

**mission statement als Treibstoff der Gemeindeentwicklung:**

# Nicht die Hirten machen die Schafe

Leitung bedeutet mehr als Autorität. Sie schließt die Bereitschaft ein, die Organisation weiter zu entwickeln. Diese Aufgabe ist überaus anspruchsvoll und verlangt Kompetenz auf den verschiedensten Gebieten: kommunikativ die beteiligten Personen, Gruppen und Bewegungen für das Ziel und für den notwendigen Weg gewinnen, sachkompetent notwendige Aufgaben identifizieren und geeignete Umsetzungen finden und selbstkompetent die eigene Person mit ihren Stärken und Schwächen ins Spiel bringen. »Dort, wo du nicht bist, ist das Glück,« möchte man da mit Schuberts »Wanderer« ausrufen, »ich bin kein Manager und auch kein Unternehmensberater!« Bevor man unter der Last solcher Entwicklungsaufgaben zusammenbricht, kann man sich an den Unterschied zwischen formeller und informeller Autorität erinnern. Erstere ist die rechtlich anerkannte und institutionell abgesicherte, letztere die faktisch durch zahlreiche Interaktionen wirksame.

Gerade Pfarrgemeinden haben oft ein ausgesprochenes Netz informeller Autorität: prägende Familien, »Säulen der Gemeinde«, Küster, Idealisten und nicht zu vergessen die stillen Beter. Wer sie für einen Prozess gewinnt, hat die Hand an das Netz gelegt und darf auf reichen Fischfang hoffen. Die beste Entwicklung ist somit die, die nicht an einzelne Amtspersonen gebunden sind, sondern die, die – von ihnen ausgelöst – zu Selbstläufern werden. So sagt ein amerikanisches Sprichwort: »Not shepards make sheep, but sheep make sheep! – Nicht die Hirten machen neue Schafe, sondern die Schafe machen Schafe!« Gemeindeentwicklung hat deshalb dort die besten Chancen auf Nachhaltigkeit, wo sie bei den Ressourcen ansetzt: Was bewegt sich schon? Wer hat besondere Gaben? Welche besonderen Bedingungen finden sich in der Gemeinde? Am Ende wird dann auch nicht die Idealgemeinde stehen, die dann zum reproduktiven Klonen freigegeben ist, sondern eine sehr individuelle Gemeinde mit Gesicht und Profil. Drei Ebenen des zielgerichteten Arbeitens mit Organisationen kann man unterscheiden:

■ **Visionen** »sind orientierende Vorstellungen, die uns ermutigen, Schritte einzuleiten und Aktivitäten zu unternehmen, die uns in die Nähe dessen bringen, was wir uns als Zukunft vorstellen, ersehnen« (Karl Berkel). Der amerikanische Methodist F. Saariinen hat einen »Lebenslauf einer Gemeinde (Life Cycle of a Congregation)« beschrieben, der die vitale Bedeutung der Visionen erhellt.<sup>1</sup> Danach beginnt dieser Lebenslauf mit einer Vision. Diese schafft sich eine Gemeinschaft derer, die diese Vision teilen. Doch mit der Zeit vollzieht sich die Gemeinschaft nur noch vorwiegend in Programmen. Schließlich bleibt ihr lediglich die bloße Administration, die Visionen des Anfangs sind dagegen geschwunden.

■ Das **Leitbild** als die Umsetzung der Vision in ein *mission statement* für eine konkrete Organisation. Ein *mission statement* ist der Handlungsplan, der eine in wenigen nachvollziehbaren Worten angegebene Selbstbeschreibung verwirklicht. So könnte eine christliche Vision die Reich-Gottes-Praxis Jesu sein, die den Armen das Evangelium verkündet. Das Leitbild eines kirchlichen Krankenhauses könnte es dementsprechend sein, bei guter medizinischer Versorgung die Patienten als schwächste Glieder im Gesundheitssystem in ihrer Selbstbestimmung und persönlichen Verarbeitung der Krankheit zu stärken.



■ Konkrete *Handlungspläne*, die das *mission statement* verwirklichen können. Hier wimmelt es von W-Fragen: Wer kann was wie warum verwirklichen?

Wie könnte ein solcher Pastoralplan für eine Gemeinde, eine Seelsorgeeinheit, eine kirchliche Einrichtung oder für ein Bistum entwickelt werden? Sofield und Hermann geben fünf Schritte an<sup>2</sup>:

■ *Vorbereitung* (Motivation, Klärung von Zuständigkeiten und Ressourcen, Zeitplan, ...) und *Gemeindeanalyse* (Wahrnehmung der Gemeinde als System in seiner Umwelt mit wissenschaftlichen oder in anderer Weise objektivierbaren Mitteln),

■ Erstellung des eigentlichen *mission statements* mit klar definierten Teilelementen (hier a-e), z.B. nach Sofield und Hermann: »In drei Jahren soll die St. NN.-Pfarrei (a) eine lebendigere, geeintere christliche Gemeinde werden, (b) in der sich jeder willkommen fühlt, bes. die Zugezogenen und die verschiedenen kulturellen Gruppen und die Jugendlichen. Unsere Pfarrei hat zwei Hauptziele: (c) das geistliche Wachstum jedes einzelnen und (d) die größere Beteiligung jedes Pfarreimitglieds an Diensten, (e) vor allem an den Benachteiligten.«

■ *Pastoralplan* erstellen und verwirklichen durch Beratung, Beschluss, Veröffentlichung, Diskussion in der Gemeinde und verbindliche Vereinbarung. Er setzt die Elemente (a) bis (e) in Handlungsverpflichtungen fort. Jeweils ist anzugeben, wer – was – wie – in welchem Zeitraum zusagt.

■ Hilfen bereitstellen (Finanzen, Räume, Schulungen, Medien, Zeit, auch durch Beendigung anderer Aktivitäten).

■ Evaluation von (Zwischen-)Ergebnissen nach angegebenen Fristen.

Theologen sind meist groß im Wort. Das ist ihr Beruf. Aber nicht aus jedem Wort wird auch gleich Wirklichkeit, sonst wäre es Lukas nicht einer eigenen Erwähnung wert, dass Jesus »mächtig an Wort und Tat« war (Lk 24,19). Nicht Konzepte, sondern Kompetenz zu ihrer Umsetzung mangelt häufiger. Doch genau diese ist die wichtigste Aufgabe jeder Leitung: Wo könnte etwas zur Erneuerung der Gemeinde aufbrechen? Was ist in dieser Richtung schon geschehen? Wie kommen prägende Kräfte und Gruppen mit ins Boot? Welche Phasen der Erneuerung lassen sich angeben? Und wohl die wichtigste Frage: Wie kommt es, dass alle sagen, es muss etwas geschehen, aber doch bisher so viel im Sand verlaufen ist? Hindernisse, Widerstände, verdeckte Konflikte, Besitzstände und ihre Verteidigung sind nüchtern zu analysieren und möglichst in den Wandlungsprozess zu integrieren.

Es ist sinnvoll (auch für die pastorale Ausbildung!), eine solche Leitungskompetenz zur Gemeindeentwicklung vor allem durch vorbildliche Praxis (»best practice«) zu erlernen. Tatsächlich kann man bei Vereinen und Gruppierungen innerhalb und außerhalb der Kirche deutlich eine Wasserscheide erkennen. Man-

che Vereine, etwa Chöre, haben seit Jahren kein neues Mitglied mehr gesehen, sie krebzen vor sich hin, haben ihre Traditionen, aber alles beim Alten zu lassen reicht eben nicht mehr. Umso mehr wird dann geklagt und geschimpft aufs Fernsehen, auf die sprunghafte Jugend und darauf, dass die Menschen keinen Sinn mehr fürs Singen hätten. Auf der anderen Seite stehen dann doch Chöre mit einem tollen Mitgliederbestand, mit Leistungsbereitschaft und herausragender Qualität und mit Ausstrahlung – und dies keineswegs nur bei einem Spitzenchor einer Großstadt – mit ihrem unvergleichlichen Reservoir an guten Stimmen. Das Geheimnis solcher Sangesgruppen ist wohl stets ein dreifaches:

■ der Wille zur Qualität – ein Anliegen, das begeistert und alle Kräfte bündelt,

■ Offenheit – sowohl für neue Mitglieder (einschließlich des Verzichtes darauf, das einmal Gewonnene auf Gedeih und

Verderb zu halten) als auch für neue Aufgaben,

■ Hingabe und Treue – Trittbrettfahrer, die dagegen die Gemeinschaft zu möglichst kleiner Münze für ihre eigenen Zwecke gebrauchen wollen, sind der Tod jeder Weiterentwicklung.

Mit diesen drei Eigenschaften ist der Treibstoff der Gemeindeerneuerung genannt, die Motivation. Ohne sie bleibt auf Dauer jedes Gefährt liegen, denn keines ist ein »perpetuum mobile«. Deshalb muss die entscheidende Frage jedes Leiters sein: Wie lassen sich möglichst viele Menschen für unser Anliegen motivieren? Ob nicht deshalb Pastoral oft einen so müden Eindruck macht, weil man auf diese Frage nur antwortet: »Oh je, ich geh' jetzt besser arbeiten...«

aus: **Andreas Wollbold, Handbuch der Gemeindepastoral**, Verlag Friedrich Pustet, Regensburg 2004, S. 125-128, leicht gekürzt. ISBN 3-7917-1935-1

Dr. theol. Andreas Wollbold ist seit 2003 Professor für Pastoraltheologie an der Universität München,

<sup>1</sup> Beschrieben bei *Paul M. Zulehner*, Wie eine christliche Gemeinde wirken sollte, in: Günter Koch / Josef Pretschner (Hg.), Wozu Kirche? Wozu Gemeinde? Kirchenvisionen, Würzburg 1994, 63-88.

<sup>2</sup> *Sofield, Loughlan / Hermann, Brenda*, Developing the Parish as a Community of Service, Silver Spring (MD) 1984.