

# Kaffee oder Apfelbäume? – An ihren Früchten werdet ihr sie erkennen!

## Der Unterschied, der den Unterschied macht

Kennen Sie den Unterschied zwischen einer Kaffeemaschine und einem Apfelbaum? Eine Kaffeemaschine produziert Kaffee, ein Apfelbaum neue Apfelbäume. „Jeder Baum wird an seiner eigenen Frucht erkannt“ (Lk 6,44). Und: „Jeder Baum, der keine gute Frucht bringt, wird abgehauen und ins Feuer geworfen. Also: An ihren Früchten werdet ihr sie erkennen!“ (Mt 7,19f.). Insgesamt 52-mal sprechen die neutestamentlichen Texte im Blick auf das Reich Gottes vom Fruchtbringen bzw. den Konsequenzen, wenn Kaffee statt Apfelbäume produziert wird. Mit aller wünschenswerten Klarheit attestiert denn auch das Zweite Vatikanische Konzil der Kirche eine Existenzberechtigung nur unter der Bedingung, dass sie „Zeichen und Werkzeug“ ist.<sup>1</sup> Ich stelle mir vor, was mit einem vergammelten Plakat passiert, das den Wert eines Heilmittels (lat.: Sacramentum) repräsentieren soll, oder einem stumpfen Küchenmesser ...

Dies schreibe ich nicht, weil ich irgendjemand, die/der sich ehren- oder hauptamtlich in Gemeinde engagiert, (noch mehr) Druck machen möchte. Im Gegenteil: Aus meiner täglichen Arbeit mit Menschen, die sich unter den aktuellen Konstitutionsbedingungen um Kirche mühen, weiß ich nur zu gut, welche Belastung und Not gegenwärtig „die Provokation der Krise“<sup>2</sup> für Viele bedeutet. Ich möchte beitragen zum „aufatmen lassen“ (Mt 11,28): Denn erst im Zulassen der Wunden liegen die Möglichkeiten, „dem Wunder die Hand hinzuhalten wie einem Vogel“ (Rose Ausländer). Beginnen wir also mit einer wunderbaren Geschichte!

## So ist es mit dem Gottesreich

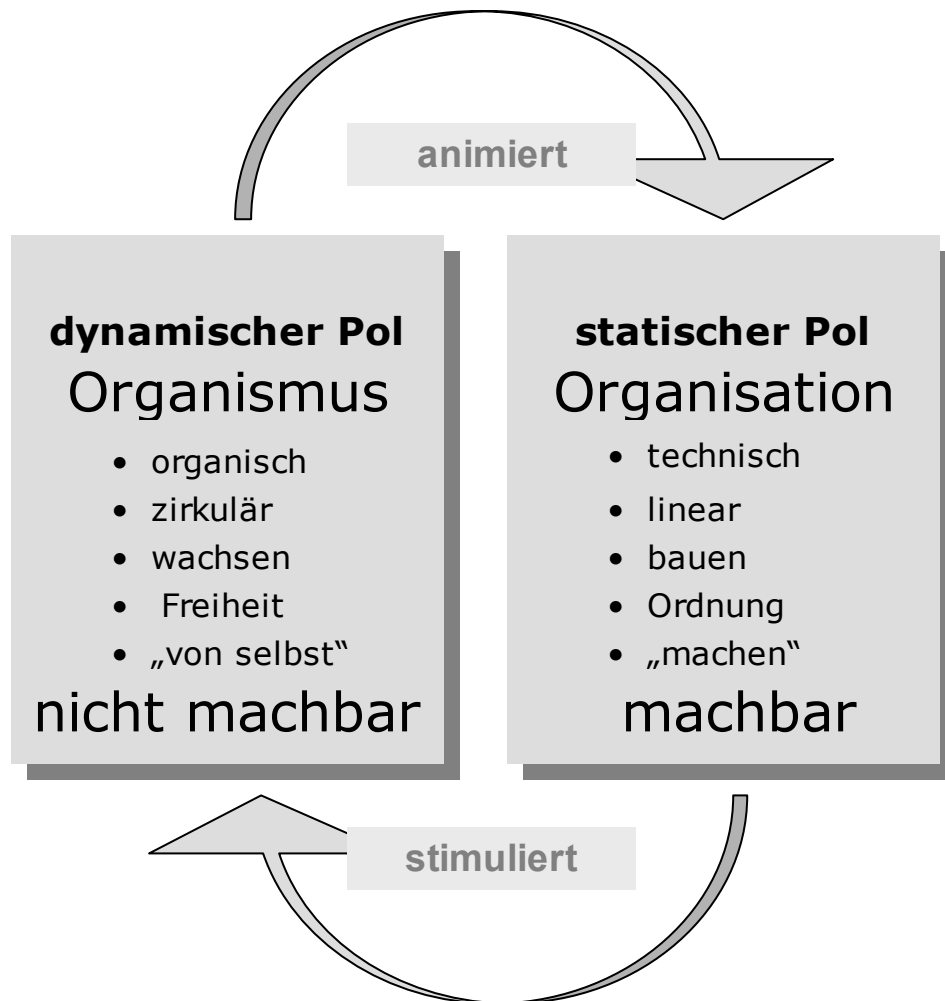
*„Und er (Jesus) sagte:  
So ist es mit dem Gottesreich: Wie wenn ein Mensch den Samen auf die Erde warf,  
und er schläft und steht auf nachts und tags,  
und der Same sprosst und wächst hoch,  
wie – er selbst weiß es nicht.  
Von selber (automate) trägt die Erde Frucht,  
erst Halm, dann Ähre, dann volles Korn in der Ähre.  
Wenn aber die Frucht es gewährt,  
gleich schickt er die Sichel,  
denn die Ernte ist da.“ (Mk 4,26-29)*

Liest man das Gleichnis unter der Frage: „Was tut ‚ein Mensch‘ und was geschieht ‚von selbst‘?“, so lassen sich zwei Rubriken bilden:<sup>3</sup>

<b>‚von selbst‘ (automate)</b>	<b>‚ein Mensch‘</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• nachts und tags</li><li>• der Same sprosst und wächst hoch</li><li>• trägt die Erde Frucht, erst Halm, dann Ähre, dann volles Korn in der Ähre</li><li>• die Ernte ist da</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• warf Samen auf die Erde</li><li>• schläft und steht auf</li> <li>• schickt die Sichel</li></ul>

Das Gleichnis markiert damit *zwei Pole*: den von Gott gewirkten (dies meint im biblischen Denken „automate“) und den des menschlichen Handelns, den des gottgewirkten lebendigen „Organismus“ und den der menschlichen „Organisation“. Die „Organisation“ stimuliert den „Organismus“, sie schafft gute Bedingungen für das, was lebendig werden und wachsen soll: ‚Ein Mensch‘ warf Samen auf die vermutlich vor-

her aufgelockerte Erde (nicht auf Felsen oder unter die Dornen), er schläft und steht auf (und arbeitet nicht 24 Stunden am Tag ohne Pausen), er schickt die Sichel (er nutzt Knowhow und Werkzeug). Umgekehrt animiert der dynamische Pol immer die Entstehung und Weiterentwicklung menschlicher „Organisation“ (Strukturen, geplante Abläufe, Wissen, Regeln, Programme, Instrumente etc.), die bestenfalls die Entwicklung des dynamischen Pols fördert. Funktioniert dieser *Kreislauf*, ist das Verhältnis der beiden Pole zueinander höchst konstruktiv. Dem Gleichnis zufolge ist das funktionierende konstruktive Wechselspiel zwischen gottgewirkten „Organismus“ und menschlicher „Organisation“ sogar *die* Voraussetzung für das Wachsen des Gottesreiches.



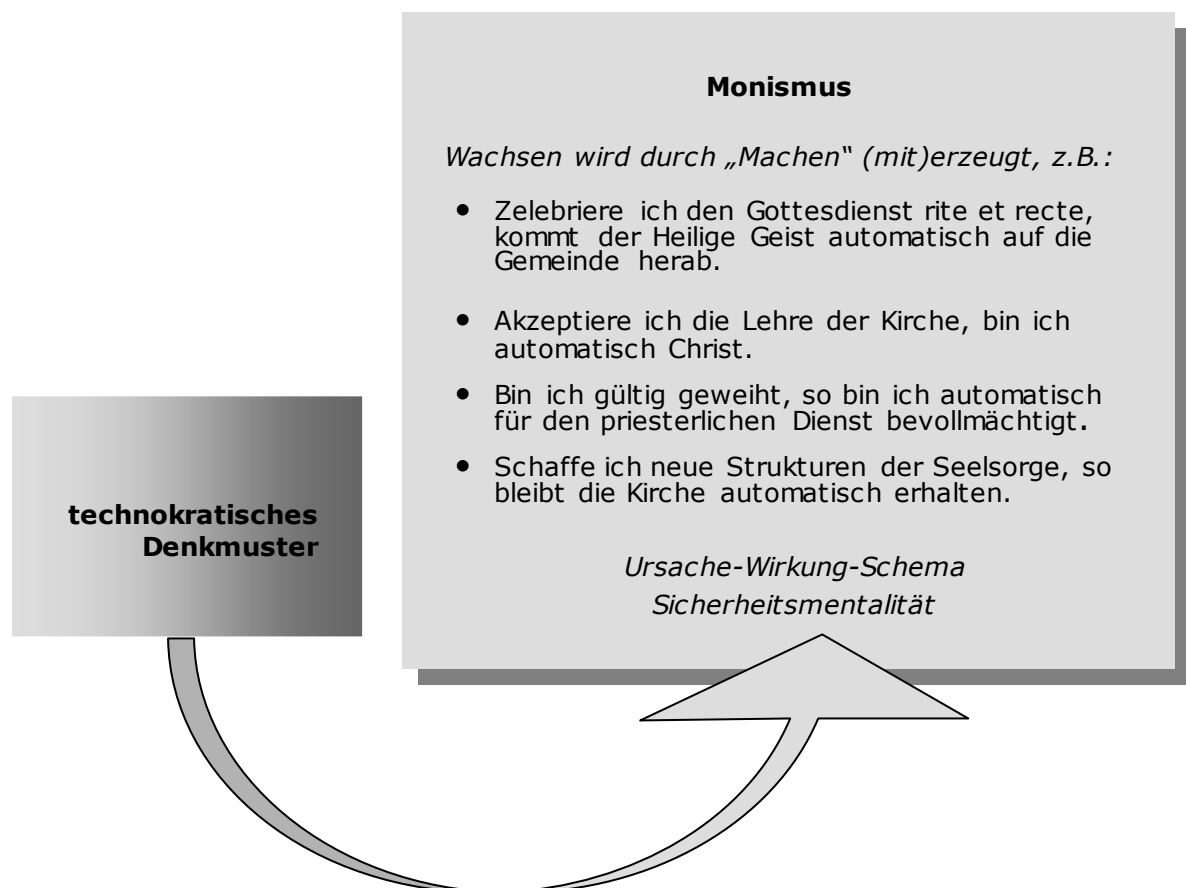
Die frühe Kirche wusste augenscheinlich intuitiv um dieses organisch-organisatorische Lebensprinzip von Gemeinde. In der neutestamentlichen Briefliteratur begegnen uns derart polare Beschreibungen von Gemeinde als Ereignisraum des angebrochenen Gottesreiches: So fordert der Verfasser des ersten Petrusbriefes die Gemeinden auf: „Lasst euch als *lebendige Steine* aufbauen, als *belebtes Haus!*“ (1 Petr 2,5). Im Epheserbrief wird vom „*Wachstum des Tempels*“ (Eph 2,21) und vom „*Aufbau des Leibes Christi*“ (Eph 4,12) gesprochen. Und Paulus sagt den Christen der Gemeinde von Korinth: „Ihr seid Gottes *Ackerfeld* und Gottes *Bau*“ (1 Kor 3,9).

### **Erstes Aufatmen: Bedingungen schaffen – nicht mehr (und nicht weniger)**

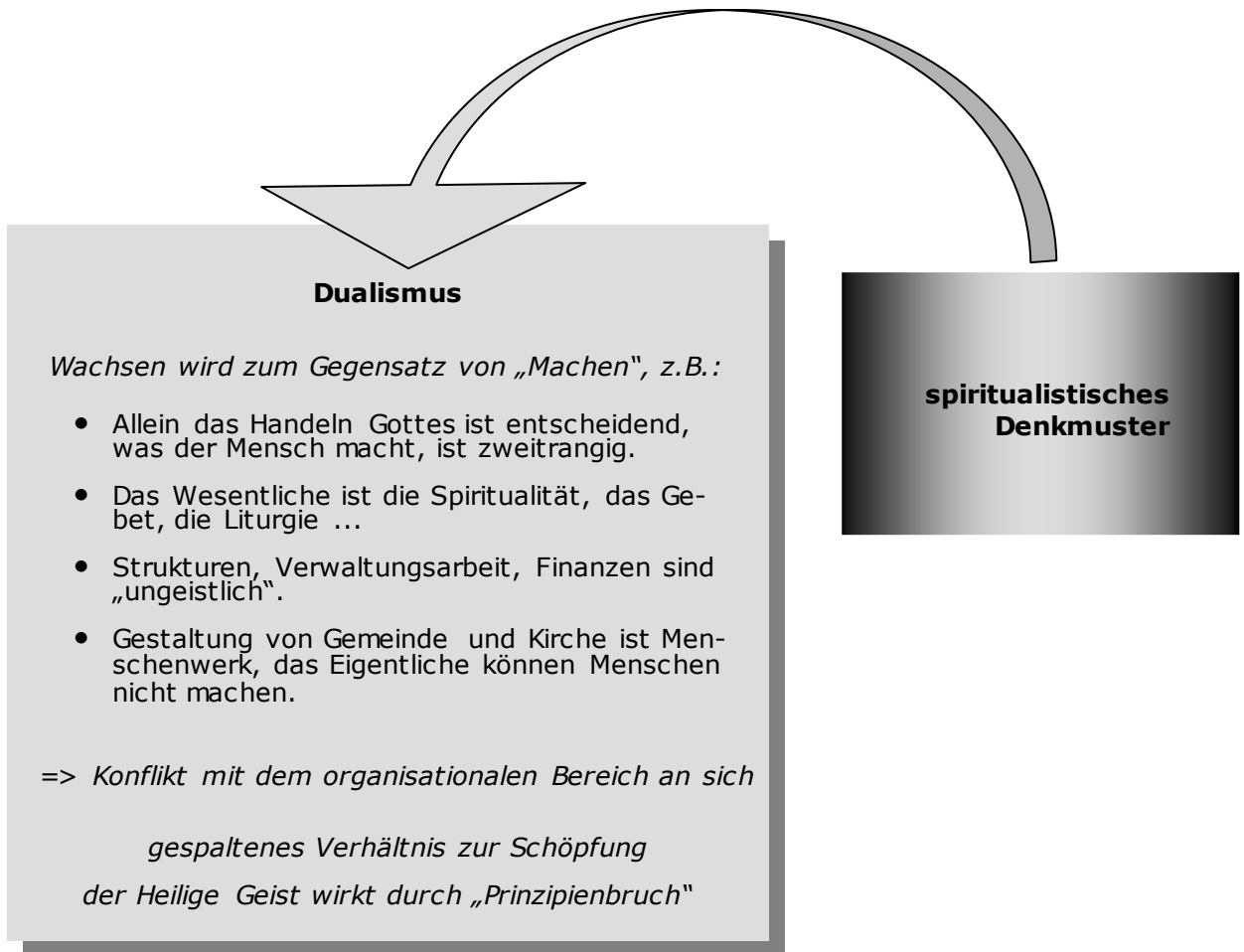
Das Gleichnis von der selbstwachsenden Saat führt für pastoral Handelnde ein *Entlastungskriterium* ein: Was unterliegt meinem Handeln und meiner „Machbarkeit“?

Und: Was unterliegt meinem Tun nicht? Überforderungsdruck entsteht, wenn der organisch-organisatorische Funktionskreislauf dadurch aufgehoben wird, dass einer der beiden Pole absolut gesetzt wird. Konkret drohen zwei Gefährdungen:

(1) Die eine Gefährdung geht vom statischen Pol aus und besteht in der *Identifizierung beider Pole* und der (unbewussten) Entwertung des dynamischen Pols. Im monistischen Glauben, das Wachsen des Organismus könne durch das eigene Machen automatisch (mit-)erzeugt werden, konzentrieren sich Verhalten und Erleben auf menschliches Planen und Verwalten, auf kausale quantitative Zusammenhänge auf vorhersagbare Sicherheit und auf die Sorge um das, was machbar erscheint. Das, was durch den dynamischen Pol symbolisiert wird, ist in diesem „technokratisch-instrumentellen Denken“ bereits im statischen Pol enthalten. Ohne dass dies immer bewusst wird, steht hier der Mensch in Versuchung, die göttliche Aufgabe mit übernehmen zu wollen. Er verliert in diesem technokratischen Denk- und Verhaltensmuster den Blick für das, was er nicht machen kann, sondern von Gott geschenkt bekommt. Und die - meist kurzfristigen - „Erfolge“ des eigenen Handelns werden in kirchlichen Kontexten gerne als Erweis der Gnade Gottes interpretiert.



(2) Die andere Gefährdung geht vom dynamischen Pol aus und besteht in der *Trennung beider Pole*. Vielfach in Gegenbewegung zum technokratischen Denkmodell wird der „Organismus“ als das „Eigentliche“ betrachtet. Das „Wachsenlassen“ wird dualistisch als bessere qualitative Alternative zum quantitativen „Machen“ angesehen. Dieses spiritualistische Denken gerät in den *Konflikt mit dem organisationalen Bereich an sich*, der folgerichtig als minderwertig oder nebensächlich erscheint. Das eigene Tun gilt in der dualistischen Alternative zum göttlichen Handeln als unerheblich. Beide Pole sind darin nicht nur nicht aufeinander bezogen, sondern werden gegeneinander ausgespielt.

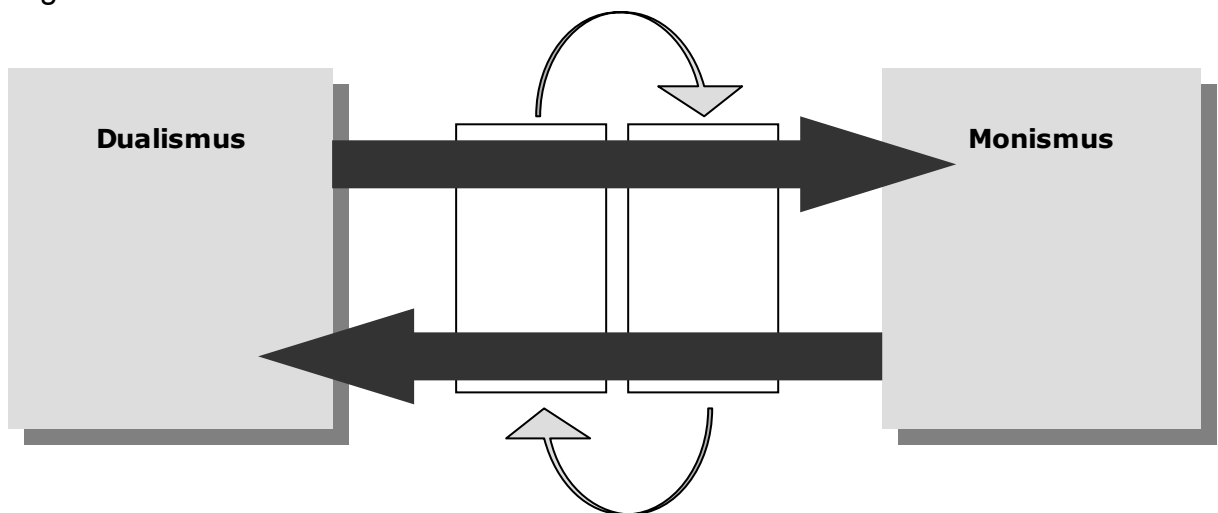


Kirchliche Gruppierungen und Träger eines kirchlichen Amtes erscheinen auch für diese Versuchung anfällig, zumal die diesem Denken zugrunde liegende gnostisch-philosophische Tradition in der Kirche eine lange Wirkungsgeschichte hat. Sie erlaubt gedanklich den „moralisch gerechtfertigten“ Ausstieg aus einer als „sündig“ betrachteten Welt in die vollkommene und makellose „geistlich-geistige Sphäre Gottes“. In der Logik des spiritualistischen Denkens erscheint das göttliche Wirken besonders imposant, wenn der Geist Gottes „trotz aller menschlichen Bemühungen“ am Werke gesehen wird. Emotional verdrängt diese Sichtweise, dass nach dem biblischen Zeugnis Gott es selber ist, der die materielle Welt geschaffen und ihr das Prädikat „sehr gut“ gegeben hat (Gen 1,31), dass der Geist Gottes Urheber und Lebenskraft der Schöpfung ist (Ps 104,30; Ijob 34,14f.; Ez 37,14) und dass Inkarnation „Fleischwerdung“ des Wortes und damit Eingang in die Bedingungen der Geschöpflichkeit bedeutet (Joh 1,14). Dieses gespaltenes Verhältnis zur Schöpfung verlangt von Gott in letzter Konsequenz ein Wirken an seiner Schöpfung vorbei. Das Wirken des Geistes erweist sich im Bruch der Prinzipien, die Gott seiner Schöpfung selber eingepflanzt hat. Diesem Denken hat sich die Kirche - zumindest in ihrer Lehre - immer widersetzt.<sup>4</sup>

Wer sich die Mühe macht, sich in das Selbstverständnis sowohl des spiritualistischen als auch des technokratischen Denkmodells hineinzusetzen, wird sich wahrscheinlich kaum von einer gewissen Sympathie für beide Positionen freisprechen können. Spiritualisten kämpfen mit ganzer Leidenschaft gegen Rationalismus, Sicherheitsdenken und Machbarkeitswahn des technokratischen Ansatzes. Wer wollte ihnen da nicht Recht geben? Technokraten andererseits wenden sich vehement gegen die Irrationalität, die Weltfeindlichkeit, das Nebulöse der Spiritualisten. Und auch

hier müssen wir sagen: Sie tun dies zu recht. Haben am Ende beide Positionen Recht? Freilich: Wenn wir gerade diejenigen Punkte, an denen sie einander bekämpfen, als solche identifiziert haben, wo der jeweiligen Position recht zu geben ist, dann macht diese These nicht viel Sinn. Das Problem entwirrt sich verblüffend einfach, wenn wir uns anschauen, *wie* der zweipolige Ansatz von Organismus und Organisation jeweils gesehen wird: nämlich gar nicht. Da sowohl das monistische wie auch das dualistische Denken nur das „Entweder“ des einen Pols oder das „Oder“ des anderen Pols kennen, sind sie nicht in der Lage, die konstruktive *Einheit beider Pole* in der Mitte wahrzunehmen.

Wie sieht zum Beispiel ein spiritualistisch Denkender den zweipoligen Ansatz? Da er aufgrund seiner Annahmen prinzipiell organisationsfeindlich eingestellt ist, kann er – von seinen Denkvoraussetzungen her völlig stringent – den zweipoligen Ansatz nicht vom technokratischen Ansatz unterscheiden. Das funktionale Organisationsverständnis und die organisationale Selbstüberschätzung des technokratischen Ansatzes sind für ihn letztlich ein und dasselbe: ein geistlich fragwürdiger Pakt mit Organisationalen. Ein vergleichbares Bild zeigt sich, wenn wir fragen, wie ein Technokrat den zweipoligen Ansatz sieht, ja sehen muss: als Kampfansage gegen die organisationale, rationale, technische, programmatische Seite von Weiterentwicklung oder als Kampfansage an die überlieferten und Sicherheit gebenden Ordnungen, Formen, Regeln und Traditionen.



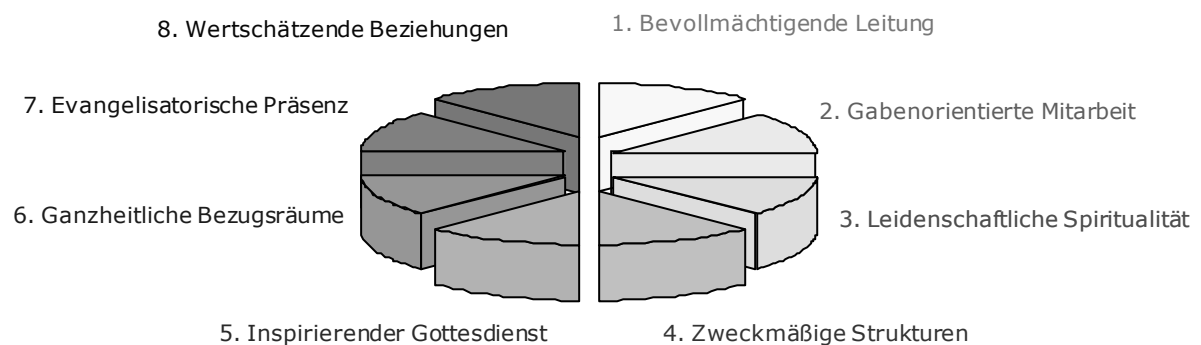
Im technokratischen Denkmuster kann die monistische Position nur das Gegenüber der „falschen“ dualistischen Position wahrnehmen (und entsprechend bekämpfen). Umgekehrt kann im spiritualistischen Denkmuster die dualistische Position nur das Gegenüber der „falschen“ monistischen Position wahrnehmen (und entsprechend bekämpfen). Beide Denkmuster handeln von ihren Annahmen her nur konsequent, wenn sie die zweipolige Position mit ihrem jeweiligen (technokratischen oder spiritualistischen) Feindbild identifizieren.

Was also tut Not? Erstens eine *Infragestellung der jeweils zugrunde liegenden Annahmen*, mit denen wir unsere geistlichen und gemeindlichen Erfahrungen einordnen und interpretieren. Zweitens ein *neues Denken*, das es erlaubt, beide Dimensionen, Organismus und Organisation, aufeinander zu beziehen und in ihrer Wechselseitigkeit als konstruktive „Einheit in Differenz“ und als konstruktive „Differenz in Einheit“ zu denken. Und drittens eine *neue Praxis*, die der Bezogenheit von Organismus und Organisation Rechnung trägt, indem sie konsequent (nur) das leistet, was ihre Aufgabe im polaren Funktionskreislauf ist: Wachstumsbedingungen für das Gottesreich

zu schaffen – nicht mehr (und nicht weniger)! Was bedeutet dies für die Entwicklung von Gemeinden?

## Zweites Aufatmen: Es gibt acht überprüfbare Qualitätsmerkmale wachstumsorientierter Gemeindeentwicklung

Eigentlich war es ein Zufall oder die „Generativität des Empirischen“<sup>5</sup>, die zutage brachte, dass bei Gemeinden, die qualitativ und quantitativ wachsen, insgesamt *acht Qualitätsmerkmale* positiv ausgeprägt sind.<sup>6</sup> Zu beachten ist dabei, dass nicht das Vorhandensein einer wachstumsrelevanten Dimension an sich entscheidend ist (z.B. „Leitung“), sondern in welcher Weise die Dimension im Gemeindealltag gefüllt ist (das Adjektiv „bevollmächtigend“ bringt dies bei der Dimension „Leitung“ zum Ausdruck). Schauen wir uns die Qualitätsmerkmale im Uhrzeigersinn an:



1. *Bevollmächtigende Leiter/innen* konzentrieren ihre Arbeit darauf, andere zur Mitarbeit zu befähigen. Sie gebrauchen ehrenamtliche Mitarbeiter/innen nicht als „Helfer“, um ihre eigenen Ziele und Visionen umzusetzen (womit unausgesprochen auch immer eine Abwertung ausgesprochen wird, die einen Rangunterschied betont). Vielmehr befähigen, unterstützen, motivieren, begleiten Sie die einzelnen, damit sie ihre je eigene Berufung entdecken und ihre von Gott geschenkten Charismen leben. Die empirischen Befunde zeigten eindeutig: Bevollmächtigende Leiter/innen leiten beziehungs- und zielorientiert, sie praktizieren einen partnerschaftlichen Führungsstil (Begegnung auf Augenhöhe) und lassen sich in ihrer Leitungsaufgabe von Außen kompetent begleiten (Supervision, Coaching, Beratung).

2. Ein *gabenorientierter Ansatz* vertraut darauf, dass Gott für hinreichende Charismen Sorge trägt. Aufgabe von Leitung ist es lediglich, Christen/innen darin zu unterstützen, ihre gottgegebenen Fähigkeiten und entfaltbaren Fertigkeiten ausfindig zu machen und einen Dienst zu finden, der zu diesen Gaben passt. Dies stellt einen Perspektivenwechsel dar: Es geht nicht mehr darum, für eine Aufgabe / ein Projekt die notwendige Anzahl von Mitarbeitern zu rekrutieren. Die Frage lautet stattdessen ganz funktional: „Welches Charisma hast Du? Was könnte für Dich mit Deinem Charisma zu einem Projekt / einer Aufgabe werden?“ Ein solcher Perspektivenwechsel konkretisiert überprüfbar, was das Zweite Vatikanische Konzil eher abstrakt als „gemeinsames Priestertum aller Gläubigen“ formuliert hat.<sup>7</sup> Zwei weitere ganz pragmatische Details der Untersuchung sind in diesem Zusammenhang noch interessant: Zum einen erklärten Menschen, die ihre Charismen zum Einsatz bringen dürfen unisono, dass bei ihnen Lebensfreude und Motivation gestiegen seien, zum anderen zeigte sich, dass „gabenorientierte Gemeinden“ einen deutlich höheren Anteil ihrer finanziellen und personellen Ressourcen in die kontinuierliche Schulung ihrer Mitarbeiter/innen investieren.

3. Im Blick auf Spiritualität kommt es weder auf einen bestimmten Frömmigkeitsstil an, noch auf bestimmte geistliche Praktiken oder Frömmigkeitsformen. Entscheidend unterscheidend ist vielmehr, ob Spiritualität als verkrampte Pflichterfüllung bzw. ausgrenzende Rechtgläubigkeit erfahren wird oder ansteckende Begeisterung und Hingabe spüren lässt, also „*leidenschaftliche Spiritualität*“ ist. Auch hier ist ein weiteres Ergebnis richtungweisend: Es scheint sowohl notwendig zu sein, persönliche Spiritualitäten (Gebet, Meditation, ein persönlicher Umgang mit der Bibel) zu stimulieren, als auch dafür Sorge zu tragen, dass soziale Räume gestaltet werden, wo Begegnung als eine geistliche Erfahrung erlebt, gedeutet und gefeiert werden kann. Eine solche Begegnungsqualität führt zur Identifikation mit einer konkreten Gemeinde.

4. „Strukturen“ und „Leben“ sind keine Gegensätze. „Unbelebtes“ und „lebendige Organismen“ unterscheiden sich (an jeder Leiche beobachtbar) nicht von der Substanz her, sondern durch die Struktur, mit der die Einzelteilchen aufeinander bezogen und vernetzt sind. Strukturen entstehen, wo Leben sich entfaltet, wo Gott heute seinen Geist ausgießt und Gemeinde ihre Gestalt verleiht. „*Zweckmäßige Strukturen*“ sind deshalb unterstützende Response auf die Ereignishaftigkeit und das Werden von Gemeinde. Sie tragen dazu bei, dass Gemeinde sich weiterentwickeln kann, um ihrem Auftrag, „Zeichen und Werkzeug“ zu sein, je neu wirkungsvoll entsprechen zu können. In Zeiten zwangsweise verordneter pastoraler Zusammenarbeit, wo zunächst Strukturen geschaffen werden, um einen „Mangel“ an Personal und Finanzen zu verwalten, ist auch hier ein Perspektivenwechsel angesagt: Zweckmäßige Strukturen entstehen am Reichtum und der Vitalität von Gemeinde, dort wo Kirche sich in neuen Gestalten ereignet. Strukturen dienen hier der Ermöglichung fortwährender Multiplikation von Gemeindeerfahrung. Sie fördern Prozesse der Selbstorganisation von Projekten, Initiativen und Gruppen bei gleichzeitiger Vernetzung der bunten Vielfalt im Blick aufs gemeindliche Ganze. Solchermaßen zweckmäßige Strukturen, auch dies macht die Untersuchung deutlich, sind freilich nur möglich bei einer eindeutigen bevollmächtigenden Leitung.

5. Nicht Zielgruppenorientierung oder eine bestimmte liturgische Form entscheiden über den Gottesdienstbesuch, sondern ob Gottesdienstbesucher den Gottesdienst als inspirierend erleben. Wo die wahrnehmbare Atmosphäre so beschrieben wird, dass Gottesdienstbesuch „Freude macht“, werden scheinbar „von selbst“ Menschen angezogen. Dabei sind es wiederum einfache, aber äußerst wirkungsvolle Details, die anziehend (oder abstoßend) wirken, z.B.: Strahlt der Raum, in dem Liturgie gefeiert wird, eine geschmackvolle Stimmigkeit aus oder wartet er mit einem Nebeneinander unterschiedlicher ästhetischer Geschmacksrichtungen auf? Werden die Mitfeiernden wertschätzend begrüßt oder bekommen sie den Eindruck vermittelt, die Liturgie funktioniere auch ohne sie? Dienen die Vorsteher/innen der Liturgie wirklich dem Gottesdienst oder inszenieren sie die eigene Person bzw. arbeiten sie die Liturgie mechanisch ab? Vollzieht sich die Liturgie in einer stimmigen Dramaturgie, die integrierend moderiert wird, oder werden die liturgischen Elemente einfach nur aneinander gereiht, so dass die Beteiligten nicht zu einem gemeinsamen „heiligen Spiel“ finden?

6. Je größer eine Gemeinde wird, desto wichtiger werden überschaubare Bezugsräume, d.h. sowohl zeitstabile Kleingruppen als auch zeitlich befristete (Projekt-) Gruppen, in denen es - aus der Wahrnehmung von potentiell Interessierten und nicht aus der Wahrnehmung von bereits vorhandenen Mitgliedern (!) - möglich erscheinen muss, „*ganzheitlich*“ da sein zu dürfen, d.h. mit persönlichen Erfahrungen und Problemen, mit Fragen und Anfragen, mit der individuellen Glaubens-, Hoffnungs- und Verletzungsgeschichte. Das Klima in solchen Bezugsräumen entscheidet darüber, ob

Leben zugelassen (oder ausgegrenzt) wird, ob im Lebensvollzug die Wahrheit des Evangeliums existentiell entdeckt (oder nur behauptet) wird, ob das Leben vom Evangelium her gestaltbar wird (oder lediglich von Autoritäten normiert wird). Wachstumsprinzip von Gemeinde ist dabei freilich noch nicht allein das Vorhandensein solcher Bezugsräume. Wachstum entsteht nur, wenn sich diese gemeindlichen Sozialräume multiplizieren, d.h. Zellteilung praktizieren (der Familienkreis, der sich vor 20 Jahren als die Kinder noch klein waren gegründet hat, sich nie durch neue Mitglieder verjüngt hat und seit dem die Kinder aus dem Haus sind Gruppenausflüge macht wäre ein Gegenbeispiel). Sobald eine Zelle quantitativ und qualitativ so gewachsen ist, dass sich aus ihr heraus eine neue Gruppe entstehen kann, teilt sich die Gruppe und öffnet sich damit für neue Gesichter. Voraussetzung dafür ist auch, dass bevollmächtigende Leitung die Produktion neuer Kleingruppenleiter/innen stimuliert und Sorge für die Schulung von Leitungskompetenzen trägt.

7. Lernort des Evangeliums ist die Welt. In der Erforschung der Gegenwart (der „Zeichen der Zeit“<sup>8</sup>) erschließt sich „das Neue“ des 2000 Jahre „alten“ Evangeliums. Von den Menschen und mit ihnen zu lernen, was das Evangelium in Gegenwart und Zukunft bedeuten kann, darin findet Gemeinde zu einer anschlussfähigen Sprache. Gemeinde ist nicht (mehr) eine tradierte Sozialform. Gemeinde entsteht vielmehr erst dort, wo Menschen in der Welt von heute die Wahrheit des Evangeliums entdecken und beginnen, das Leben und die Welt vom Evangelium her zu gestalten, wo sie „*evangelisatorische Präsenz*“ zeigen. Dort bilden sich entsprechende kirchliche Sozialformen heraus. Auch dies bedeutet einen entscheidenden Perspektivenwechsel, denn Pastoral ist damit nicht mehr eine Funktion der Kirche (etwas, was von der Existenz von Kirche abgeleitet wird), sondern Kirche wird heute zu einer Funktion der Pastoral (d.h.: dort, wo Menschen beginnen, vom Evangelium her ihr Handlungsverhältnis zur Welt bestimmen, wird Kirche). Konkret heißt dies, wie die Untersuchung anschaulich belegt, dass eine Sympathie für die Freude und Hoffnung, die Trauer und Angst der Menschen spürbar wird, dass neue Ausdrucksformen (Sprache / Zeichen / Liturgie) für die entdeckte Wahrheit des Evangeliums gefunden und zugelassen werden, dass bevollmächtigende Leitung neue Sozialformen von und in Gemeinde stützt.

8. Wo immer *Wertschätzung* und Liebe auf der Strecke bleiben, ist Entwicklung an einer entscheidenden Stelle blockiert. Menschen wollen erleben, wie das Evangelium sich im Beziehungsalltag auswirkt. Auch hier konnten empirisch eigentlich ganz einfache und selbstverständlich erscheinende Momente nachgewiesen werden: In wachsenden Gemeinden wird mehr gelacht, es werden häufiger Komplimente gemacht, Einladungen werden öfter ausgesprochen, es gibt eine größere Anteilnahme an freudigen Ereignissen und persönlichen Problemen.

### **Drittes Aufatmen: Sie können anfangen, wenn Sie den „Minimumfaktor“ finden**

Bei wachsenden Gemeinden fehlt keines der acht Qualitätsmerkmale. Entscheidend ist ihr ergänzendes und wechselseitig stützendes Zusammenspiel. „In the groove“, sagen Jazzmusiker, wenn das Ensemble wie „ein Mann spielt“ und den Punkt erreicht hat, an dem jeder einzelne und alle zusammen wissen, was zu tun ist.

*Wo fangen Sie an, wenn Sie anfangen möchten*, weil Ihre Gemeinde nicht „in the groove“ ist? Am besten damit, sich auf die *Suche nach „Verwandten im Geiste“* zu machen (so wie Maria sich zu Elisabeth aufmachte, vgl. Lk 1,39ff.), nach Menschen, die hellhörig werden, wenn sie im Markusevangelium lesen: „So ist es mit dem Gottesreich: Wie wenn ein Mensch den Samen auf die Erde warf ...“ Vielleicht entdecken Sie eine solche Hellhörigkeit im Pastoralteam, im Pfarrgemeinderat, in einer



Gruppe ... Wichtig ist, dass der *Pfarrer* hellhörig wird. Denn gegen den Willen des Gemeindeleiters können sich Gemeinden nicht weiterentwickeln. Dies ist eine Realität in der Römisch Katholischen Kirche, die ganz realistisch gesehen werden muss. Der Pfarrer darf Verunsicherung und Bedenken äußern, er darf Angst haben vor Veränderung, er darf benennen, dass er sich möglicherweise überfordert fühlt und Unterstützung braucht, aber salopp gesagt gilt: „Wenn alle duschen gehen und nass werden, darf der Pfarrer nicht im Trockenen stehen bleiben“.

Ein Bild gibt einen Hinweis, wo sie nach dieser ersten Hürde starten können (wohl wissend, dass – wie auch bei einem biblischen Gleichnis – Bild- und Sachebene nicht miteinander zu verwechseln sind und jedes Bild seine Grenze hat): Stellen Sie sich vor, die acht Qualitätsmerkmale sind wie die acht Dauben eines Holzfasses. Das aus acht Dauben bestehende Holzfass repräsentiert das, woran wir „bauen“ können und wofür wir – nimmt man Jesu Gleichnis von der selbstwachsenden Saat ernst – wohl auch Sorge tragen sollen. Dass das Fass mit reicher Ernte gefüllt wird, können wir durch die Arbeit an der Qualität des Fasses „nicht machen“. Das, was Gott schenkt an Wachstum und Entwicklung, unterliegt nicht menschlicher Machbarkeit. Sollte er nicht schenken, nutzt auch das beste Fass nichts. Umgekehrt gilt aber auch: Schenkt Gott – und es spricht vom Evangelium her betrachtet einiges dafür, dass er dies ausgesprochen gerne und in Fülle tut! – dann kommt es sehr wohl auf die Qualität unseres Fasses (= z.B. Gemeinde) an. Sie entscheidet nämlich darüber, ob das Fass das Geschenkte überhaupt fassen kann.

Schenkt Gott eine reiche Ernte, die unser Holzfass fassen soll, so entscheidet der „*Minimumfaktor*“ darüber, wie viel das Fass fassen kann. Das Fassungsvermögen würde sich nicht dadurch erhöhen, dass eine eh schon lange Daube verlängert würde. Notwendig ist es, bei der kürzesten Daube anzusetzen und diese zu verlängern. In dem Moment, wo auch nur eines der acht Qualitätsmerkmale fehlt oder zu schwach ausgeprägt ist (z.B. „zweckmäßige Strukturen“) wird es nicht helfen, die Stärke in einem anderen Bereich (z.B. „evangelisatorische Präsenz“) auszubauen. Sinnvoll wird es dagegen sein, die vorhandenen Stärken in einer Gemeinde zu nutzen, um am größten Schwachpunkt zu arbeiten. Voraussetzung dafür ist, die Stärken und Schwächen einer Gemeinde vor dem Hintergrund der acht Qualitätsmerkmale zu erheben, um entschieden zu können, mit welcher Zielsetzung der Hebel am Minimumfaktor angesetzt wird.



**Minimumfaktor**  
(z.B. „zweckmäßige Strukturen“)

Wenn Sie so beginnen, ist dies der Anfang eines Weges, der mehrere Jahre in Anspruch nehmen wird. Auf dem Weg werden Sie sich als Gemeinde qualitative Entwicklungsziele setzen, Lernhindernisse identifizieren und minimieren. Wahrscheinlich werden Sie gemeinsam ein pastorales Leitbild entwickeln, Stärken ins Spiel bringen lernen, Fortschritte kontrollieren, sich neuen Minimumfaktoren zuwenden ... und ... und ...

All dies kann vielfach besser gelingen mit *Unterstützung von Außen*, die ihr Handwerk versteht und über hinreichende Erfahrung mit solchen Entwicklungsprozessen verfügt. Sie entlastet von der Verantwortung, einen solchen Weg der Gemeindeentwicklung methodisch vorbereiten und moderieren zu müssen. Sie kann auch dabei helfen, gewachsene Konfliktmuster aufzubrechen und neue Perspektiven einnehmen zu lernen.

All das kostet etwas: Zeit, Energie, einen langen Atem und sicher auch Geld. Und Sie werden mit Sicherheit die Schar der Bedenkenträger und Unheilspropheten<sup>9</sup> auf den Plan rufen. Aber ohne diese prophetische Vision und mutige Investitionen bleibt es bei (kaltem) Kaffee. Und für den interessiert sich eigentlich keiner mehr ...

---

<sup>1</sup> Zur Erinnerung einige provokant-prophetische Aussagen des Konzils über kirchliches Selbstverständnis und kirchlichen Auftrag:

- „Die Kirche ist das Sakrament, das heißt Zeichen und Werkzeug für die innigste Vereinigung mit Gott wie für die Einheit der ganzen Menschheit.“ (Dogmatische Konstitution über die Kirche „Lumen Gentium“ 1)
- „Die Kirche ist das allumfassende Sakrament des Heiles, welches das Geheimnis die Liebe Gottes zu den Menschen zugleich offenbart und verwirklicht.“ (Pastorale Konstitution über die Kirche in der Welt von heute „Gaudium et Spes“ 45)
- „Dabei bestimmt die Kirche ... nur dies eine: unter Führung des Geistes ... das Werk Christi selbst weiterzuführen ...“ (Pastorale Konstitution über die Kirche in der Welt von heute „Gaudium et Spes“ 3)
- „Freude und Hoffnung, Trauer und Angst der Menschen von heute, besonders der Armen und Bedrängten aller Art, sind auch Freude und Hoffnung, Trauer und Angst der Jünger Christi.“ („Gaudium et Spes“ 1)
- „Zur Erfüllung ...ihres Auftrags obliegt der Kirche allezeit die Pflicht, nach den Zeichen der Zeit zu forschen und sie im Licht des Evangeliums zu deuten.“ (Gaudium et Spes 4)
- „Die Kirche ... erschließt dem Menschen das Geheimnis seiner eigenen Existenz, das heißt die Wahrheit über den Menschen.“ (Gaudium et Spes 41)
- Es ist Aufgabe des ganzen Gottesvolkes ... unter dem Beistand des Heiligen Geistes auf die verschiedenen Sprachen unserer Zeit zu hören, sie zu unterscheiden, zu deuten und im Licht des Gotteswortes zu beurteilen, damit die geoffenbarte Wahrheit immer tiefer erfasst, besser verstanden und passender verkündet werden kann.“ (Gaudium et Spes 44)
- „Die Kirche ist eine einzige komplexe Wirklichkeit, die aus menschlichem und göttlichen Element zusammenwächst.“ (Lumen Gentium 8)

<sup>2</sup> Die katholische Kirche in Deutschland gehört gegenwärtig eher zu den gebeutelten Großorganisationen. Die Fiktion anhaltender Normalität hat lange vorgehalten, aber sie zerreißt unübersehbar: Sinkende Mitgliederzahlen sowie sich drastisch verknappende finanzielle und personelle Ressourcen machen epochale Umbauprozesse notwendig. In seinem soeben erschienen Buch „Die Provokation der Krise“ sondiert der Grazer Pastoraltheologe Rainer Bucher mit seinen Mitarbeitern/innen fachkundig die hausgemachten Anteile der Übergangssituation, lädt ein, den „verstörenden Reiz der Krise zu entdecken“, und zeigt praxisnahe Muster auf, die von neuen Möglichkeiten für das Evangelium sprechen. Ein Buch, das sich in seiner analytischen Schärfe und perspektivischen Weite erfrischend abhebt von der vielfach in kirchlichen Organisationen verbreiteten Jammerstimmung (Rainer Bucher [Hg.], Die Provokation der Krise. Zwölf Fragen und Antworten zur Lage der Kirche. Echter Verlag Würzburg 2004).

<sup>3</sup> Diese Sichtweise verdanke ich: Schwarz, C. A., Die dritte Reformation. Paradigmenwechsel in der Kirche. Neukirchen-Vluyn 1993, 279-282.

<sup>4</sup> Vgl. das klärende Ringen im Blick auf die Beziehung der göttlichen Natur zur menschlichen Natur in der Person Christi auf den Konzilien von Nikaia [325], Konstantinopel [381] und Chalkedon [451] oder den von Thomas von Aquin entwickelten Grundsatz der Gnadenlehre: „Gratia supponit naturam et perficit eam“ [„Die Gnade setzt die Natur voraus und vollendet sie.“] S.th. I,1, ad 2).

---

<sup>5</sup> Vgl. Feeser-Lichterfeld, U., Von der Normativität des Faktischen zur Generativität des Empirischen. In: Pastoraltheologische Informationen 20 (2000) 15-17.

<sup>6</sup> Das Psychologische Institut der Universität Würzburg untersuchte in Zusammenarbeit mit dem Institut für natürliche Gemeindeentwicklung zwischen 1994-1996 mehr als 1000 christliche Gemeinden unterschiedlicher Konfessionen in 32 Ländern. Mithilfe eines rechnerischen Verfahrens (Faktorenanalyse) konnte nachgewiesen werden, dass es acht Qualitätsmerkmale sind, die bei Gemeinden, die qualitativ und quantitativ wachsen, allesamt positiv ausgeprägt sind. In Folgeuntersuchungen an über 1000 weiteren Gemeinden konnte das Ergebnis inzwischen bestätigt werden. Ausführlicher: Schwarz, C. A. / Schalk, C., *Die Praxis der natürlichen Gemeindeentwicklung*. Emmelsbühl 1997; Schwarz, C. A., *Die natürliche Gemeindeentwicklung*. Wuppertal-Kassel<sup>3</sup>2000.

<sup>7</sup> Bevor das Konzil im dritten Kapitel der Dogmatischen Konstitution über die Kirche (LG 18-29) „Die hierarchische Verfassung der Kirche“ spricht, beschreibt es im zweiten Kapitel die Kirche als „Das Volk Gottes“: Haupt des Volkes Gottes ist Christus, das Lebensprinzip dieses Volkes ist der Heilige Geist, der in den Herzen der Kinder Gottes wohnt und durch den dieses Volk nicht aufhört, sich selbst zu erneuern (LG 9). Alle Getauften sind durch den Heiligen Geist zu einem „geistigen Bau und einem *heiligen Priestertum* geweiht“. Sie haben damit Anteil am priesterlichen Amt Christi in seinen drei Dimensionen „König sein“ – „Lehrer sein“ – „Prophet sein“. Ihr „*königliches Priestertum*“ lässt die Christen/innen aktiv in der Liturgie mitwirken und ihr Leben zu einem Zeugnis der Liebe werden (LG 10), als *Lehrer* sind sie verpflichtet, „den Glauben als wahre Zeugen Christi in Wort und Tat zugleich zu verbreiten und zu verteidigen“ (LG 11), *prophetisch* ist die/der Einzelne durch ein bekennendes Leben in Glauben und Liebe und das Volk Gottes als Ganzes, als die Kirche „durch den übernatürlichen Glaubenssinn des ganzen Volkes“ im Glauben nicht irren kann (LG 12).

<sup>8</sup> Vgl. Pastorale Konstitution über die Kirche in der Welt von heute „*Gaudium et Spes*“ 4.

<sup>9</sup> Den entschiedenen Widerspruch gegen die „Unheilspropheten“ und ein mutiges Eintreten für einen „Prozess des Lernens und des Fragens nach den gegenwärtigen Bedingungen für Glauben, für religiöse Praxis, für die Lebensfähigkeit des Christentums überhaupt“ forderte Johannes XXIII. von den Konzilsteilnehmer in seiner Eröffnungsansprache des Zweiten Vatikanischen Konzils.