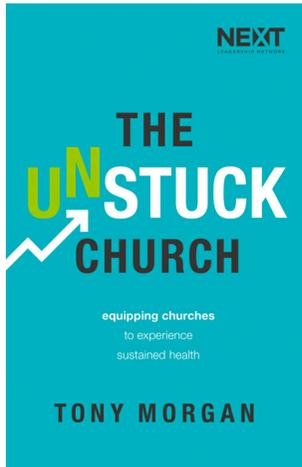


The Unstuck Church

Tony Morgan, 2017



Tony Morgan ist ehemaliger Pastor und heutiger Berater. Er hat «The Unstuck Group» gegründet, die Pfarrer und Kirchen berät.

Der Lebenszyklus von Kirchen

Kirchen haben – wie Menschen auch – einen Lebenszyklus. Eine Kirche wird gewöhnlich gegründet, wächst, erreicht ein Plateau (eine Hochebene), und wenn nichts aktiv unternommen wird, wird die Kirche sinken, und schliesslich stirbt sie irgendwann.

Es ist wichtig, zu wissen, in welcher Phase, in welcher Saison eine Kirche ist. Dann kann man

die entsprechenden Schritte unternehmen. Diese Schritte unterbrechen den natürlichen Gang und sehen ganz unterschiedlich aus, je nachdem, in welcher Phase des Lebenszyklus sich eine Kirche befindet. Ohne die Interventionen wird die Kirche steckenbleiben und die natürliche Neigung ist, dass sie sich in Richtung Niedergang und Tod entwickelt.

Les McKeown hat das Buch «Predictable Success: Getting Your Organization on the Growth Track—and Keeping it There» geschrieben. Darin beschreibt er sieben Phasen einer Organisation:

1. Früher Kampf
2. Spass
3. Wildwasser
4. Vorhersehbarer Erfolg
5. Laufband
6. Der grosse Trott
7. Todesröcheln

Tony Morgan hat daraus dieses Konzept und diese Grafik: entwickelt.



Launch: Die Gründungsphase ist aufregend und gleichzeitig angsteinflössend: Taucht jemand auf?

Momentum Growth: Die Momentum-Phase kommt als nächstes: In dieser Zeit kann fast nichts schief gehen, alles ist aufregend und macht Spass; Leute laden Leute ein, die Leitung kann fast keine Fehler machen.

Strategic Growth: Strategisches Wachstum muss folgen. Das Wachstum braucht Strukturen und Abläufe. Das Gewicht ändert sich von Persönlichkeiten zu Teams. Oft entsteht erst jetzt das Bewusstsein, dass es nicht reicht, wenn die Leute kommen, die müssen auch angeleitet werden, wie Nachfolge aussieht.

Nachhaltige Gesundheit: Die Spannung zwischen Vision und Systemen wird akzeptiert und bewältigt. Es stossen nicht nur neue Leute dazu, sondern Menschen erleben auch geistliche Erneuerung und beginnen, sich für Gottes Reich einzusetzen.

Verwaltung: Nach aussen sieht alles gut aus, es funktioniert noch immer, das Wachstum hat abgeflacht, aber die Finanzen sind absolut in Ordnung. Allerdings beginnen alle Bereiche, sich um die Leute zu kümmern, die schon da sind, anstatt um die, die nicht dazugehören. Es geht darum, Strukturen und System am laufen zu halten; die Gründungsvision gerät in den Hintergrund. Methoden werden wichtiger als die Mission.

Aufrechterhaltung: Die Zahlen von Gottesdienst-Besucher(innen) und der Spenden zeigen nach unten. Nun sind Methoden ein Heiligtum geworden; es wird schwierig, eine Gemeinde in dieser Phase wieder «herumzukriegen». Dass Leute wegbleiben, beunruhigt langsam, und der natürliche Impuls ist, alles zu tun, damit sie wieder zurückkommen. Dabei bräuchte die Kirche neue Führung und eine neue Vision.

Lebenserhaltende Massnahmen: Der Tod zeichnet sich ab. Es gibt zwei Möglichkeiten: die Türen schliessen oder ein kompletter Neubeginn. Die Fixierung auf die Vergangenheit, an die goldenen Zeiten, ist ein grosses Problem. Traditionen sind zentral, persönliche Vorlieben beherrschen die Kirche. Schliesslich geht irgendwann das Geld aus.

Kapitel 1: Gründung

Eine Kirche wird nur neu gegründet, wenn eine klare Vision da ist. Vision begeistert die einen und schreckt andere ab. Weitere Merkmale:

- grosse Träume
- Fokus auf das Erreichen von neuen Leuten
- grosse Abhängigkeit auf Freiwilligen-Engagement
- wenig konkurrenziert den Sonntagsgottesdienst
- wenige Regeln
- enge finanzielle Grenzen

Wichtig in der Gründungsphase ist ein starker Leader/eine starke Leaderin. Man braucht eher einen Leader als einen Prediger oder Seelsorger. Die neue Kirche braucht zuerst einen Leader, dann einen guten Prediger und schliesslich einen Pastor (Seelsorger) – in dieser Reihenfolge. Kirchen auf dem absteigenden Ast haben zuerst einen Seelsorger, dann einen Prediger, dann einen Leader – darum sind sie, wo sie sind.

Führungsstärke ist eine Gabe; jede(r) kann Leitungsfertigkeiten lernen, aber nicht jede(r) hat die Gabe, ein Leader zu sein.

Die Führung ist wichtig, weil in dieser Phase die Vision geklärt werden müssen, es muss auch in Konflikten ausgemacht werden, welche Werte gelten soll, das sind alles klassische Führungsaufgaben. Ebenso das Aufbauen von weiteren Führungspersönlichkeiten.

Die grosse Aufgabe: wen willst du erreichen? Das Zielpublikum muss jünger sein als du. Ein klares Zielpublikum hilft, diese Personen zu erreichen – und es stossen dann weitere Personen dazu.

Das Publikum, das man erreicht, ist gewöhnlich älter als das Zielpublikum. Wenn man die Musik und alles andere auf junge Erwachsene ausgerichtet, erreicht man auch Erwachsene im mittleren Alter – diese wären im Geheimen gerne jünger als sie sind. Junge Erwachsene wollen nicht älter sein, ältere dafür jünger. Darum: junge Erwachsene.

Eine klare Mission ist wichtig: Sie zieht an und stösst ab. Wenn Menschen dazustossen, werden auch Leute neu dabei sein, die in eine andere Richtung gehen wollen. Da muss man knallhart bei der Vision bleiben.

Ein Finanzplan muss auch her. Plane immer, weniger auszugeben, als du einzunehmen planst.

Kirchen, die Freiwillige freisetzen und ihnen Verantwortung übertragen, sind gesunder, als Kirchen, die die Arbeit den Angestellten überlassen. Das bedeutet für Pfarrer(innen): den eigenen Stolz hinunterschlucken, den eigenen Perfektionismus zu bekämpfen wie die Pest, Kontrolle abzugeben.

Epheser 4,11–13 ist da zentral:

Und er selbst gab den Heiligen die einen als Apostel, andere als Propheten, andere als Evangelisten, andere als Hirten und Lehrer,

12 damit die Heiligen zugerüstet werden zum Werk des Dienstes. Dadurch soll der Leib Christi erbaut werden,

13 bis wir alle hingelangen zur Einheit des Glaubens und der Erkenntnis des Sohnes Gottes, zum vollendeten Menschen, zum vollen Mass der Fülle Christi.

Ich als Pfarrer werbe Freiwillige nicht an, damit sie meinen Auftrag erledigen, sondern mein Ziel ist es, sie auszurüsten, damit sie ihren Auftrag erfüllen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass wir einige Schlüsselstrategien dieser Phase besprochen haben, um eine starke Führungspersönlichkeit zu werden, das Zielpublikum zu identifizieren, einen Fokus auf die Mission festzulegen, einen Finanzplan zu erstellen und Freiwillige zu befähigen.

Kapitel 2: Momentum-Wachstum

Merkmale:

- Fokus nach draussen
- Viel Begeisterung
- Kreativität und Innovation werden als selbstverständlich vorausgesetzt
- Die Vision wird in konkrete Handlungen übersetzt

- Oft sind einzelne Persönlichkeiten die treibende Kraft
- Gleichzeitig wird Leitung langsam auf mehr Schultern verteilt.

Wenn das Momentum zuschlägt, wächst es einfach. Noch sieht niemand das Bedürfnis, Strukturen zu schaffen, aber genau solche einzufädeln, muss nun geschehen.

Um zu wachsen, sollte man immer zuerst eine weitere Gottesdienst-Zeit ansetzen als ein neues Gebäude zu bauen. Das hat auch den Vorteil, dass es mehr Freiwillige *braucht*. Mehr Optionen macht es auch für Menschen einfacher, zur Kirche dazuzustossen.

Ein Raum sollte zu mindestens 50 Prozent gefüllt sein, damit Energie entsteht. Umgekehrt: Wenn mehr als 80 Prozent der Plätze gefüllt sind, muss man ein weitere Gottesdienst-Zeit einführen. Für die Vollzeiter sind Sonntagmorgen *und* Sonntagabend oder Samstagabend *und* Sonntagmorgen ein Familienkiller. Darum lieber drei Gottesdienste am Sonntagmorgen.

In der Momentum-Phase sollte man Vision nicht mit Werten verwechseln (Gastfreundschaft ist ein wichtiger Wert, ist aber keine Vision für die Zukunft), ebensowenig die Strategie mit der Vision (tolle Musik kann Teil sein der Strategie, ist aber keine Vision für die Zukunft), noch Doktrin mit Vision (Bibelzentriertheit ist keine Vision). Die Vision muss aber eine wichtige Rolle spielen. Wenn die Vision niemanden abschreckt, ist sie nicht stark genug, oder sie wurde nicht genügend klar kommuniziert.

Mission: Warum gibt es die Kirche? Ist maximal zwölf Worte lang.

Vision: Wohin wollen wir in den nächsten drei bis fünf Jahre. Morgan mag spezifische und messbare Visionen; sie dürfen gerne Zahlen enthalten.

Strategie: Wie will die Gemeinde wachsen – die Wachstum-Faktoren werden benannt. Dann wird das grosse Bild in kleine Teile geschnitten: Was muss in den nächsten sechs bis zwölf Monaten geschehen?

Werte: Es ist besser, Werte festzulegen, die für das Team gelten, das prägt die Gemeinde. Natürlich prägt der Gründer der Gemeinde die Kultur selber stark. Zum Beispiel in Sachen Verantwortung Abgeben.

Vier Schritte dazu:

1. Ich bringe dir ein Problem. Man soll sie wieder wegschicken und ermutigen, wieder zu kommen, wenn sie einen Lösungsvorschlag haben.
2. Ich bringe dir Optionen, und du entscheidest. Das Team bringt keine Probleme, sondern Lösungsvorschläge. Wenn du einverstanden bist, lass sie es umsetzen.
3. Ich bringe dir Optionen und einen Lösungsvorschlag. Das Team weiss unterdessen, auf was es ankommt, und schlägt Lösungen vor.
4. Ich überlege es mir selber und setze es selber um. Das Team informiert noch über die Änderungen, die es vorgenommen hat.

Speziell in Zeiten des unkontrollierten Wachstums müssen Leader auf sich selber und ihre Gesundheit achten, zum Beispiel auf die Sonntagsheiligung. Das Beste, was wir der Kirche bieten können, ist ein gesunder Leader.

Kapitel 3: Strategisches Wachstum

Unternehmerische Gemeindegründer werden am meisten beim Wechsel zum strategischen Wachstum leiden. Bisher hat alles intuitiv funktioniert, und darin sind sie stark. Nun muss alles absichtlich passieren.

Man muss Kontrolle abgeben, wenn Dinge gross werden. Konkret:

1. Es geht um einen Wandel von Personalität zu Team
2. Wachstumschmerzen zwingen dazu, strategisch zu denken, sonst bilden sich Dienstsilos (Ministry Silos), das heisst, verschiedene Bereiche des kirchlichen Lebens entwickeln ein Eigenleben und ziehen in ganz unterschiedliche Richtungen.

3. In grösseren Kirchen muss die geistliche Entwicklung der Mitglieder geplant werden; in kleinen geschieht das in den Beziehungen, die alle zueinander haben.

4. Systeme verstärken gesunde Verhaltensweisen.

5. Strukturen werden aufgebaut, damit weiteres Wachstum möglich ist. Teams müssen organisiert werden, Angestellte müssen betreut werden etc.

6. Änderungsmuskeln müssen gebildet werden. Es ist nicht mehr wie in der Anfangsphase. Die Gemeinde gewöhnt sich daran, dass Dinge immer mal wieder ändern.

Die Vision ist dem innersten Kern klar. Wenn immer mehr Leute dazustossen, muss man den Spalt zwischen der Vision und den neuen Mitarbeiter(innen) füllen. Was sie tun sollen, erklärt die Strategie. Die Vision erklärt, warum man da mitarbeiten will, die Strategie, was nun getan werden muss.

Es braucht nun neben dem visionären Leader/der visionären Leaderin auch strategische Macher(innen). Die Strategie muss wieder in Strukturen übersetzt werden. Abläufe werden so geklärt (wie man Kinder für das Kinderprogramm erfasst, wie man neue Mitarbeiter einführt etc.).

Sinnvolle Systeme ermächtigen Leiter(innen), Dinge zu tun, ohne jedes Mal nachfragen zu müssen. Gesunde Systeme machen die Mitarbeit einfacher; es können nicht nur speziell talentierte Individuen mitarbeiten.

Gesunde Systeme werden von der obersten Führungsebene aktiv unterstützt. Sie sorgen auch dafür, dass Systeme immer wieder angepasst und verbessert werden.

Die Verantwortlichkeiten müssen auch geklärt werden. Jeder Mensch kann nur so und so viele Menschen führen. Kein Hauptpfarrer kann zwölf oder mehr Personen führen. Wer wem unterstellt ist, muss jetzt geklärt werden.

Die Hauptaufgaben des Hauptpfarrers/der Hauptpfarrerin sind jetzt:

1. Predigen und lehren
2. Das oberste Team führen
3. die Gemeinde und die Teams permanent an die Vision erinnern.

Diese drei Verantwortlichkeiten kann ein Senior Pastor nicht abgeben, alles andere schon.

Es müssen neue Führungsstrukturen aufgebaut werden. Es gibt dazu die «Regel der acht». Wenn Entscheidungen gefällt werden müssen, sollten nicht mehr als acht Personen am Tisch sitzen. Sitzung mit viel mehr Leuten ergeben schon einen Sinn, in diesen Veranstaltungen sollten aber keine Entscheidungen getroffen werden, sondern dort sollten Erlebnisse mitgeteilt, Vision weitergetragen, wichtige Informationen gesagt werden etc.

In dieser Phase des kirchlichen Lebens werden neue Programme dazukommen. Dabei ist wichtig, dass man sich genau überlegt, ob ein Programm zur Vision passt; Programme müssen auf die Vision fokussiert sein. Die grösste Gefahr hat einen Namen: Komplexität.

Es braucht zwei Arten von Programmen: Menschen sollen ihrer Nachfolge gefördert werden. Leiter sollen in ihrer Aufgabe gefördert werden.

Es gibt vier Arten von Leader:

Leader von zehn. Wichtig zum Beginn einer neuen Aufgabe. Der Leader führt durch das Vorbild im Tun einer Aufgabe.

Leader von 50: Sie delegieren Aufgaben und Verantwortlichkeiten, behalten aber die Verantwortung bei sich.

Leader von 100: Sie rüsten andere aus, damit diese selbständig die Mission und Vision umsetzen können. Sie kümmern sich nur noch um die Leader, die ihnen anvertraut sind.

Leader von 1000: Sie führen durch die Vision. Ihre Priorität hat immer das grosse Ganze. Sie kümmern sich um die Leiter, die ihnen untergeben sind, beeinflussen darüber hinaus aber die ganze Organisation.

Es braucht logischerweise viel mehr Leader von zehn als Leader von 1000.

Kapitel 4: Nachhaltige Gesundheit

Gemeinden in der Phase der nachhaltigen Gesundheit haben ihre Strukturen geklärt. Sie erfahren:

1. Wachstum
2. Einheit (in der Führung und in der Gemeinde)
3. Frucht (es stossen Menschen dazu, und sie erleben geistliche Förderung)
4. Sich vervielfältigender Dienst: neue Kleingruppen bilden sich etc.
5. Änderungen: sie nehmen als gegeben und gut hin, dass sich Dinge immer wieder einmal ändern
6. Grosszügigkeit

Es muss das Ziel bleiben, dass die Kirche Frucht bringt, das heisst, dass neue Menschen zum Glauben kommen. Die Leitung sollte sich immer überlegen, ob ein kirchliches Angebot gute Frucht bringt, sonst wird es weggeschnitten. Zu einem langfristigen Wachstum gehört, dass Pflanzen beschnitten werden.

Es ist in dieser Phase wichtiger, dass die Kirche gesund bleibt als wächst; wenn sie gesund ist, wird sie sowieso wachsen.

Ebenfalls wichtig: die Einheit bewahren. Speziell im obersten Leitungsgremium muss Einheit herrschen über Lehre, Mission, Vision, Strategie und Werte. Was Uneinigkeit bringt, muss radikal bekämpft werden.

In dieser Phase wird die Kirche auch Wirkung haben auf ausserhalb. Es ist eine gesunde Entwicklung, wenn Menschen zuerst den Gottesdienst besuchen, dann im Glauben wachsen, beginnen, sich in der Kirche zu engagieren und schliesslich auch ausserhalb der Kirche dienen.

Wandelfähigkeit muss speziell in dieser Phase eingeübt werden.

Die Finanzen müssen im Lot sein, mit genügend Reserven.

Gesunde Kirchen sind grosszügig.

Kapitel 5: Verwaltung

Die Leader(innen) merken als erstes, wenn es langsam bergab geht. Die Gemeinde merkt wahrscheinlich lange nichts. Der Zustand der Kirche ist speziell in der Verwaltungsphase verwirrtlich.

Mission und Vision sind geklärt wie in der Phase der nachhaltigen Gesundheit, oft sind auch die Finanzen absolut im grünen Bereich – oft sogar besser als in der Phase zuvor.

Aber es gibt Anzeichen:

1. Der Gottesdienst-Besuch bleibt gleich oder geht zurück
2. Die Kirche kümmert sich immer mehr um die Leute, die schon da sind. Die Stimmen der Anwesenden wird lauter als die Stimme derer, die Gott nicht kennen.
3. Die Vision riecht ranzig. Sie ist irgendwo in der Kirche aufgemalt, aber sie ist schon ein bisschen abgehangen. Oder die Methoden sind wichtiger geworden als die Vision.
4. Dienst-Silos bilden sich. Gruppen führen ein Eigenleben, priorisieren ihr Programm über die Vision der Gesamtkirche. Überhaupt sind die Programme und Gruppen das Wichtigste, nicht mehr die Gesamtkirche mit ihrer Vision. Komplexität macht das Leben schwerfällig.
5. Die Kirche hat zu viele Angestellte, es hat weniger Freiwillige als früher.

6. Die Finanzen sind in Ordnung. Gute Finanzen sind ein eher schlechtes Zeichen. Die Kirchen auf der linken Seite des Lebenszyklus sind immer klamm.

Was also tun?

Die Vision muss erneuert werden. Die Mission der Kirche – warum es sie gibt – wird sich ja wohl nicht so schnell ändern, die Vision aber muss alle paar Jahre angepasst werden.

Wichtig beim Erneuern der Vision: Man kann das nicht alleine tun. Es braucht Verbündete, die mitmachen. Entwickle keine Vision mit der ganzen Gemeinde. Es ist die Aufgabe der Leader, die Vision zu definieren.

Wenn die Vision steht: Bring andere Angestellte und sonstige Mitarbeiter dazu, sich hinter die Vision zu stellen und einen Aktionsplan aufzustellen: Wie muss die Strategie aussehen, um die Vision zu erreichen?

Die Vision muss gegenüber allen Mitarbeiter(inne)n und der Gemeinde gegenüber kommuniziert werden. Immer wieder. Es muss der Gemeinde klar werden, dass es schmerzhafter sein wird, am Ort stehen zu bleiben, als der Vision zu folgen.

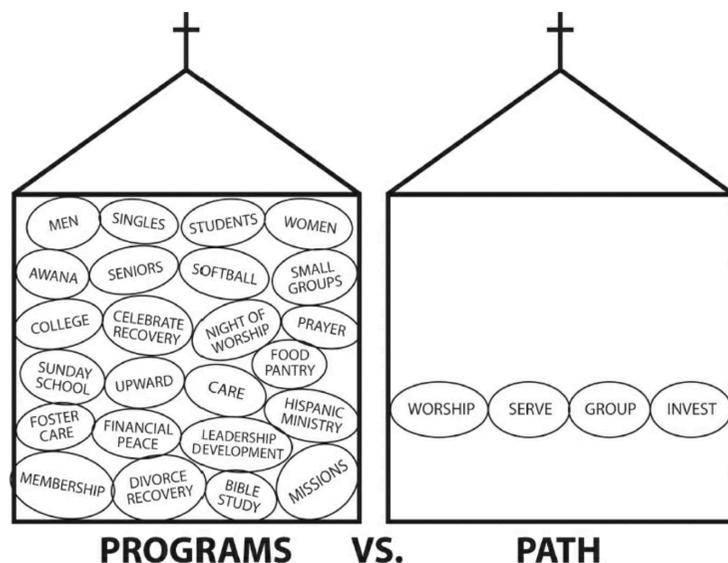
Was klar ist: Menschen werden die Kirche verlassen.

Der Fokus auf das Gewinnen von neuen Menschen muss wieder hergestellt werden. Je mehr links auf dem Lebenszyklus, desto stärker die Aussenorientierung, je später im Lebenszyklus, desto stärker die Innenfokussierung. Dieser Trend muss umgekehrt werden. Es muss wieder die Bereitschaft herrschen, alles, aber wirklich alles zu tun (ausser sündige Dinge), um Menschen zu erreichen, die Gott nicht kennen.

Fromme Hoffnungen nützen dabei nicht, die Kirche muss so geführt und «programmiert» werden, dass sich neue Menschen wohlfühlen und abgeholt werden.

Innenfokussierte Kirchen übrigen sich übrigen dadurch aus, dass die Kirchenpublikation voll ist mit Ankündigungen; verschiedene Angebote kämpfen um die Aufmerksamkeit der Gemeinde. Weiter: Es gibt viele, viele Sitzungen, man hört wenige Geschichten, dass sich im Leben eines Menschen etwas geändert hat, es gibt nur einen Sonntagsgottesdienst, Änderungen werden bekämpft, Leute laden ihre Freunde nicht ein.

In dieser Phase muss man die Komplexität aktiv bekämpfen. Weg von Programmen hin zu einem Weg. Leute sollen nicht Angebote besuchen, sondern einen geistlichen Weg beschreiten (s. «Simple Church» – ein Buch, das Morgan kein einziges Mal erwähnt...)



Programme und Angebote, die wenig bringen, müssen gestoppt werden, damit die Ressourcen den Anstrengungen zugute kommen, die Vision zu erreichen.

Alle Angebote müssen dem geistlichen Prozess dienen, den neue Menschen durchlaufen sollen. So sollte jedes Angebot evaluiert werden.

Programme, die beendet werden, sollen eine anständige Abdankung erfahren. Man kann Dinge mit einer Feier beenden: dankbar sein für den Segen, den sie früher gebracht haben, und mit Schmerzen im Herzen, dass es jetzt endet.

Jede Änderung, die man vornimmt, soll klar mit der Vision verbunden sein; man muss erklären können, warum man die Änderung vornimmt.

Wenn man in die Phase der Verwaltung tritt, sollte man nicht zögern, den Wechsel sofort zu beginnen. Das braucht wohl manch schwieriges Gespräch; da muss man durch. Der Wandel muss übrigen von oben angestossen werden: vom Chef/von der Chefin persönlich.

Wahrscheinlich ist auch eine Gemeindeberatung sinnvoll in dieser Phase.

Und vielleicht ist diese Phase die erste Phase, in der es sinnvoll sein kann, wenn man Leute von aussen anstellt. Kirchen in der Momentum- und Strategisches-Wachstum werden eher Leute von innen neu anstellen.

Kapitel 6: Aufrechterhaltung

Wenn eine Kirche in dieser Phase ist, braucht es vielleicht noch mehr Gebet als sonst.

In dieser Phase ist es nötig, dass sich das Herz der Kirche wandelt, und das kann kein Mensch tun. Es braucht eine Erweckung in der Kirche, in den Menschen, sonst wird das nichts.

Die Leute müssen realisieren, dass es nicht um sie geht und nicht um ihre Vorlieben. Das kann nur Gott bewirken.

Leader können diesen Wandel vorbereiten und begleiten, aber nicht machen. Allerdings: Viel Zeit hat man nicht, wenn man in dieser Phase steckt.

Zuerst muss man ein Bewusstsein schaffen, dass die Zeit drängt. Man muss mit Daten belegen, dass man nicht viel Zeit hat. Dann muss man eine Vision einer besseren Zukunft zeigen. Jeder Sieg auf dem Weg muss gefeiert werden.

Anzeichen der Phase:

1. Gottesdienst-Besuch und Einkünfte schrumpfen
2. Methoden werden wichtiger als die Mission. Es herrscht ein Krieg um Ressourcen und Aufmerksamkeit zwischen den Angeboten und Gruppen.
3. Am liebsten würde man zurück zu den goldenen Jahren.
4. Die guten Leader und Visionäre haben die Kirche verlassen.
5. Die Macht ist von den Angestellten zur Gemeindeleitung übergegangen.
6. Der Fokus liegt darauf, Leute davon abzuhalten, die Kirche zu verlassen.

In dieser Phase muss man sich klar machen, dass man jetzt sehr bewusst führen muss.

Vier Schritte gilt es zu machen:

1. Bewusstsein schaffen, dass die Zeit drängt. Die Leader müssen brutal ehrlich sein. Und sie werden schon da bekämpft.
2. eine Vision haben. Wenn man meint, jetzt habe es jeder verstanden, noch einmal anfangen mit der Vision. Man muss da aufpassen, dass man die kritischen Stimmen nicht überbewertet. Eine attraktive Zukunftsvision wird oft nicht laut beklatscht, aber die nötigen Änderungen werden oft laut bekämpft. Vor jeder Änderung, während jeder Änderung und als Abschluss jeder Änderung muss erklärt werden, warum man wegen der Vision gezwungen ist, das zu tun.

3. Die Änderung umsetzen. Dabei muss man aufmerksam sein. Wenn jemand beginnt, Unfrieden und Streit zu säen, muss man das sofort ansprechen. Wenn es weitergeht, muss man sie ermutigen, sich eine andere Kirche zu suchen. In dieser Situation werden manche Leader erst zu Leadern. Jetzt wird nicht mehr geredet, jetzt wird gehandelt.

4. Frühe Siege feiern. Viele Leute werden sich erst für die Veränderung gewinnen lassen, wenn sie sehen, dass sie erfolgreich ist. Daneben allerdings gilt es, die Veränderung zu Ende zu bringen, nicht in der Mitte sich von etwas anderem ablenken zu lassen.

Vielleicht ist es hilfreich, in einer Kirche in der Aufrechterhaltungsphase zuerst einmal zurückzuschauen: auf die goldenen Zeiten. Vielleicht gelingt es, Kraft zu schöpfen für den Wandel, weil es früher ja auch einmal gut war.

Wahrscheinlich ist es auch nötig, weniger Sitzungen abzuhalten und die Verantwortlichen vom Verwalten zum Dienen zu bringen. Viele Kirchen haben zu komplexe Führungsstrukturen, wo zu viele Leute mitreden und sich gegenseitig blockieren. Die Gemeindeleitung, sagt Morgan, soll sich nur einmischen in den Fragen der Mission, Vision und der Werte. Sonst soll sie ein Vorbild gegenüber der Gemeinde sein, indem sie die einzige Person unterstützt, die ihr untersteht: der Senior Pastor. Alle personellen Entscheidungen sollten von ihm gemacht werden. Kirche war nie gedacht als Demokratie, schreibt Morgan.

Mehr Veranstaltungen bringen nicht mehr Kirchen-Gesundheit. Veranstaltungen werden gestrichen, wenn sie nicht dabei helfen, dass Menschen im Glauben wachsen.

Kapitel 7: Lebenserhaltende Massnahmen

Wenn eine Kirche einmal im Stadium der «lebenserhaltenden Massnahmen» angelangt ist, kann sie nur sterben – oder zu einem neuen Leben erweckt werden, spricht: Es braucht einen kompletten Neustart.

An diesen Punkt kommt man, wenn eine Kirche

1. sich nicht ändern will
2. keine Frucht bringt; es stossen keine neuen Leute dazu.
3. von einer Schlüsselfamilie oder einem Schlüsselspender geführt werden.
4. eine Finanzkrise erlebt
5. immer älter wird im Altersdurchschnitt.
6. das Blame Game begonnen hat, wenn die gegenseitigen Schuldzuweisungen überhand genommen haben.

Da braucht es eine komplett neue Mission. Es reicht nicht, neue Methoden, Systeme oder sonst etwas Machbares einzuführen. Die Kirche muss zuerst wieder wissen, warum sie existiert. Das Doppelgebot der Liebe (Matthäus 22,37–40) und der Missionsbefehl (Matthäus 28,19–20) müssen gepredigt werden, bis die Leute begriffen haben, was los ist.

Weitermachen wie bisher führt in dieser Phase in den sicheren Tod. Die Alternative ist der komplette Neustart.

Dazu muss sich die alte Leitung selber entlassen. Es braucht eine neue Führung. Bevor man sich selber entlässt, sollte man alles aufschreiben, was man zwar sah, aber nicht gemacht hat. Dann aufschreiben, was die neue Führung tun sollte. Dann symbolisch gehen, wiederkommen und das umsetzen, was man aufgeschrieben hat. Gleichzeitig sollte man auch alle Aktivitäten stoppen und nur das wieder anfangen, was zur neuen Mission passt.

Es wird dazu wohl auch eine Beratung durch Aussenstehende brauchen. Und einen neuen Pfarrer/eine neue Pfarrerin. Entscheidend wird sein, ob die Leitung die Kontrolle abgeben kann oder nur will.

Eine andere Lösung: die Schlüssel einer anderen Kirche übergeben. Allerdings wird diese ganz neu anfangen, mit neuer Vision, neuer Strategie, neuen Angeboten.

Auf jeden Fall gilt: Hoffnung ist keine Strategie. Wenn kein kompletter Neuanfang vollzogen wird, wird es nichts mit Leben. Kirchen auf der rechten Seite des Lebenszyklus werden nie einfach so in Richtung Gesundheit treiben. Das geschieht nur mit einer klaren Richtungsänderung, die bewusst geplant und durchgeführt wurde.

Fazit

Eine von Morgans Lieblingsgeschichten ist die von Josua, der sein Volk ins verheissene Land führte. 40 Jahre steckten die Israeliten fest. Sie motzten und bedauerten sich selber.

Wo Josua vor dem Jordan stand, berief er keine Sitzung der Gemeindeführung ein. Er liess nicht abstimmen. Stattdessen betete er. Da sagte ihm Gott (Josua 3,7–8):

7 Und der HERR sprach zu Josua: Heute will ich anfangen, dich groß zu machen vor ganz Israel, damit sie wissen: Wie ich mit Mose gewesen bin, so werde ich auch mit dir sein.

8 Und du gebiete den Priestern, die die Bundeslade tragen, und sprich: Wenn ihr an das Wasser des Jordans herankommt, so bleibt im Jordan stehen.

Als die Priester die Fusssohlen in das Wasser steckten, blieb das Wasser stehen. Wir müssen beten. Und dann vorwärts gehen.

17. November 2020, Lukas P. Huber