

# Ich werde meine Gemeinde bauen

- *Jesus Christus*

Dr. Andreas Pohlmann

## Gemeinde zwischen Familie und Dienstleistungsunternehmen



 **Quality**forEternity

Bibellehrdienst  
Postfach 7125  
72784 Pfullingen

# Ich werde meine Gemeinde bauen – Jesus

## GEMEINDE ZWISCHEN FAMILIE UND DIENSTLEISTUNGSUNTERNEHMEN

von

Dr. Andreas Pohlmann

---

POSITIONSPAPIER IM BUND FREIKIRCHLICHER PFINGSTGEMEINDEN (KDÖR)  
IN RAVENSBURG, BADEN-WÜRTTEMBERG 2021

---

**In vielen Gemeinden beobachten wir heute den Wunsch, sich immer weiter zu professionalisieren. Selbst Gebetshäuser, die eigentlich die Schlichtheit des Gebetes betonen wollen, schätzen ihre professionellen Musiker. Es fällt auf, wie Gemeinden ihre Dienstangebote immer umfangreicher gestalten und die Werbung noch aufwändiger wird. Dabei könnte man sich die Frage stellen: Ist es eigentlich sinnvoll, für jedes Bedürfnis den passenden Dienst anzubieten, sodass die Zahl der Konsumenten stetig wächst? Oder entwickeln wir uns mit unseren Gemeinden nicht mehr in Richtung eines modernen Dienstleistungsunternehmens? Müssen wir unsere Programme immer weiter perfektionieren, sodass die Performance und Dienstleistungsqualität ständig steigt?**

### Inhalt

Einleitung.....	1
1. Kundenorientierung.....	3
a. Kundenbezogene Qualität.....	3
b. Die Qualität in der Gemeinde.....	4
c. Lektionen einer ernüchternden Erfahrung.....	5
2. Management- und Führungsverhalten.....	7
a. Das Management eines DLU.....	7
b. Führungsverständnis in der Gemeinde.....	9
3. Planung und Strategie (Vision, Mission...) ....	10
a. Was ist eigentlich deine Vision?.....	10
b. Die Berechtigung eines DLU.....	12
c. Die familienorientierte Gemeinde.....	13
4. Prozessorientierung.....	14
a. Prozesse im DLU.....	14
b. Die fünffältigen unterstützenden Gemeindeprozesse.....	15
c. Gemeindekulturen besser verstehen.....	17
5. Kontinuierliche Verbesserung.....	20
a. Verbesserungsprozess im DLU.....	20
b. Die Fallen ehrgeiziger Ziele.....	22
c. Der biblische Reifeprozess.....	23
Schlussfolgerung.....	25
Endnoten.....	28

### Einleitung

Fragen wir Jesus selbst, so erkennen wir, dass es beim Thema Gemeindebau um den Masterplan Gottes geht. Jesus Christus selbst sagte: „*Ich werde meine Gemeinde bauen!*“ (Mt 16,18) Er sagte nicht „ich will“, wie Luther es übersetzte (nach dem Motto: „ich hab‘ es ja versucht, aber leider klappte es mit euch nicht“). Nein, Jesus prophezeite: „Ich werde“ es tun! Das war eine sehr starke Prophetie. Weil es sein eigener Plan ist, wird er auch nicht scheitern, denn er hatte eine sehr klare Vorstellung davon, wie die Gemeinde aussehen sollte. Er erklärte uns, dass ihr außergewöhnliches Merkmal die Liebe ist, mit der er uns selbst geliebt hat. Sie unterscheidet sie nicht nur von allen anderen Vereinen oder Gruppen, sondern ermöglicht auch eine Einheit, die an sein eigenes Verhältnis zu seinem Vater erinnert. Besucherzahlen mögen in Corona Zeiten schrumpfen, Mitgliedschaften zurückgehen oder Pastoren um ihre Gehälter bangen, doch die Gemeinde wächst von Tag zu Tag – vor allem an Qualität und Reife. Jesus versprach sogar: „*Das Totenreich mit seiner ganzen Macht wird die Gemeinde nicht überwältigen können.*“ (Mt 16,18) Er selbst wacht über seiner Gemeinde, über Menschen, die er aus einem „*sinn- und ziellosen Leben*“ (1Ptr 1,18) „herausgerufen“ hat (Gemeinde, griech. *ekklesia* = *Herausge-*

rufene), damit sie als eine „Familie“ (Eph 2,19) Gottes leben. Was taten sie als Familie, was zeichnete sie aus? Vier Dinge: „Die **Lehre**, in der die Apostel sie unterwiesen, ihr **Zusammenhalt** in gegenseitiger Liebe und Hilfsbereitschaft, das **Mahl des Herrn** und das **Gebet**.“ (Apg 2,42) Auffallend war auch, dass jeder einen Beitrag leistete, wenn sie zusammenkamen (1Kor 14,26). Ob es diese Art von „Familiengemeinden“, wie ich sie nenne, heute immer noch gibt? Ich glaube schon, auch wenn die Familienkultur in unseren Gemeinden oft von einer Business-Kultur bedroht wird, die wir von Dienstleistungsunternehmen her kennen. Und damit öffnet sich auch schon das Spannungsfeld, über das wir hier reden: Wir mögen zwar Programme oder Dienstleistungen in gut strukturierten christlichen Organisationen entwickeln, doch inwieweit sind diese überhaupt noch Bestandteil einer Gemeinde, die Jesus sich vorstellt?

Wenn ich an meine 12-jährige Pastorenzeit in den 90er Jahren zurückdenke, kommen mir vor allem die vielen Aktivitäten in den Sinn. Was hatten wir nicht alles mit Gottes Hilfe aufgezogen an Kinder-, Jugend- und Sozialarbeit, Konferenzen, Heilungsgottesdiensten und was weiß ich nicht alles. Irgendwann kam sogar noch die christliche Akademie hinzu und der wöchentliche Platz im lokalen Fernsehen. Es war so, als ob man nie genug bekommen konnte und eigentlich wirkte es schon etwas überladen für eine kleine Gemeinde mit nur zwei bis dreihundert Besuchern in der Woche. Doch Programmvielfalt schien einfach das Erfolgsgeheimnis zu sein, dass uns alle antrieb. Wenn da nur nicht diese innere Stimme gewesen wäre, die mir sagte, dass dies wohl so nicht für immer weitergehen könne, wenn die Menschen in ihrer Beziehung zu Christus weiterwachsen sollten. Die meisten Besucher sah ich ohnehin nur einmal in der Woche, wenn überhaupt. Und es gab nur wenige Mitarbeiter, vor allem waren es immer dieselben. Es gab auch solche Besucher, die die Liebe vermissten, die wir noch in den ersten Jahren spürten. Ob dies die Art von Gemeinde war, die Jesus sich vorgestellt hatte?

**Wir haben Millionen von Spendengeldern in Programme gesteckt, von denen wir dachten, dass sie den Menschen wirklich helfen würden geistlich zu wachsen. Doch jetzt liegen die Fakten auf dem Tisch. Das Gegenteil war der Fall.**

- Bill Hybels, 2007

Mittlerweile konnte ich feststellen, dass ich mit meinen Überlegungen nicht mehr allein war, obwohl ich anfangs kaum darüber sprechen konnte. Doch im Jahr 2007 bekannte der Gründer der bekannten Willow Creek Gemeinde, Bill Hybels, mutig: „Wir haben Millionen von Spendengeldern in Programme gesteckt, von denen wir dachten, dass sie den Menschen wirklich helfen würden geistlich zu wachsen. Doch jetzt liegen die Fakten auf dem Tisch. Das Gegenteil war der Fall. Viele langjährige Gemeindeglieder sind ausgetreten.“<sup>1</sup> Das war das Ergebnis der sog. „Reveal-Studie“. Darin hatte man erkannt, dass Gemeinde viel mehr sein muss als nur programmorientierte Dienstleistung.

Und damit komme ich zum Begriff „Dienstleistungsunternehmen“, den wir etwas näher definieren und betrachten wollen. Grundsätzlich spricht man in Abgrenzung zur Warenproduktion (materielle Güter) von immateriellen Gütern (z. B. Taxifahrt, Theateraufführung).<sup>2</sup> In diesem Artikel geht es mir aber eher um kirchliche Dienstleistungen wie Gottesdienste, Seminare, Worship-Events oder Seelsorgedienste. Auch soziale Dienste können mit eingeschlossen sein (z. B. Essensausgaben, Schulaufgabenhilfe, medizinische Erstversorgung). Die Angebote in einem solchen christlichen Unternehmen orientieren sich dabei immer an den Bedürfnissen der Menschen oder (potenziellen) Gottesdienstbesuchern. Nicht selten folgt man auch vorgeschriebenen Qualitätsstandards, die heute in Qualitätsnormen beschrieben sind<sup>3</sup>.

**Was ist nun der Unterschied zwischen einer Gemeinde, die auf eine Familienkultur ausgerichtet ist, und einer solchen, die eher einem Dienstleistungsunternehmen ähnelt?** Das kann man oft auf Anhieb gar nicht erkennen, da viele Gemeinden mit einer ausgesprochenen Familienkultur starten und diese auch sehr lange beibehalten. Der Übergang hin zu einem wachsenden Unternehmen schreitet oft nur sehr langsam voran, sodass dies zunächst kaum jemand mitbekommt. Erst die vielen neuen Programme und Ziele lassen die Leute erahnen, wohin die Reise geht.

In seinem Buch "Kirche mit Vision", das aus Gemeindegewachstums- und Leiterseminaren gar nicht mehr wegzudenken ist, verrät uns der Mega-Church Pastor Rick Warren sehr gut, wie ein christliches Gemeindeunternehmen funktioniert. Er erklärt auch, welchem Konzept er beim Aufbau seiner Kirche selbst gefolgt ist. Man muss etwas weiter blättern, bis man in dem Buch auf den Begriff „Total Quality Ministry Church“<sup>4</sup> stößt. Dies ist eine Bezeichnung, die für eine Kirche steht, die nach den Prinzipien des modernen Qualitätsmanagements funktioniert. Und tatsächlich scheint Warren ein hervorragender Qualitätsmanager zu sein, denn Jack Welsh, Gründer der berühmten Six Sigma Qualitätsmethode bei Motorola, hielt ihn sogar für „den größten Denker“<sup>5</sup>, der ihm je begegnet sei. Als ich davon erfuhr, wurde ich sehr aufmerksam, denn als Unternehmensberater mit dem Schwerpunkt Qualität, tätig für den größten Automobilzulieferer weltweit, **kenne ich mich da recht gut aus**. Bald entdeckte ich auch, dass die Uni Wales sich für das Thema „Chancen und Grenzen des Total Quality Managements in christlichen Kirchen“ interessierte. Und ich hatte Glück damit, dass ich genau darüber an der Fakultät für Praktische Theologie forschen durfte.<sup>6</sup>

Wenn Rick Warren also den Begriff „Total Quality Ministry“ verwendet, kann ich bestätigen, dass das Wort „Total“ einfach dafür steht, dass alle Personengruppen in einen ständigen Qualitätsverbesserungsprozess mit einbezogen werden sollen – und zwar in Hinblick auf fünf Qualitätskriterien. Sie werden auch die fünf Säulen des Total Quality Managements (TQM) bezeichnet und lauten:<sup>7</sup>

1. Kundenorientierung
2. Führungsverhalten
3. Strategische Planung
4. Prozessorientierung und
5. Kontinuierliche Verbesserung.

Anhand dieser TQM-Kriterien lassen sich sehr gut die Unterschiede zwischen christlichen Dienstleistungsunternehmen (TQM-Kirchen) und neutestamentlichen Gemeinden herausarbeiten. Am Ende wird dann die Frage zu beantworten sein: Welche Schlussfolgerung können wir daraus für unsere Gemeindepraxis ableiten?

## 1. Kundenorientierung

Christliche Dienstleistungsunternehmen legen den Begriff Kundenorientierung so aus, dass die Bedürfnisse der zu erreichenden Kunden ermittelt werden müssen, damit diese mit dem Evangelium erreicht werden können. Dabei sind die sog. „externen Kunden“ die potenziellen und aktuellen Gottesdienstbesucher, während die Mitarbeiter eher mit „internen Kunden“ vergleichbar sind. Nach Warren beginnt die Kundenorientierung immer mit der Analyse der zu erreichenden Zielgruppe, um alle erforderlichen Informationen über den zu erreichenden Ort zusammenzutragen. **Also gilt:** Die unternehmerisch denkende „Gemeinde muss ihr Ziel auf vier spezifische Arten definieren: geografisch, demografisch, kulturell und geistlich.“<sup>8</sup> Im nächsten Schritt besteht die Herausforderung dann darin, entsprechende Angebote zu erstellen. **Schließlich möchte man** den Menschen nicht nur zum Glauben verhelfen, es wäre **ja** auch schön, wenn sie in der christlichen Organisation blieben.

### a. Kundenbezogene Qualität

In einem christlichen Dienstleistungsunternehmen ist man sich darüber einig, dass die Kundenerwartungen bezüglich Predigt, Musik, Seelsorge sowie Kinder-, Jugend- und Seniorenarbeit nach Möglichkeit erfüllt werden sollten. Unter Qualität versteht man etwa das, was der Methodistenpastor Jones in seinem Buch *Quest for Quality in the Church* („Bedarf nach Qualität in der Kirche“) zusammenfasst. Darin beschreibt er drei Ebenen der Qualität mit folgenden Qualitätskriterien:<sup>9</sup>

*Selbstverständliche Qualität* („Assumed Quality“) – Dinge, die man heute in einer Kirche für selbstverständlich nimmt, sog. „Must-haves“: Dass es einen musikalischen Teil im Gottesdienst gibt; dass man sich über die Kinder Gedanken macht und ihnen ein entsprechendes Programm parallel zum Gottesdienst bietet; und dass es einen geistlichen Input in irgendeiner Form gibt – eine klare Predigt. Davon unterscheidet er die höhere Qualitätsstufe:

*Erwartete Qualität* („Expected Quality“): Dinge, die man eigentlich erwartet, aber nicht immer vorhanden sind: Dass die musikalische Anbetung von denen geleitet wird, die auch tatsächlich musikalisch sind und singen können; dass das eigene Kind freudig aus dem

Kinderprogramm zurückkehrt, oder dass die Predigt ein biblisches Fundament hat und interessant ist. Doch auch dazu gibt es nach Jones noch eine Steigerung:

*Begeisternde Qualität* („Delighted Quality“): Dinge, die begeistern, wenn jemand zu der Aussage kommt: „Ich fand mich wieder, wie ich völlig verloren in der Anbetung war und während der Predigt wirklich eine Begegnung mit Gott hatte.“ Oder: „Die Leiterin der Kindergruppe rief mich am Montag an und stellte mir ein spezielles Programm vor, für das sich mein Kind interessierte.“<sup>10</sup>

Tatsächlich finden viele Menschen in diesen Programmen zum Glauben an Christus, das kann man nicht leugnen. Im Grunde ist es mehr oder weniger die evangelistische Salbung, die spürbar wird. Als ein besonderes Merkmal seiner TQM-Kirche hat Warren auch „die Ausrichtung auf die Evangelisation“<sup>11</sup> bestätigt. Ich denke, gerade darin liegt ihre Stärke. Bei längeren Geschäftsreisen hatte ich öfter die Gelegenheit, solche TQM-Kirchen zu besuchen oder sogar in ihnen zu predigen. Man findet sie überall, in den USA, Asien, Australien, auch in Deutschland. Oft ist es die mitreißende Dynamik, die positiv ansteckend wirkt. Da wird man tatsächlich als Erstbesucher wie ein potenzieller Kunde empfangen. **Zum Beispiel standen** in einer Gemeinde lächelnde „Begrüßer“, die mich schon auf dem Parkplatz einwiesen. Und am Eingang warteten gutaussiehende Damen und Herren mit langen weißen Handschuhen, die mich bis zum Platz eskortierten. Obendrein wurde ich **noch** mit einem Stapel Flyer, Adresskarten und Werbebroschüren überschüttet und konnte mich gleich für bestimmte Programmangebote anmelden. Natürlich fehlte auch der Gutschein nicht, den ich nach dem Gottesdienst einlösen durfte. Kaffee und Kuchen, CDs, DVDs, Bücher und Trinkflaschen, allesamt versehen mit dem Logo des christlichen Unternehmens, sind wohl die beliebtesten Souvenirs. Es fällt schon auf, dass man den „Kunden“ locken, begeistern und an die **kirchliche Organisation** binden möchte.

**Doch** für eine christliche Gemeinde ist der Begriff „Kunde“ **auch** immer wieder als unangemessen empfunden worden. Einer der bekanntesten Kritiker wurde Stephen Pattison, Religionsprofessor an der Birmingham University mit seinem Buch *The Faith of the Managers: When Management becomes Religion* („Der Glaube der Manager: Wenn

Management zur Religion wird“). Darin hält er den Begriff „Kunde“ für die Gemeinde ganz und gar für falsch, wenn er schreibt, „wir sind nicht alle in einer gegenseitigen Kundenbeziehung“, sondern „Kinder Gottes und einander Brüder und Schwestern“.<sup>12</sup> Pattison kritisierte auch, dass nicht die Kaufkraft oder das potenzielle Spendenvolumen im Fokus stehen sollte, was nur auf eine „gewöhnlich selbstzentrierte Sichtweise“<sup>13</sup> eines Dienstleistungsunternehmens schließen ließe. **Nun, so** ganz aus der Luft gegriffen sind diese Bewertungen natürlich nicht, wenn ich an meinen Besuch einer Mega-Church in Tulsa, Oklahoma denke, in der die Ankündigung der neuesten Bücher, CDs und weiteren Produkte etwa so lange dauerte wie die Anbetungszeit selbst. Hier ist sicher die Verhältnismäßigkeit ein berechtigter Kritikpunkt, auch wenn grundsätzlich nichts gegen wirtschaftliche Beziehungen zwischen Brüdern und Schwestern spricht. Vor allem **aber** vor dem Hintergrund der **ebenso vorhandenen** vielen ehrenamtlichen Dienste, die wir auch in TQM-Kirchen finden, erscheint mir Pattisons Urteil zumindest fraglich.

Ich stimme **da** eher dem Mega-Church Gründer Francis Chan zu, wenn er feststellt, dass die meisten von uns „bei unserem Vorgehen gute Motive haben, denn wir versuchen doch nur, Menschen dazu zu gewinnen, zu Seinem Fest zu kommen“.<sup>14</sup> Allerdings kritisiert Francis auch: „Unsere gegenwärtigen Modelle scheinen nur darauf ausgerichtet zu sein, [mit] gut besuchten Gottesdiensten [die Menschen] zu unterhalten“. Für diesen Fall erinnert er sogar an den Propheten Maleachi, der darüber klagte, dass die „Anbetung für Gottes Volk etwas Langweiliges geworden“ war, und dass Gottes Antwort nicht gerade „sanft und freundlich“ ausfiel.<sup>15</sup> Deshalb ist es umso wichtiger, zu verstehen, nach welcher Art von Qualität Gott selbst Ausschau hält. Die Kundenqualität in einem Dienstleistungsunternehmen scheint in diesem Sinne zumindest nicht die höchste und edelste Form der Qualität abzubilden.

## b. Die Qualität in der Gemeinde

In der Qualitätswissenschaft kennt man fünf Begriffe für Qualität: Produktqualität, Prozessqualität, wertorientierte und kundenbezogene Qualität. Doch der fünfte Qualitätsbegriff ist in der Literatur mehr oder weniger ein Geheimnis. Der Harvard-Professor

Garvin nannte ihn „Transzendente Qualität“, der mehr oder weniger ein Platzhalter für „immanente Güte“ sein sollte.<sup>16</sup> Er hat mich manchmal an die Statue mit dem Namen „Dem Unbekannten Gott“ erinnert, die Paulus in Athen vorfand und auf die er in seiner Predigt Bezug nahm. Ähnlich ging es mir mit der Art der geistlichen Qualität, nach der Gott Ausschau hält.

So sprach ich **einmal** auf einem Qualitätsseminar mit Gott darüber im Gebet. **Gerade las ich** die Stelle aus dem ersten Korintherbrief, in der auch Paulus über Qualität lehrte. Im Grunde war es eine Prophetie über den Gerichtstag, denn er prophezeite wörtlich: *„Der Tag des Gerichts wird bei jedem ans Licht bringen, welches Material er verwendet hat. Denn im Feuer des Gerichts wird das Werk jedes Einzelnen auf seine Qualität geprüft werden. Wenn das, was jemand auf dem Fundament aufgebaut hat, ‚die Feuerprobe‘ besteht, wird ‚Gott‘ ihn belohnen. Wenn es jedoch verbrennt, wird er seinen Lohn verlieren. Er selbst wird zwar gerettet werden, aber nur wie einer, der im letzten Augenblick aus dem Feuer gerissen wird.“ (1Kor 3,13-15)*

Demnach hat Qualität etwas damit zu tun, was in der Ewigkeit noch Wert hat. Ich erinnere mich daran, wie ich als Pastor gelegentlich mit Sterbenden sprach. Ist es da nicht interessant, welche Themen diesen Menschen wichtig bleiben? Offenbar geht es gar nicht mehr um Organisationen oder Performance. Es sind andere Dinge, die sie beschäftigen: Versöhnung mit Familienmitgliedern zum Beispiel, oder die oft viel zu wenigen Momente, in denen echte Liebe spürbar wurde. Vor ihnen stehen die unvergesslichen Momente, in denen Gottes Gegenwart sie berührte und veränderte. Diese geistlichen Erfahrungen sind es, auf die es ankommt, die niemals altern und die sich niemals abnutzen.

Als einige Leute unsere Gemeinde verließen, weil sie neue Gemeinden gründeten, sprach Gott über meine Haltung ihnen gegenüber. Er zeigte mir auf, dass Versöhnung viel mehr bedeute als nur zu sagen: „Ich vergebe dir, aber leider habe ich dich kennengelernt.“ In seiner Bergpredigt erklärte Jesus, dass es sogar ein Gefängnis der Unversöhnlichkeit gibt, in dem man solange festsitzt, bis der letzte Pfennig

bezahlt worden ist. So reiste ich durch ganz Deutschland und zahlte meine Pfennige zurück. Ich sagte: „Ich schulde dir eine versöhnte Beziehung!“ Die Leute schauten mich zwar an, als wäre ich aus dem Himmel gefallen. Doch Gott segnete meine Versöhnungsgesuche auf grandiose Art und Weise – einfach durch wiederhergestellte Freundschaften. Das war für mich **ein Beispiel für** solch eine geistliche Erfahrung. Sie ist nie gealtert und ich sehe immer noch die versöhnten Gesichter vor meinen Augen, als wäre es erst gestern gewesen. So wurden mir Beziehungen immer wichtiger als Programme. Auch um meine eigene Familie wollte ich mich intensiver kümmern, was wohl eine der besten Entscheidungen meines Lebens überhaupt war, wenn ich mir meine drei erwachsenen Söhne anschau, die ich immer als „Glücksfälle“ meines Lebens bezeichne, weil sie heute für Jesus leben.

Paulus forderte dazu auf, dass jeder einmal für sich selbst eine Qualitätsprüfung vornimmt: „Und um dieses bete ich, dass eure Liebe noch mehr und mehr überreich werde in Erkenntnis und aller Einsicht, damit ihr **prüft, worauf es ankommt**“ (Phil 1,9-11). Ein anderes Mal sagte er: *„Prüft euch, ob ihr im Glauben seid, untersucht euch!“ (2Kor 13,5; Elb)* Es scheint also offensichtlich, dass auch Gott an einer Qualitätsprüfung interessiert ist. Die Neue Genfer Bibel übersetzt: *„Stellt euch selbst auf die Probe, um zu sehen, ob ihr im Glauben ‚gefestigt‘ seid; prüft, ob ihr bewährt seid!“* Und selbst Jesus riet uns *„im Feuer geläutertes Gold zu kaufen“ (Offb 3,18)*, also eines mit einem Güte- oder Qualitätssiegel.

Als ich Gott einmal konkret fragte, nach welcher Art von Qualität er Ausschau hält, bekam ich die Antwort in Form eines Slogans, der mir seitdem nie wieder aus dem Kopf gehen sollte. Er lautet: **Quality for Eternity**. Das klingt im Englischen nicht nur gut, das ist auch gut! Qualität, die ewig zählt, die also in der Ewigkeit noch Bestand hat. Ich dachte mir, genau darum geht es.

### c. Lektionen einer ernüchternden Erfahrung

Als ich Ende 2008 vom Norden in den Süden Deutschlands zog, machte ich in einer

**Quality for Eternity:**  
*Das Werk jedes Einzelnen wird auf seine Qualität geprüft werden*  
 1. Korinther 3,13

bekannten Gemeinde Deutschlands eine ernüchternde Erfahrung. Dort sagte mir ein Ältester geradeaus ins Gesicht: „Weißt du, du gehörst irgendwie nicht zu unserer Zielgruppe.“ Ich war gerade dabei, unser Haus in Schleswig-Holstein zu verkaufen und sagte meiner Familie, dass sie ruhig schon einmal die Gottesdienste der mir bekannten Gemeinde besuchen könnten. Als ich dann nach einem Monat nachzog, suchte ich das Gespräch mit einem Ältesten und erlebte eine Abfuhr, die sich gewaschen hatte. Dabei war es mir wichtig, nicht nur die Gottesdienste zu besuchen, sondern auch aktiv mitzuarbeiten. Doch als er erfuhr, dass ich bereits selbst viele Jahre als Pastor gearbeitet hatte, weiß ich nicht, was in ihm vorging. Ich glaube er hatte auch noch ein anderes Problem, denn er hielt mir einen Vortrag, wie viele Jahre er sich in jener Organisation hochgearbeitet hätte, um dort zu stehen wo er heute wäre – ein Phänomen, das uns leider allzu oft begegnet, wenn ein Dienstleistungsunternehmen als geistliche Karriereplattform missverstanden wird. Dieser Älteste – Gott segne ihn – drängte uns aus der Gemeinde, einfach nur weil wir nicht zu seiner Zielgruppe gehörten. Mir ist klar, dass dies ein extremes Beispiel ist. Doch ich erwähne es hier, weil es sich in der einen oder anderen abgeschwächten Form tatsächlich so wiederholt. Es ist ja im Grunde nichts Neues. Wir erinnern uns, was schon Johannes über Diotrefes schrieb, wie er die Geschwister „sogar aus der Gemeinde stieß“ (3Jo 10). Das Fazit, das Johannes zog, war, dass er „nichts von Gott begriffen hatte“ (V. 11).

Als ich Gott fragte, was diese Erfahrung für mich zu bedeuten hätte, war mir so als wollte er sagen: „Weißt du, bisher warst du es meistens, der die Bedingungen und Spielregeln für die Zusammenarbeit bestimmt hat. Doch hast du überhaupt eine Ahnung, wie es meinem Volk geht, das einfach nur dazugehören will?“ Dann zeigte Gott mir ein Bild: Wenn ich einen Finger verlieren würde, muss er einfach wieder zurück an den Leib! Das ist das ganze Geheimnis, und schon wird das Leben und die Wärme zurückkommen. Ich sagte: „Herr, wir haben doch jeden in unserer Gemeinde aufgenommen, auch die einfachen Leute, die unser Sozialwerk aufsuchten und dazu viele Gastredner aus der ganzen Welt.“ „Ich weiß“, sagte der Herr. „Und doch hast du dich für

jemanden gehalten, der eine besondere Berufung hat. Ich möchte deshalb, dass du lernst so mit den Menschen zu fühlen, wie ich es tue. Denn jedes meiner Kinder besitzt die höchste Berufung, die es überhaupt nur geben kann.“ – Das hat gesessen.

Gerne verweisen Gemeindeunternehmen auf Paulus, der erklärte: „*Ich bin den Juden wie ein Jude geworden, damit ich die Juden gewinne*“ (1Kor 9,20). Doch dieser Paulus sagte auch: „*Ich bin allen alles geworden, damit ich auf alle Weise einige rette.*“ (1Kor 9,22) Die Zielgruppe

**Jeder Christ hat eine  
echte Berufung:**  
***Wandelt würdig der Berufung,  
mit der ihr berufen worden seid***  
*Epheser 4,1*

einer familienorientierten neutestamentlichen Gemeinde ist nämlich ein Jeder, den der Herr mit seiner Liebe erreichen wird. Wir mögen verschiedene Gaben haben, aber es verbindet uns ein und dieselbe Berufung: „*Ihr seid von Gott geliebt, **ihr seid berufen**, und ihr gehört zu seinem heiligen Volk*“ (Röm 1,7) erklärte Paulus den Christen in Rom. Oder noch deutlicher schrieb er es im Epheserbrief: „*Wandelt würdig der **Berufung**, mit der ihr **berufen** worden seid*“ (Eph 4,1). Also, ihr lieben Pastoren! Nicht nur die Ordinierten sind berufen, auch jedes Kind Gottes hat eine Berufung! Beachte also, dass es viele verschiedene Gaben gibt, die in Röm 11,29 im Plural erwähnt werden, die eine Berufung jedoch nur im Singular: „*Denn die Gnadengaben und die **Berufung** Gottes sind unbereubar.*“ Wir müssen nicht auf Propheten warten, die uns sagen: „Ich sehe eine echte Berufung auf deinem Leben!“ Das sollten wir schon längst wissen. Petrus brachte es auf den Punkt: „*Ihr aber seid ein auserwähltes Geschlecht, ein königliches Priestertum, eine heilige Nation, ein Volk zum Besitztum, damit ihr die Tugenden dessen verkündigt, der euch aus der Finsternis zu seinem wunderbaren Licht berufen hat.*“ (1Petr 2,9)

Halten wir also fest: **Die Qualitätskriterien in einer Gemeinde unterscheiden sich von denen eines christlichen Dienstleistungsunternehmens. Ausgereifte Programme, mit denen Menschen durch qualitativ hochwertige Musik, Predigten oder Beiträge angesprochen werden, haben ihren Stellenwert, vor allem in der Evangelisation oder Mission. Doch nicht ihre Performance steht für eine Gemeinde im Fokus, sondern der gelebte Glaube, der durch eine praktische Liebe erkennbar wird.**

**Gelebte Beziehungen stehen hier eindeutig im Vordergrund. Das Qualitätsverständnis ist nicht zeitlich, sondern ewig. Der Slogan „Quality for Eternity“ trifft es für mich am besten. Bei aller gut gemeinten Kundenorientierung muss sich insbesondere eine an Zielgruppen orientierte TQM-Kirche auch darüber im Klaren sein, dass sich Menschen ausgegrenzt fühlen können. Wenn diese nämlich den Eindruck haben, dass sie gar nicht im Fokus stehen, werden sie auch nicht erreicht. Eine Gemeinde muss dagegen offen bleiben für jeden, der in die Gemeinschaft von Gott hineingestellt und durch seine Liebe gehalten wird.**

## 2. Management- und Führungsverhalten

Die Bedeutung einer vorbildlichen Leiterschaft ist unbestritten, auch wenn sie in einem christlichen Dienstleistungsunternehmen ganz anders funktioniert als in einer familiären Gemeinde. Für viele Sachbearbeiter hat Qualitätsmanagement nur etwas mit erhöhtem Arbeitsaufwand für die Dokumentation zu tun. Doch in dem Begriff „Total Quality Management“ steht das Wort „Management“ nicht allein für die Verwaltung von Aufgaben sondern für alle aktiven Planungs-, Führungs-, Steuerungs- und Überwachungsaktivitäten in einer Organisation. Statt Improvisation und Intuition sollen klare Regeln und Zuständigkeiten die Kooperation regeln. Es gibt viele positive Beispiele dafür, dass dies auch innerhalb vieler christlicher Dienstleistungsunternehmen zum zahlenmäßigen Wachstum beigetragen hat.<sup>17</sup>

Bei den vielen Nachahmungsversuchen hat man aber auch festgestellt, dass Pastoren scheinbar damit überfordert waren, TQM-Prinzipien anzuwenden. So hat ein Bischof der protestantischen Kirche in Pommern beklagt: „Kaum ein Gemeindepfarrer fühlt sich für seine jetzige Tätigkeit richtig ausgebildet.“<sup>18</sup> In seinem Buch „Spirituelles Gemeindeführung“ schreibt er, dass Pastoren wie Manager gleichermaßen „unter der Zumutung der Allzuständigkeit“ leiden, denn „beide Berufsbilder sind durchaus vergleichbar“<sup>19</sup>.

Beide sind letztlich für alle Belange des Unternehmens zuständig, sind Krisenmanager, Repräsentanten nach außen, verantwortlich für die Betriebsorganisation und das Betriebsklima und müssen auch zahlreiche repräsentative Verpflichtungen wahrnehmen.“ Die Leiter einer Gemeinde, die sich in Richtung eines christlichen Dienstleistungsunternehmens entwickeln möchte, müssen deshalb genau wissen, was auf sie zukommt, weshalb jener Bischof sogar eine Reformierung des Theologiestudiums forderte.

### a. Das Management eines DLUs

Was man wissen muss, ist, dass es in christlichen Dienstleistungsunternehmen eine ausgeprägte Hierarchie gibt, die sich an den etablierten Modellen der Wirtschaft orientiert. Die meisten folgen immer noch den Modellen einer Aufbau- oder Matrix-Organisation mit ihren verschiedenen Abteilungen für Musik, Jugendarbeit, Gottesdienst, Verwaltung, Geld und Bau. Dabei sind die jeweiligen Abteilungsleiter üblicherweise gegenüber ihren Vorgesetzten berichtspflichtig.<sup>20</sup> Vorschläge werden zwar von Prozesseignern eingereicht, aber am Ende greift aber wieder die Hierarchie des Vorstandes bis hin zum CEO, der die finalen Entscheidungen trifft.

Vor zwei Jahren beschrieb der Francis Chan in seinem Buch „Briefe an die Kirche“<sup>21</sup>, warum er seine Mega-Kirche auf dem Höhepunkt ihres sog. Erfolges verließ. Er erklärte: „Mir wurde bewusst, dass ich durch meine herausragende

**Mir wurde bewusst, dass ich durch meine herausragende Führungsrolle es anderen verwehrte, in ihre Verantwortung zu kommen**  
- Francis Chan, 2018

Führungsrolle es anderen verwehrte, in ihre Verantwortung zu kommen.“ Dies hatte, wie er erläuterte, auch sehr praktische Konsequenzen: „Als wir darüber sprachen, ein neues Gebäude zu bauen und welche Kosten dadurch auf uns zukämen, besprachen die Ältesten die Frage, was wohl geschehen würde, wenn ich nicht mehr ihr Pastor wäre. Würde es der Cornerstone Church dann so gehen wie so vielen anderen Kirchen, dass sie mit einem riesigen, aber leeren Gebäude sitzen blieb? Noch einmal: Dies ist ein großes Problem! Nicht nur wegen des verschwendeten Geldes, sondern weil keine Kirche so stark von einer Person abhängig sein sollte. Wir wollten, dass Menschen zu unserer Kirche kommen, um den allmächtigen Gott und



das Wirken des Heiligen Geistes zu erfahren – und nicht, um Francis Chan zu hören.“<sup>22</sup>

In der Softwarebranche hat man versucht, die übermäßige Abhängigkeit von Autoritäten zu verhindern, indem man den Ansatz der „integrativen Entscheidungsfindung“ entwickelt hat, kurz „Holacracy“ genannt. Doch auch dieses Modell ist in die Kritik geraten, zuletzt bezüglich schlechter Karriere-möglichkeiten und unfairer Gehaltsstrukturen.

Letzteres kennen auch manche Gemeinden, die sich die Frage stellen: Wenn der Arbeiter wirklich seines Lohnes wert ist, wo beginne ich dann damit, ein Gehalt zu zahlen, und wo höre ich damit auf, Dienste zu vergüten? Ein Beispiel dafür sind die unzähligen Probestunden der Anbetungsgruppe, auf die so großer Wert in unseren Gottesdiensten gelegt wird. Sind sie es nicht auch Wert, eine angemessene Vergütung oder zumindest Anerkennung zu erhalten? Stattdessen blickt jeder nur auf den Pastor, so dass manchmal gefragt wird: Sind wir denn überhaupt eine „richtige“ Gemeinde, wenn wir uns noch nicht einmal einen Pastor leisten können? Nun, was eine „richtige“ Gemeinde ist, sollte nicht von der Vergütung einer Pastorenstelle abhängig sein. Die Gemeinde sollte sich aber bewusst machen, dass mit der Bezahlung von Professionellen häufig schon die Weichen für eine Organisation gestellt wird, in der sich immer mehr Mitarbeiter einen Dienstleistungsvertrag vorstellen können.

Mittlerweile glaube ich, dass es tatsächlich ein Vorteil sein kann, in einer Gemeinde ehrenamtlich zu arbeiten. Das habe ich nicht immer so gesehen. Doch mein Vater war mir darin ein echtes Vorbild, der sein Leben lang als Gemeindegründer und Ältester ehrenamtlich tätig war. Als Gott mich daran erinnerte, dass ich seit vielen Jahren einen Uniabschluss in Physik besaß, den ich aber nie für sein Reich genutzt hatte, begann ein ganz neuer Abschnitt in meinem Leben. Schon bald stellte ich fest, dass ich meine Missionsaktivitäten selbst finanzieren konnte. Und das war gar nicht so verkehrt, wie ich herausfand. Ich empfand es als eine Art „Freisetzung“ für die Mission unter ganz normal arbeitenden Menschen. Auch das ganze „Klerus-Laien-Denken“, das mich im Theologiestudium so geprägt hatte, begann ich Gott hinzulegen und durfte die Lüge entlarven, dass nur einige wenige zum „Vollzeitdienst“ berufen seien. Ich durfte das Priestertum aller Gläubigen ganz neu verstehen. Als leitender

Projektmanager und Unternehmensberater mit dem Schwerpunkt Qualität führte mich Gott mittlerweile in über 30 Länder, in denen ich fantastische Bekehrungsgeschichten erleben durfte. Hunderte von Managern und Vorständen hörten das Evangelium, und einige Geschichten habe ich erst kürzlich in meinem Buch festgehalten, „Wenn Gott arbeitet. Work-Life-Balance in Beruf und Berufung“.<sup>23</sup> Darin hebe ich hervor, dass Jesus die längste Zeit seines Lebens in einem säkularen Beruf tätig war, aus gutem Grund. Heute wünschte ich mir, dass unsere Gottesdienste voller Zeugnisse und Berichte von Menschen sind, vor allem auch von den Leitern der Gemeinde, die in der Woche es anderen leichter gemacht haben zu glauben – und zwar mitten im Alltag. Ihre Funktion im Alltag, auch die von berufstätigen Ältesten, sollte immer bedeutsamer sein als ihre Position in der Gemeinde.

In Dienstleistungsunternehmen werden Titel hingegen oft überbewertet. Sie nennen ihren CEO oder Präsidenten *Pastor*, ihre Vorstandschefs bzw. Vize-Präsidenten *Älteste* und ihre Direktoren *Diakone*. Doch allein geistliche Titel aus dem neuen Testament zu verwenden ändert noch nicht die Geschäftskultur eines christlichen Dienstleistungsunternehmens. Dies scheint von manchen Leitern aber auch gar nicht unbedingt gewünscht zu sein, denn CEO-Pastoren sehen oft einen Vorteil in kurzen Entscheidungswegen. Sie leiten ihr Führungsverständnis immer noch aus dem Alten Testament ab. So kann man beobachten, dass sie sich wie Mose als „den Gesalbten“ betrachten, der Älteste über Hunderte einsetzte, die ihm immer noch untergeordnet waren.<sup>24</sup> Auch David wird häufig als Vorbild genommen, sowie andere gottesfürchtige Könige oder Erweckungsprediger. Helden werden gesucht und gefunden. Das hat sich bis heute nicht geändert, auch wenn wir längst nicht mehr im Alten, sondern im Neuen Bund leben. In diesem Sinne ist es sicher kein Geheimnis, dass es bessere und schlechtere Dienstleistungsunternehmen gibt. Denn je demütiger die Leiterschaft ist, desto besser wird die Glaubwürdigkeit der Programme. So gibt es sogar einige gute Beispiele von gesegneten Gemeinden, die sich hin zu Dienstleistungsunternehmen entwickelt haben.

### Todsünden des Managements

Der „Vater der modernen Qualität“<sup>25</sup>, so wie er genannt wird<sup>26</sup>, Edward Deming, ein

Physiker und Christ, sprach einmal von den „Todsünden“<sup>27</sup> des Managements. Er wählte diese biblische Formulierung nicht zufällig, denn so wie die weiteren **Qualitätsgründer** Philip Crosby und Joseph Juran war auch er ein gläubiger Mensch. Das ist sicher mit ein Grund dafür, warum christliche Kirchen sich für TQM immer weiter geöffnet haben. Schon Ende des letzten Jahrhunderts sprach man von einer Qualitätsbewegung innerhalb der kirchlichen Landschaft.<sup>28</sup> Doch nur wenige haben den Deming'schen Qualitätsansatz wirklich verstanden und was er z.B. mit dem Begriff „Todsünden“ des Managements meinte. Dazu gehören nicht nur das kurzfristige Profitdenken oder unverhältnismäßig hohe Managergehälter, mit denen auch CEO-Pastoren sich ihre Privatjets leisten. Auch die ständige Kontrolle und Leistungsbeurteilung der Mitarbeiter gehören nach Deming zu den Lieblingssünden des Managements. So betrachtet sich auch in den meisten christlichen Dienstleistungsunternehmen der Leiter immer noch als Chef, der seine Mitarbeiter bewerten muss. Die Kultur solcher Organisationen wird deutlich, wenn die Führungsperson einige Minuten später einen Raum betritt, in dem man sich zuvor rege ausgetauscht hat. Plötzlich verstummt jeder. Der freie Gedankenaustausch bricht ab. **Viele haben** Angst, etwas Falsches zu sagen. Das ist wirklich schlimm und genau das, was Deming anprangerte. Er forderte, dass die Angst, etwas Falsches zu sagen oder zu tun, zwischen den Abteilungen und gegenüber Vorgesetzten völlig verschwinden muss. Nur so kann Kreativität und Effektivität gewährleistet werden. Das ist **allerdings** bis heute in den meisten Unternehmen immer noch nicht verstanden worden. Da werden die Sub-Lieferanten zu sog. „Barbecue Meetings“ am Freitagnachmittag eingeladen, in denen sie „gegrillt“ werden sollen. Schließlich will man ihnen zeigen, wer der Kunde ist und das Sagen hat. Aber auch manche christliche Unternehmen haben keinen blassen Schimmer von den Grundsätzen des christlichen Qualitätsmanagements, was z.B. Crosby mit Vertrauen und „Completeness“ meinte, so wie er es in seinem gleichnamigen Buch ausdrückte<sup>29</sup>. Wichtigtuereien von Pastoren, die von einem übergroßen Sendungsbewusstsein geprägt sind,

gehören deshalb ab in die „Sündentonne“. Die Qualitätsbegründer, die **gelegentlich** auch „Qualitätsapostel“<sup>30</sup> genannt wurden, haben deshalb immer von der Bedeutung der „Role-Models“ gesprochen, also von der Vorbildfunktion der Manager. Und in diesem Punkt haben sie wirklich Recht gehabt.

## b. Führungsverständnis in der Gemeinde

**In der Gemeinde wir man nicht „gemanagt“ sondern geführt.** Hier sind die Ältesten Menschen, die ihre Lebenserfahrung mit dir teilen. Sie mögen gar nicht die besseren Christen sein, aber sie haben eine Leitungsbegabung. Es gibt zwar auch geistliche Väter in Christus, die vielleicht sogar reifer sind als die Ältesten (vgl. 1Jo 2,13). Doch wenn sie keine Leitungsbegabung haben oder nicht lehrfähig sind, qualifizieren sie sich nicht zum Ältestenamte. Es geht also nicht um besser oder schlechter. Es gibt keine Kaste der Ordinierten, sondern nur das Priestertum *aller* Gläubigen. **Von den Ältesten wird nur erwartet**, dass sie „Vorbilder der Herde“ (1Pet 5,3) sind, um einen Ausdruck von Petrus zu gebrauchen. Sie sollen uns die Wege Gottes vermitteln, wie er durch Höhen und Tiefen des Lebens führt und dabei unseren Glauben stärkt. Sie teilen nicht nur ihre Erfolge, sondern auch ihre Niederlagen, ihre sog. „Lessons Learned“. Sie haben eine Reife, die du so vielleicht noch nicht gesehen hast. Du darfst sie einfach genießen wie einen guten, gereiften Wein.

**Biblische Leiterschaft gelingt in einem Team von gleichrangigen und befreundeten Ältesten, die durch ihre erwachsenen, gläubigen Kinder die notwendige Erfahrung zur Leitung einer Familie mitbringen.**

Paulus, der sich selbst als Vorbild für die Gemeinden hinstellte, bezeichnete sich selbst übrigens nie als ein Ältester, denn wir finden keinen Hinweis drauf, dass er verheiratet war, Kinder und Familienerfahrung hatte. Petrus hingegen schon; er erfüllte dieses Kriterium und nannte sich „Mitältester“ (1Petr 5,1) in der Gemeindefamilie. Als Paulus forderte, „*in jeder Stadt Älteste ein[zu]setzen*“ (Tit 1,5), finden wir das hebr. Wort für „Ältester“ *zaquen*, das „alter Mann“ bedeutet; das griech. Wort *presbyteros* hat dieselbe Bedeutung. Diese Männer haben also nicht nur ein gewisses geistliches Alter (sind keine Neubekehrten (vgl. 1Tim 3,6), sondern auch eine natürliche Reife. Das ergibt

sich allein schon aus ihrem Lebensstand, denn sie sollen verheiratet sein und erwachsene, „gläubige Kinder“ (Tit 1,6; Elb) haben. Das griech. Wort für *pistos*, das mit „gläubig“ übersetzt wird, meint auch „treu, zuverlässig und glaubwürdig“ und bezieht sich auf einen herangereiften Menschen, der „nicht eines ausschweifenden Lebens beschuldigt“ (Tit 1,6) werden kann. Hier ist sicher nicht von Kindergarten- oder Grundschulkindern die Rede, die ausschweifend ihre Schokokuss-Schlacht zelebrieren. Die Menge Bibel spricht deshalb von einem „zuchtlosen Lebenswandel“.

Biblische Führung arbeitet außerdem immer in einem Team, weil jeder biblische Leiter weiß, dass er ergänzungsbedürftig ist. Doch diese Vielfalt der Ältestenbegabungen unterscheidet sich von der heterogenen Zusammenstellung eines Unternehmensvorstandes. Das moderne Schlagwort hierfür lautet „Diversity“. Für ein Dienstleistungsunternehmen mag eine diverse Leitung sogar von Vorteil sein, wenn jede Altersgruppe und jeder Lebensstand dort vertreten ist. Doch für eine Familiengemeinde sind die Auswahlkriterien für Älteste mit familiärer und geistlicher Erfahrung ausschlaggebend. So prägt das Ältestenteam die Gemeinde nicht durch eine Chef- sondern mit einer Team-Kultur. **Älteste begegnen sich deshalb auch nicht als Kollegen, sondern als Freunde und Brüder** – und die Frauen ebenso. Jesus sagte zu seinen Jüngern: „*Meine Freunde*“ (Lk 12,4). Es ist die Liebe untereinander, die einen Sog nach Mehr erzeugt. Jeder will das haben, was diese Leitung vorlebt. Und das ist gut so. Dazu gehören übrigens auch die Diakone; die Bibel ist voller Beispiele für vorbildliche Diakone. Wenn man **jedoch** manche Bücher der sog. Emerging Church liest kann man den Eindruck bekommen, als gäbe es nur noch die Gemeinschaft, aber gar keine Leitung mehr. Doch bei aller Wertschätzung für die wiederentdeckte Gemeinschaft in der Gemeindefamilie, wird diese nie zur ganzen Reife finden, ohne der Gott gesetzten Leitungen durch Älteste und Diakone.

Fassen wir zusammen: **Da eine Dienstleistungsorganisation wie ein Unternehmen geführt wird, finden wir darin auch die üblichen Hierarchien, Kontroll- und Gehaltsstrukturen. Solange die Leiter ihrer Organisation in Demut und Liebe dienen, können sie schnell und flexibel gute Entscheidungen treffen, sowie Kräfte für**

**missionarische Einsätze mobilisieren. Dienstleistungsorganisationen können eine fantastische Ergänzung für die missionarische Gemeindegarbeit sein, vor allem dann, wenn die Manager die TQM Grundsätze richtig anwenden. Der große Nachteil muss aber darin gesehen werden, dass die Leiter meist mehr ein kollegiales als ein familiäres Arbeitsverhältnis untereinander pflegen. Jeder Mitarbeiter ist hier einer ständigen Bewertung ausgesetzt ist. Die Leiter sind zudem oft weit weg von den Mitgliedern, die jedoch Vorbilder („Role-Models“) im Alltag nötig haben, so wie es in einer familienorientierten Gemeinde der Fall ist. Dafür kann es keinen Ersatz geben.**

### 3. Planung und Strategie (Vision, Mission...)

Kommen wir zur dritten Säule des TQMs. Sie betont die Planung und Strategie des Unternehmens. Wenn Gott unser Partner ist, dürfen wir unsere Ziele hochstecken. Das stimmt, doch nicht um unseren Ehrgeiz zu befriedigen, sondern so, wie wir sie im Gebet von Gott empfangen. Die Herausforderung liegt also darin, genau die Vision zu vermitteln, die Jesus schon längst für seine Gemeinde auf dem Herzen hat. Stellen wir uns also folgende Frage:

#### a. Was ist eigentlich deine Vision?

In der Deutschen Gesellschaft für Qualität (DGQ) werden die Begriffe Vision, Mission und Werte als die wichtigsten Bestandteile einer Qualitätsorganisation auf der Spitze einer Pyramide dargestellt. Darin wird der Begriff Vision so definiert: „Vorstellung, wie sich die *Organisation* in der Zukunft selbst sieht und gesehen werden will. Die Vision enthält [auch] Aussagen zu angestrebten Leistungen.“<sup>31</sup> So verlangen die Qualitätsnormen, dass jedes Unternehmen seine Vision allen Mitarbeitern zugänglich macht. Die sog. Qualitätspolitik wird deshalb meist in den Eingangshallen der Firmen ausgehängt. Darin stehen zum Beispiel Sätze wie, dass sie Weltmarktführer für eine bestimmte Produktfamilie sein möchten. Oft wird auch noch ein Zieldatum damit verbunden. Und christliche Organisationen, die sich wie solche Unternehmen verstehen, übernehmen genau diese Art von Visionsdefinition. Ihre Missionen sind dann nichts anderes als ihre Programme, die ihren Erfolg ermöglichen sollen.

Warren's Buch *Purpose Driven Church* wurde nicht ohne Grund mit dem Titel „Gemeinde mit Vision“ übersetzt. Darin trifft er die Aussage, dass dort, wo es keine Vision gibt, die Menschen nach einer anderen Gemeinde Ausschau halten. Er behauptet sogar, dass viele Gemeinden nur knapp überleben, „weil sie keine Vision haben.“<sup>32</sup> Auch Bill Hybels war davon überzeugt: „Wenn Gott in das Leben eines Leiters mit der Klarheit einer Vision tritt, ändert sich alles“<sup>33</sup>, erklärte er. Zuerst müsse der Leiter die Vision sehen. Dann sollte zweitens die Leidenschaft folgen und drittens die Übernahme von Verantwortung. Im Grunde entspricht diese Vorgehensweise dem üblichen Vorgehen in einem qualitätsorientierten Unternehmen und auch in christlichen DLUs. Auf Pastorenkonferenzen wird dann eingeübt, wie man eine klare Vision für die Gemeinde definiert. In dem christlichen Magazin „Ministry Today“ habe ich dafür sogar eine schriftliche Anleitung gefunden. Der Artikel lautet „Healthy Church Vision“.<sup>34</sup>

Ein typischer Satz, den ich oft von Gemeindeleitern gehört habe, ist folgender: „Wenn du nicht die Vision dieser Gemeinde unterstützt, dann suche dir doch eine Gemeinde, hinter der du stehen kannst.“ – Nun, das mag für die Politik einer DLU richtig sein, aber nicht für eine biblische Gemeinde. Bei zahlreichen Leitern wie Mose<sup>35</sup>, David, Salomo, Nehemiah und anderen Personen lassen sich zwar Ansätze einer Zieldefinition erkennen, mit denen diese geistlichen Führer Gottes Volk führten. Da es sich hierbei aber um alttestamentliche Beispiele handelt, lassen sie sich nicht ohne Weiteres auf die neutestamentliche Gemeinde übertragen – obwohl dies immer wieder gern gemacht wird. Gern bezieht man sich auf die Englische King James Übersetzung von Spr 29,18a: „*Where there is no vision, the people perish*“ (wo keine Vision ist verwildert das Volk; KJV). Doch das hebr. Wort, das hier mit „Vision“ übersetzt wurde, bedeutet „Offenbarung“, was die deutschen Bibeln auch richtig übersetzen: „*Wenn keine Offenbarung da ist, verwildert ein Volk*“ [Elb]. Die Englische Amplified-Bible spricht noch präziser von der „Offenbarung über Gott und Sein Wort“ (Amp).

Auch andere alttestamentliche Bibelstellen, die das Wort „Vision“ enthalten, müssen oft für die Geschäftsvisionen von Dienstleistungsunternehmen herhalten. Eine beliebte Stelle ist Habakuk 2,2, in der Gott zu

dem Propheten Habakuk sagte: „*Schreib die Vision auf, und zwar deutlich auf die Tafeln, damit man es geläufig lesen kann*“ (Elb). Oder: „...*damit man sie mühelos lesen kann*“ (Men). Worum ging es? Der Prophet hatte eine Erscheinung über das kommende Gericht unter den Chaldäern. Sie beinhaltete die Botschaft: „*Siehe, die verdiente Strafe für den, der nicht aufrichtig ist!*“ (Hab 2,4) Auch in diesem Fall war es keine Geschäftsvision, obwohl sich viele Pastoren auf diese Bibelstelle häufig berufen, wenn sie ihre Gemeindegrowthziele aufschreiben, so dass sie „mühelos lesbar“ sind. Im Alten Testament tritt der Begriff „*Vision*“ also im Zusammenhang mit geistlichen Erscheinungen auf,<sup>36</sup> so wie Jakob eine Leiter sah und Mose einen brennenden Busch.

Auch im Neuen Testament hatten die Menschen Visionen. Petrus sagte es deutlich in seiner Pfingstpredigt: „*Die Jüngeren unter euch werden Visionen haben und die Älteren prophetische Träume.*“ (Apg 2,17) Er selbst sah zum Beispiel eine Vision von Tieren, die er essen sollte, und Paulus sah in einem Gesicht einen Mann in Mazedonien, der zu ihm sagte „Komm!“ Beide dieser Visionen standen im Kontext der Mission, also im Zusammenhang mit der Verbreitung des Evangeliums auf neuem Territorium. Diese Visionen waren jedoch keine Erfolgsziele für den Aufbau von christlichen Dienstleistungszentren.

Es gab einen weiteren Moment, der mich aufmerken ließ, als meine älteste Schwester ihr erfolgreiches Unternehmen verkaufte und sich dazu entschied, für mich sozusagen als Generalmanagerin im Gemeindebüro zu arbeiten. Was ihr gleich am ersten Tage auffiel, war, dass ich die Gemeinde ähnlich leitete, wie sie es in ihrem Unternehmen tat – mit einer klaren „Vision“, wie wir es nannten und einer klaren Vorstellung über messbaren Erfolg. War dies nun ein gutes oder nicht so gutes Zeichen, fragte ich mich?

Die meisten Pastoren, die ich kenne, glauben, dass Gemeindegrowth ein entscheidendes Erfolgskriterium sei. Sie behaupten, dass gesunde Gemeinden wachsen. Das versuchte uns schon in den 90er Jahren der Lutheraner Christian Schwarz zu erklären, der 1000 wachsende Gemeinden in 32 Ländern untersuchte.<sup>37</sup> Wenn etwas erfolgreich ist, muss es sicher gut sein, denken viele Christen. „Der Erfolg dieses Mannes gibt ihm Recht“ – diesen Spruch kennen wir alle. Doch ist das wirklich

so? Über welche Art von Erfolg reden wir überhaupt? Francis Chan trifft einmal eine Aussage, die mich und viele andere Menschen sehr nachdenklich stimmte. Er sagte: „Wenn Jesus in meiner Stadt eine Gemeinde hätte, wäre meine Kirche sicher größer als seine! Warum? Weil er eine solche Hingabe fordern würde, dass sich heute so wie damals sicher viele von ihm abwenden würden.“ Das bringt uns zu der Frage: Wie würde wohl Jesus seine Vision für die Gemeinde formulieren? Im Grunde hat er sie längst formuliert. Als er einmal sehr lange betete, auch für uns, lauschte Johannes dabei und schrieb es auf, wofür das Herz Jesu schlug. Kaum irgendwo sonst wird seine Vision deutlicher als in diesem Gebet:

Jesus hat seine Vision für die Gemeinde längst formuliert:

***Ich habe ihnen deinen Namen offenbart und werde es auch weiterhin tun, damit die Liebe, mit der du mich geliebt hast, auch in ihnen ist, ja damit ich selbst in ihnen bin.***

- Jesus. Joh 17,26

„*Ich habe ihnen deinen Namen offenbart und werde es auch weiterhin tun, damit die Liebe, mit der du mich geliebt hast, auch in ihnen ist, ja damit ich selbst in ihnen bin.*“ (Joh 17,26) Daran knüpfte auch Paulus in seinen Gebeten immer wieder an. Er betete: *Wir sollen „in einem Geist der Liebe an der Wahrheit festhalten, damit wir im Glauben wachsen und in jeder Hinsicht mehr und mehr dem ähnlich werden, der das Haupt ist, Christus. Ihm verdankt der Leib sein gesamtes Wachstum...“* (Eph 4,15-16) Das ist in der Tat eine grandiose Gemeindevision! (vgl. Eph 3,17-19)

Was bedeutet diese Erkenntnis nun für unsere weitere Vorgehensweise?

Finden wir es in Ordnung, dass wir in der Außendarstellung unserer Gemeinde als ein professionelles Dienstleistungsunternehmen wahrgenommen werden mit einer nicht übersehbaren Business-Kultur?

Oder soll die familiäre Kultur unserer Gemeinde ihr Gesicht nach Außen sein, die zwar solide verwaltet wird, aber ihre Programme niemals über die Bedeutung der Gemeinschaft stellt?

## **b. Die Berechtigung eines DLU**

Für die Evangelisation kann ein Dienstleistungsunternehmen sehr hilfreich sein. Es gibt einen riesigen Zulauf unter jungen Leuten, in Disko ähnlichen Räumen sich eine christliche Show vor riesigen

Bildschirmwänden „reinzuziehen“ und einem Motivationsredner zuzuhören. Offensichtlich finden Menschen dabei auch zum Glauben und beten um Veränderung. Ich glaube, dass hier oft mit den besten Motiven gearbeitet wird, wie jemand es formulierte: „Während das Endergebnis in der Wirtschaft der Reingewinn ist, ist das Endergebnis im Total Quality Ministry ein verändertes Leben“.<sup>38</sup> Niemand sollte eine Arbeit verurteilen, nur weil sie nicht seinem Stil entspricht. Ehrlich gesagt, kann ich heute so reden, weil Gott meine Haltung gegenüber Gemeinden korrigieren musste, die sich wie Dienstleistungszentren präsentieren. [Als ich eine Mega-Church in Texas besuchte, berührte mich Gott einmal so stark, dass ich der](#)

[letzte war, der den Raum verließ. Als ich im Gebet am Boden lag, sagte mir Gott: „Richte nicht, damit du nicht gerichtet wirst. Greife besser nicht in ein fremdes Amt. Es gibt nur einen Richter!“](#) Das war für mich ein schockierendes Erlebnis. Das vergisst man so schnell nicht wieder. Deshalb sage ich heute: [Warum sollte ich nicht in ein christliches Konzert oder eine Auf-führung mitgehen, wenn ich zum Beispiel einen Gast mitbringe und für diesen bete?](#)

Manche Gemeinden haben sich auch darum bemüht, die geistliche Entwicklung ihrer Mitglieder zu fördern. Ich glaube, sie haben mit den besten Absichten versucht, mit den Methoden des Managements Reifeprozesse zu steuern und zu messen. Kallestad und Shay listeten zum Beispiel acht gut gemeinte Ziele für geistlich reife Mitglieder auf.<sup>39</sup>

1. Kann mindestens sieben neue Freunde auflisten, die in der Kirche gewonnen wurden
2. Ist in der Lage, geistlichen Gaben zu erkennen
3. Ist an mindestens einer Rolle/ Aufgabe/ Arbeit beteiligt, die den eigenen geistlichen Gaben entspricht
4. Ist in einer kleinen Gruppe involviert
5. Zeigt ein regelmäßiges finanzielles Engagement für die Kirche
6. Kann sich persönlich mit den Zielen der Kirche identifizieren

7. Zeigt ein regelmäßiges gottesdienstliches Engagement für die Kirche

8. Ist begeistert darüber, nicht kirchliche Freunde und Familienmitglieder zu finden, sie in die Kirche einzuladen und ihnen zu helfen, sich für Gott zu engagieren.

Obwohl all diese Ziele nicht schlecht sind, stellt sich jedoch die Frage, ob der Erwartungsdruck nicht einige davon abhalten würde, diese Organisation als Heimat anzusehen. [Bevor man sich für eine Total Quality Ministry Church, also eine TQM-Gemeinde entscheidet, müssen daher alle Mitglieder wissen, was auf sie zukommt.](#)

Wenn die Anzahl derjenigen steigt, die mindestens sieben neue Freunde im Jahr gewinnen, mag das vielleicht eine Kennzahl für die Kontakt- und Beziehungsfähigkeit der Gemeinde sein. [Für extrovertierte Menschen könnte das Ziel von sieben Personen sogar ein Ansporn bedeuten. Doch für introvertiertere Persönlichkeiten ist es vielleicht ein Ziel, das, wenn sie es verfehlen, Minderwertigkeits- und Isolationsgefühle wecken würde.](#)

Ebenso ist die Anzahl der engagierten Mitarbeiter ein beliebter Qualitätsindikator. In einem Dienstleistungsunternehmen muss jeder wissen, dass Dienst- und Arbeitsverträge erfüllt werden müssen und auch ehrenamtliche Mitarbeiter oft strenger beurteilt werden, [als es ihnen eigentlich lieb wäre.](#) Das liegt in der Natur der Sache in einem Umfeld von lauter Professionellen. Wer zu den Proben nicht erscheint, wird auch nicht auf der Bühne singen können. Die Regeln sind klar und deutlich, so dass mehr kollegiale Verhaltensweisen den Umgang miteinander bestimmen. Natürlich wird es auch immer Freundschaften geben, doch der Alltag wird vor allem von einem Dienstverhältnis unter den Mitarbeitern geprägt sein.

Wer sich dann vielleicht mehr in die Kleingruppenarbeit zurückziehen möchte, muss wissen, dass es üblich ist, regelmäßig an den jeweiligen Distriktleiter zu berichten. Er überprüft, ob die Vision gelebt und das Jahresziel auch mit den Kleingruppen erreicht wird. Es gehört nun einmal zur DNA eines Unternehmens, Zielvorgaben zu machen und Wachstumsziele zu definieren. So hat man von Kleingruppen schon erwartet, dass sie sich aufgrund von Wachstumsvisionen jedes Jahr halbieren. – Doch wollen wir das wirklich?

### c. Die familienorientierte Gemeinde

Die zweite Möglichkeit ist es, im Kern einfach die Familienkultur zu beleben. Wie schon erwähnt, erklärte Paulus der Gemeinde in Ephesus: *„ihr gehört zu Gottes Familie.“* (Eph 2,19) Vielleicht möchte sich diese familiäre Gemeinde einen evangelistischen Arbeitszweig leisten, den sie nach TQM-Prinzipien plant. Könnte dies eine sinnvolle Alternative sein? Warum eigentlich nicht? Solange die Mitarbeiter nicht untereinander ihre Beziehungen vernachlässigen, spricht sicher nichts gegen diese zusätzliche Aktivität, solange sie freiwilliger Natur ist.

Ein Pastor behauptete, am besten würde man sich bei der Arbeit kennenlernen. Das mag so sein, doch die Art von geistlicher Gemeinschaft, zu der wir berufen sind, geht weit über ein kollegiales Verhältnis hinaus. Ich illustriere dies gerne mit der Entdeckung, die Petrus machte, als er zu Jesus sagte: *„Du bist der Christus!“*, und dieser daraufhin antwortete: *„Fleisch und Blut haben es dir nicht offenbart, sondern mein Vater, der in den Himmeln ist.“* (Mt 16,16-17; Elb) Monate oder Jahre lang folgte dieser Fischer Jesus und kannte ihn als Naturliebhaber, Menschenfreund und Wundertäter – ebenso wie all die anderen Leute. Doch dann offenbarte der Geist Gottes ihm, wer er wirklich war. Dies ist eine Erfahrung, die einigen noch bevorsteht – nicht nur Jesus selbst zu entdecken, sondern **auch die Seite von ihm, die in unserem Bruder oder unserer Schwester steckt!** Wenn dies der Fall ist, beginnen die Geschwister häufig übereinander prophetische Eindrücke auszutauschen und ermutigen einander. Sie beginnen, ihre von Gott gegebenen Gaben einzusetzen.

Für Paulus war es sogar ein Schock, als Jesus zu ihm sagte: *„Ich bin Jesus, den du verfolgst.“* (Apg 9,5; Elb) Er hätte es nie für möglich gehalten, dass Jesus sich so mit seiner Gemeinde identifizierte. Doch später machte er daraus eine Lehre für die Gemeinde: *„Daher kennen wir von nun an niemand nach dem Fleisch; wenn wir Christus auch nach dem Fleisch gekannt haben, so kennen wir ihn doch jetzt nicht mehr so.“* (2Kor 5,16; Elb) In einer Gemeindefamilie ist dies ganz entscheidend. Berufliche Tätigkeit, Aussehen oder sozialer Stand – all dies ist sekundär. Innerhalb der Gemeinde mögen wir die Fähigkeiten einer Person, ihre Talente oder Performance kennen

und sie „nach rein menschlichen Maßstäben“ (2Kor 5,16; NG) beurteilen. Doch das muss nicht so bleiben. Allerdings benötigen wir dazu geistliche Gemeinschaft. Das ist kein Monolog, sondern einen Dialog, einen Austausch von Herz zu Herz. Unerfahrene oder neu bekehrte Christen verstehen sich meistens auf diese Kunst noch nicht. Sie reden auf der Adventsfeier der Gemeinde genauso wie mit ihren Nachbarn. Sie verwenden mehr Ehrgeiz und Energie darauf, an ihren Talenten und Fähigkeiten zu feilen, als die hohe Kunst der Gemeinschaft zu entwickeln. Doch genau dafür gibt es im Griechischen das Wort *Koinonia*, das „Teilhabe an etwas“<sup>40</sup> bedeutet; man teilt geistliche Substanz miteinander: „Gibt es nun...Gemeinschaft des Geistes ...so macht meine Freude völlig“ (Phil 2,1-2, Schl).

Ich bin davon überzeugt: Wenn zwei gläubige Menschen sich nicht mehr im Herzen berühren, bleibt etwas unbefriedigt zurück, wenn sie auseinandergehen – einfach deshalb, weil sie zur Gemeinschaft in einer Familie berufen sind. Deswegen waren dies die letzten Worte von Paulus an die Korinther:

„Die Gnade des Herrn Jesus Christus und die Liebe Gottes und die Gemeinschaft des Heiligen Geistes sei mit euch allen!“ (2Kor 13,13)

**Fazit: In einer Gemeinde, die einem Dienstleistungsunternehmen ähnelt, muss man erst die Vision der Organisation herausfinden, weil sie durch das Management definiert worden ist. Doch die Vision, die Jesus für seine Gemeinde hat, ist längst klar und hat sich nie geändert. Hier geht es darum, dass die Gemeinde in ihrer Liebe zu Christus wächst und auch untereinander. Sie wird zwar neue geistliche Kinder hervorbringen, doch diese sollen in die Mündigkeit geführt werden, um weitere Familien zu gründen. Man spricht hier nicht von Spaltungen, sondern von einem natürlichen Abnabelungsprozess. Es geschieht, wenn junge Männer zu Vätern und Mädchen zu Müttern geworden sind. Eine Gemeinde, die jedoch wie ein Dienstleistungsunternehmen funktioniert, muss zu dieser natürlichen Entwicklung zurückfinden, sonst kann sie nur als ein separates Unternehmen bestenfalls die Gemeinde ergänzen.**

## 4. Prozessorientierung

Ein Prozess ist die Bündelung von Aktivitäten mit definiertem Input und Output. So wie ein Bleistiftanspitzer aus einem neuen Bleistift (Input) einen spitzen Bleistift (Output) macht oder eine Waschmaschine schmutzige Wäsche (Input) in saubere Wäsche (Output) verwandelt, sollte eine Gemeinde Menschen (Input) in Jünger (Output) verwandeln. Doch ein Dienstleistungsunternehmen hat viele weitere Prozesse definiert, über die man verschiedener Ansicht sein kann, ob sie dem übergeordneten Ziel zuträglich sind oder nicht.

### a. Prozesse im DLU

In einem Dienstleistungsunternehmen stehen Programme, ihre Planung, Durchführung und Auswertung im Fokus. Dabei ist ein chaotischer Ablauf sicher kein Zeichen von Geistlichkeit, denn der Gott der Bibel ist ein Gott der Ordnung (1Kor 14,33). Natürlich kann hier auch der Aufbau eines Qualitätsmanagements einen wertvollen Beitrag leisten.

Grundsätzlich unterscheidet man einen einmaligen Vorgang von einem Prozess. Auch ein Projekt ist noch kein Prozess. Ein Projekt kann zum Beispiel ein bestimmter Missionseinsatz sein, der projektiert, organisiert und abgeschlossen wird. Ein Prozess hat dagegen „repetitiven Charakter“<sup>41</sup> wie ein wiederkehrender evangelistischer Gottesdienst mit den Prozessschritten Vorbereitung, Durchführung und Nacharbeit. Da gibt es den Entwicklungsprozess für bestimmte wiederkehrende Straßeneinsätze oder Jugendevents, den Dienstleistungsprozess selbst sowie die Marketingprozesse dieser Angebote. Alles wird beschrieben, gemessen und geregelt mit dem Ziel, die Performance fortwährend zu steigern. Ob jedoch die Steigerung der jeweiligen Prozessleistung den eigentlichen Hauptprozess unterstützt, Menschen zu gereiften Jüngern zu machen, ist eine ganz andere Frage.

So hat man sich darum bemüht, neben der Evangelisation vermehrt die internen Kunden, also die Gemeindeglieder zu fördern. Wiederum entwickelte man bestimmte Programme wie „Deep Dive“-Seminare oder „Deeper“-Wochenenden. Früher nannte man das übrigens einfach Bibellehre. Für einige Interessenten gab es gegen Gebühr sogar Bibelschulkurse. Damit mich niemand falsch versteht: Ich liebe Bibellehre. Ich glaube an den

Fünffältigen Dienst in der Gemeinde. Nicht nur die Lehrer gehören dazu, die mit Vollmacht lehren. Wir brauchen den gesamten Input zur Zurüstung der Heiligen, wie Paulus es ausdrückte. Doch wenn eine Familie zusammenkommt, redet ja nicht nur einer. Da geht es nicht nur um Input, sondern auch um Output. Die Kinder melden sich zu Wort, manchmal sogar recht laut. Man hört sich gegenseitig zu, spricht miteinander, betet gemeinsam und feiert auch das Abendmahl zusammen als echtes Gemeinschafts- und Liebesmahl.

### b. Die fünffältigen unterstützenden Gemeindeprozesse

In einer christlichen Gemeinde kann es eigentlich nur um den einen Hauptprozess gehen, Menschen zu inbrünstigen Jüngern zu machen. Dieser wird jedoch durch mehrere unterstützende Entwicklungen oder Prozesse gefördert. Dabei geht es nicht um Programme, sondern um die Ausrichtung der Gemeinde. Dies möchte ich anhand der fünf Dienstgaben kurz erläutern:

Das Neue Testament erklärt uns, dass Jesus bei seiner Himmelfahrt nicht nur „Auf Wiedersehen“ sagte. Dabei geschah vielmehr! Illustriert durch den Mantel Elias, der bei dessen Himmelfahrt auf seinen Nachfolger Elisa fiel, ließ auch Jesus etwas zurück: „*Hinaufgestiegen in die Höhe, hat er... den Menschen Gaben gegeben.*“ (Eph 4,8; Elb) Hier finden wir das griech. Wort *doma* (nicht *charisma*), welches für die fünf Dienstgaben steht, die nachfolgend gelistet werden. Wichtig ist nun, dass sie eine Gemeinde prägen sollen, sozusagen als „Prozesseigner“, um einen TQM-Ausdruck zu verwenden. Im Verlauf dieser Prozesse wird dann „*der Leib von Christus aufgebaut*“, wie es in Eph 4,11 heißt: „*Er ist es nun auch, der 'der Gemeinde' Gaben geschenkt hat: Er hat ihr die Apostel gegeben, die Propheten, die Evangelisten, die Hirten und Lehrer. Sie haben die Aufgabe, diejenigen, die zu Gottes heiligem Volk gehören, für ihren Dienst auszurüsten, damit 'die Gemeinde', der Leib von Christus, aufgebaut wird.*“ (Eph 4,11-12)

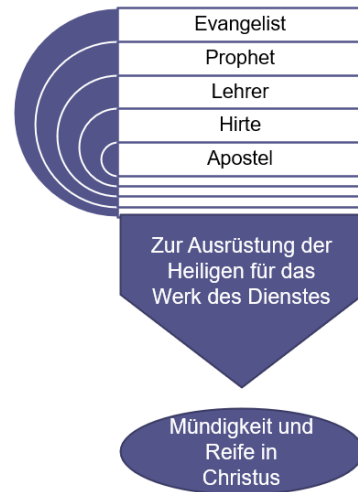


ABB. 1: Ausgewogenes Gemeindegewachstum wird ermöglicht durch fünf Dienstgaben

Wenn zum Beispiel eine Gemeinde mit *Evangelisten* gesegnet ist, entwickelt sie sich zu einem wahren Leuchtturm in dieser Welt, in dem jeder Gläubige ein Zeuge Christi ist: „*Ihr werdet meine Zeugen sein*“, versprach Jesus. Früher dachte ich immer, der Evangelist sei nur außerhalb der Gemeinde tätig, etwa so wie ein Außenminister der Kirche. Doch Gott hat diese Gabe der Gemeinde gegeben, damit sie sich als Ganzes evangelistisch entwickelt. Zwar besitzt jeder Christ bereits ein eigenes Lebenszeugnis, das er von Anfang an mit anderen teilen kann. Doch es braucht Zeit, bis man mit der Verlorenheit der Menschen mitfühlt so wie Jesus es tat. Der kürzeste Vers der Bibel ist Joh 11,35: „*Jesus weinte.*“ Er weinte mit den Trauernden und fühlt mit ihnen. Evangelisation beginnt also dort, wo wir beginnen, uns für unsere Mitmenschen zu interessieren. Das lernen wir auch von Jesus in dem Fall, als er Natanael genau beobachtete – lange bevor dieser zu ihm kam (Joh 1,48). So wie die Liebe in uns wächst, wird sie dies auch gegenüber den Verlorenen tun. Niemand muss sich dazu selbst verbiegen, denn das Schöne ist, dass Jesus uns verändert. Er versprach: „*Ich will euch zu Menschenfischern machen!*“ (Mk 1,17; Sch) Er tut es. Einige gehen von Tür zu Tür, als würden sie Staubsauger und Versicherungen verkaufen. Doch andere sagen, ich habe diese Gabe nicht. Es liegt mir auch nicht, in der Fußgängerzone ein Programm durchziehen. Ich bin auch nicht der Entertainer-Typ. Musst du auch nicht sein. Nimm einfach teil an dem evangelistischen Prozess innerhalb der Gemeinde, in dessen Verlauf deine missionarische Leidenschaft wachsen wird.



Der zweite unterstützende Prozess, der in der Gemeinde parallel abläuft, ist die Entwicklung des prophetischen Dienstes. Dabei benutzt Gott die Gabe des *Propheten* dazu, dass eine Gemeinde den prophetischen Gaben mehr und mehr Freiraum gibt. Das Hören der Stimme Gottes sollte für uns etwas ganz Normales sein. Jesus sagte: „*Wer ein Ohr hat, höre, was der Geist den Gemeinden sagt!*“ (*Offb 2,7*) - Obwohl sich Paulus wünschte, dass alle die Gabe haben prophetisch zu reden, ist dem offenbar nicht so. Dennoch ermutigte er alle danach zu streben. (1Kor 14,1.12). Diese Entwicklung ist jedoch ein Prozess, der Jahre dauern kann. Er geschieht in dem Maße, wie unser Glaube zunimmt, da wir gemäß „*der Entsprechung zum Glauben*“ prophezeien (Röm 12,6). Wenn eine Gemeindeleitung nun die Wahl hat, die Anbetungsleitung im Gottesdienst einem begabten Musiker zu überbringen oder einem Propheten, würde ich immer den Propheten vorschlagen. Er muss ja nicht die erste Stimme sein, doch er kann Akzente mit der Liederauswahl setzen oder die Gemeinde in den Pausen durch prophetische Eindrücke ermutigen. Musikgruppen, die auf die Bühne gestellt werden, sollten Erfahrung im Umgang mit den prophetischen Gaben haben. Es geht ja nicht darum, einen Worship Song nach dem anderen nachzuspielen oder eine bis hin zur Perfektion angenehme Wellness-Atmosphäre zu kreieren. Wo der prophetische Dienst unterentwickelt ist, wird das hörbare Reden Gottes oft nicht mehr deutlich wahrgenommen. Deshalb empfahl Paulus, dass zwei oder drei Propheten der Gemeinde dienen und diese dann die Worte prüft. Menschliche Gefäße sind niemals perfekt und müssen es auch nicht sein. Und dennoch werden wir ermutigt, unsere Gaben zu entfachen und ständig weiter zu entwickeln. Musiker haben dies verstanden und treffen sich zu Proben. Das könnten die Propheten auch tun und von den Musikern lernen. Sie könnten sich zu prophetischen Workshops treffen, damit letzten Endes die prophetische Ausrichtung der ganzen Gemeinde gefördert wird.

Der dritte unterstützende Prozess verwandelt die Gemeinde in einen Ort, in dem es nie an reichhaltiger geistlicher Nahrung mangelt. Dazu setzt Gott die Gabe des *Lehrers* ein. Obwohl in gewissem Sinne jeder Gläubige dazu aufgerufen ist, die Gebote Gottes weiter zu vermitteln (Heb 5,12), indem wir andere zu Jüngern machen (Mt 28,20), ist die Dienstgabe des Lehrers ein besonderes Geschenk an die

Gemeinde. Nicht jeder, der im pädagogischen Sinne lehren kann, ist im biblischen Sinne ein Lehrer. Während der Pädagoge vornehmlich Wissen vermittelt, ruht auf dem von Gott eingesetzten Lehrer der „*Geist der Weisheit und Offenbarung*“ (*Eph 1,17*), so dass wir in unserer Kenntnis von Gottes Sohn zur vollen Einheit gelangen können. Von Jesus wird berichtet, dass er im Gegensatz zu den Schriftgelehrten seiner Zeit lehrte „*wie einer, der Vollmacht hat*“ (*Mt 7,29; Mk 1,22*). Mit ihm wurde die Gegenwart des Wortes Gottes real.<sup>42</sup> – In Gemeinden, in denen die Gabe des Lehrers fehlt, ist es schwierig die Leute mitten in der Woche zu Bibelstudien zu versammeln. Doch dort, wo sie vorhanden ist, hat ein kurzer Beitrag an einem Sonntagmorgen oft schon ausgereicht, um einen geistlichen Hunger nach dem Wort Gottes zu entfachen. Es entstanden Bibelstudien und Wochenendseminare. Es ist eine ganz besondere Erfahrung unter dem Dienst einer Lehrgabe zu sitzen. In unseren Tagen ist dies eine der wichtigsten Gaben überhaupt, da die Gemeinde sonst Gefahr läuft, von jedem Wind der Lehre umhergetrieben zu werden, durch falsche Lehrer, die so reden, dass es den Zuhörern „*in den Ohren kitzelt*“, weil sie die „*gesunde Lehre nicht ertragen*“ können (vgl. *2Tim 4,3*). Das biblische Amt des Lehrers macht die Menschen dagegen nicht zu Followern ihrer persönlichen Meinung, sondern zu Jüngern, die Christus folgen. Es entfacht einen Hunger nach dem Wort Gottes, so dass die Gläubigen sich selbst ernähren können und ihr „*Manna*“ selbst sammeln. Wenn diese im Wort Gottes gegründete Gemeinde dann zusammenkommt, hat in der Tat jeder einen Beitrag zur Ermutigung, „*einen Psalm, eine Lehre, eine Offenbarung*“ (*1Kor 14,26*).

Schließlich gibt es noch den vierten unterstützenden Prozess, der durch die Gabe des Hirten mit Leben erfüllt wird. Dieser Prozess entwickelt stärker als jeder andere Prozess die Familienkultur einer Gemeinde. Die Beziehung zwischen Schaf und Hirte (griech. *poimen* = Pastor; hebr. *ra`ah*) wurde schon von David in Psalm 23 mit den Worten „*Der Herr ist mein Hirte*“ (*Ps 23,1*) ausgelegt. Dieser Herr will das „*Verlorene*“ suchen, das „*Gebrochene*“ verbinden und das „*Kranke*“ heilen (Hes 34,16). Der Prophet Hesekiel widmete den Hirten Israels ein ganzes Kapitel, so dass dieses Bild vom Hirten und den Schafen auch im Neuen Testament für das Amt des Pastors aufgegriffen wird, der mit großer „*Hingabe*“ der Gemeinde dient (vgl. *1Petr 5,2; Apg 20,28*). Es ist

wunderbar, wenn ein Hirte „*Barmherzigkeit übt, mit Freudigkeit*“ (Röm 12,8). Dort im Römerbrief nennt Paulus diese besondere Art der Barmherzigkeit eine charismatische Gabe. Mein Vater hatte diese Gabe, so dass wir ständig Gäste im Haus hatten, die darum baten, einfach nur ein paar Tage zu bleiben. Der Friede im Haus tat ihnen gut und nicht wenige reisten geheilt wieder ab. Vor allem beeindruckte mich seine Geduld im Umgang mit Menschen, die unter Depressionen litten, die Alkohol abhängig waren oder deren Ehe einfach nicht heilen wollte. Die Bibel erinnert uns: „*Einer trage des anderen Lasten, und so werdet ihr das Gesetz des Christus erfüllen.*“ (Gal 6,2) Es ist das Gesetz der Liebe, die ganz praktisch werden muss. Doch es dauert oft viele Jahre, bis Christen in diesen Lebensstil hineinwachsen. Wenn wir keine Vorbilder in der Dienstgabe der Hirten oder Ältesten haben, verzögert sich dieser Prozess unnötig lange. Es hilft auch nicht, wenn christliche Dienstleistungszentren Sprechstunden anbieten und die Seelsorge an professionelle Seelsorge oder christliche Psychologen outsourcen. Die Glieder in einer Familie sind dazu aufgerufen, sich gegenseitig zu trösten, zu ermahnen und zu ermutigen. Geistliche Reife ist letzten Endes daran erkennbar, dass wir mehr für Andere beten als für uns selbst. In der Liebe wirken die Geistesgaben, die prophetischen Ermutigungen sowie wahre Fürbitte. In einer Familie fließen all diese Dinge zusammen, so dass alle gestärkt werden.

Einen letzten Gedanken möchte ich der Dienstgabe des Apostels widmen. Eine Gemeinde, die immer wieder Apostel oder apostolische, misionarische Teams einlädt, wird nicht nur in ihrem Missionseifer wachsen, sondern auch bereitwillig apostolische Teams aussenden. Dieses Verlassen einiger Teams wird dann nicht als Spaltung uminterpretiert, sondern zur Gründung neuer Gemeinden gefördert werden. Die Dienstgabe des Apostels ist doch nicht dazu da, ein großes Dienstleistungsunternehmen zu leiten. Auch wenn der CEO sich „Apostolischer Leiter“ nennt, ist er deshalb noch nicht apostolisch, nur weil er Verantwortung für ein Pastorenteam trägt. Beansprucht er für sich einen apostolischen Dienst zu haben, dann muss Gott diese Gabe durch Gemeindeneugründungen

**Wenn unsere Gemeinden im positiven Sinne eine kritische Masse erreicht haben, senden wir unsere erfahrensten Leute aus um eine weitere Gemeinde zu gründen.**

**Unser Motto lautet:  
WIN-BUILD-SEND**

- Larry Neville

bestätigen. Der Präses des Pfingstnetzwerkes „Praise Chapel“<sup>43</sup>, Larry Neville, leitet zum Beispiel ein Gemeinденetzwerk mit 4300 Gemeinden in 30 Nationen, das einen ganz besonderen Fokus verfolgt: Wenn die Gemeinden eine kritische Masse im positiven Sinne erreicht haben, senden sie einige ihrer erfahrensten Leute aus um eine weitere Gemeinde zu gründen – und zwar nicht unbedingt weit weg, sondern auch im eigenen Umfeld oder einem anderen Stadtteil, wenn Gott dies so bestätigt. Sie nennen dieses Prinzip: „Win-Build-Send“. Gewinne die Verlorenen für Jesus -> Erbaue sie im Glauben -> Sende sie zur Gründung einer weiteren Gemeinde aus. Leiter mit apostolischen Gaben gehen nicht allein, sondern sogenannte apostolische Teams unterstützen sie bei der Neugründung. Vielleicht fragst du dich, ob das überhaupt funktioniert? Das habe ich auch gedacht und mich in manchen dieser Gemeinden umgesehen, in einigen auch gepredigt. Mein Eindruck ist, dass es tatsächlich funktioniert – nicht schon überall, aber immerhin arbeitet mein Freund Larry darauf hin.

Gemeindeneugründung kann jedoch nicht aus eigenem Willen heraus geschehen, sondern nur dort, wo der Herr eine „*Tür des Wortes*“ (Kol 4,3; 2Kor 2,12) öffnet. Paulus gab zu: Unser apostolischer „*Maßstab ist der Wirkungskreis, den Gott uns zugemessen hat*“. Und dann setzte er fort: „*Ja, es ist unser Ziel, das Evangelium noch weit über euer Gebiet hinaus zu verkünden.*

*Dabei werden wir jedoch auf keinen Fall in Gegenden eindringen, die Gott anderen zugewiesen hat.*“ (2Kor 10,13.16) Wenn du schon einmal versucht hast, eine Gemeinde zu gründen, weißt du, dass dies ohne Bestimmung für diese Region und Gottes Wirken unmöglich ist. Wir mögen Vereine oder Clubs gründen, aber nur Jesus baut seine

Gemeinde aus Menschen, die zum Glauben finden und die einander in Liebe hingegeben sind.

### c. Gemeindekulturen besser verstehen

Je nachdem, welche Reife die unterstützenden Prozesse haben, wird sich auch die Kultur in einer Gemeinde einstellen. Die wirklichen Unterschiede zwischen „besseren und schlechteren Gemeinden“<sup>44</sup> liegen nicht in

der Ausstattung der Räume, den zur Verfügung stehenden technischen Anlagen oder der Qualifikation ihrer hauptamtlichen Kräfte, sondern in ihrer Kultur<sup>45</sup>. Man findet selten eine Gemeinde, die sowohl familienorientiert, evangelistisch, prophetisch, apostolisch und zugleich in biblischer Lehre gegründet ist. Bisher habe ich noch keine Gemeinde kennengelernt, an der es an keiner Gabe mangelt. Selbst bei den Korinthern, von denen gesagt wurde, dass sie an keiner charismatischen Geistesgabe (gr. *charisma*) Mangel hatten (1Kor1,7), ist nicht klar, ob unter ihnen alle fünf der oben erwähnten Dienstgaben (gr. *doma*) vorhanden waren. Eine Gemeinde, die nur von Pastoren geprägt worden ist, hat eine andere Kultur als eine solche, die von Evangelisten geleitet wird. Doch es geht nicht darum, welche Kultur besser oder schlechter ist. Das, was wir brauchen, ist die Vollendung aller oben genannten fünf Unterstützungsprozesse mit dem Ziel einer ausbalancierten Gemeinde. Dieses hohe Ziel ist aber nur erreichbar, wenn die Gemeinde als ein Leib funktioniert, als ein Organismus.

Liegt der Schwerpunkt hingegen auf dem Dienstleistungsunternehmen, so gilt, was Organisationswissenschaftler für eine jede Organisation herausgefunden haben: Es wird sich immer eine der folgenden vier Ausprägungen durchsetzen, entweder die Kultur einer Clique, die einer hierarchisch geprägten Organisation, die Marktorientierung oder das, was man Adhokratie-Kultur nennt.<sup>46</sup> Diese möchte ich nun kurz zum besseren Verständnis skizzieren:

Flexibilität/ Diskretion	<b>Clique</b>	<b>Adhokratie</b>
Stabilität/ Kontrolle	<b>Hierarchie</b>	<b>Markt</b>
	Interner Fokus/ Integration	Externer Fokus/ Differenzierung

Abb. 2: Konkurrierende Werte von Organisationskulturen<sup>47</sup>

1. *Die Cliquen-Kultur*: Eine Gruppe mit einer Cliquen-Kultur ist ein sehr freundlicher Ort, an dem die Menschen viel von sich preisgeben, ähnlich wie in einer Großfamilie. Die Leiter sind Mentoren und vielleicht sogar Elternfiguren. Sie wird durch Loyalität oder Tradition zusammengehalten, und das

Engagement ist hoch. Sie betont auch den langfristigen Nutzen der Persönlichkeitsentwicklung. Sie legt großen Wert auf Zusammenhalt und Moral und ermutigt zu Teamarbeit, Partizipation und Konsens. – Soweit so gut. Doch ihr entscheidender Nachteil ist, dass sich die Mitglieder wie in einem sich abgeschlossenen Clan bewegen, zu der Außenstehende kaum Zugang finden. Die Botschaften lassen den Eindruck erwecken, dass die Leute in einer Blase leben, was sie allerdings selbst gar nicht mehr wahrnehmen. Die meisten solcher Gruppen sind deshalb unattraktiv und kämpfen mit Stagnation. Für eine christliche Gemeinde, die in diese Falle getappt ist, haben wir den Ausweg aus diesem Dilemma bereits aufgezeigt: Der erste Schritt besteht darin, die fünf Dienstgaben zu empfangen und somit alle unterstützenden Prozesse zu fördern, so wie sie oben beschrieben wurden.

2. *Die Hierarchie-Kultur*: Wie der Name es schon ausdrückt, wird mit dieser Kultur die Betonung einer klaren Hierarchie hervorgehoben. Angefangen beim Hauskreisleiter bis hin zum Hauptpastor wird es immer einen Chef geben, dem gegenüber man rechenschaftspflichtig ist. Das Bedürfnis nach Stabilität und Kontrolle ist hier ausschlaggebend. Die Kirche mit einer Hierarchiekultur ist deshalb sehr formalisiert und strukturiert. Verfahren und Regeln bestimmen, was die Leute tun. Doch die Leiter sind stolz darauf, gute Koordinatoren und Organisatoren zu sein, denn die Aufrechterhaltung der reibungslos funktionierenden Organisation ist für sie das Wichtigste. Erfolg bedeutet, verlässlich und effizient zu sein. – Der große Nachteil dieser Hierarchie-Kultur liegt allerdings auf der Hand: Der Einzelne muss für alles um Erlaubnis bitten, mag sich kontrolliert oder bevormundet fühlen. Da es jedoch das Ziel einer Gemeinde sein sollte, jeden Gläubigen zur geistlichen Mündigkeit und Reife zu verhelfen, also nicht an Leiter, sondern an Christus zu binden, ist eine solche Kultur eher kontraproduktiv für das geistliche Wachstum. Hier wird das Gemeindeglied es am schwersten haben, sich persönlich zu entwickeln, ganz zu schweigen vom möglichen Machtmissbrauch, der immer wieder beklagt wurde. Einen Ausweg schafft man hier nur durch einen Aufbau von Vertrauen statt Kontrolle. Die Ältesten werden aufgefordert, sich nicht als Herren der Gemeinde aufzuspielen, sondern Vorbilder der

Herde zu werden. (1Pet 5,3), in dem Wissen, dass Gott durch jeden reden kann und nicht ein Hauptpastor als letzte Instanz erforderlich ist, die alles prüft und freigibt. Niemand sollte an seinem Stuhl kleben, denn auch für feste vom Staat verlangte Ämter wie dem 1. Vorsitzenden eines gemeinnützigen Vereins könnte man auch über eine rotierende Verantwortung nachdenken.

3. *Die Markt-Kultur*: Die Kirche mit einer Marktkultur ist ein rein ergebnisorientiertes Dienstleistungsunternehmen. Die Mitarbeiter sind sowohl missions- als auch zielorientiert und werden von ihren Leitern ausdrücklich für Spitzenleistungen gelobt. Dies geschieht nicht selten auch öffentlich, was andere zu weiterer tatkräftiger Arbeit ermutigen soll. Der Leim, der diese Organisation zusammenhält, ist die Betonung des Erfolgs, dem Erreichen von *messbaren* Vorgaben und Zielen. Doch sie hat vor allem die Professionalisierung ihrer Programme im Fokus und muss darauf achten, dass sie den Ausdruck des Leibes Christi nicht vernachlässigt. Sonst wird sie auf Dauer keine Heimat mehr für all diejenigen bieten, die nur ein geistliches Zuhause suchen, in dem sie wachsen können. Eine Gemeinde, die zu einem christlichen Unternehmen mit einer überbetonten Marktkultur degeneriert ist, muss auch das Gemeindeleben in kleineren Gruppen fördern. Diese sollten in einem freiwilligen Netzwerk miteinander verbunden bleiben.

4. *Adhokratie-Kultur*: Das Hauptmerkmal dieser Kultur wird darin gesehen, dass ad-hoc Projekte ganz innovativ durchgeführt werden. Die Menschen in solchen Verbänden scheuen nicht davor, ständig Risiken einzugehen, um neue Dinge auszuprobieren, zum Beispiel in der Evangelisation oder bei ihren Zusammenkünften. Heute trifft man sich hier und morgen dort, zum Beispiel in einem Kaffee, einem Privathaus oder immer neuen Lokationen. Dabei kann der Stil, die Zielgruppe oder die Methoden ständig wechseln. Dies erfordert natürlich ein hohes Maß an Flexibilität und Individualität. Eine Organisation mit einer solchen Kultur ist ein äußerst dynamischer und kreativer Ort. Der Leim, der diese Organisation zusammenhält, ist jedoch die Begeisterung für kreative Lösungen mit dem Ziel einer langfristigen und erweiterten Ausstrahlung der Organisation. Erfolg bedeutet hier, neue Dienste und neue Wege zu schaffen, um zu wachsen und Menschen zu erreichen. – Das

alles klingt sehr verlockend, bietet aber nicht jedem ein Zuhause, der erst im Internet erfahren muss, wo und mit wem man sich als nächstes trifft. Ganz ohne Struktur kann eine neutestamentliche Gemeinde nämlich nicht funktionieren. Sie ist kein Ort von Individualisten, die sich nur selbst ausprobieren und ausleben. Wo keine Leitung mehr gewünscht wird, gibt es am Ende nur noch einen Chaos-Club. Deshalb ist die Entwicklung einer Feedbackkultur so wichtig, in der nicht nur Prophetien, sondern auch prophetische Projekte beurteilt werden müssen. Hierfür hat Gott die Ältesten eingesetzt, reife Menschen, die uns nicht nur guttun, sondern denen Gott auch Autorität innerhalb der Gemeinde gegeben hat, damit das Feuer der Kreativität erhalten bleibt.

**Fazit: Bei den verschiedenen kulturellen Ausprägungen in einer Organisation sehen wir Stärken wie auch Schwächen. Doch es wird immer der eine oder andere Fokus überwiegen, wenn wir den Organisationswissenschaftlern glauben. Schließlich wird immer ein Schwerpunkt die Kultur der Organisation dominieren. Der Aufbau eines Dienstleistungsunternehmens wird deshalb nicht zu einer ausbalancierten neutestamentlichen Gemeinde führen. Diese sollte sowohl evangelistisch, prophetisch, familiär und apostolisch sein, sowie im Wort gegründet. Dies ist am besten mithilfe der fünf Dienstgaben möglich. So kann der eigentliche Hauptprozess, Menschen zu Nachfolgern Christi zu verwandeln, die wiederum andere zu seinen Jüngern machen (Multiplikation), in Erfüllung gehen.**

Hier ein kurzes Beispiel: In der Nähe meines Wohnortes gibt es ein großes christliches Dienstleistungsunternehmen, das sich Gemeinde nennt. Gelegentlich besuchte ich sie mit meiner Familie und ich muss sagen, dass die Gegenwart Gottes in den Versammlungen zwar spürbar war und viele Menschen zu Christus fanden. Doch meinen Kindern war damals nicht nur die Anfahrt zu lang, sie beklagten sich auch darüber, dass sie dort keine Gemeinschaft und Freunde fanden. Eigentlich war ich froh darüber, dass sie nicht den Hinterkopf vom Vordermann bestaunen wollten oder die Performance auf der Bühne. „Gelegentlich ja,“ sagten sie, „aber nicht als Gemeindeersatz.“ Also engagierten sie sich in der Rangerarbeit einer Gemeinde, die auf unserer anderen Straßenseite lag. Nun konnten sie selbst

Ranger-Gottesdienste mitgestalten. Wir sind Gott sehr dankbar für die Royal-Ranger Arbeit. Es ist eine fantastische Art, das Gemeindeleben unter Jugendlichen zu kultivieren und zu realisieren. **Die Royal-Ranger Arbeit ist im Grunde ein gutes Beispiel für die Ergänzung der familienorientierten Gemeinde durch eine christliche Organisation, in der es klare Hierarchien, Werte und Ziele gibt, aber auch ein wunderbares Miteinander.**

## 5. Kontinuierliche Verbesserung

Ich erinnere mich wie ich im Jahr 2007 den Qualitätsbeauftragten der Evangelischen Kirche Deutschlands auf dem Budapester Flughafen traf. Ich hatte gerade auf dem Kongress Europäischer Kirchen (*Councils of European Churches*<sup>48</sup>) in Ungarn gesprochen, und zwar für die Fraktion der Pfingstler über das Thema Heilung. Doch er schien mehr an meiner Expertise zum Thema Qualität interessiert zu sein, da die EKD schon damals mit enormem Mitgliederschwund zu kämpfen hatte. Ich erfuhr auch, dass der damalige Präses der EKD Wolfgang Huber bereits im Jahr 1996 seine Perspektiven für die Evangelische Kirche im 21. Jahrhunderts präsentierte.<sup>49</sup> Sein *Impulspapier* mit dem Namen „*Kirche der Freiheit*“ enthielt zahlreiche Qualitätsbegriffe wie *Qualitätssicherung, Qualitätsmanagement, Qualitätszahlen und Balanced Scorecards*. Man glaubte, dass ein christliches Gemeindeunternehmen Dienstleistungen hervorbringen sollte, die in ihrer Qualität auch messbar sein müssten – entweder direkt mit Zahlen oder indirekt durch Umfragen. Ein Beispiel dafür finden wir in dem Fragebogen der EKD (hrsg. 2011 vom Zentrum für Qualitätsentwicklung im Gottesdienst in Hildesheim). Darin wird abgefragt, ob die Sprache der Begrüßung, Gebete oder Predigt natürlich war, ob die Lieder gefallen haben und die Kombination der Musikinstrumente angemessen war. Man wollte in Erfahrung bringen, ob die Bewegung, Gestik und Mimik der Mitwirkenden die Botschaft des Gottesdienstes unterstützt haben und ob dieser die richtige Länge hat. Dies ist nur ein kurzer Auszug. Solche Fragebögen gibt es mittlerweile in den meisten größeren Kirchen. Die United Methodist Church, die ihre Kirche ganz offen wie eine Qualitätsorganisation versteht, spricht dabei von einem sog. „Gesundheitscheck“ („Health Survey“)<sup>50</sup> der Gemeinde.

Grundsätzlich ist Besserung und Wachstum etwas ganz Normales. Ein toter Baum wächst nicht mehr. Doch in einem Unternehmen sieht der Verbesserungsprozess anders aus als in einer Familie. Während er im ersten Fall vor allen die Performance steigert, kommt es im zweiten Fall auf eine zunehmende Reife an und zunehmende Kenntnis des Sohnes Gottes.

### a. Verbesserungsprozess im DLU

In Qualitätsorganisationen gilt das Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung, die die fünfte Säule des TQMs ist. Sie drückt aus, dass ganz gleich wie gut die Performance auch sein mag, es immer etwas zu verbessern gibt. Wer sich dagegen sträubt, wird bald feststellen, dass Stillstand Rückgang bedeutet. Obwohl von einer christlichen Organisation einerseits Stabilität und Erhaltung von konservativen Werten erwartet wird, so dass sie nicht „*von jedem Wind der Lehre umhergetrieben wird*“ (*Eph 4:14*), wünschen sich Kirchenbesucher zuverlässige Dienste, Dienstleistungen und Produkte. Sie sollten zeitgemäß sein und nach ihren Bedürfnissen „designed“ und optimiert werden, was letztlich zu einer steigenden Flexibilität, Attraktivität und Konsumverhalten führt.

Bezogen auf vermeidbare Fehler forderte Philipp Crosby sogar, dass „der Performance Standard Null-Fehler sein muss, nicht einfach nur fast Null-Fehler“<sup>51</sup>. Schließlich würde ein Qualitätsniveau von 99,9 Prozent bedeuten: Es gäbe eine Stunde unsicheres Trinkwasser pro Monat, zwei zu lange Landungen auf den meisten großen Flughäfen pro Tag, 16000 verlorene Poststücke pro Stunde, 20.000 falsche Medikamentenverschreibungen pro Jahr und 22000 Schecks, die jede Stunde vom falschen Konto abgebogen würden.<sup>52</sup> Man könnte sogar mit der Bibel argumentieren, um diesen Null-Fehler-Standard in einem Dienstleistungsunternehmen zu verteidigen: Selbst Jesus hat die 99% der Schafe hinter sich gelassen, um dem einen Prozent nachzulaufen. Aber bedeutet dies, dass jedes dieser Schafe perfekt gewesen ist? Wohl kaum.

Da oft viel Geld in die Hand genommen wird, um mit ehrenwerten, evangelistischen Motiven eine Organisation aufzubauen, ist man natürlich daran interessiert, ob sich die Investitionen gelohnt haben. Wenn dies nicht erkennbar ist, liegt es nahe, die Ursachen zu ermitteln. So ist in einer TQM-Organisation der

folgende Ablauf völlig normal, den Deming den „Plan-Do-Check-Act (PDCA) Zyklus“ nannte: Zunächst wird das Problem analysiert (Plan)<sup>53</sup>, bevor geeignete Maßnahmen in Absprache mit allen Beteiligten eingeleitet werden (Do). Dann erfolgt die Bewertung dieser vorläufigen Maßnahmen (Check).<sup>54</sup> Erst wenn die Wirksamkeit gezeigt werden konnte, werden in der ganzen Organisation die Verbesserungen eingeführt (Act).<sup>55</sup>

### Verbesserungspotenziale

Ganz allgemein gilt in jeder prozessorientierten Qualitätsorganisation, dass im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) laufend Maßnahmen entwickelt und umgesetzt werden. Diese Idee ist übrigens auch in Qualitätsnormen wie der ISO 9001 dargestellt, und zwar mit einem Qualitätsregelkreis, der ständige Verbesserungen fordert: Es würde den Umfang dieses Artikels sprengen, darauf im Einzelnen einzugehen. Doch so viel sei angemerkt: Als Schwarz in seiner Studie dem Geheimnis von wachsenden Gemeinden auf der Spur war, stellte er fest, dass all diese Gemeinden Gemeinsamkeiten hatten. Sie enthielten genau acht Qualitätsmerkmale, die maßgeblich für das Wachstum dieser Gemeinden beitrugen. Erstaunlich ist, dass es fast die gleichen oder ähnliche Kriterien sind, die auch schon in der ISO 9000 Norm gefordert wurden:

1 *Kundenorientierung* (ISO) drückt sich nach Schwarz durch *bedürfnisorientierte Evangelisation* aus, d.h. die Gemeinde stellt ihre evangelistischen Angebote ganz auf die Fragen und Bedürfnisse der Nichtchristen ein.

2 *Führung* (ISO) wird in einer *bevollmächtigenden Leitung* erkennbar. Leiter wachsender Gemeinden konzentrieren ihre Arbeit darauf, andere Christen zum Dienst zu befähigen. Sie gebrauchen ehrenamtliche Mitarbeiter nicht als „Helfer“, um ihre eigenen Ziele und Visionen umzusetzen. Sie befähigen, unterstützen, motivieren, begleiten die einzelnen, damit sie zu dem werden, was Gott mit ihnen vorhat.

3 Die *Einbeziehung von Mitarbeitern* (ISO) zeigt sich in einer *gabenorientierten Mitarbeiterschaft*. Das Entdecken und Einsetzen von geistlichen Gaben ist die einzige Möglichkeit, das reformatorische Konzept des „allgemeinen Priestertums“ praktisch werden zu lassen.

4 Der *Prozessorientierte Ansatz* (ISO) muss sich in einer Gemeinde auf das Wesentliche konzentrieren, weshalb Schwarz von einem Liebe-Lern-Prozess spricht.<sup>56</sup> Bei diesem Aufbau *liebvoller Beziehungen* ist die Liebe nicht die Erfüllung dogmatischer und moralischer Standards, sondern Frucht, Aktion und Tat: das Resultat eines Prozesses.

5 Der *Systemorientierte Managementansatz* (ISO) zeigt sich durch *zweckmäßige Strukturen*. Entmündigende Leitungsstrukturen, unangemessene Gottesdienstzeiten, demotivierende Finanzkonzepte werden geändert bzw. abgeschafft. Durch diesen fortwährenden Prozess der strukturellen Selbsterneuerung werden nach Schwarz „traditionalistische Verkrustungserscheinungen“ weitgehend vermieden.

6 *Ständige Verbesserung* (ISO) setzt eine Entscheidung hierzu voraus. Der Punkt, an dem sich wachsende und nichtwachsende Organisationen voneinander unterscheiden, ist ihre Hingabe und Begeisterung für positive Veränderungen aufgrund einer *Leidenschaftlichen Spiritualität*.

7 Der *Sachbezogene Ansatz zur Entscheidungsfindung* (ISO) erfordert das Zusammentragen von Bedürfnissen, Erfahrungen und Ideen in *ganzheitlichen Kleingruppen*. Alle Teilnehmer haben die Möglichkeit mitzuwirken, so dass richtige Entscheidungen für weitere Dienste getroffen werden.

8 *Beziehungen zum gegenseitigen Nutzen* (ISO), vor allem unter den Mitarbeitern, sind die wesentlichen Voraussetzungen für einen *inspirierenden Gottesdienst*. Das gemeinsame Element, das wachsende und qualitativ überdurchschnittliche Gemeinden haben, ist nach Schwarz immer noch der inspirierende Gottesdienst.

In einer TQM-Organisation ist man sich einig, dass diese acht Merkmale kontinuierlich messbar verbessert werden können. Klassische Indikatoren dafür sind zum Beispiel die Anzahl der Mitglieder, Austritte und Mitarbeiter gruppiert nach Altersgruppen. Das ist ja nichts Ungewöhnliches. Jeder Tätigkeitsbericht eines Vereins listet für das Finanzamt das Spendenaufkommen, die Einnahmen und Ausgaben auf. Doch TQM-Gemeinden gehen weit darüber hinaus. Sie definieren Indikatoren für so gut wie alle Dienstleistungen. Die Performance der *Evangelisation* wird an der Anzahl der Erstbesucher und Bekehrten

gemessen, die *Seelsorge* an der Anzahl der erfolgreich abgeschlossenen Therapien, und die Akzeptanz der *Seminare und Konferenzen* an den Teilnehmerzahlen und Spendeneingängen.

### b. Die Fallen ehrgeiziger Ziele

Es gibt sicher sinnvolle und weniger interessante Trends, die man verfolgen kann. Doch gerade die Leiter packt oft der Eifer zu immer ehrgeizigeren Zielen und Höhenflügen. Darin liegt aber auch die eigentliche Gefahr des ständigen Drangs nach Perfektion, denn Jakobus warnt davor, dass dieser Ehrgeiz die Ursache von Streitigkeiten und Spaltungen sein kann: *„Woher kommen die Auseinandersetzungen unter euch, woher die Streitigkeiten? Kommen sie nicht daher, dass in euch selbst ein Kampf tobt? Eure eigensüchtigen Wünsche führen einen regelrechten Krieg gegen das, was Gott von euch möchte!“* (Jak 4,1)

In dem Kapitel zuvor schrieb Jakobus: *„Denn wo Eifer(sucht) [zelos] und Eigennutz ist, da ist Zerrüttung und jede schlechte Tat.“* (Jak 3,16) Beachte, dass er hier das griech. Wort *zelos* benutzt. Es gab eine ganze Gruppe, die für ihren politischen und religiösen Eifer bekannt war, die sog. *Zeloten*. Sie wurden im ersten Jahrhundert nach einer Revolte gegen die Römer gegründet. Zum großen Teil kamen sie aus den Kreisen der Pharisäer und riefen zum Widerstand gegen Rom aus. Für sie war der Titel „Zelot“ sogar ein Ehrentitel. Es scheint als ob in einer Gruppe selten der Ehrgeiz so stark ausgeprägt ist, wie im Fall der religiösen Eiferer. Ich denke, dass dies die eigentliche Gefahr ist: So wie es eine echte Leidenschaft unserer Liebe zu Christus gibt, so lauert auch die Gefahr des betrügerischen Ehrgeizes.

Jesus war zweifellos vom Eifer Gottes angetrieben, als er den Tempel aufräumte und erklärte: *„Der Eifer um dein Haus verzehrt mich.“* (Joh 2,17; Elb). Dagegen finden wir den betrügerischen Ehrgeiz in dem Fall, als Paulus über seine religiösen Mitstreiter zu dem Urteil kam: *„Denn ich gebe ihnen das Zeugnis, dass sie Eifer [zelos] für Gott haben, aber nicht nach der rechten Erkenntnis.“* (Röm 10,2; Schl) Paulus fällt hier kein leichtfertiges Urteil, denn er wusste schließlich, wovon er sprach. Er war ja selbst einer von ihnen gewesen, *„dem Eifer [zelos] nach ein Verfolger der Gemeinde...“* (Phil 3,6) Sogar unter den Jüngern Jesu gab es

einen Zeloten, Simon (Lk 6,15), so wie auch in der ersten Gemeinde die sog. *„Eiferer für das Gesetz“* Apg 21,20).

Wie also finden wir den Unterschied heraus, ob wir von einem religiösen Eifer getrieben werden oder vom Eifer Gottes? Ich denke, dass es immer eine Frage des Antriebs ist, was uns wirklich bewegt. Auf der richtigen Seite stehen wir sicher, wenn wir mit Paulus bekennen können: *„Bei allem ist das, was uns antreibt, die Liebe von Christus.“* (2Kor 5,14). – Ich möchte dies kurz mit einem Beispiel illustrieren: In den letzten Jahren wurde ich Zeuge einer großen Gemeindespaltung in meinem unmittelbaren Umfeld. Ich selbst war nicht betroffen, da ich kein Glied dieser Gemeinde war. Doch ich hatte einige Freunde, die es traf. Auch mit den Pastoren tauschte ich mich aus und hörte ihnen aufmerksam zu. Vor allem betete ich dafür, dass sie die richtigen Lektionen aus dem Dilemma zogen, da der Schaden groß genug war. Sämtliche Medien hatten schon darüber berichtet und überall sprach man darüber. Doch leider waren nicht alle Leiter in der Lage, die richtigen Lessons Learned abzuleiten. Ich traf einen Pastor, der mir weiß machen wollte, dass sich so etwas jederzeit wiederholen könne, da die Menschen nun einmal unbeständig, untreu und disloyal seien. Kurz darauf zerbrach auch seine eigene Gemeindeleitung und er als Hauptpastor und apostolischer Leiter, wie er sich nannte, verlor seinen Job. Er hatte sich denselben externen Gemeindecouch angeheuert, der ihn in die Irre

führte. – Was war das Problem? Es war gar nicht die Professionalisierung, die die Menschen abschreckte. Man hatte sich gewissermaßen mit der Kultur eines Dienst-

leistungsunternehmens arrangiert. Doch als in den Predigten der Name der Organisation häufiger erwähnt wurde als der Name Jesus, wachten einige auf. **Die übermäßige Betonung der Corporate Identity wurde zum Stolperstein.** Ein verführerischer religiöser Eifer für die Geschäftsvision hatte den Eifer und die Leidenschaft für Jesus verdrängt. Die Bibel würde es einfach als das bezeichnen, was es ist: Götzendienst. Ich sage dies nicht, um mit dem Finger zu zeigen. Gerade weil diese Entwicklung so schleichend verläuft, ist sie so verführerisch. Doch wenn wir darauf hereingefallen sind, sollten wir Buße tun und umkehren.

**Der Eifer um dein Haus verzehrt mich.**

- Jesus. Joh 2,17

Ich habe Menschen getroffen, die meinten, ihr Wert läge darin, dass sie zum Erfolg ihrer Organisation Wesentliches beigetragen haben. Andere wiederum kämpften mit Ablehnungsgedanken in Anbetracht ihrer weniger schillernden Begabungen. Im Grunde sehnen sie sich alle nach einer Familie, in der die außerordentlich Begabten nicht einen größeren Wert haben als die weniger talentierten. Es ist überflüssig zu erwähnen, dass diese Sehnsucht aufrichtig und richtig ist. Paulus schrieb deshalb eindrücklich: *„Das Auge kann nicht einfach zur Hand sagen: »Ich brauche dich nicht!« oder der Kopf zu den Füßen: »Ich brauche euch nicht!« Nein, gerade die Teile des Körpers, die schwächer zu sein scheinen, sind besonders wichtig; gerade den Teilen, die wir für weniger ehrenwert halten, schenken wir besonders viel Aufmerksamkeit“ (1Kor 12,21-23a).*

Diese Beschreibung passt gut zur Kultur einer Gemeindefamilie. Dieses „weniger ehrenwert“ schließt auch diejenigen mit ein, die Fehler machen, die ganz und gar nicht einer Null-Fehler-Philosophie entsprechen. Sie bekennen einfach einander ihre Sünden, doch danach lernen sie daraus (vgl. Jak 5,16). Sie werden geheilt, ermutigt und gestärkt um die nächste Meile zu laufen. Sie zitieren einfach Salomo: *„Denn siebenmal fällt der Gerechte und steht doch wieder auf, aber die Gottlosen stürzen nieder im Unglück.“ (Spr 24,16)*

Die Business-Kultur, die im Dienstleistungsunternehmen eingezogen ist, hat jedoch dazu geführt, dass Leiter sich nicht mehr als verletzlich präsentieren. Sie erscheinen wie unsinkbare, übergroße Schiffe, obwohl wir alle wissen, dass auch die Titanic gesunken ist. Trotzdem sprechen Prediger fast ausschließlich von ihren Erfolgserlebnissen und beschreiben nur selten ihre Kämpfe oder Fehlschläge. Wenn sie mit 100 Kranken gebetet haben, wird der eine Fall erwähnt, in dem die Heilung eintrat. Dabei ist es gerade der Umgang mit ausbleibenden Gebetserhörungen, der den Zuhörern nicht vorenthalten darf, wenn sie sich erfolglos oder gar von Gott vergessen fühlen. Die Folge ist, dass es manchmal langweilig in unseren Gottesdiensten wird. Zeugnisse hören sich alle gleich an: Neun Mal habe ich um einen Parkplatz gebeten, und gelobt sei Gott, es hat funktioniert. Dass es beim 10. Mal nicht klappte, blenden wir geschickt aus. So entsteht jedoch ein äußerst fragiler Glaube, der sichtbar

wird, wenn die Erfolgsformel mal nicht so recht klappt. Bei einigen genügt dann schon der Tod des Hamsters, um eine mittlere Depression auszulösen.

### c. Der biblische Reifeprozess

Blicken wir uns zum Abschluss den eigentlichen Verbesserungsprozess an, um den es für einen gläubigen Christen geht. Wir alle müssen wachsen, ganz gleich welche Wunder wir gesehen haben oder Erfahrungen mitbringen. Ich wohnte in Flensburg in einer Straße voller Bäume, die vom Borkenkäfer angefressen waren. Eines Abends im Dunkeln schlug hinter mir ein schwerer Ast herunter und verfehlte mich nur um einen Meter. Ich dachte, wie gefährlich doch ein toter Baum werden kann, der nicht mehr wächst. Hinterher bekam ich ein Wort von Gott, das mich nicht mehr losließ: *„Wachset aber in der Gnade und Erkenntnis unseres Herrn und Retters Jesus Christus!“ (2Petr 3,18; Elb)* Gottes Wort ist hier ganz deutlich: Wachstum ist keine Option, sondern unsere Bestimmung. Jeder Christ steht in einem Wachstumsprozess. Es ist ein Reifeprozess, der uns zu mündigen Christen heranreifen lässt.

In der ersten Phase unseres Glaubenslebens empfangen wir noch viel Input, zum Beispiel durch die fünf Dienstgaben, die wir schon besprochen haben. Paulus erklärte: *„Sie haben die Aufgabe, diejenigen, die zu Gottes heiligem Volk gehören, für ihren Dienst auszurüsten, damit ‚die Gemeinde‘, der Leib von Christus, aufgebaut wird.“ (Eph 4,11)* Danach beschreibt er das eigentliche Ziel unseres Entwicklungsprozesses:

*„Das soll dazu führen, dass wir alle in unserem Glauben und in unserer Kenntnis von Gottes Sohn zur vollen Einheit gelangen und dass wir eine Reife erreichen, deren Maßstab Christus selbst ist in seiner ganzen Fülle. Denn wir sollen keine unmündigen Kinder mehr sein.“ (Eph 4,11-14a)* Demnach äußert sich unsere Reife durch Glaube, Kenntnis vom Sohn und in der Einheit.

Mit „Glauben“ ist hier sicher nicht der Glaube an eine Geschäftsvision gemeint, sondern das unerschütterliche Vertrauen, das uns die Vorbilder der Bibel vorgelebt haben. Ich verweise gerne auf Henoch, der 365 Jahre alt war, als er entrückt wurde – ein prophetisches Bild für die Gemeinde, die das Gleiche erfahren



wird. Die Bibel sagt: *„Der Grund dafür war Henochs Glaube. Denn bevor die Schrift von diesem Geschehen berichtet, stellt sie Henoch das Zeugnis aus, dass sein Leben Gott gefallen hatte.“* (Heb 11,5) Warum gefiel er Gott? Nirgends wird berichtet, dass er etwas Großartiges aufbaute oder leistete. Wir lesen nur in 1Mo5,24: *„Henoah hatte in enger Verbindung mit Gott gelebt. Dann war er plötzlich nicht mehr da.“* (GN) Eimal sagte mir der Geist Gottes: Die Gemeinde, die entrückt wird, kann man daran erkennen, dass sie in enger Verbindung mit Gott lebt. Wenn hier also von Glauben die Rede ist als ein Reifemerkmal der Gemeinde, dann geht es hier nicht um eine Glaubensformel, eine Methodik oder Technik. Es geht um die vertrauensvolle Glaubensbeziehung, die wir im Laufe unseres Lebens mit Gott aufbauen.

Das zweite Merkmal ist die *„Kenntnis von Gottes Sohn“*. Christen, die jung im Glauben sind, kennen Jesus oft als Retter, Versorger und Heiler – jemand, der uns rettet, für uns da ist und bei dem wir jederzeit Zuflucht finden können. Allmählich entdecken wir auch, wie wertvoll der Bund ist, den er mit uns geschlossen hat. Doch dies heißt noch nicht, dass wir ihn schon wirklich kennen. Zu den geistlichen Vätern schrieb Johannes: *„Ich schreibe euch, Väter, weil ihr den erkannt habt, der von Anfang an ist.“* (1Jo 2,13) Wer war das? Von wem schrieb Johannes, dass er im Anfang war? Von Jesus, von dem Sohn Gottes: *„Im Anfang war das Wort“* (Joh 1,1). Die Väter kennen ihn. Sie wissen auch, dass es zur Aufgabe eines Vaters gehört, die Kinder zu erziehen. Sie wissen, wie es sich anfühlt, von ihm erzogen zu werden. In Heb 12,5 lesen wird: *„»Mein Sohn«, heißt es dort, »lehne dich nicht dagegen auf, wenn der Herr dich mit strenger Hand erzieht! Lass dich nicht entmutigen, wenn er dich zurechtweist!“* (Heb 12,5) In meiner Hauskirche stelle ich gelegentlich die Frage: Wie erzieht dich Gott gerade? Wo musst du gerade durch? Die Antworten ermöglichen dann meistens eine sehr intensive und vor allem ehrliche Gemeinschaft. Einige Christen, die in der Erziehung Gottes noch ungeübt sind, meinen allerdings, sie müssten jeder schwierigen Situation im Glauben widerstehen. Sie denken manchmal sogar, der Teufel selbst stecke hinter ihren Lebensumständen. Dabei widerstehen sie nicht dem Teufel, sondern ihrem Erzieher. Dagegen weiß der reife Christ, wann er sich in der Schule Gottes befindet und wann er aus ihr herausgelaufen ist. Mündige Christen kennen

den Sohn Gottes nicht nur als Retter, sondern wissen auch: *„Wen der Herr liebt, den erzieht er mit `der nötigen` Strenge; jeden, den er als seinen Sohn annimmt, lässt er auch seine strafende Hand spüren.“* „Die Frucht, die dabei entsteht, ist eine wichtige Voraussetzung für das, was danach entsteht: „die volle Einheit“: *„Mit strenger Hand erzogen zu werden tut weh und scheint zunächst alles andere als ein Grund zur Freude zu sein. Später jedoch trägt eine solche Erziehung bei denen, die sich erziehen lassen, reiche Früchte: Ihr Leben wird von Frieden und Gerechtigkeit erfüllt sein.“* (Heb 12,11)

Kommen wir noch einmal zu unserem Null-Fehler-Prinzip zurück. Gewissermaßen wünscht sich Jesus auch so etwas, drückt es aber ganz anders aus. Er forderte: *„Ihr aber sollt vollkommen sein, wie euer Vater im Himmel vollkommen ist.“* (Mt 5,48) Vielleicht ist es dir schon einmal aufgefallen, dass im Buch Hohelied der König seine Braut immer „die Vollkommene“ nennt. Das, was sie vollkommen machte, war, dass sie seiner Stimme folgte. *„Lass mich deine Stimme hören“* (Hl 2,14), bat sie immer wieder. Und dann folgte sie dieser Stimme, wie man im weiteren Verlauf des Buches erkennen kann. In diesem Sinne bedeutet Vollkommenheit schlicht das umsetzen, was uns der Geist Gottes offenbart und aufgetragen hat. Es gibt auch ein sehr altmodisches Wort dafür. Es lautet einfach „Gehorsam“. Und wenn ich daran denke, dass Lehrer ein *„schwereres Urteil“* (Jak 3,1; Elb) erwartet, dann verstehe ich nun auch bestimmte Lebensphasen etwas besser, in denen ich mit „strenger Hand“ erzogen wurde (und immer noch werde).

Halten wir uns diesen Prozess vor Augen, so wird klar, dass Jesus mit der Gemeinde ein sehr hohes Ziel verfolgt: Sie soll ihm ein echtes Gegenüber sein. Dies ist die wahre Vision, die ein Gemeindegründer und Leiter vor Augen haben sollte: Wir dürfen *„in jeder Hinsicht mehr und mehr dem ähnlich werden, der das Haupt ist, Christus“* (Eph 4,14-15).

Halten wir fest: **Ein christliches Dienstleistungsunternehmen arbeitet aus seiner Sicht dann erfolgreich, wenn es die Dienstangebote ständig verbessert und Ziele erreicht werden. Dazu muss es das Rad nicht immer wieder neu erfinden, denn Verbesserungspotenziale können leicht ermittelt werden, wenn hierzu übliche Qualitätsstandards als Leitfaden dienen.**

**Gemeinden, die wie TQM-Organisationen funktionieren, werden jedoch bei aller Zielstrebigkeit von Jakobus vor einem menschlichen Eifer gewarnt. Wenn dieser unseren Eifer für das Haus Gottes, die Gemeinde, verdrängt, wird es nämlich gefährlich. Die Corporate Identity des Unternehmens darf deshalb niemals unser Bewusstsein für unsere Identität in Christus verdrängen, nicht einmal annähernd. Natürlich möchte auch die jede Gemeinde sich „verbessern“, sowohl numerisch als auch in ihrer Reife und Beziehung zu Christus. Doch sie sollte dabei nicht so sehr getrieben sein von Jahreszielen. Schließlich handelt es sich um ein „Wachstum in Gnade“ (2Petr 3,18), das eine Befähigung impliziert, die durch den Geist Gottes gewirkt ist. Wir müssen uns nicht selbst dabei unter Druck setzen, denn Gott allein ist derjenige, der das Wachstum schenkt.**

## Schlussfolgerung

Aus obigen Ausführungen ist ersichtlich, dass Jesus selbst seine Gemeinde baut. Dabei hat er eine klare Vision, die er mit denen erfüllen wird, die zu seiner Familie gehören. Die familiäre Kultur einer Gemeinde ist deshalb nicht wegzudenken. Sie wird am Ende ihr Ziel erreichen und eine Qualität hervorbringen, die in der Ewigkeit großen Wert hat: Quality for Eternity. Darunter verstehen wir eine geistliche Mündigkeit, die nach Epheser 4 durch eine reife Glaubensbeziehung, durch die Kenntnis von Gottes Sohn und einer übernatürlichen Einheit gekennzeichnet ist.

Bezogen auf ihre evangelistischen Aktivitäten spricht nichts gegen die Bündelung von Initiativen oder Programmen mit einer entsprechenden Organisationsform. Wenn hierzu ein Verein oder eine Stiftung hilfreich ist, können darin Dienste nach TQM-Qualitätskriterien geplant, durchgeführt und optimiert werden. Doch es ist auch deutlich geworden, dass sich die Kultur eines Unternehmens deutlich von der Familienkultur einer Gemeinde unterscheidet. Die Schwerpunkte hinsichtlich des Führungsverhaltens, der Visionsformulierung, der Fokussierung auf wesentliche Prozesse sowie dem Verständnis von Wachstum sind offenbar sehr unterschiedlich.

Es kann jedoch ein großer Segen sein, wenn spezielle Dienste und Gaben für den evangelistischen Einsatz in einem Arbeitszweig der Gemeinde zusammenfließen. Natürlich darf dieser durchaus nach TQM-Kriterien organisiert sein. Auch manche übergemeindliche Programme können so unter einem Dach zusammengefasst werden, so dass ein gemeinsames Zentrum entstehen könnte. Denkbar wäre eine gemeinsame Bibelschule, in der zum Beispiel der Lehrkörper aus verschiedenen Gemeindeführern der Region besteht und die Gemeinden ihre Besucher dorthin gerne vermitteln. Ein solches Projekt durfte ich sogar selbst schon einmal ins Leben rufen und einige Jahre leiten. Doch die Menschen sollten die Freiheit haben und selbst entscheiden können, ob sie darin partizipieren oder nicht.

Zum Schluss noch ein Wort an Pastoren: Ganz gleich, wie viele deiner Gemeindeglieder in dienstleistungsorientierten Arbeitszweigen oder Organisationen mitarbeiten, der Kern deiner Gemeindefamilie mit ihrer einzigartigen Kultur wird weiterhin konkurrenzlos bleiben. Die außergewöhnliche Liebe sowie die Wertschätzung der Glieder untereinander bleibt ein unwiderstehlicher Magnet in dieser kalten Gesellschaft. Deshalb wird die Anziehungskraft der Gemeinde immer weiter zunehmen, wenn ihr Gesicht nach außen das Gesicht einer göttlichen Familie ist, in der jeder ein Zuhause finden kann - das Kind genauso wie die Mutter, der Teenager genauso wie der Geschäftsmann. Gemeinsam wächst sie zu dem heran, was die Bibel Reife und Mündigkeit nennt.

In dem abschließenden Bild [Abb. 3] wird die Dynamik der Familiengemeinden daran erkennbar, dass ständig neue Gemeinden durch apostolische Teams entstehen. Zu dem in der Mitte dargestellten Dienstleistungsunternehmen kann eine Linie bestehen oder auch nicht. Entscheidend ist nur, dass jeder Christ in der Gemeinschaft von Gläubigen zuhause ist. Francis Chan hat zum Beispiel solch ein Netzwerk von familienorientierten Gemeinden aufgebaut. Er sagt von sich selbst, dass er sich heute in der glücklichsten Phase seines Lebens befindet. Das wünsche ich uns allen, dass wir die Freude am Gemeindebau wiederentdecken. Doch die größte Belohnung ist, dass wir überhaupt dabei sein dürfen. ■

**Dr. Andreas Pohlmann**

arbeitete 12 Jahre als leitender Pastor und gründete „Quality for Eternity“, einen Bibellehrdienst und eine Unternehmensberatung für christliche Gemeinden. Angestellt beim weltgrößten Automobilzulieferer berät er Start-Ups bis Global Player in über 30 Ländern und hat das Evangelium schon mit vielen Vorständen geteilt. Andreas ist Physiker (Uni Wuppertal), promovierter Theologe (Uni Wales), verheiratet und hat drei erwachsene Söhne. Sein neuestes Buch lautet „Wenn Gott arbeitet. Work-Life-Balance in Beruf und Berufung“.



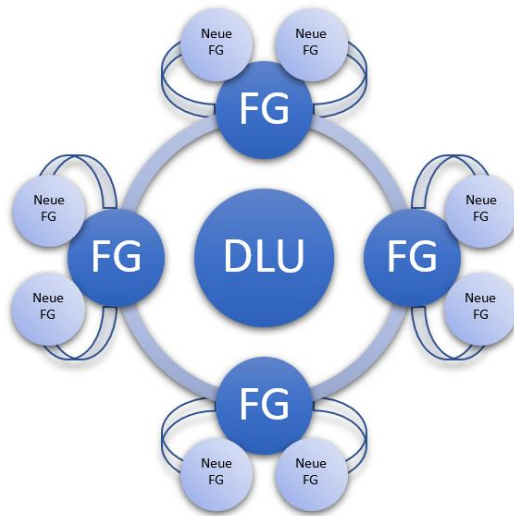


Abb 3: Neugründungen von Familienorientierten Gemeinden (FG) und optionale Beteiligung in einer gemeinsamen Dienstleistungsorganisation (DLU)

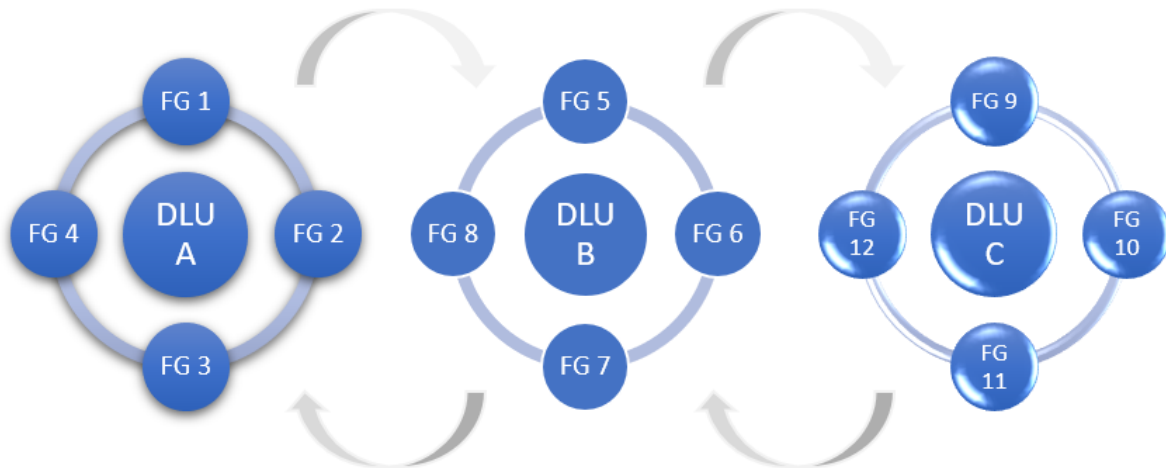


Abb 4: Ein Netzwerk von Familienorientierten Gemeinden (FG) mit optionaler Beteiligung in verschiedenen, gemeinsamen Dienstleistungsorganisationen (DLU)

## Endnoten

Wo nicht anders angegeben, sind alle Bibelzitate dem Bibeltext der folgenden Übersetzung übernommen:  
NG: Neue Genfer Übersetzung – Neues Testament und Psalmen. © 2011 Genfer Bibelgesellschaft.

Andere verwendete Bibelübersetzungen:

Elb: Rev. Elberfelder Bibel (Rev. 26) © 2008 SCM R.Brockhaus im SCM-Verlag GmbH & Co. KG, Witten

Sch: Schlachter Copyright © 2000 Genfer Bibelgesellschaft

GN: Gute Nachricht Bibel, revidierte Fassung, © 2000 Deutsche Bibelgesellschaft, Stuttgart

AMP: Amplified Bible © 1987 The Lockman Foundation

---

<sup>1</sup> Hartford, Denny (2007). *Bill Hybels: "We Made a Mistake". Seeker-Friendly Churches Messed Up*. Vital Signs Ministries. Web 31.10.2007 <http://vitalsignsblog.blogspot.com/2007/10/bill-hybels-we-made-mistake-seeker.html>

<sup>2</sup> Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1996.

<sup>3</sup> Verband der Automobilindustrie e.V. (VDA 6.3) (2016) *Dienstleistungsentstehungsprozess/ Erbringung der Dienstleistung*. Berlin/Frankfurt: Hnrch Druck + Medien GmbH.

<sup>4</sup> Warren, Rick (1995). *The purpose driven church*. Grand Rapids, Michigan: Zondervan. S. 125.

<sup>5</sup> Maresco, Peter A.: Can Business Leaders Learn From Leaders of Today's Megachurches? In: *Leadership*. The Online Journal. (2008) Vol. 6 Issue 1 Winter. Web 31.12.2020  
[https://digitalcommons.sacredheart.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1246&context=wcob\\_fac](https://digitalcommons.sacredheart.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1246&context=wcob_fac)

<sup>6</sup> Pohlmann, Andreas (2012). *Sustainable application of total quality management: ministry principles in Christian churches: developing quality for eternity*. University of Wales Trinity Saint David. British Library: EThOS.

<sup>7</sup> Verein Deutscher Ingenieure (1996). *VDI 5500: System zur Zukunftssicherung. Total Quality Management*. Berlin: Beuth-Verlag.)

<sup>8</sup> Warren (1995), S. 155.

<sup>9</sup> Jones, Ezra Earl (1993). *Quest for Quality in the Church: A New Paradigm*. Nashville, TN: Discipleship Resources Editorial office, S. 8-9.

<sup>10</sup> Ebd.

<sup>11</sup> Warren (1995), S. 155.

<sup>12</sup> Pattison, Stephen. (2007). *The Faith of the Managers: When Management becomes Religion*. London: Wellington House, S. 102.

<sup>13</sup> Ebd., S. 96.

<sup>14</sup> Chan, Francis (2018). *Letters to the Church*. Colorado Springs: David C. Cook. / Deutsche Ausgabe (2020). *Briefe an die Kirche. Gemeinde neu entdecken*. Aurach: LUQUS Verlag, 2. Aufl., S. 59

<sup>15</sup> Ebd.

<sup>16</sup> Garvin, David (1988). *Managing Quality: the strategic and competitive edge*. New York: Free Press, S.40.

<sup>17</sup> Vokurka 2000, *The Applicability of Total Quality Management Principles to Church Management*, p. 23

<sup>18</sup> Abromeit, S. 9.

<sup>19</sup> Ebd. S. 13

<sup>20</sup> Da es viele Schnittmengen unter den Abteilungen gibt – z.B. haben alle mit Finanzen zu tun – findet man gelegentlich eine Matrixorganisation. In ihr können im Gegensatz zur Aufbauorganisation nacheinander durchzuführende Arbeits- und Entscheidungsschritte wie Prozesse ablaufen, an denen alle Bereiche partizipieren.

<sup>21</sup> Chan, Francis (2018). *Letters to the Church*. Colorado Springs: David C. Cook. / Deutsche Ausgabe (2020). *Briefe an die Kirche. Gemeinde neu entdecken*. Aurach: LUQUS Verlag, 2. Aufl.

<sup>22</sup> Ebd, S. 9.

<sup>23</sup> Pohlmann, Andreas (2019). *Wenn Gott arbeitet. Work-Life-Balance in Beruf und Berufung*. Pfullingen: Quality for Eternity Verlag. Amazon [Link](#).

<sup>24</sup> Landsmann, Michael (2016) *Hilfeleistung*. Durchbruch Verlag.

<sup>25</sup> Madhav, Sinha N. (2000). *The Best on Quality*. Milwaukee, WI. In: ASQ Quality Press. Vol 11, S. 42.

<sup>26</sup> In Japan nannte man Deming den „Vater der Qualitätsbewegung“, vgl. Masing, Walter (1988). *Handbuch der Qualitätssicherung*. München, Wien: Carl Hanser Verlag, S. 12.

<sup>27</sup> Zollondz, Hans-Dieter (2001). *Lexikon Qualitätsmanagement – Handbuch des modernen Managements auf der Basis des Qualitätsmanagements*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, S. 87.

- 
- <sup>28</sup> Messer, Donald E. (1998). *Reinventing the Church*. Web 1.12.20 <https://www.religion-online.org/article/reinventing-the-church/>
- <sup>29</sup> Crosby, Philip B. (1994). *Completeness: Quality for the 21st Century*. Plume.
- <sup>30</sup> Bowies, Jerry; Hamond, Joshua (2001). *TQM Apostles* in: Stupak, Ronald J.; Leitner, Peter M. (2001). *Handbook of public quality management*, Basel, CH: Marcel Dekker Inc., S. 40.
- <sup>31</sup> Verein Deutscher Ingenieur (2001). *VDI/DGQ 5502*. Berlin: Beuth-Verlag., S.2.
- <sup>32</sup> Warren, Rick (2001). *Kirche mit Vision*. Aßlar: Gerth Medien.
- <sup>33</sup> Hybels in: Anthony, Michael J.; ESTEP Jr, James (2005). *Management Essentials*. Nashville, Tennessee, US: Broadman & Holman Publishers., S. 74
- <sup>34</sup> Leavenworth, Paul (2000). *Leadership Development – Leadership Interprets God’s Heart*. In: Leadership Tips. 2000 Sept/Oct.
- <sup>35</sup> „Durch Glauben verließ er Ägypten und fürchtete die Wut des Königs nicht; denn er hielt standhaft aus, als sähe er den Unsichtbaren“ (Heb 11:27; Elb)
- <sup>36</sup> Leiter: 1Mo 28,10-22; El-Bethel-El: 1Mo 35,7; Brennender Busch: 2Mo, 3,2; Knochen: Hes 37,1-4; Cherubim: Hes 41,18-20,25; Mazedonien: Apg 16,9; Älteste: Offb 4,4,10; 5,5; 6,8; u.v.a.
- <sup>37</sup> SCHWARZ, Christian A. (1996). *Die natürliche Gemeindeentwicklung*. Emmelsbüll, D: C&P Verlag.
- <sup>38</sup> Kallestad, Walther P.; Schey, Steven L. (1994). *Total Quality Ministry*. Augsburg Fortress, S. 111.
- <sup>39</sup> Ebd. Schaller, in: Kallestad/Shey, S. 112.
- <sup>40</sup> Elberfelder Studienbibel mit Sprachschlüssel (2009), 6. Aufl. SCM R. Brockhaus, Witten. Schlüssel 2816.
- <sup>41</sup> Rothlauf, Jürgen (2004). *Total Quality Management – Theorie und Praxis*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, S. 302.
- <sup>42</sup> Pohl, Adolf. (1986). *Das Evangelium des Markus*. (Ergänzungsband) in Wuppertaler Studienbibel, R. Brockhaus Verlag, Wuppertal, 1986, S. 89: „Stolz erklärten sie [die Schriftgelehrten] in Joh 9,28: »Wir sind Jünger des Mose.« Sie hatten den »Stuhl des Mose« inne (Mt 23,2) ... Jesus aber brach zu aller Entsetzen diese Überlieferungskette ab ... Etwas Ungeheuerliches also: Nicht durch den jahrhundertelangen Schlauch der Überlieferung holte er Offenbarung herbei, sondern war in Person Offenbarung.“
- <sup>43</sup> [pcglobalnetwork.com](http://pcglobalnetwork.com)
- <sup>44</sup> Abromeit (2001), S. 57.
- <sup>45</sup> Chand, Samuel R. (2011). *Cracking your church’s culture code*. S. 10.
- <sup>46</sup> Quinn, Robert E.; Cameron, Kim: *Organisational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence*. In: Management Science. (1983) Jan, Vol. 29, No. 1, pp 33-51.
- <sup>47</sup> Ebd.
- <sup>48</sup> <https://www.ceceurope.org/>
- <sup>49</sup> Huber, Wolfgang (2006). *Kirche der Freiheit – Impulspapier des Rates der EKD*. Hannover, Germany: Kirchenamt der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD).
- <sup>50</sup> Schnase, Robert (2018). *Five Practices of Fruitful Congregations*. Nashville: Abingdon Press.
- <sup>51</sup> Crosby, Philip B. (1979). *Quality Is Free*. New York, NY, US: Mentor Books., S. 8.
- <sup>52</sup> Sage, Andrew P.; Rouse, William B. (2009). *Handbook of Systems Engineering and Management*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., S. 328.
- <sup>53</sup> Vgl. Pareto-Analysen, Histogramme, Fehlerbaumanalysen, usw. Dabei sollen die Grundursachen des Problems festgestellt werden, warum es aufgetreten und warum es niemand bemerkt hat. Oft sind es tiefer liegende Ursachen, die hinter den scheinbar offensichtlichen stecken.
- <sup>54</sup> Für Messgrößen oder Indikatoren (KPIs) lassen sich Trends verfolgen
- <sup>55</sup> Falls die Wirksamkeit ausbleibt, müssen weitere Informationen und Zusammenhänge über Einflussgrößen ausgewertet werden. Schließlich wird ein erneuter Durchlauf des PDCA-Zyklus erforderlich sein. Der kontinuierliche Verbesserungsprozess geht davon aus, dass er PDCA-Zyklus immer neu durchlaufen wird.
- <sup>56</sup> Schwarz, Christian (1995). *Der Liebe-Lern-Prozess*. Glashütten: C&P Verlagsgesellschaft mbH.