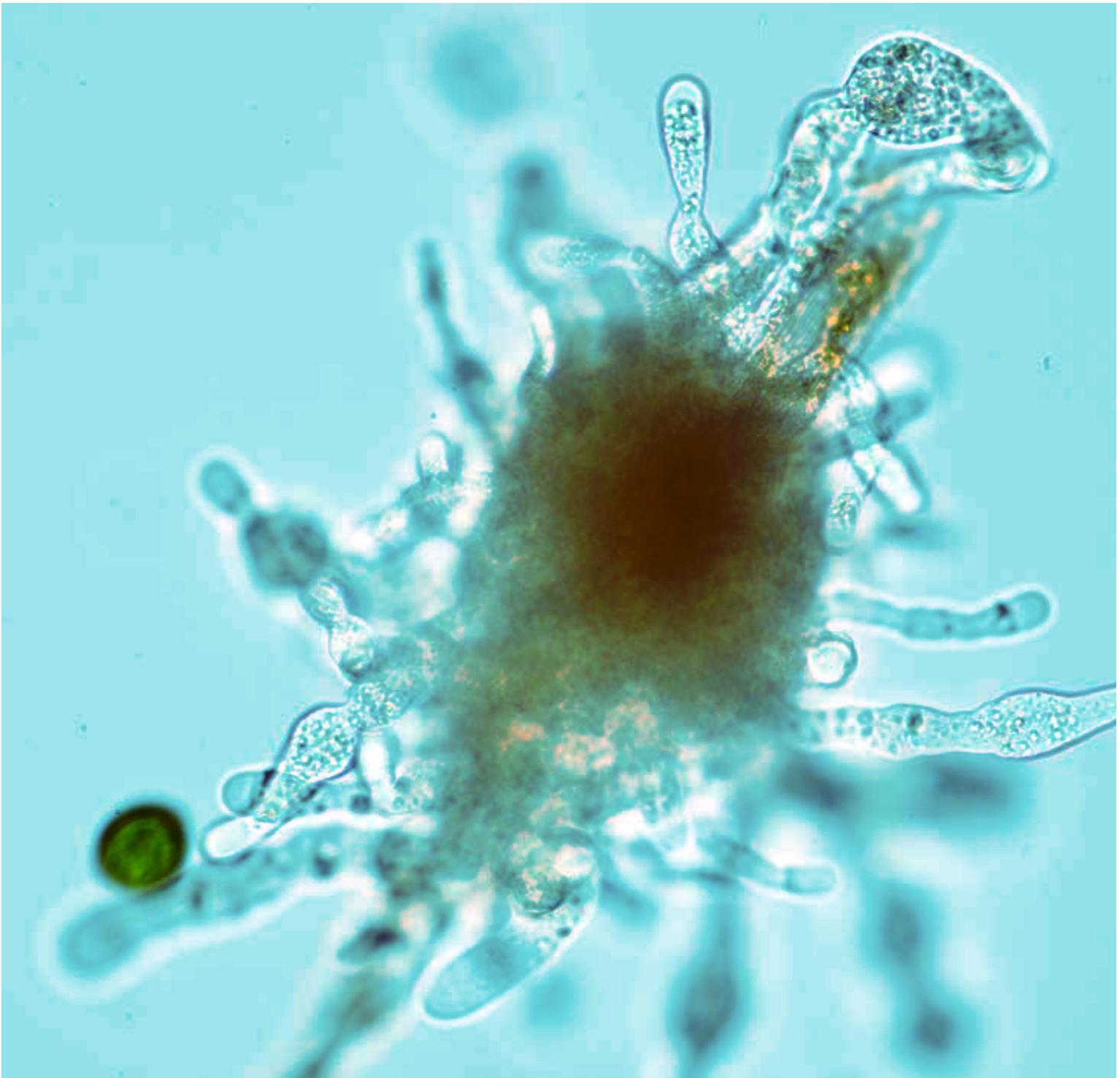


Christopher Sturm

Einzeller, gedehnte Zelle, Vielzeller

Eine Auseinandersetzung mit *Stufen des Gemeindegewachstums* von Gary L. McIntosh



1. Wie machen es die anderen?

In seinem Aufsatz *Auf die Gemeinde kommt es an. Anmerkungen zur RELAK-Studie* setzt sich Günter Eßler mit der Frage auseinander, wie es in unseren alt-katholischen Gemeinden gelingen könne, „Menschen zum Mit-tun zu motivieren“.¹ Dabei kommt er auch auf andere Kirchen mit vergleichbarer Gemeindegröße zu sprechen: „Wie machen es die anderen? Wir sollten uns nicht scheuen, einmal über unseren Kirchturm hinauszublicken auf Gemeinden ähnlicher Größe. Warum z.B. nicht von einer Freikirche lernen, wie es geht?“²

Diesen Gedanken folgend soll hier das Buch *Stufen des Gemeindegewachstums. Perspektiven für jede Gemeindegröße* von Gary L. McIntosh³ vorgestellt und kommentiert werden, um mögliche Anregungen für die alt-katholische Gemeindepraxis zu gewinnen. MacIntosh lehrt Pastoraltheologie an der *Talbot School of Theology*, einem theologisch konservativen, evangelikalischen Seminar,⁴ das zur *Biola University* in La Mirada in Kalifornien gehört. McIntosh promovierte über Gemeindegewachstum und hat über 1.200 Gemeinden in den USA, Kanada sowie Südostasien beraten. Er forscht im Bereich der Gemeindeentwicklung, gründete 1989 das Gemeindeberatungsinstitut *McIntosh Church Growth Network* und gibt den Newsletter *Church Growth Network* sowie das *Journal of the American Society for Church Growth* heraus.

McIntosh hat ein pastorales Modell entwickelt, nach dem es drei Gemeindetypen gibt, die sich vorrangig durch die unterschiedliche Zahl der Gottesdienstteilnehmer unterscheiden. Er differenziert zwischen kleinen (*Einzeller*), mittleren (*gedehnte Zelle*) und großen Gemeinden (*Vielzeller*), die jeweils verschieden „ticken“, weil sie unterschiedliche Bedürfnisse haben. Jede Gemeindegröße hat demnach bestimmte Merkmale und braucht deshalb passende Methoden und Strategien, damit die Gemeinde wachsen kann.

2. Wachstumsstrategien

In Form von elf fiktiven Gesprächen, die ein junger Pastor mit einem älteren Kollegen führt, entfaltet Gary McIntosh schrittweise eine Typenlehre für die genannten drei Gemeindegrößen. Der jüngere Kollege hatte in einer neuen Gemeinde (Typ *Kleine Gemeinde*) zu arbeiten begonnen und enttäuscht festgestellt, dass seine pastorale Herangehensweise, die in der vorhergehenden Gemeinde (Typ *Mittlere Gemeinde*) so erfolgreich war, jetzt nicht mehr fruchtete. Daraufhin wendet er sich hilfesuchend an den Senior-Kollegen Bob, der im Laufe seines beruflichen Lebens die möglichen drei Entwicklungsstufen einer Gemeinde von klein bis groß erfolgreich mitgemacht und gemanagt hat. Bob, hinter dem sich die Person des Autors Gary L. McIntosh verbirgt, macht den jüngeren Kollegen schrittweise mit der Typologie von Gemeindegrößen bekannt. Sie wird mit Blick auf elf Faktoren konkretisiert, welche – je nach dem, um welchen Gemeindetypus es sich handelt – unterschiedliche Wirkungen entfalten. Dabei gibt Bob dem jüngeren Kollegen Anleitungen, wie er im jeweiligen Setting angemessen handeln kann, um Wachstum anzustoßen. In jedem neuen Kapitel führt Bob einen weiteren Faktor ein und erläutert diesen anschaulich mittels konkreter Fragestellungen und Beispiele.

Die Zahl der Gottesdienstbesucher liegt bei einer *kleinen Gemeinde* zwischen 15 bis zu 200, bei einer *mittleren Gemeinde* bei 201 bis 400 und bei einer *großen Gemeinde* bei 401 und mehr. Auffallend ist dabei, dass „im Allgemeinen“⁵ die Zahl der Gottesdienstteilnehmer als ein besseres Kennzeichen für die Gemeindegröße angesehen wird als die Zahl der Gemeindemitglieder.⁶ Auch ist festzustellen, dass eine Gemeinde mit einer Kirchenbesucherzahl bis 200 Personen immer noch unter die Kategorie *Kleine Gemeinde* fällt. Je nach Gemeindegrößentyp – so Bob – verändert sich der Faktor *Grundstruktur* oder *Ausrichtung*: Eine *kleine Gemeinde* gründet in erster Linie auf persönlichen Beziehungen und hat eine familiäre, beziehungsorientierte Ausrichtung, die Gemeinschaftspflege steht im Vordergrund. Eine *mittlere Gemeinde* ist programmorientiert; es gibt viele verschiedene Gruppen und Kreise, die ihre eigenen Programme und Veranstaltungen haben. Davon ist die *große Gemeinde* zu unterscheiden, die eine Gemeinde aus Gemeinden darstellt; ihre Grundstruktur ist die einer Organisation.

Die beiden Gesprächspartner unterhalten sich über neun weitere Faktoren wie Struktur und Leitung der Gemeinde, Entscheidungsträger, die Rolle des Pastors (als Freund, als Organisator, als Leiter) und der hauptamtlichen Mitarbeiter. Auch tauschen sie sich darüber aus, von wem Veränderungsprozesse ausgehen müssen und wie Wachstumsmuster in den drei Gemeindetypen aussehen („Wachstum durch...“). Bob zählt darüber hinaus mögliche Hindernisse auf und gibt Ratschläge für Wachstumsstrategien, die auf die drei Gemeindetypen abgestimmt sind. Er macht darauf aufmerksam, dass die Gemeindeglieder zwar Wachstum bejahen, aber möglichst keine Veränderung wünschen. Gemeindegrowth ist aber gerade auf Veränderung angelegt.⁷ Demnach folgen diesem Wandlungsprozess nicht alle Gemeindeglieder; einige werden ihre Gemeinde verlassen. Um überhaupt wachsen zu können, müssen jedoch mindestens 90 Prozent aller aktiven Mitglieder mitgenommen werden, was viel Überzeugungsarbeit von Seiten des Pastors erfordert. McIntosh verweist auf Studien, die belegen, dass wachsende Gemeinden Pastoren „mit ausgeprägter Leitungsgabe“ brauchen: „Wenn eine Gemeinde beliebiger Größe wachsen sollte, dann müssen die Leiter leiten.“⁸

Zuallererst aber sieht Bob erfolgreiches Gemeindegrowth darin, dass sich die Gemeinde darüber klar wird, was ihre „...mitreißende Vision von Gott ist, die ihr die Richtung vorgibt.“⁹ Mit anderen Worten: „Kleine, mittlere oder große Gemeinden haben den gleichen Schlüssel zum Erfolg: Sie müssen wissen, was ihre Aufgabe ist.“¹⁰ Oder: „Eine Vision ist der Schlüssel zu dauerhaftem Bestehen.“¹¹ Als wichtigste Lektion bezeichnet McIntosh, „dass es wichtig ist, einen Plan für die Zukunft zu haben. Am Ende stellt sich immer die Frage: In welche Richtung gehen wir?“¹²

Das führt zur Frage: Wozu soll eine Gemeinde wachsen? Begründet wird diese Notwendigkeit mit dem neutestamentlichen Missionsauftrag, Menschen zu Jesus hinzuführen (vgl. Lk 19,10, Mt 16,18 und Mt 28,16–20). Gemeindegrowth ist per se folglich keinesfalls das Ziel,¹³ sondern eine Konsequenz aus der Erfüllung des jesuanischen Auftrags.¹⁴

3. Kritische Bewertung

Die amerikanische Erstausgabe des Buches erschien schon 1999, die deutsche Übersetzung kam 14 Jahre später auf den Markt; bis heute sind also fast 20 Jahre vergangen. Es wäre interessant zu erfahren, ob und wie sich in dieser Zeit der pastoraltheologische Ansatz bei Gary McIntosh weiterentwickelt hat.

McIntoshs Buch ist nicht im Sinne einer wissenschaftlichen Studie geschrieben, also empirisch mit Daten und Zahlen hinterlegt, sondern basiert auf den langjährigen Erfahrungen des Autors. Vorsicht bei den Begriffen „Vision“ und „Ziel“: Sie sind nicht korrekt definiert.¹⁵ Zudem wird beim Leser einiges an amerikanisch-freikirchlicher Feldkompetenz vorausgesetzt. Auch wäre die strukturelle Kategorisierung von Gemeindegrößen mit den Hauptkategorien *Einzeller*, *gedehnte Zelle* und *Vielzeller* eindeutiger und klarer als die mit *kleiner*, *mittlerer* und *großer Gemeinde*. McIntosh geht davon aus, dass ein Mitgliederwachstum von 5 Prozent pro Jahr möglich ist, „wenn sie [die Gemeinden] ihre Möglichkeiten neu darauf ausrichten, Menschen für Jesus zu gewinnen“.¹⁶ Dies scheint sehr ambitioniert zu sein, denn das würde bei einer Gemeinde von 300 Mitgliedern einen Zuwachs von 15 Gemeindegliedern bedeuten – ohne dass jemand die Gemeinde verlässt.

Dennoch liefert das Buch wertvolle Impulse, die weiterentwickelt und adaptiert werden können. So lässt sich eine Standortbestimmung unserer Kirche und unserer Gemeinden ableiten, auch wenn das alt-katholische Setting in Deutschland mit seiner bischöflich-synodalen Verfasstheit ein anderes ist als das einer nordamerikanischen evangelikalen Freikirche. Demgemäß sollen hier einige Stichworte und Fragen zu unserer Bistums- und Gemeindegemeinschaft formuliert werden, die in diesem Zusammenhang wichtig sind:

Zunächst könnte sich jede Gemeinde einmal die Frage nach ihrer *Struktur* stellen: Handelt es sich um einen *Einzeller*, eine *gedehnte Zelle* oder einen *Vielzeller*? Aus der Beantwortung dieser Frage leiten sich dann die Methoden und Instrumente zur Leitung der Gemeinde sowie die Aufgaben und Programme ab, wie sie in McIntoshs *Typologie von Gemeindegrößen*¹⁷ dargestellt sind. Die Kirchenbesucherzahlen, die aufgrund der Diasporasituation

der meisten alt-katholischen Gemeinden sowie der Befreiung von der Sonntagspflicht im kleinen bis mittleren zweistelligen Bereich liegen, implizieren die Kategorisierung der alt-katholischen Gemeinden in der Regel als *Einzeller*. Diese Annahme wird gestützt durch die Beziehungsorientierung.¹⁸ So kann man das Angebot von Heimat und Geborgensein, in dem viele Gemeindemitglieder und Nahestehende laut der RELAK-Studie eine wichtige Stärke ihrer Kirche sehen, als Ausdruck einer beziehungsorientierten Ausrichtung der alt-katholischen Gemeinden interpretieren.¹⁹

Weitere Fragen, die sich anschließen, sind: „Was ist der ursprüngliche Traum unserer Gemeinde?“ – „Hat sich der Traum verändert oder erfüllt?“ – „Wenn ja, was ist dann Gottes Traum für uns heute?“²⁰ – „Wozu hat uns Gott berufen?“²¹ – Welchen Auftrag gibt er unserem Bistum und unserer Gemeinde an diesem Ort? – Es gilt also darüber nachzudenken, ob es so etwas wie einen „alt-katholischen *Missionsbefehl*“ gibt. Orientieren wir uns als Beziehungsorientierte und Mitglieder einer „Wohlfühlkirche“²² eher an Apg 4,32 oder gelingt es uns im Sinne von Mt 28,16–20 unsere Gemeinden missionarisch so zu aktivieren, das ins Hier und Heute umzusetzen, was der Jesus der Evangelien vorgelebt und verwirklicht hat?

In Anlehnung an die Frage „In welche Richtung gehen wir?“²³ stellt sich für unsere Kirche und Gemeinden die Frage nach unserer *Vision*: „Haben wir „...eine mitreißende Vision von Gott, die ihr (der Gemeinde) die Richtung vorgibt?“²⁴ Wie ist sie formuliert? Kennt sie jeder? Ist sie umsetzbar? Vermitteln wir unsere Vision mit den Aktivitäten der Gemeinde? Auf eine Vision hat die Zielformulierung zu erfolgen, d.h. die Vision muss auf spezifische, messbare, akzeptierte, realistische und terminierte *Ziele* hin konkretisiert werden.²⁵

Ein weiterer Aspekt: Was ist unser *Unique selling point*? D. h., was würde fehlen, würde es unsere Alt-Katholische Kirche/Gemeinde nicht mehr geben?

Des Weiteren regt das Buch Gedanken zu den Geistlichen unserer Kirche an. Hier ist eine mögliche Frage: Wie bereiten wir unsere Geistlichen darauf vor, dass sie in einer beziehungsorientierten Gemeinde arbeiten und ihre Rolle als Pfarrerin und Pfarrer überwiegend die einer *Freundin/eines Freundes*²⁶

ist? Das betrifft besonders die Geistlichen im Auftrag, die aus anderen Kirchen übernommen wurden und dort in meist programm- und sachorientierten Gemeinden arbeiteten.

Auch zum Thema *Wachstum* lassen sich für unsere Kirche und ihre Gemeinden verschiedene Bezüge ableiten: Wollen wir wachsen?²⁷ Wollen wir die damit verbundene strukturelle Veränderung zu einer programmorientierten *mittleren Gemeinde/gedehnte Zelle* und u.U. (informellem) Machtverlust zulassen? Die damit verbundene stärkere Orientierung nach außen bedeutet auch die Verabschiedung vom Festhalten an der Vergangenheit und der „Wohlfühlkirche“. Um zahlenmäßig zu wachsen, ist es wichtig, neue Angebote und Gruppen²⁸ für potentielle neue Mitglieder aufzulegen. Welche können das sein? Wie finden wir heraus, welche attraktiv sind? Wie können wir diese Angebote so gestalten, dass sie organisch an die bisherige Arbeit andocken, ohne die Gemeindemitglieder zu überfordern?

Ein weiterer Punkt ist die *Mitwirkung* Ehrenamtlicher: Sie ist für das Gemeindegewachstum von essentieller Bedeutung. „Die Erfahrung zeigt, dass es das Wachstum fördert, wenn 60 Prozent der Gottesdienstbesucher mitarbeiten. Mindestens 10 Prozent der Mitarbeiter müssen dabei nach außen arbeiten.“²⁹ Sie integrieren die neuen Mitglieder in ihr Beziehungsnetzwerk³⁰ und gewinnen sie zur Mitarbeit.³¹ Nach McIntosh müssen neue Mitglieder binnen eines halben Jahres in die Gemeinde integriert sein.³² Er gebraucht für diese Art der Ehrenamtlichen-Arbeit den Begriff der *Evangelisation* und übersetzt ihn mit „Menschen für Jesus [zu] gewinnen“.³³ Eine Antwort auf die Frage, was konkret damit gemeint ist, bleibt das Buch allerdings schuldig.

Auch wenn diese Form der Mitarbeit als *Evangelisation* in alt-katholischen Ohren eher ungewöhnlich klingt, so stellt sich dennoch die Frage an uns: Womit begeistern wir Alt-Katholikinnen und Alt-Katholiken die Menschen, so dass sie die den Weg zu uns finden und bleiben?

Christopher Sturm (geb. 1963), Studium der Theologie, Priesterweihe 1993, Gemeindepfarrer in Stuttgart-Zuffenhausen (2002–2012) und Stuttgart-Stammheim (2007–2012) in der Diözese Rottenburg-Stuttgart, Zusatzausbildung in „Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung im kirchlichen Feld“, ab

2012 Gemeindepfarrer in Aschaffenburg und Offenbach im Katholischen Bistum der Alt-Katholiken, seit 2017 Lehrbeauftragter für Pastoraltheologie am Alt-Katholischen Seminar der Universität Bonn.

Fußnoten

- 1 Günter Eßer: Auf die Gemeinde kommt es an. in: Dirk Kranz, Andreas Krebs (Autoren u. Hg.): Religiosität in der Alt-Katholischen Kirche Deutschlands – eine empirische Studie. Ergebnisbericht und Kommentare, IKZ 104 (2014), Heft 1/2, 123–128: 127.
- 2 Ebd., 128.
- 3 Gary L. McIntosh: Stufen des Gemeindegewachstums. Perspektiven für jede Gemeindegröße [One Size Doesn't Fit All – Bringing Out the Best in Any Size Church, 1999], Osthofen 2013.
- 4 „Talbot School of Theology is a theologically conservative, evangelical seminary in Southern California near Los Angeles. With over a 60-year heritage of biblical fidelity, the seminary couples solid evangelical scholarship with intentional character development to prepare students for a lifetime of relevant, effective ministry.“ <http://www.talbot.edu/why/> (Abruf am 5. Mai 2017)
- 5 Gary L. McIntosh: Stufen des Gemeindegewachstums, 17.
- 6 „Der Kirchgang ist der wichtigste Indikator religiöser Praxis in den USA. Nur ein Prozent derjenigen, die angeben, sie hätten in der letzten Woche an irgendeiner Art religiöser Veranstaltung teilgenommen, gingen ausschließlich zu etwas anderem als einem konventionellen Gottesdienst [...]. Wer sich am kirchlichen Leben beteiligt, nimmt also in der Regel auch am Gottesdienst teil. Es sagen zwar mehr Menschen, dass sie beten, als dass sie den Gottesdienst besuchen; wenn sie aber ihre Religion gemeinsam mit anderen außerhalb ihres eigenen Hauses praktizieren, dann vor allem durch den Besuch des Gottesdienstes“: Detlef Pollack, Gergely Rosta: Religion in der Moderne. Ein internationaler Vergleich, Frankfurt a.M. 2015, 361.
- 7 „Eine Gemeinde wächst nicht nur, sie verändert sich mit dem Wachstum auch strukturell“: McIntosh, 196. D.h. aus einer kleinen, beziehungsorientierten Gemeinde wird, wenn sie wächst, nicht nur zahlenmäßig eine mittlere Gemeinde, sie wird darüberhinaus programmorientiert.
- 8 Gary L. McIntosh: Stufen des Gemeindegewachstums, 60.
- 9 Ebd., 196.
- 10 Ebd., 193.
- 11 Ebd., 160.
- 12 Ebd., 195.
- 13 Ebd., 115.
- 14 „Beim Gemeindegewachstum geht es darum, Menschen in ein Leben mit Jesus zu führen, und nicht um zahlenmäßiges Wachstum“: Ebd., 116.
- 15 vgl. ebd., 109.
- 16 Ebd., 120.
- 17 Einen knappen Überblick dazu in ebd., 147–149.
- 18 „Die Ausrichtung einer Gemeinde bestimmt, ob sie klein, mittel oder groß ist“: Ebd., 18f. Dies könnte ebenso für das Alt-Katholische Bistum als Ganzes gelten: Kurze Wege zur Bischöfin oder zum Bischof, „jedEr kennt jedEn“.
- 19 „39 % der Teilnehmer sehen eine wesentliche Stärke der Alt-Katholischen Kirche in den Pfarreien vor Ort. Dabei schätzen mehr als dreimal so viele Teilnehmer Beheimatung und Geborgenheit (29,5%) im Vergleich zu Engagement und Lebendigkeit (8,4%)“: Dirk Kranz, Andreas Krebs (Autoren u. Hg.): Religiosität in der Alt-Katholischen Kirche, 67f.
- 20 Nach McIntosh muss sich jede Gemeinde drei Fragen beantworten, vgl. Gary L. McIntosh: Stufen des Gemeindegewachstums, 173.
- 21 „Wenn eine Gemeinde ihre Berufung neu entdeckt, dann gewinnt sie eine neue, nach außen gerichtete Sicht. Eine kleine Gemeinde gewinnt so neue Hoffnung und motiviert ihre Mitarbeiter durch eine Zielrichtung. So wird sie ermutigt, Evangelisation und Gemeindegewachstum über Wohlfühlenden und geschlossene Gruppen zu stellen“: Ebd., 150.
- 22 Günter Eßer kritisiert im eingangs erwähnten Aufsatz die Überbetonung des Wunsches nach Geborgenheit, „die Suche nach einer ‚Wohlfühlkirche‘“ (Günter Eßer: Auf die Gemeinde kommt es an, 124), der es an konkreter Mitwirkung („verfassungsmässiger Teilnahme“: Ebd., 123) in der Gemeinde mangle. Er stellt fest, dass diese „Mitarbeit für uns eine Überlebensfrage“ (ebd., 127) sei.
- 23 Gary L. McIntosh: Stufen des Gemeindegewachstums, 195.
- 24 Ebd., 196.
- 25 Die Forderung, dass ein Ziel *spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch, terminiert* sein muss, wird mit

dem Akronym „SMART“ zusammengefasst: Vgl. www.agile-paster.de/smart-ziele-projektmanagement/ (Abruf am 30. Juni 2017).

- 26 Vgl. Gary L. McIntosh: Stufen des Gemeindegewachstums, 141.
- 27 Die Synodalvertretung hat im Nachgang zur Pastoral-synode 2000 in Bad Herrenalb 2003 das auch Wettler-Projekt genannte Projekt „Führung und Unterstützung der Pfarrer“ aufgelegt, „...um in unserer Kirche das Wachstum zu fördern“: Thomas Walter: Es soll weitergehen. Was ist aus dem Wettler-Projekt geworden?, in: Christen heute 51 (2007), 174. Das Projekt scheiterte jedoch an der mangelnden Transferstärke, d.h. an der konkreten Verwirklichung der Projektvorschläge: Vgl. ders.: Die Zusammenarbeit stärken. Ergebnisse des Projektes „Führung und Unterstützung der Pfarrer“ sollen umgesetzt werden., in: Christen heute 48 (2004), 148-149: 149. Dazu gehört z.B. die jährliche Zielplanung von Pfarrer, Kirchenvorstand und Dekan, die in der Gemeindeversammlung vorgestellt, diskutiert und verabschiedet wird, um „durch kontinuierliche Arbeit an den einmal entwickelten Zielsetzungen das Wachstum der Gemeinden zu fördern“ (Thomas Walter: Es soll weitergehen, 174). Letztlich kam das Wettler-Projekt über den Status eines Pilotprojektes für das Dekanat Südbaden nicht hinaus.
- 28 „Neue Gruppen schaffen neues Wachstum“: Gary L. McIntosh: Stufen des Gemeindegewachstums, 154.
- 29 Ebd., 83.
- 30 „Das Gefühl, gewollt zu sein, eine gemeinsame Identität zu haben, zu einer Gruppe dazuzugehören trägt viel dazu bei, einen Außenstehenden einzugliedern“: Ebd., 84.
- 31 vgl. ebd., 151f.
- 32 Ebd., 154.
- 33 Ebd., 151 und weitere Stellen, z.B. 118, 125. Oder „sich von Christus angenommen fühlen“: Ebd., 84.