen Glauben und meine Sicherheit (Person 4:41).

Wo ein offenes Hinhören geschieht,

da staune ich, wie vorbildlich ich hier auch Freunde mit nichtchristlichem Hintergrund wahrnehme. Von manch einem können wir hier als Fromme wahnsinnig viel lernen: Von der Offenheit, von der Klarheit, von der Reflexion, von dem ‚dem anderen tatsächlich Raum Geben‘, die eigene Position hinterfragen, den anderen freisetzen (Person 1:31).

Das hat dann auch ganz praktische und für alle sichtbare Konsequenzen. Ein Leiter berichtet von sich und seiner Familie:

Wir haben uns mit den Menschen hier verändert. Wir wurden durch den Kontext auf eine biblische Wahrheit aufmerksam gemacht von Nichtchristen. Jawohl, soziale Gerechtigkeit, Nachhaltigkeit, Schöpfung, Bergpredigt - das sind wichtige Werte christlichen Glaubens. Die leben offensichtlich unsere atheistischen oder nichtchristlichen Freunde mehr als wir. Deswegen sind wir heute, das ist Ausdruck meiner christlichen Spiritualität, in der Verbrauchergemeinschaft. In allen unseren Projekten gibt es nur Bio- und Fair-Trade-Dinge, weil wir sagen, wenn du mit etwas anderem ankommst, hast du schon verloren, hast du keine Glaubwürdigkeit mehr (Person 5:17).

In solcher Kommunikation mit der Lebenswelt geschieht Inkulturation des Evangeliums im eigenen Leben und im Leben einer Gemeinschaft.

Gott selbst inkulturierte sich. Er wurde Mensch, um sich uns mitzuteilen. Darum suchen wir eine kommunikative Spiritualität, die den Glauben sensibel und plausibel, einladend und glaubwürdig zum Ausdruck bringt (Formulierung der Werte eines Projektes).

Ein Mitarbeiter aus einem anderen Projekt beschreibt:

Es gibt kein geistliches Leben hinter Mauern, sondern wir leben es einfach mit unseren Freunden hier im Kiez und es leuchtet natürlich sehr stark in diesen Kiez hinein. Und das eigene geistliche Leben und das Leben hier sind eins (Person 1:24).

Eine Voraussetzung für offenen Dialog ist ein guter Umgang mit Unterschiedlichkeit, „die Haltung der Wertschätzung der Andersartigkeit - *Diversity Management*. Wie kann ich Vielfalt wertschätzen“ (Person 4:53)? Ein anderer Aspekt ist die Überzeugung und Ausstrahlung, dass meine Sicht nicht die einzige ist. Und schließlich gehört dazu „dieser Humor, über sich selber lachen zu können“ (Person 4:55). All das beschreibt Kompetenzanforderungen an Leitende, denn sie werden sehr genau wahrgenommen und prägen in einer beziehungsorientierten Gemeinschaft die Kultur des Umgangs entscheidend mit.

Das diakonisch-soziale Engagement, das Mitgestalten der Gesellschaft und

Verkündigung greifen bei der Inkulturation des Evangeliums ineinander, ergänzen sich gegenseitig und sind oft nicht voneinander zu unterscheiden oder zu trennen. Sie sollten aber immer wieder neu in der Balance gehalten werden. Einer der interviewten Leiter aus Projekt 1 reflektiert dies selbstkritisch in Bezug auf das kulturelle Umfeld der Mitarbeitenden und Besucher:

Unser Problem ist eher nicht, dass wir zu evangelistisch sind und dann Leute abgehängt werden, sondern eher, dass wir aufpassen müssen, dass wir vor lauter übertriebener Rücksichtnahme von unserer Botschaft nichts übrig lassen, was aber ein generelles Problem ist von Leuten, die in einem akademisch postmodernen Kontext sehr relativistisch geprägt sind und eher Angst davor haben, irgendetwas jemals als Wahrheit darzustellen (Person 3:33).

Ein Mitarbeiter eines stärker evangelistisch ausgerichteten Bereiches von Projekt 2 beschreibt die Gefahr, dass „mit der Dynamik des Projektes die sozialen Projekte hinten runter fallen können und das darf nicht passieren“ (Person 5:45).

Missionale Gemeinde bewegt sich in einem breiten Spektrum:

Auf der einen Seite ganz klar Verbindlichkeit, erkennbar sein als Christ, innerer Kern, Kontrast zur Welt. Und auf der ganz anderen Seite genau gegenüber eine Kirche für andere, eine Kirche, die sich ganz hingibt an ihre Lebenswelt. Und in diesem Spannungsverhältnis ereignet sich Kirche für uns (Person 5:48).

Das Agieren in diesem Spannungsfeld erfordert von der Leitung ein hohes Gespür und ein gutes Abwägen im Einzelfall. Es gibt kein allgemeines Richtig oder Falsch, sondern man muss spielerisch und individuell handeln, je nach Kontext und nach Zusammensetzung derer, die gerade präsent sind. Das eine Mal muss christliches Profil und die Einladung zum Glauben betont werden, das andere Mal geht es um ein empathisches und urteilsfreies Mitfühlen mit Menschen in ihrer Lebenswelt.

Zur Kontextualisierung gehört insbesondere die Sprachfähigkeit über die

christlichen Inhalte im Umfeld von Konfessionslosigkeit.

Ich glaube wir sind aber relativ hilflos oft das Geistliche zu artikulieren oder es wirklich in eine Form zu packen, dass es einen Unterschied macht. Ich würde echt sagen hilflos, nicht ungewillt, sondern eher hilflos (Person 2:48).

Wie lassen sich Begriffe und Konzepte wie Buße, Evangelium, Himmel oder Christus säkular verständlich ausdrücken und übersetzen?

Andere, die von draußen kommen, nutzen diese Chiffren nicht, sind aber ja Menschen mit dem vollen Spektrum des Lebens und auch mit Spiritualität und ich glaube, dass wir durch Sprachfähigkeit das Erlebnis schaffen können, dass das, was sie ahnen ..., dass das Sprache findet, Adresse findet (Person 6:35).

Auch traditionelle christliche Formen brauchen Erklärung und Übersetzung.

Im Philippus-Projekt wird jeden Mittwochmorgen zur Abendmahlsfeier eingeladen.

Hier einige Kommentare und Rückmeldungen von Besuchern (jeweils aus den Feldnotizen): „Warum heißt das morgens denn ‚Abendmahl‘, das müsste doch ‚Frühstück‘ heißen.“ Jemand anderes schrieb per Mail: „Ich will morgen dazu kommen. Ich könnte selbstgemachte Marmelade mitbringen.“ Nach der beobachtenden Teilnahme kommentierte ein anderer junger Erwachsener: „Diese Worte mit dem ‚Unser Vater‘ kenne ich aus dem Film ‚Der blutige Pfad Gottes‘. Immer bevor sie dort jemanden umgebracht haben, haben sie das gesagt.“

Ein Versuch der „Übersetzung“ des Evangeliums geschieht in kreativer Weise in der offenen Veranstaltung des Eltern-Kind-Treffs in Projekt 2. Dort wird nicht nach traditionellem Muster eine christlich-biblische Andacht gehalten. Stattdessen gibt es ein Puppentheater:

Da kommen keine biblischen Bezüge vor, sondern ein Wert. Der wird durch die Puppen veranschaulicht ... Ein Löwe steht für Gott. Linus ist

die Identifikationsfigur des Menschen, für die Kinder, das ist der, der versagt, der Fehler hat, dem es nicht so gut geht, der aber immer in Leo seinen Halt findet. Und dann gibt es natürlich Rasputin den Wolf als Gegenspieler. Er symbolisiert das Böse. Und ein paar andere Charaktere. Ich schreibe die Stücke jede Woche zu jedem Thema neu (Person 5:62).

Verkündigung, Formen und Rituale sind einladende Angebote für eigene Schritte des Glaubens.

Brückenschlag, der gelingt, heißt, dass ich ein Geländer anbiete, einen Weg anbiete, auf dem man gehen kann, an dem man sich fest halten kann. Gehen muss ihn der einzelne selber (Person 6:15).

Durch die Herausforderung der permanenten Kontextualisierung müssen Leitende aber auch „irrsinnig viel neu erarbeiten und auf allen möglichen Bereichen“ (Person 5:66). Das hat zur Folge:

Du musst in der Lage sein, selber Konzepte anzuwenden und zu verändern und Neues zu denken. Es funktioniert nicht, wenn du denkst, ach da gibt es den Glaubenskurs, den nehme ich einfach (Person 5:52).

Es geht also nicht nur um ein Sammeln und Umsetzen von Anregungen im Sinne einer „Best Practice“, sondern um das kreative Experimentieren mit einer „Next Practice“ und um das Entwickeln von neuen Sprach- und Arbeitsformen. Ein Beispiel dafür ist die Durchführung eines Kunstprojektes in Projekt 1. Der Initiator hat ein persönliches Netzwerk von DJs und Künstlern. „Die hat er jetzt eingebunden, hat in einem Monat was aufgezogen, wo zweitausend Besucher kommen. Natürlich nicht zu einem klassischen Gottesdienst“ (Person 2:6). Charakteristisch für solch innovativen Projekte ist, „dass neue Dinge meistens an den Rändern der Organisation entstehen“ (Person 2:6). Die Leitungspersonen sollten dafür ein weites Herz und einen guten Umgang im Ermutigen und Integrieren von Menschen am Rande haben. Und sie brauchen die Bereitschaft, sich selbst zu verändern, ihre eigenen Vorstellungen und

ihr Denken zu erweitern.

Es ist die Erfahrung in allen Projekten, dass Menschen durch das gemeinsame Arbeiten, durch das Teilen von Alltagsleben, durch verkündigende und gemeinschaftliche Programme und durch persönliche Beziehungen verändert werden und Schritte im Glauben gehen. Mit dem Begriff Jüngerschaft haben dabei einige Leitende Schwierigkeiten: „Ich bin fest davon überzeugt, dass Beziehung immer reziprok ist und Jüngerschaft bedeutet ja schon Gefälle“ (Person 1:29). Stattdessen versteht man sich als Weggemeinschaft und es soll einen Austausch auf Augenhöhe geben. Zugleich besteht die Herausforderung, bei einem solchen Verständnis das „Element von prophetischem Aufruf und Korrektur, was ja immer sozusagen eine stärkere Gottverbindung von mir selbst voraussetzt, da hineinzubringen“ (Person 3:6). Ein anderer Interviewpartner beschreibt mit positiver Würdigung des Begriffes:

Jüngerschaft ist ja nach meinem Verständnis ‚Einüben in christliche Praxis‘. Das gemeinsame Abendmahl einnehmen, die Disziplin zu einer Andacht zu gehen, die Bereitschaft über Glauben in der Öffentlichkeit zu sprechen - das sind Lebensformen eines Jüngers und da kann einer den anderen mitnehmen (Person 6:31).

Praktische Lebensfragen sind häufig der Anknüpfungspunkt für die persönliche Begleitung von Menschen. Und auch wenn Beziehungen immer im Zentrum von missionalen Gemeinden stehen, können Gebäude, Räume, eine Kirchturmuhre oder eine Orgel die Aufmerksamkeit von Anwohnern oder Passanten wecken und zum Anziehungspunkt werden. Ihre „attraktionale“ Wirkung ist nicht zu unterschätzen. In den zwei Projekten mit alten Kirchen sind mehrere Personen durch ihr Interesse am Gebäude zu regelmäßigen Mitarbeitern geworden. In Philippus hat ein Mann, der lediglich die Orgel fotografieren wollte, regelmäßig die Veranstaltungen besucht. Er

ließ sich nach einem Jahr taufen, übernimmt in seiner Freizeit hausmeisterliche Tätigkeiten und konzipiert und begleitet inzwischen als ehrenamtlicher Fachmann die Erneuerung der Elektroinstallation im Kirchengebäude.

Dialog mit der Literatur

Ein missionales Verständnis geht davon aus, dass Gemeinde ein Teil der Bewegung Gottes hinein in die Welt ist. Sie hat nicht primär die Hirtenfunktion für Christen, sondern sie ist in die Welt zu allen Menschen (gerade auch zu den bisher Fernstehenden) gesandt, um dort hinein das Evangelium zu bringen und um es dort zu leben. Die Sammlung und die Sendung sind untrennbar miteinander verknüpft und miteinander verwoben.

Das hat Konsequenzen für das Vorgehen bei Gemeindegründungen und für den Gemeindeaufbau. Michael Moynagh (2012:206-210) unterscheidet dabei zwei Modelle: Die „Worship-first journey“ beginnt mit einem Team vor Ort, mit Gottesdiensten und Predigten als „Schaufenster“, zu denen Menschen ihre Freunde einladen können. In Ergänzung werden Kurse und Veranstaltungen angeboten und Interessierte können sich in einem nächsten Schritt einer Kleingruppe anschließen. Dieses attraktive Vorgehen (Frost & Hirsch 2008:31) wird durchaus erfolgreich und mit fruchtbaren Ergebnissen gelebt, wenn man auf die spezielle Zielgruppe angemessen eingeht. Die missionale Alternative ist die „*servicing-first journey*“ (Moynagh 2012:208-210), die in den drei untersuchten Projekten von den Leitenden angestrebt wird. Moynagh beschreibt die einzelnen Schritte mit „listening – loving and serving – building community - exploring discipleship – Church taking shape“ (:208). Gemeinde beginnt in einem spezifischen Kontext mit Beziehungen. Menschen entdecken Gemeinsamkeiten,

in Treffen und Aktionen entsteht Gemeinschaft und es bildet sich eine gemeinsame Identität. Die Einzelnen bringen ihre Gaben ein, dienen einander und Jesus wird ins Gespräch gebracht. Gottesdienste kommen erst später als ein Teil von sehr unterschiedlichen Angeboten dazu. Die Leitungspersonen für missionale Gemeinden müssen diese Unterscheidung verstehen, ganz bejahen und den Fokus in ihrem eigenen Leben und im Aufbau der Gemeinde auf die entsprechenden Schritte lenken, statt primär den Gottesdienst im Blick zu haben.

Missionale Gemeinde hat den Schwerpunkt bei der Inkulturation des Evangeliums. Dazu stellt Moynagh sechs unterschiedliche Modelle vor, die sich in der Praxis gegenseitig ergänzen sollten, und fasst zusammen:

Translation – translate the gospel into the context
Anthropological – context reveals God
Praxis – action/reflection/action ...
Conversation – dialogue with other churches and the tradition
Counter-cultural – evaluate, critique and transform culture
Subjective – develop an authentic faith (:166).

Diese sechs Modelle sind ein hilfreiches Raster für die Wahrnehmungen aus der empirischen Forschung und geben Hinweise auf die Anforderungen und geforderten Kompetenzen für Leitende:

1. Es braucht die Fertigkeit der „Übersetzung“ von christlichen Inhalten und Konzepten in die Lebens- und Erfahrungswelt der Gesprächspartner. Übersetzung des Evangeliums in den Kontext geschieht dabei auf vielfältige Weise: Es gibt sozialdiaikonisches Handeln mit ganz konkretem, liebevollem Dienen. Dies wird durch persönliche Gespräche über Glaubensinhalte, durch Impulse und predigende Verkündigung ergänzt. Dazu muss man mit den Menschen aus dem Kontext über christliche Inhalte und Spiritualität sprachfähig werden.

2. Anthropologisch-missional meint, mit dem Kontext in Dialog zu treten mit der Erwartung, dass Gott dort schon am Wirken ist. In den Interviews wurde durchweg bestätigt, was in der Literatur als Dialog auf Augenhöhe mit Konfessionslosen beschrieben wurde. Menschen müssen spüren, dass sie ernst genommen und wertgeschätzt werden. Diese Haltung findet ihren Ausdruck im Alteritätsmodell im Unterschied zum Defizienzmodell. Es besteht die Erwartung, dass sich geistliches Leben in Beziehungen und im Dialog mit Menschen konkretisiert. Der Glaube wird im Miteinander inkarniert. Das erfordert von den Leitungspersonen Selbstsicherheit, Angstfreiheit und die Erwartung, dass sich das Evangelium und das Reich Gottes „durchsetzt“. Zugleich führt die Wertschätzung von der Unterschiedlichkeit auch zu gegenüberstehenden Meinungen und Überzeugungen. Es braucht die Fähigkeiten zum angemessenen Umgang mit entsprechenden Konflikten.

3. Für die Praxis braucht es gemeinsames Handeln und Erleben und die Reflexion darüber. Wenn Jüngerschaft in diesem Sinne als gemeinsame Einübung in christliches Leben verstanden wird, findet der Begriff allgemeine Zustimmung. Wenn damit aber eine Überlegenheit von Christen mit Wissens- und Erfahrungsvorsprung gegenüber den „nichtwissenden“ Konfessionslosen verbunden wird, so wird er kritisch bewertet. Ein missionales Verständnis geht von einer Lebensveränderung im Vollzug einer Weggemeinschaft und damit von einem reziproken Ereignis im Raum des Wirkens Gottes aus.

4. Es braucht den Dialog mit anderen Kirchen und Traditionen. Darauf wird in Kap 4.3. im Zusammenhang mit der Überzeugung für eine *Mixed Economy* eingegangen. Außerdem wird dort der experimentelle Umgang mit anderen spirituellen Traditionen beschrieben.

5. Es braucht die kritische Wahrnehmung und konstruktive Auseinandersetzung mit dem Kontext. Dabei geht es um die Unterscheidung zwischen dem Kern des Evangeliums und den äußeren traditionellen Formen von Gemeinde, die immer auch kontextuell geprägt sind.

6. Um einen subjektiv-individuellen Glauben zu entwickeln, braucht es gerade bei Leitenden neben dem theologischen Verständnis auch „missionale Vorstellungskraft“ (Roxburgh & Romanuk 2011:157) und Vision. Sie leben in der Spannung, dass sie gemeinsam mit anderen etwas entwickeln und ausprobieren, von dem sie selbst noch gar nicht wissen, wie es aussehen wird. „Wir versuchen etwas Neues zu wagen, ohne zu wissen, wo wir ankommen“ (Person 5:15).

Viele Leute müssen erst sehen, was was ist, was was bedeutet, bevor sie es verstanden haben. Und der Leiter sieht das schon im inneren Auge, aber er kann das nochmal hundertmal erklären. Die Leute können sich das nicht vorstellen und viele können auch nicht in die Zukunft denken (Person 5:78).

Missionale Kompetenz

Inkulturation und Kontextualisierung des Evangeliums in Spannung zu geprägter Subkultur von und für Christen.		
Wissen	Fertigkeiten und Sozialkompetenz	Werte, Charakter und Persönlichkeit
<ul style="list-style-type: none"> • Verständnis der Wechselwirkung zwischen Kultur und Evangelium • Missionale Theologie • Lebensveränderung und Jüngerschaft 	<ul style="list-style-type: none"> • Dialog auf Augenhöhe • Verschiedene Formen der Kontextualisierung des Evangeliums • <i>Diversity Management</i> • Vorstellungskraft • Unterscheidung zwischen Inhalt des Evangeliums und Ausdrucksformen • <i>Next Practice</i> - Neue Konzepte und Programme entwickeln 	<ul style="list-style-type: none"> • Lernender sein, Experimentierfreudigkeit • Respekt gegenüber anderen und angstfreie Begegnung • Wir sind die Botschaft • Erwartung, dass Christus schon am Werk ist • Gemeinsam einen Weg gehen

4.3. Spiritualität

Kulturspezifische Spiritualität gestalten und prägen

in Spannung zur Vielfalt von Formen und Spiritualitäten in der Mixed Economy.

Spirituelle Erfahrungen können durch unterschiedliche Ausdrucksformen von Spiritualitäten und Ritualen aus sehr unterschiedlichen geistlichen Traditionen ermöglicht werden. Die Aufgabe der Leitung besteht darin, der lokalen Gemeinschaft gemäß und damit kulturspezifische und kontextorientierte Formen von Spiritualität zu erproben und zu finden. Dies ist eine Suchbewegung:

Wir wünschen uns eine Kultur des Aufbruchs, die in der Kontemplation Gott sucht und Veränderung begrüßt. Wir wünschen uns eine lernbereite Atmosphäre und streben nach Integration von kontemplativer Reflexion und praktischer Nachfolge (Selbstbeschreibung der Werte von Projekt 2).

Das Ergebnis einer Studie zu Konfessionslosen im Umfeld dieses Projektes ergab, dass diese Personen Spiritualität mit liturgischen Formen verknüpfen. Die Orientierung an diesen Menschen

ist der Grund, warum wir zum Beispiel liturgisch arbeiten, obwohl wir alle keinen liturgischen Hintergrund haben. Warum wir uns in neue Spiritualitäten wagen, auch im katholischen sehr viele Dinge entdecken, weil wir sagen: Wir haben einen Fokus. Unser Fokus sind nicht frustrierte Christen, sondern unser Fokus sind Menschen, die keinen kirchlichen Hintergrund haben oder spirituell auf der Suche sind (Person 5:15).

In allen drei Projekten wird mit liturgischen Formen experimentiert, die nicht zur ursprünglichen christlichen Sozialisation der Verantwortlichen gehören:

Da eine Spiritualität zu finden, die ganzheitlich wird, in Abkehrung vom Alten und gleichzeitig nicht zu wissen, was bedeutet das im Neuen. Und dadurch eine Hinkehrung und eine Offenheit zu anderen Traditionen: Orthodoxie, Katholizismus, ... (Person 5:29).

Solche Formen können bewusst im Prozess der Kontextualisierung des Evangeliums von Leitenden erprobt werden, indem der Raum für unterschiedliche Spiritualitäten geöffnet und Impulse gegeben werden.

Im Philippus-Projekt wurde für ein halbes Jahr von einem ehrenamtlichen Ehepaar eine zwanzigminütige Abendandacht am Freitagabend mit Taizé-Liedern und tiefgründigen Texten aus geistlichen Traditionen der letzten Jahrhunderte gestaltet. Es hat sich allerdings gezeigt, dass nur sehr punktuell Außenstehende dazu kamen und diese nicht wiedergekommen sind. So wurde die „Atempause“ auf Grund der Initiative und Intervention eines der Leitenden zum Mittagsgebet am Dienstag umgestaltet. Da es auch Widerstand gab, wurde das Konzept im Freundeskreis besprochen. Der Ablauf beginnt jetzt mit einer kurzen liturgischen Eingangsformel, es folgt ein Lied, ein inhaltlicher Gedanke und den Abschluss bildet eine Zeit des stillen und dann des gemeinsamen Gebetes. Sie dauert nur noch gut zehn Minuten und es schließt sich ein gemeinsames Mittagessen mit Zeit zur Begegnung und Kommunikation an. Die Teilnehmerzahl ist langsam wachsend und einzelne, die als außenstehende Besucher dazu gestoßen sind, geben positive Rückmeldung und kommen wieder.

An diesem Beispiel wird deutlich, dass es manchmal das Eingreifen von Leitenden an Hand von solchen Kriterien braucht, ob eine bestimmte Form von Spiritualität ihren Platz im Projekt und in der Gemeinde bekommen soll und behalten kann:

In der Regel muss ich ja gar nicht beurteilen, was andere an Frömmigkeit leben, aber unter einem Dach verschiedene Formen zu haben, das kann sich reiben, das kann sich ausschließen, das kann Leute verdrängen. Da muss man als Leiter natürlich darauf achten: Passt das noch unter das Dach? Da will ich dann das Urteil daran messen, ob es Brücke und Gelände ist - kommen Menschen damit zu Christus? (Person 6:32)

In einem anderen Projekt ist durch eine Krise und durch einen Leitungsumbruch eine neue Gestaltungsform entstanden:

Dann hat unser ganzes Gottesdienstteam ein Vierteljahr ausgesetzt und dann haben die Leute, die vorher gar nicht Gottesdienst gemacht haben, ein Gottesdienstformat erfunden (Person 2:11).

Charakteristisch für dieses Format ist eine freie Phase im Gottesdienst, in der es mehrere parallele Angebote der persönlichen Vertiefung und des Gebetes an verschiedenen Stellen im Kirchenraum gibt.

Alle drei Projekte haben eine Überzeugung für die *Mixed Economy*, für eine gleichwertig nebeneinander existierende, ökumenische Vielfalt in den Gestaltungsformen von Spiritualität und Kirche. Das zeigt sich besonders in den Beziehungen zu den umliegenden Kirchen und in der kooperativen Zusammenarbeit:

Die beiden Musiker gestern im Gottesdienst kommen aus der FEG nebenan, ... die aber tolle Musiker hat und in der meine Frau und ich jetzt fast jede zweite Woche predigen so nebenbei. Einmal in der Woche probt die Vineyard-Band in der Gemeinde und die werden demnächst auch Lobpreisgottesdienste mitgestalten. Dann gibt es die Jesus-Freaks, die sich aufgelöst haben und nur noch im Hauskreis treffen und jetzt gesagt haben, wir würden aber gerne ein monatliches Treffen haben, und jetzt machen sie das vielleicht mit unseren Gottesdiensten zusammen. Das heißt, wir sind irgendwie gerade so eine Mixtur, wirklich Netzwerk zu diversesten anderen Gruppen, die sich sogar dann irgendwie auf der formellen gottesdienstlichen Ebene dann doch damit integrieren und zusammen finden (Person 2:22).

Der Leiter eines anderen Projektes beschreibt das wertschätzende Miteinander:

Die besondere Situation, die ich aus anderen missionarischen Projekten nicht so kenne, ist, dass die Kooperation mit Diakonie, mit Kirche, mit Gemeinwesen nicht erst erkämpft werden muss, sondern schon vorgegeben ist (Person 6:5).

Gute Beziehungen und innovative Programme führen zur Wertschätzung der neuen Formen auch bei den Freikirchen:

Wir merken, dass jemand aus dem freikirchlichen Kontext es schätzt, dass wir ... es offensichtlich so gestalten, dass es nicht peinlich ist, einen nichtchristlichen Freund mitzubringen (Person 5:41).

Das Vertrauen in die drei Projekte zeigt sich auch daran, dass alle Zuschüsse von der evangelischen Kirche erhalten haben, ohne direkt der Kirche unterstellt oder dort eingebunden zu sein.

In allen drei Projekten sind Verantwortliche den als meist sehr mühsam empfundenen Weg der Prädikantenausbildung gegangen, damit sie den formalen Bedingungen für Predigt und Amtshandlungen in der evangelischen Kirche Genüge tun. Die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit dieser Formalität ist allein schon darum fragwürdig, da alle diese Leiter bereits mehrjährige theologische Ausbildungen an Bibelschulen oder freien theologischen Hochschulen absolviert haben. Aber in der Disziplin und Konsequenz, das Miteinander bewusst zu suchen und dafür auch persönliche Unannehmlichkeiten auf sich zu nehmen, zeigt sich die Überzeugung der Leitenden für die *Mixed Economy*.

Wer bisher nicht in eine Gemeinde gegangen ist, für den ist die geistliche Erfahrung im jeweiligen Projekt häufig der erste und anfangs der einzige Ort der christlichen Anknüpfung. Solche Personen haben zuerst einmal nicht das Bedürfnis nach einem regelmäßigen Gottesdienstbesuch oder einer gemeindlichen Anbindung. Wer aber schon als Christ sozialisiert ist, für den ist das Projekt in der Regel nicht die einzige gemeindliche Heimat.

Da haben wir offen darüber gesprochen und festgestellt, das ist für uns in Ordnung, wenn jemand zum Lobpreisgottesdienst sonntagabends irgendwo anders hingehet ... oder weil man mal wieder eine richtig theologisch fundierte Predigt hören möchte. Da sind wir selbst verantwortlich in der Lage, uns irgendwo anders auch „Futter“ zu suchen (Person 3:28).

Eine solche Haltung zeugt von der Freiheit der Leitenden, nicht „ihre Schäfchen“ an die eigene Gemeinschaft binden zu wollen. Es gibt eine Überzeugung für ein eigenes spezifisches Profil, das wiederum ergänzungsbedürftig ist.

Dialog mit der Literatur

Im Literaturteil der Arbeit wurde als Anknüpfung an den Kontext von Konfessionslosigkeit die Erfahrbarkeit von Spiritualität (Garth 2010:36 und Pompe 2007:151) und eine „mystagogische Mission“ (Zulehner 2005a:22 und 111) beschrieben. In der Evangelisation, die einen Schwerpunkt auf das Knüpfen von Beziehungen zu Außenstehenden legt, wird häufig von der Reihenfolge der Schritte *belonging – believing – behaving* ausgegangen. Am Anfang stehen ein Gefühl und ein Erleben von Zugehörigkeit. Das führt im Idealfall zu Schritten des Glaubens und diese haben dann ein entsprechendes Verhalten und einen christlichen Lebensvollzug zur Folge. Bei neuen Formen von Gemeinden kann diese Reihenfolge wiederum aufgebrochen und verändert werden in *belonging – behaving – believing*. Menschen lassen sich durch die vertrauensvolle Beziehung zu Christen auf spirituelle Ausdrucksformen ein und machen geistliche Erfahrungen, bevor sie ein Bekenntnis zum Glauben formulieren:

They find the Christian practice helpful, enjoy the company of others and so become open to exploring further aspects of the Christian story ... Christian formation begins before they make a profession of faith (Moynagh 2012:335).

Dieses Phänomen lässt sich in Philippus bei einem Erwachsenen beobachten, der zufällig an einem Freitagabend vorbeikam. Er hörte in der Kirche eine Jazzband spielen, schaute hinein, es kam zum Gespräch und er ließ sich spontan zum anschlie-

Benden Gottesdienst einladen. Die Predigt handelte vom „Schatz in irdenen Gefäßen“ (2. Kor 4,7) und auf sein Erleben im Anschluss an den Gottesdienst angesprochen erzählte er: „Ich bin auch so ein zerbrochenes Gefäß. Meine Ehe ist gescheitert, ich hatte eine tiefe Depression und habe einen Selbstmordversuch hinter mir ... Aber ich habe mich da selbst herausgeholt. Ich glaube nicht an Gott.“ Er kam dennoch wieder, es entstand eine Beziehung und er besuchte auch mehrmals die Abendmahlsfeier. Nach mehreren Monaten antwortete er im Anschluss an einen Gottesdienst auf die Frage, wie es ihm jetzt damit ginge: „Ich glaube ja nicht an Gott, aber das löst etwas bei mir aus, das ist gut!“

Auch in der Literatur wird die Überzeugung für eine *Mixed Economy* gefordert.

Verschiedene soziale Lebenswirklichkeiten benötigen verschiedene Sozialformen von Kirche. Die klassische parochiale Form ist erkennbar ergänzungsbedürftig. Die *Mixed Economy* ist Gestalt einer milieusensiblen Kirche (Hempelmann 2013a:132).

Ein solches Verständnis fordert vertrauensvolle, ökumenische Beziehungen zu den Landeskirchen, zu Freikirchen und zu anderen christlichen Initiativen. Dafür zu sorgen ist insbesondere die Aufgabe der Leitenden. Gerade bei einsetzendem Erfolg des eigenen Projektes besteht die Gefahr der Überheblichkeit gegenüber traditionellen Gemeindeformen: „Wir haben jetzt den Weg und jetzt müssen alle so klingen und dann bilden wir uns ein, dass das ein schöner Glockenklang ist – Quatsch“ (Person 6:49)! Es ist notwendig, in der Tiefe eine Überzeugung und Haltung zu haben, dass Jesus sich völlig gleichwertig auch in anderen Gemeinden und Kirchen zeigt und Gestalt gewinnt. Dazu müssen Vorurteile und Abwehrreflexe überwunden werden, häufig sind Schritte der Versöhnung nötig, und es braucht eine „Ökumene der Herzen“. In der Literatur wird dazu angeregt: „Seek permission from those in authority, if nec-

essary. ... Seeking authorization builds trust and is a means of identifying with the wider church“ (Moynagh 2012:360). Denn in der Regel geschieht die Arbeit der neuen Formen von Gemeinden abgestimmt mit bestehenden Kirchengemeinden, aber nicht im engeren Sinne als lokale Gemeinde einer Landeskirche. Das Verständnis von Amtshandlungen und von Sakramentsverwaltung in der evangelischen und katholischen Kirche stellt dabei in der Praxis häufig ein Hemmnis dar: Die Projekte haben eine eigenverantwortliche Beteiligung von Ehrenamtlichen zum Ziel und meistens arbeiten keine ordinierten Amtspersonen im Projekt mit. Um aber in Kooperationen mit den Landeskirchen zu bleiben, ist es für Leitungsverantwortliche nötig, die entsprechenden Ordnungen von Kanzelrecht, Abendmahl, Taufe und Konfirmation zu kennen, eine Beauftragung als Prädikant oder durch Ordination zu bekommen und wenn nötig und möglich im Einzelfall Ausnahmen mit den Verantwortlichen der Kirchen abzusprechen. Die Realität von neuen Formen von Gemeinden im anglikanischen Kontext (Church of England 2013 und Kap 2.4) macht deutlich, dass dort de facto eine wesentlich größere Gestaltungsfreiheit gelebt werden kann. Es wäre zu klären, wie solche Rahmenbedingungen auch in Deutschland im Kirchenrecht umgesetzt werden können.

In den EKD-Leitlinien für die künftige kirchliche Arbeit in Ostdeutschland mit dem Titel „Kirche mit Hoffnung“ (Zeddies 1998) werden eine Beteiligungskirche und ergänzende Formen zur parochialen Struktur gefordert. Die untersuchten Projekte gestalten in diesem Sinne in großer Freiheit und auf experimentelle Art und Weise offene Gemeinde, wie dies von den immer mehr fusionierenden, landeskirchlichen Gemeinden gar nicht gelebt werden kann. Es ist von daher verständlich und bei knapper werdenden Finanzen zugleich auch erstaunlich, dass die einzelnen Landeskirchen

die Projekte als positive Leuchttürme ansehen und alle in begrenztem Umfang finanziell unterstützt werden, obwohl oder gerade weil sie nicht in die offiziellen Strukturen eingebunden sind.

Spirituelle Kompetenz

Kulturspezifische Spiritualität gestalten und prägen in Spannung zur Vielfalt von Formen und Spiritualitäten in der <i>Mixed Economy</i> .		
Wissen	Fertigkeiten und Sozialkompetenz	Werte, Charakter und Persönlichkeit
<ul style="list-style-type: none"> • Christliches Verständnis von Spiritualität • Verschiedene Spiritualitäten mit ihren Ausdrucksformen • Verschiedene Kirchen, Kirchenordnungen und Sakramentsverständnisse 	<ul style="list-style-type: none"> • Persönlich christliche Spiritualität gestalten • Sprachfähigkeit über Spiritualität • Der Kultur angemessene spirituelle Formen anleiten und prägen • Vertrauen zu Kirchen und Gemeinschaften fördern 	<ul style="list-style-type: none"> • Mut zum Experimentieren mit verschiedenen Spiritualitäten • Wertschätzung für Spiritualität und Gemeindeformen in Vielfalt einer <i>Mixed Economy</i> • Demut der Unterordnung unter das Kirchenrecht • Ökumene der Herzen

4.4. Leitungspersönlichkeit

In gegenseitiger Ergänzung durch Beziehungen leiten

in Spannung zu Leitung durch Position.

In allen drei Projekten gibt es nicht die eine Leiterin oder den einen Leiter.

Welche Leitungskompetenzen sind nötig, damit sich unterschiedliche Leitungspersönlichkeiten ergänzen und nicht in unguter Weiser konkurrieren?

In Projekt 1 gibt es ein Team von sechs bis acht Personen, die den inneren Leitungskreis bilden. Sie wollen aus Überzeugung jegliche Hierarchie vermeiden und alle Prozesse basisdemokratisch gestalten. Einer der interviewten Leitenden erzählt von sich und von anderen im Team, dass es für die starken Leitungspersonen durch-

weg eine große Herausforderung ist, sich selbst zurückzunehmen:

Das ist schon ein Spannung, wenn du vom Typus her Visionär bist, das auch im Beruf in klassischen Führungsstrukturen gelebt hast, begeistern und mitreißen kannst, aber dich ganz bewusst dagegen entscheidest (Person 1:15).

Eine andere Mitarbeiterin aus dem Team beschreibt, wie wichtig es ist, sein Potential zur Einflussnahme zu zügeln, sich zurückzuhalten und, „dass man sich immer wieder darauf besinnt, demütig zu sein“ (Person 3:25).

Im Projekt 2 gibt es ein Team von drei Personen, von denen einer ein klarer Visionär ist und sagt: „Du brauchst diese Gründerperson, die hat diese Vision, die ist auch fachlich und inhaltlich einfach den anderen voraus“ (Person 4:26). Eine solche Person hat eine Überzeugung und eine große Leidenschaft für missionale Gemeinde, den Mut zum Experimentieren und ein Gespür dafür, welche Gestalt die Gemeinde gewinnen kann, welches besondere „Charisma“ sie hat. Die zweite im Team beschreibt sich als

die Person, die es schafft, die Vision in den Alltag zu übertragen, ... die es schafft, das in kleine Abschnitte zu zerstückeln: Was heißt das jetzt für uns, mit unseren Ressourcen, mit den Menschen, mit denen wir unterwegs sind (Person 5:5)?

Die dritte Person im Team ist jemand, der keinen auf der Strecke lassen will. „Dem ist wichtig, dass jeder mitgenommen wird auf dieser Reise ... die Person ist im Vordergrund, die Beziehung“ (Person 5:6).

Im Philippus Projekt haben beide Hauptamtliche schon größere Werke geleitet und sie genießen es, sich auf Augenhöhe mit dem im Projekt involvierten Pfarrer der lokalen Ortsgemeinde zu ergänzen. Sie empfinden es als erstaunlich, dass sie als Leiertypen auf diese Weise harmonieren und sich nicht in die Quere kommen. Ein

Grund könnte sein, dass sie sich nicht mehr profilieren müssen, da sie sich als Leitungspersonen schon erfolgreich bewährt haben.

Etwas davon wurde bei dem Besuch einer deutschlandweiten Mitarbeiterin für missionarische Projekte und Dienste deutlich. Bei der Vorstellungsrunde erzählte einer der Leiter des Projektes von sich, dass er zuerst eine Jugendarbeit vor Ort geleitet und dann in einem sozialdiakonischen Werk mitgearbeitet hat. Das war es dann auch schon. Er musste nicht erwähnen, dass er dieses Werk mit über 500 Mitarbeitenden viele Jahre geleitet hat und deutschlandweit vernetzt ist. Er ruhte in sich und hat große Bescheidenheit ausgestrahlt. Sein Anliegen ist es, dass er „die Gaben verschiedener Menschen zusammenfügen kann, da wo Gaben schlummern, das zu wecken“ (Person 6:3).

Leitende sind Vorbilder, auch wenn einige interviewte Personen mit diesem Begriff ihre Schwierigkeiten haben. Denn sie verstehen sich nicht als solche, die schon genau wüssten, wohin es geht. Stattdessen sehen sie sich gemeinsam auf dem Weg mit den anderen.

Das ist eine ganz große Gefahr bei so einem neuen Projekt, dass der Visionär seine Werte hat und sagt: Wir müssen das jetzt eins zu eins umsetzen und das dann gesetzlich wird. Dann wird es Murks und ein Krampf (Person 5:18).

Dennoch gilt für die Leitungspersonen, was auch für Mitarbeitende zutrifft: „Wir haben nicht nur eine Botschaft, wir sind die Botschaft“ (Werte-Papier eines Projektes). Die Leitenden müssen sowohl in Bezug auf Spiritualität, als auch in Bezug auf die Leitungskultur und den Umgang miteinander ihre eigenen Ideale exemplarisch vorleben und sie üben auf diese Weise Beziehungsmacht aus:

Der Leiter oder die Leiterin muss es vorexerzieren, selber das leben, was

er von anderen verlangt oder was er sich von anderen erhofft, dass sie folgen. Sonst funktioniert das nicht (Person 5:15).

Dialog mit der Literatur

Die Persönlichkeit des Leiters war schon immer im Fokus der Literatur zu Leitung. Gerade im Bereich von Gemeindeleitung herrscht breiter Konsens darüber, dass sich unterschiedliche Persönlichkeiten in der Leitung ergänzen sollten. Die unterschiedlichen Dimensionen und Eigenschaften von geistlicher Leitung von Böhlemann und Herbst (2011:90) lassen sich in den Leitungsteams der drei Projekte sehr gut wiederfinden. Auch wenn neue Formen von Gemeinden einen kommunikativen und beziehungsorientierten Leitungsstil bevorzugen, der möglichst viele in das Leitungshandeln mit einbezieht, braucht es dennoch den visionären und zielorientierten Leiter. Allerdings sind sich auch wiederum alle einig, dass dies nicht eine charismatisch-ausstrahlende und dominante Person an der Spitze der Leitung sein sollte. Viel wichtiger sind Demut, Bescheidenheit und Zurückhaltung im Einbringen der eigenen Begabungen. Die Vision muss kommunikativ durch vertrauensvolle Beziehungen gelebt und vermittelt werden. Das lässt sich auch im säkularen Bereich bei Jim Collins finden, nach dessen Untersuchungen ein erfolgreicher Leiter vor allem eine „deep personal humility“ (2011:117) hat. Auch die sogenannten *Big Five* Persönlichkeitsmerkmale lassen sich bei den Beschreibungen der unterschiedlichen Leitungspersönlichkeiten in den Projekten wiederfinden: Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, emotionale Stabilität und Offenheit (Blessin & Wick 2014:51).

Als Ergebnis der GLOBE Studie (Brodbeck & Frese 2008) wurde für Deutschland zusammengefasst und empfohlen:

Für die Zukunft wird es darum gehen, dass Leiter dahingehend gefördert

und entwickelt werden, dass sie ‚tough on the issue, soft on the person, and participative in conduct‘ (:193)

handeln. Übertragen auf neue Formen von Gemeinde würde ich formulieren, dass Leitungspersonen überzeugt von der Vision für missionalen Gemeindeaufbau, nah bei den Menschen und partizipatorisch in der Umsetzung sein sollten. So können sie durch kommunikative Fähigkeiten Brücken bauen und gemeinsame Überzeugungen reifen lassen.

Aspekte von Leitungskompetenz für Leitungsteams sind neben Demut und Bescheidenheit auch Visionskraft und die ganz praktische Umsetzung. Letzteres wurde in der Literatur mit dem Begriff Volitionskompetenz (Pelz 2014) beschrieben. Es reicht nicht, sich Ziele zu setzen, sondern diese müssen auch realisiert werden. In allen drei Projekten lässt sich das dazu benötigte Selbstvertrauen, die Durchhaltekraft und das Durchsetzungsvermögen beobachten: In Projekt 1 haben die Verhandlungen für eine letztendliche Übertragung des Gebäudes sechs lange Jahre gedauert. Im Projekt 2 hat es ebenfalls mehrere Jahre gedauert, bis die Finanzierung geklärt war und ein tragfähiger Rahmen gefunden wurde. Auch im Philippus-Projekt hat es von der ersten Idee, über die Verhandlungen mit der Landeskirche, mit den Kirchengemeinden und mit dem Berufsbildungswerk bis zur Anstellung der Projektmitarbeiter vier Jahre gedauert. Diese Jahre waren in allen drei Projekten geprägt von unzähligen Verhandlungen, Vertragsentwürfen, Rückschlägen, Umstrukturierungen, von Verzweiflung und Hoffnung, von Glauben und Gebet. In den Gesprächen mit den Leitungspersonen kamen ihr Beharrungsvermögen, die Fokussierung auf die Ziele, die vorausschauende Planung und ein Vertrauen in die Möglichkeit des Gelingens zum Ausdruck.

Erfolgreiche Leitung bedeutet immer auch Einflussnahme. Dies geschieht in den drei Projekten durchgängig durch Beziehungen zu den Mitarbeitenden, „dort zu sein in diesen ganzen verschiedenen Prozessen, auf der persönlichen und organisatorischen Ebene präsent zu sein“ (Person 2:25). So treffen sich Leitende immer auch mit anderen Mitarbeitenden im informellen Rahmen, bei einem Essen, bei gemeinsamen Aktionen, häufig zufällig, zum Teil aber auch institutionalisiert.

In allen drei Projekten haben sich Menschen gesammelt, die eine hohe Beteiligung von vielen Mitarbeitenden zum Ziel haben. Das ist auch ein Charakteristikum von neuen Formen von Gemeinden, die stark beziehungs- und prozessorientiert sind. Dort herrscht eine andere Kultur, und es sammeln sich andere Menschen als in stärker hierarchisch ausgerichteten Gemeinden und Gemeindegründungen mit einem Fokus auf Gottesdiensten, klarer Struktur und Leitenden mit größerer formaler Autorität.

In der Literatur wurden als hilfreiche Unterscheidung die von Volker Kessler (2012:39-52) beschriebenen Machtbasen genannt.

Von positionaler Macht wird in den drei Projekten in aller Regel kein Gebrauch gemacht. Es gibt dort keine Amtsautorität, keine Macht durch Bestrafung oder Belohnung. Zum Beispiel entscheidet in Projekt 1 mit seiner extremen Zurückhaltung gegenüber Hierarchie der Vorstand lediglich, was zuvor im Plenum als Konsens gefunden wurde. Im Philippus-Projekt hält sich der Aufsichtsrat ganz bewusst aus der inhaltlichen Gestaltung und Umsetzung heraus und lässt den Projektmitarbeitenden große Freiheit.

Die Macht durch Information wird dadurch auf mehrere Schultern verteilt, dass in Projekt 1 ein offenes Plenum die relevanten Aspekte berät und entscheidet. In Projekt 2 war ich in einem Mitarbeitertreffen dabei, in dem die SPOT-Analyse zu

Stärken, Problem, Opportunities und Threats für alle Mitarbeitenden durchgeführt und die Ergebnisse transparent diskutiert wurden. Eine Ehrenamtliche hat dabei als Stärke formuliert: „Was mich beeindruckt ist die Kommunikation mit allen, sie ist sehr offen.“ In Philippus werden anstehende Fragen im Förderverein, im Freundeskreis und in vielen Begegnungen diskutiert. Es gibt dabei dennoch eine Abstufung wie in konzentrischen Kreisen: Manche Dinge, wie zum Beispiel Schwierigkeiten mit einem Architekten oder einzelne Konflikte, werden nur im inneren Leitungskreis besprochen. Andere Fragen, wie die Terminierung und die Gestaltung von Programmangeboten oder das Entscheiden über Anfragen von außen, werden in der Breite geteilt.

Es gibt hin und wieder auch Expertenmacht, die zum Beispiel bei der Bewertung von Situationen zugestanden wird. Es wird auf Leitungspersonen gehört, wenn sie Redebeiträge kommentieren oder einen orientierenden Hinweis geben: „Wir können nicht alles. Oder das sollten wir jetzt großzügiger machen. Oder das schaffen wir doch ganz gewiss heute Nachmittag auch noch“ (Person 6:23). Das kann aber auch ein geistlich-deutender Hinweis für das Miteinander sein wie „Hey lass uns jetzt beten, hey, du brauchst ein prophetisches Wort“ (Person 2:25). Eine weitere Form von Expertenmacht wurde einer Moderatorin zugestanden, die in einem Mitarbeitertreffen der ansonsten extrem basisdemokratischen Kultur in Projekt 1 stark deutende Impulse setzen durfte.

Mit Abstand am wichtigsten ist aber die Beziehungsmacht, die sich in einem intensiven Pflegen von Kontakten und durch eine extrem hohe Präsenz der Leitenden im Projekt äußert.

In dieser Arbeit habe ich in Kapitel 2.2. Leitung definiert als „Einflussnahme auf Mitarbeitende im Rahmen eines Interaktionsprozesses, um Ziele zu erreichen“.

Bei aller Vorsicht gegenüber Manipulation bedeutet erfolgreiche Leitung dennoch, „dass die Autorität, die ich brauche, um handeln zu können, anerkannt ist“ (Person 6:38). Dies ist die Grundlage für die oben beschriebene Beziehungsmacht und hängt insbesondere am Charakter und der Glaubwürdigkeit der Person. Dazu gibt es eine Fülle von Veröffentlichungen, von denen ich exemplarisch zwei hier benennen möchte: Stephen Covey (2006:155) erläutert die Glaubwürdigkeit mit den Begriffen Ethos (Vertrauenswürdigkeit vorleben), Pathos (erst verstehen) und Logos (dann verstanden werden). Leiter agieren dann wie ein Trimmeruder, ein „kleines Ruder am großen Ruder eines Schiffes oder Flugzeuges, das es leichter macht, das Schiff oder Flugzeug zu bewegen“ (:157-158). Henry Cloud (2010) entfaltet in seinem Buch „Charakter gefragt“ den Begriff der Integrität mit den Aspekten „Vertrauen bauen“, „die Wahrheit sehen und suchen“ und „sich dem Negativen stellen“.

Personenbezogene Kompetenz

In gegenseitiger Ergänzung durch Beziehungen leiten in Spannung zu Leitung durch Position.		
Wissen	Fertigkeiten und Sozialkompetenz	Werte, Charakter und Persönlichkeit
<ul style="list-style-type: none"> • Charakter, Authentizität und Persönlichkeit als prägende Faktoren • Machtbasen: Fokus auf Beziehungsmacht 	<ul style="list-style-type: none"> • Ergänzung von Leitenden mit Vision, Menschenorientierung und strategischer Begabung • Leitung durch Präsenz und vertrauensvolle Beziehungen • Volition 	<ul style="list-style-type: none"> • Glaubwürdigkeit und Vertrauenswürdigkeit • Demut und sich zurücknehmen können • Ergänzung suchen, Freude am Erfolg von anderen • Selbstleitung, Persönliche Reife, Vorbild sein

4.5. Beziehung zu Mitarbeitenden

*Gaben- und interessenorientierte Mitgestaltung und Kreativität fördern
in Spannung zu verbindlicher Kontinuität von Mitarbeit.*

Zentral für neue Formen von Gemeinde ist gemeinschaftliches Leben. Im Kern des einen Projektes sind es ein paar Freunde, die gemeinsam gestartet sind, im anderen ist es „Familie Philippus“, wie sie sich selbst bezeichnet. „Ich finde es faszinierend und total begeisternd, wie wir jetzt Freundschaft und Beziehung in ... einer ganz offenen und ehrlichen Form miteinander leben“ (Person 1:31). Gastfreundschaft und ein Interesse an Menschen, ein vorbehaltloses Einladen und Aufnehmen, waren bei allen Projektbesuchen sichtbar und erfahrbar.

Auch unsere Gottesdienste sind uns wichtig, sie sind aber nicht das Zentrum, gar nicht sehr attraktiv, man kann bestimmt vieles besser, professioneller, durchgestylter machen, aber es kommt uns darauf an, dass die Menschen authentisch mit uns Gemeinschaft leben können (Person 1:35).

Wie kann man als Leitungsverantwortlicher solche Gemeinschaft fördern, die eine zentrale Voraussetzung für ein engagiertes Mitarbeiten ist? Welche Kompetenzen braucht man, um die Identifikation für das Miteinander zu schaffen und einen kreativen Gestaltungsraum zu öffnen?

Einer der Schlüssel ist die individuelle Beteiligung von Ehrenamtlichen in freigeählten Arbeitsfeldern. Es gibt kaum feststehende Aufgaben, für die Mitarbeitende gesucht werden. Stattdessen gibt es ein weites Feld, in dem nach Lust und Leidenschaft gearbeitet und experimentiert werden darf: „Menschen machen das, was ihnen am nächsten liegt, wo sie Spaß dran haben, wo ihre Kompetenzen liegen“ (Person

1:9). In einem Projekt wurde auf diese Weise eine Wochenabschluss-Andacht initiiert, in anderen gibt es vertonte Stummfilme, in zwei Projekten wurde jeweils von Interessierten Kleider-Tausch-Partys angeboten, in Philippus wird von Musikern eine Benefizkonzertreihe mit jeweils neun Konzerten pro Jahr durchgeführt. Im Garten trifft sich die Familien-Spiel- und Sandkastengruppe, im nächsten Projekt gibt es Teams mit Engagierten für die hausmeisterlichen Tätigkeiten, wieder andere kochen für alle, die gerade da sind. Eine ehrenamtliche Mitarbeiterin formuliert als besonderes Alleinstellungsmerkmal: „Ausprobieren! Frei von Traditionen“ (Feldnotizen Projekt 2:72), ein anderer sagt, für ihn ist die Mitarbeit ein „Experimentierfeld“ (:125). Im Leitbild von Philippus heißt es: Das Projekt lädt ein zum „Experimentieren mit neuen Ideen sowie traditionellen und alternativen Formen von Kirche“. Diese Arbeitsweise schafft bei den Mitarbeitenden eine hohe Identifikation.

Die Aufgabe von Leitenden ist in der Regel die erste Absprache über die Möglichkeiten des Engagements. „Das geht hier nicht“ gehört normalerweise nicht zum Wortschatz. Stattdessen wird eingeladen, motiviert, der Raum geöffnet. Das erfordert ein großes Maß an Flexibilität im Denken und im Handeln. Arbeitsbereiche können einfach gestartet werden, schlafen dann aber auch schnell wieder ein oder werden bewusst beendet.

In Philippus sind ein junger Mann und eine junge Frau im Alter von etwa 25 Jahren mit der Idee aufgetaucht, im März ein Singer-Songwriter-Festival zu veranstalten. Sie waren begeistert vom morbiden Charme und von der Akustik der Kirche. Und sie meinten gleich: „Wir könnten Euch helfen, aus dieser alten Kirche wirklich etwas zu machen. Es ist nicht schlimm, dass der Raum nicht heizbar ist, dann kommen die Leute eben mit dicken Decken.“ Die Einschätzung von uns Leitenden in Philippus

war: „Das sind ein paar Verrückte aus einer schrägen Szene ohne Erfahrung. Hoffentlich geht das nicht schief.“ Dennoch stimmten wir zu. Die Vorbereitungen bestätigten unsere Vorahnungen: Die Organisation der Probestermine und des Aufbaus war chaotisch. Ein einzelner Musiker tauchte auf und wollte gerne einige Tag in der Kirche proben, um extra ein Stück für die Orgel zu komponieren, bei der aber nur noch 20 % der Pfeifen funktionieren. Das Konzert kam, es waren nur 8 °C in der Kirche, aber 350 Besucher haben dreieinhalb Stunden der vielfältigen Musik gelauscht und alle haben äußerst wohlwollend auf Philippus reagiert. Es gab großen Beifall, als wir in fünf Minuten das Projekt des Integrationshotels und die geistlichen Angebote vorgestellt haben.

Manchmal wird aber auch an Kleinigkeiten die Schwierigkeit der großen Freiheit der Gestaltung deutlich: Ein Team, das live vertonte Stummfilme in der Kirche aufführt, hat Teelichter in Reihen auf den Boden gestellt, um damit Lichtbänder zur Wegführung nachzuahmen. Als Leiter habe ich gedacht: „Lauter Kerzen auf dem Boden zwischen Holzstühlen ... ob das gut geht?“ Ich habe nichts gesagt, da ich die Kreativität nicht mit Bedenken ausbremsen wollte. Es ging nicht gut: Von den 100 Teelichtern wurden etwa 80 zertreten, das flüssige Wachs ist meterweit durch den Raum und an die alten Holzstühle gespritzt. Das hat mehrere Stunden Arbeit verursacht und die Erkenntnis gebracht, dass man als Leiter manches doch im Vorfeld abblocken sollte.

Nicht nur der Arbeitsbereich für die Mitarbeit, auch die Intensität und Verbindlichkeit für das Engagement sind frei wählbar. „Jeder darf nach seinen Kräften. Man darf auch sagen: Ich kann gerade nicht“ (ehrenamtliche Mitarbeiterin). Ein Projekt veranschaulicht dies mit dem biblischen Gleichnis vom Senfkorn (Mt 13,31-32).

Der kleine Samen wird zum Baum, in dem sich Vögel niederlassen. Sie können aber auch wegfliegen, sie sind nicht „angebunden“. Wenn man diese Analogie weiter entfaltet, stellt sich allerdings die Frage, ob die Mitarbeitenden solche Vögel bleiben oder an dem Baum als Äste „anwachsen“ wollen. An allen drei Orten wird dieses Spannungsfeld deutlich: Die Mitarbeit ist zwar frei wählbar, es braucht aber auch Menschen mit verbindlichem Engagement. Es braucht diejenigen, „die bereit sind, aus der Teilnahme in die Mitverantwortung zu gehen. Das ist ganz wesentlich, damit das Ganze Standvermögen hat“ (Person 6:19). In einem Dokument zu den eigenen Werten von Projekt 2 heißt es dazu:

Zusammenwachsen zu solch einer Gemeinschaft verlangt ein gewisses Maß an Verbindlichkeit, gleichzeitig suchen wir Strukturen, die der individuellen Lebensgestaltung entgegenkommen. Denn unser Miteinander soll angesichts von Beruf, Familie und Freizeit nicht zu einer Aufgabe werden, die uns mehr frustriert als inspiriert, mehr belastet als ermutigt.

Ein Schlüssel für das Heranführen und das Fördern von Verbindlichkeit ist das Bilden von Teams. In Projekt 1 gibt es sieben sogenannte Kompetenzteams vom Hausmeister über das Künstlerteam bis hin zum Team für geistliche Angebote. Interessierte können sich schon auf der Internetseite über die Möglichkeiten zur Mitarbeit informieren. Die einzelnen Teams werden mit hoher Beteiligung der Mitglieder und mit großer Eigenverantwortung gestaltet. Zum Beispiel kamen beim Hausmeisterteam in einem Projekt etwa acht Personen zum gemeinsamen Frühstück am Samstag zusammen. Dann gab es eine Besprechung, in der nicht ein Verantwortlicher die anstehenden Reparaturen benannte, sondern alle gemeinsam die Aufgaben zusammengetragen haben. Anschließend haben sie sich aufgeteilt und losgelegt. Voraussetzung für solche Teams ist allerdings, dass man Leitende findet, die einen offenen Beteili-

gungsprozess gestalten und moderieren können.

Es gibt aber auch Grenzen der Beteiligung. In Philippus gibt es ein Team für die selbst verantworteten „Konzerte am Kanal“. Der Gewandhauschorleiter und der Universitätsorganist gehören als engagierte Ehrenamtliche dazu und sie sorgen für eine hohe Qualität der Musik und für eine Ausgewogenheit des Musikstils. Es haben sich auch andere Musikinteressierte gemeldet, die sich gerne engagieren würden. Nach intensivem Abwägen wurde gemeinsam entschieden, die Leitungsgruppe klein und hoch qualifiziert zu belassen. In Ergänzung zu der eigenen Konzertreihe wurde im Team das Format „Zu Gast in Philippus“ entworfen, bei der auch andere Musiker die Kirche nutzen und sich engagieren können.

Alle Projekte leben zu einem großen Teil vom ehrenamtlichen Engagement. Was macht man aber, wenn es Aufgaben gibt, die wegen fehlender Kontinuität und Verbindlichkeit nicht abgedeckt werden?

Eine Leitungsperson beschreibt was passiert, wenn Ehrenamtliche ausfallen oder überlastet sind: „Ich springe jedes Mal ein, wenn sie nicht können“ (Person 4:49). Sie reflektiert ihre eigene Rolle folgendermaßen:

Was wieder typisch ist, ist dieses Gründer-Ding, dass du für alles zuständig bist. Du machst ja alles. Sowohl Konzepte entwickeln, Gelder beantragen, Gelder ausgeben, putzen, renovieren, Wände aufschlagen, Programme vorbereiten, durchführen, Mitarbeiter ... (Person 4:11).

Es gibt zwar auch dort Teams und doch fühlt sich die Leitungsperson als Hauptamtliche für alles zuständig und verantwortlich. Wenn eine große Freiwilligkeit herrscht, braucht es als Gegenpol Verantwortliche, die bei unabdingbaren Aufgaben einspringen. Zugleich muss man ein gewisses Chaos ertragen und aushalten.

In Projekt 1 wird vorgelebt, dass es auch ohne voll bezahlte Hauptamtliche

geht:

Auf unserer Gemeinde-Baustelle sind keine angestellten Arbeiter unterwegs. Engagement findet bei uns jenseits von Haupt- und Ehrenamt statt (Selbstdarstellung des Projektes).

Eine ehrenamtliche Mitarbeiterin dort beschreibt aber eine Gefahr bei Personen, die sich voll mit dem Projekt identifizieren und sich verantwortlich fühlen: „Da die Leute das machen, was ihre Leidenschaft ist, sind die leidenschaftlichen Typen gefährdet, viel zu viel zu machen“ (Feldnotizen Projekt 1:87).

Durch die große Freiheit in Bezug auf die Arbeitsfelder und durch die Öffnung für Menschen sehr unterschiedlicher Prägung gibt es in allen drei Projekten sowohl Mitarbeitende als auch Besucher in großer Vielfalt und Inhomogenität:

Wir haben kein gemeinsames Schriftverständnis. Von relativ liberal bis relativ konservativ sind wir intern aufgestellt und wollen es auch bewusst so leben. Weil wir denken, wenn es nicht im Kleinen klappt, wie soll es im Großen klappen (Person 1:26)?

Die Einladung zum Mitmachen und zur Zugehörigkeit ist weit wichtiger, als ein gemeinsames Glaubensverständnis. Diese Vielfalt führt notwendigerweise zu Spannungen, bringt Konflikte mit sich und fordert von Leitenden einen qualifizierten Umgang.

Das ist gar nicht immer so einfach, aber es ist uns wichtig, nicht über unsere Unterschiedlichkeiten hinwegzuschauen, sondern uns damit auseinanderzusetzen, uns gegenseitig zu akzeptieren und darin zu bestärken (Selbstdarstellung eines Projektes).

Schlüssel für diese Auseinandersetzung sind das Fördern einer authentischen Kommunikation, eines permanenten Reflektierens und einer Feedback-Kultur. Eine ehrenamtliche Mitarbeiterin sagt dazu: „Ich würde mich immer trauen das zu sagen, was ich denke, ohne Angst zu haben“ (Feldnotizen Projekt 2:63). Das hat die Wir-

kung von vertrauensbildender Offenheit.

Die Aussage, wir wollen jetzt alle ehrlich miteinander sein, ist eine Nullnummer. Aber wenn zwei so ehrlich zueinander sind im Beisein eines Dritten, dass er darüber erstaunt ist und merkt, dass die Verletzbarkeit zur Tiefe führt und nicht zum Verletzen, dann wird er selber, im Rahmen seiner Möglichkeiten, auch offener werden (Person 6:27).

Neben einem reflektierenden Hubschrauberblick und einer Kultur der authentischen und offenen Meinungsäußerung wird überall die zentrale Notwendigkeit von Konfliktlösung beschrieben:

Und das bedeutet dann schon, sich Mühe geben zu müssen, das Gespräch zu suchen, die Erklärung zu sagen, auch den Konflikt anzusprechen. Zu sagen: Hier ist etwas gewesen, das hat gerieben, lass uns darüber reden. Das ist eine Kultur, die man nicht alltagsüblich erlebt im Arbeitsleben (Person 6:25).

Er verlangt bei den Leitenden ein Verständnis davon: „Was sind Konflikte? Wie geht man mit Konflikten um? Wie entwickeln sich Konflikte“ (Person 4:53)? Es braucht zugleich die persönliche Reflexion darüber, was die eigene Rolle, was Auslöser für Konflikte und was die eigenen blinden Flecken sind. „Wo komme ich her? Warum stört mich das jetzt? Was hat das mit mir zu tun?“ (Person 4:53)

Schließlich sind auch die geistliche Dimension und der Glaube an Jesus ein Schlüssel für ein versöhntes Miteinander in der Unterschiedlichkeit:

Ich glaube ..., dass das dauerhaft ohne böse Streitereien nur geht, wenn wir alle in unserem Glauben verwurzelt, immer wieder barmherzig, gnädig und vergebungsbereit miteinander umgehen und für mich selber ist es so, dass ich das nicht könnte, wenn ich nicht meinen Glauben als Basis hätte (Person 3:25).

Ein anderer Leiter reflektiert die Wirkung der Spiritualität nach außen:

Unsere nichtchristlichen Supervisoren, die uns jetzt begleiten, sagen auch so, das ist ja eigentlich ganz spannend, dass eine Gruppe wie ihr,

jetzt mal rein sozial betrachtet, das seit vier Jahren ohne Supervision ausgehalten hat und noch nicht ex- oder implodiert ist oder so. Also, an den Facetten wird es spürbar, dass offensichtlich Jesus im Zentrum die Gemeinschaft so beeinflusst, dass Menschen da einen Unterschied wahrnehmen (Person 2:10).

Dialog mit der Literatur

Die Gemeinschaft und das gemeinsame Arbeiten bilden zwei der vier Wesensmerkmale von Gemeinde entsprechend den vier Dimensionen, wie sie bei neuen Formen von Gemeinden als *up*, *in*, *out* und *of* beschrieben werden (Herbst 2006:184). Dabei sind das Miteinander und die Mitarbeit in der Gemeinde zwei Seiten einer Medaille. Das wird auch im oben beschriebenen Leitungskonzept von *Servant Leadership* (Greenleaf 1977) deutlich. Die Grenzen zwischen Dienst „nach außen“ und dem Dienst an den Mitarbeitenden sind fließend und das eine ergänzt das andere.

Steven Covey (1996) entfaltet in seinen Ausführungen zum „Paradigma der Interdependenz“ wichtige Aspekte für die Gestaltung eines guten Miteinanders. Er beschreibt die Haltung und Praxis von „Gewinn/Gewinn denken“, „erst verstehen, dann verstanden werden“ und „Synergie erzeugen“. Darüber hinaus wurden die in der Literatur beschriebenen Aspekte zur Beziehung zwischen Leitenden und Mitarbeitenden von den Beobachtungen in den drei Projekten bestätigt: Es braucht die Lust und Fähigkeit dazu, andere Menschen zu motivieren, zur Entfaltung zu bringen und anzustecken.

Man muss also nicht den Tagesbefehl ausgeben oder jedem ein Konzept zur Unterschrift vorlegen, sondern kann doch versuchen hirtenhaft, sogar noch ohne Hirtenhund, eine Richtung anzugeben, gemeinsam zu gehen (Person 6:23).

Auch der hohe Grad an ehrenamtlichem Engagement verlangt von den Leitenden, wie bei Dietmar Nowotka (2007) und bei Jim Collins (2013) beschrieben, ein

besonderes Maß an Motivationskraft, das Fördern von Lust an der Arbeit, vom Erleben von Sinn und das Gefühl bei den Mitarbeitenden, dass auch ihre Bedürfnisse befriedigt werden. Das entspricht der 3. Phase in der oben beschriebenen LMX-Theorie (Sohm 2007:19): Die Rollen werden partnerschaftlich zwischen Leitenden und Mitarbeitenden verhandelt, es gibt eine gegenseitige Einflussnahme, eine hohe Qualität von Austausch und eine große Identifikation mit den gemeinsamen Interessen.

Brafman und Beckstrom (2007) beschreiben in ihren Prinzipien für „kopflose Organisationen“ hilfreiche Aspekte von Leitung für dieses Umfeld:

In der Chemie wird jedes Element oder jede Verbindung Katalysator genannt, die eine Reaktion in Gang setzt, ohne darin aufzugehen. In offenen Organisationen ist ein Katalysator diejenige Person, die einen Zirkel in Gang bringt und sich dann in den Hintergrund zurückzieht (:81).

Die Autoren benennen einige Handlungsprinzipien und erläutern diese mit praktischen Beispielen, die im Umgang mit den Mitarbeitenden angewandt werden können: Katalysatoren haben „aufrichtiges Interesse an anderen“ (:105) und knüpfen ein Netz von vielen Beziehungen. Dabei fragen sie permanent, wie sie Menschen miteinander in Kontakt bringen können, die sich wiederum gegenseitig helfen können, und denken darüber nach, „welche Personen aus ihrem Netzwerk zu Multiplikatoren werden könnten“ (:107). Sie knüpfen daran an, dass Menschen gerne einen Beitrag leisten, und helfen ihnen, aus dem Netzwerk selbst einen Nutzen für sich zu ziehen. Sie fördern das gegenseitige Vertrauen und leben Beziehungen, die ohne Kontrolle ganz auf Vertrauen aufgebaut sind. Sie sind ständige „Anfeuerer“ und Inspirationsquelle für andere, um „auf ein Ziel hin zu arbeiten, das oft keinen finanziellen Nutzen für die Beteiligten hat“ (:111). Dabei wissen sie häufig selbst keine genauen Antworten, sie haben eine hohe Toleranz für Ungewissheit, aber „diese Ungewissheit erzeugt

eine Plattform für Kreativität und Innovation“ (:112). Solche Katalysatoren „können viel besser Wandel vorantreiben als Traditionen hochhalten. ... Sie bringen Innovationsgeist, aber gleichzeitig auch ein gewisses Maß an Chaos und Ungewissheit“ (115). Diese Beschreibung deckt sich mit vielen oben beschriebenen Anforderungssituationen und Aufgaben für Leiter im untersuchten Kontext. Und es wurde auch deutlich, dass solche Katalysatoren idealerweise durch Leitungsverantwortliche ergänzt werden, die Struktur geben können sowie Sicherheit und Ordnung vermitteln. Das sind in den drei Projekten jeweils die Personen, die eine Teamstruktur im Blick haben und aufbauen, die einen gemeinsamen Veranstaltungskalender und die Raumbelugung organisieren und koordinieren und die dafür sorgen, dass bei ungeklärten Aufgaben jemand die Letztverantwortung übernimmt.

Schließlich gehört zur Leitungskompetenz im Bereich der Beziehung zu den Mitarbeitenden der qualifizierte Umgang mit Konflikten auf Grund der großen Unterschiedlichkeit der beteiligten Personen. In Apostelgeschichte 15 findet sich ein passendes Beispiel einer heftigen Auseinandersetzung aus der Geschichte der frühen Christenheit. Michael Moynagh (2012:316) macht daran verschiedene Schritte des Ablaufes und der Lösung deutlich und liefert zudem eine Reihe von Argumenten, warum Konflikte nicht verdrängt, sondern regelrecht willkommen geheißen werden sollten. Sie sind

an opportunity to learn. ... A sign that individuals are being given space. ... A means to build community. ... A reflection of the pioneering task. ... An opportunity for transferable learning (:315).

Patrick Lencioni (2008) spricht als zweite von fünf Teamkrankheiten von einer falschen Angst vor Konflikten:

Teammitglieder, die sich nicht vertrauen, können nicht offen und ungehemmt über ihre Ideen diskutieren, sondern flüchten sich stattdessen in verschleierte Aussagen und übervorsichtige Kommentare (:198).

Er empfiehlt dazu unter anderem, dass einer im Team die Rolle eines Spürhundes übernimmt, „um versteckte Konflikte aufzuspüren und sie ans Tageslicht zu fördern“ (:214). Ein interviewter Leiter beschreibt genau dieses Vorgehen:

Guck mal, wir haben jetzt einen Konflikt, wir sollten darüber sprechen. Dann wird der andere nicht sagen: Das läuft jetzt so ab, wie in meiner Familie, sondern das läuft so ab, wie ich das jetzt schon fünfmal mit denen erlebt habe und hinterher trinken die immer Kaffee und lachen (Person 6:29).

Dabei braucht es natürlich Instrumente, Methoden und auch Barmherzigkeit, um konstruktiv mit den unterschiedlichen Empfindungen, Meinungen und Positionen umzugehen, um angemessen zu kommunizieren, um ein versöhntes Miteinander und für alle akzeptable Lösungen zu finden.

Kompetenz in der Beziehung zu Mitarbeitenden

Gaben- und interessenorientierte Mitgestaltung und Kreativität fördern in Spannung zu verbindlicher Kontinuität von Mitarbeit.		
Wissen	Fertigkeiten und Sozialkompetenz	Werte, Charakter und Persönlichkeit
<ul style="list-style-type: none"> • Gaben- und interessenorientiert arbeiten • Mitarbeit frei wählbar • Ehrenamtlichkeit • Inhomogene Mitarbeiterschaft und Konflikte 	<ul style="list-style-type: none"> • Partizipation, Kreativität und Innovation fördern • Menschen miteinander vernetzen • Erfahrungen reflektieren, deuten und etikettieren • Konfliktfähigkeit • Zur Verbindlichkeit einladen und anleiten 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Belonging before believing</i> • Freude am Wachstum und an der Entfaltung anderer • „Katalysator“ sein, der Prozesse anstößt • Fehlerfreundlichkeit und Barmherzigkeit • Konflikte begrüßen statt zu verdrängen

4.6. Organisationsfragen

Organisation mit breiter Beteiligung entwickeln und gestalten

in Spannung zu klarer Struktur und Hierarchie

Als formaler Rahmen wurde in zwei Projekten die Rechtsform des gemeinnützigen, eingetragenen Vereines gewählt, bei Philippus gibt es eine gemeinnützige GmbH mit Aufsichtsrat und in Ergänzung den Förderverein Philippus e.V. Die äußere Form gibt jedoch nur eine Struktur vor, die nichts über die Dynamik und die informellen Entscheidungswege aussagt. Da die Projekte noch in der Entwicklung sind, ist es Aufgabe der Leitung, angemessene Organisationsformen zu finden, zu erproben, immer wieder anzupassen und zu gestalten. Welche Kompetenzen werden dafür benötigt?

Auf Grund der breiten Beteiligung in neuen Formen von Gemeinden sollten Leitende eine prozesshafte Meinungsbildung anleiten und ermöglichen. Alle drei Projekte wollen entsprechend gemeinsam mit den Besuchern und Mitarbeitenden vor Ort prozesshaft-entwickelnd unterwegs sein. Es ist angestrebt, Möglichkeiten zur Mitgestaltung und Mitverantwortung zu bieten, ohne gleich Mitglied zu werden oder eine formale Leitungsaufgabe übernehmen zu müssen. Wie in Kapitel 4.4. beschrieben, gibt es damit kaum positionale Macht, wohl aber ein sehr hohes Maß an Beziehungsmacht. Themen und Entscheidungen werden bewusst nicht zuerst in Gremien diskutiert, sondern in Beziehungen und in Treffen hineingetragen und Menschen werden beim Meinungsbildungsprozess beteiligt. Entsprechende Veranstaltungen sind in Projekt 1 das offene Plenum, in Projekt 2 der Mitarbeiterkreis, in Philippus der offene Freundeskreis. Dort können sich alle mit Argumenten und Impulsen betei-

gen. In der Moderation muss darauf geachtet werden, dass auch die Stilleren und diejenigen am Rande zu Wort kommen. Außerdem ist es wichtig, dass sich starke Leitungspersönlichkeiten, gute Redner und visionäre Persönlichkeiten zu Gunsten einer breiten Beteiligung zurückhalten. Eine Mitarbeiterin aus dem primär basisdemokratisch orientierten Projekt 1 beschreibt, dass es informelle Vorklärungsprozesse braucht, „damit wir überhaupt entscheidungsfähig bleiben und uns nicht mit sehr emotionalen Besprechungen ständig selber das Lebens schwer machen“ (Person 3:17).

Meinungsbildung geschieht auch dadurch, dass aktuelle Fragen mit den Personen besprochen werden, die zufällig gerade da sind:

Da steht jemand vor der Tür, da kommt ein Brief, da ist ein Anruf, da ist eine Anfrage, da ist man eingeladen irgendwo hinzukommen und dann ist es oft so, dass der bunte Haufen, der hier zusammensitzt, irgendwie aufmerksam wird, sich in Bewegung setzen will (Person 6:23).

In einem anderen Projekt wird beschrieben: „Dann passiert ganz viel Meinungsbildung informell dadurch, dass wir uns so viel sehen. Es gibt eine ganze Reihe von uns, die täglich hier sind“ (Person 3:17).

Dieser offene Meinungsbildungsprozess muss koordiniert werden mit den Gesprächen, die unter den zentralen Leitungspersonen stattfinden. Außerdem müssen die Teams verknüpft werden, die jeweils einzelne Arbeitsfelder im Blick haben und innovativ und auch organisatorisch eigenverantwortlich denken und handeln. Das erfordert eine gute „Balance aus gegenseitigem Vertrauen und Eigenständigkeit“ (Person 3:16).

Solche Einbeziehung von vielen unterschiedlichen Personen in einem offenen System erfordert großes Fingerspitzengefühl und eine immer wieder ermöglichte Of-

fenheit. „Es ist meistens viel leichter, in ein hierarchisches System reinzukommen von außen“ (Person 1:31). Denn eine Gefahr ist, dass

wenn man gerne in Gruppen redet und gerne argumentiert, dann hat man sich auch schnell durchgesetzt gegen Leute, die zuerst einmal ihre Gedanken ordnen müssen oder nicht so gerne laut reden (Person 3:5).

Neben dem prozesshaften Gestalten der informellen Prozesse, müssen sich aber auch nach und nach äußere Organisationsformen entsprechend der sich entwickelnden inneren Strukturen herauskristallisieren. Es braucht äußerlich und rechtlich einen verlässlichen und transparenten Rahmen. In Projekt 1 kristallisiert sich dieser nach mehreren Jahren durch eine neue Organisationsstruktur heraus, die in einem langen und aufreibenden Prozess gemeinsam entwickelt wurde. In Projekt 2 ist die Organisationsstruktur durch das Miteinander der drei Leitungspersonen als Vorstandsmitglieder, einer etwas breiteren Mitgliederversammlung und einem offenen Mitarbeiterkreis gegeben. In Philippus gibt es eine sehr vielschichtige Struktur mit Aufsichtsrat, Kuratorium und Vorstand des Fördervereins sowie einem offenen Freundeskreis ohne formale Autorität.

Eine besondere Herausforderung für die Leitung ist die Komplexität der zu organisierenden Arbeitsfelder in den untersuchten Projekten. Dabei geht es zum Beispiel um Hausverwaltung, um Baufragen mit enormem Umfang und um notwendige Sanierungsmaßnahmen. Das Geld und die Zuschüsse für Personalstellen, für die Programmarbeit und für die Gebäude müssen häufig selbst besorgt und koordiniert werden, da es keine eingespielten Abläufe und keine solide Finanzierung durch Mitarbeiter und Mitglieder gibt. Es vermischen sich noch dazu verschiedenste Erwartungen von Geldgebern.

Das kann man sehr schön illustrieren, wenn man an einen Zuschussantrag denkt. Der muss für jeden Zuschussgeber, der ja auch zum Netzwerk gehört, unterschiedlich formuliert werden. Der eine möchte hören, dass wir missionarisch innovativ sind, der nächste möchte hören, dass wir ein Denkmal möglichst konservieren, der nächste will, dass wir Arbeitsplätze schaffen, der nächste möchte sich als Person hier wiederfinden, der nächste möchte preiswerten Raum haben, in dem er Musik durchführen kann. Das alles passt schon in meine Vorstellung, aber ist nicht aufeinander abgestimmt (Person 6:7).

In Projekt 2 wird deutlich, dass es Spannungen zwischen „(1) gemeinschaftlichem Leben, (2) gesellschaftsrelevantem Gemeindebau und (3) Immobilienmanagement“ gibt (Konzeptionspapier). Leitende können gar nicht auf allen Gebieten kompetent sein. Es müssen daher Formen entwickelt werden, wie entsprechendes Fachwissen und Fachkompetenzen von Experten in den Prozess der Meinungsbildung und Entscheidung einbezogen werden.

Auch wenn in allen drei Projekten Mitarbeit und Mitgestaltung ohne formale Mitgliedschaft im Verein und ohne ein eigenes Bekenntnis zum christlichen Glauben möglich sind, gibt es dennoch Grenzen der Verantwortungsübernahme. In Projekt 1 ist es

irgendwie so, dass offensichtlich die richtig Entscheidenden doch alle Christen sein müssen und ... daraus ergibt sich dann so ein informelles Ranking, was auch die Leitungsstruktur bestimmt, wo dann das Christsein doch einen selektiven Effekt hat, wer wie viel zu sagen hat. Das ist blöd, weil das nicht formalisiert ist und das erzeugt blöde Dynamiken (Person 2:28).

In Projekt 2 muss eine Person für die Mitgliedschaft als Voraussetzung unter anderem erfüllen:

Sie teilt den christlichen Glauben, wie er im Glaubensbekenntnis von Nizäa-Konstantinopel zusammenfassend formuliert ist und dessen Essenz im Doppelgebot der Liebe (Mk 12,29-31) besteht (Vereinsatzung).

In Philippus kann wiederum jede natürliche und juristische Person Mitglied des Fördervereins werden, aber „die Mitglieder des Vorstands sollen einer christlichen Kirche angehören und in ihrer Mehrheit Mitglied der Ev.-Luth. Landeskirche Sachsens sein“ (Vereinssatzung).

In traditionellen Gemeinden wird davon ausgegangen, dass nur Getaufte oder formale Mitglieder einer Gemeinde mitbestimmen dürfen. Hier müssen neue Formen von Gemeinde eigene Wege finden und erproben. Es ist Dialogfähigkeit, Integrations- und Prägekraft gefordert, eine christliche Gemeinde zu gestalten und zu leiten und dabei Menschen ohne christliches Bekenntnis mitwirken zu lassen.

Dialog mit der Literatur

Der Kontext entscheidet mit, welche Methoden wir gebrauchen und wie sich Gemeinde angemessen gestaltet. Die Missiologie bestimmt die Ekklesiologie, die missionarische Aktion ist nicht lediglich ein Teil einer Ekklesiologie (Herbst 2011:78). Bei den Zielgruppen der drei Projekte gibt es eine starke Kultur der Beteiligung und es herrscht das Ideal des Dialogs auf Augenhöhe. Das bringt mit sich, dass die drei Projekte und zahlreiche andere neue Formen von Gemeinde insbesondere Elemente von hierarchiearmen Netzwerken, aber zugleich auch Elementen formaler Organisationsstruktur haben. Ähnliches fordert Eberhard Hauschild (2013) insgesamt für die Kirche. Der Kommunikation des Evangeliums

wird die Evangelische Kirche dann am besten gerecht, wenn sie sich bewusst als Hybrid aus den Sozialformen Gruppe/Bewegung, Institution und Organisation versteht. Die bewusste Verknüpfung zwischen den drei Sozialformen, nicht deren Hierarchisierung oder Beschränkung auf eine dieser drei Sozialformen, ist angemessen (130).

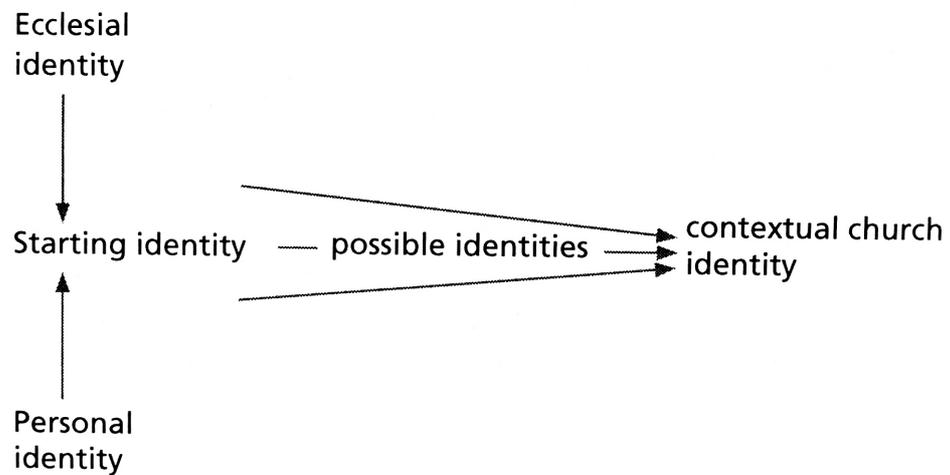
Das entspricht dem Ansatz von Braffman und Beckstrom (2007) und Olaf-Axel

Burow (1999), die ebenfalls als Ideal eine hybride Organisationsform beschreiben, die das Beste aus einer Netzwerk-Kooperation und aus einer formalen Struktur übernimmt. Neue Formen von Gemeinde können zum Beispiel den Rahmen eines eingetragenen Vereins nutzen und darin als Jazzband kreativ spielen und improvisieren, wie es Phil Potter (2009:147-148) beschreibt.

Neue Gemeindeformen sind in einem andauernden Prozess der Veränderung. Dabei braucht es eine „Dynamische Unternehmensentwicklung“, wie es schon im Buchtitel von Friedrich Glasl und Bernhard Lievegoed (2011) heißt. Dort werden die Pionierphase (Entwicklung einer Organisation rund um Personen), die Differenzierungsphase (Aufbau eines steuerbaren Apparates), die Integrationsphase (Entwickeln eines ganzheitlichen Organismus) und schließlich die Assoziationsphase (Vernetzung des Unternehmens mit den Umwelten) mit den jeweils eigenen Prinzipien, Krisen und Herausforderungen für die Leitung beschrieben. Für jede Phase werden spezifische Führungsstile und Führungstechniken entfaltet und erläutert. Auch wenn dieses und ähnliche Modelle eine Schematisierung bedeuten, helfen sie, die verschiedenen sich häufig überlappenden oder auch parallel laufenden Prozesse zu verstehen und angemessen darin zu handeln.

Ein Aspekt in der Pionierphase einer Gemeinde ist der Prozess der Identitätsfindung und Identitätsbildung. Dies wurde oben schon mit dem Zwischenstadium der Liminalität als tiefgreifendem Umbruch beschrieben. Dabei durchläuft jede einzelne Leitungsperson eine Entwicklung, geprägt durch die persönliche Identität und durch die Identität des Projektes oder der Gemeinde, hin zu einer zugespitzten Überzeugung und Identität:

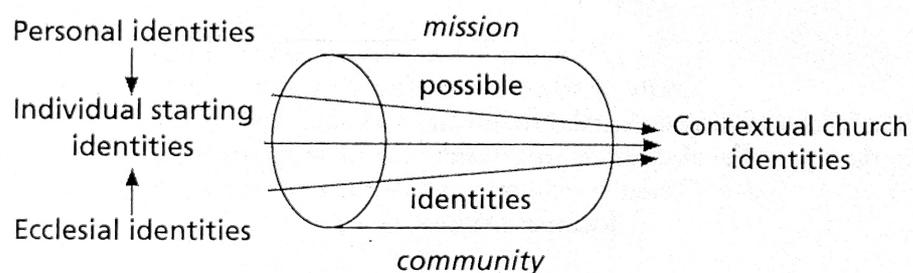
Abbildung 22: The individual's identity voyage



Quelle: Moynagh 2012:226

Während jede einzelne Person einen solchen Veränderungsprozess durchläuft, kann man auch die Identitätsfindung des gesamten Leitungs- oder Mitarbeitendenteams (*mission community*) als eine solche „Reise“ verstehen:

Abbildung 23: The mission community's identity voyage



Quelle: Moynagh 2012:227

Hilfreich und entlastend an dieser Sicht ist, dass die Identität einer Gemeinde oder eines Projektes nicht von Anfang an hieb- und stichfest formuliert werden muss. Denn sowohl die Leitungspersonen als auch die Gemeinschaft aller Beteiligten verändern und entwickeln sich auf dem gemeinsamen Weg. Die Komplexität dieses Prozesses wird noch erhöht, wenn es bei der Mitarbeitenden-Kerngruppe keine klaren

Zugehörigkeitsformen gibt und wenn darunter auch noch Personen sind, die sich nicht als Christen verstehen und nicht im engeren Sinne eine Gemeinde gründen wollen. Das ist bei allen drei untersuchten Projekten der Fall und dieser Prozess sollte den Leitenden bewusst sein und zugleich angeleitet oder koordiniert werden.

Eine Herausforderung und Leitungsaufgabe beim Übergang von der Pionierphase in die Differenzierungsphase besteht darin, die Lebendigkeit aufrecht zu halten: „Wie erhalten wir möglichst lange diese Ursprünglichkeit, die Menschen so attraktiv finden, weil sie das Gefühl haben, hier ist etwas ganz Echtes“ (Person 6:39)? Allerdings muss realistisch eingeschätzt werden, in wie weit sie lediglich das Anfangs-Entwicklungsstadium einer neuen Gemeinschaft oder Organisation darstellt und notwendigerweise durch Strukturen und durch die prägenden Personen mit der Zeit ein klareres Profil gewinnt.

Die erste Liebe wird sich dann in Richtung Silberhochzeit bewegen. Und die kann ja auch schön sein. Aber dafür muss man eben dann doch mal Blumensträuße kaufen gehen und doch noch mal neues Parfüm auflegen, weil das Alte zu bekannt ist (Person 6:42).

Auch die schon mehrfach beschriebene Herausforderung für die Verhältnisbestimmung von Haupt- und Ehrenamt ist mit Leitungs- und Organisationsformen verknüpft. Sie ist unter anderem im oben erwähnten Buch „Ehre, wem Ehre gebührt“ von Dietmar Nowotka (2007) reflektiert. In Projekt 1 wird in innovativer Weise in einem Konzeptionspapier zwischen drei unterschiedlichen „Finanzlogiken“ in Bezug auf die Honorierung von Mitarbeitenden unterschieden:

Aufwandsentschädigung für diejenigen, die kontinuierlich in größerem Umfang Koordinationsaufgaben übernehmen und damit die Stabilität und Kontinuität ... erst möglich machen.

Dies entspricht einem konkreten Honorar oder Gehalt entsprechend des Zeit-

aufwandes.

Finanzielle Wertschätzung für diejenigen, die sich in anderer Weise gerne, gut und von Herzen ... einbringen, damit ebenso ihrer Berufung nachgehen und anderen mit ihren Fähigkeiten dienen.

Diese Honorierung wird dort individuell jedes Jahr für einzelne Mitarbeitende im Konsens besprochen.

Verwendung von speziell für *bestimmte beantragte Projekte* bewilligte und zweckgebundene Förder-Gelder.

Der Arbeitsbereich, für den das Fördergeld bestimmt ist, entscheidet dabei selbständig über den Einsatz des Geldes.

Mit dieser Unterscheidung wird deutlich, dass es unterschiedliche „Kulturen“ des Umgangs mit Ehrenamt und Finanzen in ein und derselben Organisation geben kann. Es ist dabei wichtig, dass diese transparent sind.

Kompetenz in Bezug auf die Organisation

Organisation mit breiter Beteiligung entwickeln und gestalten in Spannung zu klarer Struktur und Hierarchie		
Wissen	Fertigkeiten und Sozialkompetenz	Werte, Charakter und Persönlichkeit
<ul style="list-style-type: none"> • Rechtlicher Rahmen • Netzwerkorientierte und hierarchische Organisationsformen • Entwicklungsstadien einer Organisation und jeweils angemessene Leitung • Unterschiedliche Prinzipien von Haupt- und Ehrenamt 	<ul style="list-style-type: none"> • Vernetzende, prozesshafte Beteiligung und Meinungsbildung gestalten • Organisationsformen erproben, anpassen und weiterentwickeln • Transparenz bei Entscheidungen, Vertrauen fördern • Identität entwickeln • Externes Fachwissen angemessen einbinden 	<ul style="list-style-type: none"> • Überzeugung für eine lernende Organisation und für Prozessorientierung • Mit Dynamik und Komplexität umgehen können • Angstfreiheit und Vertrauen: Das Gute setzt sich durch! • Man muss nicht alles selbst wissen und können

5. SCHLUSSFOLGERUNGEN

Im Anschluss an die Schwerpunktverlagerung von Qualifikation zu Kompetenz in der Bildungsdiskussion war es das Ziel dieser Arbeit, besonders relevante Leitungskompetenzen für neue Gemeindeformen im Osten Deutschlands herauszufinden. Dazu wurde im ersten Teil die breite Literatur zu den Themenbereichen Kompetenzen, Leitung im Allgemeinen, Leitung von Gemeinde, neue Formen von Gemeinde und ostdeutscher Kontext untersucht. Bei der Fülle der Literatur zu den einzelnen Themenbereichen war nicht davon auszugehen, dass es grundlegend neue Erkenntnisse gibt, die bisher nirgends benannt oder beschrieben wurden. Daher sollte in der Literararbeit herausgearbeitet werden, welche der vielen Aspekte sich als besonders relevant für die Fragestellung der Arbeit erweisen würden. Zusammengefasst wurde das Ergebnis in einer deduktiv abgeleiteten Übersicht von Kompetenzen in Kap 2.6.

Im empirischen Teil wurden mit dem Hintergrundwissen der Theorie drei Projekte untersucht und induktiv anhand der Praxis von drei neuen Formen von Gemeinden geprüft, was sich dort als besondere Anforderungssituation beschreiben lässt und welcher Kompetenzbedarf sich daraus ergibt. Ein Ergebnis ist die Gliederung in sechs Kompetenzbereiche, die sich durch das Codieren in mehreren Schritten gemäß der *Grounded Theory* der empirischen Forschung ergeben hat: Der Kontext, missionales Verständnis und Handeln, kulturspezifische Spiritualität, Leitungspersönlichkeit, Beziehung zu den Mitarbeitenden und Organisationsfragen.

Darüber hinaus wurden die empirischen Erkenntnisse mit der Literatur ins Gespräch gebracht und zu den sechs Kompetenzbereichen wurde jeweils eine Übersicht mit dem zugehörigen Wissen, den Fertigkeiten und Werten zusammengestellt. Dabei gab es einige Aussagen und Wahrnehmungen aus der Literatur, die sich durch die

Praxisbeobachtung umfassend bestätigt haben, andere wurden ergänzt und konkretisiert.

Im Folgenden werden die Zusammenfassung aus der Literaturforschung in Kap 2.6 und die Erkenntnisse der empirischen Forschung aus Kapitel vier zusammengebracht. Das entspricht dem Vorgehen bei der Erstellung eines Curriculums, das sowohl deduktiv aus der Literatur als auch induktiv aus der Praxis abgeleitete Kompetenzen berücksichtigt. Für die bessere Lesbarkeit werden nochmals am Anfang der folgenden Abschnitte jeweils in der grau unterlegten Übersicht die zugehörigen Ergebnisse der Literaturliteraturarbeit und die entsprechenden Tabellen aus den Kapiteln 4.1. bis 4.6. aufgeführt.

Als Schlussfolgerung werden Aspekte für die Auswahl, Ausbildung und Begleitung von Leitenden von neuen Formen von Gemeinde abgeleitet. Wie in der Literatur zur Person der Leitenden erarbeitet, gehören zu Kompetenzen auch die Bereiche Persönlichkeit, Begabung, Charakter und Willenskraft. Entsprechend sind bei der Förderung von Leitungskompetenzen, Persönlichkeitsentwicklung, Begabungsförderung und Charakterbildung mit einzubeziehen. Gemäß dem entfaltetem Verständnis von geistlicher Leitung wird alles Leitungshandeln auch als geistliches Handeln verstanden.

5.1. Die Förderung von Leitungskompetenzen

Aus den Zusammenfassungen zu den benötigten Kompetenzen ergibt sich die Aufgabe von deren Vermittlung und Förderung. Für die formale Aus-, Fort- und Weiterbildung braucht es eine entsprechende kompetenzorientierte Curriculumentwicklung. Dabei sollte die gesamte Sicht von Bildung vom kompetenzorientierten Ansatz

bestimmt sein. Dazu gehören kompetenzorientierte Lernziele, ein kompetenzorientiertes Kursdesign und schließlich kompetenzorientierte Lernprozesse und eine angemessene Evaluierung.

Kompetenzen lassen sich nur in ihrer Anwendung einüben und aneignen (Heyse & Erpenbeck 2004:XXII). Schlüsselqualifikationen können „nicht erlernt werden, indem man darüber spricht, sondern indem man Situationen schafft, in welchen diese Kompetenzen und Qualifikationen geübt werden können“ (Ott 2007:245). In der Ausbildung müssen entsprechend im „Simulator“ oder im „Labor“ praktische Erfahrungen ermöglicht werden.

Einige Prinzipien für die Umsetzung eines kompetenzorientierten Ausbildungsprogrammes werden in der Studie „Kompetenzprofile“ von Hess, Ilg & Weingardt (2004:87-110) für Professionelle in der Jugendarbeit untersucht, reflektiert und vorgeschlagen:

1. Simulierte Praxis: „Studierende werden vor fiktive Aufgaben gestellt, die sie praxisnah zu lösen haben“ (:89).
2. Förderung der eigenständigen Kompetenzaneignung: Studierende „sollen fähig werden, sich selbst immer wieder die nötigen Wissens- und Handlungskompetenzen im jeweiligen Kontext anzueignen“ (:90-91). Dabei wird das Konzept des „Projektstudiums“ entfaltet, bei dem die Dozenten zu „Lernberatern“ werden.
3. Einbeziehung der ehrenamtlichen Vorerfahrung: Dabei sollten „die Erfahrungen aus dieser ehrenamtlichen Zeit stärker mit der theoretischen Ausbildung in Berührung gebracht werden“ (:91).
4. Aktive Grundhaltung der Studierenden fördern:

Ein Ausbildungsgang, der den Studierenden immer wieder eigene Aktivität in gemeinsamen Projekten abfordert, kann zwar den Erwerb nicht garantieren, schafft aber wesentliche Voraussetzungen dafür, dass solche sozialen Lernprozesse geschehen und im günstigsten Fall auch im Rahmen des Unterrichts reflektiert und begleitet werden können (:92).

Die Ergänzung für eine formale Ausbildung besteht in Praktika, in denen die Kompetenzen erlebbar und vor Ort zu erproben sind. Solche Zeiten bedürfen guter Vorbereitung, permanenter Reflexion und einer Auswertung. Ein Projektleiter benennt dazu einige Schritte:

In der Vorbereitung darstellen, was wir sind – das klingt jetzt einfach, ist aber mehr als eines von vielen Papieren herauszugeben. Das zweite ist, den Praktikanten dazu zu bewegen, dass er eine wirkliche Erwartung hat, die größer sein muss als ‚Ich muss drei Wochen‘ und ‚Ich mache das in der Nähe von meinem Freund‘. Dass wirklich klar gesagt wird, was habe ich für eine wirklich tiefe Erwartung. Und das dritte ist dann vielleicht sogar täglich die Viertelstunde: Was hast du erlebt? Warum haben wir das so gemacht (Person 6:46-47)?

Eine Ergänzung oder auch Alternative ist das *training on the job*. Eine tiefere Begründung dafür, die auch auf Leitende von neuen Formen von Gemeinde zutreffen kann, wird in dem Programm *action based learning* der *School for Social Entrepreneurs* (SSE) in London formuliert:

Entrepreneurs prefer action to reflection: they want to get on with it. They are willing to explore their environment for opportunities and resources, and to take risks. They are ‘people’ people. They aren’t interested in learning programmes that don’t seem relevant to them, and they often move straight into action without any educational preparation. They learn as they go (School for Social Entrepreneurs 2015).

Michael Moynagh (2012:322) beschreibt dies als Präferenz des

just-in-time learning (acquiring the knowledge you need at the moment) to just-in-case learning (ploughing through a syllabus, because you may need the knowledge at some stage).

Dabei spielen Coaching und Mentoring (:322-323) und der Austausch in

Netzwerken (:422-423) eine entscheidende Rolle.

5.2. Auswahl, Ausbildung und Begleitung von Leitenden

Im Folgenden kommen einzelne Aspekte für die Auswahl und für die Aus- und Fortbildung zur Sprache, die in Kapitel zwei und Kapitel vier herausgearbeitet und in den Tabellen zusammengefasst wurden. Erst die Fähigkeit zur integrierten Anwendung in konkreten Anforderungssituationen lassen das geforderte Wissen, die fachlichen und sozialen Fertigkeiten und die Werte, die Charakter- und die Persönlichkeitseigenschaften zu Kompetenzen werden.

Kontext

Deduktiv aus der Literatur abgeleitete Kompetenz

Besondere Anforderungen	Kompetenzen
Soziale Herausforderungen und religiöser und areligiöser Kontext	Kultur des spezifischen Kontextes kennen und verstehen und Interaktion zwischen Evangelium und Kultur fördern
Kultur- und Milieugrenzen überschreiten	Wertschätzung von Andersartigkeit
Kommunikation mit Andersdenkenden auf Augenhöhe	Dienende und liebevolle Beziehungen milieu- und kulturübergreifend gestalten

Induktiv aus der empirischen Forschung abgeleitete Kompetenz

Als Gemeinschaft und persönlich im Stadtteil Beziehungen leben und Gesellschaft mitprägen in Spannung zur Gestaltung von christlicher Kontrastgesellschaft.		
Wissen	Fertigkeiten und Sozialkompetenz	Werte, Charakter und Persönlichkeit
<ul style="list-style-type: none"> • Kontext- und Milieuanalyse, um die Kultur und das Umfeld zu verstehen • Theologische Begründung und Einordnung von Engagement in der Gesellschaft, „Gesellschaftstransformation“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Milieuzugehörigkeit reflektieren und Milieugrenzen überschreiten • Wahrnehmen, Hinhören, Hineinfühlen • Kommunikation, Dialog • Dienende und liebevolle Beziehungen • Koalitionen bilden, Partner finden 	<ul style="list-style-type: none"> • Interesse, Wertschätzung, Liebe und Leidenschaft für den Stadtteil, die Menschen und Kultur • Lebensvollzug in Familie, Beruf und Gesellschaftsgestaltung als Ausdruck christlichen Lebens

Sowohl die Literatur, als auch die empirische Forschung haben gezeigt, dass die Analyse des Kontextes und eine genauere Kenntnis der Kultur, des Umfeldes und der Religiosität oder Areligiosität die Voraussetzung für eine angemessene Gestaltung neuer Formen von Gemeinde bilden. Es geht dabei um weit mehr, als um eine Kenntnis und ein Verstehen des Kontextes: Leitende sollten persönlich und auch gemeinsam mit der Gemeinschaft im Stadtteil leben, Beziehungen gestalten und auf diese Weise die Gesellschaft mitprägen. In den Interviews wurde der Aspekt formuliert,

dass es sich dabei um den Ausdruck eines authentischen, geistlichen Lebens handelt.

Dafür braucht es bei Leitenden ein grundsätzliches Interesse an Gesellschaft, Kultur und Kontext. In der Aus- und Fortbildung sollte es dazu Handwerkszeug und soziologisches Fachwissen zu Kultur- und Milieuforschung, zu Milieugrenzen und deren Überwindung geben. Es sollte zudem bei der Auswahl von Leitenden geklärt werden, ob diese entweder selbst aus dem Milieu der Zielgruppe kommen oder aber eine Wertschätzung, Liebe und Leidenschaft für Menschen im Umfeld haben und den Mut, sich auf die andere Kultur mit Haut und Haar einzulassen. Darüber hinaus ist die theologische Reflexion von Gesellschaftstransformation und ihrer Grenzen eine wichtige Hintergrundfolie.

Spätestens in ihrer Ausbildung sollten Menschen zu einem gesellschaftlichen Engagement und zu liebevollen Beziehungen in einem konkreten Umfeld ermutigt werden. Das kann zum Beispiel durch die Mitarbeit in einem Projekt, in einem Verein, in einer Initiative oder in politischen Gremien am Ausbildungs- oder Wohnort geschehen. Das sollte durch persönliche Beziehung zu Einzelnen und deren Begleitung ergänzt werden. Solches Erleben fördert auf wirkungsvolle Art und Weise die Wahrnehmung und Auseinandersetzung mit einem bestimmten kulturellen Kontext. Wenn dies während der Ausbildung durch Praxisreflexion und soziologische Analysen vertieft wird, wird kontextuelle Kompetenz gewonnen.

Missional

Deduktiv aus der Literatur abgeleitete Kompetenz

Besondere Anforderungen	Kompetenzen
Missionale Kultur entwickeln und leben	Ganzheitliches missionales Verständnis
Inkulturation des Evangeliums	Sprachfähigkeit über Spiritualität und Übersetzung des Evangeliums in den Kontext
Schritte hin zur Jüngerschaft auch von Konfessionslosen fördern	Andere auf ihrem persönlichen und spirituellen Weg begleiten und anleiten

Induktiv aus der empirischen Forschung abgeleitete Kompetenz

Inkulturation und Kontextualisierung des Evangeliums in Spannung zu geprägter Subkultur von und für Christen.		
Wissen	Fertigkeiten und Sozialkompetenz	Werte, Charakter und Persönlichkeit
<ul style="list-style-type: none"> • Verständnis der Wechselwirkung zwischen Kultur und Evangelium • Missionale Theologie • Lebensveränderung und Jüngerschaft 	<ul style="list-style-type: none"> • Dialog auf Augenhöhe • Verschiedene Formen der Kontextualisierung des Evangeliums • <i>Diversity Management</i> • Vorstellungskraft • Unterscheidung zwischen Inhalt des Evangeliums und Ausdrucksformen • <i>Next Practice</i> - Neue Konzepte und Programme entwickeln 	<ul style="list-style-type: none"> • Lernender sein, Experimentierfreudigkeit • Respekt gegenüber anderen und angstfreie Begegnung • Wir sind die Botschaft • Erwartung, dass Christus schon am Werk ist • Gemeinsam einen Weg gehen

Die Inkulturation und Kontextualisierung des Evangeliums bilden entsprechend der empirischen Ergebnisse das Zentrum und den Schlüssel für missionalen Gemeindeaufbau. Dieser Aspekt wurde auch in der Literaturarbeit deutlich. Was kann in der Aus-, Fort- und Weiterbildung dafür getan werden?

Ein theologisch fundiertes Grundverständnis von missionaler Theologie und ihre Einordnung im Rahmen der Missionstheologie ist ein Baustein. Zentral ist außerdem das Verstehen und Einüben des Dialogs auf Augenhöhe mit Menschen anderen

Glaubens oder ganz ohne Glaubensüberzeugungen, im Sinne des in der Literatur beschriebenen Alteritätsmodells. Grundlegend dafür ist Respekt vor dem anderen, die Wertschätzung von Andersartigkeit und die Bereitschaft der Leitenden, selbst im Prozess des Dialoges Lernende zu sein und sich zu verändern. Die Art und Weise des Lernens sollte einen solchen Dialog fördern. In einem der Interviews wurde dazu vorgeschlagen:

Wenn man jetzt ein Thema bearbeitet, sollte man sie wirklich konfrontieren mit zwei Meinungen, die total überzeugend sind, gegensätzlich, aber die jeweils was haben. Das ist ja typisch deutsche Ausbildung: These - Antithese – Synthese (Person 4:54).

Um Inkulturation des Evangeliums zu fördern, braucht es ein Verständnis von der Wechselwirkung zwischen dem Evangelium und der Kultur. In Kapitel 4.2. wurden dazu sechs sich ergänzende Modelle vorgestellt, die auch in der Ausbildung reflektiert und eingeübt werden sollten. Eines davon ist die „Übersetzung“ von christlichen Konzepten in eine Sprache, die auch kirchlich nicht sozialisierte Menschen verstehen und nachvollziehen können. Dazu gehört eine der Kultur angemessene Verkündigung. Sie lässt sich nicht theoretisch erlernen. Nur durch Praxis, am besten direkt im entsprechenden Kontext, bekommt man die angemessene Rückmeldung und Erfahrung. Bei der Inkulturation sind zudem eine selbstkritische Differenzierung zwischen dem Kern des Evangeliums und seiner individuellen Ausdrucksform und schließlich die transparente und authentische Gestaltung eines eigenen geistlichen Lebens in der Alltagswirklichkeit gefragt.

Die Kontextualisierung des Evangeliums verlangt neue Formen von Gestaltung und damit Innovationskraft. Dadurch sind Leitende nötig, die sich von Wandel und Entwicklungsprozessen nicht erschrecken lassen. Sie brauchen Experimentier-

und Entdeckerfreude. Sie sollten bereit sein, sich in das Übergangsstadium der in der Literatur beschriebenen Liminalität mit den Unsicherheiten und dem benötigten Umdenken zu begeben. Innovatives Denken und Handeln in unterschiedlichen Bereichen des bisherigen Lebens können ein Indiz dafür sein. In der Church of England wird für die Auswahl von ordinierten Priestern für *Fresh Expressions of Church* im Kriterienkatalog formuliert:

Candidates should have a demonstrable track record of innovation and initiative.

Evidence of this may be drawn from a candidate's capacity to:

- Identify key opportunities for mission
- Minister in creative and non-standard ways and develop an innovative approach to problem solving and thinking
- Start a new project around perceived opportunities
- Reflect on situations, learn from them and make appropriate changes for the future (Church of England 2015).

Es sollten entsprechend auch in der Aus- und Fortbildung Umbruchssituationen durchlebt und Innovation fördernde Module und Methoden eingesetzt werden.

Die theologischen und inhaltlichen Aspekte werden idealerweise durch die Kenntnis und besser noch durch das Erleben von unterschiedlichen Praxisbeispielen von missionalen Projekten oder Gemeinden ergänzt. Es geht dabei nicht um Modelle zum Kopieren, sondern vielmehr um das Verstehen der dahinter liegenden Prinzipien. Aus England gibt es dazu viele Materialien. Zum Beispiel wurde von Michael Moynagh (2014) eine Sammlung von 120 Geschichten von Gemeindegründung herausgegeben. In Deutschland bietet das Internetportal des überkonfessionellen Netzwerkes von Fresh X (2015) einen Einführungskurs und eine DVD mit 19 Videos von Praxisbeispielen.

Lebensveränderung durch Wegbegleitung von Menschen mit Mentoring oder

Coaching und das gemeinsame Gestalten und Erleben eines Weges mit und zu Gott als Jüngerschaft gehören zu missionaler Leitung. Selbstreflexion und die Freude an der Lebensveränderung bei sich selbst und bei anderen sind wichtige Voraussetzungen. Dazu ist es für Leitende zentral, selbst Mentoring oder Coaching und Begleitung zu erleben – als solche, die begleitet werden und als solche, die andere begleiten. Dazu gibt es an vielen Ausbildungsstätten spezielle Programme und auch im christlichen Umfeld zahlreiche Seminare, Fortbildungsmöglichkeiten und persönliche Angebote.

Spiritualität und Gemeinde

Deduktiv aus der Literatur abgeleitete Kompetenz

Besondere Anforderungen	Kompetenzen
Im Kontext von Konfessionslosigkeit braucht es zeugnishaft Vorbilder	Eigene Praxis der Nachfolge Jesu und geistlichen Leitung
Beziehungen und Kooperation mit anderen Kirchen und Gemeinden gestalten	Verschiedene (Organisations-)Formen von Gemeinden kennen und als <i>Mixed Economy</i> wertschätzen

Induktiv aus der empirischen Forschung abgeleitete Kompetenz

Kulturspezifische Spiritualität gestalten und prägen in Spannung zur Vielfalt von Formen und Spiritualitäten in der <i>Mixed Economy</i> .		
Wissen	Fertigkeiten und Sozialkompetenz	Werte, Charakter und Persönlichkeit
<ul style="list-style-type: none"> • Christliches Verständnis von Spiritualität • Verschiedene Spiritualitäten mit ihren Ausdrucksformen • Verschiedene Kirchen, Kirchenordnungen und Sakramentsverständnisse 	<ul style="list-style-type: none"> • Persönlich christliche Spiritualität gestalten • Sprachfähigkeit über Spiritualität • Der Kultur angemessene spirituelle Formen anleiten und prägen • Vertrauen zu Kirchen und Gemeinschaften fördern 	<ul style="list-style-type: none"> • Mut zum Experimentieren mit verschiedenen Spiritualitäten • Wertschätzung für Spiritualität und Gemeindeformen in Vielfalt einer <i>Mixed Economy</i> • Demut der Unterordnung unter das Kirchenrecht • Ökumene der Herzen

In der empirischen Forschung wurde die zentrale Bedeutung einer kulturspezifischen Spiritualität deutlich. Dieser Aspekt wurde in der Literatur in der Regel unter der Inkulturation des Evangeliums mit aufgenommen. Zentral ist außerdem, sowohl in der Beobachtung in den Projekten als auch in der Literatur zu neuen Formen von Gemeinde, das Verständnis und die Überzeugung für eine *Mixed Economy* als Voraussetzung für ein gleichwertiges Miteinander von unterschiedlichen Gemeinde- und Organisationsformen.

Persönliche Voraussetzung bei den Leitenden sind eigene Erfahrungen mit gelebter Spiritualität und mit Gemeinde. Je breiter diese sind, desto kreativer können sie gemäß dem Kontext angewendet und eingesetzt werden. Dabei sind die Rolle des Gottesdienstes und sein „Platz“ im gemeinschaftlichen Leben und bei der Gestaltung von spirituellen Angeboten zu klären. Leitende sollten Lernende sein im Blick auf ihnen nicht vertraute Formen von Spiritualität. Das fordert eine Haltung der Wertschätzung für andere Gemeinden und Kirchen mit deren Ausdrucksformen und bei Verletzungen auf Grund persönlicher Erfahrungen eine innere Versöhnung. Für diese „Ökumene der Herzen“ muss man nicht auf formaler Ebene und in allen Bereichen die Einheit mit anderen Kirchen leben oder herstellen. Wichtiger ist ein Verstehen der Spiritualität des anderen von innen her, verbunden mit der Kreativität und Experimentierfreudigkeit, selbst in der eigenen Gemeinschaft solche und andere Formen zu erproben. Was sich dabei bewährt, kann dann zur eigenen Form werden.

Wichtig für Leitungspersonen ist, dass sie zu Formen geistlichen Lebens anleiten und die geistliche Kultur der Gemeinschaft mitgestalten können. Notwendiges Hintergrundwissen sind dabei ein christliches Verständnis von Spiritualität und eine Verhältnisbestimmung zu und gegebenenfalls auch eine Abgrenzung gegenüber eso-

terischen oder anderen religiösen Formen und Praktiken.

Für ein übergemeindliches Miteinander in einer Stadt ist das gegenseitige Vertrauen von grundlegender Bedeutung. Dazu gehört es, dass Leitende die jeweilige gemeindliche Praxis und Ordnung der anderen Gemeinden kennen und respektieren. Schon vor und während der Ausbildung sind persönliche Begegnungen zwischen Mitgliedern unterschiedlicher Gemeinden und gemeinsame Aktionen im Bereich der evangelischen Allianz und in der Ökumene wichtige Erfahrungsfelder.

Es sollte aber auch Kirchenrecht und Liturgie von unterschiedlichen Kirchen zum Ausbildungsprogramm gehören. Leitende in einem Projekt brauchen Hintergrundwissen für einen angemessenen Umgang mit Amtshandlungen und Sakramenten. So können sie qualifiziert klären, mit welcher Kirche und in welchem kirchenrechtlichen Rahmen sie agieren möchten. Denn für öffentliche Gottesdienste, für die Feier des Abendmahls, für Taufen und Trauungen ist es wichtig, die Absprache und Kooperation mit den umliegenden Kirchengemeinden oder mit der entsprechenden Kirchenleitung suchen.

Leitungspersönlichkeit

Deduktiv aus der Literatur abgeleitete Kompetenz

Besondere Anforderungen	Eigenschaften und Kompetenzen
In der Pioniersituation gibt es noch kein tragfähiges und unterstützendes Umfeld	Selbständigkeit, Selbstmotivation, Selbstleitung und Selbstdisziplin
Neues wagen und entwickeln	Initiieren und unternehmerischer Mut

Induktiv aus der empirischen Forschung abgeleitete Kompetenz

In gegenseitiger Ergänzung durch Beziehungen leiten in Spannung zu Leitung durch Position.		
Wissen	Fertigkeiten und Sozialkompetenz	Werte, Charakter und Persönlichkeit
<ul style="list-style-type: none"> • Charakter, Authentizität und Persönlichkeit als prägende Faktoren • Machtbasen: Fokus auf Beziehungsmacht 	<ul style="list-style-type: none"> • Ergänzung von Leitenden mit Vision, Menschenorientierung und strategischer Begabung • Leitung durch Präsenz und vertrauensvolle Beziehungen • Volition 	<ul style="list-style-type: none"> • Glaubwürdigkeit und Vertrauenswürdigkeit • Demut und sich zurücknehmen können • Ergänzung suchen, Freude am Erfolg von anderen • Selbstleitung, Persönliche Reife, Vorbild sein

In den drei untersuchten Projekten kommt es nicht primär auf die eine Leiterin oder den einen Leiter an. Stattdessen gibt es dort Leitungsteams, in dem sich unterschiedliche Persönlichkeiten und Begabungen ergänzen. Das deckt sich mit den Aussagen der Literatur zu unterschiedlichen Dimensionen und Eigenschaften von Leitung.

Für die Auswahl und auch für die Ausbildung von Leitenden ist es daher wichtig im Blick zu haben, dass es Menschen mit Leitungsbegabungen braucht, die sich wiederum gerne ergänzen lassen und Freude am Erfolg anderer haben. In jedem Fall lebt ein Projekt oder eine neue Gemeinde davon, dass es eine oder mehrere Personen mit Visionskraft und Kommunikationsbegabung gibt. Aber dies muss mit der persönlichen Demut gepaart sein, sich selbst zurücknehmen zu können. Es braucht auf der

anderen Seite auch Personen, die Struktur geben können, Teams leiten und organisieren.

Leitungspersönlichkeiten haben immer Vorbildcharakter und sollten das vorleben, was sie sich selbst von anderen wünschen. Das erfordert Selbständigkeit, Selbstleitung und persönliche Reife. Autorität muss erarbeitet und erworben werden, entscheidend ist „Beziehungsmacht“. Sie ist nicht durch Status oder Hierarchie vorgegeben. Das verlangt Beziehungsfähigkeit und ein hohes Maß an Präsenz. Mehr introvertierte oder sachorientierte Persönlichkeiten haben es hier schwerer und müssen besonders an ihren Kommunikationsfähigkeiten und in Richtung einer Menschenorientierung arbeiten.

Stärker als in den empirischen Wahrnehmungen wurde in der Literatur an die Pioniersituation ohne stabilisierende und bewährte Strukturen angeknüpft. Das bringt mit sich, dass es in diesem Umfeld selbständige Persönlichkeiten mit Innovationskraft und Eigeninitiative braucht. Damit verbunden ist die in der Literatur und in den Projekten beschriebene und geforderte Volition, die Willenskraft und Fähigkeit zur Umsetzung.

Für die Aus- und Fortbildung besteht als Aufgabe die Persönlichkeits- und Charakterentwicklung. Dafür sind vielfältige Instrumente von Begleitung wie Mentoring, Coaching, Supervision und Gruppenerfahrungen hilfreich. Das schließt ebenso die eigene Identitätsentwicklung mit ein, für die wiederum Selbstreflexion elementar ist.

Beziehung zu Mitarbeitenden

Deduktiv aus der Literatur abgeleitete Kompetenz

Besondere Anforderungen	Kompetenzen
Partizipation, Kreativität und Innovation mit den Menschen des Milieus und Umfelds	Prozessorientierte und Innovation fördernde Teamleitung, insbesondere mit Ehrenamtlichen

Induktiv aus der empirischen Forschung abgeleitete Kompetenz

Gaben- und interessenorientierte Mitgestaltung und Kreativität fördern in Spannung zu verbindlicher Kontinuität von Mitarbeit.		
Wissen	Fertigkeiten und Sozialkompetenz	Werte, Charakter und Persönlichkeit
<ul style="list-style-type: none"> • Gaben- und interessenorientiert arbeiten • Mitarbeit frei wählbar • Ehrenamtlichkeit • Inhomogene Mitarbeiterschaft und Konflikte 	<ul style="list-style-type: none"> • Partizipation, Kreativität und Innovation fördern • Menschen miteinander vernetzen • Erfahrungen reflektieren, deuten und etikettieren • Konfliktfähigkeit • Zur Verbindlichkeit einladen und anleiten 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Belonging before believing</i> • Freude am Wachstum und an der Entfaltung anderer • „Katalysator“ sein, der Prozesse anstößt • Fehlerfreundlichkeit und Barmherzigkeit • Konflikte begrüßen statt zu verdrängen

Neue Formen von Gemeinde sind insbesondere auf gemeinschaftliches Miteinander aufgebaut. Menschenorientierung, soziologisches Wissen und soziale Fertigkeiten und Kompetenzen haben daher große Bedeutung. Dabei braucht es eine Überzeugung für ein zweckfreies Miteinander. Zugleich sollten Menschen gelockt und herausgefordert werden können, sich mit ihren Begabungen einzubringen.

Dazu braucht es in der Aus- und Fortbildung offene Räume für kreatives Gestalten und eine große Freiheit zum Experimentieren. Es geht um ein exemplarisches Erleben und Erproben, wie Menschen ermutigt werden, sich verantwortlich einzubringen und Initiative zu zeigen. Es braucht Erfahrungsräume, in denen sich Teambil-

derung und unterstützende Begleitung mit hoher Fehlerfreundlichkeit und Innovation ereignen darf und kann.

Zugleich sind Prozesse der Meinungsbildung und Entscheidungsfindung von enormer Wichtigkeit. Denn die Prozessorientierung und der Netzwerkcharakter der Projekte und Gemeinden verlangen nach einer guten Moderation, nach Transparenz bei Entscheidungen und nach offener Kommunikation. Auch diese lernt man nur durch Erfahrungen am eigenen Leibe. Diskussionen mit jeweils überzeugenden gegensätzlichen Positionen gehören ebenso dazu wie eine offene Feedback-Kultur. Statt frontalem Lehrbetrieb mit Aussagen, die „richtig“ sind, sollten ehrlicher Diskurs und offene Prozesse der Meinungsbildung initiiert werden.

Damit hängt eine Kompetenzanforderung zusammen, die in allen drei untersuchten Gemeinden äußerst relevant ist: das Wahrnehmen, das Reflektieren, das Austragen und das Lösen von Konflikten. Dies kommt in der Literatur zu neuen Gemeinden nur am Rande vor, ist aber bei weiterem Nachdenken eine naheliegende Konsequenz aus den Rahmenbedingungen, die geradezu auf Auseinandersetzung angelegt sind. Die geringe Bedeutung von Hierarchien, eine große Inhomogenität der Mitarbeiterschaft aufgrund der Überzeugung für die gegenseitige Ergänzung durch Vielfalt und Andersartigkeit, verbunden mit einem Verständnis von Mitbeteiligung an Entscheidungsprozessen führt notwendigerweise zu Spannungen. Man sollte diese erwarten, sie als Lernchance begrüßen und nutzen und man sollte entsprechendes Wissen und Fertigkeiten für einen angemessenen Umgang damit erwerben.

Organisation

Deduktiv aus der Literatur abgeleitete Kompetenz

Besondere Anforderungen	Kompetenzen
Ein neues Umfeld verlangt neue und passende Strukturen	Angemessene Struktur und Organisationsform von Gemeinde entwickeln

Induktiv aus der empirischen Forschung abgeleitete Kompetenz

Organisation mit breiter Beteiligung entwickeln und gestalten in Spannung zu klarer Struktur und Hierarchie		
Wissen	Fertigkeiten und Sozialkompetenz	Werte, Charakter und Persönlichkeit
<ul style="list-style-type: none"> • Rechtlicher Rahmen • Netzwerkorientierte und hierarchische Organisationsformen • Entwicklungsstadien einer Organisation und jeweils angemessene Leitung • Unterschiedliche Prinzipien von Haupt- und Ehrenamt 	<ul style="list-style-type: none"> • Vernetzende, prozesshafte Beteiligung und Meinungsbildung gestalten • Organisationsformen erproben, anpassen und weiterentwickeln • Transparenz bei Entscheidungen, Vertrauen fördern • Identität entwickeln • Externes Fachwissen angemessen einbinden 	<ul style="list-style-type: none"> • Überzeugung für eine lernende Organisation und für Prozessorientierung • Mit Dynamik und Komplexität umgehen können • Angstfreiheit und Vertrauen: Das Gute setzt sich durch! • Man muss nicht alles selbst wissen und können

In Bezug auf Organisationsfragen ist entsprechend der Wahrnehmungen in den Projekten ein qualifizierter Umgang mit formalen Rahmenbedingungen als eingetragener Verein oder einer anderen formalen Struktur gefordert. In der empirischen Forschung und in der Literatur wurde aber auch die Notwendigkeit deutlich, die Prinzipien und Arbeitsweisen von Netzwerkorganisationen zu kennen und gestalten zu können. Es braucht auf der einen Seite einen verlässlichen formalen Rahmen und auf der anderen Seite Gestaltungsfreiheit und Kreativität im Umgang in Beziehungen und mit Strukturen. In der Aus- und Fortbildung sollte es daher die Herausforderung zur Ent-

wicklung und Erprobung von Organisationsformen und Strukturen geben. Das beinhaltet auch die Einbeziehung von Fachwissen. Man muss nicht meinen, alles selbst können zu müssen. Das erfordert wiederum Kommunikationsfähigkeit und Integrationskraft.

Wie schon beim missionalen Gemeindebau und dem Umgang mit Spiritualität sind auch im Blick auf die Organisation Experimentierfreudigkeit und andauernde Anpassung an die sich verändernden Gegebenheiten gefragt. Dazu braucht es die Fähigkeiten zur Koordination und Steuerung von Prozessen. Grundlage dafür sind Wissen, entsprechende Fertigkeiten und möglichst auch Erfahrungen aus den Bereichen des Change-Managements, der Kreativitätsentwicklung und der Organisationsentwicklung. Teil davon ist Fachwissen zu verschiedenen Entwicklungsstufen von Organisationen, wobei diese nicht statisch, sondern als parallele und sich überschneidende Prozesse gesehen werden sollten.

Schließlich sind ein angemessener Umgang mit und eine gute Verhältnisbestimmung zwischen Ehren- und Hauptamtlichen nötig. Leitende müssen sich über Konfliktpotential auch in diesem Bereich im Klaren sein. Dazu sollten die Prinzipien der unterschiedlichen Kulturen kennen gelernt und idealerweise durch eigenes ehrenamtliches Engagement selbst erfahren werden. Ein Aspekt ist die Klärung, welche Leistungen und welches Engagement unter welchen Umständen finanziell oder auch in anderer Weise honoriert werden können.

5.3. Einschränkungen der Studie

Es gibt eine Reihe von Fragen und Aspekten, die durch die vorliegende Studie nicht berücksichtigt und nicht weiter ausgeführt werden können. Es kann mit der vor-

liegenden Untersuchung nicht geklärt werden,

- welche der identifizierten Kompetenzen in welchem Maße relevant sind. Dazu braucht es ein breites Testen von Hypothesen.
- in wie weit die gefundenen Faktoren auch im innerkirchlichen, evangelischen, katholischen und im freikirchlichen Umfeld zutreffen und welche Veränderungen oder Ergänzungen dabei nötig wären. Die drei untersuchten Projekte sind aus dem evangelisch-landeskirchlichen Umfeld mit der eigenständigen Organisationsform des eingetragenen Vereins oder einer gemeinnützigen GmbH.
- wie wirkungsvoll neue Formen von Gemeinden im Sinne von Gewinnung von Kirchenfernen für Gemeinde tatsächlich arbeiten.
- welche Formen von Spiritualität für Menschen ohne christliche Sozialisation die besten Anknüpfungsmöglichkeiten bieten und welche Rolle Leitende dabei spielen.
- welche Arbeitsformen von Gemeinde für welches Umfeld am hilfreichsten sind und welche Rolle Gottesdienste und andere Verkündigungsformen im Rahmen von missionarischem Handeln und Lebensveränderung hin zu einem Lebensstil als Christ spielen.
- wie die benötigten Leitungskompetenzen in der Aus-, Fort- und Weiterbildung tatsächlich erworben und gefördert werden können.

6. LITERATUR

- Abromeit, Hans-Jürgen u.a. 2001. *Spiritueller Gemeindeführung: Chancen – Strategien – Beispiele*. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.
- Antonakis, J., Cianciolo, A. T. & Sternberg, R. J. 2004. *The nature of leadership*. Thousand Oaks: Sage.
- Bass, Bernhard & Avolio, Bruce 1990. *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto: Consulting Psychologists.
- Bass, Bernhard & Avolio, Bruce (Hg.) 1994. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage.
- Bass, Bernhard & Bass, Ruth 2008. *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. 4. Aufl. New York: Free Press.
- Begemann, Daggi 2009. Die totale Vernetzung. Von der Überlegenheit dezentraler Organisationsformen über die Verlorenheit im Netzwerk hin zur Möglichkeit, dennoch Heimat und Orientierung zu finden, in Faix, Tobias, Weißborn, Thomas & Aschoff, Peter (Hg.) *Zeitgeist 2: Postmoderne Heimatkunde*. Marburg: Franke, 63-71.
- Berneburg, Erhard & Roschke, Volker (Hg.) 2013. *Brannte nicht unser Herz: Zwischen Überforderung und Verheißung. Dokumentation zum 5. AMD-Kongress für Theologinnen und Theologen in Dortmund*. Neukirchen-Vluyn: Neukirchener.
- Blessin, Bernd & Wick, Alexander 2014. *Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung*. 7. vollst. überarb. Aufl. Konstanz: UVK.
- Böhlemann, Peter & Herbst, Michael 2011. *Geistlich leiten: Ein Handbuch*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Bosch, David 2012. *Mission im Wandel: Paradigmenwechsel in der Missionstheologie*. Brunnen: TVG.
- Brafman, Orif & Beckstrom Rod A. 2007. *Der Seestern und die Spinne: Die beständige Stärke einer kopflosen Organisation*. Weinheim: Wiley-VCH.
- Breitenbach, Günter 1994. *Gemeinde leiten: Eine praktisch-theologische Kybernetik*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Burow, Olaf-Axel 1999. *Die Individualisierungsfalle: Kreativität gibt es nur im Plural*. Stuttgart: Klett-Cotta.

- Brodbeck, Felix & Frese, Michael 2008. Societal culture and leadership in Germany, in Chhokar, Brodbeck & House 2008, 147-214.
- Chhokar, Jagdeep, Brodbeck, Felix & House, Robert (Hg.) 2008. *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*. New York: Taylor & Francis.
- Church of England 2006. *Guidelines for the identification, training and deployment of Ordained Pioneer Ministers*. Online im Internet: www.gloucester.anglican.org/content/pages/documents/1364224253.pdf [Stand 20.07.2015].
- Church of England 2013. *Church Growth Research Project - Report on Strand 3b: An analysis of fresh expressions of Church and church plants begun in the period 1992-2012*. Online im Internet: www.freshexpressions.org.uk/sites/default/files/churchgrowthresearch-freshexpressions.pdf [Stand 20.07.2015].
- Church of England 2014. *'Major impact' of fresh expressions of church*. <http://www.freshexpressions.org.uk/news/anglicanresearch> [Stand 20.07.2015].
- Church of England 2015. *How do I become an ordained minister?* Online im Internet: [https://www.churchofengland.org/media/1666934/pioneer%20panel%20-%20criteria%20for%20pioneer%20ministry%20\(revised\).doc](https://www.churchofengland.org/media/1666934/pioneer%20panel%20-%20criteria%20for%20pioneer%20ministry%20(revised).doc) [Stand 20.07.2015].
- Cloud, Henry 2010. *Charakter gefragt: Sechs unverzichtbare Eigenschaften für Menschen in Verantwortung*. Gießen: Brunnen.
- Collins, Jim 2011. Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve, in *HBR'S 10 Must Reads on Leadership*. Boston: Harvard Business Review Press, 115-136.
- Collins, Jim 2013. Häufigster Fehler: Die Besetzung von Führungspositionen: Ein Interview mit dem Management-Vordenker Jim Collins, in *Willow Magazin* 3/13, 8-10. Online im Internet: http://www.willowcreek.de/fileadmin/user_upload/DOWNLOADS/WillowMagazin/WM-2013-3.pdf [Stand 20.07.2015].
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. 1998. *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Conring, Hans-Tjabert 2013. Kirchenrecht und neue Gemeindeformen, in Berneburg & Roschke 2013, 174-177.
- Covey, Stephen R. 1996. *Die sieben Wege zur Effektivität: Ein Konzept zur Meisterrung Ihres beruflichen und privaten Lebens*. 7. Aufl. Frankfurt: Campus.

- Covey, Stephen R. 2006. *Der 8. Weg: Mit Effektivität zu wahrer Größe*. 2. Aufl. Offenbach: Gabal.
- Croft, Steven 2008. What Counts as a Fresh Expression of Church and Who Decides? In Nelstrop, Louise & Percy, Martyn (Hg.). *Evaluating Fresh Expressions: Explorations in Emerging Church*. Norwich: Canterbury Press, 3-14.
- Croft, Steven 2011. „Fahre hinaus, wo es tief ist, und werft eure Netze aus!“ in Hempelmann, Herbst & Weimer 2011, 19-33.
- Duden 2015. Online im Internet: <http://www.duden.de/rechtschreibung/Ortsteil> [Stand 20.07.2015].
- DQR 2011. *Deutscher Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen*. Online im Internet: http://www.dqr.de/media/content/Der_Deutsche_Qualifikationsrahmen_fur_e_lebenslanges_Lernen.pdf [Stand 20.07.2015].
- Drury, Sharon 2003. *Handbook of Leadership Theory for Church Leaders*. Online im Internet: <http://www.drurywriting.com/sharon/Handbook-LeadershipTheory-Pastors.pdf> [Stand 20.07.2015].
- EKD 2006. *Kirche der Freiheit: Perspektive für die Evangelische Kirche im 21. Jahrhundert*. Online im Internet: <http://www.ekd.de/download/kirche-der-freiheit.pdf> [Stand 20.07.2015].
- EKD 2015. *Barmer theologische Erklärung*. Online im Internet: http://www.ekd.de/download/handzettel_barmer_theologische_erklaerung.pdf [Stand 20.07.2015]
- Evangelische Landeskirche in Baden (EKiBa) 2007. *Kirchliches Gesetz über besondere Gemeindeformen und anerkannte Gemeinschaften: Personalgemeindegesetz*. Online im Internet: <http://www.kirchenrecht-ekiba.de/pdf/6826.pdf> [Stand 20.07.2015]
- Evangelische Landeskirche in Baden (EKiBa) 2015. *Pastorale Kompetenzen*. Online im Internet: <http://www.ekiba.de/html/media/dl.html?i=15743> [Stand 20.07.2015].
- Euler, Dieter 2002. Schlüsselqualifikationen zwischen Idee und Wirklichkeit. *Panorama* 6, 15.
- Faix, Tobias 2009. Einführung in die Empirische Theologie anhand des empirisch-theologischen Praxiszyklus ETP, in Faix, Tobias, Reimer, Johannes & Brecht, Volker (Hg.): *Die Welt verändern. Grundfragen einer Theologie der Transformation*. Marburg: Francke, 118-129.
- Faix, Tobias & Reimer, Johannes (Hg.) 2012. *Die Welt verstehen: Kontextanalyse als Sehhilfe für die Gemeinde*. Marburg: Francke.

- Faix, Wilhelm 2005. Die Bedeutung von Schlüsselqualifikationen für die theologische Ausbildung, in *Jahrbuch für Evangelikale Theologie*, 191-210.
- Filker, Hans-Georg 2007. Wege zu den Konfessionslosen, in Barend, Hartmut & Laepple, Ulrich. *Dein ist die Kraft. Für eine Wachsende Kirche*. Neukirchen-Vlyen: Neukirchener Verlag, 124-127.
- French, J.R.P. & Raven, B. 1959. The bases of social power, in Cartwright, D. & Zander, A. (Hg.) *Group Dynamics*. 3. Aufl. New York: Harper & Row, 259-269.
- Frost, Michael & Hirsch, Alan 2008. *Die Zukunft gestalten*. Glashütten: C & P.
- Fresh X 2015. Online im Internet: <http://freshexpressions.de/> [Stand 20.07.2015].
- Gabriel, Karl, u.a. (Hg.) 2003. *Religion und Kirchen in Ost(Mittel)Europa: Deutschland-Ost*. Ostfildern: Schwabenverlag.
- Gärtner, Christel, Pollack, Detlef & Wohlrab-Sahr, Monika (Hg.) 2003. *Atheismus und religiöse Indifferenz*. Opladen: Leske + Budrich
- Garth, Alexander 2010. *Die Welt ist nicht genug: Wenn Menschen Gott entdecken*. Asslar: Gerth Medien.
- Geller, Helmut, Gabriel, Karl & Eichelberger, Hanns-Werner 2003. Die Kirchen in der DDR vor und nach der Wende, in Gabriel, Karl u.a. *Religion und Kirchen in Ost(Mittel)Europa: Deutschland-Ost. Gott nach dem Kommunismus*. Ostfildern: Schwabenverlag, 193-341.
- Geser, Hans 2014. *Die Zukunft der Kirchen im Kräftefeld sozio-kultureller Entwicklungen*. Online im Internet: socio.ch/relsoc/t_hgeser1.pdf [Stand 20.07.2015].
- Gibbs, Eddie 2005. *Leadership Next: Changing Leaders in a changing culture*. Downers Grove: IVP.
- Gladkich, Anja 2011. Religiöse Vielfalt und Religionslosigkeit bei jungen Erwachsenen in Ost- und Westdeutschland nach der Wende, in Pickel & Sammet 2011, 225-244.
- Glasl, Friedrich & Lievegoed, Bernardus 2011. *Dynamische Unternehmensentwicklung: Vom Pionierbetrieb zum schlanken Unternehmen*. 4. Aufl. Stuttgart: Freies Geistesleben.
- Gnandt, Georg 2013. Anforderungssituationen und Lernanlässe, in Michalke-Leicht, Wolfgang. *Kompetenzorientiert unterrichten: Das Praxisbuch für den Religionsunterricht*. 2. Aufl. München: Kösel, 45-53.
- Goleman, Daniel 2004. *Emotionale Intelligenz*. 17. Aufl. München: DTV

- Graen, G. B. & Uhl-Biel, M. 1995. Relationship-based approaches to leadership: Development of LMX theory of leadership over 25 years. Applying a multi-domain approach. *Leadership Quarterly* 6, 219-247.
- Greenleaf, R. K. 1977. *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Guder, Darrel 2008. Die biblische Prägung missionarischer Gemeinden: Missionarische Ekklesiologie und Hermeneutik, in Reppenhausen & Herbst 2008, 201-220.
- Hauschild, Eberhard 2013. Schöpfungs- und Geistesgaben der verschiedenen Milieus wertschätzen – Thesen, in Berneburg & Roschke 2013, 130-131.
- Hempelmann, Heinzpeter 2013a. Milieugrenzen überwindendes Handeln als Aufgabe der ganzen Kirche – Thesen, in Berneburg & Roschke 2013, 132-133.
- Hempelmann, Heinzpeter 2013b. Wie Kirche von der Lebensweltforschung lernen kann, in Berneburg & Roschke 2013, 250-255.
- Hempelmann, Heinzpeter, Herbst, Michael & Weimer, Markus (Hg.) 2011. *Gemeinde 2.0: Frische Formen für die Kirche von heute*. Neukirchen-Vluyn: Neukirchener.
- Herbst, Michael 1993. *Missionarischer Gemeindeaufbau in der Volkskirche*. Stuttgart: Calwer-Verlag.
- Herbst, Michael, Ohlemacher, Jörg & Zimmermann, Johannes (Hg.) 2005. *Missionarische Perspektiven für eine Kirche der Zukunft*. Neukirchen-Vluyn: Neukirchener.
- Herbst, Michael (Hg.) 2006. *Mission bringt Gemeinde in Form. Deutsche Übersetzung von: „Mission-shaped Church: Church Planting and Fresh Expressions of Church in a Changing Context (2004)“*. Neukirchen-Vluyn: Aussaat.
- Herbst, Michael 2008. Geistliche Führung wahrnehmen in einer Kirche der Postmoderne: Geistlich führen – kompetent managen – Prozesse ermöglichen, in Reppenhausen & Herbst 2008, 221-246.
- Herbst, Michael 2011. Wege in die Zukunft, in Hempelmann, Herbst & Weimer 2011, 77-97.
- Herbst, Michael 2013. Tanzen im „Wechselschritt“ des Vertrauten und des Neuen, in Berneburg & Roschke 2013, 182-186.
- Hersey, Paul & Blanchard, Ken 1993. *Management of Organizational Behaviour: Utilizing human resources*. 7. Aufl. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

- Hess, Gerhard, Ilg, Wolfgang & Weingardt, Martin 2004. *Kompetenzprofile: Was Professionelle in der Jugendarbeit können sollen und wie sie es lernen*. Weinheim: Juventa-Verlag.
- Heyse, Volker. & Erpenbeck, John 2004. *Kompetenztraining: 64 Informations- und Trainingsprogramme*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Hochschulrektorenkonferenz (HRK) 2007. *Fit für die Welt: Die deutschen Hochschulen auf dem Weg zum Europäischen Hochschulraum*. Online im Internet: http://www.ehea.info/Uploads/SubmittedFiles/11_2010/140223.pdf [Stand 20.07.2015].
- Hofstede, G. 1991. *Cultures and organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Hybels, Bill 2002. *Mutig Führen: Navigationshilfen für Leiter*. Asslar: Gerth Medien.
- Kessler, Volker 2012. *Vier Führungsprinzipien der Bibel: Dienst, Macht, Verantwortung und Vergebung*. Gießen: Brunnen.
- Kessler, Volker 2013. Pitfalls in 'Biblical' leadership, in *Verbum et Ecclesia* 34(1), Pretoria (SA), Art. #721, published 14 March 2013. Online im Internet: <http://www.ve.org.za/index.php/VE/article/viewFile/721/1122> [Stand 20.07.2015]
- Kimball, Dan 2005. *Emerging Church: Die postmoderne Gemeinde: Spiritualität und Gemeinde für neue Generationen*. Asslar: Gerth Medien.
- Klein, Stephanie 2005. *Erkenntnis und Methode in der Praktischen Theologie*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Kluge, Friedrich 1975. *Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache*. 21. Aufl. Berlin: De Gruyter.
- Kuckartz, Udo 2010. *Einführung in die Computergestützte Analyse qualitativer Daten*. 3. aktual. Aufl. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kunz, Ralph 2007. Kybernetik, in Grethlein, Christian & Schwier, Helmut (Hg.). *Praktische Theologie. Eine Theorie- und Problemgeschichte*. Leipzig: Evangelische Verlagsanstalt, 607-684.
- Laepfle, Ulrich & Roschke, Volker (Hg.) 2007. *Die sogenannten Konfessionslosen und die Mission der Kirche: Festgabe für Hartmut Barend*. Neukirchen-Vluyn: Neukirchener Verlag.
- Lencioni, Patrick 2008. *Mein Traum-Team: Oder die Kunst, Menschen zu idealer Zusammenarbeit zu führen*. 2. Aufl. Frankfurt: Campus.
- Mack, Matthias 2013. *Brüdergemeinden in der DDR: Örtliche Leitungsstrukturen*. Hammerbrück: Jota.

- Malik, Fredmund 2006. *Führen Leisten Leben: Wirksames Management für eine neue Zeit*. Frankfurt/Main: Campus.
- Martin, Ariane 2005. *Sehnsucht – der Anfang von allem: Dimensionen zeitgenössischer Spiritualität*. Ostfildern: Schwabenverlag.
- Moynagh, Michael 2012. *Church for Every Context: An Introduction to Theology and Practice*. London: SCM.
- Moynagh, Michael 2014. *Being Church, Doing Life: Creating gospel communities where life happens*. Oxford: Monarch Books.
- Möller, Christian 1984. Artikel *Gemeinde*. TRE Bd. 12, 316-335.
- Möller, Christian 1987. *Lehre vom Gemeindebau Bd. I: Konzepte – Programme – Wege*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Möller, Christian 2004. *Einführung in die Praktische Theologie*. Tübingen: A. Francke.
- Neubert, Ehrhart 1998. Konfessionslose in Ostdeutschland. Folgen verinnerlichter Unterdrückung. *Pastoraltheologie* 87, 368-379.
- Noack, Axel 2007. Wo ist aus Sicht der Kirche „außen“? In Laepple & Roschke 2007, 127-139.
- Nowotka, Dietmar 2007. *Ehre, wem Ehre gebührt: Erfolgreich Ehrenamtliche leiten*. 2. Aufl. Kassel: Oncken.
- OECD 2005. *Definition und Auswahl von Schlüsselkompetenzen*. Online im Internet: <http://www.oecd.org/pisa/35693281.pdf> [Stand 20.07.2015].
- Ott, Bernhard 2007. *Handbuch Theologische Ausbildung*. Wuppertal: Brockhaus.
- Pelz, Waldemar 2014. *Volitionskompetenz – Wie man Ziele in Resultate umwandelt*. Online im Intertet: www.volitionskompetenz.de [Stand 20.07.2015].
- Potter, Phil 2009. *The challenge of change: A guide to shaping change and changing the shape of church*. Abingdon: The bible reading fellowship.
- Pompe, Hans-Hermann 2007. Anziehend, erfahrbar, einladend: Kommunikation des Evangeliums unter postmodernen Menschen, in Laepple & Roschke 2007, 145-153.
- Pickel, Gert & Sammet, Kornelia (Hg.) 2011. *Zwanzig Jahre nach dem Umbruch: Religion und Religiosität im vereinigten Deutschland*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissen.

- Pollack, Detlef und Müller, Olaf 2011. Die religiöse Entwicklung in Ostdeutschland nach 1989, in Pickel & Sammet 2011, 125-144.
- Pollack, Detlef 2012. *Säkularisierung – ein moderner Mythos?: Studien zum religiösen Wandel in Deutschland*. 2. durchges. Aufl. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Przyborski, Aglaja & Wohlrab-Sahr, Monika 2010. *Qualitative Sozialforschung: Ein Arbeitsbuch*. 3. korr. Aufl. München: Oldenbourg.
- Reppenhausen, Martin 2011. *Auf dem Weg zu einer missionalen Kirche: Die Diskussion um eine „Missional Church“ in den USA*. (DTh Universität Greifswald). Neukirchen-Vluyn: Neukirchener.
- Reppenhausen, Martin & Herbst, Michael (Hg.) 2008. *Kirche in der Postmoderne: Beiträge zu Evangelisation und Gemeindeentwicklung*. Neukirchen-Vluyn: Neukirchener.
- Roxburgh, Alan & Romanuk, Fred 2011. *Missionale Leiterschaft: Gemeinde bauen in einer sich verändernden Welt*. Marburg: Franke.
- Schaper, Niclas 2011. Ansätze zur Kompetenzmodellierung und –messung im Rahmen einer kompetenzorientierten Hochschuldidaktik, in Bruckmann, Florian, Reis, Oliver & Scheidler, Monika (Hg.) *Kompetenzorientierte Lehre in der Theologie: Konkretion - Reflexion – Perspektiven*. Berlin: LIT, 37-62.
- Schleiermacher, Friedrich 1811. *Kurze Darstellung des theologischen Studiums zum Behuf einleitender Vorlesungen entworfen von F. Schleiermacher*. Berlin: In der Realschulbuchhandlung.
- Schlette, Magnus 2003. Vollendung der Religion? Überlegungen zum religiösen Atheismus im 19. Jahrhundert, in Gärtner, Pollack & Wohlrab-Sahr 2003, 41-74.
- Schröder, Sabine 2007. *Konfessionslose erreichen: Gemeindegründungen von freikirchlichen Initiativen seit der Wende 1989 in Ostdeutschland*. (DTh Universität Greifswald). Neukirchen-Vluyn: Neukirchener.
- Schulz von Thun, Friedemann 2007. *Miteinander reden: Fragen und Antworten*. 4. Aufl. Reinbek: Rowohlt.
- Schwarz, Christian 1991. *Der Gemeinde-Test: Kybernetisch Gemeinde bauen*. Emmsbüll: C&P.
- Seitz, Manfred 1991. *Erneuerung der Gemeinde: Gemeindeaufbau und Spiritualität*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Sohm, Stefanie 2007. *Zeigemäße Führung – Ansätze und Modelle: Eine Studie der klassischen und neueren Management-Literatur*. Bertelsmann Stiftung.

Online im Internet:

http://www.hvogelsberger.com/app/download/7456680286/2013-06-17+Leadership_Studie_BertelsmannStiftung.pdf?t=1371475316 [Stand 20.07.2015].

School for Social Entrepreneurs 2015. *Action Learning: Useful Links*. Online im Internet: http://www.the-sse.org/blog/action_learning [Stand 20.07.2015].

Stippler, Maria u. a. 2013. *Führung – Überblick über Ansätze, Entwicklungen, Trends*. 3. Aufl. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

Stogdill, R. M. 1948. Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology* 25, 35-71.

Storch, Kersten 2003. Konfessionslosigkeit in Ostdeutschland, in Gärtner, Pollack & Wohlrab-Sahr 2003, 231-245.

Tiefensee, Eberhard 2007. Areligiosität. Annäherungen an ein Phänomen, in Laepple & Roschke 2007, 66-80.

Tiefensee, Eberhard 2011. Religiöse Indifferenz als interdisziplinäre Herausforderung, in Pickel & Sammet 2011, 79-101.

Tomka, Miklós und Zulehner, Paul 1999. *Religion in den Reformländern Ost(Mittel)Europas*. Ostfildern: Schwabenverlag.

Ward, Pete 2002. *Liquid Church*. Peabody: Hendrickson Publishers.

Wegner, Gerhard 2007. Was ist Geistliche Leitung? Zehn Vorschläge zur Verständigung über Führung in Kirche und Diakonie. *Pth* 96, 185-200.

Weimer, Markus 2011. Einführung, in Hempelmann, Herbst & Weimer 2011, 9-18.

Wright, Christopher J. H. 2006. *The Mission of God: Unlocking the Bible's Grand Narrative*. Downers Grove, Illinois: IVP Academics.

Zeddies, Helmut (Hg.) 1998. *Kirche mit Hoffnung: Leitlinien künftiger kirchlicher Arbeit in Ostdeutschland*. Hannover: EKD.

Zimmerling, Peter 2003. *Evangelische Spiritualität: Wurzeln und Zugänge*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Zindel, Daniel 2003. *Geistesgegenwärtig führen: Spiritualität und Management*. Seewis: Scesaplana.

Zulehner, Paul 2005a. Aufbrechen oder untergehen: Wie können unsere Gemeinden zukunftsfähig werden? In Herbst, Ohlemacher & Zimmermann 2005, 17-29.

Zulehner, Paul 2005b. Mission in atheistischer Kultur, in Herbst, Ohlemacher & Zimmermann 2005, 105-113.

7. ANHÄNGE

7.1. Leitfaden für die offenen Interviews

Die Leitfragen sind an die Anforderungs- und Kompetenzliste aus Kapitel 2.6. der Arbeit angelehnt. Der Leitfaden ist so konzipiert, dass nur nachgefragt wird, falls dies nötig ist. Das Interview soll eher den Charakter eines Gesprächs haben. Gewicht wird auf das Erzählen der Interviewten gelegt, welches mit offenen Fragen angeregt wird. Die Leitfragen sollen dabei gestreift werden, die erfragten Eigenschaften und Kompetenzen werden nicht genannt, um die Offenheit der Antworten zu gewährleisten.

Ich verwende die persönliche Anrede des „Du“, da mir die Interviewpartner aus dienstlichen Bezügen meiner bisherigen Tätigkeit schon persönlich bekannt sind.

1. Die Persönlichkeit der Leitenden und ihre Werte

Leitfragen	Eigenschaften/Kompetenzen
<ul style="list-style-type: none"> • Wie würdest Du Dich und Deine Persönlichkeit beschreiben? • Wie bist Du zu Deiner jetzigen Leitungsaufgabe gekommen? • Welche besonderen Anforderungen und Erwartungen bringt die Leitungsaufgabe mit sich? Was unterscheidet sie von anderen Leitungsaufgaben? • Wo erlebst Du Unterstützung für Deine Leitungsaufgaben? 	Selbständigkeit, Selbstmotivation, Selbstleitung und Selbstdisziplin
<ul style="list-style-type: none"> • In wie weit bringst du Impulse ein und musst Dich auf immer Neues einstellen? 	Initiieren und unternehmerischer Mut
<ul style="list-style-type: none"> • Wie ist Dein Verständnis von Mission und von der Umsetzung davon in Eurem Projekt? 	Ganzheitliches missionales Verständnis
<ul style="list-style-type: none"> • Welche Grenzüberschreitungen hast Du persönlich erlebt und wo siehst Du noch Bedarf? 	Wertschätzung von Andersartigkeit
<ul style="list-style-type: none"> • Wie bewertest Du die Bedeutung Deines eigenen geistlichen Lebens als Person und als Leiter/-in? 	Eigene Praxis der Nachfolge Jesu und geistliche Leitung

2. Beziehung zu Teilnehmenden und Mitarbeitenden

Leitfragen	Kompetenzen
<ul style="list-style-type: none"> • Welche Milieus und Kulturen erreicht Ihr? • Ist das so geplant und gewollt und seid Ihr damit zufrieden? 	Dienende und liebevolle Beziehungen milieu- und kulturübergreifend gestalten
<ul style="list-style-type: none"> • Was ist im Blick auf die Mitarbeitenden besonders wichtig für Deine Leitungsaufgabe? • Wie gestaltet Ihr das Miteinander der Mitarbeitenden? • Wie gestaltet sich bei Euch die Meinungsbildung? Wo und wie fallen die wichtigen Entscheidungen? Was ist Deine Rolle dabei? • Gibt es eine besondere „Kultur“ unter Euch? • Wie geschieht Innovation und wo und wie kommt es zu Kreativität? 	Prozessorientierte und Innovation fördernde Teamleitung, insbesondere mit Ehrenamtlichen
<ul style="list-style-type: none"> • Was ist Deine besondere Rolle als Leiter/in im Blick auf Schritte der Jüngerschaft der Teilnehmenden und Mitarbeitenden? 	Andere auf ihrem persönlichen und spirituellen Weg begleiten und anleiten

3. (Fach-) Wissen und (fachliche) Fertigkeiten für den speziellen Kontext

Leitfragen	Kompetenzen
<ul style="list-style-type: none"> • Welche Rolle spielt die besondere Situation und die breite Konfessionslosigkeit im Osten Deutschlands? • Bist Du oder seid Ihr besondere Schritte gegangen, um Euer Umfeld und die Gesellschaft wahrzunehmen? 	Kultur des spezifischen Kontextes kennen und verstehen und Interaktion zwischen Evangelium und Kultur fördern
<ul style="list-style-type: none"> • Wie geschieht bei Euch Verkündigung des Evangeliums? Was ist dabei Deine besondere Aufgabe und Rolle? • Wie kommt Ihr in Kontakt mit Kirchenfernen Menschen und was ist dabei besonders wichtig? • Welche besondere Gestalt hat das Evangelium bei Euch? Gibt es besondere Merkmale der „Inkulturation“? 	Sprachfähigkeit über Spiritualität und Übersetzung des Evangeliums in den Kontext.
<ul style="list-style-type: none"> • Wie würdest Du die Organisation Eures Projektes/Eurer Gemeinde beschreiben? • Wie seid ihr zu dieser gekommen? 	Angemessene Struktur und Organisationsform von Gemeinde entwickeln
<ul style="list-style-type: none"> • Wie ist die Beziehung zu anderen Gemeinden und Kirchen und was ist Deine Rolle und Aufgabe in der Gestaltung dieser Beziehungen? 	Verschiedene Formen von Gemeinde-Organisationen kennen und als <i>Mixed Economy</i> wertschätzen

4. Bereichsübergreifende Fragen

- Was sind für Dich Kriterien und Merkmale für erfolgreiche Leitung von Eurer Gemeinde bzw. von neuen Gemeinden?
- Wie würdest Du die derzeitige Gewichtung der Anteile Deiner Aufgaben beschreiben, unterschieden zwischen Visionsentwicklung, Organisation/Management, Beziehungen, Verkündigung und anderem?
- Was an Ausbildung und Qualifikation war für Dich besonders hilfreich? Was würdest Du an Aus- und Fortbildung für Dich selbst und für andere wünschen?

7.2. Zustimmung zur Teilnahme an der Forschung

Volker Klein ist Student für den Doctor of Ministries an der ESCT (European School for Culture and Theology in Korntal). Er schreibt seine Dissertation zum Thema „**Leitungskompetenzen für neue Formen von Gemeinde**“. Mit der Beschreibung dieser Kompetenzen wird ein Beitrag zur Auswahl, Vorbereitung und Begleitung von Personen in Leitungsverantwortung in solchen neuen Formen von Gemeinden geleistet werden. Dazu wäre Deine Bereitschaft zur Teilnahme ein wichtiger Beitrag!

Für diese Studien werden drei Projekte in einer Feldbeobachtung untersucht. Dazu werden deren Leiterinnen und Leiter für den Zeitraum von einer Stunde interviewt und nach dem Kontext der Leitungsaufgabe, nach den Aufgaben und Kompetenzanforderungen in ihrer Situation und ihre Einschätzungen für eine Übertragbarkeit ihrer Beobachtungen gefragt.

Anschließend werden Veranstaltungen zu Beobachtungszwecken besucht. Wo dies möglich ist, soll auch an einem Treffen für Mitarbeitende teilgenommen werden und ein oder mehrere Gespräche mit einzelnen Mitarbeitenden geführt werden.

Abschließend soll es ein einstündiges Auswertungs- und Reflexionsgespräch mit der Leitungsperson geben. Darüber hinaus wird nichts erwartet.

Es geht bei der Forschung um eine Beschreibung der Leitungsaufgaben und der benötigten Kompetenzen, nicht um eine Bewertung des Leitungshandelns. Durch die Forschung sollen Dir keinerlei Risiken oder Nachteile entstehen. Du kannst jederzeit auf Fragen nicht antworten.

Die Inhalte der Interviews werden mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet und die für die Forschung relevanten Inhalte werden in schriftlicher Form festgehalten. Alle Gespräche, die Aufnahmen und Inhalte der Interviews und die Notizen bei der Beobachtung in den Veranstaltungen werden streng vertraulich behandelt. Die Informationen aus den Interviews mit den Leitenden und zu den Projekten und die informellen Gespräche mit Mitarbeitenden und Teilnehmenden werden in der Dissertation anonymisiert dargestellt. Die Inhalte und Daten werden für die Dissertation in einer „Fallbeschreibung“ für jede Gemeinde zusammengefasst. Die Beschreibung Deiner Gemeinde wird Dir vor der Veröffentlichung zur Freigabe vorgelegt.

Die Teilnahme ist freiwillig. Es werden keinerlei Informationen oder Daten an eine Organisation oder Kirche weitergegeben.

Wenn Du den Eindruck hast, dass die Forschung nicht nach dem beschriebenen Vorgehen durchgeführt wird oder wenn Du Fragen bezüglich des Vorgehens oder Deiner Rechte als Untersuchungsperson hast, kannst Du Dich an den Verantwortlichen für die Promotionsprogramme der ESCT wenden:

Dr. Bernhard Ott, bernhard.ott@atticstudio.ch, Telefon in Korntal: 07 11 - 83 965-0.

Durch Deine Unterschrift bestätigst Du, dass Du die Rahmenbedingungen der

Studie gelesen und verstanden hast. Du nimmst freiwillig daran Teil und stimmst dem oben beschriebenen Umgang mit den Daten zu.

Für den Forschenden

Für den Teilnehmenden

Datum:

Datum:

Unterschrift:

Unterschrift:

Volker Klein, Blümnerstr. 5, 04229 Leipzig