

Hans-Werner Zöllner



Agenda 222

Ein Strategiepapier für die Gemeinde



Gemeinde-Coaching - Band 3

*Mein Dank für dieses Buch gilt
Jesus Christus, der von sich gesagt hat:*

*„Ich will meine Gemeinde bauen, und die Pforten
der Hölle sollen sie nicht überwältigen.“ (Matthäus 16,18)*

und der seinen Nachfolgern sagen lässt:

*„Dient einander,
ein jeder mit der Gabe, die er empfangen hat, als die
guten Haushalter der mancherlei Gnade Gottes.“
(1. Petrus 4,10)*

*ER möge dieses Buch jeder Gemeinde zum Segen
werden lassen, die leidenschaftlich daran interessiert
ist, allein Gott die Ehre zu geben!*

Inhalt / Themen

Einleitung

Bevor Sie starten...

Vision und Werte als Fundament der Gemeindearbeit

Leiten mit Vision und Werten

- Fundament

- Voraussetzungen

Leiten in der Praxis

- Vision / Werte

- Prioritäten

- Strategie

- Programme

- Personal

Umsetzung

Nachwort

Anlagen

- Anlage 1 - Begründung für den Buchtitel „Agenda 222“

- Anlage 2 - Die fünf Aufträge der Gemeinde Jesu

- Anlage 3 - Der fünffältige Dienst

- Anlage 4 - Kriterien für den „Reifegrad“ eines Christen

- Anlage 5 - Die Mission Jesu für seine Gemeinde

Biblische Meditation

Weitere Bücher von Hans-Werner Zöllner
Über den Autor

Einleitung

„Wenn die grundlegenden Qualifikationen geistlicher Leiterschaft nicht entwickelt werden, dann sind wir trotz theologischer Ausbildung nicht darauf vorbereitet, Diener Christi zu sein.“¹

„Weidet die Herde Gottes, die euch anbefohlen ist; achtet auf sie, nicht gezwungen, sondern freiwillig, wie es Gott gefällt; nicht um schändlichen Gewinns willen, sondern von Herzensgrund; nicht als Herren über die Gemeinde, sondern als Vorbilder der Herde. So werdet ihr, wenn erscheinen wird der Erzhirte, die unvergängliche Krone der Herrlichkeit empfangen.“ (1. Petrus 5,2-4)

Es war im Januar 2020. Wir ahnten noch nicht, was auf uns als Gemeinde zukommen würde. Sicher hörte man die eine oder andere Nachricht „vom anderen Ende der Welt“, dass ein Virus sein Unwesen treiben würde. Aber zu diesem Zeitpunkt betraf es uns ja noch nicht.

Doch dann kam der 16. März 2020, der in der deutschen Kirchenlandschaft vieles verändern sollte. Zunächst bedeutete dies, dass bis auf weiteres keine Gottesdienste mehr stattfinden durften - die Corona-Pandemie hatte die Nachfolger Jesu ins Mark getroffen. Bisher dachte ich immer, es sei ein lebloser Spruch, wenn ich hörte, dass Menschen sagten: „Die Welt wird nicht mehr so sein, wie zuvor!“ Nun sollte ich am eigenen Leib erfahren, wie sich dieser Satz anfühlen würde, wenn sich die dazu passenden Ereignisse einstellen.

Und plötzlich war die Gemeinde vor Ort irgendwie verschwunden; einfach nicht mehr zu erreichen, wenn es keine entsprechenden Netzwerke oder Kontaktpunkte gab. Aller Orten hörte man von Verantwortlichen in Gemeinden, dass in dieser Zeit offen zu Tage getreten sei, was bisher im Verborgenen geschlummert habe: Konsumverhalten, Gleichgültigkeit, Misstrauen, mangelndes Zusammengehörigkeitsgefühl, um nur einige zu nennen, von denen ich gehört und gelesen habe.

Es folgte eine Zeit, in der ich sehr viel über Gemeinde Jesu nachdachte. Auch über meine persönlichen Erfahrungen mit Gemeinde, in den über 25 Jahren, in denen ich in verschiedenen Gemeinden verantwortlich mitgearbeitet hatte. Vieles hatte ich erlebt. Manches habe ich angestoßen, mit mehr oder weniger Erfolg. Wie würde mir nun diese Erfahrung helfen können? Von welchen ähnlichen Situationen könnte ich profitieren? Würde mir meine Erfahrung in diesen besonderen Zeiten überhaupt weiterhelfen können? Viele offene Fragen...

Ich habe die Angewohnheit, mir jeden Morgen ausgiebig Zeit zu nehmen, um mit Gott zusammen zu sein, und vor allem auf ihn zu hören. In all meinen offenen Fragen geschah es dann, am Morgen des 28. April 2020, dass ich von ihm folgende Worte vernommen habe:

„Du kannst und du darfst nicht mehr so weitermachen und weiterleben, wie du es bisher getan hast [...] Es geht darum, [...] Gemeinde so zu bauen, dass Menschen nicht mehr zögern, sich dort einbringen zu wollen. Deshalb musst du weiter vorangehen, und ich werde es segnen!“

Diese Worte haben mich aufgerüttelt. Wieso nicht mehr so weitermachen, wie bisher? War alles schlecht, was wir bisher gemacht hatten? „Nein, war es nicht!“, meinte ich zu

hören. Doch wenn wir nun in eine neue Zeit eintreten, werden wir dieser nur dann erfolgreich begegnen können, wenn wir Neues wagen, bzw. neue Wege gehen.

Man kann sich das vorstellen, wie bei einem Upgrade einer Computer-Software. Bei einem Upgrade werden vorhandenen Bausteine der Software durch neue ersetzt. Was bisher gut war, wird in die aktualisierte Version der Software übernommen. Was nicht hilfreich war, wird durch die neuen Bausteine aus dem Upgrade ersetzt.

Dieses Bild half mir, die Worte von Gott zu verstehen, die mich in der Folge auch dazu veranlasst haben, diese „AGENDA 222“ zu verfassen². Verstehen Sie es bitte nur als Upgrade zum Vorhandenen. Als eine Hilfe, vorhandene Programme in Ihrer Gemeinde zu hinterfragen und zu ergänzen, wohl wissend, dass solch ein „Upgrade“ ohne einen mächtigen Beistand immer zum Scheitern verurteilt sein wird. Denn:

*„Es soll nicht durch Heer oder Kraft, sondern durch meinen Geist geschehen, spricht der HERR Zebaoth.“
(Sacharja 4,6)*

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen eine spannende Lektüre, die eine Leidenschaft in Ihnen dafür weckt, nicht einfach so weiter zu machen, wie Sie es bisher getan haben.

Gott segne Sie dabei.

Ihr Hans-Werner Zöllner

Wichtige Hinweise:

1. Falls Sie noch wenig Erfahrung mit dem Studium der Bibel bzw. der Meditation über Bibelstellen haben, lege ich Ihnen den Abschnitt „Biblische Meditation“ aus diesem Buch ans Herz. Dort erfahren Sie, wie Sie die

Bibel so lesen können, dass Sie einen persönlichen Gewinn davon haben werden.

2. Wenn Sie daran interessiert sind, die Inhalte dieses Buches um weitere Themen geistlichen Lebens und der Theorie und Praxis christlicher Gemeinde-Arbeit zu erweitern, empfehle ich Ihnen die Bücher im Abschnitt „Weitere Bücher von Hans-Werner Zöllner“ in diesem Buch.

¹ Vgl. Getz, Gene A.: Der Mann, wie Gott ihn haben will, S. 15.

² Wer wissen möchte, warum gerade die Zahl „222“ verwendet wurde, kann in Anlage 1 etwas über biblische Bedeutungen der Zahl „2“ und den Grund für diesen Titel erfahren.

Bevor Sie starten...

„Zeit ist zu kostbar, um sie mit falschen Dingen zu verschwenden.“³

„Seid klug wie die Schlangen und ohne Falsch wie die Tauben.“ (Matthäus 10,16)

„Zeit ist Geld“, schrieb einer der Gründerväter Amerikas, Benjamin Franklin⁴, in seinem 1748 erschienenen Buch „Ratschläge für junge Kaufleute“. Zeit ist demnach nicht nur heute ein kostbares Gut, das man nicht verschwenden sollte. Um mit diesem Buch Zeit zu gewinnen, und aus den Inhalten den größtmöglichen Nutzen zu ziehen, möchte ich Ihnen in diesem Kapitel gerne mitteilen, wie Sie mit diesem Buch arbeiten können.

Sie können es auf jeden Fall, wie jedes andere Buch, von vorn bis hinten durchlesen, bzw. durcharbeiten. Auch dann werden Sie sicher großen Nutzen daraus ziehen können. Sie können es allerdings auch thematisch durcharbeiten, indem Sie sich nur die Themen vornehmen, die Sie persönlich interessieren, oder die Sie für Ihre aktuelle Gemeindesituation als notwendig und hilfreich erachten.

Dazu habe ich dieses Buch so aufgebaut, dass es sich an den im Kapitel „Leiten in der Praxis“ erläuterten Grundfragen zum visionären Gemeindeaufbau orientiert: (1) Wo stehen wir? (2) Wo wollen wir hin? (3) Wie kommen wir dort hin?

Auch wenn die Fragen (1) und (2) einen sehr kleinen Raum in diesem Buch einnehmen, sollten Sie diese nicht außer Acht lassen. Sie können sich noch so lange fragen:

„Wie kommen wir dort hin?“, und werden keine Antwort finden, wenn Sie die Frage: „Wo wollen wir hin?“ nicht beantwortet haben. Und Sie können noch so lange darüber rätseln, in welchen Schritten Sie Ihre Vision erreichen können, ohne welche zu finden, solange Sie nicht geklärt haben, wo Sie sich gerade befinden. Wenn Sie wissen, wo Sie sich als Gemeinde gerade befinden, und wo Sie hinmöchten, werden Sie auch einen Weg dahin finden.

Und dabei kann ihnen dann das von mir als „Gemeindebau-Pyramide“ bezeichneten Schaubild helfen, das im Kapitel „Vision und Werte als Fundament der Gemeindearbeit“ erläutert wird. Bitte lesen Sie zunächst das eben genannte Kapitel, bevor Sie an dieser Stelle weiterlesen. Das wird Ihnen beim Verständnis der folgenden Erläuterungen eine Hilfe sein.



Die Spitze dieser „Gemeindebau-Pyramide“ hebt sich bewusst farblich ab, denn sie ist, wie bei der Spitze eines Eisbergs, der Teil, der in der praktischen Gemeindearbeit sichtbar ist, und in den die meisten Ressourcen investiert werden: „Programme“ und „Personal“.

Geschieht jedoch die praktische Gemeindearbeit nicht vor dem Hintergrund einer Gemeindevision mit biblischen Werten, auf der Basis von Prioritäten, die durch zweckmäßige Strukturen gesetzt werden, und entlang einer

Strategie, die das Potential hat, eine Vision zu entfalten, wird vieles nur in frommem Aktionismus enden, der auf Dauer keinen Fortschritt bringt, und für alle Beteiligten sehr ermüdend sein kann.

Deshalb schlage ich vor, sich an den einzelnen Bereichen dieser „Gemeinde-Pyramide“ zu orientieren, und sie von unten nach oben zu bedenken und zu bearbeiten.

Das Besondere an diesem Buch ist, dass es in weiten Teilen kein Grundsatzwerk ist, in dem Sie Erläuterungen und Hilfen zur Erarbeitung von Vision und Werten finden. Es enthält keine Punkt-für-Punkt-Erklärungen dazu, wie Sie Prioritäten setzen, eine Struktur aufbauen, eine Strategie entwerfen, Programme entwickeln und Personal gewinnen und integrieren.

Diese Themen habe ich in meinen Büchern „Die Vision als Fixstern der Veränderung“, „Leiterschaft ist ... wenn der Leiter schaf(f)t“ und „Plane dein Leben ... denn die Uhr tickt!“ bereits umfassend bearbeitet. Näheres zu diesen Büchern finden Sie im Kapitel „Weitere Bücher von Hans-Werner Zöllner“.

Das Besondere an diesem Buch ist, dass es den einzelnen Bereichen der „Gemeinde-Pyramide“ zuarbeitet, indem es sich mit einigen der Hauptthemen befasst, auf die Sie normalerweise stoßen werden, wenn Sie sich mit der Entwicklung Ihrer Gemeinde befassen. Die Themen dieses Buches sind also nicht einfach lose zusammengesetzt, wie bei einem Flickenteppich, sondern es sind strategisch wichtige Themen, für Entwicklung und Aufbau einer gesunden Gemeinde.

Sie werden den größten Nutzen aus diesem Buch ziehen können, wenn Sie sich zunächst mit den Fragen auseinandersetzen, die Ihnen zu Beginn des Kapitels „Leiten in der Praxis“ in diesem Buch begegnen. Nehmen Sie sich

ruhig die Zeit, diese Fragen sehr intensiv zu bedenken und zu beantworten. Sie werden es nicht bereuen!

Wenn Sie dies getan haben, werden sich daraus weitere Fragen dazu ergeben, wie dies alles in der Praxis aussehen könnte. An dieser Stelle setzen die Inhalte dieses Buches an, die Sie verwenden können wie eine Art Werkzeugkoffer, aus dem Sie immer nur das Werkzeug herausnehmen, das Sie brauchen, um das zu bearbeiten, was für Sie gerade ansteht.

Ein Beispiel: Sie befassen sich mit dem Bereich „Strategie“ und fragen sich, welche Strategie das Potential haben könnte, Ihre Gemeindevision zur Entfaltung zu bringen. Mit dieser Frage gehen Sie am besten zum Kapitel „Leiten in der Praxis“, und dort in den Unterabschnitt „Strategie“. Dort werden Sie einem Prinzip begegnen, mit dem es möglich ist, den Menschen zu helfen ihr geistliches Leben zu entwickeln, die sich für ein Leben mit Jesus entschieden haben. Bzw. es setzt sogar noch früher an, nämlich an der Stelle, wo es um das geht, was Jesus seinen Nachfolgern aufgetragen hat: Menschen des Friedens zu finden (vgl. Lukas 10,1-12) und sie zu Jüngern zu machen (vgl. Matthäus 28,18-20).

Das ist nur ein Beispiel dafür, wie Sie alle Themen bearbeiten können, die für Sie in diesem Buch aufbereitet sind. Dabei werden Sie feststellen, dass es sich nicht um fertige Modelle, Methoden oder Programme handelt, sondern um Prinzipien, aus denen Sie die für Ihre Gemeinde passenden Dinge erarbeiten können.

³ Heinz Rühmann. Deutscher Schauspieler und Sänger (1902-1994).

⁴ Benjamin Franklin (1706-1790) war ein amerikanischer Drucker, Verleger, Schriftsteller, Naturwissenschaftler, Erfinder und Staatsmann.

Vision und Werte als Fundament der Gemeindearbeit⁵

„Er (Gott) lässt sie bestehen für immer und ewig; er gab eine Ordnung, die dürfen sie nicht überschreiten.“

(Psalm 148,6)

Es gibt in der geistlichen Welt Ordnungen, und es gibt in der natürlichen Welt Ordnungen, die wir Menschen z.B. „Naturgesetze“ nennen. Eines der Naturgesetze des Menschseins ist, dass jeder Mensch fundamentale Bedürfnisse hat. Der US-amerikanische Psychologe Abraham Maslow (1908-1970) hat dazu im Jahr 1943 eine Abhandlung veröffentlicht, die später als „Bedürfnispyramide“ in die Soziologie einging.



Der Hintergrund dieses sozialpsychologischen Modells ist, dass die nächste Ebene menschlicher Bedürfnisse erst dann erreicht werden kann, wenn die vorhergehende befriedigt wurde. Solange z.B. die Grund- oder Existenzbedürfnisse nicht befriedigt sind, spielen Bedürfnisse wie „Sicherheit“ oder „Sozialbedürfnis“ nur eine untergeordnete Rolle. Bzw. es besteht für einen Menschen überhaupt keine Motivation,

sich um diese Bedürfnisse zu kümmern, solange es noch „um das reine Überleben“ geht.

Ähnlich verhält es sich, wenn es um die Bedürfnisse christlicher Gemeinden geht. Bzw. es sind ja eigentlich die Bedürfnisse von Menschen in einer christlichen Gemeinde, denn die Gemeinde als Leib Jesu Christi ist viel mehr als nur die Summe ihrer Glieder.

Vor diesem Hintergrund weisen die Autoren Brodeur und Liebscher in ihrem Buch „Erweckungskultur“ darauf hin, dass im Rahmen der Arbeit einer christlichen Gemeinde die Gemeinde-Vision ein Grundbedürfnis der Gemeinde und deren Glieder darstellt. Dabei verweisen sie auf das Bild einer Pyramide, das John Wimber einmal zeichnete, als es ihm um gesunden Gemeindeaufbau ging.

„Wimber glaubte, dass das Fundament jedes geistlichen Dienstes die gemeinsamen Werte sind, die all seine Mitglieder anerkennen. Darauf aufbauend sollten Prioritäten, Arbeitsweisen, Programme und Personen hinzugefügt werden, um den Dienst »von innen heraus« oder »von unten nach oben« zu bilden.“ ⁶



Wimber hatte das Gefühl, dass der Fehler, den die meisten Leiter machten, der ist, sich auf äußerliche Dinge wie Programme und Mitarbeiter zu konzentrieren. Er meinte,

dass die Effektivität eines Dienstes oder einer Organisation wesentlich durch Werte, Prioritäten und Strategien bestimmt wird, welche die drei ersten Elemente der Kultur sind.

Es war seine Überzeugung, dass sich die Kraftlosigkeit einer Gemeinde oder eines Dienstes direkt auf den Mangel an Beständigkeit zwischen ihrer Kultur und ihren Programmen bezieht.

Dies ist auch meine Erfahrung, aus über 25 Jahren praktischer Gemeindearbeit. Ich schätze jedoch die Gemeinde-Vision als noch grundlegender ein als gemeinsame Werte, denn wer nicht weiß, wo ein (Gemeinde-) Zug hinfährt, wird nicht in den Zug einsteigen, auch wenn er mit den Werten der Eisenbahngesellschaft einverstanden ist.

Damit möchte ich allerdings nicht zum Ausdruck bringen, dass gemeinsame Werte für die Arbeit einer Gemeinde bedeutungslos sind. Das Gegenteil davon wird im Folgenden noch deutlich werden. Aber ich sehe gemeinsame Werte in jedem Fall der Vision einer Gemeinde nachgeordnet, maximal „auf Augenhöhe“.

⁵ Vgl. Zöllner, Hans-Werner: Die Vision als Fixstern der Veränderung, S. 14.

⁶ Vgl. Brodeur, Michael; Liebscher, Banning: Erweckungskultur, S. 297.

Leiten mit Vision und Werten

„Denn wer ist unter euch, der einen Turm bauen will und setzt sich nicht zuvor hin und überschlägt die Kosten, ob er genug habe, um es auszuführen, damit nicht, wenn er den Grund gelegt hat und kann's nicht ausführen, alle, die es sehen, anfangen, über ihn zu spotten, und sagen: Dieser Mensch hat angefangen zu bauen und kann's nicht ausführen?“ (Lukas 14,28-30)



Menschen werden sich demnach weder für Prioritäten und Strategie noch für Programme und Personal interessieren, solange nicht klar ist, warum und auf welche Weise sie als Gemeinde vor Ort „unterwegs“ sind.

Warum dennoch viele Gemeinden auf Programme setzen liegt vermutlich daran, dass sie davon ausgehen, dass sie dadurch wenigstens ein wenig vorankommen, auch wenn sie nicht wissen, wo es hingehen soll. Das ist jedoch ein fataler Trugschluss, wenn nicht gar purer Aktionismus.

Vision und Werte gehören zu den Grundbedürfnissen gesunder Gemeindearbeit. Und deshalb kann die Leitung einer christlichen Gemeinde nur dann im besten Sinne erfolgreich sein, wenn sie auf der Basis einer Gemeinde-Vision steht, und mit Werten agiert, die in sich stimmig und

verlässlich sind, und die jeden Menschen achten und respektieren, der sich darin einordnet.

Fundament

Das Fundament dazu bildet - wie generell in der Leitung einer christlichen Gemeinde - das Wort Gottes als Richtschnur und Korrektiv gemeindlicher Leitungsarbeit:

„Weidet die Herde Gottes, die euch anbefohlen ist; achtet auf sie, nicht gezwungen, sondern freiwillig, wie es Gott gefällt; nicht um schändlichen Gewinns willen, sondern von Herzensgrund; nicht als Herren über die Gemeinde, sondern als Vorbilder der Herde.“ (1. Petrus 5,2-3)

Wollten wir diese Worte in eine Grundregel fassen, für Menschen in einer Leitungsfunktion, könnte sich dies etwa so anhören: „Wer sich selbst nicht führen kann, sollte auch andere nicht führen“. Schauen wir uns an, was Jesus Christus zum Thema „Führen mit Werten“ zu sagen hatte:

„Ihr wisst, dass die Herrscher ihre Völker niederhalten und die Mächtigen ihnen Gewalt antun. So soll es nicht sein unter euch; sondern wer unter euch groß sein will, der sei euer Diener; und wer unter euch der Erste sein will, der sei euer Knecht, so wie der Menschensohn nicht gekommen ist, dass er sich dienen lasse, sondern dass er diene und gebe sein Leben zu einer Erlösung für viele.“

(Matthäus 20,25-28)

Auf der Basis dieser Worte entstand das in den siebziger Jahren in Kalifornien entstandene Führungskonzept „Dienende Leiterschaft“. Als Jesus einmal gefragt wurde, wie wir Menschen mit den wichtigsten Werten richtig umgehen sollten, antwortete er:

„Wer mir folgen will, der verleugne sich selbst und nehme sein Kreuz auf sich täglich und folge mir nach. Denn wer sein Leben erhalten will, der wird es verlieren; wer aber sein Leben verliert um meinetwillen, der wird's erhalten.“

(Lukas 9,23-24)

Mit Werten führen bedeutet demnach, nicht zuerst auf sich selbst zu achten, sondern auf Jesus zu schauen, und dadurch anderen Menschen Wert zu geben. Dies kann man allerdings nur dann, wenn man auch für sich selbst bestimmte Werte hat.

Dabei ist die Leitung einer Gemeinde auf der Basis von gemeinsamen Werten gar nicht neu. Das war schon für die ersten Apostel, zu Zeiten des Neuen Testaments (NT), eine wichtige Grundlage. Für mich ein Grund, auf keinen Fall darauf zu verzichten.

Deshalb im Folgenden eine Art Wertekatalog aus dem NT, über dessen Inhalte ein Leitungsteam diskutieren kann. Am Ende einer solchen Diskussion entsteht im besten Falle ein Wertekonsens, den alle Leiter der Gemeinde teilen, und der als Grundlage dafür dient, auf welche Art und Weise Menschen in der Gemeinde Wert gegeben werden kann:

- Wir versuchen nicht, uns selbst groß zu machen, sondern andere zu wahrer Größe zu führen (vgl. Matthäus 23,8-12).
- Wir pflegen einen offenen und ehrlichen Umgang miteinander, und verhalten uns loyal gegenüber dem, was wir gemeinsam erarbeitet haben (vgl. 1. Korinther 1,10).
- Wir respektieren und achten Menschen als Geschöpfe Gottes und begegnen ihnen in Liebe und Verständnis (vgl. Johannes 13,34-35).