

Träumen,
Entwerfen,
Bauen

*Über das Handhaben von Veränderungs-
prozessen beim Gemeindebau*

Sieh nun, daß der HERR dich erwählt hat, [ihm] ein Haus zu bauen als Heiligtum! Sei stark und handle!
1. Chr . 28, 10

Niederländischer Originaltitel „Dromen, ontwerpen, bouwen: over het hanteren van veranderingsprocessen in gemeente-opbouw“

Diese Reihe ist nach der jährlich auf dem evangelischen Campingplatz De Betteld in Zelhem stattfindenden Betteld-Konferenz für Gemeindebau benannt. Der Text wurde von Willem Ouweneel, Henk Medema, Jan Willem Grievink und Henk Wilts geschrieben.

Redaktion und verantwortlich:
Dato Steenhuis, Willem J. Ouweneel, Henk P. Medema

Redaktionsrat:
Hans Arentsen, John Davidson, Jan Willem Grievink, Jan Simmering, Bert van Twillert, Henk Wilts, Henk Zwart.

Übersetzung: Erwin Schmidt

© Stichting Betteld Conferencie, Vaassen 1998

Vorwort

Auch diese vierte Betteld-Broschüre verdankt, noch mehr als die dritte Broschüre, sehr viel von ihrem Inhalt dem "Think Tank", der Gruppe von Brüdern, die uns helfen mitzudenken über die Themen, die während der Betteld-Konferenz und in den Broschüren behandelt werden. Zwei von ihnen, Jan Willem Grievink und Henk Wilts sind Organisationsfachleute und haben sich auch mit der biblischen Anwendung ihres Faches befaßt. Sie haben bei verschiedenen Treffen des Think Tanks Einführungen über Veränderungsprozesse gegeben. Wir haben nach kritischer Diskussion mit allen Betroffenen die Inhalte davon in diese Broschüre eingearbeitet.

Es geht nicht um die Frage, was unserer Meinung nach alles in den Versammlungen verändert werden kann und muß, sondern viel mehr um die Art und Struktur der Veränderungsprozesse an sich. Es geht nicht um das was sondern um das wie.

Es gibt noch etwas neues. Es schien unzweckmäßig und auch unerwünscht alles Material in einer Broschüre zu publizieren. Wir haben deshalb zu dieser Betteld-Broschüre ein einfaches Werkbuch gemacht, das Listen von Fragen enthält, die in Gesprächsgruppen und Gemeindeversammlungen ihren Dienst beim konkreten Ausarbeiten von Veränderungsprozessen tun können. Dieses Werkbuch ist in der Mitte eingeklebt und kann dadurch einfach herausgenommen werden.

Wir sprechen den Leser mit "Du" an. Den Älteren, die den Mut zu Träumen und die Energie zu Bauen haben, wird die Jugend erneuert wie bei einem Adler. Und die Jungen von heute sind diejenigen, die in Kürze das Werk übernehmen müssen.

Diese Broschüre veröffentlichen wir zur Zeit der Betteld-Konferenz 1998 mit dem Gebet, daß sie die Brüder und Schwestern in den örtlichen Versammlungen (und vielleicht auch in anderen Gemeinden) zum Dienst sein möge bei den Veränderungsprozessen.

Vaassen, De Bilt, Nijverdal
Frühjahr 1997

Henk P. Medema
Willem J. Ouweneel
Dato Steenhuis

1. Verändern

1.1 Du veränderst dich, ob du es willst oder nicht

"Jan hat sich sehr stark verändert" stellen wir fest, als wir einen fernen Neffen nach 20 Jahren Aufenthalt in Südamerika wiedersehen. "Piet und Anneke sind dabei, ihr Erdgeschoß völlig zu verändern" sagen wir nach einem Besuch bei guten Freunden. Wir unterscheiden zwei verschiedenen Arten von Veränderungen. Jan hat sich verändert, nicht durch ein 20jähriges Projekt, das auf sorgfältigen Entwurf und konsequente Ausführung basiert, sondern einfach weil das Leben nun einmal nicht stillsteht und nicht alle Widerwärtigkeiten spurlos an einem vorübergehen. Das Zimmer von Piet und Anneke verändert sich auch nicht einfach so: Sie haben einen Entwurf gemacht, vielleicht sogar einen Innenarchitekten geholt, der Maler ist da gewesen, sie haben abgebrochen und aufgebaut, neue Möbel ausgesucht. Ein richtiges Projekt, und nun sagen wir: "Junge, was für eine Veränderung!" In der vorigen Betteld-Broschüre ging es um Gemeinden ("Versammlungen"), die sich verändern. Einige Veränderungen werden bewußt geplant und ausgeführt, so wie das Zimmer von Piet und Anneke. Andere Veränderung gehen von selbst. Die Zeiten verändern sich, die Menschen außerhalb der Gemeinde verändern sich, aber auch wir selbst verändern uns bewußt oder unbewußt. Wenn Menschen sich verändern, verändern sie sich nicht immer in die gleiche Richtung. Gemeinden entdecken oft mit Schrecken, daß die Älteren und die Jüngeren sich in verschiedene Richtungen verändern, oder daß sich auf einmal so etwas wie "linke" veränderungswillige und "rechte" konservative Flügel bilden. Langsam oder auch sehr plötzlich können in solchen Gemeinde gewaltige Spannungen entstehen.

Menschen verändern sich (wie Jan). Das ist normal. Und sie verändern die Dinge (wie Piet und Anneke). Das geschieht nicht einfach von selbst. Da muß man darüber nachdenken, überlegen, einen Entwurf machen, eine Nacht darüber schlafen und dann wieder etwas abändern. Über die erste Art der Veränderung kann man erst im Nachhinein nachdenken, über die zweite Art der Veränderungen muß man vorher gut nachdenken.

Für viele von uns ist es vielleicht ein neuer überraschender (oder beunruhigender) Gedanke, daß wir im Aufbau der örtlichen Gemeinde planmäßig vorgehen müssen. Wir hören oft die Aussage "Das müssen wir dem Herrn überlassen." Wobei diese Worte leider oft mißbraucht werden, um unsere Verantwortung von uns wegzuschieben. Wir haben in allem tiefe Verantwortlichkeit von dem Herrn nötig; das ist selbstverständlich. Aber was er unserer Verantwortlichkeit anvertraut hat, dürfen wir nicht vernachlässigen. Stell dir einmal vor, daß ihr in eurer Gemeinde beschlossen habt, das Gebäude zu renovieren. Allerlei handwerklich begabte Brüder und Schwestern ihre Samstage zu investieren. Du kommst auf die Baustelle und fragst einen von ihnen: "In welcher Farbe willst du die Tür streichen?" "Ach" antwortet der "Das überlasse ich dem Herrn." Oder ein ganz anders Beispiel. Du gibst dem Verantwortlichen für die Gemeindegasse einen Geldbetrag und fragst, ob er es in das Kassenbuch einträgt. "Nun ja" sagt er "mal sehen, wenn der Herr mich dazu führt!" Oder nun ein wirklich seriöses Beispiel: Wenn sich in der Gemeinde Böses offenbart, sagen wir doch auch nicht, das wir so eine Sache dem Herrn überlassen müssen. Nein, dann sind wir aufgefordert, sehr intensiv darüber nachzudenken, zu beten und schließlich etwas zu tun.

Was ist nun unsere Verantwortung im Bezug auf Gemeindebau? Träumen: Das bedeutet eine Vision bekommen, wie es werden soll (Deo Volente - so Gott will). So wie Piet und Anneke es zusammen getan haben. Entwerfen: Das bedeutet, konkret planen, was geschehen muß (und in welcher logischen Reihenfolge), um den Traum zu realisieren. Bauen zum Schluß, die Arbeit durchführen. Verändern hat eine Richtung, ein Ziel.

1.2 Eine wachsende Familie

Was wollen Piet und Anneke? Vielleicht haben sie einfach zu viel Geld und wollen sich verändern um des Veränderns willen. Oder sie wollen nicht hinter den Nachbarn zurückstehen. Das sind keine guten Motive, aber es sind auch bessere denkbar, z. B. das Verlagen, für sich und die Kinder eine gute Umgebung zu schaffen, in der das Familienleben besser funktioniert. In der Gemeinde gibt es auch Menschen die Veränderungen um der Veränderungen selbst willen wollen. Oder weil die Nachbarn (wie z. B. die Willow-Creek-artigen Gemeinden an dem selben Ort) bestimmte Dinge anpacken. Das können schlechte, fleischliche Motive sein. Aber andere wollen (wie der Titel der vorigen Betteld-Broschüre es ausdrückte) verändern, um derselbe zu bleiben. Wenn du das festhalten willst, was du hast, muß du verändern, was ist! Wenn du mit einer wachsenden Familie unter einem Dach leben willst, muß du vielleicht das Erdgeschoß erweitern und du den Bädern eine weiteres Bad hinzufügen. Bei den Veränderungsprozessen in der Gemeinde geht es nicht darum, biblische Grundsätze zu verändern, denn die sind durch Gott selbst gegeben und deshalb zeitlos und unveränderlich. Aber um diesen Grundsätzen so adäquat wie möglich zu gestalten, muß du das in einer anderen Zeit mit anderen Menschen auf eine andere Wei-

se tun, als die vorhergehenden Generationen es getan haben. Die vorherige Broschüre wollte den Leser mit diesen Gedanken vertraut machen. Aber nun gehen wir mit Hammer und Meißel ans Werk und werden Nägel mit Köpfen machen. Du mußt planen, wenn du ein Haus umbauen willst. Tragende Mauern, Balken oder Pfeiler kann man nicht einfach einreißen. Man kann Veränderungsprozesse so steuern und begleiten, daß das Gebäude völlig zerstört wird. Und dann steht man auf einmal vor den Trümmern: Trennung oder selbst das Ende einer Versammlung. Aber es gibt auch gute nützliche gezielte kurzum biblische Weisen, um eine Veränderung zu kontrollieren. Es ist interessant, daß man in der modernen Management- und Organisationskunde Richtlinien herausgearbeitet hat, die oft indirekt in der Schrift zu finden sind. Das ist kein Wunder. Die Wissenschaft muß in gewisser Hinsicht die göttliche Schöpfungsordnung untersuchen, obwohl sie diese Ordnung nicht als göttliche Schöpfungsordnung anerkennt. Aber so sollte es uns nicht überraschen, daß wir alle möglichen management- und organisationskundigen Prinzipien implizit auch in der Schrift wiederfinden.

Eine Familie wächst. Und dann muß man anbauen. Eine Gemeinde wächst auch, hoffentlich, und darum muß etwas geschehen. Veränderungen in der Gemeinde haben etwas mit geistlichem Wachstum zu tun! In einem kürzlich erschienenem Buch¹ wird auf Röm. 12, 2 und 2. Kor. 3, 18 hingewiesen, wo das Wort verändern tatsächliches geistliches Wachstum beinhaltet. Gute Veränderungen in einer Gemeinde haben mit gemeinschaftlichem geistlichem Wachstum zu tun. Aber das ist nichts schlimmes! Das physische Wachstum eines Kindes geht scheinbar von selbst. Aber die Eltern müssen wohl bewußt für die richtigen Nahrungsmittel, ausreichenden Schlaf, die richtigen Körperübungen und manchmal selbst für die hormonelle Steuerung bewußt sorgen. So gehen auch gute Veränderungen in der Gemeinde nicht von selbst. Ohne eine bewußte aktive geistliche Leitung in dem Veränderungsprozeß gibt es kein gutes geistliches Wachstum in der Gemeinde.

¹ W. J. Ouweneel: Geestlijke Groei, Vaassen 1997

2. Vier Kernpunkte

Wenn du die Veränderungsprozesse, die in einer Gemeinde stattfinden, aktiv lenken und begleiten willst, gibt es vier Kernpunkte.

1. Der erste Punkt ist die Identität. Das was du bist. Kollektiv als Gemeinde. Wenn du nicht weisst, wer oder was du bist, kannst du auch kaum wissen, was du werden willst. Man kann wohl sagen, ich will nach Platz X, aber wenn du nicht weißt wo du dich befindest, ist es unmöglich, eine Route nach X zu finden. Abraham hat wohl in 1. Mose 12 kaum eine Idee gehabt, wo er hin kommen wird, aber er wußte auf jeden Fall, wo er her kam.
2. Ein weiteres wichtiges Thema ist die Vision, die du hast. D. h. was für eine Gemeinde wollen wir gern sein. D. H. was denkst du, was der Herr will. Von welcher echten biblischen Gemeinde träumst du. Wer weiß, daß er sich am Platz Y befindet, aber nicht weiß, wo er hin will, kann genauso wenig eine Route bestimmen. Als David alt geworden war, bekam er eine phantastische Vision von dem Tempel, der kommen sollte. Und er schaffte es, sowohl seinen Sohn und alle Leiter des Volkes dafür zu begeistern.
3. Schließlich müssen wir konkret feststellen, was unser Auftrag (Mission) ist. Wir müssen unterscheiden, welchen konkreten Auftrag uns der Herr gibt. David hatte wohl eine Vision für den Tempel, aber er durfte ihn nicht bauen. Es war sein Sohn Salomo, der den Auftrag dafür bekam.
4. Wir müssen dann noch sehr gut unsere Motivation betrachten. Wir müssen zusammen darlegen können, warum wir meinen, etwas verändern zu müssen. Über unsere tiefsten Beweggründe müssen wir vollkommen ehrlich sein, vor dem Herrn, vor anderen und vor uns selbst. Als in Gal. 2 verschiedene Gemeindeauffassungen aufeinanderstießen, ging es nicht allein um die Visionen an sich, sondern auch um die tieferen (teilweise falschen) Beweggründe, die die verschiedenen Parteien hatten (Verse 11-14).

2.1. Die Identität

2.1.1. Vier Komponenten

Wer sind wir eigentlich. In der Vergangenheit wollten wir nur "eine Versammlung von Gläubigen" sein als ein Teil und vor allem auf der Grundlage der einen Versammlung der Gläubigen, das ist die Gemeinde des lebendigen Gottes. Wir wollten einfach "Brüder (und Schwestern)" sein und nicht mehr. Aber weil das Ding doch einen Namen haben mußte, hießen wir dann Versammlungen oder Versammlung oder einfach die Brüder. Ohne eine eigene Identität schien es nun einmal nicht zu gehen. Auch die Christen ohne Sonderbenennung haben nun mal einen Namen. Wir bekamen eine eigene Farbe, eine eigene einmalige und nicht so glückliche Geschichte, eine eigene Literatur und eigene spezifische Lehren. Ob wir es wollten oder nicht, wir wurden eine Glaubensgemeinschaft mit einer ganz spezifischen Identität, genauso oder vielleicht sogar noch stärker als andere Glaubensgemeinschaften. Ja, das prinzipielle Ablehnen einer eigenen Identität oder das Bekenntnis, daß wir keine eigene Identität zu besitzen wünschen, wurde zu den absonderlichsten Zügen unserer Identität! Wir wollten nur Brüder sein, und gerade das wurde eines der typischen Kennzeichen der Brüder. Wir zitieren:

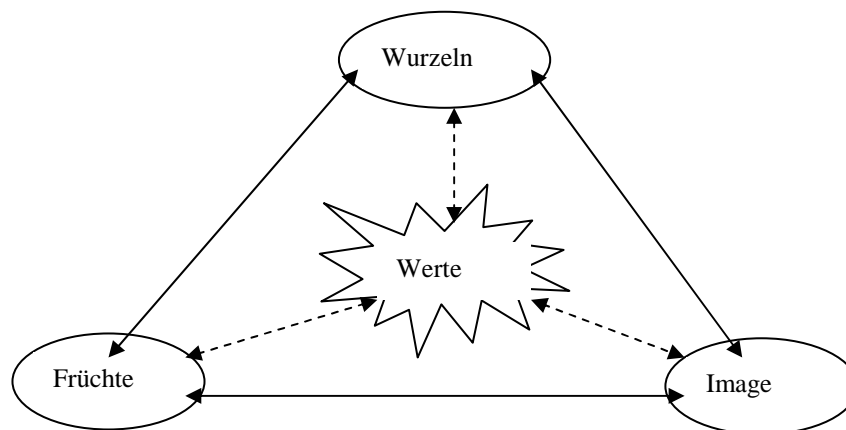
Jeder hat sich natürlich denken können, daß das sorgfältige Vermeiden einer Identität vollkommen unmöglich sein würde. Und das hat sich auch schnell gezeigt. (...) Es ist überhaupt nicht so, daß die Brüder alles dafür getan haben, eine eigene Identität zu vermeiden, im Gegenteil: Von Anfang an haben sie (unbewußt) alles getan, um sich selbst eine vollkommen einzigartige Identität zu geben. Hier liegt ein Kernproblem innerhalb der Brüderbewegung, das darin so tief verwurzelt ist, daß darin beinahe ihre ganze Geschichte aus der Spannung zwischen diesen beiden Gegenpolen erklärt werden kann: Auf der einen Seite vollkommen antisektiererisch alle Identität zu vermeiden, und auf der anderen Seite von Anfang an sich eine solche eigene Identität zu geben, daß sie innerhalb aller bibeltreuen Christen einen einzigartigen und äußerst eigenartigen Platz einnehmen.²

Ein schönes Beispiel dafür ist, daß einige unter uns, jemanden, der mit 30 Jahren von außen dazugekommen ist, sagen, daß man merken kann, daß es kein echter Versammlungsbruder ist, oder sogar, daß er es nie werden wird. Dadurch wird nur auf andere Weise ausgedrückt, daß diejenigen, die von außen hinzukommen, die eigene sehr spezifische Identität nicht so einfach übernehmen können, wie diejenigen, die in der Versammlung geboren sind. Eine solche Spannung entsteht, wenn eine Versammlung begeistert evangelisiert und als Folge davon erscheint sonntagsmorgens der eine oder andere Landstreicher in der Zusammenkunft. Auf einmal wird uns peinlich bewußt, daß wir eine eigene Kultur haben, in die der Landstreicher überhaupt nicht hineinpaßt. Etwas was wir beim Start der Evangelisationsaktivitäten überhaupt nicht bedacht hatten.

² Willem J. Ouweneel: Vergaderingen van Glovigen - waarheen? In: Jaarboek voor de geschiedenis van het Nederlands Protestantisme na 1800, Jhg. 4, 1996.

Es ist sinnvoll ein paar Schlüsselbegriffe zu nennen. In jeder Familie, jedem Volk, jeder Firma, jeder Schule und genauso gut in jeder Glaubensgemeinschaft werden Identitätsfragen durch die folgenden Elemente bestimmt:

- a) Die Wurzeln und die Geschichte der Glaubensgemeinschaft. Wir tun Dinge (bewußt oder unbewußt), weil wir sie immer und immer so getan haben, oder gerade weil wir bestimmte Trennungen hinter uns haben.
- b) Die Werte und die Überzeugungen einer Glaubensgemeinschaft. Von den Grundsätzen der Brüder leiten wir die Triebfedern für unsere Art des Zusammenkommens ab. Und wir versuchten, unsere Praxis der Autorität der Schrift zu unterwerfen.
- c) Die Früchte, die eine Glaubensgemeinschaft hervorbringt. Und dann nicht die vagen, wie die "Ehre des Herrn", denn das werden wir erst vor dem Richterstuhl des Christus wissen. Nein, es geht um konkrete meßbare Früchte. Wieviel Menschen, abgesehen von den eigenen Kindern, werden in einer Versammlung zum Herrn geführt? Wieviel Prozent ihrer eigenen jungen Menschen weiß sie festzuhalten? Wieviel Außenstehende schließen sich pro Jahr einer Versammlung an? Wieviele in der Versammlung sind zufrieden bis sehr zufrieden mit dem Funktionieren der eigenen örtlichen Versammlung?
- d) Das Image, die Ausstrahlung nach außen, das äußerliche Bild. Wenn wir gern ein Zeugnis sein wollen, müssen wir uns fragen, welches Bild wir abgeben.



Es ist deutlich, daß diese Komponenten miteinander verbunden sind (siehe Bild 1). Sowohl unsere Geschichte als auch unsere Früchte und unser Image stehen in Wechselwirkung mit unseren Werten und Überzeugungen. Unsere Geschichte bestimmt unsere Früchte (und umgekehrt). Unsere Früchte bestimmen unser Image (und umgekehrt). Unser Image bestimmt unsere Geschichte (und umgekehrt).

2.1.2. Können sich Menschen verändern?

Einige Leser werden vielleicht etwas kribbelig bei solchen abstrakten Schemata, und damit haben sie wohl etwas recht. Denn alles ist in den Herzen von Menschen verankert. Es sind Menschen, die die Geschichte, die Früchte und das Image bestimmen. Die Versammlung besteht deshalb eigentlich nicht. Versammlungen sind unterschiedlich, weil sie aus verschiedenen unterschiedlichen Menschen bestehen. Und auch innerhalb der Versammlungen gibt es große Unterschiede. Wenn du Veränderungsprozesse in Versammlungen steuern willst, mußt du bedenken, daß du versuchst, Menschen zu verändern. Und das ist keine Kleinigkeit! Können sich Menschen eigentlich in einem größeren Maße verändern? In vielen Fällen leider kaum. Das kann durch ihre Charakterstruktur kommen, durch die überlieferten Werte und die Überzeugungen, und natürlich auch durch die Art der Veränderungen, zu denen sie aufgefordert werden. Wie überzeugst du sie von der Notwendigkeit von Veränderungen? Wie veränderst du ihre eigene Motivation? Wie können wir nicht nur oberflächlich sondern von innen heraus uns verändern durch die Erneuerung unseres Denkens (Röm. 12, 2)?

Veränderungen in Menschen kannst du dir auf allerlei verschiedenen Niveaus vorstellen, von sehr oberflächlichen zu sehr tiefen Niveaus:

- a) Die oberflächlichsten Veränderungen betreffen die direkte Wechselwirkung eines Menschen mit seiner Umgebung. Menschen setzen sich woanders hin, wenn die Aufstellung der Stühle im Saal verändert wird. Aber tiefer geht das nicht.
- b) Etwas tiefer gehen Veränderungen der angelernten Fähigkeiten der Menschen. Menschen lernen ihre Gaben und Talente zu entwickeln, wenn sie durch veränderte Strukturen dazu die Gelegenheit erhalten.
- c) Wieder tiefer gehen Veränderungen in den Überzeugungen von Menschen. Wenn Brüder und Schwestern sich nicht nur an veränderte Umstände sondern ihre eignen Überzeugungen im Bezug auf ein gesundes Gemeindeleben erneuern.

d) Am tiefsten gehen Veränderungen in der Identität von Menschen, die mit dem Herz, dem tiefsten Ich, zu tun hat. Aufgrund der verwirrenden Zustände in Korinth sagt Paulus, daß die Gläubigen ihr Herz weit öffnen sollen (2. Kor. 6, 13). Jakobus ruft abweichenden Gläubigen zu, daß sie ihre Herzen reinigen sollen (Jak. 4, 8). Wenn es zu solchen tiefen Veränderungen kommt, werden die Gläubigen bibeltreue Christen in ihrer Zeit mit einer neuen Identität inmitten von anderen bibeltreuen Gemeinden.

Menschen verändern sich effektiv nur, wenn sie in ihrem Herzen angesprochen werden, d. h. daß das Wort Gottes in der Kraft des Heiligen Geistes sie von innen heraus umformt. Solche Veränderungen sind radikal (das bedeutet wörtlich: bis in die Wurzel) und haben viel schnellere und eingreifendere Folgen. Der verlorene Sohn bekam in dem fernen Land bei den Schweinen eine tiefe Unzufriedenheit mit seiner Situation, und das brachte ihn in Bewegung, zurück zu seinem Vater. Wenn sich das Herz wirklich verändert, verändern sich daraus von selbst die Überzeugungen, die Fähigkeiten, das Verhalten und die Wechselwirkungen mit der Umgebung

2.2 Vision

Piet und Anneke (wir kennen sie noch aus dem Anfang dieser Broschüre) sitzen auf der Bank oder sie wandern durch den Wald. Ein Zeichenblock und einen Rechner haben sie nicht in Greifweite. Sie sprechen zusammen über die Zukunft, sie denken, sie träumen. Sie lieben sich und ihre Kinder, die langsam größer werden. Sie denken an die Vergrößerung der Familie, die sie in 7 Monaten erwarten. Auf ihrer Netzhaut erscheint langsam ein Bild. So soll es werden! Es entsteht eine Vision. Das Wort kommt (genauso wie Video) von dem lateinischen Wort für sehen. Menschen mit Vision haben eine Idee, wie ihre ideale Gemeinde aussehen kann (Idee und Ideal stammen von einem griechischen Wort für sehen).

Das Wort Vision klingt sehr vage, aber das scheint nur so. Piet und Anneke sprechen auch über konkrete Dinge. Sie wollen ein größeres Eßzimmer, und das Büro von Piet muß nach oben, um mehr Spielfläche für die Kinder zu schaffen usw. So formt sich ein Idealbild in ihren Gedanken, worin Lebensraum für ihre Kinder, Wohnraum für sie selbst, Empfangsgelegenheit für Gäste, ein Arbeitszimmer für Piet und eine Arbeitsfläche für Anneke vorkommen.

Auch in dem Formen einer Gemeindevision können und müssen wir sehr konkret sein. Es hilft uns, wenn wir uns fragen: Für wen tun wir das eigentlich?

1. für den Himmel - nach oben:

- a) Wir tun es an erster Stelle für Gott, denn die erneuerte Gemeinde soll biblischer sein. Gott soll dort mehr geehrt werden. Seine Belange sollen besser garantiert und geehrt werden (vergl. Eph. 3, 21).
- b) Es geht auch ein Zeugnis davon zu den Gewalten und Mächten aus, denn die Gemeinde soll sehr konkret eine deutlichere biblische Manifestation der vielfältigen Weisheit Gottes bilden (Eph. 3, 10).

2. Für die Erde - nach außen

- c) Wir haben andere Christen im Auge, denn die sollen durch erneuerte Gemeinden nicht abgestoßen sondern gerade angezogen werden (vergl. 1. Thess, 1. 6f).
- d) Wir denken auch an Außerkirchliche und solche, die am Rand von Kirchen stehen, denn von solchen Gemeinden soll ein lebendiges anziehendes Zeugnis nach außen ausgehen (vergl. Apg. 5, 13).
- e) Selbst sind wir auf das Zusammenleben gerichtet, denn solche Gemeinden formen darin, Trotz des "ihr aber seid ganz anders" (Eph. 4, 20) keinen Unbekannten in der Gesellschaft, sondern sie stehen obwohl nicht von der Welt, doch mitten in der Welt (Joh. 17, 13-18).

3. Für die Gemeinde - nach innen

- f) Auch den eigenen Gemeindegliedern soll mehr gedient werden. Sie sollen besser versorgt und aufgebaut werden (vergl. Eph. 4, 11-14).

Jede Vision ist etwas gefärbt. Jemand der etwas für seine Gemeinde tun möchte, wird sich doch immer für den einen oder anderen Schwerpunkt entscheiden müssen. Natürlich wird Gott immer einen führenden Platz einnehmen, denn warum sind wir überhaupt Gemeinde? Daß wir auch immer auf die eine oder andere Weise ein Zeugnis gegenüber den Obrigkeiten und Mächten sind, ist auch nicht zu vermeiden. Aber für den einen ist es mehr eine Vision nach außen und für den anderen mehr eine Vision nach innen. Der eine stellt sich eine attraktive Gemeinde vor, in der Außer- und Randkirchliche willkommen sind und wird sich primär mit Evangelisation und Mission befassen. Der andere träumt von eine Familie, in der die eigenen Gemeindeglieder leben können. Der eine betont mehr den Dienst an der Gesellschaft - ein salziges Salz und ein leuchtendes Licht sein - der andere betont mehr die Erbauung, die interne Schulung und die Gebete.

In der wirklich idealen Gemeinde haben wir aber zusammen eine Vision entwickelt. So eine Gemeinde hat alle genannten Bedürftigen zu Zielgruppen gemacht, und das bedeutet, daß sie auch für alle diese Zielgruppen kon-

krete Aktivitäten entwickelt. Also: Anbetung und Dienst zu Gott gerichtet, Werbung im Hinblick auf Außenstehende, Dienst an den eigenen Menschen. Was den letzten Punkt betrifft heißt das insbesondere, Dienst an den Familien, den Kindern, den Alleinstehenden, den Älteren den Kranken, den Randfiguren usw. Die ideale Gemeinde hat eine Vision für alle diese Zielgruppen.

2.3 Der Auftrag (Mission)

Es ist entzückend, über Veränderungen zu träumen. Aber ab einem bestimmten Zeitpunkt muß etwas geschehen. Was denn? Womit soll man anfangen? Wenn es um die Gemeinde geht: Welchen konkreten Auftrag gibt uns der Meister? Anders gesagt: Was ist unsere Mission?

Wir haben geschrieben, daß das Wort "Vision" von dem lateinischen Wort für "sehen" kommt. So kommt das Wort "Mission" von dem lateinischen Wort für "senden". David hatte eine Vision im Bezug auf den Tempelbau, aber es war sein Sohn Salomo, der die Mission dafür bekam.

In Jes. 6 sehen wir ein schönes Beispiel von sowohl einer Vision als auch einer Mission. Jesaja bekam eine Vision, bei der er in den Himmel schauen durfte und etwas von der Herrlichkeit und Heiligkeit Gottes schauen durfte. Er bekam eine Vision, wer Gott war, wer das Volk war und auch wer er selbst war. Eine solche Vision ist ein wichtiger und notwendiger, aber es ist noch keine Mission. Aber dann lesen wir: " Und ich hörte die Stimme des Herrn, der sprach: Wen soll ich senden, und wer wird für uns gehen? Da sprach ich: Hier bin ich, sende mich!

Und er sprach: Geh hin" (Verse 8f). Nach der Vision, und als Konsequenz daraus folgte der konkrete Auftrag. Aus Gottes heiliger Gegenwart mußte Jesaja zu einem unheiligen Volk gehen, um sie in Gottes heilige Gegenwart zurückzuführen.

Eine Vision ist vor allem ein "Traum", eine Mission ist urpraktisch und urkonkret. Wenn du eine Vision hast, weißt du, daß du von einer "idealen" Gemeinde träumst, die vermutlich nie zu erreichen ist. Aber wenn du eine Mission hast, geht es um etwas, das erreicht werden kann und das du nach einer gewissen Zeit auch erreichen willst. An den Missionar kann man deshalb auch sehr konkrete Fragen stellen: Was ist dein Auftrag für z. B. die kommenden 5 oder 10 Jahre? Und was soll langfristig realisiert werden? Auf welche Zielgruppe(n) bezieht sich deine Mission, und auf welche nicht? Wozu hast du sicher keine Mission, weil es z. B. Tätigkeiten betrifft, die bereits vortrefflich durch andere Christen ausgeführt werden? Denk z. B. an Paulus, der nicht in den Wirkungskreis eines anderen eindringen wollte (2. Kor. 10, 13-16)! Dieses Prinzip wird oft mit Füßen getreten.

2.4 Die Motivation

Für einen Menschen ist es sehr schwierig, wenn nicht gar unmöglich, vollkommen ehrlich über seine tiefsten Beweggründe zu sein. Doch müssen wir uns die Frage nach unserer Motivation stellen. Zu schnell haben einige von uns, die anderen beschuldigt, sich nicht ändern zu wollen, weil sie "offensichtlich" nun einmal konservativ oder ängstlich oder einfach Querköpfe sind. Und allzu schnell haben einige andere die erste Gruppe beschuldigt, daß sie alles verändern wollen, weil sie offensichtlich progressiv sind, oder weil sie ihren eigenen Wünschen dienen, oder weil sie einfach alles zerstören wollen. Mit anderen Worten: Wir haben uns schnell eine feste Meinung über die tieferen Motive der anderen gebildet. Aber haben wir wirklich den Mut, unsere eigenen Motive kritisch zu durchleuchten? Haben wir den Mumm, Psalm 139 wirklich für uns selbst zu bitten? "Durchforsche mich, o Gott, erkenne mein Herz." Die Übungen in dem Arbeitsheft sollen uns helfen, das herauszufinden...

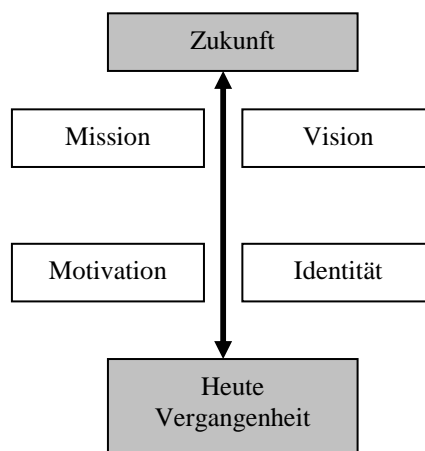


Bild 2: Faktoren in Veränderungsprozessen

2.5 Wechselwirkungen

Alles hängt natürlich mit allem zusammen. Wir befassen uns damit, Dinge zu unterscheiden, die nicht voneinander zu trennen sind (siehe Bild 2). Die Vision inspiriert die Mission, und die Mission probiert die Vision auf erreichbare Visionen zurückzubringen. Die Vision spricht das Herz an, die Mission legt die Hände ans Werk. Den Unterschied zwischen diesen beiden Aspekten bezeichnet man oft als die harte bzw. die weiche Seite, oder auch die S-Seite bzw. die M-Seite. Man spricht dann von dem S/M-Modell. Das S steht für Begriffe wie Strategie, Struktur, System, Stab (Mitarbeiter, Mitglieder). Das M steht für Begriffe wie Management, Motivation, Mentalität (Führungsstil, interne Kultur und dergleichen), Mores (Werte, Überzeugungen, Traditionen). Gemeinschaften beginnen ihre Geschichte normalerweise mit der "weichen" Seite. Anneke und Piet träumen erst zusammen von ihrem neuen Haus, und erst dann zeichnen und rechnen sie. Israel zieht von hoher Hand geführt aus Ägypten, und erst in der Wüste werden die Regeln für das Leben des Volkes aufgestellt. Die Gemeinde wird durch das Ausgießen des Heiligen Geistes an Pfingsten geboren, und am folgenden Tag durfte man noch keinen der neuen Gläubigen in Jerusalem bitten, die Prinzipien der Gemeinde detailliert darzulegen. Erst später kam die Lehre und die Ordnung. So eine Linie von M nach S sehen wir auch in der frühen Brüderbewegung.

Es ist schön, wenn sich Strukturen entwickeln, solange das Gleichgewicht nicht zur S-Seite hin abkippt. Mit der starken Zunahme von S ("überstrukturieren") besteht die Gefahr, daß M zu sehr vernachlässigt wird. Viele traditionelle Kirchengemeinschaften sind dafür ein Beispiel. Bei den Versammlungen ist das nicht ganz so einfach. In der Tradition der "Brüder" ist man "gegen" jede Form von Organisation: "Ihr sollt euch nicht strukturieren." Es ist aber doch nicht zu vermeiden, daß in jeder Bewegung s entsteht, aber dieses wird dann nicht formal sondern moralisch umschrieben. Auf diese gut gemeinte Art führt man sich oft ein wenig an der Nase herum. Ohne S geht es nun einmal nicht, und deswegen müssen wir uns nicht schämen. Es gibt in Gottes Schöpfungsordnung keine einzige Lebensgemeinschaft, die nicht bestimmte Strukturen beinhaltet, ob es nun um den Staat, die Familie, die Ehe oder die Gemeinde geht.

Gerade in Veränderungsprozessen ist es übrigens sehr wichtig, die M-Seite zu betonen, wenn Veränderungen erfolgreich sein sollen. Der Grund dafür ist, daß Veränderungen vor allem mit Menschen zu tun haben. Strukturen sind sehr abstrakt; Organisationen beinhalten ganz konkret Menschen. Wer zuviel M und zuwenig S will, bekommt eine chaotische Gemeinde. Das hat die Brüderbewegung leider im Übermaß gezeigt. Aber wer zu viel Wert auf die S-Seite und zu wenig auf die M-Seite legt, läuft Gefahr, daß konkret Menschen und Moral den abstrakten Strukturen, Strategien und Systemen geopfert werden.

3. Wir gehen an den Start!

3.1 Umziehen, Entdecken oder Lernen

Wir müssen konkreter auf die Frage eingehen, wie wir Veränderungsprozesse steuern können. Wir werden uns mit der Struktur von Veränderungsprozessen befassen.

Wahrscheinlich bist du schon einmal umgezogen. Dann weißt du von vornherein genau, in welchem Haus du wohnen wirst. Bei diesem Veränderungsprozeß in dem Umzugsmodell steht das Ende uns klar vor Augen. Wir wissen genau, was für eine Art Gemeinde wir erreichen wollen. Die primäre Motivation der Betroffenen liegt hier mehr auf der verstandesmäßigen Seite. Die Einflußfaktoren, die bei diesem Veränderungsprozeß eine Rolle spielen, hast du selbst in der Hand, und die Nebeneffekte von diesem Prozeß sind gut zu übersehen. Eine Gruppe, die mit so einem Veränderungsmodell arbeitet ist dann auch ausreichend stabil. Das sind alles deutliche Vorteile. Aber es funktioniert nicht immer so, weil wir meistens einfach nicht wissen, wie das neue Haus aussieht, in das wir ziehen wollen. Eine Gemeinde, die dieses Umzugsmodell wählt, läßt dem Herrn auch wenig Gelegenheit, sie unterwegs mit neuen Einsichten und Möglichkeiten zu überraschen.

Einverstanden, dann gehen wir doch einfach so auf den Weg? So wie auf einer Entdeckungsreise: Du weißt wohl wo du her kommst, aber du weißt nicht wo du hinkommst (Denk einmal an Abraham!). Das Endziel des Veränderungsprozesses und die Faktoren, die den Prozeß beeinflussen, sind bei dem Entdeckungsmodell (größtenteils) unbekannt. Die Nebeneffekte können hier auch sehr überraschend sein. Der Veränderungsprozeß spielt sich hier auch mehr auf der gefühlsmäßigen und nicht so sehr auf der rationalen Seite ab. Weil die Teilnehmer zusammen nicht wissen, wo sie hinkommen werden, formen sie auch eine ziemlich instabile Gruppe: Der eine will dies, der andere das. Das scheinen alles Nachteile zu sein. Der große Vorteil ist, daß sie sich durch den Herrn stets wieder mit neuen Einsichten und Möglichkeiten überraschen lassen wollen. Es scheint dann auch ein viel geistlicheres Modell zu sein, weil sich hier eine Gemeinde offensichtlich Schritt für Schritt durch den Heiligen Geist leiten lassen will. Wenn das wirklich der Fall ist, werden wir genauso wie Abraham wie von selbst im gelobten Land ankommen. Aber leider ist es genauso gut möglich, daß sie wie Hagar ziellos in der Wüste herumschweifen und Gefahr laufen, vor Durst umzukommen...

Manchmal funktioniert das Umzugsmodell und ein andermal das Entdeckungsmodell. In wieder anderen Fällen müssen wir den Weg zwischen diesen zwei Extremen suchen, nämlich ein lernendes Modell. Bei einem Veränderungsprozeß, der durch dieses Modell charakterisiert wird, hat man eine Vision im Bezug auf das Ziel, aber es bleiben noch genug Überraschungen übrig. Eine Gemeinde kann probieren, sich an Hand der Schrift ein globales Bild einer idealen Gemeinde zu bilden. Auch die Faktoren, die den Veränderungsprozeß beeinflussen, können bis zu einem gewissen Maß eingeschätzt werden. Aber wenn so eine Gemeinde dann betend, denkend, redend, arbeitend zu diesem Ziel auf den Weg geht, tut sie das so flexibel, daß genug Möglichkeiten da sind, sich überraschen zu lassen. Sie legt sich nicht auf ein exaktes Ziel und auf eine exakte Route fest, sondern bestimmt unterwegs stets wieder aufs neue ihre Position, besinnt sich auf die folgenden Schritte, verändert eventuell etwas ihr Ziel, wenn ihre Mittel und Möglichkeiten - zumindest vorläufig - nicht ausreichend zu sein scheinen.

3.2 Wie "tut" man Veränderungsprozesse? Strategie und Taktik

Veränderungsprozesse müssen eine bestimmte *Struktur* haben. Das Wasser in einem Wildwasserbach kann in alle Richtungen strömen, aber wenn man ein Kraftwerk bauen will, muß man genau wissen, *wo* und *wie* und *mit welcher Geschwindigkeit* das Wasser strömt. Wir befassen uns jetzt mit etwas, was man im Allgemeinen Strategie nennt. Eine Glaubensgemeinschaft ohne Strategie wirrt ziellos umher. Wir möchten nochmals betonen, daß es faule Ausreden sind, wenn man sagt: "Der Herr wird uns schon leiten" oder "Wir müssen das dem Herrn überlassen." Den Dingen, die der Herr unserer Verantwortung anvertraut hat, dürfen wir uns nicht entziehen. Leiter müssen leiten, Führer müssen führen, Lehrer müssen unterrichten, Aufseher müssen sich um die Herde sorgen, und die Schafe müssen auf die gute geistliche Leitung der Führer achten und zugleich ihrer eigenen Verantwortung entsprechen.

Mann kann leiten, indem man immer wieder, wenn das Schiff vom Kurs abweicht, mit einem Ruck, das Steuerad herumreißt: Leiten mit Zaum und Zügel (vergl. Ps. 32, 9). Leitung ist leider oft nicht mehr als eine Hau-Ruck-Politik: den Kurs ändern, wenn notwendig; dafür sorgen, daß das Schiff nicht gegen einen Felsen fährt. Diese Art von Führung beinhaltet: dafür sorgen, daß man weiter fährt, auch wenn man nicht genau weiß wohin. Aber ist es ausreichend, wenn die Gemeinde mal so ein bißchen ohne Richtung und Ziel am Fahren gehalten wird? Stillstand bedeutet Rückschritt. Umherirren bedeutet Zurückbleiben. Die besseren Führer sind die, die auch wissen, wohin das Schiff fährt. Sie haben den Kurs in ihrem Kopf. Wohin soll es mit dieser Gemeinde

gehen? Welche Vision haben sie? Welche Mission haben sie in der Gemeinde? Wie denken die, die es ausführen?

Wenn 1. Kor. 12, 28 über die Gnadengaben der "Leitungen" spricht, dann wird im Griechischen ein Wort verwendet, das aus der Schifffahrt stammt (wörtlich "Steuermann" in Apg. 27, 11; Off. 18, 17). Wir kennen das griechische Wort in der modernen Wissenschaft der Kybernetik, "Steuerungskunde". Ein Steuermann weiß, wohin sein Weg führt und was er tun muß, um dorthin zu kommen. Natürlich steht der Steuermann unter dem Befehl des Kapitäns, so wie die Führer in der Gemeinde unter dem Befehl des Herrn stehen. Aber unter dem Kapitän hat der Steuermann seine eigene Verantwortung bezüglich das Steuern des Schiffes. So müssen die Führer wissen, was sie erreichen wollen und wie sie es erreichen können, sonst sind sie einfach keine guten Führer. Wer den Weg nicht einhält, dreht sich im Kreis.

Wenn wir bauen wollen, muß eine Bauzeichnung, eine statische Berechnung und eine finanzielle Kalkulation gemacht werden - sonst wird das Projekt nicht durchführbar sein, wie unser Herr sagt (Luk. 14, 28). Wenn wir auf den Weg gehen, nehmen wir eine Karte mit und kontrollieren unsere Route unterwegs anhand dieser Karte. In einem Krieg steht noch mehr auf dem Spiel, und es muß alles noch sorgfältiger in die Karte eingezeichnet werden. Wir befassen uns mit Strategie, und dies ist ein griechisches Wort, das aus der Kriegskunde stammt. Das Grundwort *strateia* bedeutet Feldzug oder Schlacht; in 2. Kor. 10, 4 und 1. Tim. 1, 18 ist es mit Kampf übersetzt. Das Verb *strateuo* ist in 2. Kor. 10, 3, Jak. 4, 1 und 1. Petr. 2, 11 mit "kämpfen" und "streiten" übersetzt und in 2. Tim. 2, 4 mit "Kriegsdienst leisten" übersetzt. Bei der Strategie geht es immer um Entscheidungen. Es werden gemäß bestimmter Normen und Kriterien Entscheidungen darüber getroffen, wohin man möchte, und es werden Mittel und Wege gewählt, um diese Ziele zu erreichen. Die Strategie bezieht sich auf das Entwerfen und Ausführen eines bestimmten Veränderungsprozesses. Genau nachzudenken und sich selbst gut hinterfragen ist dann äußerst wichtig. Was muß man zuerst tun und was zum Schluß, was dazwischen und was sollte man überhaupt nicht tun?

In der typischen Versammlungs-Situation muß du dich z. B. fragen, was am einfachsten zu verändern ist, aber auch was das wichtigste ist. Es ist oft einfach, zuerst über das getrennte Sitzen von Brüdern und Schwestern zu sprechen, aber es ist die Frage, ob du damit überhaupt etwas sinnvolles erreichst. Bestimmte Dinge sind so wichtig, daß wir auf jeden Fall darein viel Energie stecken müssen: guten Hirtendienst (Seelsorge), das Schaffen einer guten, geschützten und liebevollen Atmosphäre, das Fördern von Evangelisation und Bibelstudium, das Entwickeln von Kontakten mit anderen bibeltreuen Gemeinden. Und zwischen all diesen wichtigen Elementen gibt es auch noch eine Anzahl von Dingen, die man einfach tun kann (das ist also relativ einfach), und andere, für die man die Gemeinde erst überzeugen muß.

Es gibt verschiedene Methoden, mit denen man die Strategie ausführen kann. Um einige gängige Beispiele zu nennen (sozusagen von den mehr geistlichen zu den mehr fleischlichen Methoden...):

- a) Wärmen, Aufklären, Begeistern. Das ist gut brauchbar, wenn in einer Gemeinschaft eine gute Vorstellungskraft aufgebaut werden muß. Der Vorteil dieser Methode ist, daß wenn die Menschen einmal überzeugt sind, sie sich leicht für die angestrebten Veränderungen begeistern. Der Nachteil ist, daß es viel Zeit kostet.
- b) Partizipation: die Betroffenen selbst mitarbeiten lassen. Das ist gut brauchbar, wenn es in einer Gemeinschaft wenig Erfahrung gibt und möglicherweise emotionale Widerstände bestehen. Der Vorteil dieser Methode ist, daß die Leute selbst mit anpacken dürfen und die Bereitschaft zu Veränderungen leichter entsteht. Der Nachteil dieser Methode ist, daß sie viel Zeit kostet und ständig Kompromisse zwischen den vielen Teilnehmern fordert. Zusammenarbeit glückt nun einmal am besten, wenn die Teilnehmer sich ziemlich einsind.
- c) Couchend (begleitend, steuernd, anreizend). Das ist gut brauchbar, wenn es in einer Gemeinschaft Anpassungsprobleme gibt und akzeptierte nicht-autoritäre Leiter da sind. Der Vorteil dieser Methode ist, daß es ein positiver Weg ist. Der Nachteil dieser Methode ist, daß sie oft einfach schief läuft. Nicht alle Menschen lassen sich immer gut couchen.
- d) Überlegend (Wenn du diese tust, werde ich das tun; welcher Schritt folgt auf diesen Schritt). Das ist sehr gut brauchbar, wenn es dominante Figuren in einer Gemeinschaft gibt, die auch mitgezogen werden müssen. Wir müssen hier einem Mißverständnis vorbeugen: Solche Überlegungen dürfen nicht in eine verkehrte und abzuweisende Verhandlungsmethode entarten, wodurch ungerechtfertigte Kompromisse herbeigeführt werden. Gemeint ist ein Ansatz, bei dem wir bereit sind, nicht alles auf einmal zu erreichen und einen Schritt zurückstellen, wenn es nicht um wirklich prinzipielle Dinge geht. Der Vorteil dieser Methode ist, daß sie effektiv ist, weil die Betroffenen direkt sehen, was ihre Zustimmung bewirkt. Die Gefahr ist, daß das Resultat oft für einen hohen Preis erworben wird.
- e) Manipulierend und zwingend (andere unbewußt oder bewußt gefügig machen). Das ist eine Art und Weise, die gelegentlich verwendet wird - aber wir können uns fast keine Situation vorstellen, in der diese Methode gerechtfertigt ist. Menschen fühlen sich im nachhinein an der Nase herumgeführt. Die Veränderungen werden ihnen aufgezwungen. Und diese Strategie ist sicher ungeistlich.

Die folgenden Methoden beschreiben die Taktik, die zur Strategie gehört. Strategie befaßt sich mit der Frage: Welchen Kampf will ich beginnen? Taktik befaßt sich mit der Frage, was der beste Weg ist, um Schritt für Schritt dieses Ziel zu erreichen. Bei der Strategie geht es um die langfristige Planung, bei der Taktik geht es um konkrete Schritte und um konkrete Zeitpunkte. Strategie hat vor allem mit der globalen abstrakten Struktur des Veränderungsprozesses zu tun. Taktik hat vor allem mit den Menschen zu tun, die von diesem Prozeß betroffen sind. Bild 3 zeigt dies im Zusammenhang mit einigen anderen Punkten, die wir schon besprochen haben. Auch das Wort Taktik kommt aus dem Griechischen, und zwar von einem Verb, das "etwas auf eine gute oder geschickte Weise auf einen Platz setzten", "ordnen", "feststellen", "bestimmen" bedeutet. Dieses Wort und allerlei Ableitungen davon kommen oft im Neuen Testament vor. Stets geht es um Dinge, die geregelt oder geordnet werden müssen. Die Schrift sagt, wenn es um die Gemeinde geht, mit anderen Worten dasselbe: "Habt acht auf euch selbst und auf die ganze Herde, in welcher der Heilige Geist euch als Aufseher eingesetzt hat, die Gemeinde Gottes zu hüten," (Apg 20, 28) und "Hütet die Herde Gottes, die bei euch ist, indem ihr die Aufsicht nicht aus Zwang führet, " (1. Petr. 5, 2). Aber wie sollen Aufseher das tun, wenn sie nicht wissen, was "Aufpassen", "Hüten" oder "Aufsicht führen" konkret beinhaltet? Das "Hüten" der Herde beinhaltet doch wohl etwas mehr als die Sorge, daß kein einziges Schaf wegläuft oder geraubt wird. Der Hirte geht auch mit seinen Schafen den selben Weg. "Du führst mich auf fette, grüne Weiden" singen wir in dem schönen Lied 12 aus dem Liederbuch "Geistliche Lieder". Oder wie es Lied 28 aus diesem Liederbuch ausdrückt:

*O Jesu, treuer Hirte, wer liebt wer sorgt wie Du!
 Dein Schäflein, das verirrt, trugst Du der Herde zu.
 Dein Geist mich jetzt begleitet,
 Dein Auge mich bewacht,
 Dein starker Arm mich leitet,
 mich schützt Tag und Nacht.*

Natürlich geht es hier um den Herrn. Aber als der oberste Hirte ist er das Vorbild für alle Ältesten und Aufseher (1. Petr. 5, 1-4). Aufseher gehen der Herde voran und sorgen dafür, daß sie so gut wie möglich auf dem Weg bleibt. Sie wachen über sie. Das geht nur, wenn die Aufseher die Strategie und die Taktik kennen: Wenn sie wissen, wohin sie die Herde führen sollen und was der beste Weg dahin ist. Bezüglich der Taktik der Aufseher-schaft müssen sich die Führer mit vielen Fragen auseinandersetzen. Einige dieser Fragen sind in dem Arbeitsheft aufgeführt.

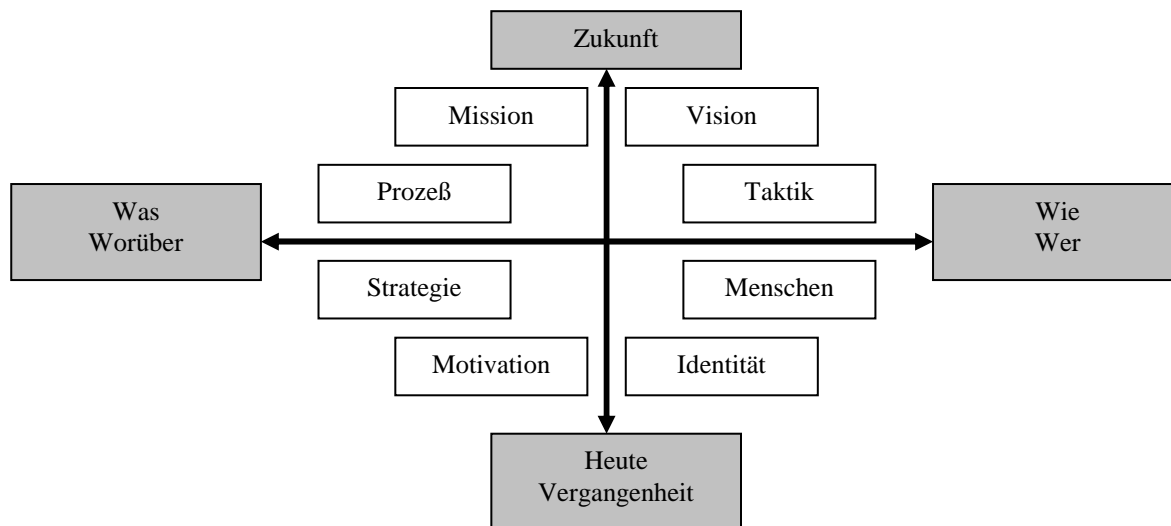


Bild 3: Veränderungsmanagement

Arbeitsheft

Eine kurze Beschreibung eurer Gemeinde

1. Was sind die *Fakten* im Bezug auf eure heutige Gemeindesituation? Welches Bild ergeben die Fakten, wenn ihr sie so gut wie möglich ordnet?
2. Können wir in Worten ausdrücken, was unser typischer "Nestgeruch" ist? Welche typischen (verborgenen) "Kulturelemente" können wir unterscheiden? Sind wir eine passive oder eine aktive Gemeinde? Eine introvertierte oder extrovertierte Gemeinde? Eine aus sich herausgehende oder eine zurückgezogene Gemeinde? Eine stark formale oder eine "gemütliche" Gemeinde?
3. Welche "Netzwerke" gibt es in der Gemeinde? Wer spricht mit wem nach der Zusammenkunft? Wer trinkt bei wem Kaffee? Und vor allem, wer hat keinen Kontakt zu anderen? Warum nicht?
4. Welche Bedürfnisse sind in der Gemeinde vorhanden und welche Einflüsse sind wirksam?
5. Welche konkreten Spannungen und Probleme können identifiziert werden?
6. Was sind die Stärken und Schwachpunkte eurer Gemeinde? Erstellt eine Liste von diesen Punkten.

Wissen wir sicher, wohin wir gehen sollen? Gemeinsame Motivation

1. Erzählt einander, von welcher echten biblischen Gemeinde ihr träumt. (Das kann am besten in einer Runde geschehen, in der alle Gesprächsteilnehmer der Reihe nach z. B. 5 Minuten bekommen, um dies erzählen.)
2. Was sind eure Gründe für die Veränderungen? Eigennutz? Bedürfnisse der Mitmenschen? Die Ehre des Herrn?
3. Sind eure Motive und Ideale durchtränkt vom Geist der Schrift oder eher getrieben durch die pragmatischen "Anforderungen der Zeit"? Soll es eine biblischere Gemeinde werden oder lediglich eine zeitgemäßere? Und können beide Gruppen aus der Schrift belegen, daß dieses zeitgemäße Gemeindeideal gleichzeitig durch und durch biblisch ist?
4. In welcher Hinsicht soll die "ideale" Gemeinde konkret besser sein als die gegenwärtige Gemeinde?
5. Welche Aufträge denkt ihr konkret vom Herrn zu haben, um zusammen die Aufgaben in den Veränderungsprozessen zu erfüllen?
6. Wieviel Mühen, Enttäuschungen und persönliche Nachteile wollt ihr in Kauf nehmen, um euch wirklich für das Zustandekommen dieser idealen Gemeinde einzusetzen?

Kernfragen zur Identität

1. Könnt ihr (auch aufgrund der Antworten zu I.) angeben, welcher Gemeindetyp ihr seid? Im Vergleich mit anderen (mit sogenannten "freien" oder "evangelikalen") Gemeinden?
2. Welche Verbindungen haben die Gläubigen eurer örtlichen Gemeinde noch mit deren Wurzeln und deren Geschichte?
3. Wenn wir bekennen, "auf der Grundlage der Einheit des Leibes des Christus" zusammenzukommen, in welcher Hinsicht und in welchem Maße kommt das ganz konkret zum Ausdruck? Mit anderen Worten: Inwiefern ist dies mehr als ein schönes Bekenntnis? Inwiefern unterscheidet sich dies konkret von dem, was andere Gemeinden bekennen oder verwirklichen?
4. Wenn wir bekennen, "unter der Leitung des Heiligen Geistes" zusammenzukommen, in welcher Hinsicht und in welchem Maß kommt das ganz konkret zum Ausdruck? Mit anderen Worten: Inwiefern ist dies mehr als ein schönes Bekenntnis? Inwiefern unterscheidet sich dies konkret von dem, was andere Gemeinden bekennen oder verwirklichen?
5. Wenn wir bekennen, "in Absonderung vom Bösen" zusammenzukommen, tun wir das dann auch auf eine echt biblische Weise? Erhalten wir das Gleichgewicht zwischen der Gefahr von Gleichgültigkeit einerseits, und der Gefahr der Sektiererei andererseits?
6. Was sind eure zusätzlichen Werte in dieser Zeit? D. h.: Was habt ihr als Gemeinde dem Herrn, den eigenen Menschen, anderen Christen und Nicht-Christen konkret mehr zu bieten als andere Gemeinden? Sollten einige eurer Ziele nicht genauso gut oder besser zusammen mit benachbarten bibeltreuen Gemeinden verwirklicht werden können?
7. Inwiefern ist euer Bekenntnis als Gemeinde authentisch? D. h.: Inwiefern seid ihr auch wirklich das, was ihr zu sein bekennt? In wieweit decken sich die beanspruchte und die ausgestrahlte Identität?
8. Könnt ihr die Schwachstellen eurer Identität angeben, und das nicht nur aufgrund der Urteile von Außenstehenden, sondern auch auf Grund eurer eigenen Einschätzung? Stellt ihr euch unter diese Schwachstellen? Und habt ihr eine Idee, was deshalb getan werden müßte?

Persönliche Motivation

1. Was sind eure Motive? Habt ihr lehrmäßige Gründe? Oder nur einfach ganz praktisch die Sorge, daß die Gemeinde richtig funktioniert?
2. Habt ihr eine Vorstellung davon, ob es primär um den Herrn geht oder z. B. um die Jünger, die Schwachen, die Randfiguren? (Hütet euch vor falscher Frommheit! Grabt wirklich tief!)
3. Seid ihr wirklich besorgt um eure örtliche Gemeinde? Oder seid ihr einfach nur Pragmatiker oder Organisatoren? (Nicht daß das "schlimm" wäre, wenn man sich dessen bewußt ist. Nicht Freude am Organisieren, sondern Liebe muß das primäre Motiv sein.)
4. Bist du ein Dickschädel, der koste es was es wolle seinen Willen bekommt? Oder ist es wirklich der Mühe wert, auch die mehr furchtsamen Brüder und Schwestern miteinzubeziehen? Wieviel Zeit und Mühe wollt ihr dafür investieren? Wie seelsorgerlich geht ihr mit ihnen um? Bist du ein Hirte, der sich primär um die Belange der Schafe kümmert? Oder bist du im tiefsten Innern eigentlich ein Machtmensch? Willst du dich für deine Gemeinde aufopfern, oder bist du im Innersten bereit, die Gemeinde für deine Ideale zu opfern?
5. Darfst du strenge Forderungen an dich selbst stellen? Darfst du sie auch den Brüdern und Schwestern auferlegen, die eines Geistes mit dir sind?
6. Kannst du akzeptieren, daß einige Dinge in dem Veränderungsprozeß nicht (oder überhaupt nicht!) so verlaufen, wie du es wünschst?

Veränderungsmuster

1. Wer soll in den Veränderungsprozessen vorangehen? Wer kann und muß sonst noch mit einbezogen werden? Letzten Endes natürlich alle oder so viel Brüder und Schwestern wie möglich, aber wie sieht das konkret aus?
2. Wie denkt ihr, daß ihr den Veränderungsprozeß steuern könnt? Was ist eure Arbeitsweise? Denkt ihr an eine bestimmte gemeinschaftliche Beratungsstruktur, in die so viel Brüder und Schwestern wie möglich einbezogen werden? Denkt ihr an Gemeindeversammlungen oder Arbeitsgruppen, oder seht ihr das als unbrauchbar an und findet, daß einige leitende Brüder bestimmte Veränderungen vorbereiten sollten? Oder denkt ihr an einen Mittelweg?
3. Denkt ihr, den Veränderungsprozeß an bestimmten Schritten festmachen zu können? Wollt ihr einfach aufs Geratewohl vorangehen - "mal sehen wo wir hinkommen" - oder habt ihr einen konkreten Plan?

Strategie und Taktik

1. Welche Streckenabschnitte können wir auf der Route unterscheiden? Mit anderen Worten: Was ist Schritt 1, was ist Schritt 2 usw.? Macht eine Liste von den ersten 7 Schritten.
2. Wie hängen die Aktivitäten miteinander zusammen? Wie folgt Schritt 2 logisch auf Schritt 1? (Ist Schritt 2 in Wirklichkeit nicht Schritt 6, und sollten wir uns nicht erst mit den dazwischen liegenden Schritten 2 bis 5 befassen müssen?)
3. Sind die Zwischenschritte Stück für Stück klar, ziel- und resultatgerecht zu formulieren, so daß alle Brüder und Schwestern sie begreifen können und sie ihnen auch sinnvoll erscheinen?
4. Können die Risiken des Veränderungsprozesses angegeben werden? Was sind die wichtigsten Faktoren, die den Prozeß gefährden?
5. Wie können so viel Personen wie möglich in den Veränderungsprozeß mit einbezogen werden? Mit Hilfe von Gemeindeversammlungen? Mit Hilfe von Brüderversammlungen? Mit Hilfe von Arbeitsgruppen? Oder sogar durch Hausbesuche?
6. Wie geht ihr mit Brüdern und Schwestern um, die vielleicht einfach nicht mehr die Fähigkeit haben, sich zu verändern, weil sie z. B. zu alt geworden sind?
7. Wie wollt ihr die Brüder und Schwestern mit einbeziehen, die die besten Talente haben, um den Veränderungsprozeß voranzubringen? Auf welche Talente muß man dabei besonderen Wert legen?
8. Wie können wir, wenn der Prozeß voranschreitet, einzelne Zeitabschnitte bewerten? Auf welche Weise kann der Prozeß eventuell unterstützt werden?

4. Geistlich organisieren

4.1 Ist Organisieren nicht per Definition ungeistlich?

Viele Brüder haben sehr stark betont, daß die Gemeinde keine Organisation sondern ein Organismus ist. Brüderliches Handeln ist in ihrem Denken offensichtlich kein geschäftliches Handeln. Geistliches Handeln wird dann offensichtlich mit unorganisiertem Handeln gleichgesetzt. Je unorganisierter, desto geistlicher; je ungeschäftlicher, desto brüderlicher... Das hängt natürlich auch mit der Art des Versammelns zusammen: Leitung durch den Heiligen Geist kann offensichtlich nur verwirklicht werden, wenn es keine menschlichen Leiter gibt. Es gehört zu der typischen Lehre der Brüder, daß wir frei sind von jeder menschlichen Organisation, allen menschlichen Systemen. Wir kommen auf einer Grundlage zusammen, die von allen diesen menschlichen Systemen frei sein soll.

Einmal abgesehen von der Tatsache, daß wir unsere Grundsätze in der Praxis oft nicht verwirklichen, müssen wir feststellen, daß sie oft inhaltlich einfach nicht stimmen. Was ist der feinsinnige Unterschied zwischen Organisation und Organismus? Wir sprechen von einem Organismus, wenn wir uns mit lebendigen Wesen befassen, die Organe besitzen oder organisch strukturiert, organisiert sind. Jeder Organismus hat eine ausgeklügelte innere Organisation. So ist es auch mit der weltweiten und auch der örtlichen Gemeinde. Wenn wir in den Schriften der Brüder über die Einrichtung der Gemeinde lesen, hätten sie genauso gut Organisation sagen können, denn das bedeutet genau genommen dasselbe. Organisieren ist ordnendes Handeln.

Die kürzeste Beschreibung einer Organisation ist: eine Gruppe Menschen, die gemeinsam durch den Einsatz von Mitteln Ziele erreichen wollen. Eine Gemeinde ist eine Organisation, weil sie eine Gruppe Menschen ist, die sich zusammen für die genannten Ziele einsetzen: nach oben, nach außen und nach innen. Mit dem Einsatz von Mitteln wie Feiern, Werben, Versorgen, Unterweisen. Eine Gemeinde, die nicht in einem bestimmten Maße organisiert ist, fällt unmittelbar auseinander. Wir müssen wissen, wer Sonntagmorgens das Lokal öffnet, wer das Brot und den Kelch bereitstellt, wer die Empfehlungsbriefe vorliest, wer Mitteilungen macht, wer sich um die Kollekte kümmert, wer die Kranken und Alten besucht, wer am Wort dienen darf (wirklich jeder Bruder?), wer für Brot und Kelch danken darf (wirklich jeder Bruder?), wer in der Sonntagschule tätig ist, wer die Brüderstunden und Gemeindeversammlungen einberuft, wer darin leitet usw. usw. Wer hat welche Befugnisse und wofür, und wer bestimmt das? Das sind alles Dinge, die in jeder Organisation geregelt sein müssen. Natürlich geschieht das in einer Familie anders als in einem Betrieb, in einer Schule anders als im Staat und in einer Gemeinde anders als in einem Verein. Jede dieser Formen des Zusammenlebens kennt nun einmal seinen eigenen Typ von Organisation. In Gottes Schöpfungsordnung besteht nun mal kein Verband des Zusammenlebens ohne eine bestimmte Form von Organisation.

Es ist ein Mißverständnis, daß das Verstandesmäßige oder das Gefühlsmäßige an sich dem Geistlichen gegenübersteht. Niemand kann etwas geistliches sagen oder tun, ohne dabei seinen Verstand oder seine Gefühle einzusetzen. Paulus sagt: "Ich will beten mit dem Geist, aber ich will auch beten mit dem Verstand; ich will lobsingeln mit dem Geist, aber ich will auch lobsingeln mit dem Verstand. (...) Aber in der Gemeinde will ich [lieber] fünf Worte mit meinem Verstand reden, damit ich auch andere unterweise, als zehntausend Worte in einer Sprache." (1Kor 14,15.19). Natürlich geht es hier um den "erleuchteten" Verstand eines Gläubigen, aber trotzdem in der Tat um den erleuchteten Verstand. Wir werden aufgerufen, die Dinge mit Verstand zu tun (Eph. 4, 17; Heb. 10, 16; 1. Petr. 1, 13; 3, 7; 1. Joh. 5, 20). Natürlich müssen wir dabei geistlich handeln und nicht fleischlich. Aber das ist selbstverständlich; es ändert nichts an der Tatsache, daß wir die Dinge mit Verstand tun müssen. Wer einfach dumm handelt, kann sich nicht dahinter verstecken, daß er nun einmal so durch den Heiligen Geist geleitet wurde. Stärker noch: Der Heilige Geist fördert gerade nicht die Dummheit sondern das verständige Handeln (1. Kor. 14, 20).

Auf die gleiche Weise gibt es kein Handeln, in dem nicht das Gefühl eine gewisse Rolle spielt. Wenn da steht, daß der Herr "innerlich bewegt" war (z. B. Mat. 9, 36; 14, 14; 15, 32; 20, 34), finden wir im Griechischen einen Ausdruck, in dem buchstäblich das Wort für "Eingeweide" vorkommt. Es geht hier um echte reine Emotionen. Emotionen sind nicht verkehrt, im Gegenteil, das Leben ist undenkbar ohne Gefühle. Allerdings: So wie unsere Gedanken können auch unsere Gefühle sowohl geistlich als auch fleischlich sein. Emotional und rational stehen nicht gegenüber geistlich. Nein es gibt geistliche und fleischliche Überlegungen, und es gibt geistliche und fleischliche Gefühle. Unser Verstand und unsere Gefühle können sowohl geistlich als auch fleischlich arbeiten. Paulus sagt, daß wir jede Höhe zerstören, die sich gegen die Erkenntnis Gottes erhebt, und jeden Gedanken unter den Gehorsam Christi gefangennehmen (2. Kor. 10, 5). Überlegungen und Gedanken müssen Christus unterworfen und an Gottes Wort und der Wirkung seines Geistes geprüft werden; aber das bedeutet nicht, daß sie abgeschafft werden sollen.

4.2 Überlegungen und Gefühle

Wenn wir das obige gut bedenken, haben wir keine Mühe damit, daß es im Gemeindeleben Geist-geleitete Emotionen und Überlegungen geben muß. So kann eine Gemeinde nicht gut funktionieren, wenn es keine Möglichkeit für Analyse (rationales Studium), sowohl der Identität als auch der Motivation, sowohl der Vision als auch der Mission, sowohl der Strategie als auch der Taktik, sowohl des heutigen als auch des gewünschten Gemeindetypus gibt. In allem müssen wir uns in Wort und Geist leiten lassen, aber das geht nicht "von selbst".

Was sollen wir davon halten, wenn eine Bruder eines schönen oder nicht schönen Tages uns mitteilt, daß der Herr ihm deutlich gemacht hat, daß die Punkte A, B, C und D unmittelbar verändern müssen und daß wir vom Gemeindetyp X zum Gemeindetyp Y übergehen müssen? Mit so etwas müssen wir doch rechnen! Wir würden dann doch erst einmal wissen wollen, warum er findet, daß bestimmte Punkte verändert werden müssen und warum wir zu einem anderen Gemeindetyp übergehen müssen. Würden wir es akzeptieren, wenn er antworten würde, "das weiß ich auch nicht, aber der Herr hat es mir einfach deutlich gemacht"? Natürlich nicht, und das zu recht! Es gibt Leitung des Geistes; aber das geht nicht ohne Analyse und Überlegung ab. Kein Bruder kann der Gemeinde auferlegen, was sie zu tun hat.

Übrigens, wenn die Gemeinde einen bestimmten Weg einschlagen muß, wird der Herr seinen Willen auch der ganzen Gemeinde - oder zumindest den geistlichen Leitern in der Gemeinde und durch sie auch anderen - deutlich machen. Zusammen analysiert man die eigene Identität, zusammen zieht man daraus die Schlußfolgerungen, welche Veränderungen notwendig sind, zusammen beschließt man, welche Schritte man gehen wird. Natürlich geht das nicht, ohne daß jemand leitet. Aber die Leiter diktieren nicht, sondern sie führen nur in dem Überlegungsprozeß. Gute Leiter rechnen auch mit den Gefühlen aller Betroffenen. Stark rational eingestellte Leiter wollen immer genau wissen, warum Bruder X oder Schwester Y gegen Vorstellung A oder B sind - aber ja, das können Bruder X und Schwester Y nicht immer genau ausführen, gerade weil ihre Einwände nicht so sehr auf der rationalen sondern mehr auf der gefühlsmäßigen Seite liegen. Das müssen deshalb keine Bedenken von minderer Qualität sein. Menschen können oft haarscharf fühlen, warum bestimmte Vorstellungen nicht gut sind, ohne daß sie es gut in Worten ausdrücken können. Natürlich ist es wichtig, daß letztere so gut wie möglich zu probieren. Wir dürfen nicht in eine Situation geraten, in der Emotionen die Überlegungen beherrschen und Argumente vollständig in den Hintergrund geraten. Auch Emotionen können normalerweise in gewisser Hinsicht in Argumente gefaßt werden. Eine Gemeinde darf weder durch donnernde rationale Argumente als durch wage unvernünftige Gefühle tyrannisiert werden. Es muß möglich sein, sowohl über Argumente als auch Gefühle zu reden, anderenfalls gibt es kein Überlegen mehr. Evaluieren ist ein rationaler Prozeß von Betrachten und Betrachtenlassen von sich selbst und der Gemeinde, ein Prozeß von Selbstanalyse und Analyse durch andere, ein Prozeß, bei dem man auch einmal bewußt Abstand von sich selbst und seiner Gemeinde nehmen darf. Motivieren ist eine Beeinflussen von tieferen Motiven, und darin ist gerade auch die gefühlsmäßige Seite sehr wichtig.

5. *Biblische Veränderungsprozesse*

5.1 **Altes Testament: Moses und David**

Wer noch immer am lesen ist, hat noch nicht abgeschaltet - obwohl es doch sehr kompliziert geklungen hat! Es wird Zeit, die Leser ein bißchen zu beruhigen, denn so kompliziert ist es eigentlich nun doch wieder nicht. Wenn wir uns an die unbekannteren Begriffe gewöhnt haben, können wir schnell verstehen, daß solche Begriffe auf jeden Veränderungsprozeß angewandt werden können, auch auf Veränderungsprozesse, die wir in der Bibel finden. Wir wollen jetzt einige Beispiele betrachten. Zuerst aus dem alten Testament³.

Das erste Beispiel finden wir in 2. Mose 18. Jethro, der Schwiegervater von Mose, sah wie das ganze Volk von morgens bis abends vor Mose erschien, um ihn Recht sprechen zu lassen (Vers 13). Die Motive von Mose waren zweifellos gut, aber daran lag es nicht. Trotzdem ging es nicht gut. Jethro analysierte die Situation und kam mit Alternativen. Er zwang aber seine Meinung Mose nicht auf, sondern half ihm, die Situation erst selbst zu analysieren (Verse 14-16). Erst dann gab Jethro seine eigene Einschätzung weiter und stellte die Resultate seiner Analyse vor: "Du reibst dich auf, sowohl du als auch dieses Volk, das bei dir ist. Die Aufgabe ist zu schwer für dich, du kannst sie nicht allein bewältigen" (2. Mose 18, 18). Dann kam er auch mit einer Alternative, die nicht nur den Vorteil hatte, daß Mose Kraft sparte (Vers 23), sondern auch die ungenutzten Talente in Israel nutzte (Verse 20f). Viel mehr Männer, die Gott selbst dazu fähig gemacht hatte, konnten und mußten in das Werk eingeschaltet werden. Dadurch konnte sich Mose seiner eigenen Aufgabe widmen: Das Volk bei Gott zu vertreten und ihm Gottes Gesetze bekannt machen und Gottes Weg weisen (Verse 19f). Jethro gab auch genau an, welche Kriterien bei der Auswahl der Richter angewendet werden mußten: Sie mußten "tüchtig", "gottesfürchtig", "zuverlässig" sein und "ungerechten Gewinn hassen". Vergleiche damit die Vorschriften für die Ältesten im Neuen Testament (1. Tim. 3, 1-7; Tit. 1, 5-9; 1. Petr. 5, 1-3). Das wichtige von Jethros Intervention ist, daß er seine Botschaft so brachte, daß sich Mose tatsächlich überzeugen ließ (Verse 24-26).

Ein anderes Beispiel finden wir bei Davids Plänen für die Einrichtung des Tempeldienstes (1. Chr. 22-29). Es ist bemerkenswert, daß die Lutherübersetzung in 1. Chr. 28, 12 über "was bei ihm in seinem Gemüt war" spricht, während die Elberfelder Übersetzung hier von "allem, was durch den Geist in ihm war" spricht! Das muß Widerspruch sein, auch wenn Vers 19 sagt: "Das alles hat er mich aufgrund einer Schrift aus der Hand des HERRN gelehrt, alle Arbeiten des Plans." Mit anderen Worten: David war genauso an die schriftlichen Instruktionen (das Wort) des Herrn und an die Leitung des heiligen Geistes gebunden, wie wir das sind, während es zugleich auch viel Raum für eigene Einsichten und eigene Initiativen gab. Gott macht aus uns keine Roboter! Amos 6, 5 erzählt uns, daß David selbst bestimmte Musikinstrumente für den Tempeldienst ausgedacht hatte, und das geht doch viel weiter, als wenn David nur einfach bestimmte Bauzeichnungen von Gott ausgeführt hätte. Innerhalb des durch Wort und Geist abgesteckten Bereiches war der Tempeldienst doch im großen Maße eine Initiative von David.

Man kann sich lebhaft vorstellen, wie er sich den Tempeldienst ausgedacht hat und all die Priester, Leviten, Sänger, Musikanten, Torhüter und Richter vor sich sah. Gott bezog die Kreativität Davids vollständig mit ein. Wenn das damals schon der Fall war, wie sehr gilt das dann erst in der Gemeinde! Es muß uns doch sicher auffallen, daß wir nirgends im Neuen Testament ein Model dafür finden, wie eine Gemeindegemeinschaft aussah oder aussehen sollte. Angesehen von den Vorschriften für die Ältesten (siehe oben) und der Beschreibung der Gnadengaben und ihrem Gebrauch (Röm. 12, 3-8; 1. Kor. 12, 4-31; 1. Kor. 14; Eph. 4, 7-14) finden wir auch kaum Instruktionen über die Frage, wie die Gemeinde genau eingerichtet sein soll. Auch hier gibt es im Bereich von Wort und Geist Raum für alle Kreativität, entsprechend dem Bedürfnissen der diversen Gruppen von Gläubigen und den Anforderungen der Zeit. Keine einzelne Struktur ist hier, solange sie innerhalb der Grenzen der Schrift liegt, per se besser oder schlechter als die andere. Sie sind höchstens besser oder schlechter an die konkreten Bedürfnisse und Nöte angepaßt.

David hatte ein echtes Interesse und Verlangen, etwas für den Herrn zu tun. Er hatte eine konkrete Vision, einen Traum, den er verwirklichen wollte. Er besaß die richtige Motivation. Er bekam auch die Mission, den Tempelbau und den Tempeldienst vorzubereiten, aber nicht die Mission, das Werk tatsächlich auszuführen. Seine Mission war keine nebulöse Sache, sondern er ging ganz praktisch ans Werk, indem er Material und Menschen gut

³ Wir möchten davor warnen, solche Beispiele mit dem Argument abzutun, daß der Heilige Geist damals noch nicht da war. Obwohl der Geist noch nicht ständig in den Gläubigen wohnte, galt doch auch in dieser Zeit, daß alle Dinge in Gottes Volk unter der Leitung des Heiligen Geistes getan werden mußten (vgl. 2. Mose 31, 3; 35, 31; 4. Mose 11, 17.25; 24, 2; Rich. 3, 10; 6, 34; 11, 29; 13, 25; 14, 6.19; 15, 14; 1. Sam. 10, 6.10; 11, 6; 16, 13; 19, 20.23; 2. Sam. 23, 2; 1. Chr. 12, 18; 2. Chr. 15, 1; 20, 14; 24, 20; Neh. 9, 20.30; Ps. 51, 13; Jes. 30, 1; 59, 21; 63, 10f.14; Micha 3, 8; Hag. 2, 6; Sach. 4, 6). Mit anderen Worten: Wenn wir deutliche Beispiele von Organisation in Israel finden, dürfen wir das nicht gegen den Unterschied in der Haushaltung oder gegen den Heiligen Geist ausspielen.

vorbereitete. Er konnte Talente aufspüren, sie begeistern und mit einbeziehen. Er legte großen Wert auf echte Hingabe von innen heraus, und er krönte seine Aktivitäten mit dem Lobpreis Gottes. Vielleicht kommt dir nach dem Lesen des vorherigen Kapitels diese Zusammenfassung bekannt vor?

5. 2 Neues Testament: Jerusalem, Antiochien und Mazedonien

Anfangs schien die neue Gemeinde eine glückliche Gemeinschaft zu sein, eine Gemeinschaft unter der Leitung der Apostel ohne allzuviel Strukturen aber mit viel Raum für Spontaneität (Apg. 2, 44-47). Allzu schnell kam es aber zu Spannungen. Die Affäre mit Ananias und Saphira (Apg. 5) schien ein Unfall zu sein, aber die Meinungsverschiedenheit zwischen den Griechisch sprechenden und den hebräischen Witwen war von ernsterer Art: "Es entstand ein Murren der Hellenisten gegen die Hebräer, weil ihre Witwen bei der täglichen Bedienung übersehen wurden." (Apg. 6, 1). Es ist besonders interessant zu sehen, wie die Apostel diesen Konflikt angingen. Sie hätten z. B. die Griechisch sprechenden Juden schelten können und ihnen sagen können, daß sie nicht herumrörgeln sollen. Sie hätten auch darauf achten können, daß die griechischsprachigen Witwen fortan weniger diskriminiert würden. Aber sie handelten ganz anders. Sie analysierten die Situation viel tiefer und schlußfolgerten, daß es nicht um ein einmaliges Problem sondern um einen strukturellen Organisationsfehler ging. Sie befaßten sich, genauso wie Mose in 2. Mose 18, mit viel zu viel Dingen gleichzeitig. Das bedeutete, daß sie Hauptaufgaben - der Dienst am Wort und Gebet (Verse 2 und 4) - nicht ausreichend nachkamen und verfügbare Talente ungenutzt blieben.

Auffallend ist auch, wie sie ihre Analyse und ihre Vorstellungen der Gemeinde vorbrachten. Als Apostel hätten sie einfach kommandieren können, aber sie bevorzugten eine gute Überlegungsstruktur. Zuerst wählten sie die Männer, die die Tische bedienen sollten (Vers 2), nicht selbst aus, sondern überließen dies der Gemeinde. Es ging schließlich um die finanziellen Mittel, die die Gemeinde selbst eingebracht hatte und die sie dann auch selbst verwalten sollte. Wohl gaben sie die Kriterien an, denen diese Männer entsprechen mußten: "Männern unter euch, von [gutem] Zeugnis, voll Geist und Weisheit" (Vers 3). Zusätzlich kam auch ihre eigene Leitung zum Einsatz, dadurch daß sie ankündigten, daß sie diese Männer in ihr Amt einführen würden (Vers 3). Zweitens wird die Überlegungsstruktur auch aus der Tatsache sichtbar, daß ihre eigene Meinung von der Gemeinde befürwortet wurde: "Und die Rede gefiel der ganzen Menge" (Vers 5). Mit anderen Worten: Die Prozedur wurde nicht aufgezwungen, sondern so vorgestellt, daß die Gemeinde zustimmen konnte.

Ein noch viel ausführlicheres Beispiel von Überlegung der Gemeinde finden wir in dem bekannten Kapitel Apg. 15. Es war ein lehrmäßiger Konflikt mit großen praktischen Konsequenzen entstanden. Man kann ruhig sagen, daß die bis dahin gepflegte Gemeindeform - typisch jüdische Gemeinden mit der Struktur einer Synagoge - überholt war und daß mittlerweile ein Überdenken notwendig geworden war, ein Überdenken des ganz neuen Phänomens einer Gemeinde aus Heidenchristen, so wie sie in Antiochien gewachsen war mit einer ganz anderen Entstehungsgeschichte und in einem ganz anderen Umfeld. In der Gemeindeversammlung in Jerusalem gab es Brüder, die meinten, daß die neuen Gemeinden sich einfach an den jüdischen Gemeindetyp anzupassen hätten (Vers 5).

Wichtig in so einer Gemeindeversammlung sind die leitenden Brüder. Das waren damals nicht nur die Apostel sondern auch die Ältesten (15, 2.4.6.22f; 16, 4), wodurch die Situation auf unsere Zeit übertragbar wird. Ohne Aufseher ist ein gutes Überlegen der Gemeinde nicht möglich. Aber die Aufseher dürfen ihre Meinung der Gemeinde aufdrücken. Zuerst müssen die Fakten beschrieben werden, so wie Paulus und Barnabas es taten (Verse 4 und 12). Dann muß eine gemeinsame Analyse der Situation stattfinden, so wie Petrus und Jakobus es taten (Verse 7-11 und 13-21). Man war sich der eigenen Identität bewußt, aber auch der ganz anderen Identität der neu entstandenen Gemeinden aus den Heiden. Schließlich ist es Jakobus, der eine neue Vision für diese neuen Gemeinden hat und Raum für ihre eigene Identität schafft. Paulus und Barnabas sind diejenigen, die die Mission bekommen, diese neue Vision nach außen zu tragen (Verse 22-29). Es ist besonders auffallend, daß Jakobus nicht einfach seine eigene Meinung den anderen aufzwingt. Tatsächlich gibt er indirekt zu verstehen, daß er den jüdischen Gemeindetyp bevorzugt (Vers 21, vergl. 21, 18-25). Aber er zeigt sich als echter Leiter dadurch, daß er seine persönliche Meinung den Bedürfnissen des Ganzen unterwirft. Er vermischt seine Motivation nicht mit seiner Vision. Seine Motivation kann man in Frage stellen, aber seine Vision war in Ordnung. Erkennen wir auch hier nicht wieder die Kernbegriffe?

Sehr wichtig ist auch die Weise, mit der die ganze Gemeinde eingeschaltet wird. Erstens werden nicht nur die Ältesten sondern die ganze Gemeinde in die Sache mit einbezogen (Verse 4 und 22). Zweitens gab es für jeden genügend Gelegenheit, seine Meinung zu äußern (Vers 7). Drittens begannen sie aus einer Situation heraus, in der Eintracht völlig fehlte, und arbeiteten sich zu einer Situation vor, in der sie sagen konnten, daß sie einträchtig geworden waren (Vers 25). Viertens hatten sie nicht das Gefühl, einen schönen Kompromiß herausgearbeitet zu haben, sondern trotz - ja gerade dank - Überlegung und Beratung den Willen des Heiligen Geistes zu folgen. "Es

hat dem Heiligen Geist und uns gut geschienen, ..." (Vers 28). Wo eine solche Prozedur eingehalten wird, werden geistliche Brüder und Schwestern sich immer über die Resultate freuen (15, 31).

Zum Schluß noch ein Beispiel aus dem Kapitel direkt danach. Paulus konnte als Apostel zu Recht mit großer Autorität auftreten. Doch zwang er anderen nicht so einfach seine Meinung auf. Auch er wählte die Überlegungsstruktur. Nachdem er nachts eine Vision von einem Mazedonischen Mann gesehen hatte, befahl er seinen Mitgenossen nicht einfach, nach Mazedonien zu reisen. Nein, am folgenden Morgen, vielleicht am Frühstückstisch, erzählte er ihnen von dieser Vision. Und dann lesen wir: "Als er aber das Gesicht gesehen hatte, suchten wir sogleich nach Mazedonien abzureisen, da wir schlossen, daß Gott uns gerufen habe, ihnen das Evangelium zu verkündigen" (Apg. 16, 10). Das will sagen: Es war Paulus, der den Traum gehabt hatte, aber zusammen analysierten sie dessen Inhalt, zusammen fragten sie sich, was der Herr ihnen damit sagen wollte, zusammen zogen sie den Schluß, daß Gott ihnen die Mission gegeben hat, in Mazedonien zu evangelisieren, und zusammen beschlossen sie, dort hin zu gehen.

6. Widerstand gegen Veränderungen

6.1 Die 20-60-20-Regel

Wenn Menschen sich verändern, verändern sich Gemeinden; wenn Menschen sich nicht verändern, verändern sich Gemeinden nicht. Aber einige Menschen verändern sich sehr leicht, einige schwieriger, selbst einige sehr schwer. Man hat hierfür die bekannte 20-60-20-Regel formuliert. Wer probiert, eine Gemeinschaft zu verändern - ob es nun eine Gemeinde, eine Firma, ein Verein oder was für eine Form des Zusammenlebens auch immer betrifft - wird schnell feststellen, daß in großen Zügen drei Gruppen von Menschen in einer solchen Gemeinschaft zu unterscheiden sind: 20% schnelle Veränderer, 60% Mitläufer und 20% Unverbesserliche.

Wenn du dich in einer Gemeinde befindest, die von Veränderungsprozessen betroffen ist, kannst du zu jeder dieser genannten Gruppen wohl den Namen des einen oder anderen Bruders oder der einen oder anderen Schwester angeben. Diese Gruppen sind sehr gut erkennbar. Laßt uns bestimmte Gruppen nicht einfach mit den Begriffen 'geistlich' oder 'fleischlich' abstempeln. Die schnellen Veränderer können sehr ungeistlich und die Unverbesserlichen sehr geistlich sein - und umgekehrt. Oft spielen sowohl bei der Bereitschaft zur Veränderung als bei dem Hang, die Dinge so zu lassen, wie sie sind, sehr fleischliche Motive eine Rolle: persönliche Wünsche, Eigensinn, Eifersucht, Machtsucht, Streitsucht und so fort. Aber oft geht es bei diesen verschiedenen Gruppen nicht so sehr um geistliche oder fleischliche Brüder und Schwestern, sondern einfach um Charakterstruktur, Alter, Denkmuster und dergleichen sehr menschlichen Dinge mehr.

Wenn Veränderungen wirklich fundamental zu werden scheinen, und damit wichtig für das Überleben der Gemeinschaft werden, muß man folgendes abwägen: Was wählen wir, die Veränderungen oder den Erhalt dieser 20%? Wie diese Wahl ausfallen muß, ist keineswegs selbstverständlich. Manchmal können Veränderungen so lebensnotwendig sein, daß es eine Wahl wird zwischen den +20% und den -20%, und dann wählt man hoffentlich die +20%. Jede Gemeinde, die in einen einschneidenden Veränderungsprozeß verwickelt ist, wird diese Wahl treffen müssen. Anfangs schreckt man davor zurück, weil man das Gefühl hat, eine Anzahl von Menschen abzustoßen. Das geht einem gegen den Strich, denn man möchte doch jeden mitnehmen. Aber es kommt der Moment, in dem man diese Wahl nicht mehr umgehen kann: Man muß weiter - auch wenn es bedeutet, daß man 10 bis 20% verliert - weil man ohne die notwendigen Einschnitte noch viel mehr Schaden anrichtet.

Zugleich müssen die Leiter davon überzeugt sein, daß sie alles Vernünftige getan haben, um alle für die beabsichtigten Veränderungen zu gewinnen. Es muß eine Menge Bruderliebe (Andacht, Sorge, Mühe, Verfügbarkeit) investiert werden, vor allem in diejenigen, die zum Schluß weggehen. Leiter müssen dazu einiges zu bieten haben:

- (a) *Moralische Autorität*. Wenn die Leitung dieses moralische Gewicht nicht oder nur unvollkommen hat, wird man nur wenige Menschen mitnehmen können. Die Schrift nennt Leiter Vorbilder, mit denen sich andere identifizieren können (1. Petr. 5, 3; vgl. Phil. 3, 17; 2. Thess. 3, 9; 1. Tim. 4, 12; Tit. 2, 7; Heb. 13, 7).
- (b) *Enthusiasmus*. Die Botschaft muß ansteckend wirken für das Gros der Gemeinde. Alle müssen sehen, daß die Leiter selbst wirklich daran glauben und daß sie die Botschaft für die Gemeinde als lebensnotwendig einschätzen. Der enthusiastische Bericht von Paulus und Barnabas bewirkte vermutlich mehr als die ganze Liste der lehrmäßigen Argumente (Apg. 15, 12).
- (c) *Unterscheidungsvermögen* um zu erkennen, welche Brüder und Schwestern als erste für ihre Vision gewonnen werden können. Erst wenn diese überzeugt wurden, werden andere leichter folgen. Paulus und Barnabas überzeugten in Jerusalem im Gegensatz zu den Widerständlern zuerst die Apostel und danach die Gemeinde selbst (Apg. 15, 22). Ein Gemeindepionier sagte kürzlich: Die wichtigste Gnadengabe in einer jungen Gemeinde ist wahrscheinlich die Gabe der Geisterunterscheidung (1. Kor. 12, 10).

6.2 Widerstand

Viel Unwille ist tatsächlich nichts anderes als Angst. Veränderungen sind für viele bedrückend, sie werden unsicher. Gute Leiter versuchen deshalb, diese Angst zu nehmen, indem sie die Betroffenen beruhigen. Nachdem der Konflikt in Jerusalem gelöst worden war, freuten sich die anderen Gemeinden über den Trost (Apg. 15, 31). Menschen fürchten sich, daß sie in der Gemeinde etwas verlieren, was sie bisher allezeit als wertvoll betrachteten und sie sehen nicht oder zu wenig, daß sie dafür etwas wertvolleres zurückbekommen. Sie glauben nicht daran oder stehen dem Neuen mißtrauisch gegenüber. Du weißt was du hast, aber du weißt nicht, was zu bekommst. Was fürchten Menschen zu verlieren?

- (a) *Status, Prestige*. Unter dem alten System ‚waren‘ sie wenigstens etwas, unter dem neuen System muß man erst einmal abwarten, oder sie meinen, daß es für sie von vornherein vorbei ist.

- (b) Eine bestimmte *Funktion*. Ein Bruder der z. B. immer die Brüderstunden besuchte und dort häufig das Wort führte, ist gegen ein Team von Ältesten, weil er wohl vermutet, daß er dafür nicht in Frage kommen könnte.
- (c) *Soziale Kontakte*. Die Brüderstunde war immer so gemütlich... ! Was bekommen wir dafür? Eine Gemeindeversammlung mit den Schwestern dabei? Ein Ältestenteam, das die Dinge ab jetzt beschließt?
- (d) Eine bestimmte *Sphäre*, wie die einmalige unbeschreibliche Sphäre einer traditionellen Morgenzusammenkunft oder einer Wortverkündigung oder einer Gebetsstunde oder einer Wortbetrachtung. Wenn sich zu viel verändert, reagieren einige, besonders die Älteren, mit einem: „Dies ist nicht mehr meine Versammlung...“ Es ist sehr schwer, sich mit solchen Gefühlen auseinanderzusetzen, denn sie sind sehr wohl real und auch gut zu verstehen.

Der gemeinsame Nenner ist vielleicht ein Gefühl von Unbequemlichkeit. Man ist z. B. gegen neue Lieder, weil man sie nicht kennt, weil man auch keine Lust hat, sie zu lernen, weil man sich bei den neuen Rhythmen und der neuen Wortwahl nicht heimisch fühlt usw. Ebenso wollen ältere Brüder und Schwestern auch das getrennte Sitzen von Männern und Frauen nicht aufgeben, weil sie sich unwohl fühlen, wenn neben jemanden von dem anderen Geschlecht (nicht dem eigenen Ehepartner) sitzen sollten.

Es ist wichtig zu verstehen, daß Menschen, die vor solchen Veränderungen einfach Angst haben, dies nicht so formulieren. Sie sagen nicht: Ich habe Angst. Oder wenn sie es sagen, tun sie das auf eine strikt rationalisierte (das ist: verstandesmäßig formulierte) Weise. Sie sagen z. B.: Ich habe Angst, daß wir auf diese Weise von der Schrift abweichen oder sogar die Schrift loslassen. Wenn man sie dann fragt, welche biblischen Grundsätze denn auf dem Spiel stehen, kommt nicht viel mehr als eine Formulierung wie: ‚die freie Wirksamkeit des Geistes‘, ‚die Einheit des Leibes‘ oder die ‚Absonderung vom Bösen‘. Dies sind alleinstehende Ausdrücke geworden ohne konkreten Inhalt und ohne daß Schriftstellen dazu angegeben werden. Sie dienen allein dazu, das allzu vertraute Versammlungsgefühl instand zu halten. Tatsächlich sagt man einfach: *Ich habe Angst, Angst, Angst!*

Man muß dieses Gefühl wirklich ernst nehmen. Jeder Bruder und jede Schwester, du und ich ebenso haben so eine Angstgrenze; bei dem einen ist diese Grenze nun einmal etwas eher erreicht als bei dem anderen. Was wir tun müssen, ist die Angst identifizieren. Mach sie erkennbar. Probiere dahinter zu kommen, wer wovor genau Angst hat. Leg es offen, so daß man ehrlich darüber sprechen kann, und nimm die Leute dabei ernst. Respektiere echte Ängste, aber probiere gleichzeitig zu beruhigen. Paulus ruft die Korinther dazu auf, Timotheus ‚ohne Furcht‘ unter ihnen anzuerkennen, denn er arbeitet am Werk des Herrn wie auch ich‘ (1. Kor. 16, 10). Genauso sollten wir, soweit es von uns abhängt, dafür sorgen, daß niemand unter uns Furcht haben muß.

Wir müssen immer gut bedenken, daß eine Gemeinde, wenn wir das einmal so ausdrücken wollen, eine ‚Freiwilligenorganisation‘ ist. Niemand ist verpflichtet zu bleiben; es gibt immer konservativere (oder gerade progressivere) Gemeinden in der Nähe. Ein Gemeinde braucht aktive mitarbeitende Mitglieder, aber das funktioniert nur, wenn sie dafür etwas zurückbekommen: Geborgenheit, Sicherheit, Dazugehörigkeitsgefühl; das kann z. B. das Gefühl beinhalten, in einer durch und durch biblischen Gemeinde zu sitzen. Wenn an dieser Sicherheit oder an dieser Überzeugung gerüttelt wird, oder wenn sie nur fürchten, daß daran gerüttelt wird, arbeiten diese Menschen nicht mehr mit. Erst wenn die Aussicht besteht, daß die neue Situation für sie besser sein wird als die vorherige, sind sie wieder bereit, sich für die Gemeinde einzusetzen. Niemand kann gezwungen werden; wo dies doch versucht wird, ziehen sich die Leute normalerweise zurück. Und wieder muß hier gesagt werden: Gerade wenn sich Menschen zurückziehen, muß dies nicht als eine Selbstverständlichkeit akzeptiert werden. Nicht daß wir sie unter Druck setzen sollen, damit sie bleiben oder wieder zurückkommen, sondern wir müssen gerade in sie eine enorme Menge Liebe und Zuneigung investieren.

Neben der bereits genannten Angst vor Veränderungen können andere Faktoren eine Rolle spielen: Mangel an ausreichender Information über die beabsichtigten Veränderungen, Widerstand gegen Veränderungen an sich, Mangel an ausreichenden Notwendigkeiten für Veränderungen oder Mangel an Kraft für Veränderungen.

Oft kommt es zu Widerstand gegen Veränderungen, weil man die entstandenen Probleme tatsächlich nicht erkennt. Solche Menschen widersetzen sich im Grunde jeder Veränderung an sich. Es ist sehr schwer, etwas dagegen zu tun. Was soll man tun, wenn ein Patient nicht einsieht, daß er krank ist, sondern dem Arzt oder der Medizin die Schuld gibt, wenn es zu Problemen kommt? Versuche einmal dagegen etwas zu tun!

Der Herr sagte einmal: „Denkt ihr, daß ich gekommen sei, Frieden auf der Erde zu geben? Nein, sage ich euch, sondern vielmehr Entzweiung. Denn es werden von nun an fünf in einem Haus entzweit sein; drei mit zweien und zwei mit dreien; es werden entzweit sein Vater mit Sohn und Sohn mit Vater, Mutter mit der Tochter und Tochter mit der Mutter, Schwiegermutter mit ihrer Schwiegertochter und Schwiegertochter mit der Schwiegermutter“ (Luk. 12, 51-53). In den Augen der Pharisäer und Gesetzesgelehrten war der Herr echter Unruhestifter, weil er das Volk und besonders die Leiter in ihrer falschen Ruhe wachrüttelte. Er brachte nicht nur einen neuen ‚Flicken‘ und einen ‚jungen Wein‘, sondern er wies auch das ‚alte Kleid‘ bzw. die ‚alten Schläuche‘ ab. Er interpretierte die Gefühle der ‚Konservativen‘: „(...) Und niemand will, wenn er alten getrunken hat, neuen, denn er spricht: Der alte ist besser“ (Luk. 5, 36-39). Dieses Prinzip bleibt immer anwendbar. Geisterfüllte Initiatoren, die einen neuen Flicker und jungen Wein bringen, stoßen auf großen Widerstand, weil sich an dem alten vertrauten

Kleid, den alten Schläuchen und dem alten Wein festklammern. Noch immer fragen einige in Wirklichkeit den Herrn: „Warum übertreten deine Jünger die Überlieferung der Ältesten?“ (Mat. 15, 2). Es ist besonders schwierig, mit diesem Widerstand umzugehen, vor allem wenn es um echten Unwillen geht, und die Gefahr einer fleischlichen ‚Überreaktion‘ der Veränderer ist nicht unwahrscheinlich. Allein Geduld, Ehrlichkeit und Liebe können hier zu einer Lösung führen. Natürlich, es kann ein Moment kommen, daß wir gegen die ‚Pharisäer‘ genauso scharf auftreten müssen wie der Herr (Mat. 23). Aber das ist dann das allerletzte Mittel, das übrig bleibt. Dann müssen wir den Unwillen der Herzen genauso radikal durchschaut haben, wie der Herr es tat. In der Praxis müssen wir immer ein Auge für die ‚guten‘ Menschen unter den ‚Hohenpriestern und Schriftgelehrten‘ haben: die Nikodemusse, die Gamaliels. Denke daran: In der frühen Gemeinde wurde auch „eine große Menge der Priester dem Glauben gehorsam“ (Apg. 6, 7)! Stell dir einmal vor, daß diese vor dieser Zeit so hart angepackt worden wären, daß sie menschlich gesprochen für immer abgestoßen worden wären...

7. An die Arbeit

7.1 Nun machen wir uns auf den Weg

Und was nun? Diese Heft ist fast zu Ende. Aber du mußt nicht das Gefühl haben, daß du mit einer Reihe von vagen Andeutungen los geschickt wirst. In diesem letzten kurzen Kapitel möchten wir deshalb einen konkreten Weg aufzeigen, der gegangen werden kann.

Wir gehen dabei von einer Gemeinde aus, die den Mut hatte, über Gaben und Talente und deren Einsatz für die Gemeinde nachzudenken. Wenn das nicht der Fall ist, muß erst einmal mit diesem Punkt beginnen. Du solltest eine Anzahl geistlich qualifizierter Leute bestimmen können, die die Leitung und Verantwortung für den Veränderungsprozeß auf sich nehmen.

7.2 Bestandsaufnahme

Wenn wir zusammen eine Gruppe von leitenden Brüdern gebildet haben (und begabte Schwestern, die auch ihren eigenen Terrain arbeiten können, gehören auch dazu!) dann müssen wir erste einmal die Vision der Gemeinde formulieren. Die Agenda für diese Gruppe besteht aus 4 Teilen, die in dieser Broschüre schon aufgezeigt wurden. Was möchtet ihr als Gemeinde sein ...

1. für Gott
2. für die eigenen Leute
3. für andere Christen und
4. für die Umgebung, in der man lebt?

Im Bezug auf diese 4 Bereiche muß die Frage beantwortet werden: Was wollt ihr in dem kommenden Jahr als Gemeinde realisieren? Was soll der entsprechende sichtbare Erfolg sein?

Es ist nützlich, wenn ein paar Leute aufgrund des Vorhergehenden eine kleine Geschichte zu Papier bringen, in der gut verständlich ausgeführt wird, für welche Fragen und Herausforderungen ihr als Gemeinde in den kommenden Jahren ansprechbar sein wollt.

7.3 Besprechung mit der Gemeinde

Jetzt ist der Augenblick gekommen, eine Besprechung mit allen Brüdern und Schwestern durchzuführen. Bei dieser Gelegenheit kann vorgestellt werden, zu welchen Schlußfolgerungen ihr in der Bestandsaufnahmegruppe gekommen seid. Wir haben nun viel Freude an der Geschichte, die ihr zu Papier gebracht habt, denn das können wir den Anwesenden mitgeben.

Aber in einer großen Zusammenkunft kann nicht jeder von jedem etwas hören. Es müssen auch Möglichkeiten zum persönlichen Gespräch vorhanden sein. Es ist sehr mühsam aber doch der Mühe wert: Geh mit einigen Leuten zu allen Familien und nimm dir genügend Zeit für ein Gespräch über alle wichtigen oder weniger wichtigen Punkte der örtlichen Gemeinde. Du kannst dann auch gut herausbekommen, ob von dem Sinn der Gemeindegemeinschaft etwas herübergekommen ist (und ein Fehler muß nicht unbedingt bei ihnen zu suchen sein!). Dies sind vor allem Zuhör-Gespräche. Wenn du deine Ohren auf maximale Stärke einstellst, kannst du versuchen dahinterzukommen, welche Gefühle die Gemeindeglieder (auch jüngere) in der heutigen Situation haben. Laß sie einmal in ihren eigenen Worten ausdrücken, wie nach ihrem Eindruck eine Gemeinde aussehen muß. Und auch jetzt kannst du wieder eine Bestandsaufnahme durchführen: Wenn alle Brüder und Schwestern angeben, welche Dinge sie gern als erstes verändert sehen möchten, bekommst du nach vielen Gesprächen eine lange Liste. Gut zuhören bedeutet auch: Fragen, warum sie die Veränderungen wollen. Wenn du dann doch noch die Gelegenheit hast, etwas zu erklären, dann versuche, den Prozeß deutlich zu machen. Tue dein bestes, um den Unterschied zwischen den Mitteln (der Art und Weise), die in einem Veränderungsprozeß sichtbar sind, und dem letztendlichen Ziel des ganzen Prozesses rüberzubringen. Frage danach, ob sie das erkennen.

7.4 Zurück zur Gemeinde

Wenn dies alles klar ist, wird es langsam Zeit für eine Rückkopplung. Das kann in einer Zusammenkunft geschehen mit allen Brüdern und Schwestern, in der ihr zusammen über die individuellen Gespräche berichtet (in Kurzform natürlich). Was waren die starken und schwachen Punkte, was waren die Wunschvorstellungen in den individuellen Gesprächen?

Schemata scheinen oft sehr trocken, aber nun hast du möglicherweise doch so etwas nötig, um zu verdeutlichen, daß es einen Unterschied gibt zwischen dem Ziel von bestimmten Veränderungen und der Methode, die man

dafür wählt. Z. B.: Ein neues Liederbuch ist kein Ziel an sich, es ist viel eher eine Art und Weise, Lob und Dank Gott, dem Vater, und Gott, dem Sohn, zu bringen, die auch die Jünger um das Jahr 2000 noch anspricht. Ein Liederbuch ist kein Selbstzweck, sondern ein Mittel, das einem höheren Ziel dient.

Anhand der Schemata kannst du auch deutlich machen, wie lebensgefährlich und halb-pharisäisch es ist, bestimmte Methoden (Mittel) für absolut unantastbar zu erklären. Schau die Zuhörer an, frage nach Reaktionen, frage, ob die Leute es verstehen, frage nach weiteren Beispielen für diese Gefahr.

Es entsteht ein lebhaftes Gespräch, wenn ihr über die Kriterien sprecht, die ihr an neue brauchbare oder unbrauchbare Methoden anlegt.

7.5 In einer kleinen Gruppe von leitenden Geschwistern

Besprechen, erörtern, denken und beten. Das tust du in einer kleinen Gruppe, um neue Schritte vorzubereiten. Mit einer kleinen Gruppe leitender Brüder kannst du evaluieren und die gewünschten Veränderungen schrittweise planen. Ein Flip-Chart oder eventuell einfach nur Papier und Bleistift können helfen, um (so wie es in dieser Broschüre ausgeführt wurde), die Veränderungen in die S-Seite (Struktur-Veränderungen) und die M-Seite (Veränderung in der Art des miteinander Umgehens und dergleichen) aufzuteilen.

Wir können nicht alles gleichzeitig machen, deshalb muß ein Zeitplan gemacht werden. Im Allgemeinen muß man nicht mehr als drei Dinge in einem Jahr anpacken. Geduld ist nicht einfach, aber wohl wichtig. Und auch: Geduldig erklären. Besser zu oft und zu viel erklären, als zu wenig, und tue es bitte in gewöhnlicher Sprache und nicht hochtrabend und sicher auch nicht fromm. Es geht kurz gesagt um einen guten Kommunikations-Plan. Wo bei du stets die eigenen Motive prüfst: Du kannst nicht genug darüber nachdenken, warum du die Veränderungen durchführen willst.

Es läßt sich nicht vermeiden, daß ein Teil der Gemeinde sehr dagegen sein wird. Wenn ihr als Leitende vollkommen von der Ehrlichkeit der Veränderungen überzeugt seid, die dem Ziel der Gemeinde dienen, dann müßt ihr auch durchsetzen dürfen und entscheiden! Laßt euch nicht abschrecken durch die Heftigkeit einiger Gegner gegen bestimmte äußerliche Veränderungen.

Alles in Allem gibt es viel zu tun. Zum Überdenken habt ihr eine kleine Gruppe Leitender nötig, aber die Arbeit selbst könnt ihr (und müßt ihr!) verteilen. Verteilt eine Anzahl praktischer Aufgaben bezüglich der Einführung bestimmter Veränderungen auf die Schultern mehrerer Brüder und Schwestern. Dies ist eine gute Gelegenheit, Jüngere und Ältere miteinander in Kontakt zu bringen. Laßt sie zusammen einige Dinge ausführen. Und es sinnvoll, den Jüngern dabei extra Verantwortung zu übertragen.

7.6 Wieder zurück zur Gemeinde

Aufs Neue beraten wir unsere Agenda und planen eine Zusammenkunft mit der Gemeinde. Es wird nun sehr ernst, denn an diesem Abend sollen die Veränderungen konkret festgelegt werden. Erkläre so genau wie möglich, was in dem kommenden halben Jahr genau passieren soll, und was die Brüder und Schwestern davon merken werden. Und als eine ständige geistliche Übung stellen wir uns aufs Neue einander die Frage, warum wir dies alles tun.

Jeder muß deutlich willen, wer davon betroffen ist. Und jeder soll auch wissen, wie schließlich zurückgekoppelt werden soll. Nach einiger Zeit werden wir nämlich über die Frage sprechen und nachdenken, ob das Resultat nun gut oder schlecht ist. Denn wir wollen ja etwas erreichen, wir wollen auf ein Ziel hinarbeiten. Sind wir an diesem Ziel angekommen? Oder stehen wir jetzt woanders und wo liegt der Fehler?

Hausbesuche (durch Mitglieder der Fürsorgegruppe, oder wie das auch bei euch heißt, oder durch die Ältesten) sind günstige Gelegenheiten, einmal zu fragen, wie die Veränderungen erfahren und erlebt werden.

7.7 Beraten und aufs Neue beginnen

Es ist eine Kreisbewegung. Oder besser und hoffentlich eine Spirale, die nicht auf dem selben Niveau hängenbleibt, sondern genauso wie der Weg der Liebe stets weiter nach oben führt. Auf jeden Fall kommt ihr nach einiger Zeit wieder als kleiner Kreis zusammen, um zusammen zu arbeiten und die folgenden drei geplanten Veränderung von der langen Liste vorzubereiten. Ihr tut das genau so wie beim ersten mal – oder vielleicht ein bißchen anders, denn ihr seid in der Zwischenzeit wieder etwas weiser geworden.

Wenn diese kleine Gruppe zusammen ist, muß gerade da ständig das Auge auf die große Gruppe gerichtet sein, die ganze Gemeinde. Jeder kann doch sicher etwas tun? Wir wollen doch keine Kirche mit einem Pastor werden? Versucht einmal gemeinsam herauszubekommen, welche Talente die verschiedenen Gemeindemitglieder besitzen und auf welche Weise diese Talente für die Gemeinde eingesetzt werden können. Eine Art ‚Gabentest‘ (schreckt nicht zu schnell vor diesem Wort zurück, es kann ganz einfach sein) kann uns helfen und uns einiges

bewußt machen. Eine Gabe in der Gemeinde, die nicht für die Gemeinde gebraucht wird, ist eine verlorene Gabe oder ein Talent, das vergraben wird. Es gehört zur Verantwortung der Leiter in einer Gemeinde, die Talente aufzuzeigen und zur Entfaltung kommen zu lassen.

In der kleinen Gruppe wird nach einer festgelegten Zeit auch wieder beraten. Warum tun wir das? Ist das geschehen, was wir erreichen wollten? Was können wir davon lernen? Müssen wir deswegen etwas ändern? Wenn ja, wer tut es und wann und wo?

Und inzwischen richten wir unseren Blick wieder auf die Zukunft und denken über die längerfristigen Ziele unserer Gemeinde nach ...

Nachwort

Neffe Jan ist wieder zu Hause. Er hat versprochen, nach ungefähr fünf Jahren einige Zeit nach Holland kommt, um die Familie zu besuchen. Wir haben ihn während des Besuchs als einen artigen etwas konservativen Kerl kennengelernt, der die Dinge gern beim Alten läßt. Wahrscheinlich nimmt er selbst nicht wahr, wie er sich im Lauf der Jahre verändert hat. In fünf Jahren wird er sich zweifellos wieder verändert haben; so geht es mit den Menschen.

Und wie geht es Piet und Anneke? Ganz genau wissen wir das nicht, denn der Versuch, einmal zum Kaffeetrinken bei ihnen vorbeizukommen scheiterte an dem Chaos, das momentan in Ihrem Haus herrscht. „Es muß halt erst ein Durcheinander geben, ehe es besser wird,“ sagt Anneke, müde aber fröhlich, während sie sich eine Menge Staub und Schweiß von der Stirn wischt. Wir können gern kommen, aber dann bitte den ganzen Samstag, und in Arbeitsklamotten um mitzuhelfen. Das Geschäft (das ist bei ihnen im Haus, hatten wir das erzählt?) wurde nicht geschlossen. Während des Umbaus ging der Verkauf weiter.

O ja, und dann unsere örtliche Gemeinde. Wie geht es dort? Auch das wissen wir nicht so genau, denn da stehen auch die Baugerüste. Es laufen auch allerlei Leute hektisch herum, denn es gibt auch viel Aufbauarbeit zu tun. Versteifung der Fundamente (nicht ein anderes Fundament, denn das kann niemand legen!), Reparaturarbeiten an den Steinen, Verbesserung des Lichteinfalls durch Fenster in Richtung Jerusalem usw. Es soll sehr schön werden, bis jetzt kann man das noch nicht so gut erkennen. Ab und zu wissen wir nicht mehr, wie es weitergehen soll, und dann schauen wir uns die Bauzeichnungen genau an. Wir können übrigens immer unseren Architekten und Baumeister fragen. Anfangs planten wir, die Tür für alle Menschen von außen dicht zu halten, denn die brauchen doch eigentlich dieses Durcheinander nicht zu sehen. Aber wir haben unsere Meinung geändert. Und nun hängt da ein Schild, wie bei Piet und Anneke: Während des Umbaus geht der Verkauf weiter. Und du kannst es glauben oder nicht, es gibt mehr Ansturm als sonst und die Leute kommen.

Und bei euch in der Gemeinde, wie geht es dort? Ach, erzählt das ein anderes mal, wir kommen einmal bei euch vorbei. Wir können gut verstehen, daß ihr jetzt zu sehr beschäftigt seid mit Träumen, Entwerfen und Bauen.

Inhalt

Vorwort.....	3
1. Verändern	4
1.1 Du veränderst dich, ob du es willst oder nicht.....	4
1.2 Eine wachsende Familie	4
2. Vier Kernpunkte	6
2.1. Die Identität	6
2.2 Vision	8
2.3 Der Auftrag (Mission)	9
2.4 Die Motivation.....	9
2.5 Wechselwirkungen.....	10
3. Wir gehen an den Start!	11
3.1 Umziehen, Entdecken oder Lernen	11
3.2 Wie "tut" man Veränderungsprozesse? Strategie und Taktik	11
4. Geistlich organisieren	21
4.1 Ist Organisieren nicht per Definition ungeistlich?	21
4.2 Überlegungen und Gefühle	22
5. Biblische Veränderungsprozesse	23
5.1 Altes Testament: Moses und David	23
5.2 Neues Testament: Jerusalem, Antiochien und Mazedonien	24
6. Widerstand gegen Veränderungen	26
6.1 Die 20-60-20-Regel	26
6.2 Widerstand.....	26
7. An die Arbeit	29
7.1 Nun machen wir uns auf den Weg	29
7.2 Bestandsaufnahme	29
7.3 Besprechung mit der Gemeinde	29
7.4 Zurück zur Gemeinde	29
7.5 In einer kleinen Gruppe von leitenden Geschwistern.....	30
7.6 Wieder zurück zur Gemeinde	30
7.7 Beraten und aufs Neue beginnen	30
Nachwort	32