

## **Zeit für das Eigentliche – ist das Wichtige auch das Wesentliche**

*Als Kirchenvorstand die Spannung zwischen dem drängenden Alltagsgeschäft und dem missionarischen Auftrag gestalten*

(beim Sächsischen Kirchenvorstandstag in Dresden am 23. August 2009)

*lebendig leiten – gemeinsam gestalten*

Referat Kirchenrat Hans-Martin Steffe, Karlsruhe,

Missionarische Dienste der Evangelischen Landeskirche in Baden

Liebe Kirchenvorstände, Schwestern und Brüder in der Leitung von Gemeinden,

die Einladung nach Dresden zu Ihrem Sächsischen Kirchenvorstandstag habe ich gern angenommen und bedanke mich dafür auch bei Ihnen, die Sie zu diesem Forum gekommen sind mit dem ausführlichen Titel:

### **„Zeit für das Eigentliche – ist das Wichtige auch das Wesentliche?“**

*Als Kirchenvorstand die Spannung zwischen dem drängenden Alltagsgeschäft und dem missionarischen Auftrag gestalten“.*

Teilgeben möchte ich an meinen Erfahrungen und Erkenntnissen aus 14 Jahren Gemeindeleitung, vor allem als Gemeindepfarrer, Vorsitzenden und Stellvertretenden Vorsitzenden eines Kirchenvorstands, der in meiner Landeskirche „Kirchengemeinderat“ heißt, und vielen Jahren Mitarbeit in der Abteilung Missionarische Dienste des Oberkirchenrats der Evangelischen Landeskirche in Baden, abgekürzt Ekiba. Das Amt für Missionarische Dienste leite ich seit acht Jahren.

Von diesem Forum erwarte ich, dass ich selbst auch Empfangender sein werde, sowohl an den Erfahrungen und Erkenntnissen meines Korreferenten Pfarrer Thilo Mahn als auch durch Beiträge aus Ihren Reihen.

Wir leben vom Geben und Nehmen und Teilen.

Vor sechs Wochen waren wir von den Missionarischen Diensten der Ekiba die Empfangenden. Altbischof Professor Axel Noack war Referent bei unserem Symposium zu 75 Jahre Missionarische Dienste in der badischen Landeskirche. Zum Thema hatten wir: „Gern und überzeugend vom Glauben sprechen“. Dazu meinte Axel Noack trocken: „Gern und überzeugend vom Glauben sprechen. -Was haben Sie denn bisher gemacht?“

Ähnlich könnte ich bei Ihnen auch beginnen: „Zeit für das Eigentliche“ – Was haben Sie denn bisher gemacht? Oder welche Erfahrungen bringen Sie ein? Wo liegen Ihre Probleme?

Mit meinem Beitrag verbinde ich drei Absichten:

1. Ich möchte Ihre Freude bestärken am Herrn der Kirche, Jesus Christus, gemäß dem biblischen Leitwort dieses Tages: „Einen anderen Grund kann niemand legen, als den, der gelegt ist, welcher ist Jesus Christus“, und Ihre Freude bestärken an seiner Gemeinde, zu der Sie gehören, an ihrem missionarischen Auftrag und an Ihrem Leitungsdienst als Kirchenvorstand.

2. Ich möchte Ihnen Orientierungshilfen geben, wie Sie Zeit für das Eigentliche haben, die Verbindung und Unterschiedenheit von Wichtig und Wesentlich ausmachen können.

3. Ich möchte Sie anregen, die Spannung zu gestalten zwischen dem drängenden Alltagsgeschäft und dem missionarischen Auftrag.

## **I Die Freude stärken an Christus, seiner Gemeinde und Ihrem Auftrag**

Vorweg: Ich als Pfarrer halte keine Gottesdienste. Der Gottesdienst hält mich. Und Sie als Kirchenvorstand halten nicht die Gemeinde. Die Gemeinde hält Sie oder richtiger: Der Herr der Gemeinde hält Sie. Auch wenn Sie es schon oft gehört haben, möchte ich Luther zitieren: „Wir sind es doch nicht, die da die Kirche erhalten könnten. Unsere Vorfahren sind es nicht gewesen. Unsere Nachfahren werden's auch nicht sein; sondern der ist's gewesen, ist's noch und wird's sein, der da sagt: ‚Ich bin bei euch alle Tage‘.“ Von den Jüngern heißt es, als sie dem auferstandenen Jesus Christus begegneten: „Da wurden die Jünger froh, als sie den Herrn sahen.“

These 1: Der Kirchenvorstand ist eine geistliche Leitung.

Die Gemeinde ist nicht unser Unternehmen oder unser Verein. Die Gemeinde gehört Jesus Christus und er hat sie teuer erkaufte. Und er setzt sich für sie ein. Das beglückt und entlastet. Gemeinde ist ein Geschöpf des Wortes Gottes. Sie lebt vom Hören auf dieses Wort des Lebens. Gemeinde ist ein Instrument des Heiligen Geistes. Darum ist es fundamental wichtig, dass das gemeinsame Hören auf Gottes Wort und das Wahrnehmen des Heiligen Geistes in diesem Wort und in den anderen und in meinem eigenen Herzen durch nichts verdrängt wird. Dafür soll immer Zeit sein. Da tanken wir Freude auch im Kirchenvorstand.

Und dann ist das andere wesentlich, dass wir miteinander entdecken, welcher Schatz unsere Gemeinde ist und welche Schätze unsere Gemeinde ausmachen.

Die Bibel spielt uns eine Vielfalt von ausschmückenden Namen für die Gemeinde zu: „Volk Gottes, Leib Christi, Haus der lebendigen Steine, Braut Christi“ und noch viele mehr. Nie heißt es: das soll Gemeinde sein, immer heißt es: das ist Gemeinde.

Gemeinde lebt von diesem Zuspruch. Das darf und muss sie wissen und vor allem Sie, die Sie Gemeinde leiten, dürfen und sollen das wissen. Die Freude an Christus und die Freude an seiner Gemeinde soll sie erfüllen und tragen und motivieren.

Als Sie Kirchenvorstand wurden, wurden Sie gesegnet für Ihren Dienst und ein Wort Gottes wurde Ihnen zugesprochen, ein solches wie das Wort Jesu: „Wie mich der Vater gesandt hat, so sende ich euch!“

In der Grundordnung meiner Kirche heißt es: „... Der Ältestenkreis leitet die Gemeinde und trägt Verantwortung dafür, dass Gottes Wort rein und lauter gepredigt wird, die Sakramente in ihr recht verwaltet werden und der Dienst der Liebe getan wird. In dieser Verantwortung sind die Kirchenältesten berufen, gemeinsam mit der Pfarrerin bzw. dem Pfarrer den Auftrag der Gemeinde zu fördern, insbesondere durch Mitwirkung im Gottesdienst, in der Seelsorge sowie bei der Wahrnehmung der missionarischen, diakonischen und pädagogischen Aufgaben.“ (Artikel 16 (1) und (2)).

Sie als Kirchenvorstand haben einen hohen Auftrag, damit Gemeinde gebaut wird

und das Evangelium zu denen kommt, die nicht mehr den Weg zum Gottesdienst nehmen. Wenn Sie das aus eigener Kraft machen müssten, könnte es Sie erschlagen. Wenn Sie es im Auftrag und in der Verheißung Jesu Christi machen, wird es Sie tragen und froh machen.

Wer sind Sie als Kirchenvorstand? Der Leitungskreis der Gemeinde. Sie sind eine Dienstgruppe der Gemeinde. Sie haben gemeinsam den Auftrag, das Leben der Gemeinde zu fördern und dabei andere Mitarbeitende der Gemeinde zu unterstützen, dass sie mit Ihnen Gemeinde entwickeln.

Entwickeln in dem Sinn, dass Sie das Bild Gottes von Ihrer Gemeinde entwickeln, erkennbar machen, die Verheißung für Ihre Gemeinde entdecken und die Möglichkeiten leben, die in sie hineingelegt sind. Das ist Ihre Leitungsaufgabe als missionarischer Auftrag. Dafür sind Sie berufen und wohl auch begabt. Denn wer leitet, soll die Gabe der Leitung haben. Das ist keine höhere Gabe als die vielen anderen in der Gemeinde, wie besuchen, musizieren, den Gottesdienstraum herrichten, Kindern biblische Geschichten erzählen und vieles, vieles mehr. Die Gabe der Leitung ist die Gabe, die den anderen Begabten hilft, ihre Gaben zum Gemeindeaufbau und für den missionarischen Auftrag der Gemeinde einzubringen. Leitung heißt dafür sorgen, dass die vielfältigen Gaben der Gemeinde in der Gemeinde eingebracht werden, die Mitarbeitenden wert geschätzt und gefördert werden und fair zusammenspielen. Und Leiten heißt zur Ehre Gottes spielen und das Evangelium unter die Leute bringen, die nicht alle von sich aus den Weg zur Kirche finden.

Mit den Worten der EKD Synode in Leipzig 1999: „Die Synode der Evangelischen Landeskirche in Deutschland bittet die Gemeinden, die Leitungsgremien, die Hauptamtlichen, die Ehrenamtlichen und alle Christinnen und Christen, sich in dieser Perspektive neu auf ihren missionarischen Auftrag zu besinnen.“

*Zwischenfrage:*

*Was hat Sie motiviert Kirchenvorstand zu werden? Hat Ihnen jemand dazu Lust gemacht? Mussten Sie, weil sonst keiner da war? Haben Sie die Gabe der Leitung, die Sie gern einsetzen möchten?*

*Und was hält Sie, dass Sie weiterhin Kirchenvorstand sind, und was verunsichert Sie oder frustriert Sie gar?*

Frustration kann sich so ausdrücken: „Vor lauter Alltagsgeschäft kommen wir nicht mehr zum Eigentlichen. Wir diskutieren nur noch über Finanzen und Baumaßnahmen. Das Geistliche kommt nicht mehr vor.“

Aber Frustration kann sich auch so ausdrücken: „Bei jeder Sitzung haben wir eine neue Idee. Zur Umsetzung kommen wir gar nicht. Das ist unbefriedigend.“

## **II Leitlinien für das Zusammengehören und Unterscheiden von Wesentlich und Wichtig, von dringendem Alltagsgeschäft und missionarischem Auftrag**

These 2: Zusammenhalten und Unterscheiden ist eine Leitungskunst.

Dazu braucht es Talent. Aber vieles muss man auch lernen und einüben. In den letzten Jahren werden in meiner Landeskirche, und ich denke auch in Ihrer, bewusst und vermehrt Tagungen und Kurse angeboten, die helfen, Führungsverantwortung und Leitungsaufgaben wahrzunehmen.

Einige von Ihnen kennen wohl das Experiment: In einen Glaszylinder sollen Steine verschiedener Größen hineingebracht werden. Wer mit den kleinen Steinen beginnt, wird am Ende den einen oder anderen großen Stein nicht mehr unterbringen. Man muss also mit den großen Steinen beginnen. Die kleinen finden dann immer noch Platz. Was zeigt uns das Experiment? Einer antwortete auf diese Frage: „Wenn man es richtig macht, kriegt man alles rein.“ Aber vielleicht muss gar nicht alles rein. Vielleicht darf noch Platz bleiben. Wichtig ist, dass das Wesentliche Platz findet. Wichtig ist, dass wir unterscheiden zwischen Wesentlich und Wichtig, zwischen Vorrangigem und Nachrangigem, dass wir nicht nur anpacken, sondern auch liegen lassen. Das Letztere ist meist das Schwerere. Diese Erfahrungen machen wir in unserem AMD, wenn wir Gemeindeentwicklungsprozesse mit einer Perspektiventwicklung moderieren. Da punkten dann die beteiligten Ältesten und anderen Mitarbeitenden mit drei Farben, mit Gelb wenn sie eine Maßnahme in der Gemeinde weiterführen oder verstärken wollen, mit Grün, wenn sie eine neue Aufgabe oder ein Projekt anpacken wollen, und mit Rot, wenn sie eine Sache in der Gemeinde lassen sollen. Es gibt immer viele gelbe und grüne Punkte. Eine wesentliche Frage der Gemeindeleitung: Was sollen wir lassen? Und wie verabschieden wir uns von Dingen, die in der Vergangenheit einmal wichtig waren und jetzt nicht mehr dran sind?

These 3: Leiten benötigt Auszeiten vom dringenden Alltagsgeschäft.

Klausurtage, möglichst auch Klausurwochenenden, einmal im Jahr oder am Anfang der Periode des Kirchenvorstands, nach dem ersten Drittel und gegen Ende sind geboten. Moderation von außen ist hilfreich. Aber eben auch eine Perspektiventwicklung mit anderen Verantwortlichen und hochengagierten Mitarbeitenden in der Gemeinde und sogar mit Leuten, die nicht am Gemeindeleben teilnehmen oder gar nicht zur Gemeinde gehören. Miteinander entdecken: Wer ist unsere Gemeinde? Was sind ihre Schätze? Dann aber auch, welche Verheißung der Bibel passt besonders zu uns, spricht uns an, zieht uns nach vorne? Und miteinander einen Perspektivsatz finden als ermutigender Horizontanzeiger für die nächsten fünf, sechs Jahre. Aber dann auch anschauen und beurteilen, was muss in Angriff genommen werden, damit der Perspektivsatz umgesetzt wird. Welches Projekt könnte initiiert werden, um Neues zu entwickeln, Bewährtes zu stärken und eben auch zu verabschieden, was seine Zeit gehabt hat. Der Kirchenvorstand ist verantwortlich, dass Ihre Gemeinde eine Perspektive hat und lebt, eine biblisch verortete Vision, die Lust macht, in der Gemeinde mitzumachen. Sie sollen aber auch Ziele formulieren, die Sie in den nächsten Jahren verfolgen wollen. Ziele sind konkret, beschreibbar und messbar. Sie sollen von Zeit zu Zeit auch kritisch und ehrlich angeschaut werden. Wenn sie nicht erreicht wurden, soll gefragt werden, woran das lag. Zielformulierungen kann man verbessern. Ziele benötigen Maßnahmen, damit sie umgesetzt werden können. Und sie brauchen Ressourcen. Sie

benötigen Kraft und Zeit und manche auch Geld und Räume. Und das ist dann das Alltagsgeschäft. Den Haushaltsplan aufstellen, für die Gebäude der Gemeinde sorgen, auf die Gottesdienste und Lebensordnungen achten. Aber das Alltagsgeschäft muss an den Visionen und Zielen geprüft werden: Stimmt es zu den Visionen der Gemeinde? Ist es nötig, um die Ziele der Gemeinde umzusetzen? Oder gilt das Motto: Interessant, machen wir auch nicht.

### **III Die Spannung gestalten zwischen dringendem Alltagsgeschäft und missionarischem Auftrag**

#### These 4. Leiten heißt Spannungen gestalten

Spannungen gibt es bei unterschiedlichen Interessen, Einschätzungen und Herausforderungen. In einem Kirchenvorstand sind Spannungen aber schon allein deshalb vorgegeben, weil unterschiedliche Menschen mit unterschiedlichen Charakteren und Lebenserfahrungen mit einer gemeinsamen Leitungsaufgabe betraut sind und sich unterschiedlichen Erwartungen ausgesetzt sehen. Man hätte es Ihnen einfach schon vorher sagen müssen: Spannungen gehören zum Lebenselixier eines Kirchenvorstands.

*Zwischenfragen:*

*Wo erleben Sie Spannungen in Ihrem Kirchenvorstand? Wie gehen Sie damit um? Gestalten Sie die Spannungen oder lösen Sie sie auf?*

Wenn Sie in der Wichtigkeit eines Anliegens verschiedener Meinung sind, sehen Sie das grundsätzlich nicht als negativ an. Sagen Sie offen, wie Sie ein Anliegen oder ein Problem sehen, wie Sie es einschätzen, welche Dringlichkeit Sie ihm beimessen. Machen Sie sich im Vorhinein klar, ob und für wie wichtig sie es ansehen, dass Ihre Gemeinde missionarisch ist und was Sie jeweils darunter verstehen? Also woran Sie messen wollen was mehr oder weniger wichtig und vor allem, was wesentlich ist. Bewerten Sie nicht die Meinung der anderen. Sagen Sie aber, wie Sie zu ihr stehen.

Seien Sie aneinander interessiert. Wenn Sie ein gutes Team sind, haben Sie vier unterschiedliche Typen in Ihrem Kirchenvorstand.

a) Da gibt es den phantasievollen, zukunftsbezogenen Typ. Seine Grundfrage heißt: WOHIN. Wo wollen wir hin? Welche Ziele haben wir? Er will verändern.

b) Und dann ist da der gründliche, traditionsbezogene Typ. Seine Grundfrage heißt: WOHER. Denn nur wer in den Spuren seiner Berufung bleibt, hat Zukunft.

c) Und dann gibt es den Teamplayer und seelsorgerlichen Typ. Seine Grundfrage heißt: WIE. Wie kommen alle mit, wird auch der Schwächere berücksichtigt, finden wir zu einer gemeinsam getragenen Entscheidung?

d) Der vierte Typ ist der prinzipientreue, sachbezogene. Seine Grundfrage heißt: WAS. Er sorgt für den Realitätsbezug und das vereinbarte Vorhaben auch ordentlich durchgeführt werden.

Alle vier Typen - von denen es keinen in Reinkultur gibt - im Kirchenvorstand haben, erzeugt auf jeden Fall Spannung. Aber alle vier Typen sind nötig für ein Leitungsteam. Alle vier zusammen sorgen dafür, dass der missionarische Auftrag gelebt und die dringenden Alltagsgeschäfte nicht vernachlässigt werden. Vorausgesetzt, Sie hören

im Kirchengvorstand aufeinander und auf Ihr eigenes Herz und gemeinsam auf Gottes Wort. Und Sie sind überzeugt: Der Heilige Geist liebt den Plural (Michael Herbst) Er will, dass Sie die Gemeinde gemeinsam leiten und führen und führen und leiten als Dienst verstehen und nicht als Herrschaft.

Zum Gestalten von Spannungen ist es wichtig Entscheidungen zu treffen. Wenn Herausforderungen intensiv besprochen sind, muss gehandelt werden. Dazu sind Entscheidungen nötig, möglichst mit großer Mehrheit, am besten einstimmig. Das wird aber nicht immer möglich sein. Dann aber soll bei vollzogener Entscheidung auch der dazu stehen, der anderer Meinung war. Niemand muss seine Überzeugung aufgeben, aber jeder soll sich zur Entscheidung des Gesamtteams stellen. Das versteht der Apostel Paulus unter dem Wort. „Seid eines Sinnes“.