
Klaus Schönberg

Replant

Eine sterbende Gemeinde neu gründen

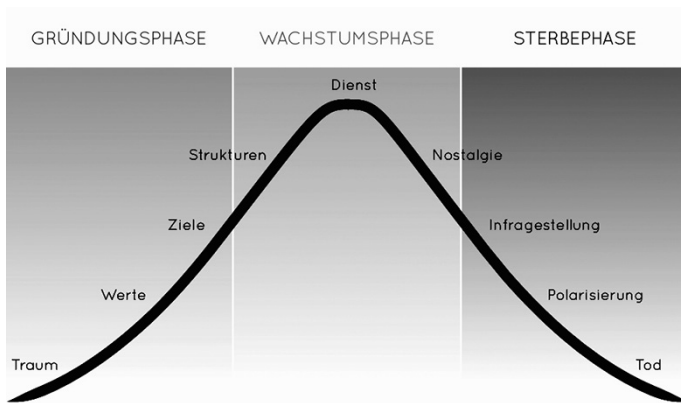
I Zum Lebenszyklus einer Gemeinde

Gemeinden haben wie jede andere Organisation einen Lebenszyklus.¹ Sie werden geboren, wachsen, bringen eine Zeit lang Frucht und sterben. Wenn das Buch Prediger daran erinnert, dass „geboren werden und sterben seine Zeit hat“ (Pred 3, 1-2), geht man in der Regel nicht davon aus, dass dieses Sterben sich auf die eigene Kirche beziehen könnte. Man hofft, dass der Lebenszyklus der Kirche oder Ortsgemeinde viele Generationen lang ist, auch wenn man weiß, dass es oft nicht so ist. In der Gründungsphase entsteht der Traum, die Vision der zukünftigen Gemeinde. Das Gründungsteam definiert Werte, die es leben, und Ziele, die es erreichen will. Es entwickelt Strukturen, in denen das Leben fließen soll, z. B. ein innovatives, erfolgreiches Gottesdienstmodell. Die wachsende Gemeinde kauft ein Gemeindehaus, stellt Hauptamtliche ein und dient der Gesellschaft mit diakonischen Projekten. Die blühende Gemeinde etabliert sich und wird zum anerkannten Player in der Stadt. Irgendwann, fast unbemerkt, beginnt der Gottesdienstbesuch zu sinken und die geistliche Leidenschaft nachzulassen. Die Gemeinde beginnt, sich an die gute Vergangenheit zu erinnern und diese mit der durchschnittlichen Gegenwart zu vergleichen. Die Gemeindeleitung, die Pastorin oder der Pastor oder die Ausrichtung der Gemeinde werden in Frage gestellt. Es kommt immer wieder zu Konflikten über den zukünftigen Weg und über verantwortliche Personen. Die Pastoren werden ausgetauscht, aber trotzdem verlassen immer mehr Menschen die Gemeinde.

Trotz viel Engagements scheitern die meist halbherzigen Versuche, den Abwärtstrend zu stoppen. Die Gemeinde muss schlussendlich aufgeben. Fast alle Kirchen haben Zeiten des Aufbaus, des Stillstands und des Rückgangs. Wenn eine Gemeinde die Herausforderung der Rückgangsphase nicht proaktiv angeht, wird die Rückgangsphase irgendwann existenzbedrohend.

Der ideale Zeitpunkt, sich als Gemeinde neu zu erfinden, um weitere Gemeinden zu gründen, ist der Höhepunkt der Wachstumsphase. Motivation, Manpower und Finanzen sind vorhanden und könnten den nächsten Wachstumsschritt einleiten. Weil alles gut läuft, sieht die Leitung keinen Grund, etwas zu ändern

¹ Der vorliegende Artikel ist ein gekürzter und bearbeiteter Beitrag aus Klaus Schönberg: Basisbuch Gemeindegründung. Gründen-entwickeln-multiplizieren (Edition BEFG 8), Wustermark/Kassel 2021, 411-450.



Grafik nach Robert D. Dale:

To Dream Again. How to Help Your Church Come Alive, Eugene 1981.

und macht weiter wie bisher, während sich die Gesellschaft ständig verändert. Irgendwann fällt es der Gemeinde auf, dass ihre Entwicklung nur in eine Richtung geht, nämlich rückwärts. Weil diejenigen, die die Gemeinde gestaltet hatten, diese (nach Kämpfen) verlassen haben, wird die Gemeinde nun von Leuten geprägt, die die Gemeinde verwalten. Dies sind in der Regel (trotz großer Treue und Hingabe) nicht befähigt, die Gemeinde neu aufzustellen.

Gemeinden wie Erneuerungsbewegungen unterliegen nach Reimer einem „Zyklus aus Erweckung, Verflachung und erneuter Erweckung“.² Diese Verflachung hat oft mit Visionslosigkeit, mangelnder Kulturrelevanz, fehlender Kontextualisierung und einer daraus entstehenden christlichen Subkultur zu tun, die nicht mehr Teil der Gesellschaft ist.

Die Phase des Rückgangs führt, wenn nichts Grundlegendes geschieht, unweigerlich in die Sterbephase der Gemeinde. In der Sterbephase gibt es keinen idealen Zeitpunkt mehr, sich als Gemeinde neu zu erfinden. Je früher sie dies aber konsequent tut, desto größer sind die Chancen auf ein Gemeinde-Comeback.

2 Gottes Herz schlägt für sterbende Gemeinden

Oft sind es Hauptamtliche im pastoralen Dienst, die in großer Treue, mit viel Engagement, aber ohne Erfolg, versuchen, den Schrumpfungsprozess der Kirche aufzuhalten. Sie selbst sind im Überlebenskampf der Kirche müde gewor-

² REIMER, JOHANNES: Die Welt umarmen. Theologie des gesellschaftsrelevanten Gemeindebaus, Marburg 2009, 127.

den. Als schrumpfende Kirche haben sie kontinuierlich Freunde und Mitglieder verabschieden müssen, weil diese eine anscheinend bessere kirchliche Option für die Zukunft gefunden haben. Die sterbende Kirche verliert kontinuierlich Mitglieder an wachsende Kirchen, deren Erfolg zum Teil auf der Schwäche der schrumpfenden Kirche beruht.³

Den Leitenden sterbender Kirchen ist meistens klar, dass ihre Kirche in absehbarer Zeit die Tore für immer schließen wird. Sie fragen sich, ob es noch Hoffnung für ihre Kirche gibt.

Sie sind sich nicht (mehr) sicher, ob Gott Interesse an einer sterbenden Kirche hat. Sie haben sich mit der Gemeinde damit abgefunden, dass die Zeit ihrer Kirche, inklusive einer vielleicht großartigen Geschichte Gottes, zu Ende gehen wird. Manche überlegen sich, ob ein radikaler Neuanfang erfolgreich sein kann. Sie stellen sich die Frage aus Hes 37, 3: „Du Menschenkind, meinst du wohl, dass diese Gebeine (Gemeinde) wieder lebendig werden können?“ Und sie hoffen (vorsichtig), dass sie, wie Hesekiel, prophetisch und lebensweckend zu einer sterbenden Gemeinde sprechen können: „Ihr verdorrten Gebeine, höret des Herrn Wort! So spricht Gott der Herr zu diesen Gebeinen: Siehe, ich will Odem in euch bringen, dass ihr wieder lebendig werdet [...] und ihr sollt erfahren, dass ich der Herr bin“ (Hes 37, 4-5). Im Trostwort des Propheten Jesaja wird der Herzschlag Gottes für sein Volk hörbar: „Das geknickte Rohr wird er nicht zerbrechen, und den glimmenden Docht wird er nicht auslöschen“ (Jes 42, 3). Gottes leidenschaftliche Liebe gilt dem Volk Gottes des Alten wie des Neuen Bundes, in den Zeiten des Aufbaus und in den Zeiten des Verfalls; sie gilt wachsenden und sterbenden Kirchen, denn es ist seine Kirche, die er bauen will (Mt 16, 18). Mark Clifton betont in diesem Zusammenhang zu Recht, dass Menschen die Kirche nicht neu gründen können, weil die Kirche keine menschliche, sondern eine geistliche Gründung ist.⁴ Gründende wissen, dass die Neugründung einer sterbenden Gemeinde bedeutet, fast schon Tote zu neuem Leben zu erwecken. Wenn ein Gründender mit dieser schweren Arbeit beginnt, dann kann er aus eigener Erfahrung mit Paulus sprechen: „Wir dachten bei uns selbst, zum Tode verurteilt zu sein. Das geschah aber, damit wir unser Vertrauen nicht auf uns selbst setzten, sondern auf Gott, der die Toten auferweckt“ (2 Kor 1, 9). Ein Gott,

³ Der Soziologe Robert Merton hat dieses Phänomen im Blick auf das Gleichnis der anvertrauten Talente (Mt 25, 14-30) als „Matthäus-Effekt“ beschrieben. „Denn wer da hat, dem wird gegeben werden, und er wird die Fülle haben; wer aber nicht hat, dem wird auch, was er hat, genommen werden“ (Mt 25, 29). Wenn eine Firma öffentlich erfolgreich erscheint, zieht sie aufgrund ihres Images weitere Erfolge nach sich. Der Erfolg macht erfolgreich. Auch wenn der ursprüngliche Sinn des Gleichnisses kaum etwas mit diesem Erfolgsprinzip zu tun hat: Menschen wollen lieber zu einer Gemeinde gehören, die Zukunft verspricht, als zu einer Gemeinde, die scheinbar keine Chancen mehr hat. Mit dem „Matthäus-Effekt“ kann aber die Zugwirkung von wachsenden Gemeinden beschrieben werden, die (ohne es zu wollen) disruptiv (störend, im Sinne von zerstörend) auf schrumpfende Gemeinden wirken. Vgl. „Matthäus-Effekt“ in Wikipedia (<https://de.wikipedia.org/wiki/Matth%C3%A4us-Effekt>) (Abruf am 29.08.2020).

⁴ Vgl. CLIFTON, MARK: *Reclaiming Glory. Revitalizing Dying Churches*, Nashville 2016, 139-141.

der tote Menschen erwecken kann, kann aber auch sterbende Kirchen wieder beleben.

Es gibt aber eine Einschränkung: Die sterbende Kirche muss ihr eigenes Elend, ihre spirituelle Agonie erkennen. Sie darf an nichts mehr festhalten: nicht am Glanz ihrer früheren Größe, nicht am Stolz ihrer reichen Tradition, nicht an der Perfektion ihrer Theologie, nicht am Erbe der Konfession oder an der Schönheit ihres Kirchenbaus. Die Kirche muss sich von einem verklärten Bild der Vergangenheit lösen, welches Thom S. Rainer, „the Past as hero“⁵ nennt. Der Blick auf die verklärte Vergangenheit problematisiert die Gegenwart und verhindert die Zukunft der Kirche. Biblisch gesprochen muss die Kirche der laodizäischen Versuchung widerstehen: „Du sprichst: Ich bin reich und habe mehr als genug und brauche nichts!, und weißt nicht, dass du elend und jämmerlich bist, arm, blind und bloß“ (Offb 3, 17). Während eine Gemeindegründung ein Aufbau aus der Stärke ist (Vision, Leidenschaft, motivierte Mitarbeiter), beginnt der Replant (Neugründung einer bestehenden Kirche) mit einem Aufbau aus der Schwäche (Desillusion, leidenschaftslose und demotivierte Mitarbeiter). Die Schwäche der Gemeinde soll aber die Stärke Gottes offenbaren, „denn meine Kraft vollendet sich in der Schwachheit (2 Kor 12, 9). Es gibt Hoffnung für überalterte und krisengebeugte Gemeinden. Sie können alles loslassen, weil sie (fast) nichts mehr halten können; sie können alles auf die Stärke Gottes setzen, weil ihre Schwachheit offenbar ist. Damit Gott sein Werk neu tun kann, erkennt und bekennt die sterbende Gemeinde ihre tatsächliche Gebrochenheit, ihre geistliche Dysfunktionalität.

Dieses Erkennen muss früh genug geschehen, damit eine Neugründung möglich und nicht durch ein zu langes Abwarten unmöglich wird. Dieses Abwarten wird oft durch ein trügerisches Selbstbild genährt, das im Folgenden etwas übertrieben typisierend dargestellt wird: Das Selbstbild der sterbenden Gemeinde ist das der treuen Gemeinde. Sie denkt, dass sie treu ist, weil sie trotz ständigem Mitgliederschwunds und Rückschlägen nicht aufgibt. Sie hat sich daran gewöhnt, dass es keine Taufen, keine Arbeit mit Kindern oder Jugendlichen gibt. Sie gibt nicht auf, auch wenn die Kirche ohne Kontakte und ohne soziale Dienste isoliert in ihrem Ort steht. Sie hält durch, auch wenn Gemeindeleitung, Mitarbeitende im Musik-, Predigt und Kinderdienst das Rentenalter weit überschritten haben. Die sterbende Gemeinde ist sich selbst genug. Sie hat sich in ihrer Schwäche eingerichtet und hat nicht verstanden, dass Treue nicht darin besteht, auf die gleiche Art und Weise wie bisher weiter zu machen. Treue zum Evangelium besteht darin, durch Evangelisation Glauben zu wecken und Jünger auszubilden (Mt 28, 19-20), die als Frucht wiederum Jünger hervorbringen (Joh 15, 16), und Gottes Investment (Mt 25, 14-30) zu vervielfältigen.

Die kontinuierliche Rückentwicklung einer Kirche zieht sich oft über Jahrzehnte hin. Weil es so lange dauert, gewöhnt sich die Kirche an die langsame Erosion, an den fortgesetzten Rückgang der Mitgliederzahlen und hält diesen Zustand für

⁵ RAINER, THOM S.: *Autopsy of a Deceased Church. 12 Ways to Keep Yours Alive*, Nashville 2014, 17.

weitestgehend normal. Dabei ist die anhaltende und kontinuierliche Abnahme von Gemeindegliedern und Gottesdienstbesuchern ein sehr starkes Indiz für eine sterbende Kirche. Eine Reihe von Gemeinden hat gute finanzielle Rücklagen sowie kontinuierliche Einnahmen durch Immobilien. Sie spüren den finanziellen Druck nicht, der auf ihnen lasten würde, wenn sie den normalen Haushalt nur aus Mitgliederbeiträgen bestreiten müssten. Solange eine Gemeinde noch ihr Kirchengebäude erhalten und Hauptamtliche für die pastorale Grundversorgung bezahlen kann, fehlt oft der Leidensdruck, sich neu zu erfinden.

Thom S. Rainer⁶ nennt zehn Gründe für die schleichende Erosion der Kirche.

1. Die Kirche reagiert nicht auf den sozioökonomischen Wandel der Umgebung. Sie wird zur Insel inmitten einer Bevölkerung, mit der sie nichts zu tun hat.
2. Die Kirche dient ihrer Nachbarschaft nicht durch gemeinschaftsorientierte Dienste. Sie zeigt kein Interesse am Wohlergehen der politischen Gemeinde.
3. Die Kirche konzentriert sich auf die Vergangenheit und glorifiziert sie. Die Kirche wird zu einem musealen Ort, zum Denkmal.
4. Das Budget der Kirche für die Bedürfnisse der Mitglieder liegt bei 98 Prozent der Gesamteinnahmen.
5. Die Kirche evangelisiert nicht mehr. Ihre Leidenschaft, Menschen für Christus zu erreichen, ist erloschen.
6. Das Miteinander in der Kirche wird zunehmend konfliktbeladen, der Umgangston wird schärfer, das Verhalten unbarmherziger.
7. Häufiger Pastorenwechsel mit kurzen Amtszeiten ist die Regel.
8. Die Kirche betet selten zusammen. Das Gebet ist innenfokussiert und bezieht sich vor allem auf die Bedürfnisse der Mitglieder.
9. Die Kirche hat keine Vision, keinen Auftrag und keine Ziele mehr.
10. Das Kirchengebäude ist in die Jahre gekommen. Das äußere und innere Erscheinungsbild der Kirche wirkt schäbig, ohne schick zu sein.

Der langsame Erosionsprozess der Gemeinde führt dazu, dass notwendige Veränderungen ausbleiben oder nur halbherzig durchgeführt werden. Irgendwann hält sich die sterbende Kirche nur noch durch lebensverlängernde Maßnahmen am Leben. Weil sie aus sich selbst heraus nicht mehr agieren kann, kauft sie Menschen ein, um die Dienste von Predigt, Seelsorge, Organisation, Moderation, Musik usw. abzudecken, und hält damit die Illusion einer noch lebenden Kirche aufrecht. Die sterbende Gemeinde will überleben, ohne belebt zu werden. Sie will halten, was sie einmal hatte, obwohl sie nichts festhalten kann. Keine Gemeinde kann festhalten, was ihr nicht mehr gegeben wird. Treue würde die sterbende Gemeinde dadurch zeigen, dass sie um Hilfe bittet, „gerettet“ bzw. neu gegründet zu werden, damit die Gemeinde eine Zukunft bekommt.

⁶ Vgl. a. a. O. 13-14.17 (wie Anm. 5); Übersetzung vom Verfasser.

Pastorinnen und Pastoren sind immer Teil einer Gemeinschaft, eines Systems, unabhängig davon, ob die Gemeinde wächst, stagniert, oder schrumpft. Als Teil der Gemeinschaft passen sie sich der Gemeinde an, auch wenn sie innerlich unabhängig oder sogar prophetisches Gegenüber sind. In sterbenden Gemeinden sind sie Teil eines sich nicht mehr erneuernden Systems. Sie verwalten oft (resigniert) den Heiligen Rest und glauben nicht mehr daran, ihre Gemeinde gestalten zu können. Sie haben die „Option Zukunft“ aufgegeben⁷. Wenn die Leitenden ihre eigene Rolle (zu verwalten oder zu gestalten, zu begleiten oder zu leiten) sowie Vision, Ziele, Strategie der Gemeinde nicht geklärt haben, verfestigen sie systembedingt die kontinuierliche Rückentwicklung. Sie werden bewusst oder unbewusst zu Sterbebegleitern der anvertrauten Herde.

2.1 Toxische Kulturen und behindernde Strukturen

Wer die Kultur einer Gemeinde dauerhaft prägen will, muss in der Lage sein, leiten zu können und zu dürfen. Erwin R. McManus, der Leiter der interkulturellen Mosaikgemeinde in Los Angeles, bezeichnet die Leitenden zu Recht als „Kulturarchitekten“.⁸ Als Kulturarchitekten personifizieren sie die Werte und Vision der Gemeinde. Zur Kultur wird, was regelmäßig wiederholt und gefeiert wird. Was regelmäßig geschieht, wird sichtbar und als kultureller Wert in der Gemeinde etabliert. In sterbenden Gemeinden hat die Kultur der Gemeinde oft toxische Züge. In diesen Gemeinden trifft man z. B. mehr auf eine Fehler- als auf eine Innovationskultur. Eine Fehlerkultur bestraft Menschen, die etwas Neues ausprobiert haben und gescheitert sind. Sie sagt: „Du hast es nicht geschafft. Einen neuen Versuch gibt es nicht. Unser Vertrauen ist verbraucht.“ Eine Innovationskultur dagegen ehrt Menschen, die etwas ausprobiert haben und gescheitert sind. Sie sagt: „Du hast herausgefunden, wie etwas nicht funktioniert. Neuer Versuch. Finde heraus, wie es funktioniert. Wir vertrauen dir.“ Die Kultur einer sterbenden Gemeinde will festhalten, was sie noch hat oder zu haben meint, sie will in der Regel keine Veränderungen, die die bestehende Kultur verändern.

Für Leiterinnen und Leiter, die die Kultur ihrer Gemeinde verändern wollen, ist es hilfreich, etwas über das Veränderungsverhalten von Menschen zu wissen. Mit der Diffusionstheorie hat Everett M. Rogers ein Modell geschaffen, welches das Veränderungsverhalten von Menschen abbildet.⁹ Weil Menschen sehr unterschiedlich sind, reagieren sie auf Veränderungen nicht gleichmäßig. Nach Rogers gibt es 2 % „Innovatoren“, die pionierhaft Neues gerne austesten. 37 % gehören zur „Frühen Mehrheit“, die den Innovatoren folgen. 34 % gehören zur „Späten Mehrheit“, die eher abwartend ist und 16 % sind „Verweigerer“, die grundsätzlich nicht mitmachen.

⁷ STETZER, ED/DODSON, MIKE: *Comeback Churches*, Nashville 2007, 12.34-38.

⁸ MCMANUS, ERWIN R.: *Eine unaufhaltsame Kraft. Gemeinde, die die Welt verändert*, Asslar 2005, 184.

⁹ Vgl. BOSCHKER, MARIA: *Gründercoaching*, Vaihingen 2018, 124-126.

In einer sterbenden Gemeinde sind die Innovatoren nicht mehr und die frühe Mehrheit kaum noch anzutreffen. Dagegen sind die späte Mehrheit und die Verweigerer überproportional zu finden. Die beiden Gruppen werden tendenziell jede Art von Veränderung skeptisch betrachten oder ablehnen. Basisdemokratisch organisierte Gemeinden sitzen zusätzlich noch in der Strukturfalle. Entscheidungen, die wesentliche Veränderungen nach sich ziehen, werden aufgrund der Voten von „Später Mehrheit“ und „Verweigerern“ nur selten eine tragfähige Mehrheit finden. Eine Leitung, die in einer solchen Situation Veränderungen einleiten will, muss fast zwangsläufig scheitern. Dies ist einer der Hauptgründe, warum es Gemeindeberatung und motivierter Leitung so selten gelingt, einen positiven Tipping Point zu generieren, welcher den Sterbeprozess der Gemeinde aufhalten und umkehren würde.

2.2 Replanting/Neugründung

Das Thema Neugründung einer bestehenden Gemeinde als Option der Gemeindegründung kommt, außer der allgemeinen Aufforderung umzukehren, weil die Gemeinde die erste Liebe verlassen hat (Offb 2, 4-5), im Neuen Testament nicht wirklich vor. Was immer wieder vorkommt, ist die Bedrohung der Gemeinde von innen (Spaltungen, Irrlehren, nachlassende Leidenschaft) und von außen (Verfolgung, Unterdrückung). Die aktuelle Form der Bedrohung vieler westlichen Gemeinde besteht in der Kombination von missionarischer Erfolglosigkeit und gesellschaftlicher Irrelevanz. Die zunehmende Bedeutungslosigkeit von Gemeinden zeigt sich darin, dass sich die eigenen Mitglieder (aus sehr unterschiedlichen Gründen) von der Gemeinde verabschieden. Der Durchhalteappell im Hebräerbrief lässt vermuten, dass dieses Phänomen nicht neu ist. „Lasst uns festhalten an dem Bekenntnis der Hoffnung und nicht wanken; denn er ist treu, der sie verheißen hat; und lasst uns aufeinander achthaben und einander anspornen zur Liebe und zu guten Werken und nicht verlassen unsre Versammlung, wie einige zu tun pflegen, sondern einander ermahnen, und das umso mehr, als ihr seht, dass sich der Tag naht“ (Hebr 10, 23-25). Wenn zu viele Gemeindeglieder ihre Kirche verlassen bzw. keine Neuen mehr gewonnen werden, ist ihre Existenz bedroht. Darauf muss sie reagieren, wenn sie überleben will.

Die westliche Kirche schrumpft beständig. Die Mitgliederzahlen der meisten Kirchen in Europa und Nordamerika¹⁰ entwickeln sich seit Mitte des 20. Jahrhunderts rückläufig.¹¹ In Deutschland haben die großen Landeskirchen in 2019 ca. 500.000 Mitglieder durch Austritt verloren.¹² Einzelgemeinden verlieren

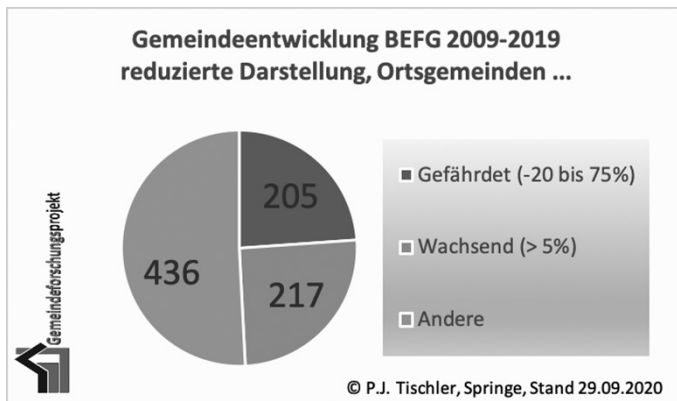
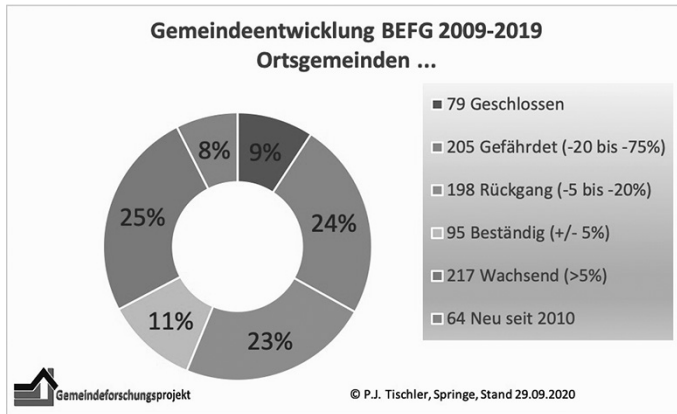
¹⁰ HALLOCK, MARC: Replant Roadmap. How Your Congregation Can Help Revitalize Dying Churches, Littleton 2017, 24-25.

¹¹ Vgl. Forschungsgruppe Weltanschauungen in Deutschland: Kirchliches Leben – katholische und evangelische Kirche 1990 und 2015: <https://fowid.de/meldung/kirchliches-leben-katholische-und-evangelische-kirche-1990-und-2015-node3126> (Abruf am 22.07.2020).

¹² Vgl. POMPE, HANS-HERMANN: Kirchengaustritte deuten. Midi Magazin (2020): <https://www.midi.de/magazin/kirchengaustritte-deuten> (Abruf am 02.05.2020).

wegen des Mitgliederschwundes ihre Selbstständigkeit und werden als Großgemeinden zusammengelegt.

Im Rahmen eines Gemeindeforschungsprojektes hat Jürgen Tischler die Gemeindeentwicklung im Bund Evangelisch-Freikirchlicher Gemeinden von 2009–2019 zahlenmäßig aufbereitet.¹³ Neben den 217 wachsenden Gemeinden, gibt es hier auch 205 Gemeinden die aufgrund ihres Rückgangs von 20 % bis 75 % als gefährdet bis existenzbedroht gelten können.



¹³ TISCHLER, JÜRGEN: Gemeindeforschungsprojekt BEFG, Springe 2020. Diese Darstellung vergleicht die Existenz und das Wachstum der absoluten Zahl von Gemeinden im Zeitraum der letzten zehn Jahre im BEFG. Ein Teil der Gemeinden wurde geschlossen, ein Teil ist neu dazu gekommen. Die in den beiden Vergleichsjahren existierenden Gemeinden wurden nach ihrem Wachstum sortiert. Erfreulicherweise ist der Anteil von Gemeinden mit einem deutlichen Wachstum minimal größer als der mit einer erheblichen Einbuße. Warum Gemeinden zahlenmäßig größer oder kleiner werden, dafür gibt es, aus der Nähe betrachtet, viele unterschiedliche Gründe. Die Genauigkeit entspricht den in den Jahrbüchern des Bundes von den Gemeinden vorgelegten Daten.

Jedes Jahr schließen mit zunehmender Tendenz viele Gemeinden für immer ihre Türen. Keelan Cook schätzt, dass 60–80 % der Kirchen in den USA stagnieren oder schrumpfen.¹⁴ Dieser Trend ist seit Jahrzehnten zu beobachten. Mark Hallock stellt fest, dass der südliche Baptistenbund in den USA jedes Jahr 900 Gemeinden schließt.¹⁵ Manchmal haben Gemeinden alles richtig gemacht, werden aber durch Lebensumstände oder Standortnachteile zu schwach. Zentrale Personen sterben vorzeitig und können nicht ersetzt werden. Wichtige Mitarbeitende und junge Leute ziehen bedingt durch die geographische Lage der Gemeinde oder wegen fehlender Arbeits- oder Studienmöglichkeiten regelmäßig weg. Aber auch auf diese Herausforderungen können und müssen Gemeinden proaktiv reagieren, wenn sie als Kirche eine Zukunft haben wollen.

Dass einzelne Gemeinden sterben und ihre Tore schließen, dass der Lebenszyklus einer Kirche zu Ende geht, ist weder ungewöhnlich noch katastrophal. Es ist normal; auch das Sterben von Gemeinden gehört zum Leben. Geistlich alarmierend ist aber, dass Tausende von Gemeinden ihre Tore schließen und damit ganze Denominationen, wie die Südlichen Baptisten, davon stark betroffen sind. Um diesen Trend aufzuhalten, hat z. B. das North American Mission Board¹⁶ als Gegenmaßnahme ein relativ neues Konzept entwickelt: Den Replant – die Neugründung bestehender Gemeinden. Allerdings, die Neugründung einer bestehenden Gemeinde ist ein Widerspruch in sich selbst, ein Paradoxon: Gemeinden, die mit dem Selbstanspruch, Menschen im Namen Christi zu retten, angetreten sind, müssen nun selbst gerettet werden. Die Rettungsschirme für sterbende Gemeinden heißen Replanting und Revitalisierung.

2.3 Replanting und Revitalisierung

Revitalisierung beschreibt einen kontinuierlichen Wiederherstellungsprozess der Gemeinde. Replanting will durch eine radikale Diskontinuität den Neustart der Gemeinde erreichen.¹⁷

Revitalisierung (Wiederbelebung), ist ein kontinuierlicher, methodenbasierter Transformationsprozess, um eine dysfunktionale Gemeinde in eine gesunde und vitale Kirche zu verwandeln. Nach einer Bewertung der Zukunftsfähigkeit der bestehenden Gemeinde entscheidet sich die Gemeinde für einen konsequenten Gemeindeerneuerungsprozess. Sie geht diesen Weg zusammen mit den bisherigen Leitern und Gemeindemitgliedern und wird auf diesem Weg von Gemeindeberatern unterstützt. Auf diesem Weg verabschiedet sie sich von toxi-

¹⁴ Vgl. COOK, KEELAN: What is all this talk about replanting, 2019: <https://www.ubahouston.org/blog/2019/1/10/what-is-all-this-talk-about-replanting> (Abruf am 15.04.2020).

¹⁵ Vgl. HALLOCK, Replant 25 (wie Anm. 10).

¹⁶ NORTH AMERICAN MISSION BOARD: Church Replanting: <https://www.namb.net/church-replanting/> (Abruf am 22.07.2020).

¹⁷ Vgl. HALLOCK, Replant 25-28.355-359 (wie Anm. 10).

schen Gemeindekulturen, dysfunktionalen Strukturen und hindernden Traditionen, um eine neue Vision zu entwickeln, zeitgemäße Formen und Ausdrucksweisen des Evangeliums zu generieren, um sich am Ende des Prozesses als vitale Gemeinde wiederzufinden.

Replanting (Neupflanzung, Neugründung) hat das gleiche Ziel wie Revitalisierung: eine sterbende Kirche zum Leben zu erwecken. Der wesentliche Unterschied besteht darin, dass es beim Replanting zur intentionalen Beendigung der bestehenden Gemeindegemeinschaft kommt. Dies ist unaufgebbare Voraussetzung für einen Neuanfang. Demgegenüber geht es bei der Revitalisierung um die Fortsetzung der bestehenden Gemeindegemeinschaft mit konsequenten, zielorientierten Veränderungen. Grundlage des Replanting ist, dass eine Gemeinde erkennt, dass der Zustand der Kirche nicht durch einen Revitalisierungsprozess geheilt werden kann. Sie versteht, dass sie sich in ihrer Dysfunktionalität nicht selbst heilen kann und der Replant die letzte Möglichkeit ist, das Erbe der Kirche zu erhalten, indem sie sich neu gründet. Deshalb entscheidet sie sich für einen Replant, für eine Beendigung der bestehenden Gemeindegemeinschaft und einen darauffolgenden Neustart unter der Leitung eines Replantteams.

Beim Replant der bestehenden Gemeinde spricht die bestehende Gemeinde zu dem Team der Neugründung: Ihr müsst wachsen, wir müssen abnehmen (frei nach Joh 3, 30). Die bestehende Gemeinde hat verstanden, dass sie wie ein Weizenkorn sterben muss, damit neue Frucht entsteht (nach Joh 12, 24). Bei einem Replant spricht die alte Gemeindeleitung: „Wenn wir die Gemeinde erneuern könnten, hätten wir es getan. Deshalb können wir, die wir die Vergangenheit repräsentieren, nicht für die Zukunft stehen. Wir machen den Weg frei, für das Neugründungsteam und die Neugründung der Gemeinde“.

Replanting und Revitalisierung sind zielorientierte und transformative Prozesse auf dem Weg zur revitalen Gemeinde. Beide Wege sind unterschiedlich und notwendig, wenn Gemeinden ihre Situation bewerten und herausfinden wollen, wie sie sich auf einen sich transformierenden, gesellschaftlichen Kontext einstellen können. Revitalisierung beschreibt den Weg der Erneuerung einer bestehenden Gemeinde. Die Verantwortung liegt und bleibt bei der bestehenden Gemeindeleitung. Replant beschreibt eine Neugründung der bestehenden Gemeinde. Die bestehende Gemeinde übergibt die Verantwortung an ein externes Gründungsteam. Replanting und Revitalisierung sind Hoffnungszeichen für dysfunktionale Gemeinden.

Vor dem Hintergrund zunehmender Gemeindeschließungen ist jede gelungene Revitalisierung und jedes Replanting ein Hoffnungszeichen für die ganze Kirche, eine konkrete Option für jede Kirche, deren geistliche Kraft erlahmt ist. Deshalb sollten die Leiter dysfunktionaler Gemeinden die Optionen eines kontinuierlich konsequenten oder radikalen Neustarts kennen, um mutige Schritte gehen zu können. Sich für keine der beiden Optionen zu entscheiden, bedeutet fast immer, den unumkehrbaren Sterbeprozess der Gemeinde zu wählen.

2.4 Gemeindeanalyse

Gemeinden in Existenznot haben kaum noch engagierte Leute, um die Grundversorgung der Gemeinde zu gewährleisten. Die Mehrheit der Gemeinde ist massiv unterjüngt (überaltert) und müde. Man steckt in der Vergangenheit fest und setzt weiterhin ein veraltetes Kirchenmodell um. Der Gottesdienst wird traditionell mit wenig Leidenschaft und kaum Kreativität gefeiert. Er entspricht den Bedürfnissen einer überalterten Gemeinde und berücksichtigt nicht die Bedürfnisse von jüngeren Paaren und Familien. Die Kirche hat keine feststellbare, gesellschaftstransformative Wirkung und ist für den Durchschnittsbürger in der Umwelt kaum wahrnehmbar. Allerdings können Gemeinden auch trotz zeitgemäßer Gottesdienste, Gesellschaftsrelevanz, ohne Überalterung und Familienorientierung durch ungelöste Konflikte in die Sterbephase kommen.

Unabhängig von der Größe einer Kirche, sollte bei folgenden Merkmalen ein Replant in Betracht gezogen werden:¹⁸ Die Gemeinde ist im Wesentlichen auf ihren Selbsterhalt ausgerichtet. Evangelisation findet nicht mehr statt. Die Gemeinde ist stark überaltert. Es gibt keine innovative Gemeindekultur. Es gibt keine zukunftsfähige Gemeindeleitung. Es gibt keine Vision für die Zukunft. Die Gemeinde schrumpft über längere Zeit kontinuierlich. Die Kultur der Gemeinde ist innovationsunfreundlich. Außer dem Gottesdienst finden kaum Aktivitäten statt. Der Versuch eines Neustarts nach Gemeindeberatung konnte nicht durchgeführt werden oder blieb ohne Erfolg.

Um die aktuelle Situation der Gemeinde vor dem Beginn einer Replantberatung einschätzen zu können, bitten die Replantberaterinnen und -berater die betreffende Gemeinde um eine Selbstauskunft.¹⁹ Die Ergebnisse des Fragebogens und der weiteren Gemeindeanalyse bilden die Grundlage, um die Chancen eines erfolgreichen Replants einzuschätzen. Sie helfen der Gemeinde, ein realistisches Selbstbild zu bekommen, und sie helfen der Replantberatung, ein Gesamtbild zu erstellen. So wird auch für mögliche Replantpastorinnen und -pastoren sichtbar, worauf sie sich einlassen müssen, wenn sie die Berufung annehmen.

Drei idealtypische Replantsituationen:

1. Die Gemeinde hat festgestellt, dass eine Schließung unvermeidlich ist. Sie hat sich über einen möglichen Replant informiert und diesen offiziell beschlossen. Ein Replantberatung wurde kontaktiert.
2. Die Gemeinde ist sich darüber im Klaren, dass sie in Existenznot ist. Die Verantwortlichen wissen, dass sie handeln müssen. Sie laden die Replantberatung ein, um sich über diese Option zu informieren.

¹⁸ Ein Replant kann sinnvoll auch bei einer Gemeindegröße von 200, 100 oder 50 Mitgliedern durchgeführt werden. Je kleiner die Gemeinde geworden ist, desto geringer die Erfolgchancen des Replants.

¹⁹ Download des Replantfragebogens unter: <http://www.baptisten.de/basisbuch-gemeindegruendung>.

3. Die kontinuierlich schrumpfende Gemeinde steckt in einer Existenznot. Die Hälfte der Gemeinde will sich neu aufstellen, die andere Hälfte hat resigniert und will aufgeben. Mit knapper Mehrheit entscheidet sich die Gemeinde dafür, eine Replantberaterin bzw. einen Replantberater einzuladen.

Die Aufgabe der Replantberatung besteht jetzt darin, der Gemeinde zu helfen, eine Entscheidung im Blick auf die Zukunft zu treffen. Vier Optionen sind möglich: die Durchführung eines Revitalisierungsprozesses, die Durchführung eines Replants, die Weiterführung der Gemeindegemeinschaft bis zu ihrer Auflösung oder auch die Beendigung der Gemeindegemeinschaft. Die Aufgabe der Replantberatung geht nur dann weiter, wenn die Gemeinde sich für einen Replant entschieden hat. Die Beratung bereitet alle Entscheidungen vor, welche die Chancen eines erfolgreichen Replant erhöhen.

2.5 Die idealtypischen Voraussetzungen für einen gelingenden Replant

Nach Hallock gibt es vier Grundentscheidungen für einen erfolgreichen Replant.²⁰

1. Berufung – eines ausgebildeten Replantpastors oder einer Replantpastorin.
2. Übertragung – der Gemeindeverantwortung an das Replantteam. (Alle zukünftigen Entscheidungen werden durch das Replantteam getroffen, welches idealerweise von einer Gemeinde der gleichen Konfessionsfamilie ausgesandt wurde).
3. Unterstützung – von externen Replantpartnern (Replantpastor und/oder Replantteam werden extern gecoacht).
4. Entscheidung – für den Neuanfang. Ein großer Teil der ehemaligen Gemeinde entscheidet sich dafür, Teil des Replantprozesses zu werden. Sie nehmen den Replantpastor bzw. die Replantpastorin und das Team als neue Gemeindegemeinschaft an und unterstützen sie vorbehaltlos.

Einen erfolgreichen Replant durchzuführen, bedeutet, dass schwierige Gespräche geführt werden müssen. Vielleicht werden ehemalige engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die notwendigen Veränderungen nicht annehmen und die Gemeinde verlassen. Es bedeutet aber auch, dass eine Reihe ehemaliger Mitglieder für den Neustart gewonnen werden kann.

Alle Mitglieder der alten Gemeinde, die Teil des Replantteams werden wollen, müssen eine intensive Phase der Neuausrichtung mitmachen. Die Aufarbeitung von Verletzungen, der Umgang mit Konflikten und die Annahme von neuen Kernwerten müssen zu einer frischen, unbelasteten Gemeindegemeinschaft führen, damit der Neustart ein Neustart und nicht die Verlängerung einer to-

²⁰ Vgl. HALLOCK, Replant 29 (wie Anm. 10).

xischen Gemeindkultur wird.²¹ Wahrscheinlich werden in dieser Phase noch einige Menschen die Gemeinde verlassen. Für die leitenden Personen in diesem Replantprozess ist es besonders wichtig, den „Heiligen Rest“ der Gemeinde zu lieben und zu ermutigen und nicht durch unangemessene Rückblicke zu beschämen. Es geht darum, die erstorbene Leidenschaft für Gottes Reich zu erwecken und mit ihnen zusammen eine Gemeinde zur Ehre Gottes zu bauen.

2.6 Die pastoral leitende Verantwortung im Replantprozess

Einen Replant verantwortlich durchzuführen, ist insbesondere für diejenigen herausfordernd, die den Replantprozess in pastoraler Verantwortung leiten, weil sie Teil des Transitionsprozesses sind, der zu vielen grundlegenden Veränderungen führt. Sie benötigen ein visionäres Hirtenherz, um die Gemeinde in die Zukunft zu führen und um die bestehende Gemeinde liebend zusammenzuhalten. In Liebe zur Gemeinde teilen sie das Evangelium und ihr eigenes Leben mit ihr (vgl. 1 Thess 2, 7-8).

Neben der Liebe zur Gemeinde als Grundlage benötigen Replanterinnen und Replanter Gemeindeentwicklungs- und Prozesskompetenzen. Auch erfahrene Pastorinnen und Pastoren können mit einem entsprechenden Profil und externem Coaching als Replanter eingesetzt werden. Das Idealprofil eines Replanters ist ein Ideal und sehr selten in Reinkultur zu finden. Gleichzeitig verweist es auf die Kompetenzen, die bei den zu bewältigenden Herausforderungen einen erfolgreichen Replant wahrscheinlicher machen. Nach Clifton sind die idealen Replanter mit einem Kompetenzmix ausgestattet, der vom einfallreichen Generalisten bis zum visionären Hirten mit pastoraler Resilienz reicht.²²

Ähnlich wie bei Gemeindegründungen nehmen Replanter jeweils sowohl die gemeindeleitende als auch die pastorale Rolle ein. Als Generalisten können sie alle Bereiche voranbringen und Mitarbeitende anleiten. Sie leiten den Replantprozess und treffen mit einem kleinen Leitungsteam alle notwendigen Entscheidungen. Idealerweise liegen bereits Erfahrungen in ähnlichen Diensten vor, sodass in diesen Personen eine gewisse Autorität gewachsen ist, die sie auch ausstrahlen. Ihre Autorität wird von der Gemeinde als geistliche Autorität und als durch Christus geschenkte Autorität wahrgenommen und bestätigt.

In der Regel wollen und können Menschen Leiterschaft annehmen und ihr vertrauen. Wer in seiner Lebensgeschichte durch schlechte Erfahrungen mit Leitung verletzt worden und jeglicher Leitung gegenüber misstrauisch geworden ist, kann durch die andauernde Infragestellung der Leitung der Replantleitenden den Replantprozess gefährden. So kann es passieren, dass begabte und starke Replanter in eine dysfunktionale Gemeinde gehen, deren toxische Strukturen

²¹ Vgl. CLIFTON, Reclaiming 56-62 (wie Anm. 4).

²² Vgl. a. a. O. 115-128. Das detaillierte Profil eines Replanters steht zum Download bereit: <http://www.baptisten.de/basisbuch-gemeindegruendung>.

und Verhaltensweisen sie nicht oder zu spät erkennen und daran scheitern, weil die eigenen Handlungsvollmachten immer wieder diskutiert werden und damit unklar sind. Deshalb ist es wichtig, dass Replanter nicht nur durch ihr Beispiel, durch ihre geistlich gewachsene Autorität²³ oder durch ihre Leitungskompetenzen, sondern auch über gemeinschaftlich definierte Vollmachten leiten können.

2.7 Idealtypischer Ablauf eines Replantprozesses

Ein Replant wird in der Regel im Rahmen einer übergeordneten Kirchenorganisation oder eines bestehenden Gemeindebundes durchgeführt. Deshalb werden bei einem Replant innerhalb eines Gemeindebundes die entsprechenden Gremien informiert und aktiv in den Neugründungsprozess eingebunden. Wenn eine Gemeinde zu keinem Gemeindebund gehört, kann sie sich an eine Person mit Replantexpertise oder an eine starke Gemeinde wenden, die in der Lage ist, einen Replant eigenverantwortlich durchzuführen. Der Replantprozess umfasst fünf aufeinanderfolgende Schritte: Klärung der Voraussetzungen für einen Replant, Kontrakt, Finden einer Replantperson und eines Teams, Beendigung der bestehenden Gemeindegemeinschaft, Durchführung des Replants.²⁴

3 Fazit und Ausblick

Hunderte von Gemeinden, deren Existenz gefährdet ist, könnten durch Revitalisation oder Replanting zu einem neuen Leben finden. Um hunderten von existenzbedrohten Gemeinden eine Zukunft zu geben, ist es dringend notwendig, für Pastorinnen und Pastoren Weiterbildungsmöglichkeiten für den Dienst in einem Neugründungsprojekt zu entwickeln. Idealerweise wird ein solches Weiterbildungsangebot gemeinsam von mehreren Gemeindebänden, Kirchen, Werken, Vereinen und Initiativen betrieben.

Gemeinden, die in der Sterbephase sind, bekommen nach einer Beratung zu oft den verlockenden Vorschlag, die Gemeinde in Würde sterben zu lassen. In diesem Fall wird die „Sterbebegleitung“ (z. B. Predigtdienste, Musik, Gebäudemanagement) eingekauft. Bis die finanziellen Reserven erschöpft sind, kann die Gemeinde so existieren. Nach Thom S. Rainer kann eine Gemeinde mit Würde sterben, wenn sie ihre Ressourcen nicht für sich selbst verbraucht, sondern ihr materielles Erbe an andere Kirchen vererbt. Sterbende Gemeinden sollten deshalb Optionen kennen, wie ihr „Tod“ anderen Gemeinden zum Leben verhilft.²⁵

²³ Vgl. STETZER/DODSON, Comeback 36-37 (wie Anm. 7).

²⁴ Ausführung der Schritte in: Schönberg, Gemeindegründung 336-341 (wie Anm. 1).

²⁵ Vgl. RAINER, Autopsy 100-101 (wie Anm. 5); Ausführung von Optionen in: SCHÖNBERG, Gemeindegründung 443-445 (wie Anm. 1).

Der vorliegende Beitrag will das Thema Replant als Aufgabe der Kirche sichtbar machen. Er versteht sich, in aller Begrenzung, als Einladung, dieses Thema weiterzudenken.

Summary

Churches have a life-cycle, a period of downturn can develop into a dying phase. However, dying churches can be reanimated by God. A presupposition for this is that the church recognises its misery and does not define itself by its glorious past. A new beginning should be initiated as early as possible and not be impeded by false self-perceptions or refusal to suffer. The “replant” conception involves starting anew, whereby toxic cultures, dysfunctional structures and obstructive traditions must be discarded. Therefore, in the case of a replant, the existing work of the church is shut down and new work under the leadership of a replant team initiated. This process imposes high demands on the replanters and remaining church members.

Pastor Klaus Schönberg (BEFG), Referent für Gemeindegründung, Kirchstraße 10, 34513 Waldeck; E-Mail: kschoenberg@baptisten.de