

# Macher – Motor – Mentor?

## Warum die Rolle von Pastoren sich verändern muss

*Swen Schönheit (Berlin)*

In den letzten Wochen habe ich mal wieder meine Arbeitszeit protokolliert und meine verschiedenen Aufgabenbereiche analysiert. Alle paar Jahre tue ich dies, vor allem, wenn Veränderungen in meinem Dienst anstehen. In nunmehr 26 Jahren Gemeindearbeit am selben Ort hat sich meine Rolle mehrfach verändert. Derzeit reduziere ich mein Pfarramt in der Ortsgemeinde auf 50 %, ein neuer Kollege mit weiteren 50 % tritt in Kürze seinen Dienst an. Solch eine Erfassung der tatsächlich geleisteten Arbeit ist jedes Mal erhellend: Ich komme noch immer auf fast 30 Tätigkeitsbereiche, für die ich Verantwortung trage, Ansprechpartner oder Berater bin. Und das in einer gut aufgestellten Gemeinde mit einem selbstständig arbeitenden Team! Ein Blick auf meine Hängeregistratur beweist es: Unser Beruf als Pfarrer und Pastoren ist komplex, vielfältig, abwechslungsreich. Manches ist planbar und läuft routiniert, anderes kommt überraschend und unvorhersehbar. Als ich während meines Studiums im Rheinland Gemeindepraktikum machte, konnte ich nur staunen über den Job des dortigen Pfarrers: Mehrmals am Tag wechselte die Szene, jede Minute schien verplant, ständig wollten Menschen irgendwas ... Dauerlauf im Auftrag des Herrn. Würde ich je so arbeiten können?

### 1. Der Beruf von Pastoren/innen ist herausfordernder geworden

Während meines Vikariats Mitte der 1980er Jahre spielten Fragen nach persönlicher Belastbarkeit und Widerstandsfähigkeit (Resilienz)<sup>1</sup>, nach persönlicher Integrität und der „Kunst der Menschenführung“<sup>2</sup> kaum eine Rolle. Doch genau im Hinblick auf soziale Kompetenz (Soft Skills) und emotionale Intelligenz entscheidet sich, ob eine Gemeinde unter der Führung ihres Hirten aufblüht oder verkümmert. Hieran entscheidet sich auch, ob der Hirte selbst den „Langstreckenlauf“ seines Dienstes durchhält und bis zum Ende motiviert bleibt. Dabei ist noch gar nicht in den Blick genommen, welches Geistes Kind der Pastor oder die Pastorin ist, wie es um ihre persönliche Spiritualität bestellt ist und ob er/sie in der Lage ist, das Ganze einer Gemeinde visionär zu entwickeln.

Besonders Kirche im ländlichen Raum erweist sich zunehmend als kräfteverschleißender Arbeitsplatz. „Wir sind doch Rund um die Uhr im Dienst!“, hieß es kürzlich beim Austausch in unserem Pfarrkonvent. Kollegen, die auf Einzelpfarrstellen in Brandenburg gearbeitet haben, berichten von ihren drei Dörfern am Stadtrand, andere haben bereits zehn und mehr in der Fläche zu betreuen. Da kann man nur noch Stückwerk leisten! „Die eigenen Ansprüche, denen man letztlich nie gerecht wird“, sind das Schwierigste dabei, meint eine Kollegin. Und ein anderer ergänzt nachdenklich: „Ein Beruf, den man bis zum Ende kaum schaffen kann!“ In dem Maß, wie Leitung kaum durch Laien wahrgenommen wird, sind Pfarrer und Pfarrerinnen das „Mädchen für alles“. Die Versorgung der Gemeinde wird vom Amtsträger erwartet, während die Mehrzahl der Gottesdienstbesucher passiv bleibt und sich bedienen lässt – sofern sie überhaupt kommen! Der Gedanke vom „Priestertum aller Gläubigen“ ist unbekannt oder in der Praxis nicht gewollt, also bleibt der Pastor der Motor. Wenn der nicht richtig funktioniert, läuft vor Ort

gar nichts. Letztlich fällt alles auf uns selbst zurück. „*Ich bin Einzelkämpfer und weiß nicht, wie ich das rauskomme*“, formuliert ein Pfarrkollege.

Inzwischen macht das Wort vom „*Stress im Talar*“ die Runde. Der bayerische Klinikseelsorger Andreas von Heyl bilanzierte nach einer Untersuchung im Auftrag seiner Landeskirche schon vor über zehn Jahren: „*Für fast die Hälfte der befragten Pfarrer besteht demnach zumindest das Risiko, ein Burnout-Syndrom zu erleiden.*“ Eine der Ursachen liegt darin, „*dass man ein unendlich vielfältiges Arbeitsfeld hat, in dem man den ganzen Tag in den verschiedensten Rollen tätig sein muss und kaum Resonanz bekommt.*“<sup>3</sup> Wenn die Hirten im Dauerlauf ermatten, wie können sie die Herde noch führen? Wenn die Hirten das Ziel aus den Augen verlieren oder sich womöglich im Kreis drehen, wie soll die Herde dann ihr Ziel erreichen?

„*Ich will euch Hirten nach meinem Herzen geben, die sollen euch weiden mit Erkenntnis und Einsicht*“, verspricht Gott seinem Volk (Jer 3,15). Und die Gemeindeältesten von Ephesus wurden von Paulus ermahnt: „*So habt nun acht auf euch selbst und auf die ganze Herde, in welcher der Heilige Geist euch zu Aufsehern gesetzt hat.*“ (Apg 20,28) Wie muss sich die Rolle von Pastoren/Pastorinnen verändern, um nicht nur einer veränderten Gesellschaft Rechnung zu tragen, sondern die Gemeinde Gottes in dieser Zeit nach vorne zu bringen? Ist die herkömmliche Pastorenrolle vielleicht grundsätzlich überholt? Ist das Bild vom „Hirten“ durch unsere gemeindliche Anspruchshaltung zum Zerrbild dessen geworden, was Jesus ursprünglich meinte?<sup>4</sup> Sollten wir den Dienst eines „Hirten“ wieder zurückführen ins Modell einer gabenorientierten Teamleitung, für das uns das Neue Testament genügend Anhaltspunkte liefert?<sup>5</sup>

## 2. Warum unsere Kirchen einen grundlegenden Systemwechsel brauchen

Was ich im Folgenden sage, gilt maßgeblich für die Großkirchen in unserem Land. Sie sind zwar ihrer Mitgliederzahl nach noch immer „Mehrheitskirchen“, doch sind sie längst an einem historischen Wendepunkt angekommen. Strukturell dürften die Freikirchen als „kleinere Geschwister“ ähnliche Veränderungen vor sich haben. Kirche insgesamt hat einen grundlegenden Systemwechsel vor sich. Vom gesellschaftlichen Wandel sind sämtliche Konfessionen in der westlichen Welt betroffen und im Blick auf den Gegenwind unserer Zeit sitzen wir alle längst im selben Boot!

Ein Systemwechsel oder Neustart ist immer eine aufwendige Sache. Ich musste das vor einigen Monaten durchstehen (und teuer bezahlen), als mein Computer plötzlich streikte. „Sie haben ein Problem mit Ihrem Betriebssystem!“, diagnostizierte der hilfsbereite Herr vom PC-Notdienst. Was ich für eine kleine Störung hielt, entpuppte sich als Grundsatzproblem: „Wir müssen da tiefer reingehen!“ Das kostet Zeit und Geld, doch es führt kein Weg dran vorbei. Denn bei einem gestörten Betriebssystem trösten auch die besten Programme nicht! Könnte es sein, dass wir uns derzeit mit immer neuen Projekten und Programmen vertrösten, weil wir den tieferliegenden Schaden nicht wahrhaben wollen? Könnte es sein, dass Gemeinden landauf landab quasi über Wasser gehalten werden durch immer neue Ideen und „Träume von Kirche“, während wir es versäumen an die Fundamente zu gehen? Was meinte Jesus, wenn er seinen Jüngern zusagte: „*Auf diesen Felsen will ich meine Gemeinde bauen, und die Pforten des Totenreichs sollen sie nicht überwältigen.*“ (Mt 16,18)? Wo liegt das Fundament, das jeden Wandel der Zeiten übersteht? Und wer sind die Menschen, mit denen Jesus bauen kann? Noch simpler gefragt (und diese Frage geht im Sinne von 1. Korinther 3,11 ans Fundament):

- Wer ist dieser Jesus, der uns zu Partnern in seinem Bauprojekt macht?
  - Welches Bild haben wir vom Eigentümer einer *Ekklesia* (Versammlung, Gemeinde, Kirche), die das Potenzial hat alle Todesmächte zu überwinden?
- Haben wir als Kirche Jesus schon „in der Tasche“? Oder müssen wir ganz neu von ihm lernen: Was bedeutet es heute, geistlich zu leiten? Wie sieht Gemeinde aus, die ihrer Umgebung dient?

Je länger ich in meinem Beruf als Pfarrer vor Ort tätig und zunehmend im Land unterwegs bin, umso deutlicher wird mir: Kirche in ihrer gewachsenen Gestalt wird zum Auslaufmodell! Bereits als ich Mitte 1989 meinen Dienst im Märkischen Viertel begann, damals der größten Hochhaussiedlung Westberlins, war mir klar: Das Konzept „Volkskirche“ trägt nicht mehr lange! Hier leben 35.000 Menschen auf 3,2 Quadratkilometern, die sich in einer der rund 16.000 Wohnungen zuhause fühlen, für die Kirche aber im Alltag nicht mehr vorkommt. An der Zahl der Amtshandlungen gemessen, Kirche als „religiöser Dienstleister“ hat quasi ausgedient. Während unsere Gemeinde im Verlauf der 1990er Jahre eine Verdoppelung beim Gottesdienstbesuch erlebte, hat sich die Zahl ihrer Mitglieder innerhalb einer Generation halbiert. In unserem sonst recht bürgerlichen Bezirk Reinickendorf haben die Kirchengemeinden in den letztlich sieben Jahren durchschnittlich 13 % ihrer Mitglieder verloren. Einige Gemeinden befinden sich zahlenmäßig im freien Fall. Hinzu kommt die Last der Gebäude aus den 1970er Jahren, die teilweise nur mit erheblichem Aufwand zu sanieren sind. Der Trend geht zur Regionalisierung. Wir haben langfristig zu viele Gebäude für die wenigen Menschen, die wir noch erreichen.

Wenn man die Zahlen aus der 5. EKD-Erhebung über Kirchenmitgliedschaft (2014) hinzunimmt, so wird rasch deutlich: Der Kern der treuen Kirchenmitglieder hat sich zwar stabilisiert, wird aber immer älter. Die Weitergabe des christlichen Glaubens durch Tradition ist an ihr Ende gekommen. So wird in der Studie mit dem bezeichnenden Titel „Engagement und Indifferenz“ eingeräumt, dass die EKD „vor einem massiven Problem in der Überzeugungsarbeit Jugendlicher und junger Erwachsener“ steht. Sie verliert immer mehr junge Mitglieder. Je jünger die Befragten waren, umso weniger signalisierten sie „Verbundenheit“ mit Kirche und Religion.<sup>6</sup> „Eine solche distanzierte Kirchenmitgliedschaft vererbt sich nicht; sie stirbt aus“, kommentierte der damalige EKD-Ratsvorsitzende Nikolaus Schneider das Ergebnis.<sup>7</sup> Das bedeutet zugespitzt, dass die Hauptzielgruppe unseres gegenwärtigen Gottesdienstangebots irgendwann aus Altersgründen wegfällt. Zugleich wird in der Studie bedauernd festgehalten, „dass die Hoffnung auf eine Zeit der ‚Wiederkehr der Religion‘ als Rückenwind für alles Wachsen gegen den Trend insofern ein Irrtum war.“<sup>8</sup> Anders ausgedrückt: Religion ist durchaus nicht tot. Sinnsuche und spirituelle Angebote, alternative Medizin und gesunde Ernährung, die Sehnsucht nach Stressbewältigung und Ganzheitlichkeit, all das füllt Bücherregale und Internetforen. Doch an unseren Gemeinden gehen die potenziellen Kunden größtenteils vorbei. Die traditionelle Kirche wirkt gerade im Blick auf ihr geistliches Angebot irrelevant oder, wie es der Spiegel-Journalist Jan Fleischhauer ausdrückt, „spirituell kahl ... Es ist mitnichten so, dass der Glaube abstirbt, er sucht sich nur andere Wege.“<sup>9</sup>

Der anstehende **Systemwechsel** der Kirchen müsste zunächst **struktureller Art** sein: Umbau durch Rückbau! Reduktion der Standorte und Konzentration auf relevante Angebote. Verkleinerung und zugleich Aufwertung des Gebäudebestands. Der Systemwechsel müsste ferner **spiritueller Art** sein: Konzentration aufs Kerngeschäft! Man könnte auch schlicht in unsere eigenen Reihen hinein fragen: Glauben wir noch an unsere eigene „Marke“? Sind wir überzeugt von Relevanz unserer eigenen Botschaft? Motiviert uns die *Dynamis* (Kraft) des Evangeliums, die einen Paulus erfüllte und immer wieder neu aufbrechen ließ (vgl. Röm 1,14.16; 1.Kor 1,18; 9,16)? Wie steht es um den „*wahren Schatz*

der Kirche“, den Martin Luther in der Heiligen Schrift wiederentdeckte? Liegt die Zukunft unserer Kirchen letztlich darin, dass sie selbst umkehrt und ehrlich Buße vollzieht, wie es Luther zu Beginn seiner 95 Thesen forderte?<sup>10</sup> Um noch einmal die Kirchenmitgliedschaftsstudie zu zitieren: „*Ein Wachsen gegen den Trend der Demographie, der Säkularisierung und der Deinstitutionalisierung dürfte ein kraftvolles geistliches Geschehen zur Voraussetzung haben.*“<sup>11</sup> Ist dies in Sicht?

### 3. Das Versorgungsprinzip: strukturelle und geistliche Sackgasse

Der Relevanzverlust unserer Kirchen und die bedrängende Strukturkrise bringt letztlich ein Grundmuster ans Licht, das geistlich gesehen immer schon in die Sackgasse führte: Das Versorgungsprinzip. In „guten Zeiten“ (sprich: wenn genügend Geld da ist) scheint daran nichts verkehrt zu sein. Pfarrer und Pastoren werden schließlich dafür bezahlt, dass sie „einen guten Job machen“ – und alle sind zufrieden. Der Erfolg ihrer Arbeit ist bei diesem Paradigma geradezu abhängig vom Grad an Zufriedenheit innerhalb der Gemeinde. Was aber bleibt, wenn der Nachwuchs ausbleibt, wenn Pfarrstellen wegfallen und irgendwann keine Profis mehr vor Ort tätig sind? Steht und fällt die Gemeinde mit ihrem Pfarrer oder Pastor? Hier sind tiefergehende Fragen und ehrliche Antworten nötig!

#### 3.1 Versorgung als geistlicher Wachstumsfaktor

Mit unserem Glaubensleben ist es ähnlich wie bei der Entwicklung eines Menschen: Das Neugeborene braucht viel Aufmerksamkeit, Pflege und Versorgung. Paulus erinnert in seinem ersten Brief an die Thessalonicher an seine Fürsorge für die jungen Gläubigen. Dabei spielte er eine mütterliche und väterliche Rolle. Er spricht von Liebe und Pflege, von Sehnsucht und Selbstlosigkeit, von Vorbild und Erziehung (1.Thes 2,6-12). Nur wenn Menschen sich gezielt um uns kümmern und während der ersten „Lebensjahre“ an die Hand nehmen, werden wir im Glauben wachsen. Allerdings muss jedes Kind auch seine Pubertät erfolgreich meistern, sonst bleibt der Mensch unreif, unmündig und verführbar. Von dieser Gefahr spricht Paulus im Epheserbrief (4,13-15).

#### 3.2 Versorgung als Ausdruck der Unmündigkeit

Etwas polemisch könnte man fragen: Gibt es in unseren Gemeinden zu viele unreife Christen, die längst den Stand von geistlichen Vätern und Müttern erreicht haben sollten, aber immer noch wie Kinder gefüttert werden wollen oder sich wie Teenager aufführen (vgl. Heb 5,12-14)? Obwohl es für diese Metapher weder biologische noch exegetische Anhaltspunkte gibt: Gemeindeglieder bleiben häufig auf dem Niveau von Schafen stehen, während dringend mehr Hirten gebraucht werden! Jedenfalls hat Jesus seine Jünger zwar als „guter Hirte“ geprägt und geführt, darüber hinaus strebte er jedoch eine Vervielfältigung von Hirten an (Joh 10,11.16; Mt 9,36-38). Nicky Gumbel, Autor der international weit verbreiteten Alpha-Kurse, sagt dasselbe mit einem sportlichen Bild: „*Die Kirche gleicht einem Fußballspiel, wo sich Tausende von Leuten, die dringend mehr Bewegung brauchen, an dem Anblick von zweihundzwanzig Leuten ergötzen, die dringend eine Pause brauchen!*“<sup>12</sup>

#### 3.3 Versorgung als Sackgasse im System

Klaus Eickhoff hat Anfang der 1990er Jahre die Versorgungsmentalität in unseren Gemeinden kritisch beleuchtet. Das traditionelle Gegenüber von Amtsträger und Laien führt zu ständiger Überlastung beim (angestellten oder verbeamteten) „Geistlichen“, während die „Laien“ in einem Zustand „geistlicher Unmündigkeit“ verharren. „*Die Gaben der Gemeindeglieder können sich nicht entfalten. ... Wenige*

*dienen, aber viele lassen sich be-dienen.“ Dies aber stellt die „vom Neuen Testament her zugesuchte Aufgabe“ des Pfarrers auf den Kopf: „Der Pfarrer soll die Begabten nicht versorgen, er soll sie ausbilden“, meint Eickhoff. „Der Pfarrer kann sich nicht zerreißen; er kann sich jedoch vervielfältigen. ... Hier umzudenken und umzukehren ist nicht leicht. Wir sind so sehr auf der Versorgungsschiene abgefahren, dass ein Umstellen der Weichen nicht einfach ist.“<sup>13</sup>*

Auf derselben Linie liegt Klaus Douglass mit seinem Buch „Die neue Reformation“, in dem er postuliert: „Die Auflösung der Pfarrerzentrierung muss von den ... Pfarrern selbst ausgehen.“<sup>14</sup> Solch ein grundlegender Paradigmenwechsel muss jedoch gewollt sein! Herausfordernde Rückfragen an die eigene Identität und Spiritualität, an theologische und charakterliche Voraussetzungen beim Amtsträger sind damit verbunden.

### **3.4 Vervielfältigung als zukunftsweisende Alternative**

Schließlich sei noch Christian Schwarz erwähnt, der aufgrund internationaler Untersuchungen zu dem Schluss kommt: „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.“<sup>15</sup> Die Alternative „Versorgung oder Vervielfältigung“ schlägt sich sofort im Terminkalender von Pastoren und Pastorinnen nieder. Hier geht es um bewusste Prioritätensetzung und ein langfristiges Umsteuern. Auch die Frage nach der Übereinkunft zwischen Pastor/Pfarrer und Gemeindeleitung/Kirchenvorstand ist von entscheidender Bedeutung. Geistlich gesehen geht es allerdings um weit mehr als um „Gesundheit am Arbeitsplatz“ und eine menschenwürdige Gestaltung der Pastorenrolle. Im Tiefsten steht die Zukunftsfrage der Kirche überhaupt auf dem Spiel. Wie kann es noch einmal gelingen, „die Botschaft von der freien Gnade Gottes auszurichten an alles Volk“, wie die Bekenntnissynode 1934 in Wuppertal-Barmen formulierte (6. These)<sup>16</sup> – und zwar bei finanziellen Einschnitten, personeller Verknappung, Verlust von Gebäuden? Kurz: Wie kann durch Gottes Gnade aus dem Rückbau ein Mehrwert entstehen? Wie kann die Krise zum Neuaufbruch führen?

### **3.5 Vervielfältigung als Prinzip im Reich Gottes**

Bei einem kurzen Blick ins Neue Testament müsste es uns ins Auge springen: Jesus sprach ständig in Bildworten und verknüpfte seine Gleichnisse häufig mit dem Hinweis: „Das Reich der Himmel gleicht ...“ (z.B. Mt 13,31.33.44.45.47). Das Grundprinzip scheint jeweils identisch zu sein: Aus kleinen Anfängen entsteht etwas Bereicherndes, Beglückendes, Beflügelndes. Das Unscheinbare entfaltet eine sichtbare Wirkung. Wenn die Voraussetzungen stimmen (Saatgut), lässt sich die Entwicklung nicht mehr aufhalten (Frucht)! Allerdings – so spätere Gleichnisse bei Matthäus – geht mit der Entwicklung des „Neuen“ zugleich eine Verhärtung des „Alten“ einher und führt schließlich zur Scheidung der Geister (vgl. Mt 22,1-14; 25,1-13). Einen Überraschungsfaktor allerdings können wir im großen Gleichnis-Kapitel Matthäus 13 leicht überlesen: Der „gute Same“ ist nicht nur das Wort Gottes, das in unseren Herzen gleichsam „gutes Erdreich“ findet. Letztlich gleichen die „Kinder des Reichs“ selbst solchen Samenkörnern, die Gott strategisch im Erdreich dieser Welt verteilt (Mt 13,8.23.38). Wir selbst sind berufen, Segensträger in dieser Welt zu sein und geistliches Leben zu multiplizieren. In diesem Sinne gehörte es zu den letzten Wünschen Jesu für seine Jünger, „dass ihr hingehet und Frucht bringt und eure Frucht bleibt.“ Jesus sah in diesem geistlichen „Fruchtbringen“ den einzigen Weg, wahrhaft als Jünger zu leben und Gott Ehre zu bereiten (Joh 15,5.8.16)! Für die Frage nach dem Abschied vom Versorgungsprinzip in der Kirche können wir folgende Schlüsse aus diesem „Reich-Gottes-Prinzip“ ziehen:

- Gemeinde wird lebendig primär nicht durch die richtigen Programme, sondern durch Personen, die durch die Begegnung mit Christus neues Leben empfangen haben. Erfolgreiche Programme sind ein Ausdruck dessen, was Personen authentisch leben.
- Der eigentliche „Baustoff“ einer Gemeinde liegt nicht bei ihren Häusern, Strukturen und Finanzen, sondern besteht aus Menschen, in denen Jesus Christus lebt. „*So lasst auch ihr euch nun als lebendige Steine aufbauen, als ein geistliches Haus ...*“ (1.Pt 2,5)

Wenn wir gezielt in Einzelne investieren, sie auf dem Weg der Nachfolge begleiten und zur geistlichen Reife führen (Galater 4,19: „*bis Christus in euch Gestalt gewinnt*“), wird die Langzeitwirkung nicht ausbleiben. Bis zum heutigen Tag ist die Kirchen- und Missionsgeschichte reich an Beispielen, wie Einzelne zum Ausgangspunkt einer ganzen Bewegung wurden. Einzelne tragen von Gott her das Potenzial in sich, „*hundert-, sechzig- und dreißigfach Frucht*“ zu bringen! Erst wenn wir diese Perspektive der Gottesherrschaft wieder verinnerlicht haben, werden wir nachhaltig Gemeinde bauen können.

## 4. Die Reformation: eine unerledigte Aufgabe

Martin Luther legte die Axt an die Wurzel eines über tausend Jahre alten Systems der staatlich gestützten Amtskirche, als er im Jahr 1520 formulierte: „*Alle Christen sind wahrhaft geistlichen Standes; es ist unter ihnen kein Unterschied als allein hinsichtlich des Amtes. Wie Paulus in 1.Korinther 12 sagt, dass wir allesamt ein Körper seien. ... Wir werden allesamt durch die Taufe zu Priestern geweiht.*“<sup>17</sup> Der flotte Spruch nach der Wahl Benedictus XVI. „*Wir sind Papst*“ hat also durchaus eine Begründung in Luthers Formulierung und vor allem im Neuen Testament (vgl. 1.Pt 2,9-10)! Der Reformator forderte ein mündiges Kirchenvolk, das eigenständig die Bibel zur Hand nehmen, kirchliche Lehre beurteilen und Gemeinde leiten durchschauen kann. Dennoch: Das ganze Spektrum der neutestamentlichen Gaben wurde im 16. Jahrhundert jedoch nicht wiedererweckt. Die mündige Gemeinde, getragen von denen, „*welche mit Ernst Christen sein wollen und das Evangelium mit Hand und Mund bekennen*“, blieb leider Theorie.<sup>18</sup> Auch die Reformatoren blieben Kinder ihrer Zeit und setzten die Reformation am Ende mit politischen Mitteln durch statt auf eine Basisbewegung zu setzen. Auch die „neue“ Kirche entwickelte wieder Machtstrukturen, der protestantische Pfarrer wurde zum Amtsträger, zum aufgeklärten Gelehrten und schließlich zum preußischen Staatsbeamten.

Großartig bleibt: Die Reformation hat das „*Pro nobis*“ des Neuen Testaments als Glaubensgrundlage wiederentdeckt. Allein durch das, was Christus „für uns“ getan hat, stehen wir gerecht vor Gott und werden in den Stand der Gnade versetzt. Das Werk der Erlösung am Kreuz ist ebenso unverzichtbar wie unnachahmlich. Hier bedarf es keiner Ergänzung oder Fortführung durch uns (vgl. Heb 7,27; 9,12). Was die Reformation allerdings weniger ans Licht brachte, ist der Vorbildcharakter Jesu, sein Lebensmodell und die Strategie, die er seinen Jüngern hinterließ. Wenn Petrus schreibt, dass „*Christus uns ein Vorbild hinterlassen hat, damit ihr seinen Fußtapfen nachfolgt*“, ist zunächst die persönliche Lebensführung der Christen gemeint (1.Pt 2,12). Aber bietet die „Fußspur Christi“ nicht auch die Marschroute für eine zukunftsträchtige Gemeindeentwicklung? Wenn Paulus von Christus sagt, dass in ihm „*alle Schätze der Weisheit und der Erkenntnis verborgen sind*“, sollten wir dann nicht auch von Jesus Strategieentwicklung lernen (Kol 2,3)? Der „*Christus für uns*“ ist im Heiligen Geist auch der „*Christus in uns*“ und möchte als „*Christus durch uns*“ seine Ziele in dieser Welt erreichen. „*Und der Herr wirkte mit ihnen ...*“ (Mk 16,20) Diese nachösterliche Perspektive sollte auch unser Nachdenken über Ausgestaltung der Gemeinde und Umgestaltung der Pastorenrolle leiten. Ohne die konsequente Erwartung des „mit-uns-sein“ Gottes im

Kraftfeld des Heiligen Geistes wird Gemeindeaufbau schnell eigenmächtig. Selbstüberschätzung und Erschöpfung werden dann kaum ausbleiben. Insofern werde ich im übernächsten Abschnitt von der „Strategie Jesu“ sprechen und daraus Schlüsse für die Neugestaltung unserer Pastorenrolle ziehen.

Das Defizit an konsequenter Umsetzung des reformatorischen Ansatzes hat in den 1960er Jahren bereits Rudolf Bohren beklagt: „*Die Gemeinde Jesu Christi und also die nach Gottes Wort reformierte Gemeinde ist die vom Geist begabte, in der Mannigfaltigkeit der Dienste. Darum ist die Gemeinde ein Volk von Königen, Priestern, Propheten und Lehrern. Alle dienen einander, und miteinander dienen sie der Welt. Wir aber haben die Gaben weithin eingesargt ins Pfarramt. Weithin ist der Pfarrer allein König, Priester, Prophet und Lehrer. Alle dienen dann dem Einen, und Einer dient allen. Damit aber bleibt die Gemeinde unmündig und der Pfarrer überlastet. Damit unterbleibt der Dienst an der Welt. Wir müssen also erkennen, dass das Pfarramt in seiner heutigen Gestalt einer nach Gottes Wort reformierten Gemeinde nicht mehr entspricht, dass das Gegenüber von Pfarrer und Gemeinde fatal unbiblisch geworden ist.*“<sup>19</sup>

In gleicher Weise kritisieren Peter Böhlemann und Michael Herbst in jüngster Zeit diese Verengung der traditionellen Pastorenkirche: „*Wir haben in der Theologie den Fehler gemacht, fast alle im Neuen Testament genannten Charismen strukturell im Pfarramt zu verankern.*“ Das Umdenken muss in folgender Richtung gehen: „*Die Amtsträger sollen die Christen ,zurüsten‘; aber sie sollen nicht selbst alle Funktionen in der Kirche wahrnehmen.*“<sup>20</sup> Wie kommt es nur, dass mit dem Abstand von etlichen Jahrzehnten dasselbe gesagt werden muss? Wir wissen es besser, aber wir tun es nicht! Sind wir Gefangene der Gewohnheit geworden? Hat sich die Kirche der Reformation zu einem nicht mehr reformierbaren System entwickelt, dem der dringend nötige Systemwechsel einfach nicht gelingen will? Wie kann es in Zeiten des Umbruchs gelingen, ein Stück Neuland zu pflügen, wie die Propheten sagen: einen „*Neubruch*“, statt weiterhin „*unter die Dornen*“ zu säen (Jer 4,3; Hos 10,12)?

## 5. Zurück zu den einfachen Dingen: Von Jesus lernen!

Jesus ist und bleibt ein Phänomen. Unabhängig vom Glauben an ihn muss man sich schon wundern, wie er es schaffte in so kurzer Zeit eine Bewegung von so großer Wirkung auszulösen. Niemand unter allen Politikern und Strategen, Philosophen und Künstlern, Erfindern und Religionsstiftern hat die Welt bisher so nachhaltig verändert wie er. Die Antwort, dass er ja Gottes Sohn war, greift zu kurz. Auch für ihn, der ganz Mensch war wie wir, hatte der Tag nur „*zwölf Stunden*“ (Joh 1,14; 11,9). Was waren seine Mittel? Man hat nicht den Eindruck, dass Jesus während der kurzen Zeit seiner öffentlichen Wirksamkeit auf medialen Effekt gesetzt hätte (dazu gehörte literarische Tätigkeit, die sein Schüler Matthäus ausübte). Man kann auch nicht erkennen, dass er religiöse Ämter oder politischen Einfluss angestrebt hätte (vielleicht wäre Nikodemus dazu hilfreich geworden). Man erkennt auch keinerlei Ambitionen, finanziertige Sponsoren zu gewinnen (dies wäre vermutlich der „*reiche Jüngling*“ geworden). War Jesus naiv? Oder ging seine Strategie tiefer als die naheliegenden Mittel, um öffentliche Aufmerksamkeit zu gewinnen?

### 5.1 Mentoring und die Weisheit der Bibel

Wenn man die Evangelien einmal unter dem Stichwort „Mentoring“ durchliest, können einem die Augen aufgehen über den Reichtum an „*Weisheit und Erkenntnis*“ zu diesem Thema. Obwohl das Stichwort nicht der Bibel, sondern der griechischen Mythologie entspringt (Mentor war Hauslehrer für Telemachos, den Sohn des Odysseus), ist die Bibel voll davon. Bereits im Alten Testament sehen wir

Mose, der seinen Diener Josua langfristig aufbaut und ihm schließlich das angefangene Werk überträgt. Elia fand in Elisa einen Schüler, der sich den „*zweifachen Anteil*“ an Einfluss wünschte (2.Kön 2,9). David kam in seine Position durch Samuel als Entdecker, er hatte in Jonathan einen Ermutiger, in Nathan einen Ermahnern ... all das sind wichtige Aspekte von Mentoring!

Im Neuen Testament sehen wir dasselbe Prinzip in der Beziehung zwischen Paulus und Barnabas, der den Völkerapostel letztlich ins Team holte. Paulus wiederum wurde zum Mentor für Timotheus und Silas, für Priscilla und Aquila. Dieses Ehepaar wiederum förderte Apollos (vgl. Apg 11; 13; 15; 16; 18). Doch bei Jesus hat die ganze Sache System: „*Er stieg auf den Berg und rief zu sich, welche er wollte; und sie kamen zu ihm. Und er bestimmte zwölf, damit sie bei ihm sein sollten und die er aussandte, um zu verkündigen, und die Vollmacht haben sollten, die Krankheiten zu heilen und die Dämonen auszutreiben.*“ (Mk 3,13-16) In der Parallele bei Lukas heißt es, dass Jesus vor dieser engeren Auswahl die Nacht „*im Gebet zu Gott*“ verbrachte (Lk 6,12). Welche strategische Entscheidung war mit diesem Ereignis „auf dem Berg“ verbunden?

## 5.2 Die Doppelstrategie des Meisters

In der ersten Phase seines Dienstes (vielleicht dem ersten Drittel seiner drei Jahre öffentlicher Wirksamkeit) wandte sich Jesus an das Volk und erzielte eine gewisse Breitenwirkung. „*Jesus durchzog ganz Galiläa, lehrte in ihren Synagogen und verkündigte das Evangelium von dem Reich und heilte alle Krankheiten und alle Gebrechen im Volk*“, fasst Matthäus wiederholt zusammen (4,23; 9,35). Dabei blieb er sowohl im nationalen als auch im vertrauten religiösen Rahmen. Große Versammlungen unter freiem Himmel kamen hinzu, wo die Menschen seiner Zeit beide Aspekte der anbrechenden Gottesherrschaft hörten und sahen: Die frohmachende Botschaft (Evangelium) und die heilmachende Kraft (Wunder). Jesu Einfluss über die Landesgrenzen hinaus war nur eine Frage der Zeit (Mk 3,7-10). Dabei hatten die Zeichen einer neuen Welt einen enormen Streueffekt: Wer von Gott Heilung erlebt, kann davon kaum schweigen (Mk 1,44-45; 5,19-20)! Zugleich setzte Jesus auf Einzelne, die wie ein Schlüssel ganze Gruppen erschlossen, zu denen Jesus natürlicherweise keinen Zugang hatte (Mt 9,9-10). Doch welchen Mehrwert hatten die Auswahl der Zwölf und die Konzentration auf eine Kleingruppe?

Das Volk		Die Jünger	
Er lehrte sie	Mt 5,1; 15,10; 23,1	Er lehrte sie	Mk 4,10-11; 7,17; 10,10; 13,3
Er heilte sie	Mt 4,24-25; 9,35-36 Mt 8,1-3; 14,13-14 Mt 15,29-31; 19,2	Er sammelte sie	Mk 6,30-32 Mk 8,10.13 Mk 14,33.37
		Er prägte sie	Mk 9,33-34; 10,35-45

Wenn man die Textbefunde einmal tabellarisch gegenüberstellt, wird rasch deutlich: Jesus wandte sich seinem Volk, dem erwählten Bundesvolk in ganzer Breite zu. Sie sollten die Botschaft und die Kraft der guten „Herrschaft des Himmels“ hören und spüren. Doch eine Bewegung von nachhaltiger Wirkung sah Jesus nicht aus dem Volk hervorkommen, sondern durch die Auswahl seiner zwölf Jünger. „*Jesus wollte nicht die Menge beeindrucken, sondern ein Reich aufrichten. Dies setzte Männer voraus, die das Volk führen konnten*“, fasst Robert E. Coleman die Prioritätensetzung Jesu zusammen. „*Deshalb konzentrierte er sich auf jene, die den Grundstock dieser Führungsschicht bilden sollten. Obwohl er tat, was er konnte, um der Volksmenge zu helfen, musste er sich in erster Linie den wenigen Männern zuwenden, damit schließlich auch die vielen errettet werden konnten. Das war die große Linie seiner Strategie.*“<sup>21</sup>

### 5.3 Von der Kleingruppe zur Bewegung

Für die Gründung eines Zwölferkreises gab es Vorbilder in den Prophetenschulen des Alten Testaments, vermutlich stand auch die Symbolik der zwölf Stämme Israels im Hintergrund (vgl. Lk 22,29-30). Auch rabbinische Schulen mit einer Lebensgemeinschaft auf Zeit gab es zurzeit Jesu. Insofern stellte das Format seiner Jünger-Gruppe nichts Besonderes dar. Doch inhaltlich gab Jesus dem Ganzen eine unnachahmliche Prägung. „Jesus *berief die Jünger nicht nur zu einem Programm, sondern zu einer lebensverändernden Beziehung*“, schreibt Günter Krallmann in seinem Buch „Leidenschaftliche Leiterschaft“, das die Missionsstrategie Jesu untersucht. „Jesus wusste, dass das verbindliche Zusammensein mit ihm der fruchtbarste Boden für die Jünger war, um charakterlich heranzureifen, in der Erkenntnis zu wachsen und um bestimmte Fähigkeiten heranzubilden.“<sup>22</sup> Die Verse in Markus 3 könnte man als Mission Statement lesen, in dem die Absichten Jesu für seine Freunde zusammengefasst sind:

1. Verbindliche Gemeinschaft mit prägender Wirkung („damit sie bei ihm sein sollten“)
2. Befähigung und Bevollmächtigung zum Dienst („und die Vollmacht haben sollten“)
3. Ausbreitung der Bewegung („und die er aussandte“)

Jesus setzte also auf eine langfristige Wirkung. Seine Liebe galt allen Menschen, seine gezielte Investition jedoch dem Leben weniger. Er entschied sich gewissermaßen für „Klasse statt Masse“. Er wollte nicht nur gut informierte Mitarbeiter, sondern zutiefst transformierte Menschen. Menschen, die durch seinen Einfluss ihm selbst immer ähnlicher werden (vgl. Lk 6,40). Krallmann schreibt dazu: „Die Methode, die Jesus wählte, war einfach und zwanglos, praktisch und ganzheitlich. Die Schule der Jünger war die Gesamtheit der Lebenserfahrungen, die sie mit Jesus teilten, und die Worte ihres Lehrers waren lediglich eine Erklärung der Lektionen, die sie aus seinem Leben bereits gelernt hatten. Das verbindliche Zusammensein bildete das Zentrum und das Geheimnis der Schulungsmethode des Meisters.“<sup>23</sup>

Letztlich ging es Jesus um Nachhaltigkeit: Er hatte kleine, unscheinbare Samen ins Leben seiner zwölf Freunde gesät. Er selbst verzichtete auf sichtbaren Erfolg zu seiner Zeit und wurde selbst zum Saatkorn, das „in die Erde fällt und stirbt“ (Joh 12,24). Jesus wusste, dass aus Saat und Sterben irgendwann reiche Frucht hervorgeht – und er freute sich auf den langfristigen Einfluss seiner Jünger! Eine endlose Kette von Zeugen des Auferstandenen würde den Erdball umspannen. „Wer an mich glaubt wird die Werke auch tun, die ich tue, und wird größere als diese tun, weil ich zu meinem Vater gehe.“ (Joh 14,12) Gerade im Blick auf die geistlichen Aufbrüche unserer Zeit, oft unter Verfolgung und persönlichen Opfern, sieht man die Prognose Jesu bestätigt: Sein Werk geht unaufhaltsam weiter!

## 6. Strategische Entscheidungen im Leben eines Pastors/einer Pastorin

Doch welche Konsequenzen ziehen wir daraus im Blick auf die Rolle von Pfarrern und Pastoren?

(1) Zunächst einmal muss ich **theologisch entscheiden**, ob ich die Beobachtungen aus dem Neuen Testament so direkt auf mich heute beziehen will. Einfach so von Jesus lernen? Ist das nicht geschichtslose Imitation, ein Idealisieren ohne Kontext? Hierzu folgende Rückfrage: Sofern wir Theologie „inkarnatorisch“ denken, also von der Menschwerdung Gottes ausgehen, erschließt sich ein neuer Blick auf diakonisches, seelsorgerliches und missionarisches Handeln, ergeben sich neue Impulse für gesellschaftsrelevanten Gemeindebau. Wieso sollte die Frage nach Mentoring und Menschenführung

hier nicht ebenso ansetzen? Mir scheint ein Schlüssel für jeden neuen Aufbruch in der schlichten Frage zu liegen: Wie hat es Jesus gemacht – und was würde er heute tun?

(2) Ferner muss ich mich **psychologisch entscheiden**, welcher Typ Leiter ich auf Dauer sein will. Der Platzhirsch, an dem nichts vorbeigeht? Der Professionelle, der immer vorne steht und den Ton angibt? Der Perfektionist, dessen Ansprüchen letztlich niemand genügen kann? Der Unterhaltsame, der gerne dazugehören und möglichst von allen gemocht werden will? Der Übervater oder die Übermutter, die völlig in Beziehungen aufgehen und Menschen überbehüten? Der Machtmensch, der seine Position um ihrer selbst willen verteidigt? Mit den Jahren habe ich begriffen: Mentoring ist mehr eine Mentalität als eine fertige Methode. Andere Menschen zu fördern bringt die größte Erfüllung im Leben eines Leiters – sofern er oder sie nicht in sich selbst gefangen ist!

(3) Wenn ich durch alle diese Schleusen hindurch bin, muss ich **soziologisch entscheiden**: Wie will ich meine Beziehungen gestalten? Wo setze ich Prioritäten – und warum? Dies ist für Pastoren enorm schwierig, da gefühlt „immer jemand irgendwas will“! Die Menschen um uns verschwimmen zur diffusen Masse, aus der uns undifferenzierte Ansprüche entgegenkommen. Zunächst müssen wir Abschied nehmen von dem geradezu ideologischen Anspruch: „Ich muss als Pastor für alle da sein!“ Bei einer Gemeinschaft von fünfzig Personen wag es möglich sein, allen das Gefühl von Nähe zu vermitteln. Bei einer wachsenden Gemeinde jedoch muss sowohl Verantwortung auf mehrere Schultern verteilt als auch Nähe dezentral gelebt werden. Der Anspruch, dass jeder „unmittelbar“ zum Pastor ist, führt nur zu Enttäuschungen und Überforderung.

(4) Schließlich muss ich **didaktisch entscheiden**, wie ich meine neuen Prioritäten transparent und nachvollziehbar mache. Die schlechteste Begründung für „das mache ich nicht mehr!“ ist das Argument der Überlastung. Im günstigsten Fall reagiert die Gemeinde-(Leitung) darauf mitleidig. Vom Modell Jesu ausgehend entscheide ich mich, primär in die Mitarbeiter zu investieren. Wer von seinem Amt her Verantwortung trägt, sollte auch konsequent meine Aufmerksamkeit und Unterstützung bekommen. Parallel halte ich Ausschau nach Menschen, die geistlich hungrig und lernwillig sind. Mentoring gelingt am besten, wenn wir Einzelne „absichtslos“ fördern, unabhängig von ihrer jetzigen oder künftigen Position. Längerfristige Begleitung und Prägung von potenziellen Leitern geschieht idealerweise in überschaubaren Gruppen und in Eins-zu-eins-Beziehungen. Die Zeit dafür muss man sich „nehmen“!

### *Wie es praktisch laufen kann ...*

Spätestens als in unserer Gemeinde Ende der 1990er Jahre sonntags oft mehr als 200 Menschen zusammenkamen, habe ich innerlich umgeschaltet. Mein Focus ging zunehmend nach „innen“, wiewohl die Herausforderungen von „außen“ nicht nachließen: Amtshandlungen, Geschäftsführung, Konflikte und Krisen sorgten für reichlich Arbeit. Doch gezielt investiert habe ich im Sinne von Nachhaltigkeit beim Gemeindebau ...

- indem ich einige Jahre lang die Leiter unserer Hauskreise schulte und versuchte, gemeinsame Werte zu vermitteln. In den Kleingruppen wurde Beachtliches an sozialer Vernetzung und „pastoraler Fürsorge“ geleistet.
- indem ich bei unseren Glaubenskursen die Grundlage legte, Referate selbst ausarbeitete und Gruppenleiter schulte, dann aber umschaltete: Es gab viel mehr begabte Referenten, die ich nun fördern konnte. Darüber hinaus lernten Mitarbeiter anderer Gemeinden, indem sie bei uns hospitierten oder wir bei ihren Alpha-Kursen Starthilfe vor Ort gaben.

- indem ich den Lobpreis im Gottesdienst über einige Jahre selbst leitete und eine Musikteam aufbaute. Doch spätestens als andere begabte Musiker mit Leitungspotenzial auftauchten, konnte ich die Stafette weitergebe und bin heute gelegentlich „Gastspieler“.

### *Und was entspricht meinem Typ?*

Vielleicht bin ich als Pastor/Pastorin ja gerne „**Macher**“ ... Warum sollte ich nicht machen, was meinen Gaben entspricht? So habe ich immer gerne layoutet, gestaltet und Fotoserien erstellt. Allerdings muss der Macher erkennen, wann seine Zeit abgelaufen ist und andere Begabte sich auf seinem Feld betätigen können. Jede der im Neuen Testament erwähnten Gaben ist letztlich dazu da, anderen zu dienen und sie für ihren Dienst zu befähigen. „*Gabenorientierte Mitarbeit*“ gehört für mich zu einer wesentlichen Voraussetzung für eine erfüllende und erfolgreiche Pastorenrolle.<sup>24</sup> Das „Mädchen für alle/alles“ jedenfalls sollte endgültig der Vergangenheit angehören!

Vielleicht bin ich von meinem Typ her auch ein „**Motor**“ ... Wie dankbar bin ich für Männer und Frauen, die bei uns Verantwortung übernommen und Dinge in Bewegung gebracht haben! Passive und abwartende Menschen sind viel weiter verbreitet. Doch der Motor muss spüren, wann er zu schnell und dadurch heiß läuft. Er muss lernen, mit den anderen Schritt zu halten und sie mitzunehmen. Geistliche Leitung bedeutet immer, dass wir vom „Ich“ zu einem „Wir“ kommen. In diesem Sinn ist der gemeinsam zurückgelegte Weg genauso wertvoll wie das Erreichen eines Ziels.

Vielleicht bin ich auch motiviert, „**Mentor**“ für andere zu sein ... Im Chor der biblischen Zeugen bin ich dabei gut aufgehoben. Mentoring ist nicht nur angesagt und entspricht einem Bedürfnis nach Begleitung, Orientierung und Vergewisserung in Zeiten der Postmoderne. Es ist der biblische Weg, den Auftrag Jesu „*bis an das Ende der Welt*“ zu erfüllen (Apg 1,8). Nur wenn Menschen ihren Lauf bestehen, kann es auch zur Stabübergabe kommen. Nur wenn Menschen durch ihr Leben authentisch Christus bezeugen, werden andere neugierig auf eine Begegnung mit ihm. Nur wenn wir heute die Leiter von morgen bauen, wird die Gemeinde Jesu Zukunft haben in diesem Land.

---

## Anmerkungen

- 1 <https://de.wikipedia.org/wiki/Resilienz> zitiert folgende Definition: „*Resilienz ist die Fähigkeit eines Systems, mit Veränderungen umgehen zu können.*“ (Im englischen Original: „*The ability of a [system] to cope with change.*“).
- 2 Dazu ausführlicher: WOLF, Abtprimas Notker / ROSANNA, Schwester Enrica: Die Kunst, Menschen zu führen, Reinbek<sup>4</sup>2008.
- 3 von HEYL, Andreas: Habilitationsschrift an der Augustana-Hochschule in Neuendettelsau, zitiert nach einem Artikel im Stern, 6.5.2003.  
Ausführlicher dazu: von HEYL, Andreas: Sie laufen und werden nicht müde ... Betrachtungen zum pastoralen Dienst aus arbeitspsychologischer Perspektive, Leipzig 2014.
- 4 vgl. Joh 10,11-16.27-30; 21,15-17; 1.Pt 5,1-4
- 5 1.Kor 12,27-31; Eph 4,11-15
- 6 5. EKD-Erhebung über Kirchenmitgliedschaft 2014 (KMU V), Engagement und Indifferenz, Hannover 2014, S. 70. <http://www.ekd.de/EKD-Texte/92126.html>.
- 7 IDEA Spektrum, Nr. 46/2014.
- 8 KMU, S. 129.

- 9 zitiert nach: IDEA Spektrum, Nr. 51-52/2013.
- 10 vgl. dazu die 1. und 62. der 95 Thesen Martin Luthers von 1517. FAUSEL, Heinrich: D. Martin Luther – Sein Leben und Werk, Band 1, Stuttgart 1996, S. 89, 98.
- 11 KMU, S. 128.
- 12 GUMBEL, Nicky: Fragen an das Leben, Wiesbaden 1999, S. 151.
- 13 EICKHOFF, Klaus: Gemeinde entwickeln für die Volkskirche der Zukunft – Anregungen zur Praxis, Göttingen 1992, S. 253-254.
- 14 DOUGLASS, Klaus: Die neue Reformation, Stuttgart (2001), S. 137-139.
- 15 SCHWARZ, Christian A.: Die natürliche Gemeindeentwicklung, Emmelsbüll (1996), S. 22, 28.
- 16 zitiert nach: BECKMANN, Joachim (Hrsg.): Kirchliches Jahrbuch für die Ev. Kirche in Deutschland 1933-1944, Gütersloh (1976), S. 71-72.
- 17 LUTHER, Martin: An den christlichen Adel deutscher Nation von des christlichen Standes Besserung, D. Martin Luthers Werke – kritische Gesamtausgabe, Weimar (1888), WA 6, 407.
- 18 Vgl. die grundlegenden Gedanken Luthers in seiner „Vorrede zur deutschen Messe“ von 1526. In: FAUSEL, Heinrich: D. Martin Luther, Sein Leben und Werk, Neuhausen-Stuttgart 1996, Band 2, S. 124-126 (vgl. WA 19, S. 72-75).
- 19 BOHREN, Rudolf: Dem Worte folgen, Predigt und Gemeinde, München/Hamburg 1969, S. 155-156.
- 20 BÖHLEMMAN, Peter / HERBST, Michael: Geistlich leiten – Ein Handbuch, Göttingen (2011), S. 53-54.
- 21 COLEMAN, Robert E.: Des Meisters Plan der Evangelisation, Neuhausen-Stuttgart 1979, S. 23-24.
- 22 KRALLMANN, Günter: Leidenschaftliche Leiterschaft, Unna / Schwarzenfeld (2008) – im englischen Original: Mentoring for Mission, Waynesboro, GA 30830, USA 2002, S. 126.
- 23 KRALLMANN, Leiterschaft, S. 67.
- 24 so das zweite der acht „Qualitätsmerkmale“ im Konzept der „Natürlichen Gemeindeentwicklung“. SCHWARZ, Gemeindeentwicklung, S. 24-25.

Bibelstellen (wenn nicht anders angegeben) nach: Schlachter-Bibel, Bielefeld 2006

---

Diesem Artikel liegt ein Vortrag beim Pfarrkonvent im Dekanat Dillenburg am 10. Juni 2015 zugrunde.

Erschienen in: Theologisches Gespräch, Heft 4/2015 (ISSN 1431-200X)

**Rechte bei:** Oncken-Verlag | Blessings 4 you GmbH | 34123 Kassel | [www.blessings4you.de](http://www.blessings4you.de)

## *Swen Schönheit*

Swen Schönheit war 29 Jahre lang Pfarrer an der Apostel-Petrus-Gemeinde im Märkischen Viertel in Berlin. Ab 2018 war er mit 75 % Dienstumfang als Theologischer Referent bei der Geistlichen Gemeinde-Erneuerung Deutschland tätig. Bis zu seiner Pensionierung 2024 stand er im Pfarrdienst, zuletzt an der Matthias-Claudius-Gemeinde in Berlin-Heiligensee. Seit 2023 ist er Vorsitzender der GGE-Deutschland.

### **Swen Schönheit ist Autor der Bücher:**

- Unter offenem Himmel bauen – Begeisterung für wachsende Gemeinden“, Hamburg (2006)
- Gemeinde, die Kreise zieht – Das Kleingruppen-Handbuch“, Glashütten (2008)
- Menschen mit Format – Leiten lernen bei Jesus“, Lüdenscheid (2013)

Geistliche Gemeinde-Erneuerung: [www.gge-deutschland.de](http://www.gge-deutschland.de)

[www.barnabas.berlin](http://www.barnabas.berlin)