Wachstumsschwellen im Gemeindebau

Samy El Daour

Autor:	Samy El Daour
Art:	Abschlussarbeit
Version:	-
Datum Erstellung:	12. August 2005
Seiten:	85 (inkl. Deckblatt)
Copyright:	IGW International

Adresse IGW

IGW International
Josefstrasse 206
CH - 8005 Zürich
Tel. 0041 (0) 44 272 48 08
Fax. 0041 (0) 44 271 63 60
info@igw.edu

Rechtliches

Das Institut für Gemeindebau und Weltmission (IGW) ist urheberrechtliche Eigentümerin dieses Dokumentes. Der Inhalt dieses Dokumentes ist ausschliesslich für den privaten Gebrauch und die Verwendung im kirchlichen profitlosen Kontext bestimmt. Falls dieses Dokument für einen anderen (z.B. gewerblichen) Zweck benützt werden soll, benötigen Sie die vorherige, ausdrückliche und schriftliche Zustimmung von IGW und dem Autor.

Vorwort von IGW International

Theologische Arbeit ist Dienst an der Gemeinde, sie ist Hirtendienst. Die enge Verknüpfung von theologischer Ausbildung und Gemeinde zeigt sich unter anderem in den Abschlussarbeiten der IGW-Absolventen. Jedes Jahr werden rund 40 solche Arbeiten geschrieben. Die intensive Beschäftigung mit einem Thema ist eine gewinnbringende Erfahrung, bei der die Studierenden durch überraschende Entdeckungen und neue Erkenntnisse ihren Horizont erweitern.

Auch die Gemeinde soll und darf von diesem Ertrag profitieren. Die Schulleitung von IGW begrüsst darum die Veröffentlichung der vorliegenden Arbeit.

IGW International ist mit weit über 300 Studierenden die grösste evangelikale Ausbildungsinstitution im deutschsprachigen Raum. Sie bietet verschiedene Studiengänge für ehrenamtlichen, teil- oder vollzeitlichen Dienst an. In der Schweiz und in Deutschland existieren Studienzentren in Zürich, Bern, Olten, Essen, Karlsruhe, Chemnitz und seit Herbst 2008 auch in Braunschweig. In Österreich unterstützt IGW den Aufbau der Akademie für Theologie und Gemeindebau AThG. Das IGW-Angebot umfasst eine grosse Vielfalt an Ausbildungen und Weiterbildungen: vom Fernstudium (für ehrenamtliche Mitarbeiter und zur Vertiefung einzelner Themen) über das Bachelor-Programm (als Vorbereitung auf eine vollzeitliche Tätigkeit als Pastor) bis zum Master als Weiterbildung und für Quereinsteiger mit akademischer Vorbildung. IGW ist Teil des Netzwerkes GBFE/Unisa, über dieses Netzwerk wird ein Doktoralprogramm angeboten. Weitere Informationen finden Sie auf www.igw.edu.

Seit Herbst 2008 macht IGW alle Abschlussarbeiten online zugänglich, welche die Beurteilung „gut“ oder „sehr gut„ erhalten haben. Die Arbeiten stehen gratis auf der Homepage zur Verfügung (www.igw.edu/downloads).

Für die Schulleitung

Dr. Fritz Peyer-Müller, Rektor IGW International

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis 1
1 Vorwort 2
1.1 Warum ich auf dieses Thema gestossen bin 2
2 Einleitung 3
2.1 Zweck der Arbeit 3
2.2 Hinweise 3
2.3 Zum Titelbild 4
3 Grundlagen zum Thema 5
3.1 Was sind eigentlich Wachstumsschwellen? 5
3.2 Wachstumsschwellen können schwanken 6
3.3 Welche Leute werden bei den Wachstumsschwellen gezählt? 6
3.4 Tabellarische Übersicht über Wachstumsschwellen 7
4 Was sagt die Literatur zu Wachstumsschwellen? 10
4.1 Welche Umstände können zu Wachstumsstops führen? 10
4.2 Wie zeigt sich die 40er Schwelle? 16
4.3 Wie zeigt sich die 80er Schwelle? 19
4.4 Wie zeigt sich die 140er Schwelle? 21
4.5 Wie zeigt sich die 200er Schwelle? 23
4.6 Wie zeigt sich die 400er Schwelle? 27
4.7 Wie zeigt sich die 600er Schwelle? 33
4.8 Wie zeigt sich die 800er Schwelle? 33
4.9 Wie zeigt sich die 1'000er-plus Schwelle? 36
5 Auswertung der Interviews 40
5.1 Wo gibt es Parallelen zur Literatur 40
6 Theologische Reflexionen und persönliche Überlegungen 46
6.1 Was sagt die Bibel zu Wachstumsschwellen? 46
6.2 Ist Wachstum in jeder Kirche nötig? 47
6.3 Können amerikanische Überlegungen und Lösungsvorschläge zu diesem Thema für schweizerische Verhältnisse übernommen werden? 48
7 Schlussfolgerungen 50
7.1 Tabellarische Zusammenfassung 50
7.2 Thesen 56
7.3 Nachwort 57
8 Anhang 58
8.1 Vergleich einer Gegenüberstellung der grössten Gemeinden in Europa und in den USA 58
8.2 Auswertung der Bücher 59
8.3 Interviews 68
9 Literaturverzeichnis 83
9.1 Bibelübersetzungen 83
9.2 Bücher 83
9.3 Internet 83
9.4 Interviews 84
9.5 Umfragen und Studien 84

1 Vorwort

1.1 Warum ich auf dieses Thema gestossen bin

Im Jahr 2000 habe ich mit dem theologischen Studium an IGW begonnen und fing nach jahrelanger Mitarbeit in der Jugendarbeit des „icf-Zürich“ selbst mit dem Aufbau einer Gemeinde an. Gott führte mich und meine Frau nach Weinfelden, wo wir im September 2002 mit dem Aufbau vom „icf-Thurgau“ starteten. Die Arbeit gedieh und entwickelte sich.

Anfangs 2004 begann ich dann, das erste Mal Gedanken über ein mögliches Thema für die Diplomarbeit zu machen. Im Vordergrund stand für mich der starke Wunsch, eine Arbeit zu schreiben, die auch anderen Kirchen von Nutzen ist. So fragte ich Leo Bigger, Hauptpastor „icf-Zürich“, mit welchen Fragen oder Problemen sich die anderen icf-Gemeinden momentan beschäftigen würden. Er nannte mir verschiedene Bereiche. Unter anderem auch, dass verschiedene icf-churches in unterschiedlichen Gemeindegrössen stagnieren würden. Schlagartig war mir mein Diplomarbeitsthema klar: „Wachstumsschwellen im Gemeindebau“.

Das Thema wurde im letzten Sommer auch für uns aktuell. Unsere Gemeinde war inzwischen auf 40 Leute angewachsen, begann aber auf unerklärliche Weise plötzlich zu stagnieren. Spätestens ab diesem Zeitpunkt fing ich an, mich intensiv mit dem Problem „Wachstumsbarrieren“ auseinanderzusetzen.

2 Einleitung

2.1 Zweck der Arbeit

Viele schweizerische Gemeinden stagnieren in ihrer Mitgliederzahl oder schrumpfen gar. Nur wenige Kirchen haben kontinuierliches Wachstum vorzuweisen. Interessanterweise sind solche Kirchen oft in bestimmten Mitgliedergrössen festgefahren und kommen einfach nicht darüber hinaus. Manchmal wachsen sie wieder um ein paar Dutzend Leute, aber 2-3 Jahre später sind sie wieder auf dem gleichen Stand wie zuvor. Kann es wirklich sein, dass es so genannte Wachstumsschwellen im Gemeindebau gibt? Ich bin absolut davon überzeugt. Eine Kirche kann in ihrer Entwicklung gestoppt werden, wenn sie durch bestimmte Konstellationen negativ beeinflusst wird. Solche Umstände betreffen meist Dinge, die im Zusammenhang mit dem gesellschaftlichen Verhalten der Gruppe, dem Dienst in der Gemeinde sowie den zwischenmenschlichen Beziehungen stehen.
In meiner Arbeit möchte ich Zusammenhänge und Mechanismen im Gemeindewachstum erklären und aufzeigen, welche Massnahmen eine Kirche ergreifen muss, um Wachstumsschwellen zu überwinden. Die Herausforderung für die Gemeindeleitung ist, laufend neue Rahmenbedingungen zu schaffen, damit die Gruppe fortlaufend grösser werden kann. Auch darauf werde ich in meinem Manuskript eingehen.
Es ist mein tiefes Anliegen, dass meine Diplomarbeit für viele Gemeinden zu einem wertvollen Werkzeug für die Überwindung von Wachstumsschwellen wird. Deshalb lege ich in meiner Diplomarbeit Wert darauf, die Informationen hilfreich und greifbar darzustellen. Meine Arbeit ist praxisorientiert und soll Kirchen zur konkreten Umsetzung einladen. Ich sehne mich danach, dass Gemeinden (wieder) wachsen und entscheidenden Einfluss auf die heutige Gesellschaft haben.

2.2 Hinweise

Leider konnte ich, ausser bei Christian Schwarz[1], keine deutschsprachige Literatur zum Thema „Wachstumsschwellen im Gemeindebau“ ausfindig machen. Englische Bücher, vor allem amerikanische, fand ich hingegen zuhauf. Zufall? Wohl kaum, denn im Vergleich zu Europa, speziell zu den westlichen Staaten, gibt es in den USA viel häufiger grössere Gemeinden, mit über 1'000 Mitgliedern. Dies hat wahrscheinlich auch mit der Sichtweise des Gemeindebaus zu tun. Ein Wachstum der Kirchen wird dort nicht so vergeistlicht wie bei uns, wo es schnell mal heisst: „Es ist allein Gott, der das bewirken kann.“ Sicherlich ist Gemeindewachstum von Gott abhängig, aber er will seine Kirche in Zusammenarbeit mit uns Menschen bauen. Die Frage ist: Sind wir bereit, nicht immer so vergeistlicht zu denken, sondern auch unternehmerische Sichtweisen in den Gemeindebau einfliessen zu lassen?

[1] Ich benutze bewusst nicht Bücher von Christian Schwarz, da er keine Quellenangaben in seinen Lektüren anführt.

Meine Arbeit habe ich bewusst in der männlichen Schreibform abgefasst, damit der Lesefluss nicht mühsam wird. Frauen sind selbstverständlich genauso angesprochen wie Männer.
Zitate sind auf Deutsch übersetzt, jedoch in der Fussnote in Englisch wiedergegeben.

2.3 Zum Titelbild

Manchmal muss eine Pflanze, damit sie sich weiter entwickeln kann, umgetopft werden. Genau gleich verhält es sich auch mit Gemeinden. Auch die Gemeinde braucht grundlegende Eingriffe, damit sie weiter wachsen kann.

3 Grundlagen zum Thema

3.1 Was sind eigentlich Wachstumsschwellen?

Alles, was lebt wächst. Babys kommen auf die Welt , sie werden wachsen und sich entwickeln. Gemüse und Früchte werden gesät und wachsen. Die ganze Natur steht für stetiges Wachstum.
Um beim Bild vom Baby zu bleiben: Es ist normal, dass ein Kleinkind in seiner Entwicklung verschiedene Hürden überwinden muss. Das Baby ist noch nicht selbständig. Es ist auf die Hilfe seiner Mitmenschen angewiesen. Wenn es dann nach wenigen Monaten lernt, am Boden herumzukriechen, hat es schon mal die erste Barriere überwunden und kann sich beschränkt fortbewegen. Bald entdeckt das Kind das Aufstehen. Und wenn es schliesslich aufrecht gehen kann, hat es wieder eine Schwelle überwunden. Nach und nach entwickelt das Kind auch das Verlangen, sich mitzuteilen. Es kommt immer mehr vom Schreien und Gestikulieren weg. Die nächste Herausforderung ist, hören und lernen, wie man sich einander mitteilt und kommuniziert. Auch dies ist ein Wachstumsprozess. Das Kind lernt immer mehr, auf seine Mitmenschen einzugehen und zu verstehen, was sie meinen.[2]
Wachstumsschwellen tauchen immer wieder auf und sind normal. Es geht darum, diesen Herausforderungen zu begegnen und sie anzupacken. Ein in seiner Entwicklung beeinträchtigtes Baby wird vom Arzt untersucht. Der Doktor stellt eine Diagnose und gibt hilfreiche Tipps. Er verabreicht vielleicht ein Medikament, damit sich der Zustand verbessert, das Kind sich gesund und zum Normalen hin entwickelt.
Wenn ein Bauer feststellt, dass sich die Aussaat nicht gut entwickelt, wird er herausfinden wollen, woran es liegt und ergreift entsprechende Massnahmen. Wenn sein Gemüse von Schädlingen befallen ist, setzt er Schädlingsbekämpfungsmittel ein, damit er in Zukunft wieder gute Ernten bekommt.
Auch in einem Wirtschaftsbetrieb werden Massnahmen ergriffen, wenn man feststellt, dass der Absatz stagniert oder gar rückläufig ist. Leider geht dies dann oftmals auf Kosten der Arbeitnehmer. Wenn die Firma langfristig überleben soll, müssen eben auch drastische Eingriffe vorgenommen werden.
Wenn jedoch eine Kirche stagniert und sich nicht weiter entwickelt, wird dies schnell als normal und allgemein üblich betrachtet. Man gewöhnt sich an diesen Zustand und ist sich gar nicht mehr bewusst, dass eine nicht wachsende Gemeinde im Grunde genommen krank ist. Treffend bringt es Rick Warren auf den Punkt. Er wird von C. Peter Wagner im Buch „The everychurch guide to growth“ zitiert:
„Weil die Kirche ein lebendiger Organismus darstellt, ist es für sie ganz natürlich zu wachsen, wenn sie gesund ist. Die Kirche ist ein Leib und kein Unternehmen. Es ist ein Organismus und keine Organisation. Sie lebt. Wenn aber eine Kirche nicht wächst, dann stirbt sie.“[3]

---

[2] Towns Elmer, Wagner C. Peter , Rainer Thom S., *The everychurch guide to growth. How any plateaued church can grow.* 1998, S. 2

[3] „Since the church is a living organism, it is natural for it to grow if it is healthy. The church is a body, not a business. It is an organism, not an organization. It is alive. If a church is not growing, it is dying.“ Towns Elmer,

Diese Aussage mag jetzt für viele hart klingen, aber wir alle wissen, dass sie im Grunde genommen wahr ist. Stagnationen in Gemeinden sind nicht das Problem. Sie kommen in der Entwicklung immer wieder mal vor und sind normal. Das Problem fängt dann an, wenn nichts dagegen unternommen wird und sich die Kirche in ihr vermeintliches „Schicksal" fügt.
Wenn eine Pflanze sich nicht mehr weiterentwickelt, müssen andere Rahmenbedingungen geschaffen werden. Sie muss vielleicht umgepflanzt werden, weil der Topf zu klein geworden ist. Oder sie ist an einen anderen Ort stellen, wo sie mehr Licht bekommt. Vielleicht ist es auch nötig, sie häufiger zu giessen.
Bei Wachstumsschwellen im Gemeindebau verhält es sich ähnlich. Interessanterweise werden solche Entwicklungshindernisse immer wieder bei bestimmten Gruppengrössen wahrgenommen. Und je nach Grösse müssen dann gezielte Massnahmen wie Umstrukturierungen vorgenommen werden, damit die Kirche weiterwachsen kann. Wie diese unterschiedlichen Eingriffe aussehen, werde ich auf den folgenden Seiten erläutern.

3.2 Wachstumsschwellen können schwanken

Wie wir aus der nachfolgenden Übersicht erkennen, machen diejenigen Fachleute, welche sich intensiv mit diesem Problem auseinandergesetzt haben, ähnliche, wenn auch zum Teil unterschiedliche Grössenangaben zu den einzelnen Wachstumsschwellen. Wenn man die Zusammenhänge und Beschreibungen der einzelnen Wachstumsbarrieren näher betrachtet, so stechen bald einmal übereinstimmende Gruppengrössen heraus. Sie sind unter Punkt 3.4 unter dem Begriff „Harmonisierte Wachstumsschwellen" aufgelistet. Andererseits gibt es Gemeindewachstumsspezialisten, welche bei bestimmten Gruppengrössen keine Wachstumsbarriere wahrnehmen - wo hingegen andere klar solche Entwicklungsblocker erkennen und sie erläutern.

3.3 Welche Leute werden bei den Wachstumsschwellen gezählt?

Bei den Wachstumsschwellen gehe ich immer von der Zahl der Gottesdienstbesucher aus. Darin eingeschlossen sind auch alle Teilnehmer in der Kinder- und Jugendarbeit.
In dieser Arbeit ausgenommen sind die Teilnehmerzahlen der Landeskirche. Denn oft sind in ihren Mitgliedsverzeichnissen hunderte oder tausende Kirchenangehörige vermerkt, aber nur ein Bruchteil von ihnen besucht die Gottesdienste.

Wagner C. Peter , Rainer Thom S., *The everychurch guide to growth. How any plateaued church can grow.* 1998, S. 27

3.4 Tabellarische Übersicht über Wachstumsschwellen

Die Abstufungen sind teilweise verschieden. Ähnlich zu umschreibende Grössen lassen folgende Abstufungsbereiche zu:

40er Schwelle
80er Schwelle
140er Schwelle
200er Schwelle
400er Schwelle
600er Schwelle
800er Schwelle
1'000er-plus Schwelle

3.4.1 Douglas A. Walrath[4]

Douglas A. Walrath's Wachstumsschwellen	Harmonisierte Wachstumsschwellen	Bezeichnung der Gruppengrösse
75 →	80	Sehr kleine Gemeinde
75-200 →	140	Kleine Gemeinde
200-350 →	200	Mittlere Gemeinde
350-750 →	400 und 600	Mässig grosse Gemeinde
750+ →	800	Sehr grosse Gemeinde

3.4.2 Lyle E. Schaller[5]

Lyle E. Schaller's Wachstumsschwellen	Harmonisierte Wachstumsschwellen	Bezeichnung der Gruppengrösse
35 →	40	Gemeinschaftsgruppe
75 →	80	Kleine Kirche
140 →	140	Mittelgrosse Kirche
200 →	200	Ungünstige Kirchengrösse („awkward-sized church")
350 →	400	Grosse Kirche
600 →	600	Riesige Kirche
700+ →	800	Kleine Denomination

[4] Walrath Douglas A., *Planning for your church.* 1984, S. 24-26

[5] Schaller Lyle E., *The multiple staff and the larger church.* 1980, S. 28

3.4.3 Lyle E. Schaller[6]

Lyle E. Schaller's Wachstumsschwellen	Harmonisierte Wachstumsschwellen	Bezeichnung der Gruppengrösse
25-40 →	40	Keine Bezeichnung
85-100 →	80	dito
135-165 →	140	dito
175-240 →	200	dito
300-450 →	400	dito
500-700 →	600	dito
~ 1'200 →	1'000-plus	dito
~ 1'800 →	dito	dito
~ 2'800 →	dito	dito
~ 4'500 →	?	dito
~ 10'000 →	?	dito

3.4.4 William C. Tinsley

William C. Tinsley's Wachstumsschwellen[7]	Harmonisierte Wachstumsschwellen	Bezeichnung der Gruppengrösse
40 +/- 10 →	40	Kerngruppe
100 +/- 20 →	80	Kirchgemeinde
250 +/- 50 →	200	Multikirchgemeinde
500 +/- 100 →	400 und 600	Polykirchgemeinde
1'000 +/- 200 →	1'000-plus	Megakirchgemeinde

3.4.5 Carl S. Dudley[8]

Carl S. Dudley's Wachstumsschwellen	Harmonisierte Wachstumsschwellen	Bezeichnung der Gruppengrösse
Weniger als 250	200	Einzellige Kirche;
Mehr als 250	?	mehrzellige Kirche

[6] Schaller Lyle E., *44 steps up off the plateau.* 1993, S. 20. Ich habe bewusst auch diese „aktualisierte" Version seiner Sicht der Wachstumsschwellen aufgelistet. Warum Schaller in seinem neu erschienen Buch die Wachstumsschwellen ein wenig anders angesetzt bzw. ergänzt hat, konnte ich nicht herausfinden.

[7] Tinsley William C., *Upon this rock.* 1985, S. 83

[8] Dudley Carl S. *Making the small church effective.* 1978, S. 19

3.4.6 David A. Womack[9]

David A. Womack's Wachstumsschwellen	Harmonisierte Wachstumsschwellen	Bezeichnung der Gruppengrösse
50 →	40	Keine Bezeichnung
90 →	80	dito
120 →	140	dito
180 →	140	dito
230 →	200	dito
290 →	200	dito
400 →	400	dito
600 →	600	dito
800 →	800	dito
1'200 →	1'000-plus	dito

3.4.7 Towns, Wagner und Rainer[10]

Towns, Wagner's und Rainer's Wachstumsschwellen	Harmonisierte Wachstumsschwellen	Bezeichnung der Gruppengrösse
200 →	200	Kleine Kirche
400 →	400	Mittlere Kirche
1'000 →	1'000-plus	Grosse Kirche

3.4.8 Carl F. George[11]

Carl F. George's Wachstumsschwellen	Harmonisierte Wachstumsschwellen	Bezeichnung der Gruppengrösse
200 →	200	200er Barriere
400 →	400	400er Barriere
800 →	800	800er Barriere
1'000-plus? →	1'000-plus	Fürsorgebarriere („care barrier")

[9] Womack David A. *The pyramid principle of church growth.* 1977, S. 82

[10] Towns Elmer, Wagner C. Peter , Rainer Thom S., *The everychurch guide to growth. How any plateaued church can grow.* 1998, S. 3

[11] George Carl. F. *How to break growth barriers.* 1993, S. 5

4 Was sagt die Literatur zu Wachstumsschwellen?

4.1 Welche Umstände können zu Wachstumsstops führen?

Bevor ich auf die spezifischen Wachstumsbarrieren eingehe, widme ich mich der Frage, welche Umstände zu Wachstumsstopps führen können. Normalerweise wächst eine Kirche ganz natürlich. Sie wird erst dann in ihrer Entwicklung gestoppt, wenn bestimmte Konstellationen negativ beeinflussend wirken.

Lyle E. Schaller ist einer der bekanntesten amerikanischen Fachpersonen auf dem Sektor des Gemeindewachstums. Er ist Gemeindeberater und hat schon über 40 Bücher zum Thema Gemeindebau verfasst. In seinem Buch „44 steps up off the plateau“ [12] listet er 24 Warnsignale im Detail auf, welche zu einem Wachstumsstopp in einer Gemeinde führen können:

1.) Sich um die Kirchenmitglieder zu sorgen kommt auf der Prioritätsliste vor der Evangelisation und dem Erreichen der Kirchendistanzierten.

2.) Der Pastor denkt und spricht mehr über das Aufhören bzw. über die Pensionierung, als dass er sich der Evangelisation und den Kirchendistanzierten widmet. Oft passiert es in diesem Zusammenhang, dass man sich in Nebensächlichkeiten verzettelt wie Konflikte schlichten etc. und sich von den eigentlich wichtigen Dingen ablenken lässt.

3.) Der durchschnittliche Gottesdienstbesuch, welcher Jahr für Jahr zugenommen hat, beginnt plötzlich zu schrumpfen. Dies hat oft damit zu tun, dass die Verbindlichkeit und Hingabe der Gemeindeglieder gesunken ist.

4.) Der Besuch der Sonntagsschule geht zurück. Die Folge ist, dass sich früher oder später auch die Zahl der Gottesdienstbesucher vermindert. Auch hier ist mangelnde Verbindlichkeit der Mitglieder das Problem.

5.) Eine unglückliche oder unwillkürliche Beendigung des Dienstes von zwei aufeinander folgenden Pastoren.

6.) In fast allen schnell wachsenden Kirchen nimmt die finanzielle Unterstützung parallel zum wachsenden Gottesdienstbesuch zu, auch wenn sie immer ein wenig verzögert ist. Wenn die Geldbeiträge jedoch zurückgehen, hat das nicht in erster Linie mit dem Schwund der Besucherzahlen zu tun als vielmehr damit, dass die Zahl der treuen finanziellen Mitträger kleiner wird.

7.) Ein Rückgang bei Mitgliedern, verursacht durch Transfers in andere Kirchen, kann zwar vorübergehend durch das Ermutigen von Kirchenbesuchern zur Taufe oder zum Glaubensbekenntnis (und somit zur Mitgliedschaft) den Wachstumsverlust ausgleichen. Doch dies ist oft ein Signal, dass die Kirche nicht mehr so attraktiv für Aussenstehende ist wie früher.

8.) Wenn die Gesamtsumme für Löhne, Versicherungen und sonstige Lohnzulagen über 50% der Spenden beträgt, dann bedeutet dies oft eine Einschränkung der finanziellen Mittel, aber auch, dass die

[12] Schaller Lyle E., *44 steps up off the plateau.* 1993, S. 42-46

Mitglieder nicht mehr bereit sind, Pastoren weiterhin so wohlwollend zu unterstützen.
9.) Wenn Kirchenmitglieder zu sehr in der Vergangenheit leben und den alten Zeiten nachtrauern, kann deren Haltung die Pläne, Träume und Hoffnungen der anderen für die Gemeinde in der Umsetzung blockieren.
10.) Ein Zeichen für einen möglichen Wachstumsstopp können auch die rückläufigen Zahlen der Taufen sein.
11.) Wenn der neue Pfarrer mehr Zeit mit einzelnen Leuten als mit Gruppen von Menschen verbringt.
12.) Ein Rückgang im Eigenkapital nach allen Anpassungen und Abschreibungen kann auch ein Signal sein, dass die Leute mit der momentanen Kirchengrösse zufrieden sind und es sich bequem machen wollen.
13.) Wenn die Hälfte von allen Kirchenmitgliedern schon vor über 10 Jahren der Gemeinde beigetreten ist.
14.) Wenn Woche für Woche beinahe jeder schon 10-12 Minuten nach dem Gottesdienst nach Hause geht.
15.) Die Kürzung oder Abschaffung von speziellen Gottesdiensten z.B. an Weihnachten oder Ostern.
16.) Eine Verminderung der finanziellen Unterstützung für Mission und sonstige Wohltätigkeitszwecke.
17.) Die Unfähigkeit, einen 5-Jahresplan für die Gemeinde zu erstellen, was Programme, Dienstbereiche und Gemeindefreizeiten betrifft.
18.) Ein Rückgang bei Teenagern, die zwar noch nicht Mitglied, aber dennoch fest in der Gemeinde integriert sind.
19.) Alter, Amtszeit, verwandtschaftliche oder freundschaftliche Verhältnisse in Bezug auf die Berufung in die Gemeindeleitung zählen mehr als Weisheit, Kompetenz, Kreativität und Enthusiasmus.
20.) Der Anteil derjenigen, die nicht nur den Gottesdienst besuchen sondern ein festes Gemeindemitglied werden wollen, nimmt ab.
21.) Wenn man sich in der Reaktion auf ein drohendes Finanzproblem darauf konzentriert, die Ausgaben zu drosseln, statt darauf zu schauen, wie man mehr Geld erhält.
22.) Wenn die einzige bedeutende Zunahme der Totaleinnahmen Jahr für Jahr für Miet- und Pachtverträge verwendet werden.
23.) Die Zunahme der Menschen im mittleren Alter.
24.) Die Entscheidungen, Gottesdienstelemente, Gemeindeprogramme, Freizeiten unter der Woche, Finanzen und die Anzahl Mitarbeiter zu reduzieren, führt unweigerlich zu Wachstumsstopp. Wenn man die Angebote und Dienste jedoch ausweitet und ergänzt, verhindert man, dass die Kirche zu einer blossen Institution verkommt.

Elmer Towns, Peter C. Wagner und Thom S. Rainer haben sich in ihrem Buch "The everychurch guide to growth"[13] ebenfalls intensiv mit Wachstumsschwellen auseinandergesetzt. Towns ist Direktor und Professor für systematische Theologie an der „School of Religion" der Liberty University in Lynchburg (Virginia), Rainer ist Direktor der „Billy Graham School of Missions, Evangelism and Church Growth" am Southern Baptist Theological Seminary in Louisville (Kentucky) und Wagner ist Professor für Kirchenwachstum am „Fuller Theological Seminary" in Pasadena (Kalifornien).
Diese drei Autoren weisen daraufhin, dass eine gesunde Kirche unweigerlich wächst. Um dies besser zu veranschaulichen, gebrauchen sie zur Illustration das Bild des menschlichen Körpers. Ein Körper, der gesund, gut ernährt und immer wieder mal in Bewegung ist, entwickelt sich ohne weiteres. Er muss nicht dazu herausgefordert, überschwatzt werden oder ein Ziel haben, damit er wachsen kann. Wenn er sich aber nicht entwickelt, dann wird er durch irgendwelche Dinge wie Krankheiten daran gehindert. Ein Doktor kann die Krankheit nicht behandeln, bevor er nicht die Ursache versteht, die dazu geführt hat. Er muss wissen, was eine Person krank macht, um ein Mittel dagegen zu empfehlen kann. Schlussendlich heilt nicht der Doktor die Person, vielmehr hat der Körper selbst die Energie, gesund zu werden und zu wachsen, wenn die Ursache für die Krankheit erkannt und beseitigt worden ist. Genauso ist es mit der Kirche. Wenn sie krank ist, kann kein Leiter sie gesund pflegen. Aber wenn er die Ursache für die Krankheit erkennt und beseitigt, dann „heilt sich die Kirche selber".[14]
Die drei Autoren weisen im Folgenden auf acht typische eine Kirche am Wachstum hindernde Krankheiten, hin.[15]

4.1.1 „Ethnikitis"

Bei dieser „Krankheit" geht es darum, dass die Kirche ein tief verwurzeltes Zugehörigkeitsgefühl zu einer bestimmten ethnischen Gruppe hat. Sie hat sich nicht darauf ausgerichtet, ihre Türen auch für Menschen aus anderen ethnischen Verhältnissen zu öffnen. Auf den ersten Blick scheint dieser Punkt eher ein typisch amerikanisches Problem zwischen Weissen und Schwarzen oder Weissen und Latinos zu sein. Allerdings meine ich, dass wir in unseren Kirchen seit dem Ende der Achtziger Jahre durch die zunehmenden Flüchtlinge und Ausländer ebenfalls ein Problem damit haben. Es gibt nur wenige Gemeinden, wo Asylanten oder Ausländer integriert sind. Und wenn dann doch solche Leute dabei sind, kann man sie an einer Hand abzählen. Wenn man heute als Kirche wachsen will, muss man multi-ethnisch ausgerichtet sein und alle Menschen und Gruppierungen erreichen wollen, die im Einzugsgebiet der Gemeinde leben.

---

[13] Towns Elmer, Wagner C. Peter, Rainer Thom S. *The everychurch guide to growth. How any plateaued church can grow.* 1998

[14] ebd. , S. 10-11

[15] ebd., S. 11-17

4.1.2 „Geisterstadt-Krankheit“

Dieses Problem wurde erst in den letzten Jahren so richtig aktuell. Bekanntlich ist unsere Bevölkerung je länger je mehr überaltert. Dies wirkt sich auch auf den Altersdurchschnitt einer Gemeinde aus, vor allem dann, wenn sie sich in einem Quartier befindet, wo sehr viele ältere Leute wohnen. Wenn die Menschen in und um die Gemeinde herum alt sind, ziehen sie verständlicherweise nicht viele jüngere Leute an. Die Folge davon ist, dass die Gemeinde unweigerlich zu schrumpfen beginnt.

4.1.3 „Menschenblindheit“

„Menschenblindheit“ beschreibt die Unfähigkeit der Gemeinde, die geistlichen, sozialen und gesellschaftlichen Nöte inner- und ausserhalb der Kirche zu sehen. Der Schlüssel, um diesen Schwachpunkt zu überwinden, ist mit einfachen Worten zu beschreiben: „Finde eine Not oder ein Bedürfnis und stille es.“ Doch unabhängig von dieser Krankheit braucht eine Kirche eine Vision, um die Nöte und Bedürfnisse der Gemeindeangehörigen und der Bevölkerung um sie herum wahrzunehmen und zu befriedigen. Gewisse Kirchen bieten z.B. Gratis-Verpflegung für die ärmeren Menschen an, gestalten Gottesdienste für Hörgeschädigte, unterstützen Alleinerziehende oder Verwitwete und wachsen in der Folge auch durch solche Menschen.

4.1.4 „Koinonitis“

Diese Krankheit ist vom griechischen Wort „Koinonia“ abgeleitet und meint damit Kirchenmitglieder, deren Gemeinschaft untereinander so wichtig ist, dass sie den Blick für Kirchendistanzierte verlieren und sich nur um sich selber drehen. Innerhalb der Gemeinde ist ein tief verwurzeltes Zugehörigkeitsgefühl vorhanden. Es führt dazu, dass die Gemeinschaft höchste Priorität hat. Der Evangelisationsauftrag als eigentliche Aufgabe der Gemeinde bleibt auf der Strecke. Wenn Dinge wie „Koinonitis“ zur Hauptsache werden, dann wird die Kirche grosse Schwierigkeiten haben, nachhaltig Wachstum anzustreben.

4.1.5 „Soziologische Strangulierung“

Die Krankheit bezieht sich auf die Gemeinderäume. Aufgrund des stetigen Wachstums sind sie zu klein geworden und oft überfüllt. Wenn Besucher das erste Mal in die Kirche reinschauen und in einem vollgestopften Raum verweilen müssen, dann werden die wenigsten ein weiteres Mal kommen. **„Eine Faustregel besagt, dass wenn 80% der Sitze im Gottesdienstraum besetzt sind, die Kirche nicht mehr weiterwachsen wird.“**[16] Ausserdem wird „ein Raum die Kirche nicht zum Wachsen bringen, aber ein zu kleiner Raum wird ein weiteres Wachstum verhindern.“[17]

[16] „As a rule of thumb, when the pews are 80 percent full, the church will not grow. “ Towns Elmer, Wagner C. Peter, Rainer Thom S. *The everychurch guide to growth. How any plateaued church can grow.* 1998, S. 15

[17] „Space will not make a church grow, but lack of space will keep it from growing.“ ebd., S. 15

4.1.6 „Geistlicher Entwicklungsstopp“

Wenn eine Gemeinde aufhört, sich geistlich zu entwickeln, dann setzt auch das Wachstum durch neue Teilnehmer aus. Mangel an Gebet und am Bibellesen sowie ohne Vision zu leben, stoppen die geistliche Entwicklung. Geistliches Wachstum ist grundlegend wichtig für zahlenmässiges Wachsen.

4.1.7 „Das Johannes-Syndrom“

Das Syndrom tritt beim Wechsel der Erstgeneration zur Zweitgeneration auf. Die erste Generation der Kirchenglieder sind gewöhnlich Pioniere. Mit vollem Eifer sind sie dabei und wollen der Kirche stets zu weiterem Wachstum und zur weiteren Entwicklung verhelfen. Die zweite Generation hingegen verhält sich wie Siedler, sie will sich auf dem Erreichten niederlassen. Der Krankheitsbegriff bezieht sich auf Johannes, den Verfasser der Offenbarung, welcher in seinen sieben Sendschreiben über die Kirche von Ephesus schreibt, dass sie die erste Liebe zu Jesus verloren hat (Off 2,4). Die Folge ist, dass sich dieser Verlust zwangsläufig negativ auf die Evangelisation und das Lehren von Gottes Wort auswirkt.

4.1.8 „Hypopneumia“

Mit der letzten „Krankheit“, „Hypopneumia“ ist eine zu schwache Präsenz von Gottes Geist im Leben und Dienst der Gemeinde(glieder) gemeint. Eine Kirche braucht immer wieder Erneuerung und geistliche Erweckung, damit sie Gottes Kraft neu erfahren kann.

In seinem Buch „Overcoming barriers to church growth“[18] schildert Steve Clapp - er ist ebenfalls Autor und Gemeindeberater in den USA - ganz allgemeine Gründe, die eine Gemeinde vom Wachstum abhalten können. Zu Beginn erwähnt er, dass ein niedriges Selbstwertgefühl, welches eine Leiterschaft und deren Mitarbeiter über sich und ihre Kirche haben, nicht sonderlich förderlich ist, um neue Menschen zu gewinnen. Denn eine solche Haltung beeinflusst auch die Gemeindeglieder negativ, die bemüht sind, kirchendistanzierte Menschen zu gewinnen und mit ihnen über den Glauben zu reden.[19]

Oft haben Kirchenglieder oder deren Leitung negative Haltungen. Diese wirkt sich schlecht auf das Gemeindewachstum aus. Destruktive Einstellungen können Bemerkungen sein wie: “Das wird hier nicht funktionieren“, „Wir versuchten das schon vorher“ oder „Das wird eine zu grosse Änderung für die Kirche bedeuten“ etc. Clapp weist daraufhin, dass solche Negativhaltungen oft das niedrige Selbstwertgefühl der Kirchenmitglieder reflektiert. Deshalb soll die Arbeit da ansetzen, damit eine gesunde Sicht bezüglich der Gemeinde entsteht.[20]

Ein weiterer Grund, der zukünftiges Wachstum verhindert, kann in einer ungenügenden Anzahl Mitarbeitern liegen. Jede wachsende Kirche braucht neben den Vollzeitlern auch genügend ehrenamtliche

[18] Clapp Steve, *Overcoming barriers to church growth.* 1994

[19] ebd., S. 19, 20

[20] ebd., S. 41ff.

Mitarbeiter. Sie alle tragen dazu bei, neue Leute in die Gemeinde zu integrieren oder sie helfen ganz einfach überall, wo Unterstützung nötig ist.[21]

Manchmal kann ein begrenztes Budget für Inserate und Werbung ein Grund für einen Wachstumsstopp sein.[22] Heutzutage kommen nur wenige aufgrund von Zeitungsinseraten in die Kirche, also spielt dies in unseren Breitengraden keine grosse Rolle.

Dass eine Gemeinde nicht mehr wächst, kann auch in einem zu engen Fokus liegen, wie wir jemanden für die Kirche gewinnen möchten. Gerne wählt man die Einladung für einen Gottesdienst. Doch es gibt auch noch andere Möglichkeiten: Bei Familien z.B. kann die Motivation, um überhaupt mal in eine Kirche zu kommen, eine attraktive Kinder- oder Jugendarbeit sein. Dann gibt es Leute, die generell Gemeinschaft suchen. Sie sind offen für diverse Gemeindeanlässe wie Camps, Partys, Kurse, oder Vorträge. Wiederum andere suchen Rat, weil sie persönliche Probleme haben. Deshalb sollte die Gemeindeseelsorge auch für Aussenstehende attraktiv sein. Andere Leute hören gerne Musik, dann kann man sie zu einem Worship-Anlass einladen etc.[23]

Manchmal liegt es nicht an der Situation, dass neue Leute nur spärlich in die Gemeinde kommen, sondern vielmehr daran, dass man zu wenig gezielt den Kontakt mit erstmaligen Besuchern sucht. Oft sind diese Leute vor allem nach dem Gottesdienst sehr offen, mehr über den Glauben, die Kirche sowie deren Vision und Konzept zu erfahren. Doch werden sie vielmals „im Regen stehen gelassen." Man zeigt kein oder zuwenig Interesse, geht zu wenig auf ihre Fragen ein und versucht gar nicht erst, Interessenten für eine verbindliche Teilnahme in der Kirche zu gewinnen. Deshalb muss man sich nicht wundern, wenn solche Leute kein nächstes Mal kommen.[24]

Manchmal sind die Aufnahmebedingungen für neue Kirchenangehörige auch zu schwierig. „Damit neue Leute als Mitglieder gewonnen werden können, müssen drei Dinge geschehen: 1. Menschen brauchen genügend Interesse, um überhaupt in die Kirche kommen zu wollen. 2. Sie müssen genügend in die Kirche involviert werden, damit sie zu ihr gehören wollen. 3. Es soll grosszügig in sie investiert werden, wenn sie (weiterhin) als aktive Mitarbeiter dabei sein sollen."[25]

Weitere Ursachen die zu einem Wachstumsstop führen können sind:

- Interne Kirchenkonflikte. Da die meisten Menschen heutzutage immer wieder Konflikte im Alltag erleben müssen, wollen sie solche Dinge nicht auch noch in der Kirche erleben.
- Die organisatorische Struktur ist noch nicht der neuen Gemeindegrösse angepasst.
- An einem Kurzzeitfokus leidet, wer zuviele Fortschritte und Wachstum in zu kurzer Zeit erreichen will und dann sich selbst und alle Kirchenleute frustriert. „Die meisten Menschen überschätzen den Umfang der Veränderung, welcher in einem Jahr vollzogen werden kann.

[21] Clapp Steve, *Overcoming barriers to church growth.* 1994, S. 45

[22] ebd., S. 49

[23] ebd., S. 51ff.

[24] ebd., S. 67-69

[25] ebd., S. 77

Auf der anderen Seite unterschätzen sie, wie viel Veränderung, in 5-10 Jahren möglich sind."[26]

- Gewisse Leute haben Angst vor Veränderung. Die Zunahme von neugewonnenen Kirchenmitgliedern kann die eingesessenen Teilnehmer verängstigen und verunsichern. Sie hatten bis anhin einen gewissen Einfluss auf die Kirche und sehen diesen nun bedroht. Oder aber sie haben Angst, dass zu wenig auf ihre Bedürfnisse eingegangen wird.
- Zuletzt können es auch noch finanzielle Einschränkungen sein, die eine Kirche von weiterem Wachstum abhalten.[27]

4.2 Wie zeigt sich die 40er Schwelle?

Die erste, bekannte Wachstumsschwelle wird bei 40 Leuten wahrgenommen. Nicht alle Fachleute, welche sich mit Wachstumsbarrieren auseinandergesetzt haben, registrieren schon hier ein Hindernis. In einem früher erschienenen Buch griff Schaller dieses Thema auf und beschreibt diese Schwelle bei 35-40 Leuten als die typische Gemeinschaftsgruppe. Er bemerkt, dass in Amerika etwa 30-40% eine solche Kirchengrösse ausmachen.[28] Sie gleichen einer überfüllten Kleingruppe mit einer starken Betonung der Beziehungen untereinander. Solche Gemeinschaften werden in der Regel eher durch ehrenamtliche Mitarbeiter als durch Pastoren geleitet, weisen also die grösste Zahl von Laienverantwortlichen auf.[29]

Gewöhnlich erwartet kein Mitglied, dass diese Art von Kleinkirche alle gemeindetypischen Bereiche wie Jugendarbeit, Kinderarbeit, evangelistische Veranstaltungen etc. abdecken kann. Besser als irgend ein anderer Gemeinde kommt hingegen diese Kirchengrösse dem Aufruf nach, dass jeder für den anderen Mitchristen da sein und man sich gegenseitig auferbauen soll.[30] In seinem neuen Buch über dieses Thema sieht Schaller die 40er Schwelle vor allem als eine von Laien geleitete und organisierte Gruppe. Aus seiner Sicht ist diese Gruppe ziemlich limitiert, wenn es darum geht, grösser zu werden. Er stellt fest, dass diese Gemeinde vor allem durch drei Faktoren wächst:

„1.) Durch diejenigen, welche innerhalb dieser Gruppe geboren wurden, 2.) durch diejenigen, welche jemanden von der Gruppe heiraten und 3.) durch die wenigen Einzelnen, welche auf ihre eigene Initiative hin zur Gruppe stossen und von dieser eng miteinander verbundenen Gemeinschaft

---

[26] „Most people greatly overestimate the amount of change which can be accomplished in one year and greatly underestimate the amount which can be accomplished in five to ten years." Clapp Steve, *Overcoming barriers to church growth.* 1994, S. 118

[27] ebd., S. 115-120

[28] Schaller Lyle E., *The multiple staff and the larger church.* 1980, S. 29

[29] ebd., S. 29

[30] ebd., S. 29

akzeptiert werden."[31] Die Beziehungen stellen zum einen die grösste Stärke dieser Gruppe dar, sind gleichzeitig aber auch ihre grösste Schwäche. Denn genau diese persönlichen und tiefen Beziehungen hindern die Kleinkirche daran, weiter wachsen zu wollen.

Dies bestätigt auch C. Peter Wagner. Für ihn sind 40 Leute die ideale Grösse, um die persönliche Beziehung mit jedem einzelnen Teilnehmer noch pflegen zu können. Er weist darauf hin, je mehr die Gruppe wächst, es immer schwieriger wird, diese Beziehungen zu pflegen.[32]

Auch William C. Tinsley stellt die erste Wachstumsschwelle bei 30-50 Mitgliedern fest. Er nennt diese Kategorie die „Kerngruppe" und sagt dazu: **„Kirchen wachsen schnell auf einen Durchschnitt von 30-50 Menschen. Aber danach ändert sich die Dynamik. Denn es wird plötzlich schwierig, tiefe Beziehungen zu allen Mitgliedern weiterhin aufrecht zu erhalten."**[33] Wo am Anfang noch das gegenseitige Kennenlernen stand, entwickeln sich mit der Zeit immer mehr Bande des Vertrauens. Man will sich einander mitteilen. Der Austausch wird persönlicher und auch lockerer. Eine grosse Familie ist am Entstehen und man nimmt intensiv am Leben des anderen teil, feiert gemeinsam Geburtstage, Geburten oder andere wichtige Anlässe. Tinsley zeigt auf, dass solch ein Zusammengehörigkeitsgefühl wesentlich ist für die Basis einer Kirche. Ohne eine solche Verbundenheit würden die Teilnehmer desillusioniert und entmutigt. Das Glaubensleben vieler würde mit der Zeit verkümmern und einer nach dem anderen würde ein neues geistliches Zuhause suchen.

Bisher läuft alles in einem natürlichem Wachstum ab. Doch je grösser die Gruppe wird, desto mehr beginnt sich die eigentliche Wachstumsschwelle abzuzeichnen. Das jetzt auftretende Problem ist folgendes: Die Kerngruppe, die von Anfang an dabei war, fühlt sich in ihrer Gemeinschaft bedroht, weil immer mehr neue Leute dazu stossen. Die Beziehung und der Austausch mit dem Pastor ist weniger intensiv, weil er immer mehr auch mit anderen Leuten oder Dingen beschäftigt ist. Wo Gemeindeveranstaltungen früher persönlich geprägt waren, nehmen sie einen formellen Charakter an. Die tiefen Freundschaften innerhalb der Kerngruppe verändern sich. Sie sind nicht mehr so intensiv, da man sich auf neue Teilnehmer fokussiert.[34] Was sind die Folgen? „ Viele Leute sind nicht gewillt, weder die Ungezwungenheit der Kerngruppe noch den regelmässigen, persönlichen Kontakt mit dem Pastor aufzugeben. Deshalb wachsen viele Gemeinden nicht über die 40er-Schwelle hinaus. Auch wenn Namen und Gesichter sich ändern und auch wenn viele Kirchen auf 60-80 Leute wachsen,

---

[31] "Those who are born to it, (2) those who marry into it, and (3) those rare individuals who come in on their own initiative and who are able to earn acceptance into that tightly knit fellowship." Schaller Lyle E., *44 steps up off the plateau.* 1993, S. 21

[32] Carl F. George erwähnt C. Peter Wagner in seinem Buch *How to break growth barriers.* 1993, S. S. 135-136

[33] „Church growth moves easily from an average attendance of 30 to 50. After that the dynamics change. It is difficult to maintain close relationships with all the members." Tinsley William C., *Upon this rock.* 1985, S. 81

[34] ebd., S. 82

werden sie bald wieder auf die Kerngrösse zusammenschrumpfen."[35]

„Eine Kirche kann die Kerngruppe nur überwinden, wenn sie bereit ist, den Preis zu bezahlen, indem sie die Organisation breiter anlegt."[36] Das meint, dass nicht mehr der Pastor für alles und jedes zuständig ist und für jede Person immer verfügbar sein kann. Vielmehr wird die Arbeit nun auf ein Team verteilt.

David Womack meint, dass eine Kirche sich mühelos bis auf 50 Personen entwickelt. Wenn sie jedoch auf über 50 Leute wachsen will, wird sie grosse Schwierigkeiten haben, die nächsten 25 Leute zu gewinnen. Sie muss sich in diesem Stadium speziell darum bemühen, kirchendistanzierte Menschen zu erreichen. Allerdings werden weder Aussenstehende noch solche, die schon Christen sind, von kleinen Kirchen angezogen. Zum einen ist ihnen die Grösse der Gemeinde einfach zu wenig attraktiv und zum anderen wissen sie, dass ihre Mitarbeit gefragt ist. Darum werden sie sich eher grössere Kirchen aussuchen.

Wenn die Kirche nicht weiterwächst, muss sich der Pastor eine teilzeitliche oder gar vollzeitliche Zweitarbeit suchen, da sich die Gemeinde keinen oder nur einen begrenzten Lohn für den Pastor leisten kann. Die Folge ist, dass sein Dienst in der Gemeinde auf ein Minimum begrenzt wird. In dieser Phase hat der Pastor nur wenig Hilfe und macht den grössten Teil der Arbeit selbst. Dies ist für ihn eine sehr schwierige Zeit. Es kommt nicht selten vor, dass ein Gemeindeleiter seinen Dienst quittiert und ein anderer an seine Stelle tritt. Wenn jedoch mal mehr als 65 Leute den Gottesdienst besuchen, hat die Kirche die Krise überwunden und wird kontinuierlich auf 90 Personen anwachsen. Dann steht die nächste Wachstumsschwelle an.[37]

Auch wenn die 40er Barriere nicht unter ihrer Auflistung aufgeführt ist, so gehen doch Towns, Wagner und Rainer zu Beginn ihres Buches „The everychurch guide to growth" auf diese ein. Dabei beziehen sie sich auf eine Äusserung von Schaller zur so genannten „40er-Richtlinie": „Wann immer Menschen spontan in Gruppen zusammenfinden und Beziehungen untereinander betonen, entwickelt sich eine natürliche Tendenz, ihre Grösse auf weniger als 40 Personen zu begrenzen."[38] Um seine Aussage zu untermauern, nennt Schaller verschiedene Beispiele wie die Basiseinheiten beim Militär oder in Baseballteams, auch sie sind auf höchstens 40 Leute begrenzt.

---

[35] „Because members are unwilling to sacrifice either the informality of a close-knit core or regular contact with the pastor, few churches grow beyond this range. Even though names and faces change, and even though many churches reach 60 to 80 in attendance, eventually most return to the core number." Tinsley William C., *Upon this rock*. 1985, S. 82

[36] „A church may break the core group only as it chooses to pay the price of developing a broad-based organization." ebd., S. 82

[37] Womack David A. *The pyramid principle of church growth.* 1977, S. 83

[38] „In general, whenever human beings gather in a voluntary association that emphasizes relationships with one another, there is a natural tendency to limit the size for fewer than 40 persons." Towns Elmer, Wagner C. Peter , Rainer Thom S., *The everychurch guide to growth. How any plateaued church can grow.* 1998, S. 40

Towns, Wagner und Rainer verweisen ebenfalls auf die gleichen Ursachen für die 40er Schwelle wie Schaller und Tinsley. Bei einer Gruppengrösse von 40 weiss man um jede Person und kennt sie beim Namen. Ausserdem kann man in so einer Gruppengrösse effizient zusammenarbeiten.[39] Diese beiden Gründe sind schon genügend Vorteile für viele Mitglieder, um nicht weiter wachsen zu wollen.

4.3 Wie zeigt sich die 80er Schwelle?

Im Unterschied zur 40er Barriere wird die 80er Schwelle von den meisten Gemeindebaufachleuten wahrgenommen.

David Womack setzt die 80er Schwelle erst bei ca. 90 Mitgliedern fest. Laut ihm erledigt der Pastor noch die meisten Dinge selbst. Allerdings ist es in diesem Stadium der Entwicklung so, dass die meisten Gemeindeleiter nun vollzeitlich in ihren Dienst einsteigen. Verschiedene Bereiche der Kirche wie Sonntagsschule oder Kirchenchor sind am Entstehen und die Mitarbeitenden geben ihr Bestes. Ein Vorteil dieser Gruppengrösse ist, dass der Pastor noch alles alleine machen kann ohne die Arbeiten für Mitarbeiter organisieren oder die Bürozeiten planen zu müssen. Ohne weitere administrative Unterstützung kommt ein Pastor bei dieser Gemeindegrösse jedoch unweigerlich an sein Limit.[40]

Ein Vorteil und gleichzeitig auch ein Nachteil bei dieser Anzahl von Leuten sind laut Womack einzelne Gruppierungen. Denn zum einen tragen sie durch ihre Verbindlichkeit zu einer gewissen Stabilität bei, zum anderen aber werden so entstandene Clans über kurz oder lang anfangen, zu dominieren, wenn die Gemeinde an dieser Wachstumsschwelle stehen bleibt. Diese Dominanz kann sich negativ zeigen, indem einzelne sich Entscheiden vom Pastor widersetzen. Zum Beispiel, wenn er neue, „clanfremde“ Leiter in einflussreiche Positionen einsetzen will. Wenn solche Clans sich jedoch weiterhin der Leiterschaft nicht unterordnen, wird das weitere Wachstum erstickt werden.[41]

Womack weist darauf hin, dass es normal ist, dass sich Gruppen innerhalb der Kirche bilden. Allerdings ist ihr negativer Einfluss umso destruktiver, je kleiner die Gemeinden sind. Wenn die Kirche wächst, geht jedoch die Macht solcher Zweckgemeinschaften zusehends zurück. Wenn die Leute allerdings merken, dass sie an Einfluss verlieren, werden sie versuchen, ihr Gewicht zu verstärken, indem sie Koalitionen bilden und so ihre gemeinsamen Wertvorstellungen oder Absichten wie die Gemeinde zu sein hat, geltend zu machen. Sind solche Widerstände gelöst, passiert es oft, dass sich beim Pastor und den Gemeindegliedern erst einmal eine gewisse Genugtuung bzw. Trägheit breitmacht, die wieder von neuem überwunden werden muss. Doch danach kann die Gemeinde sich wieder weiterentwickeln.[42]

---

[39] Towns Elmer, Wagner C. Peter , Rainer Thom S., *The everychurch guide to growth. How any plateaued church can grow.* 1998, S. 40

[40] Womack David A. *The pyramid principle of church growth.* 1977, S. 84

[41] ebd., S. 84

[42] ebd., S. 85

Schaller bezeichnet diese Gruppengrösse als „kleine Kirche". Auch er meint, dass eine Gemeinde dieser Grösse jetzt fähig sein sollte, einen Pastor vollzeitlich einzusetzen. Er weist darauf hin, dass diese Kirchengrösse viele Vorteile und Nutzen hat, die sich auch darin zeigen, dass der grösste Teil der Gemeindeglieder mitarbeitet.[43] Dies hat zur Folge, dass das Angebot stetig ausgebaut wird. Andererseits kann sich eine gewisse Bequemlichkeit unter den Gemeindegliedern breitmachen, da sie sehen, dass die Gemeinde jetzt voll am gedeihen ist. Ein weiterer negativer Punkt ist, dass zu diesem Zeitpunkt der Bedarf an vollzeitlichen Pastoren schneller ansteigt, als Geld zur Verfügung ist, um sie zu entlöhnen.[44]

Bei Tinsley hat diese Wachstumsschwelle eine Grösse von 80-120 Teilnehmer. Dabei scheint er jedoch eher die 80er als die 140er Schwelle zu charakterisieren. Tinsley glaubt, dass in diesem Stadium durch den Start einer Sonntagsschule das Kirchenwachstum entscheidend intensiviert werden kann.[45] Diese Gemeindegrösse zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass sie ein Kleingruppennetzwerk und weitere Gemeindebereiche am aufbauen ist. Widerstand entsteht von denjenigen Teilnehmern, die von Anfang an dabei waren. Sie sind gegen eine weitere Entwicklung des Gemeindelebens, weil dies eben auch bedeutet, dass das Wachstum forciert und ihre gewohnte Gemeinschaft zerstört wird. Was ist die Folge? „Die ursprüngliche Kerngruppe kann der größeren Organisation widerstehen. Sie wird deshalb diejenigen Einzelpersonen und Paare, die in der ursprünglichen Kerngruppe eingebettet waren, von den übrigen Leuten separieren."[46] Solche Aktionen führen unvermeidlich zu Wachstums-blockaden. Zum Schluss fügt Tinsley noch an, dass es bei dieser Gruppengrösse womöglich auch nötig ist, dass sich die Kirche nach neuen und besser ausgerüsteten Räumlichkeiten umsieht.[47]

Douglas Walrath setzt erst bei 75 Leuten die erste Wachstumsschwelle an. Bis zu dieser Gruppengrösse ist die Gemeinde eine eng miteinander verbundene Gemeinschaft. Dabei charakterisiert er diese sehr ähnlich, wie die anderen Gemeindebaufachleute bei der vorherigen Schwelle. Bis 75 Leute dominiert der zwischenmenschliche Austausch und man pflegt einen regelmässigen Kontakt untereinander. Das Kirchenprogramm ist auf die wesentlichen Dinge wie Anbetung, Sonntagsschule und andere gemeindliche Anlässe begrenzt.[48] Aus Sicht von Walrath hat die Gemeinde in dieser Grösse noch nicht die finanziellen Mittel, sich vollzeitlich einen Pastor leisten zu können, deshalb wird sie nach wie vor von einem ehrenamtlichen Pastor geleitet. Die Gemeinschaft ist auch was Programme angeht, nach wie vor begrenzt. Dennoch werden die Grundbedürfnisse der Gemeindeglieder vor allem

---

[43] Schaller Lyle E., *The multiple staff and the larger church.* 1980, S. 29

[44] Schaller Lyle E., *44 steps up off the plateau.* 1993, S. 21

[45] Tinsley William C., *Upon this rock.* 1985, S. 82

[46] "The closeknit core group may resist the larger organization. It will separate individuals and couples who have bonded in the original core group." ebd. S. 84

[47] ebd. S. 84

[48] Walrath Douglas A., *Planning for your church.* 1984, S. 24

durch die Gemeinschaft und im persönlichen Austausch gestillt.[49]

Carl F. George zitiert zur 80er Schwelle wiederum Wagner der folgendes dazu sagt: „In einer fest verankerten Kirche kann die Gruppe bis auf 80 Leute weiterwachsen und dennoch die meisten zwischenmenschlichen Kontakte und Beziehungen aufrechterhalten."[50] In einer neueren Ausgabe zu diesem Thema äussert sich Wagner mit Towns und Rainer jedoch etwas differenzierter: „Bei der Grösse von 80 Leuten, wird nicht mehr jedermann den Namen des anderen kennen. Aber sie werden lernen, damit umzugehen."[51] Dies zeigt schon eindeutiger auf, wo die Schwierigkeiten dieser Gruppengrösse liegen könne. Die Gemeindemitglieder spüren zunehmend, dass die zwischenmenschlichen Beziehungen untereinander aufgrund der Grösse nicht nur am bröckeln sind, sondern dass man auch nicht mehr die Namen von allen kennt. Dies führt wiederum zur Erkenntnis, dass wenn man als Kirche weiter wächst, die Kontakte untereinander immer mehr verloren gehen. Deshalb sind sie auch nicht darauf erpicht, noch grösser zu werden. Vielmehr wollen sie ihre bis anhin gepflegte Gemeinschaft erhalten. Ausserdem funktioniert die Gemeinde in dieser Grösse ziemlich gut und ein gewisses Sättigungsgefühl schleicht sich ein.[52]

4.4 Wie zeigt sich die 140er Schwelle?

Schaller bezeichnet eine Gemeinde mit 135-165 Mitgliedern als die angenehmste und bequemste von allen, weil sie schon genügend gross ist, um eine selbstständige und unabhängige Kirche zu sein, welche nicht mehr auf die Hilfe von aussen angewiesen ist. Allerdings ist aus seiner Sicht diese Wachstumsschwelle nur wenig bekannt.[53] Auch nicht viele Autoren beschreiben diese Barriere. Schaller geht in seinem Vorgängerbuch bei der Schwelle mit 100-175 Gliedern noch auf weitere Vorteile dieser Gemeindegrösse ein. Ein grosses Plus ist, dass der Pastor mittlerweile fest angestellt ist und genügend Mitarbeiter mit den dazupassenden Begabungen zur Seite hat. Die Gemeindeglieder haben mittlerweile ein relativ vielfältiges Gemeindeprogramm zur Verfügung und verschiedene Dienste sind im Angebot, die sie in Anspruch nehmen bzw. sich daran beteiligen können. Da auch der Administrations- und Verwaltungsaufwand stark zugenommen hat, kann sich die Gemeinde eventuell noch zusätzlich eine Teilzeitsekretärin leisten.[54] Schaller erwähnt zudem, dass bei einem Gottesdienstbesuch von 160-170 Leuten, der Kostenaufwand für die Angestellten am niedrigsten ist.[55] Bei dieser

---

[49] Walrath Douglas A., *Planning for your church.* 1984, S. 24

[50] "In a church setting the group can expand to 80 and sustain most of the interpersonal qualities." George Carl F., *How to break growth barriers.* 1993, S. 136

[51] "At 80, not everyone will know everyone else's name, but they learn to live with it." Towns Elmer, Wagner C. Peter , Rainer Thom S., *The everychurch guide to growth. How any plateaued church can grow.* 1998, S. 41

[52] ebd. S. 41

[53] Schaller Lyle E., *44 steps up off the plateau.* 1993, S. 21

[54] Schaller Lyle E., *The multiple staff and the larger church.* 1980, S. 30

[55] ebd., S. 30

Gemeindegrösse übernimmt der Gemeindeleiter nicht mehr alle Aufgaben, vielmehr delegiert er sie an Mitarbeiter und tritt Dienstbereiche an andere begabte Co-Leiter ab. Er agiert immer mehr als Stabschef einer grösseren Organisation und gibt Anweisungen an seine Mitarbeiter.[56] Eine gewisse Führungsqualität wird mittlerweile vom Pastor erwartet. Allerdings hat nicht jeder die gleichen Leiterkompetenzen. Das kann unter anderem dazu führen, dass sich aufgrund der zu wenig ausgeprägten Leiterschaft die Gemeinde nicht mehr weiter entwickeln kann.

Bei Walrath hat die 140er Schwelle eine sehr grosse Bandbreite (75-200). Die Gruppe wird immer noch von Leuten aus den Anfängen dominiert, welche auch weiterhin regelmässig Kontakt untereinander pflegen können. Neue Leute kommen stets dazu, spüren aber bald schon die Dominanz dieser Kerngruppe und meiden den Kontakt. Aus diesem inneren Kreis schälen sich tonangebende Männer oder Frauen und wie es Womack schon erwähnt hat, üben sie ihren Einfluss auf die Gemeindeleitung aus. Der Leiter muss sie für sich gewinnen oder es erwächst ihm früher oder später Widerstand aus ihren Reihen. Weil mittlerweile mehr Leute dabei sind, kann auch das Programm der Gemeinde stetig ausgebaut werden. Allerdings nicht so, wie man gerade will, sondern es werden vielmehr diejenigen Programme bzw. Bereiche ins Leben gerufen, wo Leute dafür auch talentiert sind. [57]

Da Towns, Wagner und Rainer keine expliziten Wachstumsschwellen unter 200 Gemeindegliedern angegeben haben, gehen sie nur am Rand auf die spezifische Gruppierung von 80-200 Leuten ein. Dabei erwähnen sie, dass wenn die Kirche ab 80 Personen stetig weiterwächst, sie mit der Zeit in ihrer Struktur ans Limit kommen wird.[58] In diesem Zusammenhang schreibt Carl Dudley:

„Teilnehmer einer kleinen Gemeinde stellen unbewusst fest, dass sie nicht mehr neue Mitglieder aufnehmen können ohne die Struktur der Gruppe ändern zu müssen. Laut Experten für Gruppenbeziehungen, ist die Kleinkirche bereits viel grösser als ähnliche Arten von „Fürsorgegruppen". Dadurch fühlen sich die Mitglieder oft belastet. Sie glauben deshalb, dass sie keine neuen Teilnehmer mehr aufnehmen können, ohne nicht auch gleichzeitig den Kontakt zu den übrigen zu verlieren, die sie schon bereits kennen. Sie denken, dass sie keinen radikalen Wechsel in der Grösse der Kirche mehr mitmachen können, ohne nicht auch ihre Zusammengehörigkeit untereinander zu verlieren. Diejenigen Mitglieder, welche Menschen betreuen, spüren oft unbewusst, dass sie mit ihrem Einsatz ihr Limit erreicht haben. Sie können nicht wachsen, weil sie sich zu ausgelaugt fühlen."[59]

---

[56] Schaller Lyle E., *The multiple staff and the larger church.* 1980, S. 30

[57] Walrath Douglas A., *Planning for your church.* 1984, S. 25

[58] Towns Elmer, Wagner C. Peter , Rainer Thom S., *The everychurch guide to growth. How any plateaued church can grow.* 1998, S. 41

[59] "Small-church members unconsciously feel that they cannot absorb new members without changing the fabric of the group. According to the experts in group relations, the small church is already much larger than similar kinds of caring groups. Members often feel the strain. The feel that they cannot receive new members without losing touch with those whom they already know. They cannot make a radical change in the size of the church

Carl F. George verweist auf Harry Fowler. Er setzt die 140er-Schwelle bei 125 an. Für ihn ist es in erster Linie wichtig, dass der Pastor seine persönlichen Kontakte aufgibt und sie durch Gruppenbeziehungen ersetzt. Ausserdem muss er lernen, Verantwortung abzugeben und zu delegieren. Er tritt je länger je mehr als eigentlicher Leiter auf, der eine Belegschaft zu führen und zu koordinieren hat. Wo er früher alles selber gemacht hat, überlässt er Aufgaben nun anderen.[60]
George selbst bestätigt, dass ein Pastor, der an der 140er Schwelle steht, sich mittlerweile von einem Allrounder verabschieden muss und stattdessen die Rolle eines Abteilungsleiters zu übernehmen hat. Er ist Schnittstelle für die übrigen Mitarbeiter, koordiniert die Arbeit und löst die komplexeren „Fälle".[61] Fast schon identisch hören sich seine Aussagen über das Gruppenverhalten der Gemeinde an, wenn man sie mit Towns, Wagner und Rainer vergleicht. Auch George hält fest, wenn die Kirche etwa 150 Leute hat, dass die Teilnehmer zunehmend gestresst werden und es nicht mehr aushalten können, dauernd neue Leute in der Kirche willkommen zu heissen und sie integrieren zu müssen. Darum empfiehlt er, ab jetzt die Kirche in eine Zellgemeinde umzustrukturieren.[62] Allerdings verweist er auch auf Elmer Towns, der die zehn innovativsten Kirchen der USA untersucht hat und in seinem Buch davon berichtet. Towns kommt zum Schluss, dass das Neue Testament sowohl Zellgruppen wie auch grosse Versammlungen kennt.[63] Es braucht also beides. Das eine schliesst das andere nicht aus, vielmehr ergänzen die Zellgruppen die Gottesdienste und begegnen so auch den Bedürfnissen der Gemeindeglieder, welche sich in der immer grösseren Gruppe zusehends unwohl fühlen.

4.5 Wie zeigt sich die 200er Schwelle?

Die 200er Barriere ist wahrscheinlich am bekanntesten und berüchtigsten. Darum sind hierüber auch einige Informationen mehr verfügbar, denn viele Kirchen wachsen bis auf 200 Leute und stagnieren nachher bzw. hören endgültig auf zu wachsen. Grund hierfür ist die für Gemeindeglieder äusserst angenehme Grösse. Aufgrund dieser Situation gilt es, diese Schwelle möglichst schnell zu überwinden. Bei einer Gemeinde sinken die Chancen massiv, wenn sie zulange an dieser Barriere verharrt. Peter C. Wagner unterstreicht dies mit seiner Aussage: „In vielen Denominationen haben über 90% der örtlichen Gemeinden die 200er Schwelle nicht überwunden."[64] Leider ist dieses Problem auch in

---

without losing their motivation for belonging. In the number of people whom the can embrace in Christian care, the members feel, often unconsciously, that they have reached their limit. They cannot grow because, in a word, the feel "stuffed." Dudley Carl S. *Making the small church effective.* S. 49-50

[60] George Carl F., *How to break growth barriers.* 1993, S. 21

[61] ebd., S. 21

[62] ebd., S. 136

[63] ebd., S. 136

[64] "In many denominations over 90 percent of the local churches have not crossed the 200 barrier. " Towns Elmer, Wagner C. Peter , Rainer Thom S., *The everychurch guide to growth. How any plateaued church can grow.* 1998, S. 32

der Schweiz festzustellen. Man muss nicht die Statistiken konsultieren, um zum Schluss zu kommen, dass es nicht viele Gemeinden in der Schweiz gibt, die mehr als 200 Mitglieder haben. Darum gilt es, vor allem dieser Schwelle ein besonderes Augenmerk zu schenken.
Carl F. George geht ausführlich auf diese Barriere ein. Die Charakteristiken der 200er Barriere können bei ihm jedoch schon bei 75 Personen anfangen. Seine Erklärungen, um dieses Hindernis zu überwinden, sind jedoch nicht an die Gemeinden, sondern vielmehr an die Pastoren gerichtet. Prinzipiell geht es darum, weiterhin einen ansteckenden Wunsch zum Wachstum zu haben. Diese Aussage, die man eigentlich bei jeder Wachstumsschwelle anbringen könnte, macht jedoch vor allem bei der 200er Schwelle einen massgebenden Unterschied. Hat man bisher als Pastor eher den Dienst eines Hirten eingenommen, so gilt es nun, dieses Amt der Fürsorge abzulegen und die Funktion eines Kirchenleiters auszuüben, der sich vor allem auf den Aufbau der Kirche konzentriert. Auch die Gemeindeglieder sind aufgefordert, die Herdenmentalität abzulegen und eine Haltung einzunehmen, die auf Wachstum ausgerichtet ist. Ein wenig später als andere, weist George darauf hin, dass bei dieser Kirchengrösse diejenigen Leute, die schon länger dabei sind, ihre Gemeinschaft in Gefahr sehen und Neuankömmlinge nicht mehr mit offenen Armen begrüssen. Vielmehr haben die Gemeindeglieder die Tendenz, wieder in eine „Kleinkirchen-Mentalität“ zurückzufallen. In diesem Zusammenhang ist es eminent wichtig, dass der Pastor sich nicht von solchen Leuten vereinnahmen und für ihre Zwecke einspannen lässt, nur damit der Friede gewahrt wird. Vielmehr soll er bemüht sein, die Kirchenmitglieder durch einen Akklimatisierungsprozess zu führen und sie davon zu überzeugen, dass weiterer Gemeindewachstum von Gott gewollt und ganz natürlich ist. Wie auch schon andere Gemeindebaufachleute vorhin, legt George dem Leser bezüglich dem Problem, dass die Kirchenglieder nicht mehr weiter wachsen wollen nahe, in der Gemeinde nun ein Netzwerk an Zellgruppen aufzubauen, das weiterhin die gewünschte Gemeinschaft und persönliche Atmosphäre ermöglicht. Wenn dieses Kleingruppenkonzept etabliert ist, wird es auch den langjährigen Mitgliedern nichts mehr ausmachen und sie werden weiter wachsen wollen.[65] Allerdings ist darauf zu achten, dass die Kleingruppen auf Multiplikation ausgerichtet sind und nicht anfangen, sich um sich selbst zu drehen.
Douglas Walrath bezeichnet eine Gemeinde von 200-350 Mitgliedern als mittelgrosse Gemeinde. Eine solche Kirche hat mittlerweile einen voll angestellten Pastor. Die Bereiche und Dienste sind jetzt so weit gediehen, dass ein normales Gemeindeleben möglich ist. Die Kirche beginnt langsam zu pulsieren und man trifft sich öfter zum einen oder anderen Gemeindeanlass. Da es immer mehr Gruppen innerhalb der Gemeinde gibt, begrenzen sich viele nur noch darauf, an denjenigen Anlässen teilzunehmen, die ihnen entsprechen. Man erwartet vom Pastor Leiterschaft und Fachkenntnis in den meisten Bereichen der Kirche. Doch wird er in Bereichen wie den Finanzen oder dem Gebäudeunterhalt von ehrenamtlichen Mitarbeitern unterstützt. Da die Gemeinde stetig weiterwächst, kommt auch eine gewisse Distanziertheit unter den Mitarbeitern auf. Wo man früher oft noch persönlich miteinan-

[65] George Carl F., *How to break growth barriers.* 1993, S. 133-135

der gesprochen hat, kommuniziert man jetzt immer häufiger schriftlich oder per Telefon.[66]
David Womack zeichnet ein ähnliches Bild. Er spricht jedoch nicht von der allseits bekannten 200er-Schwelle. Er stellt vielmehr fest, dass es bei dieser Gemeindegrösse zwei Schwellen gibt, nämlich eine um 230 und dann nochmals eine um die 290 Mitglieder herum. Er geht allerdings nicht näher auf die unterschiedlichen Barrieren ein, da die Unterschiede minim sind. Wenn die Gemeinde die 200er Grenze passiert hat, wird sie aus seiner Sicht eine Vollzeit-Sekretärin anstellen und ein gut funktionierendes Büro haben. Die Kirche bietet jetzt eine breite Palette an Aktivitäten an, welche von kompetenten Mitarbeitern geleitet werden. Der Pastor hat mittlerweile aufgrund der stetig wachsenden Arbeit auch als vollzeitlich Angestellter alle Hände voll zu tun. Informationen werden nicht mehr auf lockere und persönliche Weise sondern vielmehr auf einer sachlichen Ebene kommuniziert. Auch der Predigtstil hat sich geändert. Wo der Pastor früher in einem familiären Rahmen gepredigt hat, ist sein Verkündigungsstil jetzt einem grösseren Publikum angepasst worden. Bei dieser Gemeindegrösse kann er jetzt auch auf die Mithilfe von ehrenamtlichen Mitarbeitern zählen, die ihm bei der Predigtvorbereitung helfen. Viele Kirchen machen jedoch bei dieser Grösse den Fehler, dass sie zu schnell einen zweiten Pastor anstellen. Dann arbeitet er zum Teil in der Jugendarbeit oder in der Anbetungsband mit, muss aber auch all die anfallenden administrativen Arbeiten erledigen. Viel besser wäre es zu diesem Zeit-punkt, eine oder mehrere Sekretärinnen für all die anfallenden Büroarbeiten anzustellen. „Um über die 250-300er Stufe hinaus zu wachsen, ist es erforderlich, die bisherige Organisation neu anzupassen. Diese Gruppengrösse markiert das oberste Limit, wo ein Pastor mit ehrenamtlichen Mitarbeitern in einem gut eingerichteten Büro noch arbeiten kann. Um diese Schwelle zu durchbrechen und auf 400, 600 oder 800 Mitglieder zu wachsen muss die Kirche weitere Mitarbeiter anstellen.“[67]
Eine Kirche, die an der 200er Schwelle steht, hat laut Womack oft grosse Mühe, diese Hürde zu überwinden, da sie inzwischen gross genug ist und etliche der gewünschten Dienste und Anlässe innerhalb der Gemeinde anbietet. Aber sie ist dennoch klein genug, dass man noch die Übersicht behalten und die meisten Gemeindeglieder kennen kann. Auf der anderen Seite können laufend neue Leute dazustossen, da sie jetzt nicht mehr eine enge Gemeinschaft, sondern eine etablierte, grössere Gemeinde darstellt. Alles ist so, wie man es sich wünscht. Darum wollen es die meisten so belassen wie es ist. Wenn jetzt der Pastor nicht anfängt, ein neues Bild von einer Gemeinde zu malen, die weiter wachsen und noch mehr Menschen gewinnen will, wenn er sie nicht dazu motivieren kann, weiter voranzugehen, wird sie endgültig auf dieser Wachstumsstufe verbleiben.[68]

---

[66] Walrath Douglas A., *Planning for your church.* 1984, S. 25-26

[67] “To go beyond the 250 to 300 stage requires a different kind of organisation, for this is the upper limit of what one pastor can do with a group of willing laymen and an efficient office. To break out of this stage and grow on up to the next level at 400, 600, 800, the church must add to its ministerial staff.” Womack David A. *The pyramid principle of church growth.* 1977, S. 87

[68] Womack David A. *The pyramid principle of church growth.* 1977, S. 86

Auch Schaller meint, dass eine Kirche von 175-240 Gottesdienstbesucher eine mühsame Gruppengrösse ist, was den Dienst des Pastors betrifft. Denn zum einen ist sie zu gross, um vollumfänglich von einem Pastor geleitet zu werden. Zum anderen ist sie aber noch zu klein, um einen zweiten Pastor einstellen zu können. [69]

In seinem älteren Buch über dieses Thema spricht Schaller exakt vom selben Problem. Jedoch gilt das nur für den Pastor. Die Gemeinde selber empfindet diese Grösse als sehr angenehm, da ein vielfältiges Gemeindeprogramm angeboten wird und grundlegende Gemeindezweige wie Kinder- und Jugendarbeit etc. mittlerweile entstanden sind. Der Pastor jedoch läuft mit seinem Arbeitspensum am Anschlag. „Diese Gemeindegrösse ist gewöhnlich zu gross, um fortschreitendes Wachstum zu erleben ohne weitere Mitarbeiter einzustellen. Allerdings scheint man sich Neueinstellungen (in den Augen der Gemeindeglieder) oft nicht leisten zu können. Das ist ein Grund, weshalb dies eine ungünstige Grösse ist.".[70] Der Druck kann allerdings durch die Einstellung einer Sekretärin etwas entschärft werden. Als zweiten Grund für einen Wachstumsstopp gibt Schaller an, dass die Gemeinde für einen Gottesdienst pro Sonntagmorgen zu gross geworden ist, aber die Gemeindeglieder noch nicht bereit sind, mit einem zweiten Gottesdienst zu beginnen, da die Kirche aus ihrer Sicht gesehen noch zu klein dafür ist. Aufgrund dieser Dinge ist es bei dieser Gemeindegrösse sehr mühsam, irgendwelche Erweiterungen vorzunehmen, da sich die Gemeindeglieder wohl fühlen und generell gegen Veränderungen sind.[71]

Die „Multikirchgemeinde", wie Tinsley sie nennt, zählt um die 250 Personen +/-50. Die Kirche bietet jetzt verschiedene Zweige wie Jugendarbeit, den ganzen Bereich der Musik u.s.w. an und steht fest auf beiden Beinen. Auch Tinsley geht mit den anderen Autoren einig, dass von einem Pastor dieser Grösse nun ein neuer Leiterschaftsstil erwartet wird. Bei dieser Gemeindegrösse kann er nicht länger Spitalbesuche machen, an jeder Gemeindesitzung anwesend sein oder alles selber ausführen. Vielmehr delegiert er jetzt solche Aufgaben und tritt Verantwortung an angestellte sowie ehrenamtliche Mitarbeiter ab (siehe als Beispiel Apg 6,1-7). Wenn der Pastor dies jedoch nicht tut und anderswo Prioritäten setzt, dann lähmt er die Kirche, sodass sie nicht mehr weiter wachsen kann. Andererseits müssen die Gemeindeglieder ihrerseits ein volles Ja dazu haben, dass der Pastor jetzt nicht mehr überall und für jede Person präsent sein kann. Jetzt ist eine geschickte und kompetente Leiterschaft gefragt, die mit viel Feingefühl und Diplomatie die Gemeinde durch diese heikle Wachstumsphase hindurch auf die nächste Entwicklungsstufe führt. Ernüchternd fügt er jedoch hinzu, dass die meisten Kirchen nicht fähig sind, diese Herausforderungen zu meistern. [72]

---

[69] Schaller Lyle E., *44 steps up off the plateau.* 1993, S. 21

[70] „This size congregation...usually is too large to expect to grow without adding program staff, but often feels it cannot afford more staff. That is one reason why it is an "awkward size." Schaller Lyle E., *The multiple staff and the larger church.* 1980, S. 31

[71] ebd., S. 31

[72] Tinsley William C., *Upon this rock.* 1985, S. 85

C. Peter Wagner hat sich ausführlich mit der 200er-Schwelle auseinandergesetzt. Er sagt, dass wenn man diese Barriere überwinden will, es von grundlegender Bedeutung ist, dass man motiviert dafür ist, weiter wachsen zu wollen. Motivation setzt sich aus der Kombination von Wunsch und Einsatz zusammen und betrifft den Pastor genauso wie die Gemeinde. Um diese Barriere überwinden zu wollen, ist es für den Gemeindeleiter zuerst mal nötig, dass er diesbezüglich Leiterschaft übernimmt und die Gemeinde auf die nächste Wachstumsebene führen will. Dabei sollte er bereit sein, auch hart und ausdauernd daran zu arbeiten, dieses Hindernis überwinden zu wollen. Weiter soll das Leiterteam vergrössert und mehr Mitarbeiter für den Dienst in der Gemeinde gewonnen werden. Wie schon Carl F. George empfiehlt auch Wagner, wenn man bisher einen Hirten-Leiterschaftsstil ausgübt hat, dass jetzt auf eine delegierende Führung umgestellt werden soll. Ausserdem ist es nötig, die Gemeinde in Zell-gruppen aufzuteilen, damit weiteres Wachstum möglich ist.[73]
Damit man die 200er Schwelle überwinden kann, sind aber auch die Gemeindeglieder herausgefordert, ihren Beitrag zu leisten. Sie müssen sich entscheiden, ihrem Pastor gegenüber loyal zu sein und ihn als Leiter ihrer Gemeinde zu respektieren. Den Zehnten regelmässig in die Gemeinde zu geben, setzt Wagner als selbstverständlich voraus. Die Gemeindeglieder sollen zudem dazu motiviert werden, gemäss ihren Gaben und Talenten in der Kirche mitzuarbeiten. Auf der anderen Seite soll der Pastor diverse Dienste abgeben, damit er sich umso mehr auf seine Leiterschaft konzentrieren kann. Auch bei dieser Schwelle ist es nochmals entscheidend, dass die Kirchenteilnehmer ein volles Ja zu neuen Besuchern haben und diese freudig aufnehmen. Zu guter letzt erwähnt er, dass nicht nur für Mitglieder, sondern auch für neue Teilnehmer in der Gemeinde eine Auswahl an verschiedenen Gemeinschaftsgruppen geschaffen werden soll wie z.B. Kleingruppen für neue Mitglieder, Interessengruppen, Fürsorgegruppen etc.[74]

4.6 Wie zeigt sich die 400er Schwelle?

Bei der 400er Schwelle ist speziell, dass sie gar nicht so klar umschrieben werden kann. Dennoch ist diese Barriere bekannt und wird in vielen Kirchen festgestellt. Aufgrund dessen sind die Gründe bei dieser Grösse vielfältig und werden von Gemeinde zu Gemeinde unterschiedlich wahrgenommen. Schaller nennt diese Gemeindegrösse die „multiple staff church“. Sie hat zwischen 300-450 Gottes-dienstbesucher.[75] Sie wird von ausreichend kompetenten Leitern geführt und hat nun 2-3 Pastoren, eine Sekretariats- sowie eine Buchhaltungskraft und weitere Mitarbeiter angestellt. Eine solche Kirche zeichnet sich dadurch aus, dass sie mehrere (2-3) Gottesdienste pro Sonntag anbietet. Sie ist auf dem Weg, eine Muttergemeinde zu werden, welche verschiedene, im eigentlichen Sinn fast unabhängige

[73] Towns Elmer, Wagner C. Peter , Rainer Thom S., *The everychurch guide to growth. How any plateaued church can grow.* 1998, S. 46-51

[74] ebd., S. 51-54

[75] Schaller Lyle E., *44 steps up off the plateau.* 1993, S. 21-22

kleine Gemeinden wie die diversen Kleingruppen oder die Jugend- und Kinderarbeit umfasst. Um den Informationsfluss weiterhin zu gewährleisten, sollte die Gemeinde eine Kirchenzeitung herausgeben. Gemeindemitarbeiter werden in Kursen für ihre Mitarbeit geschult. Eine Gemeinde dieser Grösse bietet schon die verschiedensten Dienste an wie eine Tageskrippe oder ein Kindergarten, ein breit gefächerter Fürsorge- und Seelsorgebereich, Therapiegruppen, Seniorenarbeit. Verschiedene Teams für die Gottesdienste wie Theatergruppe, Bands etc. sind einsatzbereit. Wo Mitarbeiter früher ein grosses Spektrum an Aufgaben erledigt oder gar mehrere Dienste verrichtet haben, ist es bei dieser Gemeindegrösse nun wichtig, ihnen spezifische Aufgabenbereiche zuzuweisen.[76]

Um von 350-450 Leuten auf über 600 Gemeindebesucher zu wachsen, ist eine ganze Reihe von Modifikationen nötig. "Es braucht eine Änderung in der Sicht, wie sich die Mitglieder als Gemeinde sehen, eine Änderung in der Leiterschaftsrolle des Hauptpastors, eine Änderung in der Organisation und der Entscheidungsfindung, sodass die Effizienz (Leistung) verstärkt werden kann (gewöhnlich auf Kosten und einem Rückgang in repräsentativen und mitwirkenden Aufgaben) und eine Änderung darin, wie die Leiter das Programm entwerfen."[77]

Hat eine Gemeinde mal diese Grösse erreicht, so gibt es zwei Wege, wie sie sich weiter entwickeln kann. Die eine Möglichkeit ist, dass sie ihr weiteres Wachstum und die Ausweitung der verschiedenen Bereiche in Etappen plant, welche sich jeweils bei bestimmten Gruppengrössen wie 400, 600 oder 800 Personen einpendeln und stets neu angepasst werden müssen. Die andere Möglichkeit ist, dass man sich ein Bild von den Bedürfnissen und Notwendigkeiten einer Gemeinde mit z.B. 1'200 Mitgliedern vor Augen führt und die Gemeinde mit all ihren Dienstzweigen, der ganzen Administration und Organisation auf dieses Ziel hin ausrichtet und kontinuierlich darauf zu strebt. Womack gibt auch zu verstehen, dass bei so einer Gemeindegrösse die Befugnisse und Verantwortungen der einzelnen Mitarbeiter klar definiert sein müssen, damit es nicht zu Missverständnissen oder Leerläufen in den Arbeitsabläufen kommt.[78]

Die nächste Wachstumsschwelle reicht bei Walrath von 350-750 Personen und ist somit sehr gross. Es ist nicht klar, ob er damit die 400er, 600er oder gar 800er Barriere meint. Bei seinen Angaben kommt man jedoch zum Schluss, dass er die 400er und die 600er-Schwelle beschreibt, da sich sehr ähnlich sind. In seiner Schilderung dieser Wachstumsgrösse geht er in vielen Dingen mit Schaller einig. So bezeichnet er eine Kirche dieser Grösse als mässig grosse Gemeinde, welche sich dadurch kennzeichnet, dass sie eine Verbindung von mehreren Gruppen ist. Die Kirche bietet verschiedene Programme an, welche ganz auf das Alter, die Bedürfnisse und Interessen der Gemeindeglieder ausgerichtet sind.

---

[76] Schaller Lyle E., *The multiple staff and the larger church.* 1980, S. 32

[77] "It requires a change in how the members see themselves as a congregation, a change in the leadership role of the senior minister, a change in the organisational and decision-making structure to place a greater emphasis on performance (usually at the cost of a decrease in representation and participation), and a change in how the leaders conceptualize the program." ebd., S. 33

[78] Womack David A. *The pyramid principle of church growth.* 1977, S. 87

Etliche Gemeindeteilnehmer sind mit ihrer Kirche durch verschiedene Untergruppen wie Sonntagsschule (Kinderarbeit), Jugendarbeit, Kirchenchor etc. verbunden. Langjährige Mitglieder versuchen immer mal wieder Vorstösse bezüglich der Gemeinderichtung oder wie das Gemeindeleben nach ihrer Sicht auszusehen hat zu unternehmen. Ihr Widerstand ist aber bei dieser Grösse nicht mehr von Belang. Hat eine Gemeinde mal so viele Teilnehmer, dann wird vom Pastor nicht mehr erwartet, dass er in allen Bereichen des Kirchenlebens die Leitung innehat, wie dies früher der Fall gewesen ist. Das Fachwissen und die Kompetenz vom Pastor und seinen Mitleitern wird immer mehr gefragt. Wie auch Schaller schon sagte, kommuniziert eine Gemeinde dieser Grösse ihre Informationen nur noch formell über ein Anschlagbrett oder durch eine Kirchenzeitung.[79]

Auch bei Tinsley ist auf den ersten Blick nicht klar, ob er mit der Gemeindegrösse von 500 +/-100 die 400er oder die 600er Schwelle meint. Im Nachhinein ist jedoch zu sagen, dass seine Informationen die 400er wie auch die 600er-Schwelle betreffen. Auf jeden Fall bezeichnet er diese Grösse als „Polykirchgemeinde". Eine solche Kirche bietet, wie schon Schaller erwähnt, pro Sonntag 2-3 Gottesdienste an. Die Kinderarbeit ist in verschiedene Altersgruppen unterteilt. Was die Infrastruktur betrifft, so stösst eine Gemeinde bei dieser Anzahl Menschen wahrscheinlich an ihre Kapazitätsgrenzen. Deshalb sollte ein grösseres Kirchengebäude oder aber das Konzept von Satellitengemeinden im Sinne von Hauskirchen, welche an der grossen Gemeinde angegliedert sind, ins Auge gefasst werden. Dadurch wäre es möglich, verschiedene Gruppen von Menschen optimal zu erreichen und die Ausgaben für einen Bau eines grösseren Kirchgebäudes können anderweitig verwendet werden. Bei so einer Gemeindegrösse können noch viele Aufgaben durch ehrenamtliche Mitarbeiter erledigt werden, doch wird von ihnen mittlerweile eine hohe Qualität und ein professioneller Einsatz in ihrer Arbeit erwartet. Auch der Druck und die Anforderungen an den Gemeindeleiter und seine Belegschaft steigen stetig, da immer mehr Fachpersonen für die jeweiligen Gemeindebereiche gefordert werden. Nun sind weise Entscheidungen und eine zukunftsgerichtete Planung angebracht, weil sie weitreichende Konsequenzen haben.[80]

Carl F. George meint, dass es im Wesentlichen drei Dinge sind, womit eine Kirche, die 400er Schwelle bezwingen kann. Dabei geht es um: a) Die Funktion des Gemeindevorstands, b) das Personalwesen und c) die genaue Delegierung der Pflichten und Aufgaben innerhalb der Gemeinde. Zum ersten Punkt meint George: „Planung und Verwaltung muss zu einer Aufgabe der Leiterschaft und nicht des Kirchenvorstands werden."[81] Bezüglich Führung der Kirche sagt er: "Wenn die Kirche grösser wird, konzentriert sich die Leiterschaft und der Einfluss auf die Gemeinde auf eine kleine Gruppe. Diese setzt sich neben dem Pastor aus 1-2 seiner engsten Freunde (bzw. der Freunde der Ehefrau) und den nahestehendsten Mitarbeitern im Team zusammen. Diese Gruppe, welche

[79] Walrath Douglas A., *Planning for your church.* 1984, S. 26

[80] Tinsley William C., *Upon this rock.* 1985, S. 86

[81] "Planning and administration must become a staff function, not a board responsibility." George Carl F., *How to break growth barriers.* 1993, S. 145-146

üblicherweise weniger als ein Dutzend beträgt, übt dann die eigentliche Leitung der Gemeinde aus."[82] Wenn sich dieses Kernteam (Coreteam) gefunden hat und von Gott bestätigt wurde, wird es die Kirche mit gewaltigen Schritten vorwärts führen.[83] Wo der Ältestenrat bisher die Geschicke der Gemeinde mitgeleitet hat, tritt er diese nun an das Coreteam ab und steht ihm dafür umso beratender und unterstützend zur Seite. Ausserdem bestätigt und bewilligt er Pläne und Entscheidungen des Kernteams. Der Hauptleiter wiederum nimmt mit seinen Verbündeten hauptsächlich nur noch leitende Aufgaben wahr. Dazu George: „ Das Team, welches das Programm auf die Beine stellt, die Vision weitergibt, Pläne erstellt und das Budget kalkuliert, ist die Leiterschaft der Kirche und nicht das Kirchengremium (Ältestenrat)."[84] Das Coreteam plant und delegiert und gibt dann die Ausführung an ihre Manager weiter, welche die Sache schliesslich noch vom Ältestenrat bestätigen lassen.[85]

Elmer Towns, der für die 400er Schwelle im Buch "The everychurch guide to growth" verantwortlich zeichnet, listet 16 Hindernisse auf, die eine mittelgrosse Gemeinde zu überwinden hat.[86] Diese „Bremsklötze" sind in Interviews mit verschiedenen Gemeindeleitern evaluiert und nach ihrer Häufigkeit aufgelistet worden:

1.) „Comfortitis" („Bequemlichkeit")

Damit ist eine bequeme Haltung gemeint, welche sich unter den Gemeindegliedern eingeschlichen hat. So wie sich die Kirche präsentiert, fühlen sie sich wohl und wollen in diesem Zustand verharren. Dabei geht der Blick auf Kirchendistanzierte verloren und die Gemeinde dreht sich nur noch um sich selbst.

2.) „Participatory Democracy" („Demokratische Mitbestimmung")

Dahinter steht die Vorstellung, dass die Mitglieder bei allen Entscheidungen was Kirchenangelegenheiten betreffen, das Recht haben, mitzubestimmen. Die Konsequenz davon ist, dass verschiedenste Standpunkte und Überzeugungen vertreten werden und es dadurch sehr schwierig ist, einen gemeinsamen Konsens zu finden. Besser wäre es, dass die Gemeinde ihr Vertrauen und ihre Loyalität gegenüber dem Leiterteam ausspricht und ihnen freie Hand gibt, die Kirche so zu führen und aufzubauen, wie sie es als richtig sehen.

---

[82] „As a church increases in size, the oligarchy of power tends to be centered in the one or two closest friends of the senior pastor (or of the senior pastor's spouse), plus the pastor's closest aides on the staff. This group, typically fewer than a dozen people, exercises most of the control over the church." "Planning and administration must become a staff function, not a board responsibility." George Carl F., *How to break growth barriers.* 1993, S. 146

[83] ebd., S. 146

[84] „The team that must drive the program, provide the vision, do the planning, and create the budgets ist the church staff, not the board." ebd., S. 146

[85] ebd., S. 146

[86] Towns Elmer, Wagner C. Peter , Rainer Thom S., *The everychurch guide to growth. How any plateaued church can grow.* 1998, S. 86-95

3.) "The Power Group Syndrome" ("Das Machtgruppen-Syndrom")
Ein paar wenige Menschen sind damit gemeint, welche jedoch massgeblichen Einfluss auf den Kurs der Kirche nehmen und sie nach ihren Vorstellungen steuern wollen. Wenn ihnen etwas nicht passt, gehen sie in die Opposition. Viele Gemeindeleiter haben dieses Problem so gelöst, indem sie Veränderungen innerhalb der Gemeinde Schritt für Schritt vollzogen haben und diesen Leuten so den Wind aus den Segeln genommen haben.
4.) „The Not-Like-Us Malady" („Die "Nicht-wie-wir"-Krankheit") Gemeindeglieder haben Angst dahinter, dass neue Leute „ihre" Gemeinde automatisch beeinflussen und verändern werden. Sollten mal Vorschläge oder Ideen von den Neuen kommen, gehen die Alten sofort in die Opposition und verweigern standhaft irgendwelche Änderungen oder Erneuerungen. Da dieses Problem in der Art dem „Machtgruppen-Syndrom" sehr ähnlich ist, sollten diesbezüglich Veränderungen auch Schritt für Schritt angegangen werden.
5.) „Ministry Misplacement" („Überbeanspruchung im Dienst")
Meistens erledigen am Anfang ein paar wenige Mitarbeiter den Hauptteil der Aufgaben. Doch wenn die Kirche stetig wächst, kommen sie irgendwann an ihr Limit (auch wenn sie mittlerweile schon vollzeitlich angestellt sind). Deshalb sollten zu ihrer Unterstützung weitere Personen für die Mitarbeit gewonnen werden, damit die Gemeinde weiter wachsen kann.
6.) „The Pastoral Care Pastor („Der fürsorgliche Pastor")
Diese Thematik wurde schon bei der 80er Schwelle erwähnt. Gemeint ist, dass die Kirche bei einer gewissen Grösse nicht weiterwächst, solange der Pastor für jedes Gemeindeglied persönlich da ist und es umsorgt. Weiteres Wachstum wird nur dann erreicht, wenn der Gemeindeleiter sich aus diesen Aufgaben löst und sie an seine für den Dienst eingesetzte Mitarbeiter delegiert. Er selbst hingegen konzentriert sich immer mehr auf die wesentlichen Dinge wie Leiterschaft und die Koordination der einzelnen Gemeindebereiche.
7.) „Biblical Blindness" („Biblische Blindheit")
Wenn eine Gemeinde eine verwässerte, sprich liberale Sicht der Bibel hat, wird dies unweigerlich zu einem Wachstumsstopp führen bzw. die Kirche daran hindern, weiter zu wachsen. Dann nützen auch die besten Gemeindeprogramme, eine gut aufgebaute Organisation oder ein überzeugender Sozialbereich nichts.
8.) "Small Church Mentality" ("Kleinkirchenmentalität")
Viele Gemeinden können sich nicht weiterentwickeln, weil deren Mitglieder oder auch der Pastor nach wie vor in einer Kleinkirchenmentalität leben. Sie können sich keine andere Gemeinschaft als die jetzige vorstellen. Auch was ihre Entscheidungen und Planungen für die Zukunft betreffen, so erwarten sie kein grösseres Wachstum ihrer Kirche.
9.) „The Stepping-Stone Pastor" ("Der Sprungbrett-Pastor")
Mit dieser etwas amüsanten Bezeichnung sind Pastoren gemeint, welche nach nur kurzer Dienstdauer in einer Gemeinde schon wieder zur nächsten wechseln. Solche kurzfristigen Engagements können

ebenfalls eine Gemeinde in ihrem Wachsen hindern, da sie sich immer wieder auf eine neue Führung einstellen muss.

10.) „Staff Shortage“ („Personalknappheit“)

Viele Gemeinden stehen deshalb an der 400er Schwelle, weil sie nicht bereit sind, zusätzliche Mitarbeiter für die stetig umfassender werdende Gemeindearbeit einzustellen. Der meistgenannte Hinderungsgrund sind die hohen Personalkosten.

11.) „The Mission/Purpose Predicament“ („Unwissenheit über den Gemeindezweck”)

Viele Gemeindeglieder wissen nicht, wofür die Kirche existiert. Bei der von Towns durchgeführten Umfrage haben weniger als eine von zehn Personen die fünf Zwecke der Gemeinde gekannt, welche sind: Anbetung, Evangelisation, Jüngerschaft, Dienst und Gemeinschaft. Dass Evangelisation überhaupt eine der Aufgaben der Gemeinde ist, wusste nicht mal eine von vier Personen.

12.) „The Ex-Neighborhood Church” („Die ehemalige Quartierskirche”)

Dieses Hindernis ist schon unter 4.1.1 "Ethnikitis“, allgemeine Wachstumshemmer beschrieben. Es geht darum, dass sich die Nachbarschaft der Gemeinde ethnisch und kulturell verändert hat. Die Gemeinde ist jedoch nicht bereit, sich mit ihren neuen ethnischen Nachbarn zu identifizieren und sie erreichen zu wollen.

13.) „Finite Facilities Syndrome“ („Begrenzte Räumlichkeiten“)

Auch dieses Problem wurde schon mal behandelt, nämlich unter 4.1.5 „Sociological Strangulation“. Gemeint ist, dass die Kirche nicht weiterwachsen kann, weil die Räume zu klein geworden sind. Mag dies nun den Gottesdienstraum, die Räume für die Kinder- oder Jugendarbeit oder die begrenzte Anzahl der Parkplätze betreffen.

14.) „Fundingitis“ („Geldverteilung“)

Mehr Mitglieder bringen mehr Geld. Da eine Gemeinde mit 400 Gliedern mittlerweile beträchtliche finanzielle Einnahmen hat, wollen sich die einzelnen Dienstbereiche auch ein gutes Stück davon abschneiden. Doch in einer solchen Denkweise liegt der Hund begraben. Die Art und Weise, wie das zusätzliche Geld anteilsmässig verteilt werden soll, kann schnell zu Verstimmungen unter den Beteiligten und somit zu einem Wachstumshemmer führen.

15.) „The Dissenting Minority” („Die nicht übereinstimmende Minderheit”)

Egal wie gross die Kirche ist, es wird immer eine kleine Gruppe an Gegnern geben, welche mit dem Kurs der Gemeinde nicht einverstanden ist. Doch sollte man nicht der Versuchung nachgeben, in solche Leute zuviel Zeit zu investieren, um sie von der Meinung oder Entscheidung der Gemeindeleitung zu überzeugen. Meistens bringt es am Ende doch nichts und es ist nur viel Kraft und Energie für endlose Diskussionen verbraucht. Entweder werden diese Leute über kurz oder lang mit der Leiterschaft einig gehen oder sie werden die Gemeinde verlassen.

16.) „Ghost Town Disease“ („Geisterstadt-Krankheit“)

Dieser Begriff bezieht sich auf Ortschaften oder Umgebungen, welche am Aussterben sind. Sei dies, weil die Bevölkerung überaltert ist und deshalb keine jungen Menschen mehr für die Gemeinde

gewonnen werden können oder sei dies, weil die Menschen von diesem Ort wegziehen. Dieses Problem wurde auch schon unter 4.1.2 aufgegriffen.

4.7 Wie zeigt sich die 600er Schwelle?

Die 600er Schwelle nehmen nur wenige Gemeindebaufachleute wahr. Darum gibt es darüber sehr wenig Informationen.

Womack beschreibt diese Kirchengrösse als eine Gemeinde, welche für diverse Dienstbereiche wie Jugendarbeit, Musik, Soziale Dienste schon Leiter eingestellt hat. In einer Gemeinde von 600 Leuten genügt es jedoch nicht mehr, dass diese Mitarbeiter bloss aufgrund ihrer Leidenschaft und ein wenig Erfahrung eingestellt werden. Vielmehr wird von solchen Leuten erwartet, dass sie über eine Fachausbildung verfügen. Ein klares Anforderungsprofil an solche Mitarbeiter ist erstellt. So sollte beispielsweise der Jugendleiter eine Person mit abgeschlossener Theologieausbildung sein, der Anbetungsleiter sollte eine professionelle musikalische Ausbildung absolviert haben und alle sollten fähig sein, ihren Dienstbereich aufzubauen, Leute für ihr Team zu rekrutieren und sie zu führen.[87]

In seiner Tabelle zeichnet Schaller zwar eine weitere Wachstumsschwelle bei 600 Leuten, doch geht er in seiner Ausführung von 500-700 Leuten aus. Diese Gemeindegrösse bezeichnet er als „riesige Kirche“. Eine solche Kirche hat mittlerweile Personal für die verschiedensten Gemeindezweige angestellt. Wo die Gemeindeglieder bei der letzten Stufe noch skeptisch gegenüber der Einstellung von weiteren Mitarbeitern waren, haben sie es mittlerweile akzeptiert und stehen voll dahinter. Eine Gemeinschaft dieser Grösse nimmt immer mehr eine Vorreiterrolle für die anderen Kirchen der selben Denomination ein. Zudem unterstützt sie kleinere Gemeinden was Finanzen, Know-how und ihre Ressourcen betreffen. Ein weiterer Grund, damit die Kirche bis zu diesem Punkt wachsen konnte, ist, dass ihre Mitglieder die Vorteile von so einer grossen Gemeinde schätzen gelernt und auf der anderen Seite eine gewisse Anonymität akzeptiert haben. Für die diversen Aufgaben und Dienste innerhalb der Kirche gibt es immer mehr Spezialisten, sei dies nun beim angestellten Personal oder bei den ehrenamtlichen Mitarbeitern. Diese Gemeinde zeichnet sich auch dadurch aus, dass ihre Arbeitsabläufe sehr gut organisiert sind.[88]

4.8 Wie zeigt sich die 800er Schwelle?

Diese Wachstumsbarriere ist die letzte grosse, allseits bekannte Schwelle. In den USA besuchen laut einer Gallup-Umfrage immerhin noch 16% aller Gottesdienstbesucher Gemeinden in der Grössenordnung von 500-999 Personen.[89] Dies steht im krassen Gegensatz zur Schweiz, wo es nach meinen Recherchen nicht mal fünf Freikirchen gibt, mit etwa 800 Gottesdienstbesuchern. Um genau zu sein;

---

[87] Womack David A. *The pyramid principle of church growth.* 1977, S. 87-88

[88] Schaller Lyle E., *The multiple staff and the larger church.* 1980, S. 33

[89] George Carl F., *How to break growth barriers.* 1993, S. 208

die Ermittlungen ergaben nur deren zwei! Es ist höchste Zeit, herauszufinden, was uns in der Schweiz hindert, mehr Gemeinden in dieser Grösse zu haben. Am kleinen Land oder am begrenzten Fokus kann es ja wohl kaum liegen. Zudem haben viele Leute heutzutage das Bedürfnis, neben einer Kleingruppe auch regelmässig Grossanlässe zu besuchen, weil sie den Gemeinschaftseffekt erleben wollen. Schaller bezeichnet Gemeinden solcher Grössen bereits als „kleine Denomination". Besser bekannt sind solche Gemeindegrössen auch unter dem Namen „Superkirchen". Kirchen mit so vielen Teilnehmern haben ihr eigenes Material entwickelt, welches sie in der Kirche für Gemeindemitarbeit, Jüngerschaft oder Kinderarbeit benutzen. Sie haben ihre eigenen Missionsprojekte und unterstützen diverse Missionare in ihrer Arbeit. Sie beteiligen sich aber auch mit ihren Finanzen und ihrem Manpower aktiv an Gemeindeneugründungen. Eine solche Gemeinde kann mit einer grossen Firma verglichen werden, welche eine klare Vision vertritt und ihre gut durchdachten Pläne umsetzt. Eine solche Kirche zeichnet sich auch dadurch aus, dass sie ein riesiges Budget zur Verfügung hat. Mitarbeiter geniessen ein hohes Vertrauen unter den Mitgliedern. Die Kirche ist in einem grossen Gebäude untergebracht, welches mittlerweile verschiedenste Gemeindebereiche beherbergt. Die Organisation ist professionell aufgezogen und die Entscheidungsbefugnisse sowie Handlungskompetenzen sind klar geregelt. Bezüglich Public Relations gibt die Gemeinde attraktives Informationsmaterial heraus, das die interessierte Öffentlichkeit sowie die Medien ausführlich über Entstehung, Entwicklung und Konzept der Gemeinde orientiert. Oft wird kritisiert, dass eine Kirche dieser Grösse einem grossen Wirtschaftsbetrieb ähnelt, da soviel Geld umgesetzt wird.[90]

Die letzte Wachstumsschwelle stellt Douglas Walrath bei 750 und mehr Mitgliedern fest und nennt eine solche Kirchengrösse „die sehr grosse Gemeinde". Sie kennzeichnet sich durch eine reichhaltige Palette an Programmen und Gemeindeanlässen für Mitglieder aber auch für Kirchendistanzierte. Es arbeiten viele Mitarbeiter mit und die Gemeinde hat ausreichend Mobiliar und genügend Räume. Die meisten Mitglieder sind mit der Gemeinde durch einen bestimmten Bereich wie Jugendarbeit oder eine Gruppe, z.B. einer Hauszelle, verbunden. Die Grösse der Kirche hat eine gewisse Anonymität zur Folge. So kennt man sich meist nur innerhalb der Dienst- sowie der Kleingruppe. Von jeder Führungsperson wird erwartet, dass sie innerhalb desjenigen Bereichs, für den sie verantwortlich ist, sehr kompetent ist. Sie sollte eine eigentliche Fachperson sein. Die meisten Hauptbereiche- und -programme werden vom Leitungsteam geführt. Was den Informationsfluss und die Kommunikation betrifft, so wird diese via Kirchenzeitung bzw. Kirchenmagazin in formeller Form weitergegeben. Ausnahmen, wo dies mündlich geschieht, sind einzig das Leitungsteam und der Kirchenvorstand.[91]

Obwohl David Womack in seinem Buch „The pyramid principle of church growth" die 800er Schwelle auf S.82 auflistet, geht er bei seinen Ausführungen gar nie auf sie ein. Ich vermute deshalb, dass aus seiner Sicht bei der 800er Barriere die gleichen bzw. ähnliche Faktoren wie bei der 600er

[90] Schaller Lyle E., *The multiple staff and the larger church.* 1980, S. 34

[91] Walrath Douglas A., *Planning for your church.* 1984, S. 27-28

Schwelle mitspielen. Jedoch mit dem Unterschied, dass die internen Abläufe und die Gemeindestruktur sowie deren Organisation nochmals komplexer geworden sind.

Hat die Kirche mal eine Grösse von 800 Teilnehmern erreicht, so hat die Initiative und der Einfluss nicht mehr vom Kirchengremium auszugehen sondern vielmehr vom Kernleiterteam. Um die 800er Schwelle zu durchbrechen, ist es weiter nötig, das „Betreuungskonzept" der Kleingruppen stets zu überprüfen und so anzupassen, dass wirklich jeder Teilnehmer Fürsorge und Unterstützung erhält. Neben dieser ausgeklügelten Zellgruppenstruktur, welche von ehrenamtlichen Leitern geführt wird, gilt es jetzt vor allem auch, dass die Kirche anfängt, Fuss in der Gesellschaft um sie herum zu fassen (Marketing). Mit ihrem vielfältigen Angebot soll sie auch versuchen, Minderheiten zu erreichen und damit Lücken für noch unerreichte Menschen zu schliessen. Die Gemeinde soll sich selbst fragen: Wie präsentiert sich die Kirche nach aussen? Spüren die Leute in deren Umgebung, dass die Kirche für sie da ist und ihnen ihre Dienste und Fürsorge anbietet? Wird die Kirche überhaupt in der Region wahrgenommen? Ist die Öffentlichkeitsarbeit überzeugend? Organisiert die Kirche auch gesellschaftliche Anlässe um eine Brücke zur Gesellschaft zu bauen? Integriert sie sich auch im örtlichen Gemeindeleben?[92]

Wo bei Kirchen mit 400 Besuchern schon verschiedene Fachleute und Spezialisten für bestimmte Gemeindebereiche wie Jugendarbeit, Musik, Jüngerschaftstraining eingestellt wurden, sind solche mittlerweile für jede einzelne Alters- und Interessengruppe nötig. Dies deshalb, weil sich die einzelnen Zweige inzwischen so stark entwickelt haben, dass jeder für sich, was die Qualität und den Aufwand betrifft, einer mittleren Gemeinde ähnelt. Dabei haben alle Leiter und Mitarbeiter dasselbe Ziel und dieselbe Aufgabe: „Es ist dafür zu schauen, dass für jede Altersgruppe Gottesdienste sowie Programme angeboten werden, die voll auf sie zugeschnitten sind und sie in der Gemeinschaft und Entwicklung ihres Glaubens fördert und neue Mitarbeiter zugerüstet werden."[93] Diese Gemeindezweige sind zu eigentlichen Kirchen in der Kirche geworden und funktionieren unabhängig voneinander. Auch die Kleingruppenstruktur ist nach Alter getrennt erarbeitet. Die einzelnen Zellen erhalten durch ihren eigenen Stil noch mehr Gewicht und bilden das eigentliche Rückgrat der Kirche. Wenn jedoch die Gemeinde immer weiter wächst, sind wiederum strukturelle Umstellungen nötig. So soll ein eigentlicher „Spezialist" auf einem bestimmten Gebiet nicht mehr bloss für eine spezifische Altersgruppe zuständig sein, sondern die fähigste Fachperson wird herausgelöst und dient allen Altersgruppen auf IHREM Gebiet.[94]

Eine Gemeinde welche zukunftsgerichtet sein will, hat mehrere Gottesdienste an verschiedenen Wochentagen und Tageszeiten anzubieten, nicht ausschliesslich nach Altersgruppen, sondern auch

---

[92] George Carl F., *How to break growth barriers*. 1993, S. 173

[93] „See to it that your age group comes to worship and has suitable program opportunities for fellowship and Christian education." ebd., S. 173

[94] ebd., S. 174

nach Interessen- und Bedürfnisgruppen. George zitiert John Vaughan: „**85% von allen wachsenden Kirchen sind Gemeinden, welche sich als „Multiservice model" präsentieren.**"[95]
Der letzte Punkt, die 800er Schwelle zu überwinden, betrifft die Leiterschaft. „**Leiterschaftsentwicklung ist der Schlüssel für fortwährende Gesundheit und Wachstum einer grossen Kirche.**"[96] Die Führung muss klar strukturiert sein. Der Pastor leitet nur noch die Schlüsselleiter der jeweiligen Bereiche. Diese wiederum führen ihre Mitleiter etc. Beim Kleingruppensystem ist es genau dasselbe. Nur wenn eine klare Leiterschaftsstruktur besteht, ist weiteres Wachstum der Gemeinde gewährleistet. Bezüglich der Gemeindeglieder ist es entscheidend, dass man sie nicht zu geistlichen Konsumenten verkommen lässt. Vielmehr sollen sie in der Jüngerschaft trainiert und zugerüstet werden, sodass sie Verantwortung übernehmen und sich aktiv in der Kirche beteiligen.[97]

4.9 Wie zeigt sich die 1'000er-plus Schwelle?

Die oberste Wachstumsschwelle setzt William Tinsley bei 1'000 Gottesdienstbesuchern +/-200 fest. Wenn man jedoch seine Beschreibungen mit denjenigen von anderen Autoren vergleicht, ist klar zu erkennen, dass er damit die 1'000er-plus und nicht etwa die 800-er Barriere beschreibt. Er nennt diese Kirchengrösse die „Megakirchgemeinde". In diesem Stadium ist in erster Linie eine Anpassung der Aufgabenbereiche des Hauptleiters nötig. Er agiert in einer so grossen Gemeinde hauptsächlich als Manager und Prediger und ist in erster Linie für seine Leiter da. Er koordiniert seinen Mitarbeiterstab und verbringt viel Zeit damit, sie zu betreuen und mit seiner Fachkenntnis und Kompetenz zu unterstützen. Er trainiert sie in Dingen wie neue Mitarbeiter anstellen, Aufgaben delegieren, Leiterschaft ausüben sowie Situationen analysieren und die richtigen Schlüsse daraus ziehen. Daneben plant und verfolgt er auch noch den komplexen Finanzhaushalt. Da der Pastor bei einer so grossen Kirche nur noch wenig Kontakt mit den Gemeindegliedern hat, wird seine wöchentliche Predigt dafür von der Gemeinde umso mehr beachtet. Für die Kirche ist in diesem Kontext auch wesentlich, regelmässige Gemeindezusammenkünfte zu haben, wo sie den „Herzschlag" von ihrem Pastor spüren können und er sie über Gemeindeangelegenheiten informiert.[98]
„Gemeinden, welche die „Megakirchgemeinde"-Barriere durchbrechen und zwischen 2'000-5'000 Besucher haben, müssen ausserordentlich begabte Pastoren haben, die geistliches und soziales Charisma haben."[99] Tinsley fügt allerdings an, dass nur wenige Kirchen eine solche Grösse erreichen. Deshalb ist es aus seiner Sicht viel sinnvoller, wenn sich eine Kirche schon ab 100 Leuten der

---

[95] „85% of growing churches are in what can be called multiservice model." George Carl F., *How to break growth barriers*. 1993, S. 177

[96] „Leadership development is the core perspective for the ongoing and growth of the large church." ebd., S. 179

[97] ebd., S. 179

[98] Tinsley William C., *Upon this rock*. 1985, S. 86

[99] „Unique congregations that break the mega-congregational barrier with an attendance of 2'000 to 5'000, must have uniquely gifted pastors, men with spiritual charismata and social charisma." ebd., S. 86

Gründung neue Gemeinden widmet, anstatt nur eine riesengrosse Kirche werden zu wollen. Dies würde auch viel effizienter sein, um kirchendistanzierte Menschen zu erreichen. Um seine Empfehlung zu unterstützen bediente er sich des Bildes von einem Pekannuss-Farmer. Damit dieser eine grosse Ernte erhält, kann er seine Zeit und Energie in ein paar wenige, grosse Bäume investieren oder aber er pflanzt eine ganze Reihe von neuen Bäumen. „Die Gründung von vielen neuen Kirchen wird in einer vielfach grösseren Ernte resultieren."[100] Diese Überlegung gilt es vor allem auch für schweizerische Verhältnisse zu berücksichtigen. Auch wenn ich persönlich bei 100 Gemeindegliedern viel zu früh finde, schon mit der Gründung weiterer Kirchen beginnen zu wollen.

Carl F. George nennt die 1'000-er Schwelle „die Fürsorgebarriere". Um diese Barriere zu überwinden, ist es nötig, den Heiligen Geist mehr wirken zu lassen. Denn „Jesus änderte seinen eigenen Dienst von „Person zu Person" auf einen „Gott in allem durch den Heiligen Geist"-Dienst um."[101] Um die Fürsorge weiter zu fördern ist es wichtig, dass es in den Kleingruppen eine tiefe Verbundenheit gibt und echte Nachfolge gelebt werden kann, basierend auf Jesu Anweisung in Joh 13,25: "*An eurer Liebe zueinander werden alle erkennen, dass ihr meine Jünger seid."*[102] In Bezug auf die Mitglieder ist der einzige Grund, dass die Kirche noch weiter wachsen kann derjenige, dass die Leute in der Kleingruppe die bessere Betreuung und Fürsorge bekommen als in einer kleinen Kirche. Die grosse Kirche hat, im Gegensatz zu kleinen den Vorteil, viel besser altersspezifische oder bedürfnisorientierte Kleingruppen mit dem ganz auf sie zugeschnittenen Programm anzubieten.

Die Zellgruppen entwickeln sich immer mehr zu kleinen Gemeinden innerhalb der Grosskirche. Es wird ihnen zusehends mehr Verantwortung anvertraut. Dinge wie Evangelisation, Jüngerschaft, Seelsorge und Gemeinschaft geschehen hauptsächlich in und aus der Kleingruppe heraus. Darum ist es nötig, dass die Zellenleiter auch das notwendige Rüstzeug dafür erhalten und als eigentliche Laienpastoren ausgebildet werden. Schlussendlich übernehmen sie die Verantwortung für etwa 10 Leute.

Bei so einer Kleingruppe gilt es, auf vier Dinge zu achten:

1.) Die Gruppe hat sich mindestens zweimal pro Monat zu treffen

2.) Eine offene und herzliche Atmosphäre (auch Neulinge sind willkommen)

3.) Sicherstellen, dass die Teilnehmer genügend Fürsorge und Betreuung innerhalb der Gruppe, aber auch ausserhalb der gemeinsamen Treffen bekommen

4.) Die Zellenleiter treffen sich regelmässig mit einem Coach, der sie in ihrer Arbeit unterstützt und berät.

---

[100] "The planting of many new churches will result in a multiplied harvest." Tinsley William C., *Upon this rock*. 1985, S. 87

[101] „Jesus shifted his own minstry from that of person-to-person to a ministry of God-in-all-through-the-Holy-Spirit." George Carl F., *How to break growth barriers*. 1993, S. 184

[102] Gute Nachricht Übersetzung auf CD-ROM Quadrobibel 2.0, 1997

Elmer Towns, der als Co-Autor in „The everychurchguide to growth“ die 1’000er-plus-Schwelle beschreibt, gibt viele Ursachen für eine Stagnation an. Wenn 1'000 Leute einen Gottesdienst besuchen, dann taucht in vielen Kirchen das begrenzte Raumproblem wieder auf und man kann nicht weiterwachsen. Ein weiterer Grund ist, dass eine so grosse Kirche sehr komplex ist, was wiederum zur Folge hat, dass sich die organisatorischen und individuellen Probleme der Gemeindeglieder multiplizieren.[103] Towns weist auch auf das Problem von einem „Mangel an Zusammenhalt in der „mitschwimmenden Masse“ hin. Diese Leute werden zwar durch das vielfältige Gemeindeprogramm angezogen, sind aber weder in einer Kleingruppe noch sonst wo integriert. „Durch den Kirchenbesuch ohne Verbindlichkeit, wächst die „entscheidende Masse“ als eine lose Menge von Menschen, ohne jedoch mit den übrigen Gemeindegliedern verbunden zu sein.“[104] Das Geheimnis, um die 1’000er-plus- Schwelle zu durchbrechen, ist, möglichst jeden Gottesdienstbesucher in eine Kleingruppe einzubinden. Dazu Towns: „Beziehungen sind der springende Punkt, durch die sich Menschen in die Gemeinde einbinden lassen wollen.“[105]

Ein weiterer Punkt ist, dass bei dieser Grösse der Hauptleiter seinen Leiterschaftsstil wiederum ändern sollte. Dabei muss er sich vor allem auf zwei Bereiche konzentrieren. Zum einen sollte er die Entwicklung der Kirche stets Revue passieren lassen. Das heisst, er setzt sich mit der Vergangenheit der Gemeinde auseinander. Dies tut er, indem er die einzelnen Gemeindebereiche regelmässig überprüft, Untersuchungen anstellt und sich immer wieder mal Berichte von allen Dienstzweigen geben lässt, damit er allenfalls Anpassungen und Verbesserungen für die Zukunft vornehmen kann. Die zweite Hauptaufgabe betrifft die Zukunft der Kirche. Der Hauptleiter muss sich mit dem Zeitgeist und mit Trends auseinander setzen. Er muss wissen, was die Gesellschaft beschäftigt. Es ist aber auch wichtig, dass er das Potenzial seiner Kirche, aber auch das von sich selbst kennt und richtig einsetzen kann. Ausserdem soll er die zukünftige Vision der Gemeinde regelmässig und klar kommunizieren.[106]

Eine weitere entscheidende Änderung in der Leiterschaft ist, dass der Hauptleiter nicht mehr selber seine Co-Leiter managt. Vielmehr gibt er diese Verantwortung an eine Person ab, die er als Belegschaftsleiter einsetzt. Ein Grund für eine Stagnation bei 1'000 und mehr Gottesdienstbesuchern kann in der begrenzten Leiterschaftsbegabung des Pastors liegen. Darum werden von einem Pastor dieser Gemeindegrösse folgende Führungsqualitäten erwartet:

a) Die Fähigkeit, Geistesgaben, Temperament oder Erfahrungswerte der Mitarbeiter zu erkennen
b) Die Fähigkeit, seine Mitleiter kompetent zu coachen und zu trainieren

---

[103] Towns Elmer, Wagner C. Peter , Rainer Thom S., *The everychurch guide to growth. How any plateaued church can grow.* 1998, S. 135

[104] „By attending without bonding, the critical mass grows without any „glue“ to keep the church members in a cohesive mass.“ ebd., S. 137

[105] „Relationships are the glue that bonds people to a church.“ ebd., S. 138

[106] Towns Elmer, Wagner C. Peter , Rainer Thom S., *The everychurch guide to growth. How any plateaued church can grow.* 1998, S. 140

c) Die Fähigkeit, gute Leiter für die entsprechenden Dienste zu finden
d) Die Fähigkeit, Mitarbeiter (durch das was er ist und nicht das, was er will) anzuziehen
e) Die Fähigkeit, Bedürfnisse und Nöte in der Kirche richtig zu erkennen

Auch Schaller meint zur 1'000er-plus-Schwelle, er setzt sie bei 1'200 Gottesdienstbesuchern an, dass eine Kirche mit einer solchen Grösse eine radikale Neudefinition des Pastors erfordert, was seine Rolle, Verantwortung und Beziehungen angehen. Es braucht aber auch eine Neuausrichtung innerhalb der Leiterschaft sowie der angestellten Mitarbeiter. Wie diese Umstellungen im Detail auszusehen haben, erklärt er nicht. Er zeigt jedoch auf, dass viele Kirchen, welche diese Schwelle überwunden haben, die nächste Barriere bei 1'800 Gottesdienstbesuchern feststellen. Oft hat eine verantwortungsvollere Rolle der angestellten Mitarbeiter in den diversen Diensten geholfen, dieses Hindernis zu überwinden. Weitere Schwellen stellt Schaller bei 2'800 Leuten und dann nochmals bei 4'500 Kirchengliedern fest. Um diese Hindernisse zu überwinden, ist oft ein teures „Hauptverbesserungsprogramm" (gemeint ist wahrscheinlich der Bau eines neuen Kirchenkomplexes) nötig. Einige Fachleute stellen auch noch eine Schwelle bei 10'000 Gottesdienstbesuchern fest, doch ist es fraglich, ob man eine solche Gemeindegrösse in der Schweiz je erreichen wird und ob dies überhaupt Sinn macht. Viel besser wäre es, wenn man frühzeitig neue Gemeinden gründet.[107]
David Womack setzt die 1'000er-plus-Schwelle bei 1'200-1'400 Leuten fest. Er sagt, dass sich die Kirche bei dieser Grösse in ihrer Organisation und ihrem „sozialen Konzept" nochmals anpassen muss. Konkret heisst das: Sie muss nochmals einige Mitarbeiter für die einzelnen Gemeindezweige sowie für Büroarbeiten anstellen. Der Pastor sollte einen „Geschäftsverwalter" (business administrator) einsetzen, damit er selber sowie die Co-Pastoren entlastet werden und so mehr Zeit für den geistlichen Dienst in der Gemeinde haben.[108] Bei dieser Gemeindegrösse wird eine breite Palette an verschiedensten Gottesdiensten und Gemeindezweigen angeboten, um möglichst alle Arten von Menschen bezüglich ihrer Interessen und Bedürfnisse zu erreichen. Ausserdem hat die Leitung dafür zu schauen, dass all diese Menschen nicht in der Menge untergehen sondern vielmehr in der Gemeinde integriert werden. Sie sollen im wahrsten Sinn des Wortes zu Teilnehmern werden und nicht nur Zuschauer sein. Womack weist jedoch bei so einer Kirchengrösse daraufhin, dass es ab diesem Zeitpunkt viel besser ist, neue Gemeinden zu gründen, als nur mit einer Gemeinde möglichst gross werden zu wollen.[109]

[107] Schaller Lyle E., *44 steps up off the plateau.* 1993, S. 22
[108] Womack David A. *The pyramid principle of church growth.* 1977, S. 88
[109] ebd., S. 88-89

5 Auswertung der Interviews

Im Rahmen dieser Arbeit habe ich 8 Interviews mit Schweizer Pastoren geführt. Alle haben mit ihrer Gemeinde verschiedene Wachstumsschwellen kennen gelernt und müssten sich, von der momentanen Grösse her, an einer der erwähnten Wachstumsschwellen befinden. Die Zusammenfassung der Interviews kann im Anhang unter 8.3 nachgelesen werden. Nachfolgend sind die Auswertungen dieser Interviews aufgelistet.

5.1 Wo gibt es Parallelen zur Literatur...

5.1.1 ...bei der 40er-Schwelle?

Typisch für diese Barriere ist die Angst der Mitglieder, dass sie bei weiterem Wachstum ihre intakte Gemeinschaft und die tiefen Beziehungen untereinander verlieren könnten. Dies kam auch im Gespräch mit Hansjörg Strahm, Pastor von „Neues Land TEBAT“, Uetendorf, zum Ausdruck. Er vertrat die 40er Schwelle und stellte auch schon fest, dass gewisse Gemeindemitglieder gegenüber weiterem Wachstum kritisch waren. Sie wollten die bestehende Gemeinschaft nicht durch weitere Neuzugänge verlieren. Diese Schwelle versuchten sie durch klare Vermittlung der Vision und durch die Ausrichtung auf Kirchendistanzierte und dementsprechende Programme zu überwinden. Durch bessere Begleitung und Coaching wurden Kleingruppenleiter befähigt, ihren Teilnehmern besser zu dienen.
Auch die „Hasli-Chile“ in Niederglatt mit ihrem Pastor Markus Zeier hatte von ihrem Beginn weg ihre Vision von einer Gemeinde für entkirchlichte Menschen klar kommuniziert. Viele Konsumchristen liessen sich diesbezüglich nicht herausfordern und wollten keinen evangelistischen Lebensstil leben. Weiter wurden ihre Erwartungen und Qualitätsansprüche an die Gemeinde so nicht erfüllt. Aufgrund dessen und weil ihr Pastor nicht mehr so einen intensiven Kontakt mit den Gemeindegliedern hatte, verliessen viele Leute die Kirche. Die Schwelle überwanden sie schliesslich dadurch, dass der Pastor Aufgaben an andere Mitarbeiter delegierte und Gemeindeglieder, welche zum Glauben kamen, nahmen ihrerseits ihre Freunde mit und diese entschieden sich für Jesus.
In der „City-Church Zürich“ (Pastor Hansjörg Stadelmann) waren von Beginn weg ebenfalls viele verletzte und frustrierte Christen dabei, weshalb die Kirche trotz klarer Vision nicht sonderlich wuchs. Auch sie war evangelistisch ausgerichtet, indem sie wie die „Hasli-Chile“ mit einer anderen Kirche zusammen Church-Brunch-Gottesdienste veranstaltet. Sie konnten die Leute aber nicht für sich gewinnen, weil sie nicht die gleiche Qualität in ihren Gottesdiensten bieten konnten. Durch Qualitätssteigerung wurden schliesslich doch noch Kirchendistanzierte angezogen und es kamen immer mehr interessante und geistlich gesunde Leute in die Gemeinde. In der Folge bekam die Kirche eine Ausstrahlung und die Gemeindeglieder luden ihre Freunde gern in ihre Gottesdienste ein. Durch Verbesserung der Begrüssungsteams (Qualitätssteigerung), durch ein neues Leiterteam und durch breitere Abstützung der Mitarbeiter sowie eines eigenen evangelistischen Anlasses wurde die Schwelle schliesslich überwunden.

Der Pastor der „Chrischona Bethel“ in Zürich, Martin Maag, konnte in seiner Gemeinde von keiner 80er-Schwelle berichten, da diese für eine fast 100-jährige Kirche einfach zu weit zurückliege. Allerdings ist er überzeugt, dass es generell eine klare Vision und ein ansprechendes Konzept der Gemeinde braucht, damit Leute in die Kirche kommen und diese schliesslich grösser werden kann. „icf-Bern“ mit ihrem Pastor Niklaus Burkhalter wuchs von Anfang an, weil die Vision, eine Gemeinde für Kirchendistanzierte zu werden von allen Teilnehmern getragen wurde. Auch sie wurden mit der 40-er Schwelle konfrontiert und zwar mit Platzproblemen und weil der Aufwand der Gemeinde für den Leiter zu gross wurde. Um diesen Wachstumsstopp zu überwinden, fing man deshalb mit einem öffentlichen Gottesdienst in einem grösseren Gebäude an, die Kleingruppe wurde in drei Teile gegliedert und Aufgaben wurden delegiert, damit der Pastor entlastet wurde.
Auch die „Vineyard Bern“ (Pastor Martin Bühlmann) begann erst richtig zu wachsen, als man sich auf Menschen zu konzentrieren begann, die Jesus nicht kannten. „icf-Zofingen“ (Pastor Philippe Sternbauer) und „GvC Chile Hegi“ Winterthur (Pastor Johannes Wirth) registrierten keine Barriere bei dieser Grösse.

5.1.2 ...bei der 80er-Schwelle?

Für die „Hasli-Chile“ waren Platzprobleme bei dieser Barriere ausschlaggebend. Dieser Wachstumshemmer wird jedoch zurzeit durch den Bezug von neuen und grösseren Räume aufgehoben. Der Aufwand eines Gemeindeleiters ist inzwischen so stark gestiegen, dass er an seine Grenzen kommt und deshalb unbedingt Aufgaben und Bereiche an seine Mitarbeiter delegieren muss. Dies hat Markus Zeier festgestellt und enstprechend gehandelt. Die Struktur und Leitung seiner Gemeinde ist noch stark auf ihn fixiert. Allerdings hat er es laut seinen Worten vernachlässigt, die Leiter in ihrem Dienst angemessen einzuarbeiten, zu begleiten und zu fördern, sodass sie sich in ihrer Arbeit auch multiplizieren. Es wird nun eine operative Leitung im Sinne des fünffältigen Dienstes gebildet, sodass die Basis breiter wird und er dort Ergänzung bekommt, wo es nötig ist. Um die 80-er Schwelle zu überwinden, haben sie sich auch zum Ziel gesetzt, mehr Leute in die Kleingruppenarbeit zu integrieren.
Auch die „City-Church“ stellte bei dieser Grösse eine Barriere fest. Deshalb verbesserten sie sich strukturell nochmals. Das Leitungsteam wurde Gaben orientiert ausgebaut und der Pastor konzentrierte sich mehr auf das Coaching. Er hat Leiter nachgezogen und Aufgaben delegiert. Auch bezüglich Charakter, Glauben und Evangelisation wurden sie stärker. All diese Faktoren führten schliesslich dazu, dass diese Schwelle überwunden werden konnte.
Um diese Hürde zu überwinden, ist es gemäss der Literatur auch nötig, verschiedene Gemeindebereiche aufzubauen und das Angebot zu verbreitern. Dies setzte auch das „icf-Bern“ um, indem sie bei 60-70 Leuten anfingen, neben dem Gottesdienst für Kirchendistanzierte einen internen Gottesdienst pro Monat anzubieten.
„icf-Zofingen“, „GvC Chile Hegi“ sowie „Vineyard Bern“ haben in ihrer Kirche keine 80-er Schwelle festgestellt. Bei der „Chrischona Bethel“ ist nicht bekannt, ob die Gemeinde eine solche Hürde erlebt und wie sie sie allenfalls bezwungen hat.

5.1.3 ...bei der 140er-Schwelle?

Die „City-Church“ stagniert seit etwa einem Jahr bei 170 Leuten. Allerdings hat das weniger mit den typischen Merkmalen zu tun, damit man die 140er Barriere überwinden kann wie z.B. der Aufbau eines Kleingruppenkonzeptes, Abtretung weiterer Aufgaben und Bereiche des Pastors an Mitleiter und andererseits Übernahme von immer mehr Manageraufgaben, Angst vor Beziehungsverlusten der Mitglieder untereinander etc. Diese Punkte wurden in der „City-Church“ schon früher in Angriff genommen. Der Grund ist vielmehr, dass sie im letzten Jahr neben vielen Neuzugängen überdurchschnittlich viele Abgänge (berufliche und private Veränderungen) zu verzeichnen hatten, sodass die Kirchengrösse faktisch stagnierte. Diesen Stillstand will die Gemeindeleitung durch erneutes Fokussieren auf einen evangelistischen Lebensstil überwinden. Deshalb schränken sie ihre Gemeindeprogramme ein, und ermöglichen ihren Mitgliedern wieder mehr Freiraum für Zeit mit ihren kirchendistanzierten Freunden zu verbringen.

„icf-Zofingen“ war über ein Jahr lang bei 100-120 Leuten festgefahren. Das Problem war, dass ihre Gottesdienste dauernd in einem anderen Gebäude stattfanden und die Räume stets überfüllt waren. Als sie sich schliesslich in einem Kino fest eingerichtet haben, das zudem auch ausreichend Platz bietet, sind sie wieder gewachsen.

Im „icf-Bern“ hat sich ein für diese Grösse typisches Problem eingeschlichen, nämlich ein gewisses Sättigungsgefühl, das die icf’ler denken liess, nun hätten sie es geschafft. Die Gemeinde stand aber auch deshalb bei dieser Schwelle an, weil die Workshops (Kleingruppen) hoffnungslos überfüllt waren. Daneben hatten sie bis anhin nur einen externen Gottesdienst pro Monat. Sie erhöhten die Anzahl der Workshops, indem sie diese altersgemäss aufteilten und im Zuge dieser Umstrukturierung auch mit einem Jugendworkshop begannen. Ausserdem verdoppelten sie die Gottesdienste für Kirchendistanzierte, um so über diese Schwelle hinauszukommen. Das Angebot wurde also nochmals ausgebaut.

Die restlichen Kirchen hatten keine 140er-Barriere festgestellt.

5.1.4 ...bei der 200er-Schwelle?

Ob die „Chrischona Bethel“ vor dem Dienstantritt von Martin Maag an einer Wachstumsbarriere angestanden ist und deshalb in den letzten Jahren dauernd schrumpfte, ist schwer zu sagen. Allerdings gibt es gemäss seinen Äusserungen diesbezüglich viele Parallelen zur Literatur. So erklärt er, dass die Stagnation bzw. das Schrumpfen ihrer Gemeinde vor allem auf eine unklare Führung der Kirche sowie häufige Pastorenwechsel zurückzuführen ist. Dies wurde jedoch durch Vermittlung einer klaren Vision und Auftrag sowie einer überzeugenden Leiterschaft wettgemacht. Dass die Gemeinde jetzt wieder wächst, hat aber noch mit anderen Dingen zu tun. Die Gemeinde hat einen Gottesdienst gestartet, der eher auf die jüngere Generation ausgerichtet ist. Zudem bauen sie ihr Gemeindeprogramm durch eine Fülle an Kursen und andere Anlässe (auch für Kirchendistanzierte) massiv aus. Da der Gemeindeleiter wie bekannt bei dieser Grösse am Limit läuft, wird auch die Chrischona ihr Personal aufstocken und noch dieses Jahr einen dritten Pastor einstellen.

Auch als „icf-Zofingen“ bei etwa 190 Teilnehmern stagnierte, bauten sie ihr Angebot aus, indem sie mit einem zweiten Gottesdienst anfingen. Daneben boten sie auch einen altersspezifischen Teenagergottesdienst an und begannen, eine Kinderarbeit aufzubauen. Was auch zur Überwindung dieser Schwelle beigetragen hat, war die gabenorientierte und leidenschaftliche Mitarbeit der Gemeindeglieder und eine exzellente Leiterschaft.
Der erste Grund, weshalb „icf-Bern“ die 200-er Schwelle erlebt hat, ist nicht in den Büchern über Wachstumsbarrieren erwähnt, jedoch absolut nachvollziehbar. Sie hatten nämlich bis anhin auf externe Ressourcen, genauer Musiker von ausserhalb zugezogen, welche ihre Vision nicht teilten. Darum wechselten sie die externen Mitarbeiter durch interne aus, was zwar im Moment einen Qualitätsverlust bedeutete aber von der gemeinsamen Stossrichtung her ein klarer Gewinn war. Auch Niklaus Burkhalter konnte bei dieser Grösse seine Arbeit trotz der grossen Unterstützung von Mitarbeitern nicht mehr alleine tun und er setzte Bereichsleiter ein. Ein zweiter Pastor für die Kleingruppenarbeit und die pastoralen Dienste wurde eingestellt. Wie schon bei der 140-er Schwelle schlich sich auch hier nochmals ein gleiches Sättigungsgefühl ein, nämlich, dass man das Ziel als Gemeinde erreicht hat und deshalb kürzer treten kann. Diese Haltung ist für die 200-er Barriere sehr typisch. Schliesslich wurde diese Haltung durch klare Vermittlung der Vision und durch einen neuen Hingabeschritt bezüglich Evangelisation, Mitarbeit und finanziellem Mittragen überwunden.
Die „GvC Chile Hegi“ hat die erste Schwelle bei 200 Gottesdienstbesuchern festgestellt. Diese kam durch die üblichen Merkmale zum Ausdruck. So haben die Gemeindeglieder zunehmend die Nähe des Pastors vermisst und auch die Gemütlichkeit ging aufgrund der immer grösser werdenden Menschenmenge verloren. Dies brachte mit sich, dass sich nicht mehr alle Leute kannten. Wie schon in den Büchern empfohlen, startete deshalb auch die GvC ab diesem Zeitpunkt mit einer Kleingruppenarbeit. Durch diese Änderungen und die klare Kommunikation ihrer Vision und ihres Auftrages und dem darauffolgenden Hingabeschritt der Mitglieder wurde diese Schwelle dann überwunden.
Die „Vineyard Bern“ hat bei 200 Leuten keine Wachstumsschwelle erlebt.

5.1.5 ...bei der 400er-Schwelle?

„icf-Zofingen“ hat zwar momentan etwa eine Grösse von 400 Gottesdienstbesuchern, ist aber zahlenmässig nicht stehen geblieben. Um als Gemeinde beständig zu wachsen, meint Philippe Sternbauer, ist es neben der Evangelisation wichtig, die Gemeinde in einer guten Balance zu halten, indem neue Leute in die Kleingruppen integriert werden. Dort erleben sie Jüngerschaft, werden im Glauben trainiert und für die Mitarbeit in der Kirche freigesetzt. Weiter ist von Bedeutung, dass die g-12-Leiter gut geschult und gecoacht werden, sodass sie sich ihrerseits multiplizieren können. Daneben ist es aber auch entscheidend, eine anziehende Atmosphäre in der Gemeinde zu haben, sodass Leute gerne kommen.
„icf- Bern“ hat bei 350 einen Wachstumsstopp festgestellt. Sie erreichten nur ein bestimmtes Publikum. Darum boten sie einen zusätzlichen Gottesdienst und zwar am Morgen an, um so mehr

Familien und „ältere“ Leute erreichen zu können. Sie boten eine Kinderarbeit an und konnten durch diesen Ausbau schliesslich auch diese Schwelle überwinden.
Auch die „GvC Chile Hegi“ hatte mit einem für die 400er-Barriere typischen Problem zu kämpfen. Mit der Umstrukturierung der Gemeindeführung, bei welcher bis anhin der Ältestenrat massgeblich beteiligt war. Um die Kirche besser leiten zu können, setzte man eine separate Führung ein. Diesem Team zur Seite steht der Ältestenrat, der von nun an nur noch eine beratende und unterstützende Funktion inne hat, jedoch nicht mehr mitleitet.
Die „Vineyard Bern“ hat keine 400er-Schwelle festgestellt.

5.1.6 ...bei der 600er-Schwelle?

„icf-Bern“ steht im Moment an dieser Wachstumsschwelle. Allerdings sind die Ursachen schwierig zu eruieren, was eigentlich passend für diese Barriere ist. Die Literatur erwähnt eine solche Barriere, doch die Gründe dafür sind häufig nicht offensichtlich. Niklaus Burkhalter vermutet aber, dass dies mit der Umstrukturierung von der Workshoparbeit zum g-12-Konzept zu tun hat. Viele Beziehungen müssen neu gesucht und vertieft werden und man muss sich erst an die veränderte Kleingruppenarbeit gewöhnen. Damit die icf’ler die Sicht wieder frei bekamen, wurde ihnen in offenen Interviews mit Neuzuzügern berichtet, wie schwierig es für diese war, Anschluss in der Gemeinde zu finden und integriert zu werden. Dadurch und durch das Üben von Rollenspielen (icf’ler und Besucher) in der g-12 bekamen die Gemeindeglieder wieder einen anderen Fokus und begannen abermals auf neue Leute zuzugehen und auch ihre VIP’s einzuladen. Ausserdem wurden auch die Mentoren ermutigt, neue Kleingruppenleiter freizusetzen. Auch die Informationsstelle wurde verbessert und das „Follow up-Team“ (Kontakt- und Vermittlungsteam für neue Leute) massgeblich erweitert.
Die „GvC Chile Hegi“ strandete ebenfalls an dieser Barriere und zwar im Zusammenhang mit der Leiterschaft. Vielen Leitern musste man zu diesem Zeitpunkt mitteilen, dass sie aufgrund ihrer begrenzten Führungsbegabung nur noch im Mitarbeiterteam dabei sein konnten. Einige taten sich natürlich schwer damit. Doch schliesslich wurde durch die Berufung neuer Leiter auch diese Wachstumsschwelle überwunden.

5.1.7 ...bei der 800er-Schwelle?

Die „GvC“ ist momentan stetig im Wachsen. Damit sie nicht auf die 800er-Schwelle aufläuft wird das Organigramm durch das Einstellen von weiteren Mitarbeitern und der Neuverteilung von Aufgaben und Kompetenzen des Personals laufend angepasst. Johannes Wirth zieht sich immer mehr von den einzelnen Gemeindezweigen zurück, damit er sich umso mehr auf die Gesamtleitung und die weitere Entwicklung der Kirche konzentrieren kann. Zur Entlastung der Pastoren und zur Steigerung der Qualität in den Gottesdiensten sind Programmleiter eingesetzt, welche für den ganzen Ablauf zuständig sind. Auch sind sie herausgefordert, den Informationsfluss innerhalb der Kirche weiterhin zu gewährleisten. Des weiteren werden sie die Kleingruppenarbeit und alles was damit in Zusammenhang steht wie Ausbildung der Zellenleiter, Freisetzung von neuen Gruppenführern sowie allgemein gute

Ausbildung im Auge behalten und fördern. All diese Dinge werden auch in den Bezugsquellen erwähnt und sind eine Bestätigung dafür, dass diese Kirche die richtigen Fäden spannt, um weiter wachsen zu können.

Die „Vineyard Bern“ hat bei 800 Gottesdienstbesuchern eine Schwelle festgestellt. Folgende Gründe haben dazu geführt: Die Gemeindeglieder und Mitarbeiter sind mit ihrem Eindruck, dass eine Kirche mit 400 Leuten am besten funktionieren würde, zufrieden gewesen. Durch strukturelle Veränderungen, indem sie für sie wichtige Faktoren und Werte mit Diensten und Aufgaben innerhalb des Gemeindelebens verknüpft haben, haben sie diese Haltung überwunden. Im weiteren ist diese Stagnation auch durch Gemeindeneugründungen bezwungen worden. Durch Gründungen (Angebotserweiterung) von französischsprachigen Kirchen wurde zudem weitere Menschen erreicht. Diese Veränderungen haben zur Folge, dass die Gemeinde auf 1'200 Besucher angewachsen ist.

5.1.8 ...bei der 1’000er-plus-Schwelle?

Die „Vineyard Bern“ ist zwar nicht stehen geblieben, wächst aber momentan nur langsam. Folgendes trägt dazu bei: Die Abgänge langjähriger Gemeindeglieder und die Unzufriedenheit in Bezug auf die strukturellen Anpassungen. Eine neue Aufbau- und Ablauforganisation, die Schaffung eines Dienstleistungszentrums, klares Projektmanagement sowie mit einem veränderten Führungsstil („Coaching for performance“) wird das Wachstum wieder forcieren. Durch diese Veränderungen hat Martin Bühlmann das getan, was auch in der Literatur bei dieser Grösse empfohlen wird, nämlich die Entwicklung der Gemeinde ständig zu verfolgen, Bereiche innerhalb der Kirche zu überprüfen und entsprechende Anpassungen und Veränderungen vorzunehmen, wo es nötig ist.

6 Theologische Reflexionen und persönliche Überlegungen

6.1 Was sagt die Bibel zu Wachstumsschwellen?

Bei der Sichtung von Informationen zum Thema Wachstumsbarrieren im Gemeindebau habe ich in der Bibel nirgends direkte Hinweise gefunden. Es ist alles andere, als ein theologisches Thema. Heisst das nun, dass demzufolge gar nicht auf diese Problematik eingegangen werden muss? Wohl kaum. Denn dann würde es nicht so viele stagnierende Gemeinden geben. Beim Studium der Bibel ist klar ersichtlich: Gott will, dass seine Kirche generell, aber auch im örtlichen Sinn wächst und nicht durch Wachstumsschwellen aufgehalten wird. Im Zusammenhang mit dem Leben in der ersten christlichen Gemeinde steht in Apg 2,47b: *„Der Herr aber führte ihnen jeden Tag weitere Menschen zu, die gerettet werden sollten."*[110]

Die Kirche in Jerusalem wuchs demzufolge beständig weiter, bis eine Situation dazu führte, die man als Hemmfaktor für weiteres Wachstum betrachten kann. Vielleicht musste sich die erste Kirche gar mit einer eigentlichen Wachstumsschwelle auseinandersetzen? Auf jeden Fall war der Grund ein logistisches Problem. Die griechischen Witwen wurden bei der Verteilung von Lebensmitteln benachteiligt. Apg 6,2-3 berichtet: *„Da riefen die Zwölf die ganze Gemeinde zusammen und sagten: „Es geht nicht an, dass wir die Verkündigung der Botschaft Gottes vernachlässigen und uns um die Verteilung der Lebensmittel kümmern. Darum liebe Brüder, wählt aus eurer Mitte sieben Männer aus, die einen guten Ruf haben und vom Geist Gottes und von Weisheit erfüllt sind. Ihnen wollen wir diese Aufgabe übertragen."*[111] Die Lösung für dieses Problem war, die Verantwortung für die Logistik an sieben Männer zu delegieren, damit die Apostel sich wieder auf ihre wesentlichen Aufgaben konzentrieren konnten. Was war die Folge davon? Die Kirche nahm weiterhin rasch zu (vgl. Apg 6,6-7). Wie wir auf den vorhergehenden Seiten immer wieder gelesen haben, ist das Delegieren von Aufgaben und Bereichen innerhalb der Gemeinde ein notwendiges Mittel, um Wachstumsschwellen verschiedener Grössen zu überwinden.

Eine zweite Bibelstelle, die man im weiteren Sinn als Wachstumsschwelle im alttestamentlichen Gemeindebau in Betracht ziehen könnte, ist die Episode in 2. Mo 18,13-27. In diesem Abschnitt geht es um den riesigen Aufwand für Mose, als er den ganzen Tag hindurch die Rechtsfälle der Israeliten zu beurteilen hatte. Als sein Schwiegervater Jitro sah, wie viel Arbeit Mose hatte, riet er ihm, seine Aufgabe aufzuteilen, indem er für die einfacheren Streitfälle Schiedsleute für jeweils tausend, hundert, fünfzig und zehn Leute einsetzte. Mose hingegen sollte nur noch die schwierigen Fälle beurteilen müssen. Auch diese Geschichte handelt davon, Aufgaben und Kompetenzen an Mitleiter abzutreten, damit der Hauptleiter entlastet wird und sich wieder auf das Wesentliche konzentrieren kann. Allerdings ging es bei der israelitischen Gemeinde nicht darum, dass sie dadurch wieder besser

[110] Gute Nachricht Übersetzung auf CD-ROM Quadrobibel 2.0, 1997

[111] ebd.

wachsen bzw. gar eine Wachstumsschwelle überwinden konnten. Die Konsequenz war vielmehr, dass das Volk Israel effizienter geführt werden und besser auf die Einnahme des verheissenen Landes vorbereitet werden konnte. Die hier angewandten Prinzipien sind jedoch dieselben, wie beim Überwinden von Wachstumsschwellen im Gemeindebau.

6.2 Ist Wachstum in jeder Kirche nötig?

Die Bücher, welche ich im Zusammenhang mit Wachstumsschwellen benutzt habe, beantworten diese Frage mehrheitlich gar nicht. Man hat eher das Gefühl, dass sie dies als selbstverständlich voraussetzen. Tinsley geht zwar nicht auf diese Frage ein, erwähnt jedoch den Missionsbefehl in Mt 28,19 als Grundlage für Wachstum in der Kirche.[112] Auch Towns, Wagner und Rainer beziehen sich in diesem Zusammenhang auf den Evangelisationsauftrag (Mk16,15) sowie die Sendung der Jünger in Joh 20,21. Wir seien aufgefordert, die Gute Nachricht jedem Menschen weiterzugeben und ihn in die Nachfolge Jesu zu führen (Mt 28,19-20; Apg 1,8). „Wenn die Kirche Jesus gehorcht, wird sie wachsen, und zwar auch dann, wenn ihr Jesus nicht befiehlt zu wachsen."[113]

Ich selber bin absolut überzeugt, dass Wachstum in jeder Kirche nötig ist. Warum? Weil Gott prinzipiell alles in seiner Schöpfung auf Wachstum hin ausgelegt hat. Überall in der Natur wie auch bei uns Menschen. In diesem Zusammenhang verweise ich nochmals auf Rick Warrens Aussage auf S. 6, wo er sagt, dass auch die Kirche ein lebendiger Organismus ist und es für sie deshalb ganz natürlich ist zu wachsen.

Ich möchte die Frage „Ist Wachstum in jeder Kirche nötig?" noch von der biblischen Seite her beleuchten. Man muss die Bibel nicht von vorne bis hinten durchlesen, um herauszufinden, was Gottes Wille ist. 1 Tim 2,4 fasst die Hauptabsicht Gottes zusammen: „*Er* (Gott) *will, dass alle Menschen zur Erkenntnis der Wahrheit kommen und gerettet werden.*"[114] Die ganze Bibel ist nichts anderes als DER Rettungsplan Gottes für uns Menschen. Diese glühende Retterliebe Gottes kommt nirgends besser zum Ausdruck als in den Gleichnissen vom verlorenen Schaf (Lk 15, 4-6), dem verlorenen Geldstück (Lk 15,8-10) oder dem verlorenen Sohn (Lk 15,11-32). In Bezug auf die Geschichte vom verlorenen Schaf, sagt Donald A. McGavran, Dekan und Professor am Fuller Theological Seminary in Pasadena (USA) und eigentlicher Kopf der Gemeindewachstumsbewegung: „Gott gibt sich nicht damit zufrieden, wenn viele Schafe, die gefunden werden könnten, noch immer in den Bergen verstreut sind und im kalten Wind zittern. Je mehr von ihnen gefunden werden, desto mehr freut sich Gott."[115] Doch in

---

[112] Tinsley William C., *Upon this rock*. 1985, S. 1

[113] "When the church obeys Jesus, it will grow, even though Jesus did not command to grow." Towns Elmer, Wagner C. Peter , Rainer Thom S., *The everychurch guide to growth. How any plateaued church can grow.* 1998, S. 188

[114] Gute Nachricht Übersetzung auf CD-ROM Quadrobibel 2.0, 1997

[115] McGavran Donald A., *Gemeindewachstum verstehen. Eine grundlegende Einführung in die Theologie des Gemeindeaufbaus*. 1990, S. 39-40

welchem Zusammenhang steht nun der Missionsauftrag mit dem Gemeindewachstum? McGavran weiter: „Mission hat viele Kennzeichen. Ihr Hauptmerkmal, das durch nichts anderes ersetzt werden kann, ist jedoch dieses: Mission ist der umfassende und beständige Vorgang, durch den Gott Menschen findet. Das Hauptziel der Mission, das durch nichts anderes verdrängt werden darf, ist das Wachstum der Gemeinden."[116]

Auch C. Peter Wagner vertritt diese Ansicht: „Wenn wir uns auf Gemeindewachstum besinnen, treffen wir das Zentrum des Missionsbefehls."[117] Weiter verweist er den Leser auf Apg 1,8, von deren Aussage er schliesst: „Gott hat seiner Gemeinde eine Verantwortung für die Errettung von Seelen gegeben, und der Heilige Geist arbeitet durch sie, diese Aufgabe zu erfüllen."[118] Aus diesen Informationen folgere ich: Jede Gemeinde, welche Gottes Wort zur Grundlage hat, sollte auch den Missionsbefehl ernst nehmen und konsequent umsetzen. Die Umsetzung dieser Anweisung führt wiederum zwangsläufig zu Gemeindewachstum. Darum liegt es auf der Hand, dass jede Kirche wachsen soll. Natürlich wächst nicht jede Kirche gleich schnell, da jede Gemeinde in einer anderen Situation steht und sich mit unterschiedlichen Umständen auseinandersetzen muss. Doch in jeder Kirche, die wächst, ist Leben, gibt es eine Vorwärtsdynamik. Aber was passiert, wenn die Kirche nicht mehr wächst oder nicht mehr wachsen will? Es bedeutet, dass sie krank ist oder, um es mit den Worten von Rick Warren zu sagen: „Wenn sie aber nicht mehr wächst, dann stirbt sie."[119] Eine Kirche die längere Zeit stagniert, verliert immer mehr ihre Bestimmung. Die Folge ist, dass sie sich automatisch, um sich selbst und ihre Probleme zu drehen anfängt. Wenn sie sich nicht wieder auffängt und bewusst dafür entscheidet, weiter wachsen zu wollen, hat dies langfristig ihren Tod zur Folge.

6.3 Können amerikanische Überlegungen und Lösungsvorschläge zu diesem Thema für schweizerische Verhältnisse übernommen werden?

Es gibt viele Bereiche, wo sich die Amerikaner kultur- oder gesellschaftsbedingt von uns Europäern und erst recht von uns Schweizern unterscheiden. Doch als ich die Überlegungen und Hinweise der ausnahmslos amerikanischen Literatur mit den Interviews von Schweizer Pastoren zum Thema Wachstumsschwellen verglich, konnte ich keine wesentlichen Unterschiede feststellen. Vielmehr gaben meine Interviewpartner Antworten, die sich sehr oft mit den Angaben aus der Literatur deckten bzw. sie ergänzten. Allerdings war es nie so, dass ich von den Schweizer Pastoren völlig andere oder gar gegenteilige Antworten darauf bekam, wie sie nun Wachstumsschwellen erlebt oder überwunden haben.

---

[116] McGavran Donald A., *Gemeindewachstum verstehen. Eine grundlegende Einführung in die Theologie des Gemeindeaufbaus.* 1990, S. 40

[117] Wagner C. Peter, 9 Strategien für den Gemeindeaufbau. Schlüsselerkenntnisse der wirksamen Gemeinde- und Missionsarbeit. 1991, S. 39

[118] ebd., S. 45

[119] Siehe ganzes Zitat auf S. 5

Was mir in den Büchern vielmehr aufgefallen ist, sind die zum Teil schon veralteten Beschreibungen über das Gemeindeleben oder die Tipps, wie die einzelnen Wachstumsschwellen zu überwinden wären. Hier ein paar Beispiele: Bei David Womack hat der Pastor bei 80 Gemeindegliedern fast noch alle Aufgaben selbst zu erledigen.[120] Diese Angaben, die vor 28 Jahren gemacht wurden, scheinen in der heutigen Zeit, wo die Kirchen immer mehr programmorientiert werden, ein Ding der Unmöglichkeit zu sein. Für mich schwer nachvollziehbar ist auch Carl Georges Tipp, erst bei 200 Leuten eine Zellgruppenstruktur aufzubauen, um die Gemeindeglieder besser integrieren und betreuen zu können.[121] Auch Tinsleys Hinweis verblüfft mich, wonach es für einen Pastor ab 200 Mitgliedern nicht mehr möglich ist, jeden einzeln zu betreuen.[122] Erst ab 200 Kirchenglieder?
Obwohl es verhältnismässig viel grössere Kirchen in den USA gibt, bedeutet das nicht, dass die Lösungsvorschläge, um spezifische Wachstumsschwellen zu überwinden, anders wären.
Ob bei Schweizer Gemeinden dieselben Wachstumsbarrieren auszumachen sind, habe ich in den Interviews nicht eruiert. Es ist keine repräsentative Umfrage. Die einzelnen Wachstumsschwellen von der Grössenordnung her gesehen scheinen in der Schweiz tendenziell etwas früher aufzutreten, als in den USA.
Die allermeisten Erläuterungen und Erklärungen in den Büchern sind jedoch sehr gut, abgesehen von wenigen Ausnahmen. Deshalb kann ich auf die Frage, ob amerikanische Überlegungen und Lösungsvorschläge zum Thema Wachstumsschwellen für schweizerische Verhältnisse übernommen werden können, mit einem überzeugten Ja beantworten.

[120] Womack David A. *The pyramid principle of church growth.* 1977, S. 84

[121] George Carl F., *How to break growth barriers.* 1993, S. 135

[122] Tinsley William C., *Upon this rock.* 1985, S. 85

7 Schlussfolgerungen

7.1 Tabellarische Zusammenfassung

7.1.1 Welche Umstände können generell zu Wachstumstopps führen?

1. Fehlende Evangelisation: Man dreht sich als Gemeinde nur um sich selbst und hat den Blick für Aussenstehende verloren. Die Kirche bietet zuwenig Anlässe für Kirchendistanzierte an und geht zu wenig auf deren Bedürfnisse ein.
2. Mangelnde Integration: Neue Gottesdienstbesucher werden zu wenig oder gar nicht für die Gemeinde gewonnen. Es fehlt an Informationsveranstaltungen und Kontaktpersonen, welche sich um diese potenziellen Gemeindeglieder kümmern würden.
3. Finanzielle Begrenztheit: Entweder sind die Einnahmen zu niedrig oder man hat zu hohe Aufwandposten für Löhne und Miete. Die Folge ist, dass zuwenig Geld vorhanden ist, um neue Gemeindezweige und -programme zu lancieren.
4. Falsche Haltung: Die Gemeinde lebt zu sehr in der Vergangenheit. Sie hat Angst vor der Veränderung, wenn sich die Gemeinde für Aussenstehende öffnet. In diesen Bereich fallen auch mangelnde Verbindlichkeit, Hingabe sowie geistliche Trägheit der Gemeindeglieder.
5. Organisatorische und logistische Probleme: Die Organisation und deren Abläufe werden nicht der stets wachsenden Gemeinde angepasst. Man hat zu kleine Räume und zuwenig Mitarbeiter. Kurzfristige und langfristige Jahrespläne für die Gemeinde sind nur begrenzt oder nicht vorhanden.

7.1.2 Welche Massnahmen sind zu treffen, um die 40er Schwelle zu überwinden?

1. Die Teilnehmer müssen bereit sein, ihre bisherige familiäre Gemeinschaft aufzugeben und sich als Kirche nach aussen zu richten. Der Wille muss vorhanden sein, Kirchendistanzierte zu gewinnen sowie neue Gemeindeglieder willkommen zu heissen und zu integrieren.
2. Die Vision, dass man eine wachsende Gemeinde sein will, die kirchendistanzierte Menschen erreichen möchte, ist immer wieder zu kommunizieren. Sie muss bei den Teilnehmern „in Fleisch und Blut“ übergehen.
3. Die Geschicke der Kirche werden nicht mehr länger ausschliesslich vom Pastor als vielmehr von einem Team geleitet.
4. Die Gemeindeglieder haben sich dafür zu entscheiden, dass sie ihren Pastor nicht mehr so stark an sich binden wollen.
5. Um den „Heartbeat“ des Pastors jedoch weiterhin zu spüren und über Gemeindeangelegenheiten informiert zu werden, sind regelmässige Gemeindezusammenkünfte abzuhalten.

7.1.3 Welche Massnahmen sind zu treffen, um die 80er Schwelle zu überwinden?

1. Bei dieser Gemeindegrösse sollte es möglich sein, einen Pastor vollamtlich einzustellen.
2. Die bisherige Kerngruppe muss neu für die Vision und das weitere Wachstum der Gemeinde gewonnen werden.
3. Die sich einschleichende Bequemlichkeit („Es ist alles am entstehen, jetzt können wir uns zurücklehnen“) ist durch erneute Vermittlung der Vision zu überwinden.
4. Spätestens ab diesem Zeitpunkt braucht der Pastor organisatorische und administrative Unterstützung. Er fängt an, Leiter für verschiedene Bereiche einzuarbeiten, er begleitet und fördert sie entsprechend (Coaching).
5. Den Gemeindegliedern muss die Sicht vermittelt werden, dass es bei einer wachsenden Gemeinde nicht mehr möglich ist, alle Teilnehmer im Gottesdienst zu kennen. Deshalb wird schon ab dieser Gruppengrösse empfohlen, eine Kleingruppenstruktur aufzubauen, welche den Gemeindegliedern den zwischenmenschlichen Austausch und eine vertiefte Gemeinschaft ermöglicht. Persönlich rate ich dazu, bei einer Gemeindegründung von Anfang an mit einem Zellgruppenkonzept zu arbeiten.
6. Bezüglich Kleingruppenleiter ist es wichtig, diese gut zu schulen und zu coachen. Multiplikation sollte das regelmässig kommunizierte Herzensanliegen aller sein.
7. Der Pastor soll ein wachsames Auge auf sich bildende Gruppierungen haben, welche sich der Gemeindeleitung widersetzen oder die Vision nicht gut heissen. Im Gespräch sind sie für die eingeschlagene Richtung der Gemeinde vielleicht zu gewinnen. Wenn nicht, soll er ihnen nahe legen, eine andere Kirche zu suchen, die ihnen eher entspricht. Sonst kommt es früher oder später zu einer Gemeindespaltung.
8. Evtl. ist der Kirchenraum bereits voll (80% gefüllt). Dann sollte man sich nach grösseren Räumlichkeiten umsehen.

7.1.4 Welche Massnahmen sind zu treffen, um die 140er Schwelle zu überwinden?

1. Da das Gemeindeleben sich fortwährend entwickelt, fängt der Pastor an, immer mehr Kompetenzen und Aufgaben an Mitleiter abzugeben. Er delegiert und koordiniert zunehmend die Aufgaben und nimmt vermehrt die Funktion eines Stabschefs wahr.
2. Die Gemeinde hat mittlerweile eine Grösse erreicht, wo sie vom Pastor eine starke Führung erwartet. Hat er eine solche Gabe nur beschränkt, kann es zu einem Wachstumsstopp kommen.
3. Da die Kirchenmitglieder durch neue Teilnehmer zunehmend gestresst werden, empfehlen einige Gemeindebau-Wachstumsstrategen, dass ab diesem Zeitpunkt eine Kleingruppenarbeit aufgebaut werden soll, wo man im kleineren Rahmen zusammen sein kann.
4. Bei dieser für Gemeindeglieder sehr angenehmen Grösse müssen sie nach vollzogener Anpassung der Gemeindestruktur (siehe Punkt 3) wiederum herausgefordert werden, weiter

wachsen zu wollen. Es geht nicht darum, dass man als Gemeinde nur solange grösser werden will, bis die gewünschten Gemeindebereiche und –programme aufgebaut sind und sich etabliert haben. Vielmehr ist es von Bedeutung, sich zu entscheiden, fortwährend entkirchlichte Menschen für Gottes Reich - gemäss Lukas 15, 4-6 (Das verlorene Schaf) - retten zu wollen.

5. Der Pastor kann nicht mehr zu jedem Gemeindeglied eine persönliche Beziehung haben und pflegen. Deshalb hat er diese durch Gruppenbeziehungen zu ersetzen.

7.1.5 Welche Massnahmen sind zu treffen, um die 200er Schwelle zu überwinden?

1. Am allerwichtigsten bei dieser für die Teilnehmer sehr angenehmen Gemeindegrösse: Sie müssen dafür motiviert werden, als Kirche weiter zu wachsen und Kirchendistanzierte gewinnen zu wollen.
2. Der Pastor braucht einen langen Atem und viel Geduld dafür, seine Mitglieder wieder zum Vorwärtsgehen zu ermutigen. Tut er dies nicht, wird die Kirche nicht mehr weiterwachsen.
3. Spätestens ab diesem Zeitpunkt hat der Pastor das typische Hirtenamt abzulegen und gegen eine delegierende Leiterschaft einzutauschen. Er ist jetzt viel mehr in seiner Führungskompetenz und in Fachkenntnissen gefordert. Die pastoralen Dienste überträgt er auf seine Mitleiter bzw. auf Kleingruppenleiter.
4. Ein zweiter Gottesdienst, der auf die Jugend ausgerichtet ist, sollte gestartet werden.
5. Neben der Jugendarbeit soll auch mit einer Kinderarbeit begonnen werden, um so neu Menschen (Zielgruppe Familien) zu erreichen.
6. Da der Pastor bei dieser Gemeindegrösse voll am Limit läuft, müssen weitere Mitarbeiter eingestellt (Pfarrer für pastorale Dienste) und ehrenamtliche Helfer gewonnen werden.
7. Der Gemeindeleiter muss nun ganze Dienstbereiche an Mitleiter abtreten und andererseits weiterhin die Gemeinde durch seine Führungsqualität und Fachkenntnis voranbringen.
8. Die Kirchenglieder sollen dazu angehalten werden, ihren Gaben entsprechend mitzuarbeiten.
9. Neben der eigentlichen Zellgruppenstruktur sind verschiedene Kleingruppen wie Interessengruppen, Rehabilitationsgruppen oder Zellgruppen speziell für Neumitglieder ins Leben zu rufen, damit diese besser integriert werden können.
10. Der bisher familiäre Predigtstil ist in eine für die grössere Masse bestimmte Verkündigung zu ändern. Ausserdem soll der Pastor durch ein Predigtvorbereitungsteam unterstützt werden.

7.1.6 Welche Massnahmen sind zu treffen, um die 400er Schwelle zu überwinden?

1. Weitere Dienste und Programme sind aufzubauen, welche ganz auf das Alter und die Bedürfnisse der Gemeindeglieder abgestimmt sind.
2. Ab dieser Grösse soll der Pastor auch noch die restlichen Gemeindebereiche, für die er bis anhin verantwortlich war, an kompetente Mitleiter delegieren. Dafür nimmt er seinem Team

gegenüber eine immer mehr unterstützende und beratende Funktion ein.
3. Es sollen zwei Gottesdienste an verschiedenen Tageszeiten (Morgen und Abend) angeboten werden.
4. Mit der Menge der Leute steigt auch der Qualitätsanspruch an die Gemeinde mit all ihren Dienstzweigen. Darum wird von den Leitern nun eine gewisse Fachkompetenz und ausgeprägte Fähigkeiten für ihre Arbeit erwartet.
5. Der Pastor soll sich ein kleines Schlüsselteam von loyalen und fähigen Leitern für die Führung der Gemeinde sammeln, um die zukünftigen Geschicke der Kirche kompetent lenken zu können.
6. Der Ältestenrat, der bisher die Gemeinde mitgeleitet hat, soll die Führung nun einem speziell dafür ausgewählten Leitungsteam überlassen. Pflichten und Aufgaben des Ältestenrates müssen infolgedessen neu angepasst und genau definiert werden. Von nun an wirkt dieser vor allem unterstützend und beratend mit.
7. Um die bisherigen Mitarbeiter zu entlasten und Dienste wie Kinderarbeit, Jugendarbeit, Anbetung und Administration weiter auf- und auszubauen, sind deren Leiter und weiteres Personal teil- oder vollzeitlich anzustellen.
8. Damit Informationen vermittelt werden und eine gewisse Verbundenheit gewährleistet wird, soll eine regelmässig erscheinende Kirchenzeitung/Magazin herausgegeben werden.

7.1.7 Welche Massnahmen sind zu treffen, um die 600er Schwelle zu überwinden?

1. Da die Erwartungen der Gemeindeglieder mit dem stetigen Wachstum gestiegen sind, braucht es für die einzelnen Bereiche und Aufgaben innerhalb der Gemeinde immer mehr vollamtliche sowie ehrenamtliche Fachpersonen (Spezialisten), wahre Könner auf ihrem Gebiet.
2. Von den vollzeitlichen Mitarbeitern (insbesondere Leiter, welche einem Dienstbereich vorstehen), wird neben Leidenschaft und Erfahrung für ihre Aufgabe auch erwartet, dass sie eine dafür geeignete Ausbildung vorweisen können.
3. Den Mitarbeitern sind spezifische Aufgabenbereiche zuzuweisen. Ihre Befugnisse und die Arbeitsabläufe müssen klar definiert und gut organisiert sein, da Professionalität und Effizienz eine immer grössere Rolle spielt.
4. Wenn man eine geeignete Person für ein Amt innerhalb der Gemeinde sucht, sollte man dafür einen klar umschriebenen Stellenbeschrieb mit Anforderungsprofil erstellen.
5. Für diverse Dienste wie Jugendarbeit, Kinderarbeit, Anbetung, im Seelsorge- und Sozialbereich sollten die Leiter nun vollzeitlich angestellt sein.
6. Je grösser die Gemeinde wird, desto wichtiger ist es, dass der Informationsfluss weiterhin gewährleistet ist.

7.1.8 Welche Massnahmen sind zu treffen, um die 800er Schwelle zu überwinden?

1. Die Gemeinde vertritt eine glasklare Vision und plant zukunftsweisend (weit voraus). Die Entscheidungen, welche die Leiter bezüglich des Kurses der Gemeinde fällen, sollen wohl überlegt sein, da sie weitreichende Konsequenzen haben.
3. Es wird ein breites Spektrum an Programmen, Anlässen und Kursen für Gemeindeglieder wie für Kirchendistanzierte angeboten.
4. Die auf bestimmte Altersgruppen ausgerichteten Dienste wie Jugend- oder Kinderarbeit sind zu eigentlichen Kirchen in der Kirche geworden. Sie funktionieren unabhängig von den übrigen Gemeindebereichen.
5. Um mehr Menschen zu erreichen, sollen Gottesdienste während verschiedenen Wochentagen und Tageszeiten angeboten werden. Sie sind aber nicht nur nach Altersgruppen sondern auch nach Interessen- und Bedürfnissen der Teilnehmer unterteilt, sofern dies möglich ist.
6. Dasselbe gilt bei den Kleingruppen. Auch sie sind nicht mehr bloss altersgemäss aufgesplittet sondern sie decken verschiedene Stile ab, indem sie interessen- und bedürfnisorientiert sind. Es ist darauf zu schauen, dass jedes Mitglied Fürsorge und Unterstützung erhält.
7. Die Leitung der Gemeinde wird nur noch vom Kernteam gesteuert und ist klar strukturiert.
8. Die Kirche hat ein genug grosses Budget zur Verfügung.
9. Leiterschaftsentwicklung ist massgebend für eine fortwährende gesunde und weiter wachsende Kirche.
10. Die einzelnen Bereiche sind inzwischen so gross geworden, dass es mittlerweile in allen Dienstzweigen Fachleute und „Spezialisten“ braucht.
11. Wo bis anhin alle Altersgruppen wie Kinderarbeit, Jugendarbeit, Generation X etc. jeweils ihre eigenen Fachpersonen hatten, die für einen bestimmten Bereich wie z.B. Logistik zuständig waren, wird nun eine Person über alle Altersgruppen gesetzt, um so die Abläufe besser zu koordinieren und zu organisieren.
12. Die Kirche unterhält einen Zweig, der für Public Relations zuständig ist. Für Interessenten und für die Öffentlichkeit liegen speziell entworfene Informationsbroschüren bereit.
13. Die Gemeinde ist in einem genug grossen Gebäude untergebracht, das Platz für alle Dienste bietet. Sie stellt ausreichend und gut ausgerüstete Arbeitsplätze- und geräte zur Verfügung. Ausserdem bietet sie auch Verpflegung (Snack-Bar) sowie Erholungsräume an.

7.1.9 Welche Massnahmen sind zu treffen, um die 1’000er-plus Schwelle zu überwinden?

1. Es wird mit der Gründung weiterer Kirchen begonnen, welche finanziell, durch Support und Manpower der Muttergemeinde unterstützt werden.
2. Da das eigentliche Gemeindeleben hauptsächlich in der Kleingruppe abläuft, entwickeln sich diese immer mehr zu eigentlichen Kleinkirchen innerhalb der Mutterkirche. Den Kleingruppen-

leitern wird mehr Verantwortung anvertraut. Evangelisation, Jüngerschaft, Gemeinschaft und Seelsorge geschehen praktisch nur noch in und aus der Zellgruppe heraus.

3. Damit der Kleingruppenleiter seine Teilnehmer kompetent betreuen und führen kann, hat er in einer Laienpastorenausbildung das notwenige Rüstzeug zu erlernen.

4. Um in der Menschenmenge nicht unterzugehen, sollen möglichst alle Kirchenglieder in Kleingruppen integriert werden.

5. Die Gemeinde soll mit ihrem breitgefächerten Angebot auch Minderheiten wie z.B. Ausländer oder andere Randgruppen erreichen und für sie spezifische Programme/Gottesdienste anbieten.

6. Kirchen dieser Grösse müssen von Pastoren geführt werden, die in der Leiterschaft ausserordentlich begabt sind und ein grosses geistliches und soziales Charisma haben.

7. Eine Anpassung der Aufgabenbereiche sowie eine Änderung des Leiterschaftsstils des Pastors sind wiederum nötig. Hier gehen die Meinungen jedoch auseinander. Die einen sagen:

a) Der Pastor ist nur noch Manager und Prediger. Das bedeutet: Er koordiniert seinen Mitarbeiterstab und ist für seine Bereichsleiter da. Er betreut und unterstützt sie und steht ihnen mit seiner Kompetenz und Fachkenntnis zur Seite. Da er mit den Kirchengliedern keinen persönlichen Kontakt mehr hat, legt er Wert auf regelmässige und qualitativ hochstehenden Predigten, denn er weiss, dass man durch Verkündigung seine Gemeinde leitet.

b) Der Pastor managt nicht mehr seine Co-Leiter. Diese Aufgabe hat er an einen Belegschaftsleiter abgegeben. Um dem Gemeindeleiter noch mehr Freiraum zu geben, soll eine Art Geschäftsführer eingestellt werden, der die alltäglichen Abläufe managt und dadurch auch die übrigen Co-Pastoren entlastet, sodass sie sich auf ihren geistlichen Dienst in der Gemeinde konzentrieren können. Die freie Zeit, die der Pastor dadurch zur Verfügung hat, verwendet er dafür, regelmässig den Zustand und die Qualität der einzelnen Gemeindebereiche zu untersuchen und zu schauen, wo Verbesserungen oder Änderungen notwendig sind. Ausserdem setzt er sich mit dem Zeitgeist und mit Trends auseinander. Er muss wissen, was die Gesellschaft und die Mitglieder seiner Gemeinde beschäftigt und berücksichtigt dies auch entsprechend in der weiteren Planung und Entwicklung der Kirche.

8. Je mehr Leute die Gemeinde hat, desto vielfältiger sind deren Bedürfnisse. Darum sind die Angebote und Dienstbereiche laufend auszubauen und zu ergänzen.

9. Der Pastor muss die zukünftige Vision der Gemeinde weiterhin klar kommunizieren.

10. Bei dieser Kirchengrösse entstehen häufig Raumprobleme, darum ist auch hier ein besonderes Augenmerk wichtig.

11. Den Finanzhaushalt hat der Gemeindeleiter weiterhin zu verfolgen und zu überwachen.

7.2 Thesen

7.2.1 Die Auseinandersetzung mit Wachstumsbarrieren ist ein Muss

Obwohl das Thema nicht spezifisch aus der Bibel abgeleitet ist, zeigt die Erfahrung, dass es im Gemeindebau immer wieder zu Wachstumsschwellen kommt. Deshalb soll man sich mit dieser Thematik beschäftigen und in einer entsprechenden Situation zu reagieren wissen.

7.2.2 Jede Gemeinde wird automatisch an einer Wachstumsschwelle stagnieren...

...es sei denn, sie tut etwas dagegen. Alles was wächst und sich entwickelt, muss laufend neuen Rahmenbedingungen angepasst werden, sodass es weiter gedeihen kann. Genau gleich, wie man eine Pflanze in einen grösseren Behälter umtopft, damit sie sich weiter entfalten und wachsen kann, müssen auch Massnahmen ergriffen werden, damit die Kirche weiter wachsen kann. Geschieht das nicht, tritt unvermeidlich Wachstumsstillstand ein.

7.2.3 Frühzeitig Weichen stellen

Um gar nicht erst auf eine Wachstumsschwelle aufzulaufen ist es hilfreich, die Anzeichen für eine aufkommende Barriere frühzeitig zu erkennen und Massnahmen bzw. Änderungen zu initiieren, sodass die Kirche in ihrer Entwicklung nicht gehindert wird.

7.2.4 Stagnation ist nicht Gott gewollt

Wie unter Punkt 6.2 ersichtlich, ist jede Kirche dazu bestimmt, den Missionsbefehl wahrzunehmen und Menschen in die Nachfolge Jesu zu führen. Es ist die eigentliche Hauptaufgabe der Gemeinde. Eine Kirche, die den Evangelisationsauftrag umsetzt, wächst zwangsläufig. Denn zur geistlichen Wiedergeburt gehört neben der Bekehrung auch die Taufe. Durch die Taufe wiederum werden die Frischgläubigen in die Gemeinde integriert (Apg 2,41). Oder um es mit den Worten von Donald McGavran zu sagen: „Das Hauptziel der Mission, das durch nichts anderes verdrängt werden darf, ist das Wachstum der Gemeinden.“[123] Stagnation kann gar nicht Gott gewollt sein, solange Menschen noch ohne ihn leben.

7.2.5 Die Vision zum Wachstum muss vorhanden sein

Dies kann allerdings nur dadurch realisiert werden, wenn der Evangelisationsauftrag als eine Aufgabe vermittelt wird, für das jedes Gemeindeglied verantwortlich ist. Wenn die Herzen für einen evangelistischen Lebensstil zu gewinnen sind und wo diese Herausforderung zur persönlichen Lebensaufgabe wird, werden Sie als Kirche auch wachsen wollen.

---

[123] McGavran Donald A., *Gemeindewachstum verstehen. Eine grundlegende Einführung in die Theologie des Gemeindeaufbaus.* 1990, S. 40

7.2.6 Mit Grossanlässen starten

Um gar nicht erst mit der mühseligen und langwierigen 40er-Barriere oder gar mit der 80er-Schwelle konfrontiert zu werden, ist es das Beste, von Anfang an bewusst mit evangelistischen Grossanlässen zu starten. Für diese Events lädt man dann gezielt seine nichtchristlichen Freunde einlädt, zu denen man schon im Vorfeld evangelistische Beziehungen aufgebaut hat. Solche Anlässe sollten ca. alle 2 Monate stattfinden und alle Zeit und Energie sollte darauf verwendet werden. Bis zu diesem Zeitpunkt läuft das geistliche Leben nur in Kleingruppen ab, wo Leute im Glauben zugerüstet und in der Jüngerschaft trainiert werden. Ausserdem sollen regelmässig Zusammenkünfte stattfinden, mit dem Ziel, den eigenen Leuten die Vision und das Konzept der Kirche als persönliche Herzenssache zu vermitteln.

7.2.7 Der lange Atem

Eine Gemeinde von Grund auf neu zu starten, braucht enorm Zeit, Energie und Ausdauer. Oft geben Pastoren schon bei der ersten Wachstumsbarriere auf, weil sie ausgelaugt sind. Deshalb ist es enorm wichtig, dass man ein ausgewogenes Leben führt und auch Zeiten der Erholung hat sowie seine Beziehungen zu Freunden pflegt, die einem verstehen und ermutigen. Der Aufbau einer Gemeinde ist gleich einem Marathon und kein 100-Meter-Lauf, speziell unter Berücksichtigung der Wachstumsschwellen. Es wird immer wieder Rückschläge geben. Darum ist die Zeit und Kraft bewusst einzuteilen, um das Ziel sicher zu erreichen.

7.3 Nachwort

Mittlerweile ist mir persönlich klar geworden, dass unsere Kirche nicht an einer Wachstumsschwelle gestrandet ist, sondern sich vielmehr in der „Gesund-schrumpfen-Phase“ befindet. Das ist in der Entwicklung nach einer Neugründung normal. Bei uns findet zurzeit eine Umschichtung von Leuten statt, welche jetzt abgeschlossen scheint. Die bis anhin in einer kritischen Haltung Teilnehmenden haben unsere Kirche verlassen. Neue Leute sind hinzugekommen, welche sich voll mit dem Konzept von unserer Gemeinde identifizieren. Diejenigen, die geblieben sind, haben sich durch die Personenwechsel umso mehr für diese Kirche entschieden und wollen die Vision von icf-Thurgau von Herzen ausleben.

Persönlich bedeutet für mich die Diplomarbeit, dass ich als Pastor ebenfalls nicht stehen bleiben darf, sondern herausgefordert bin, mich dauernd zu verändern und neuen Gegebenheiten anzupassen. Es wäre zu einfach, die Gründe für das „Nicht überwinden von Wachstumsschwellen“ einfach den Gemeindegliedern, der Gesellschaft oder dem Teufel in die Schuhe zu schieben. Vielmehr steht und fällt eine Kirche letztendlich am Gemeindeleiter. Es ist mir bewusst, dass es auch bei einer stets grösser werdenden Kirche nicht einfacher werden wird, sie zu leiten. Doch lasse ich mich gerne von einem Zitat von Leo Bigger leiten, welcher mir mal im Zusammenhang mit meiner Arbeit gesagt hat: „Wachstum in der Gemeinde bringt Probleme mit sich, kein Wachstum jedoch noch viel mehr.“

8 Anhang

8.1 Vergleich einer Gegenüberstellung der grössten Gemeinden in Europa und in den USA

	Name und Ort der grössten Gemeinden Europas[124]	Land	Gottesdienstbesucher
1.	Embassy of God, Kiew	Ukraine	12'000
2.	Kensington Temple, London	England	10'000
3.	Faith Church, Budapest	Ungarn	10'000
4.	Kingsway International. Christian Centre, London	England	9'000
5.	Pentecostal Church, Timisoara	Rumänien	5'500
6.	Hillsong, London	England	4'250[125]
7.	Holy Trinity Church Brompton, London	England	3'500
8.	Ruach Ministries, London	England	3'000>
9.	Biblische Glaubensgemeinde, Stuttgart	Deutschland	3'000
10.	International Christian Fellowship (icf), Zürich	Schweiz	2'700

	Name und Ort der grössten Gemeinden in den USA[126]	Bundesstaat	Gottesdienstbesucher
1.	Lakewood Church, Houston	Texas	25'060
2.	World Changers, College Park	Georgia	23'093
3.	Calvary Chapel of Cosa Mesa, Santa Ana	California	20'000
4.	The Potter's House, Dallas	Texas	18'500
5.	Second Baptist Church, Houston	Texas	18'000
6.	Southeast Christian Church, Louisville	Kentucky	17'863
7.	First Assembly of God, Phoenix	Arizona	17'532
8.	Willow Creek Community Church, South Barrington	Illinois	17'115
9.	Calvary Chapel of Ft. Lauderdale, Fort Lauderdale	Florida	17'000
10.	Saddleback Valley Community Church, Lake Forest[127]	California	15'030

[124] Diese Liste stammt von Markus Roll, Senior Pastor von icf-Bonn. Er hat im Jahr 2004 eine Umfrage zum Thema: „Die grössten Kirchen Europas" durchgeführt. Die Angaben auf dieser Tabelle sind ohne Gewähr. Trotzdem sind sie verlässlich, da sie von den entsprechenden Gemeinden selbst so kommuniziert und mehrfach bestätigt worden sind.

[125] Diese Zahl ist nur beschränkt gültig, da die Mitglieder mehrmals am Sonntag den Gottesdienst besuchen.

[126] Die Statistik basiert aus dem Jahr 2003. Die Liste wurde von einem Artikel von Luisa Kroll auf der Website von www.forbes.com entnommen. Der Titel lautete: „Megachurches, Megabusinesses" vom 17.09.03.

8.2 Auswertung der Bücher

Erfreulicherweise habe ich die Feststellung gemacht, dass es mehr Gemeinsamkeiten als Unterschiede bei den einzelnen Wachstumsschwellen gibt und auch, wie diese zu überwinden sind. Die Autoren haben zwar oftmals unterschiedliche Ansichten, wann welche Handlung angebracht ist, um eine Wachstumsbarriere zu durchbrechen. Doch trotz dieser verschiedenen Ansichten ist klar ein roter Faden zu erkennen. Es wird aufgezeigt, was konkret zu tun ist, um eine spezifische Schwelle zu überwinden.

8.2.1 Wo gibt es Gemeinsamkeiten bei der 40er Schwelle?

Das grösste Hindernis bei dieser Schwelle, welches praktisch von allen Autoren ausführlich erwähnt wird, ist die Angst der Teilnehmer über den drohenden Verlust ihrer Beziehungen untereinander. Sie befürchten, dass durch weiteres Gemeindewachstum ihre freundschaftliche und familiäre Beziehung untereinander vernachlässigt wird bzw. verloren gehen könnte. Man kennt einander mittlerweile sehr gut. Ein festes Band der Einheit und des gegenseitigen Vertrauens verbindet. Es herrscht eine herzliche und offene Atmosphäre. Wenn die Gruppe jedoch weiter wächst, registriert sie, dass es zunehmend schwieriger wird, die intensiven Beziehungen weiterhin so zu führen wie am Anfang. Auch das Verhältnis zum Pastor ist nicht mehr so intensiv, da er sich um immer mehr Leute kümmern muss. Deshalb sind sie nicht darauf erpicht, weiter wachsen zu wollen. Sie fühlen sich von neuen Gemeindegliedern bedroht und heissen sie nicht mehr mit Freude bei ihnen willkommen.
Beziehungen, welche früher ihre absolute Stärke waren, werden nun zum Stolperstein um weiter wachsen zu können. Um dieses Problem zu lösen, ist es wichtig, dass der Pastor immer wieder die biblische Vorstellung über die Gemeinde und deren Auftrag kommuniziert. Die Gemeinde hat einen klaren Missionsauftrag (Mt 28,19-20). Die ersten Gemeinden haben den Evangelisationsbefehl konsequent umgesetzt (Apg 8,1.4). Zwar ist nicht jeder Christ ein Evangelist, aber jeder Christ ist aufgefordert, ein Zeuge Jesu zu sein (Mk 1,17; 16,15; Apg 1,8; Hes 3,17-19) und in seinem Leben Frucht zu bringen (Joh 15,8). Der Pastor muss seine Kirchenmitglieder dazu bringen, den Blick nach aussen zu richten. Wenn sie das nicht tun, beginnen sie sich automatisch um sich selbst zu drehen und ihr Wachstumsstopp scheint besiegelt. Natürlich ist es in diesem Zusammenhang auch wichtig, dass der Pastor die spezifische Vision für seine Gemeinde und deren Konzept weitergibt. Wie auch immer, die Kirchenteilnehmer müssen bereit sein, ihre bisherige, familiäre Gemeinschaft aufzugeben und sich als Gruppe der neuen Situation zu stellen. Sie wollen weiter wachsen und neue Leute für Gott und die Gemeinde gewinnen. Ausserdem müssen sie bereit sein, ihren Pastor nicht mehr so stark an sich zu binden.

[127] Laut Freitagsfax vom 03.09.04 figuriert die Saddleback Church mit 20'100 Teilnehmern neu auf Platz 3. Ebenfalls auf der Liste vom Freitagsfax steht mit 18'129 Leuten die Fellowship Church in Grapevine, Texas.

8.2.2 Wo gibt es Unterschiede/Ergänzungen bei der 40er Schwelle?

Weil die Aufgaben bei weiterem Wachstum der Gemeinde stetig zunehmen, kann der Pastor nicht mehr alle Dinge alleine erledigen. Deshalb ist es notwendig, dass die Geschicke der Gemeinde nicht länger nur von ihm als vielmehr von einem Team gehandhabt werden.
Da die Gemeinde bei dieser Grösse ihrem Pastor noch keinen Lohn auszahlen kann, ist er darauf angewiesen, neben seinem Gemeindedienst einer Voll- oder Teilzeitarbeit nachzugehen. Dies wiederum bedeutet für ihn eine starke Druckphase. Nicht selten passiert es, dass Pastoren in diesem Entwicklungsabschnitt ihren Dienst in der Gemeinde quittieren, weil sie ausgebrannt sind. Um dem vorzubeugen, sind möglichst viele Aufgaben zu delegieren.
Eine Kirche mit ca. 40 Leuten ist für Aussenstehende nicht besonders attraktiv, eine gewisse Dynamik fehlt und es gibt nur begrenzt Gemeindeanlässe. Ausserdem fühlen sie sich schnell zur Mitarbeit verpflichtet, weil in der Pionierphase jeder Helfer gebraucht wird. Dies führt dazu, dass neue Leute nur ungern einer solchen Kirche beitreten. Auch für die bisherigen Gemeindeglieder kann die Mitarbeit ein Grund sein, dass sie nicht weiter wachsen wollen. Der Grund ist: Ihre Zusammenarbeit ist effizient, sie sind ein eingespieltes Team. Neue Leute zu integrieren wäre nur mühsam und aufwändig.

8.2.3 Wo gibt es Gemeinsamkeiten bei der 80er Schwelle?

Ein Vorteil dieser Gemeindegrösse ist, dass mittlerweile verschiedene Bereiche am Entstehen sind. Das Gemeindeleben fängt langsam an zu florieren. Doch dadurch schleicht sich bei vielen Mitgliedern ein erstes Sättigungsgefühl ein. Sie lehnen sich zurück, werden träge und denken, dass die Kirche sich jetzt von selbst entwickle und nicht mehr intensiv ihrer Unterstützung bedürfe.
Mit dem stetigen Wachstum ist auch der Aufwand des Pastors so stark gestiegen, dass er durch seinen Einsatz an seine Grenzen kommt. Er braucht er administrative Unterstützung.
Gruppierungen bilden sich und zwar vor allem durch diejenigen, die von Anfang an dabei waren. Sie sind gegen eine weitere Öffnung des Gemeindelebens. Denn die Folge ist, dass das Gemeindewachstum dadurch weiter forciert wird und „ihre“ Gemeinde immer mehr verschwindet. Solche Clans werden sich auch den Entscheiden des Pastors widersetzen und versuchen, ihren Einfluss auf die Gemeinde geltend zu machen, indem sie in eine Richtung tendieren, die ihnen entspricht. Sie sind gegen das Einsetzen von neuen Mitgliedern in verantwortungsvolle Positionen, weil sie dadurch ihre Macht bedroht sehen. Um ihrem Einfluss ein stärkeres Gewicht zu verleihen, bilden sie Koalitionen. Sie versuchen, die ursprünglichen Gemeindeglieder für ihre Seite zu gewinnen und fangen an, die Gemeinde so stark zu dominieren, dass weiteres Wachstum erstickt wird. Aufgrund solcher Dinge kommt es in Gemeinden in dieser Grösse immer wieder zu Kirchenspaltungen.
Der Pastor ist deshalb herausgefordert, ein wachsames Auge zu haben. Er muss die Vision der Gemeinde und die Herausforderung weiterhin wachsen zu wollen, immer wieder kommunizieren und schauen, dass er die langjährigen Teilnehmer - vielleicht einzeln - dafür gewinnen kann. Um einer

Spaltung vorzubeugen tut er gut daran, die kritischen Leute vor eine Entscheidung zu stellen, entweder die Vision mitzutragen und sich der Leiterschaft zu unterordnen oder eine Gemeinde zu suchen, die ihnen eher entspricht.

8.2.4 Wo gibt es Unterschiede/Ergänzungen bei der 80er Schwelle?

Für Womack und Schaller lassen es nun die finanziellen Umstände zu, dass der Pastor bei dieser Gruppengrösse vollzeitlich in den Dienst einsteigt. Dies ist auch nötig, damit er sich in dieser Entwicklungsphase dem Gedeihen der Gemeinde mit ganzer Kraft widmen kann. Walrath hingegen meint, dass eine solche Kirche noch nicht genügend Geld hat, einen vollzeitlichen Pastor einzustellen. Deshalb wird die Gemeinde nach wie vor von einem ehrenamtlichen Pastor geleitet.
Tinsley erwähnt, dass es bei einer Kirche mit dieser Grösse nun dran ist, ein Kleingruppenkonzept aufzubauen.
Bei der 40er Schwelle hindern der Verlust an den bisherigen Beziehungen die Gemeinde daran, weiter wachsen zu können. Bei der 80er Barriere kommt noch dazu, dass es kaum mehr möglich ist, die Namen aller zu kennen. Dies wiederum führt die Leute zur Erkenntnis, dass bei weiterem Wachstum die Kontakte immer mehr verloren gehen und eine gewisse Anonymität entsteht.
Eine Schwelle bei dieser Grösse kann auch sein, dass die Kirchenräume zu klein geworden sind bzw. dass es nicht genügend Räumlichkeiten für alle Alters- und Dienstgruppen (Gottesdienstraum, Jugendarbeit, Kinderarbeit) gibt. Deshalb sollte man sich nach grösseren und besser ausgerüsteten Lokalitäten umsehen.

8.2.5 Wo gibt es Gemeinsamkeiten bei der 140er Schwelle?

Von der Art her ähnelt die 140er Schwelle stark der 80er Barriere, nur dass das Gemeindeleben immer komplexer wird und fortlaufend neue Dienste aufgebaut werden. Allerdings können nur diejenigen Programme umgesetzt werden, wofür sich talentierte Leute mit der nötigen Kompetenz zur Verfügung stellen. Bei 140 Leuten sollte dies kein zu grosses Problem darstellen.
Es ist natürlich nicht mehr möglich, dass der Pastor alle Aufgaben ausführt. Um diese Wachstumsbarriere zu überwinden, fängt er deshalb an, bestimmte Aufgaben und Dienstbereiche an seine Mitarbeiter bzw. Co-Leiter abzugeben. Im Gegenzug dazu übernimmt er immer mehr die Funktion eines Stabschefs, indem er die Aufgaben koordiniert und seine Belegschaft leitet. Er ist Schnittstelle für seine Mitarbeiter, gibt Anweisungen weiter und ist für die komplexeren Dinge zuständig.
Die „Einzellenkirche“ kommt bei etwa 140 Menschen an ihr Limit. Ihre Mitglieder fühlen sich durch neue Teilnehmer zusehends gestresst. Sie können es auf die Dauer nicht mehr ertragen, neue Leute zu gewinnen und in ihrer Kirche integrieren zu müssen. Denn sie merken, dass sie bei dieser Grösse im Begriff sind, den Kontakt zu den bisherigen Gemeindegliedern zu verlieren. Darum wird empfohlen, eine Kleingruppenstruktur aufzubauen. Darin werden Beziehungen gepflegt, die Gemeinschaft vertieft und einzelne optimal betreut.

8.2.6 Wo gibt es Unterschiede/Ergänzungen bei der 140er Schwelle?

Vom Pastor werden immer mehr Führungsqualitäten erwartet. Hat er sie nur beschränkt, kann auch dies zu einem Wachstumsstopp führen. Da auch der Administrations- und Verwaltungsaufwand stark zugenommen hat, sollte die Gemeinde eine Teilzeit-Sekretärin einstellen. Der Pastor hat seine bisherigen Beziehungen zu den einzelnen Kirchengliedern durch Gruppenbeziehungen zu ersetzen.
Neu hinzugekommene Leute, spüren schon bald die Dominanz der Kerngruppe. Darum fällt es ihnen schwer, sich gut einzuleben. Der Pastor muss die Ton angebenden Männer und Frauen aus der Kerngruppe für sich gewinnen. Wenn er das nicht kann, erwächst ihm bald einmal Widerstand, der weiteres Wachstum blockieren kann.

8.2.7 Wo gibt es Gemeinsamkeiten bei der 200er Schwelle?

Bei dieser Barriere gibt es erstaunlich viele Gemeinsamkeiten und fast keine unterschiedlichen Ansichten. Mit 200 Leuten hat die Gemeinde für ihre Mitglieder eine äusserst angenehme Grösse. Dies führt jedoch dazu, dass diese Schwelle wahrscheinlich die schwierigste ist zum Überwinden. Zum einen sind viele Gemeindebereiche wie Kinderarbeit, Jugendarbeit und ein Gottesdienst mit einem abwechslungsreichen Rahmenprogramm voll am Aufblühen. Andere Dienste sind am Entstehen oder in Planung. Zum anderen aber ist die Kirche immer noch klein genug, dass die Übersicht möglich ist. Die meisten Gemeindeglieder kennen sich gegenseitig und Kontakte untereinander können gepflegt werden, wenn auch nicht mehr so tief wie früher. Man richtet sich deshalb ein und macht es sich bequem. Um dieser Haltung entgegen zu wirken, ist es darum unbedingt nötig, die Kirchenteilnehmer aufzufordern, sich nicht auf dem Erreichten niederzulassen, sondern weiterhin als Kirche wachsen zu wollen. Denn der Missionsauftrag ist erst dann erfüllt, wenn das letzte, der verlorenen Schafe gefunden ist.
Damit weiteres Wachstum gewährleistet ist, empfehlen auch die übrigen Autoren, ab diesem Zeitpunkt eine Zellstruktur aufzubauen, wo die Gemeindeglieder in einem kleineren Rahmen ihre Beziehungen pflegen können und für sie gesorgt wird. Wenn das geschieht und sich die Teilnehmer darin verwurzelt fühlen, macht es ihnen auch nichts aus, weiter zu wachsen und neue Leute zu gewinnen.
Die einen Autoren haben es schon bei der 140er Schwelle erwähnt, andere betonen es erst bei der 200er Barriere: Der Pastor hat nun seine bisherige Hirtenfunktion aufzugeben. Er läuft mit seinem Arbeitspensum komplett am Limit und kann nicht mehr für jedes einzelne Mitglied zuständig sein und es betreuen. Vielmehr hat er diese Verantwortung nun an seine Mitarbeiter und an die Kleingruppenleiter abzutreten. Dafür nimmt er immer mehr die Rolle eines Leiters ein, der durch seine ausgeprägte Führungsqualität und Fachkenntnis die Gemeinde voran bringt.
Diese Gemeindegrösse ist für einen Pastor äusserst unangenehm, da die Gemeinde zu gross ist, um von nur einem Pastor geleitet zu werden aber immer noch zu klein, um einen zweiten anzustellen. Um diesem Problem zu begegnen, sollen deshalb möglichst viele Aufgaben und Bereiche, vor allem in Finanz- und Managementbereichen an ehrenamtliche Leiter und Mitarbeiter delegiert werden.

Gewisse Mitarbeiter wie Jugend- oder Kinderarbeitsleiter, Anbetungsleiter etc. arbeiten wenn möglich schon teilzeitlich in der Kirche mit.

8.2.8 Wo gibt es Unterschiede/Ergänzungen bei der 200er Schwelle?

Die Gemeinde ist so gross geworden, dass am Sonntag mit einem zweiten Gottesdienst begonnen werden sollte. Allerdings teilen die Gemeindeglieder diese Sicht nicht zwingend. Sie sind nicht bereit, sich aufzuteilen, denn dadurch gehen wieder Beziehungen verloren.

Da der Pastor vom Hirten zum Leiter umgesattelt hat, ist es notwendig, dass die Gemeindeglieder ihrem Pastor gegenüber loyal sind und seine Leiterschaft anerkennen und respektieren.

Gemeindeglieder sind aufgefordert, mit ihren Gaben und Talenten in der Gemeinde mitzuarbeiten. Denn nur dort kann auch eine anziehende und alle Bereiche abdeckende Kirche gebaut werden, wo die Mitglieder sich investieren.

Egal wie gross die Kirche ist, sollen die Gemeindeglieder dazu angehalten werden, nach dem Beispiel der Bibel den Zehnten in die Gemeinde zu geben. Da bei weiterem Wachstum in der nächsten Zeit grosse finanzielle Ausgaben (Miete, Löhne, Anschaffung von Equipment, Büromobiliar etc). anstehen und der Geldaufwand generell ansteigt, ist dies erst recht notwendig. Ansonsten wird man wegen finanziellen Engpässen diese Schwelle nicht überwinden können.

Der Pastor hat seinen Predigtstil zu ändern. Wo er früher eher auf familiäre Weise im kleinen Rahmen gesprochen hat, soll er seine Predigten jetzt der grösseren Zuhörerzahl anpassen. Durch seine Verkündigung leitet er seine Gemeinde auch. Um ihn in der Predigtvorbereitung zu unterstützen, kann vielleicht schon ein Predigtvorbereitungsteam aufgebaut werden.

Da die 200er Barriere sehr schwierig zu überwinden ist, sollte der Pastor bereit sein, hart und ausdauernd daran zu arbeiten. Es gilt, diese Schwelle möglichst schnell zu überwinden. Wenn eine Gemeinde jahrelang an dieser Wachstumsstufe verharrt, sinken die Chancen massiv, dass sie diese Hürde jemals überwinden wird.

Sofern dies schon möglich ist, sollte man anfangen, verschiedene Gemeinschaftsgruppen zu starten. Solche Gruppierungen können Kleingruppen für an der Kirche Interessierte und Neumitglieder beinhalten, es können Interessengruppen aber auch Fürsorgegruppen (Rehabilitationsgruppen) sein, wo Menschen spezielle Betreuung bekommen.

8.2.9 Wo gibt es Gemeinsamkeiten bei der 400er Schwelle?

Diese Wachstumsbarriere ist im Allgemeinen schwierig zu charakterisieren, da es viele Gründe gibt, die zu einer Stagnation führen können.

Mit der stetig grösser gewordenen Kirche sind auch die Bedürfnisse und Notwendigkeiten nach weiteren Diensten und Programmen gestiegen. Deshalb soll Wünschen wie Kinderkrippe, evtl. Kindergarten, ein breit gefächerter Fürsorge- und Seelsorgebereich, Therapiegruppen und diverse Teams für die Gottesdienstgestaltung (Theatergruppe, Filmteam etc.) entsprochen werden. Ausserdem

sollte die Kirche bei dieser Grösse verschiedene Programme anbieten, die auf das unterschiedliche Alter und die Bedürfnisse der Kirchenbesucher abgestimmt sind. Auch die Kinder- sowie Jugendarbeit sollte mittlerweile nochmals in verschiedene Altersgruppen aufgeteilt sein.
Um die Gemeindeglieder ausreichend über das Gemeindeleben zu informieren und ihnen den „Herzschlag" des Pastors zu vermitteln, sollte nun eine hauseigene Kirchenzeitung herausgegeben werden.
Falls der Pastor gewisse Aufgaben und Dienstbereiche noch nicht an seine Mitarbeiter abgegeben und sich auf seine Leiterschaft konzentriert hat, ist er aufgefordert, dies konsequent vorzunehmen. Spätestens ab dieser Grösse hat er Gemeindezweige an seine Mitleiter abzutreten. Dafür nimmt er gegenüber seinen Co-Leitern immer mehr eine beratende und unterstützende Funktion ein. Er bestätigt und bewilligt ihre Pläne und Entscheidungen und hilft ihnen dort, wo sie seinen Rat brauchen.
Die Kleingruppen fungieren immer mehr als eigentliche Satellitengemeinden um die Mutterkirche herum. Für die verschiedenen Gruppen von Menschen kann umfassend gesorgt werden.
Die Kirche sollte 2-3 Gottesdienste zu verschiedenen Tageszeiten (Morgen- und Abendgottesdienst) anbieten, um so möglichst alle Bedürfnisse abzudecken (Familie, ältere Leute, Berufsleute oder solche, für die es am Morgen zu früh ist).
Mit der Quantität an Menschen steigt auch die Qualität der Gemeinde. Deshalb wird nicht nur vom Pastor, sondern auch von dessen Mitleitern Kompetenz und Fachwissen in ihrer Arbeit erwartet. Die Arbeit wird immer mehr professionalisiert. Um diesen Ansprüchen zu genügen, werden die Mitarbeiter in Kursen geschult und sie haben sich fortlaufend weiterzubilden.
Hat der Gemeindevorstand/Ältestenrat bisher die Geschicke der Gemeinde mitgeleitet, so geht es jetzt darum, die zukünftigen Arbeitsbereiche klar zu definieren. In der Folge sollte die Führung der Kirche sowie die Planung und Entscheidungsfindung ganz dem Pastor und seinem Leitungsteam überlassen werden. Die Ältesten übernehmen eine beratende Funktion und stehen der Leiterschaft unterstützend bei.
Eine letzte Notwendigkeit betrifft das Personalwesen. Viele Gemeinden stehen deshalb an der 400er Schwelle an, weil sie nicht bereit sind, weitere Mitarbeiter zu engagieren. Um weiter wachsen zu können, sollte die Gemeinde inzwischen mehrere Personen (Hauptpastor, Pastor Jugendarbeit, Pastor Kinderarbeit, Anbetungsleiter, eine Administrationshilfe sowie ein Buchhalter) voll- oder teilzeitlich angestellt haben.

8.2.10 Wo gibt es Unterschiede/Ergänzungen bei der 400er Schwelle?

Da der Pastor sich immer mehr auf seine Leiterschaft und die Entwicklung der Kirche zu konzentrieren hat, wird empfohlen, dass er 2-5 Männer und Frauen beruft, welche mit ihm zusammen als Schlüsselleiter das Kernteam bilden.
Neben dieser Anregung werden noch einige andere Probleme aufgelistet, welche als Wachstumshemmer angesehen werden. Um all diese Faktoren nicht wiederholen zu müssen, verweise ich auf die Seiten 30-33, wo sie in kurzer Form einzeln aufgelistet sind.

8.2.11 Wo gibt es Gemeinsamkeiten bei der 600er Schwelle?

Die 600er Barriere ist im Gegensatz zur 400er oder 800er Schwelle nur wenig bekannt. Und doch wird sie von zwei bedeutenden Gemeindebaufachleuten als eine Schwelle wahrgenommen. Allerdings stelle ich fest, dass sie von ihrer Art her nicht als eine eigentliche Schwelle mit ihr typisch anhaftenden Wachstumshemmern angesehen werden kann. Dennoch habe ich versucht, Erklärungen und Tipps herauszuschälen, die zum Überwinden dieser Schwelle beitragen.
Für diverse Dienstbereiche wie Jugend- und Kinderarbeit, Anbetung, Seelsorge- und Sozialbereich, Administration/Sekretariat sind nun Leiter vollzeitlich angestellt. Wo die Gemeindeglieder bei der letzten Schwelle noch skeptisch gegenüber neuen Mitarbeitern waren, haben sie dies inzwischen akzeptiert und stehen dahinter.
Da wie schon erwähnt die Erwartungen an die Vollzeitler stetig gestiegen sind, hat man ein klares Anforderungsprofil an die Mitarbeiter und deren Aufgabenbereich erstellt. Von Kirchenmitarbeitern wird deshalb immer häufiger auch eine Fachausbildung für deren Dienst in der Gemeinde erwartet.
Es bilden sich auch immer mehr Spezialisten heraus, die nur für einen bestimmten Bereich wie z.B. Computersupport oder Theaterchoreographie zuständig sind.

8.2.12 Wo gibt es Unterschiede/Ergänzungen bei der 600er Schwelle?

Die Arbeitsabläufe innerhalb der einzelnen Gemeindebereiche müssen optimiert und sehr gut organisiert werden, da Professionalität und Effizienz eine immer grössere Rolle spielt.

8.2.13 Wo gibt es Gemeinsamkeiten bei der 800er Schwelle?

Die 800er Schwelle ist allseits bekannt und wird von vielen Gemeindebaufachleuten beschrieben. Gewisse Punkte wiederholen sich und sind schon bei der 600er Barriere erwähnt worden.
Die Kirche bietet nun ein breites Spektrum an Gemeindezweigen, Anlässe und Kurse an, welche von den Teilnehmern gewünscht werden. So gibt es genügend Programme für Gemeindeglieder und Kirchendistanzierte. Gottesdienste finden während verschiedenen Wochentagen und Tageszeiten statt. Zudem sind sie nicht mehr nur nach Altersgruppe sondern auch nach Interessen- und Bedürfnisgruppen geordnet.
Von jedem Bereichsleiter wird erwartet, dass er sehr fähig und fachkundig seinen Dienst versieht. Wo bei 400 Leuten früher nur Fachleute und Spezialisten für gewisse Gemeindebereiche wie Jugendarbeit, Anbetung etc. nötig waren, sind sie nun für jeden Dienstzweig und jede Altersgruppe notwendig.
Die Gemeinde ist in der Zwischenzeit riesig geworden. Kontakte vor und nach dem Gottesdienst zu pflegen ist schwierig, so sind die Gemeindeglieder durch einen bestimmten Bereich wie Jugendarbeit oder Kleingruppe miteinander verbunden. Auch die Hauszellen sind mittlerweile nach Alter, verschiedensten Stilen und Interessen gegliedert. Sie agieren zwar immer noch nach einem einheitlichen Konzept, unterscheiden sich aber durch die verschiedene Art wesentlich. Sie ähneln immer mehr eigentlichen Kleinkirchen in der Grosskirche.

Die Gemeinde ist professionell organisiert und die internen Abläufe sind gut aufeinander abgestimmt. Entscheidungsbefugnisse und Handlungskompetenzen der Mitarbeiter sind klar geregelt.
Die Kirche betreibt eine überzeugende Öffentlichkeitsarbeit und hat dafür eigens Printmaterial und Informationsmappen bereit gestellt. Sie fängt an, in der Gesellschaft Fuss zu fassen und versucht durch ihr breites Angebot auch Minderheiten zu erreichen.

8.2.14 Wo gibt es Unterschiede/Ergänzungen bei der 800er Schwelle?

Die Kirche beteiligt sich aktiv durch Manpower und finanzielle Unterstützung an der Gründung weiterer Gemeinden. Sie bauen eigene Missionsprojekte auf und unterstützen ihre Missionare in der Arbeit.
Die Gemeinde vertritt eine klare Vision, plant zukunftsweisend und fällt wohlüberlegte Entscheidungen, die den weiteren Kurs der Kirche betreffen.
Bei dieser Grösse geht die Leiterschaft und der hauptsächliche Einfluss nicht mehr vom Kirchengremium als vielmehr vom Kernleiterteam aus.
Die Kirche ist in einem Gebäude untergebracht, das Platz für alle Gemeindezweige bietet.
Gemeindeinformationen werden durch ein Kirchenmagazin/Kirchenzeitung kommuniziert.
Ein Budget ist verabschiedet und entsprechend ausreichende Finanzen stehen der Kirche zur Verfügung.
Um weiter wachsen zu können stehen erneute Strukturwechsel an. So wird die begabteste und fähigste Fachperson (z.B. Programmingleiter), die bis anhin nur für eine bestimmte Altersgruppe (z.B. Jugendarbeit) zuständig war, herausgelöst und über alle anderen Altergruppen oder gleichartigen Dienstgruppen gesetzt. Dies deshalb, um die Abläufe besser organisieren und koordinieren zu können.
Die Leitung innerhalb der Gemeinde muss klar strukturiert sein. Ausserdem ist Leiterschaftsentwicklung der Schlüssel für eine fortwährend gesunde und weiter wachsende Kirche.

8.2.15 Wo gibt es Gemeinsamkeiten bei der 1'000er-plus Schwelle?

Bei der letzten Schwelle sind die Aussagen wie man diese Barriere zu überwinden hat eher wieder breit gefächert. Zum einen muss der Pastor wiederum seine Aufgabenbereiche anpassen und seinen Leiterschaftsstil ändern. Doch die Aussagen diesbezüglich gehen ziemlich auseinander. Tinsley sagt, dass der Pastor jetzt nur noch für seine Leiter da sein sollte. Er betreut und unterstützt sie und steht ihnen mit seinem Fachwissen und seiner Erfahrung zur Seite.
Towns hingegen ist der Meinung, dass der Pastor bei dieser Grösse nicht mehr seine Co-Leiter führt. Vielmehr delegiert er diese Aufgabe an eine Person, eine Art Belegschaftsleiter weiter. Die Zeit, die der Pastor jetzt zur Verfügung hat, benutzt er für zwei Dinge: Er muss die Entwicklung der Kirche ständig verfolgen und Gemeindebereiche überprüfen, damit er Anpassungen und Verbesserungen vornehmen kann, wo es nötig ist. Er agiert mehr als ein Manager. Zum Zweiten sollte er sich mit dem Zeitgeist und mit Trends auseinandersetzen. Er muss das Potenzial seiner Kirche wie auch von sich

selbst kennen und es optimal entwickeln können. Die Vision für die Kirche soll der Pastor immer wieder kommunizieren. Um den Gemeindeleiter zu entlasten, sollte ab dieser Grösse eine Art Geschäftsverwalter eingesetzt werden, der die alltäglichen Abläufe managt und so auch die übrigen Co-Pastoren in ihrer Arbeit entlastet, damit sie sich mehr auf die geistlichen Bereiche konzentrieren können.
Gemeinden, die weiter wachsen wollen, müssen von Pastoren geleitet werden, die in der Leiterschaft ausserordentlich stark begabt sind und ein grosses geistliches und soziales Charisma haben. Stösst der Pastor jedoch an seine Grenzen, kann dies auch zu einem Wachstumsstopp der Kirche führen.
Je grösser die Kirche wird, umso wichtiger ist es, dass die Gemeindeglieder in einer Kleingruppe integriert sind. Ansonsten gehen sie in der Anonymität der Masse unter. Damit sich Leute in Kleingruppen einbinden lassen, ist es wichtig, dass sie Beziehungen zu anderen Gruppenteilnehmern haben. Diese kleinen Gemeinschaften bilden das eigentliche Rückgrat der Gemeinde und haben mittlerweile die Funktion von Kleinkirchen angenommen. Denn bei dieser Kirchengrösse kann nur noch dort tiefe Verbundenheit und Gemeinschaft gelebt werden. Zellkirchenleiter haben deshalb wichtige Bereiche im christlichen Leben abzudecken. Sie sind für Evangelisation, Jüngerschaft, Lehre und Seelsorge innerhalb der Gruppe verantwortlich. Um den Teilnehmern optimal dienen zu können, sollten diese Kleingruppen auch alters- und bedürfnisspezifisch organisiert sein und auf die Leute zugeschnittene Programme anbieten.
Da die Gemeinde den Auftrag hat, möglichst viele Menschen für Jesus zu gewinnen, sollte man nicht nur die Entwicklung der eigenen Kirche im Fokus haben. Eher sollte man möglichst früh neue Gemeinden gründen, denn dadurch erreicht man viel effizienter Menschen für Jesus.
Je mehr Leute es in der Kirche hat, desto mannigfaltiger sind die Bedürfnisse und Nöte. Deshalb sollte man auch bei 1'000 und mehr Gemeindegliedern das Angebot und die Dienstbereiche laufend ausbauen und ergänzen. Verschiedene Arten von Gottesdiensten werden angeboten, und das nicht nur altersentsprechend. Man orientiert sich auch an den Interessen und Anliegen der Leute, um so möglichst alle zu erreichen. Es liegt es auf der Hand, dass wiederum Leute für die einzelnen Gemeindezweige und für die stets wachsende Büroarbeit angestellt werden müssen.

8.2.16 Wo gibt es Unterschiede/Ergänzungen bei der 1'000er-plus Schwelle?

Auch wenn der Hauptpastor seine Aufgabenbereiche nochmals anpasst, hat er dennoch den Finanzhaushalt zu verfolgen und zu überwachen.
Da der Gemeindeleiter bei so vielen Menschen praktisch keine persönlichen Kontakte mehr mit den Kirchengliedern hat, wird seine wöchentliche Predigt dafür umso mehr geachtet. Deshalb sollte er schauen, dass darin eine hohe Qualität liegt und er auch von der Möglichkeit Gebrauch macht, durch die Verkündigung seine Gemeinde zu leiten. Wichtig ist auch, dass die Kirche regelmässige Zusammenkünfte hat, wo sie den „Herzschlag" des Pastors spüren können und er sie in einem lockeren Rahmen über Gemeindeangelegenheiten informiert.

Die Kleingruppenleiter haben inzwischen eine grosse Verantwortung für ihre Teilnehmer. Sie bekommen in gemeindeinternen Kursen das notwendige Rüstzeug für ihren wichtigen Dienst.
Ein weiteres Wachstumshindernis könnte ein aufkommendes Raumproblem sein. Jedoch ist es schwierig, bei so vielen Menschen geeignete Räumlichkeiten im Mietverhältnis zu finden. Der Bau eines eigenen Kirchengebäudes müsste deshalb in der nächsten Zeit ins Auge gefasst werden. Dies wiederum bedeutet, enorme finanzielle Ausgaben zu haben.
Eine grosse Kirche ist sehr komplex, was zur Folge hat, dass sich die organisatorischen Probleme innerhalb der Gemeinde aber auch die individuellen Probleme der Gemeindeglieder stark multiplizieren, was erneut zu einem Wachstumsstopp führen kann.

8.3 Interviews

8.3.1 Zur 40er Schwelle: Interview mit Hansjörg Strahm, „Neues Land TEBAT", Uetendorf

Die Gemeinde gibt es seit 1993. Von 1995-1998 wuchs sie auf 80 Leute. Allerdings erfolgte dann eine Gemeindespaltung und bis zum Jahr 2000 verliessen 65 Leute die Gemeinde. In der Zeit danach waren viele Leute wie gelähmt und die Kirche stagnierte. Sie fing dann wieder an zu wachsen und hat seit etwa 3 Jahren 35-45 Leute.

1. Welche Faktoren spielten mit, dass deine Gemeinde auf 40 Gottesdienstbesucher gewachsen ist?

„Nach dieser Lähmungsphase wurde uns bewusst: Wir wollen Menschen erreichen. Deshalb haben wir uns anschliessend für längere Zeit mit diesem Thema auseinandergesetzt und den Gemeindegliedern gezeigt, wie sie einen evangelistischen Lebensstil führen können. Dadurch entstanden schliesslich wieder Beziehungen zu suchenden Menschen, welche nach einer gewissen Zeit in unsere Gottesdienste eingeladen wurden. Ausserdem fingen wir auch an, Alphalive - und Betalivekurse anzubieten. Zurzeit arbeiten wir in unserer Kirche die Kampagne „Leben mit Vision" durch, wobei es unser Ziel ist, den verschiedenen Gruppen in der Gemeinde eine gemeinsame Ausrichtung zu geben, Beziehungen untereinander zu stärken, Verbindlichkeit zu fördern, und alle zu motivieren, nach diesen Werten zu leben. Daneben sensibilisierten wir uns auch in der Diakonie, indem wir uns fragten, wie wir der Gesellschaft dienen können. Die Gemeinde wuchs dadurch zwar nicht - was auch nicht unsere Absicht war - aber damit wurde ein entscheidender Impuls an die Gemeinde gegeben: Wir sind nach aussen gerichtet und dienen den anderen Leuten."

2. Hast du auch Wachstumsschwellen in der Entwicklung deiner Gemeinde festgestellt? Wenn ja, bei welcher Gemeindegrösse hast du solche wahrgenommen und wie wurden diese Schwellen überwunden?`

„Nach diesem Crash und der anschliessenden Lähmungsphase der Gemeindeglieder sind wir stetig gewachsen. Mittlerweile haben wir in unseren Gottesdiensten zwischen 35-45 Leute. Allerdings

stagniert es seit etwa 3 Jahren, deshalb kann man schon von einer eigentlichen Wachstumsschwelle sprechen."

3. Falls dies zutrifft:

a) Warum ist deine Gemeinde bei der momentanen Grösse stehen geblieben?

„Der Grund für die Stagnation war, dass wir eine Kinderarbeit angefangen haben, weil es viele Kinder hatte. Dieser Bereich hat jedoch viele Gemeindeglieder schwer in Beschlag genommen, da viel Zeit und Kraft darin investiert wurde. Ausserdem haben viele Leute Häuser gekauft und andere waren mit der Kindererziehung oder der Einschulung ihrer Kinder beschäftigt. Aufgrund dieser Dinge ging deshalb bei vielen der Blick für Aussenstehende verloren und man lud nicht mehr Leute in die Gemeinde ein. Ich habe aber auch schon gewisse Tendenzen festgestellt, dass Mitglieder unserer Gemeinde kritisch gegenüber weiterem Wachstum geworden sind. Dies deshalb, weil sie nicht den Gemeinschaftsgeist, den sie jetzt als Kirche haben, verlieren wollen, weil dauernd neue Leute reinkommen. Jetzt merken wir allerdings, dass es durch die Serie „Leben mit Vision" wieder vorwärts geht und eine neue Dynamik aufkommt."

b) Was unternimmst du/unternimmt deine Gemeinde, um weiter zu wachsen bzw. was müsst ihr ändern?

„Trotz der Vielbeschäftigung der Leute haben wir wieder einen Alphalive-Kurs mit Leuten begonnen, die mehr über die Bibel und Gott wissen wollten. Das Resultat davon war, dass Leute ihr Leben Jesus übergaben und sich verbindlich für die Kirche entschieden. Dies wiederum steckte an und gab den übrigen Kirchengliedern einen frischen Schwung, indem sie selbst wieder evangelistisch aktiv wurden und ihre Freunde in die Gottesdienste einluden.

Wir haben aber auch ein Augenmerk auf die Leiterschaft in den Kleingruppen geworfen und die verantwortlichen Leute zusammengezogen, um ihnen noch intensiver die Vision der Gemeinde weitergeben zu können. Ausserdem werden sie jetzt auch besser in ihrem Dienst begleitet und gecoacht.

Durch die aktuelle Serie „Leben mit Vision", welche in der ganzen Gemeinde durchgearbeitet wird, gewinnen wir noch zusätzlich Leute, welche nicht nur in unsere Gottesdienste kommen, sondern sich auch in unseren Kleingruppen mit diesen Themen auseinandersetzen. Dadurch wächst die Verbindlichkeit."

8.3.2 Zur 80er Schwelle: Interview mit Markus Zeier, „Hasli-Chile", Niederglatt

Seit 5 Jahren findet der einmal pro Monat stattfindende evangelistische Anlass „Church-Brunch" statt und seit 4 ½ Jahren gibt es die eigentliche „Hasli-Chile", welche in dieser Zeit stetig gewachsen ist, bis sie schliesslich die jetzige Zahl 80 Gottesdienstbesucher erreicht hat.

1. Welche Faktoren spielten mit, dass deine Gemeinde auf 80 Gottesdienstbesucher gewachsen ist?

„Vieles hat mit der Form zu tun, wie wir Kirche leben. Wir haben jedoch von Anfang an gesagt, dass wir eine Gemeinde für Kirchendistanzierte sein wollen, darum haben wir auch ein starkes Gewicht

darauf gelegt, dass Freundschaften zu unseren nichtchristlichen Freunden und Bekannten gebaut und diese Beziehungen gepflegt wurden, sodass wir sie schliesslich auch mal an unseren allmonatlich stattfindenden evangelistischen Anlass, den „Church-Brunch" einladen konnten. Ein Faktor, warum wir so gewachsen sind, ist also aufgrund unserer Brunch-Gottesdienste. Interessierte Besucher, welche am „Church-Brunch" teilgenommen haben, ermutigen wir dann auch, sich an unseren Alphalive-Kursen zu beteiligen, wo schon einige Leute zum Glauben gefunden haben oder wir laden sie zu unseren übrigen Gottesdiensten oder in Friendship-Teams (Kleingruppen) ein. In den ersten Jahren hatten wir ein dauerndes Kommen und Gehen, weil viele Leute eine andere Vision von Gemeinde hatten und uns entsprechend gebremst haben. Man kann quasi sagen, dass wir dadurch gesund geschrumpft sind. Wir stellten allerdings auch fest, dass ca. 60% von all den Leuten, die uns verlassen haben, nicht in einer Kleingruppe integriert waren. Auf jeden Fall war die Folge, dass neu alle am gleichen Strang zogen. Dadurch entstand eine Dynamik. Viele Leute sind wegen den lebensnah gehaltenen Predigten, der freundlichen Atmosphäre und der Gemeinschaft geblieben, weil sie sich so etwas nicht in einer Kirche vorstellen konnten."

2. Hast du auch Wachstumsschwellen in der Entwicklung deiner Gemeinde festgestellt? Wenn ja, bei welcher Gemeindegrösse hast du solche wahrgenommen und wie wurden diese Schwellen überwunden?

„Wir haben eine Schwelle bei etwa 35-40 Leuten festgestellt, welche ungefähr 1 Jahr angedauert hat. In dieser Zeit hatten wir vor allem Gemeindeglieder, die schon Christen waren und gewisse Erwartungen und Qualitätsansprüche an die Gemeinde hatten. Weil wir jedoch noch am Anfang standen, konnten wir diese nicht vollends erfüllen. Wir hatten z.B. lange Zeit keine Anbetungsband und danach 2x pro Monat eine externe Worship-Gruppe. Daneben hatten wir auch eine klar evangelistische Vision, welche die Leute auch herausforderte. Dies führte dazu, dass viele dieser Leute uns bald wieder verliessen. Diese Barriere wurde schliesslich dadurch überwunden, dass ich Aufgaben an andere Mitarbeiter delegiert und dass Leute zum Glauben kamen, welche in der Folge wiederum ihre Freunde für Jesus gewannen.

Eine weitere Schwelle haben wir beim „Church-Brunch" festgestellt, wo wir jetzt seit etwa drei Jahren bei 80-90 Leuten stagnieren. Wir haben jedoch nichts geändert, weil wir gleichzeitig festgestellt haben, dass die Kirche als Ganzes trotzdem wächst. Gründe für diese Stagnation können sein, dass der Raum wo es stattfindet, voll ist. Wir sind jetzt daran, in neue Räumlichkeiten zu ziehen. Ein weiterer Faktor hat mit unserer Struktur und Leitung zu tun, welche noch stark von mir als Hauptpastor abhängig ist. In diesem Zusammenhang stellte ich schon bei 40-50 Leuten fest, dass ich aufgrund des gestiegenen Aufwands nicht mehr den gleich intensiven Kontakt zu allen Gemeindegliedern haben konnte. Dies führte dazu, dass Leute die Gemeinde verliessen. Ich habe zwar wie gesagt Aufgaben und Bereiche an Leute delegiert, vernachlässigte es aber, diese Leiter in ihrem Dienst angemessen einzuarbeiten, zu begleiten und zu fördern, was auch bedeutet, dass sie lernen, sich in ihrer Arbeit zu multiplizieren. Darum stelle ich momentan eine operative Leitung, ein eigentliches

Kernteam auf Basis des fünffältigen Dienstes zusammen, damit nicht mehr die ganze Verantwortung an mir hängt und ich Ergänzung finde, wo ich solche brauche."

3. Falls dies zutrifft:

a) Warum ist deine Gemeinde bei der momentanen Grösse stehen geblieben?

„Das hat damit zu tun, dass unsere Gottesdienste in einem zu kleinen Raum stattfinden."

b) Was unternimmst du/unternimmt deine Gemeinde, um weiter zu wachsen bzw. was müsst ihr ändern?

„Wir haben wie gesagt neue Räume gesucht. Das war allerdings ein Prozess und hat etwa ein Jahr gedauert. Allerdings wurde dadurch jedem Gemeindemitglied klar, dass wir jetzt neue Räumlichkeiten haben müssen, denn bis zu diesem Zeitpunkt wollten sie gar nicht wechseln, da sie Angst in Bezug auf die höheren finanziellen Ausgaben hatten. Zurzeit arbeiten wir miteinander auch die Serie „Leben mit Vision" durch, weil wir mehr Verbindlichkeit in der Kirche anstreben. Unser Ziel ist, mehr Besucher in unsere Kleingruppen zu integrieren und auch mehr Leute für die Sonntagsgottesdienste zu gewinnen, was zurzeit auch passiert. Wir wollen, dass die Teilnehmer von einer neuen Dynamik erfasst werden und fordern sie heraus, konkrete Schritte in ihrem Leben zu tun."

8.3.3 Zur 140er Schwelle: Interview mit Hansjörg Stadelmann, „City-Church", Zürich

Seit 8 Jahren gibt es die „City-Church". Hansjörg Stadelmann leitet die Gemeinde seit 4 Jahren.

1. Welche Faktoren spielten mit, dass deine Gemeinde auf 170 Gottesdienstbesucher gewachsen ist?

„Die ersten 4 Jahre hatten wir zwischen 20-30 Gottesdienstbesuchern gehabt. Unsere Kirche war aus einer sterbenden Gemeinde heraus entstanden und demzufolge waren viele verletzte Christen dabei. Ein Faktor, dass wir dann ein wenig gewachsen sind war, weil wir unsere Begrüssungsteams verbessert haben. Da wir am Anfang noch klein waren, haben wir zusammen mit einer anderen Gemeinde einen evangelistischen „Church-Brunch" veranstaltet. Dadurch haben wir etwa 200 Leute erreicht. Allerdings waren das hauptsächlich ältere Leute, deshalb konnten wir sie als eher jüngere Generation und nicht zuletzt auch deshalb, weil wir nie so professionelle Gottesdienste anbieten konnten wie beim „Church-Brunch", nicht in unserer Kirche integrieren. In der Folge beteiligten wir uns nicht mehr an diesem Anlass, boten ihn dann aber später in unserer Gemeinde unter dem Begriff „11 nach 11" wieder an. Dadurch konnten wir die Besucher viel besser in unserer Kirche integrieren. Ein weiterer Schritt war, dass wir die übrigen Gottesdienste von der Qualität her dem Anlass für Suchende angepasst haben. Gegenüber den anderen Anlässen war dieser qualitativ viel besser. Darum bauten wir mehr Programmelemente ein und machten so auch die „normalen" Gottesdienste für Kirchendistanzierte attraktiv. Dadurch kamen immer mehr verschiedene, interessante und auch geistlich gesunde Leute in die Kirche. Die Folge war, dass die Gemeinde dadurch eine gute Ausstrahlung bekam.

Der fast wichtigste Punkt dabei jedoch ist die Frage, ob wir als Leiter das evangelistische Feuer haben

und als Vorbilder der Gemeinde vorausgehen oder fordern wir von den Leuten einfach, dass sie Menschen zu Jesus führen? Persönlich bin ich der Überzeugung, dass eine Gemeinde dann wächst, wenn sie eine positive Ausstrahlung hat und die Gemeindeglieder anziehend wirken. Die Leute sind stolz auf ihre Kirche und laden ihre Freunde gern zu Gottesdiensten ein."

2. Hast du auch Wachstumsschwellen in der Entwicklung deiner Gemeinde festgestellt? Wenn ja, bei welcher Gemeindegrösse hast du solche wahrgenommen und wie wurden diese Schwellen überwunden?

„Wir haben mit 12-15 Leuten begonnen und in den ersten 4 Jahren ist unsere Gemeinde auf maximal 30-35 Leute gewachsen. Trotz klarer Vision war es eine sehr zähe Angelegenheit. Wir hatten stark mit dem Umfeld zu tun. Überwunden wurde diese Zeit dann eben dadurch, dass wir unsere Begrüssungsteams verbessert haben und es auch einen Leiterwechsel gegeben hat. Dadurch entstand ein neues Team. Infolgedessen wurde eine neue Dynamik freigesetzt und die Mitarbeit wurde breiter abgestützt. Es war einer Gemeindegründung sehr ähnlich. Später fingen wir dann auch mit unserem evangelistischen Anlass „11 nach 11" an, welcher die Vorwärtsbewegung nochmals verstärkte.
Bei etwa 80 Leuten haben wir nochmals so etwas wie eine Barriere festgestellt, denn wir hatten seit etwa einem halben Jahr gleich viele Leute im Gottesdienst. Wir haben uns jedoch strukturell permanent verbessert. Das Leitungsteam wurde gabenorientiert ausgebaut und ich habe mich mehr auf das Coaching konzentriert, Leiter nachgezogen sowie Aufgaben delegiert. Daneben haben wir aber auch als ganze Gemeinde im Glauben persönliche Schritte gemacht, indem wir in Charakter, Glauben und in der Evangelisation gewachsen sind. Und in diesem Mass, so glaube ich, hat dann Gott auch wieder Durchbrüche geschenkt. Momentan stagnieren wir seit etwa 1 Jahr bei 170 Leuten und kommen nicht so richtig vom Fleck."

3. Falls dies zutrifft:

a) Warum ist deine Gemeinde bei der momentanen Grösse stehen geblieben?

„Natürlich sind wir stetig weitergewachsen, aber auf der anderen Seite haben auch viele Leute die Gemeinde aus beruflichen oder privaten Gründen verlassen. Ein paar wenige gingen auch, weil es ihnen nicht mehr gefallen hat. Dies führte schlussendlich zu dieser Stagnation. Ich persönlich bin jedoch der Überzeugung, dass eine Gemeinde immer so gross ist wie die Ausstrahlung vom Leitungsteam und von den Gemeindegliedern ist.

b) Was unternimmst du/unternimmt deine Gemeinde, um weiter zu wachsen bzw. was müsst ihr ändern? Bezüglich des Leitungsteams ist es jetzt nötig, weitere Schritte Richtung Evangelisation zu machen, denn dies habe speziell ich in den letzten 2 Jahren vernachlässigt. Ich will natürlich auch in diesem Bereich ein Vorbild sein. Durch diese Plateauphase wurden wir aber auch ermutigt, uns evangelistisch wieder mehr zu investieren. Dies bedeutet für uns als Gemeinde konkret, dass wir momentan mit unseren Gemeindeprogrammen kürzer treten, damit die Kirchenmitglieder wieder mehr Freiraum haben und motiviert werden, Zeit mit Menschen zu verbringen, die Gott nicht kennen. Ausserdem fördern wir gezielt die Gemeinschaft."

8.3.4 Zur 200er Schwelle: Interview mit Martin Maag, „Chrischona Bethel", Zürich

Martin Maag ist seit 2 ½ Jahre in der Chrischona tätig. Die Kirche gibt es aber schon seit ca. 100 Jahren. Als er gekommen ist, hat die Gemeinde 180 Leute gehabt. Inzwischen sind es 220 Gottesdienstbesucher. Ein weiterer Co-Pastor sowie ein Jugendpastor (40%) sind angestellt.

1. Welche Faktoren spielten mit, dass deine Gemeinde auf 220 Gottesdienstbesucher gewachsen ist?

„Da die Gemeinde in den letzten 11-12 Jahren fortwährend geschrumpft ist, bewirkte es bei den Gemeindegliedern ein massives Leiden, welches zur Folge hatte, dass sie sich anfingen mit der Frage auseinander zu setzen, wie es mit der Kirche weitergehen solle. Denn die Kirche hatte in den letzten 9 Jahren 11 Pastorenwechsel zu verzeichnen, da es immer wieder Konflikte innerhalb des Teams gegeben hat. Diese Stimmung hat wiederum auf die Gemeindeglieder übergegriffen. Deshalb ging die Gottesdienstzahl in den letzten Jahren von 220 auf 150 zurück. Dass die Kirche nachher wieder gewachsen ist, hat in erster Linie mit Leitungsentscheiden vom Ältestenrat zu tun, indem sie sich vom Hauptpastor trennten und die ganze Crew auswechselten. Dann besetzten sie die Hauptpastorenstelle neu und gruppierten auch ein neues Team um den Gemeindeleiter herum.

Zum Wachstum beigetragen hat aber auch eine überarbeitete Gottesdienststruktur. Da unsere Gemeinde 100 Jahre alt ist, haben wir viele Generationen in unserer Kirche. Dies wiederum führte dazu, dass wir nicht alle Leute durch einen Gottesdienst erreichen konnten. Deshalb haben wir neben dem traditionellen mit einem zweiten, moderneren Gottesdienst am Sonntagmorgen begonnen. Die Folge war, dass die Älteren weiterhin am traditionellen Gottesdienst teilnahmen und die Jüngeren den moderneren Gottesdienst besuchten. Interessanterweise wachsen jetzt beide Gottesdienste, denn neben den Jüngeren laden auch die Älteren ihre kirchendistanzierten Freunde ein."

2. Hast du auch Wachstumsschwellen in der Entwicklung deiner Gemeinde festgestellt? Wenn ja, bei welcher Gemeindegrösse hast du solche wahrgenommen und wie wurden diese Schwellen überwunden?

„Da ich erst seit 2 ½ Jahren in der „Chrischona Bethel" angestellt bin, kann ich nicht darauf antworten. Zudem sind wir ja vorher jahrelang geschrumpft und erst jetzt wieder in eine Wachstumsphase getreten. Was ich jedoch sicher sagen kann ist, dass es Stagnation und Rückschritte vor allem aufgrund unklarer Führung und Richtung der Gemeinde gegeben hat sowie wegen der häufigen Wechsel beim Personal, also bei den Pastoren."

3. Falls dies zutrifft:

a) Warum ist deine Gemeinde bei der momentanen Grösse stehen geblieben?

„Dies trifft so nicht zu, denn im Moment sind wir eindeutig am Wachsen."

b) Was unternimmst du/unternimmt deine Gemeinde, um weiter zu wachsen bzw. was müsst ihr ändern?

„Generell glaube ich, dass es eine klare Gemeindeausrichtung braucht, damit sich Leute überhaupt entscheiden können, ob sie in eine Kirche kommen wollen oder nicht. Was wir konkret unternehmen

bzw. unternommen haben, um weiter zu wachsen ist, dass wir ein Gefäss für die 20-30jährigen geschaffen haben. Unser Hauptaugenmerk gilt jedoch dem Ausbau unseres Angebotes. Es braucht neben den Gottesdiensten Gemeindeanlässe, die für Kirchendistanzierte anziehend sind wie z.B. Alphalive-Kurse oder Programme mit einer niederschwelligen Botschaft. Wir haben aber auch schon erlebt, dass durch gemeindeinterne Schulungen wie das D.I.E.N.S.T.-Seminar oder „Erneuerung von innen nach aussen", ein Kurs, der klar für Christen konzipiert ist, schon oft interessierte Aussenstehende aufgetaucht sind, die dadurch den Weg in die Gemeinde gefunden haben. Aufgrunddessen wollen wir wie gesagt, unser Programm erweitern. Es soll eine Fülle an Kursen geben, die aufeinander aufbauen, seien dies nun Jüngerschaftsprogramme, Glaubensseminare oder auch ganz praktische Dinge wie Erziehungskurse für Eltern. Wir wollen ein breites Spektrum anbieten, um so all den Bedürfnissen der Gemeindeteilnehmer zu begegnen. Durch ein solch vielfältiges Programm werden dann wiederum Leute den Weg in unsere Kirche finden.
Wenn es aber darum geht, was wir machen wollen, um nachhaltig die 200er-Schwelle zu überwinden, müssen wir einen dritten Pastor einstellen. Dies wird diesen Sommer auch geschehen. Daneben gilt es aber auch, eine klare Vision und ein klares Gemeindeverständnis zu haben, in die überzeugende Werte, ein fassbarer Auftrag und eine kompetente Leitung eingebettet sind."

8.3.5 Zur 400er Schwelle: Interview mit Philippe Sternbauer, „icf-Zofingen", Zofingen

„icf-Zofingen" wurde im Juni 2002 gegründet und startete beim ersten Gottesdienst mit 80 Leuten. Philippe Sternbauer hat die Gemeinde schon von Anfang an geleitet und ist seit Oktober 2003 vollzeitlich angestellt.

1. Welche Faktoren spielten mit, dass deine Gemeinde auf 300 Gottesdienstbesucher gewachsen ist?

„Am Anfang lebte unsere Gemeinde bis 100 Leute vor allem von der Stimmung untereinander und von der Gemeinschaft in unseren Kleingruppen (g-12), was bewirkte, dass Leute davon angezogen wurden. Man kannte sich und hatte es gut zusammen. Wir waren jedoch regelmässig in anderen Gebäuden einquartiert gewesen. Als wir uns fix in einem ehemaligen Kino eingemietet haben, wuchsen wir innerhalb eines halben Jahres auf etwa 200 Leute. Irgendwann standen wir aber auch bei dieser Anzahl Gottesdienstbesuchern an. Deshalb fingen wir zum einen an, zwei Gottesdienste anzubieten, was sofort wieder weiteres Wachstum bewirkte. Zum anderen haben wir auch ein breiteres Programm auf die Beine gestellt, indem wir altersspezifische Gottesdienste für Teenager anboten. Ausserdem fingen wir mit einer Kinderarbeit an, die wiederum bewirkte, dass dadurch Familien angezogen wurden. Ein weiterer Faktor war die wachsende Qualität. Das kam dadurch zustande, weil wir uns an einem Ort fest einrichten konnten und auch deshalb, weil wir unsere Teams weiter auf- und ausbauen konnten. Dies alles hing stark mit den guten Mitarbeitern und exzellenter Leiterschaft zusammen. Was zu weiterem Wachstum geführt hat, war der evangelistische Lebensstil der ganzen Gemeinde, der so genannte VIP-Lifestyle, in welchem die icf'ler ausgiebig geschult wurden. Dies hat

automatisch zu Bekehrungen geführt, was wiederum bewirkte, dass die Frisch-gläubigen ihre Freunde in die Gemeinde einluden. Ein weiterer Grund war sicherlich auch, dass wir uns konkrete Wachstumsziele gesetzt und in unseren g-12 dafür gebetet und gefastet haben. Ausserdem haben wir uns regelmässig darüber ausgetauscht und ermutigt. Dazu kam auch, dass wir die g-12 Teilnehmer zu geistlicher Reife trainieren, sodass sie wiederum zu Säulen werden, die ebenfalls andere anleiten können, ganz im Sinne von Multiplikation."

2. Hast du auch Wachstumsschwellen in der Entwicklung deiner Gemeinde festgestellt? Wenn ja, bei welcher Gemeindegrösse hast du solche wahrgenommen und wie wurden diese Schwellen überwunden?

„Ich habe zwei Schwellen festgestellt, welche allerdings nicht so lange anhielten. Die erste Barriere war bei 100-120 Leuten und dauerte etwa 14 Monate. An dieser Grenze standen wir deshalb an, weil unsere Gottesdienste dauernd an einem anderen Ort stattfanden und die Räume stets überfüllt waren. Als wir uns im Kino fest einrichten konnten, das zudem einiges grösser und auch örtlich gut gelegen war, sind wir wieder kontinuierlich gewachsen.

Grundsätzlich glaube ich, dass zwei Dinge bezüglich Wachstum ausschlaggebend sind: Zum einen kommt Wachstum von Gott gemäss Apg 2,47b: *„Der Herr aber führte ihnen jeden Tag weitere Menschen zu, die gerettet werden sollten."* Und zweitens schenkt Gott immer nur soviel Wachstum, führt also so viel Menschen einer Gemeinde zu, wie sie tragen kann. Das heisst in unserem Fall, massgebend war, wie viele Menschen wir in unsere Kleingruppen integrieren konnten.

Irgendwann war jedoch auch unser Kino zwischen 150-190 Leuten ausgelastet und wir stagnierten für etwa 1 ½ Jahre. Deshalb fingen wir mit einem zweiten Gottesdienst (celebration) an. Wir bauten folglich eine zweite Dienstequipe mit Band, Ordnungsdienst, Techniker etc. auf. Daneben verbreiterten wir wie gesagt auch unser Angebot, indem wir einen teenagerspezifischen Gottesdienst gestartet haben. Als wir dann diese Neuerungen umsetzten, stieg unsere Besucherzahl sofort auf über 200 und sank seither auch nicht mehr darunter. Inzwischen bewegen wir uns zwischen 250-350 Teilnehmern."

3. Falls dies zutrifft:

a) Warum ist deine Gemeinde bei der momentanen Grösse stehen geblieben?

„Dies trifft so nicht zu, da wir uns zurzeit ständig weiterentwickeln und wachsen."

b) Was unternimmst du/unternimmt deine Gemeinde, um weiter zu wachsen bzw. was müsst ihr ändern?

„Ich glaube, die grosse Kunst ist es, das Ganze in einer guten Balance zu halten, indem man VIP's (kirchendistanzierte Freunde) einlädt und zum anderen auch im Hintergrund ein Netz spannt, um diese Leute in die Kirche zu integrieren, im Glauben zu trainieren und für den Dienst in der Kirche freizusetzen, indem man sie fördert und schult. Dies machen wir durch unser g-12-Jüngerschaftskonzept. Was das Coaching, die Förderung und Schulung von Leitern und Mitarbeitern anbelangt, so haben wir bisher noch nicht soviel unternommen. Deshalb werden wir noch dieses Jahr Kurse anbieten, um Mitarbeiter zu gewinnen, zu schulen und vor allem auch, um Leiter zu trainieren und zu fördern. Und

da wir vor gut einem halben Jahr mit einem zweiten Gottesdienst, einem Jugendgottesdienst und einer Kinderarbeit angefangen haben, werden wir unser Augenmerk darauf richten, dass sich diese Gefässe qualitativ und quantitativ weiterentwickeln.
Allgemein glaube ich, dass es wichtig ist, dass man eine gute Stimmung in der Gemeinde haben soll, damit sich die Leute freuen und gerne kommen. Eine lockere Atmosphäre ist von grossem Vorteil, wo man auch Spass haben und zusammen feiern kann. Selbst die Gottesdienste sollen nicht nur geistlich und besinnlich sein, auch dort kann eine lockere Partystimmung sein. Dadurch werden Aussenstehende automatisch von dieser Atmosphäre angezogen und wollen auch ein Teil davon sein. Auch Partys sowie Camps helfen ungemein, Menschen zu gewinnen. Mein Schlusswort lautet deshalb: „No groove, no people. No impact without contact."

8.3.6 Zur 600er Schwelle: Interview mit Niklaus Burkhalter, „icf-Bern", Bern

„icf-Bern" existiert seit 1998. Niklaus Burkhalter leitet die Gemeinde schon von Beginn weg. Bei ihrem ersten öffentlichen Gottesdienst waren 250 Besucher anwesend.

1. Welche Faktoren spielten mit, dass deine Gemeinde auf 600 Gottesdienstbesucher gewachsen ist?

„Ganz wichtig ist sicher mal, dass das Team von der gleichen Vision infiziert war, nämlich Menschen für Jesus gewinnen zu wollen und dass eine gute Zusammenarbeit untereinander geherrscht hat. Am Anfang unserer Gemeinde habe ich dann in unserer Kleingruppe nichts anderes gemacht, als diese Vision immer wieder zu kommunizieren. Als wir rund 40 Leute waren, starteten wir mit einem 1x pro Monat stattfindenden Gottesdienst für Kirchendistanzierte. Wir waren von Anfang an konsequent nach aussen gerichtet und wollten nicht zu einem Insiderclub werden, der sich um sich selber dreht. Als wir dann etwa auf 60-70 Leute angewachsen waren, fingen wir mit zwei Gottesdiensten pro Monat an. Dann setzten wir uns zum Ziel, uns auf 120 Leute zu verdoppeln, indem wir dreimal im Monat stattfindende Gottesdienste für Kirchendistanzierte veranstalteten. Als wir dann etwa 150 Teilnehmer waren, entschieden wir, jeden Sonntag Gottesdienste anzubieten. Um dies zu ermöglichen, haben wir uns zu je 40 Personen aufgeteilt, welche an einem Sonntag pro Monat Dienst in der Gemeinde taten. Dies haben wir deshalb so aufgeteilt, damit sich die Teams gegenseitig ablösen und entlasten konnten. Als die Leute sahen, dass sie nur einen Sonntag pro Monat mitarbeiten mussten und die restlichen Sonntage einfach nur kommen und geniessen konnten, haben sie angefangen, gerne mitzuarbeiten. Natürlich haben wir aber nicht nur nach aussen Kirche gebaut sondern auch nach innen, denn wir wollten die Leute ja integrieren. Dies taten wir, indem wir Vision-Apéros veranstalteten, wo ich den Interessenten dann unsere Vision vermittelt habe. Daneben haben wir angefangen, unsere Kleingruppenleiter intensiver zu schulen und zu coachen, sodass sie die neuen Leute auch aufnehmen konnten. Es war also sowohl ein Wachsen nach aussen (Gottesdienste) wie nach innen (Kleingruppen und Mitarbeit)."

2. Hast du auch Wachstumsschwellen in der Entwicklung deiner Gemeinde festgestellt? Wenn ja, bei welcher Gemeindegrösse hast du solche wahrgenommen und wie wurden diese Schwellen überwunden?

„Die erste Schwelle haben wir bei 40 Teilnehmern festgestellt. Und zwar deshalb, weil wir einfach nicht mehr Leute bei mir zuhause aufnehmen konnten und es für mich vom Aufwand her zu gross wurde. Deshalb entschieden wir uns, nach aussen zu gehen und den ersten Gottesdienst zu veranstalten. In der Folge haben wir unser Angebot verbreitert, indem wir unsere Kleingruppe in drei Teile aufgespaltet haben. So konnten wir schon nach dem ersten Gottesdienst drei Workshops - so hiessen die Zellgruppen damals noch - anbieten. Zudem fing ich an, Aufgaben zu delegieren, um mich von der Arbeit zu entlasten.

Die nächste Barriere stellten wir dann nach etwa einem Jahr bei ca. 120 Leuten fest. Obwohl wir während des Jahres noch 2-3 neue Workshops mehr hatten, gab es durchschnittlich in jeder Kleingruppe 20-30 Leute, was ein absoluter Wachstumshemmer in der Gemeindearbeit war. Ausserdem hatten wir zu dieser Zeit nur einen Gottesdienst im Monat. Deshalb mussten wir auch dieses Angebot erhöhen, damit wir die Wachstumsschwelle überwinden konnten. Diese Situation brachte es übrigens auch mit sich, dass bei den icf'lern das Gefühl aufkam, dass sie es jetzt geschafft hätten. Deshalb schlich sich bei ihnen eine gewisse Bequemlichkeit ein. Als ich ihnen jedoch eröffnete, dass dies noch nicht das Ziel war und wir mit einem zweiten Gottesdienst - ebenfalls für Aussenstehende starten sollten - haben es die Leute fast nicht begriffen. Doch unser Fokus blieb klar nach aussen gerichtet, wir wollten eine wachsende Kirche sein. Dann haben wir aus den bestehenden Workshops die jüngeren Teilnehmer herausgefiltert und mit einem Jugend-Workshop begonnen.

Ein Jahr später erlebten wir die 200er-Schwelle. Damals haben wir immer noch sehr stark auf externe Ressourcen wie z.B. Musiker für die Anbetung zurückgegriffen. Schliesslich haben wir festgestellt, dass diese Leute eine ganz andere Vision hatten. Sie machten Worship, weil sie gerne Musik spielen, aber sie trugen die Vision der Kirche nicht mit. Als Konsequenz davon fingen wir an, externe Musiker durch unsere eigenen auszuwechseln. Dies war zwar von der Qualität her ein Rückschritt, jedoch von der Einstellung der Leute her ein klarer Gewinn.

In dieser Zeit war ich auch an einem Punkt angelangt, wo ich merkte, dass ich die Arbeit trotz tatkräftiger Unterstützung von ehrenamtlichen Mitarbeitern nicht mehr alleine machen kann, darum fing ich an, Bereichsleiter einzusetzen. Ich beteiligte mich zwar immer noch in diesen Teams, wirkte aber nicht mehr ausführend sondern nur noch anweisend mit. Ausserdem begannen wir, Leute im icf anzustellen. So haben wir jemanden für die Kleingruppenarbeit und die pastoralen Dienste engagiert. Diese Teamverbreiterung brachte es auch mit sich, dass eine Dynamik entstand und die Vision noch besser in die Kirche transportiert wurde. Mehr Angestellte hatte natürlich zur Folge, dass der finanzielle Aufwand sich um einiges erhöhte. Deshalb forderte ich die Gemeinde nochmals heraus, finanziell mehr mitzutragen (d.h., dass die icf'ler konsequent ihren Zehnten bezahlen). Ausserdem mussten wir wachsen, sonst konnten wir keine Löhne zahlen.

Ein weiterer Punkt bezüglich der 200er-Barriere war, dass der Pioniergeist von denjenigen Leuten, die von Anfang an dabei waren, wie verloren gegangen ist, indem sie quasi gedacht haben: „Jetzt haben wir unser Ziel erreicht, was wollen wir noch mehr?“ Die Umstrukturierung und die erneuten Hingabeschritte der Gemeindeglieder, weiter wachsen zu wollen und sich mit dem Zehnten beständig zu beteiligen, führten schliesslich dazu, dass wir diese Wachstumslimite überwunden haben.
Die nächste Schwelle haben wir bei 350 Leuten festgestellt. Wir haben plötzlich gemerkt, dass wir nur ein gewisses Spektrum an Leuten erreichen. Darum erhöhten wir unser Angebot, indem wir anfingen, ein Gottesdienst am Sonntagmorgen anzubieten, um so mehr Familien und „ältere“ Leute erreichen zu können. Um familienfreundlicher zu werden, passten wir auch das Programm an, indem die Band nicht mehr so laut und eher ruhiger spielte, wir boten Kaffee und Gipfeli an etc. Ausserdem fingen wir neben diesem Gottesdienst an, eine Kinderarbeit aufzubauen und konnten schliesslich auch diese Wachstumsbarriere überwinden.“

3. Falls dies zutrifft:

a) Warum ist deine Gemeinde bei der momentanen Grösse stehen geblieben?

„Momentan stehen wir tatsächlich wieder an einer Wachstumsschwelle nämlich bei der 600-er Hürde. Es ist jedoch schwierig herauszufinden, was die Ursachen sind. Ich vermute aber, dass es mit dem Jüngerschaftskonzept (g-12) zu tun hat. Denn wir hatten enorm Mühe, unsere Leute ins g-12 zu integrieren. Der Grund war, dass durch die Umstrukturierung von Workshops (Hauszellen) ins g-12 die ganze Kleingruppenarbeit auseinandergerissen wurde und sich die Leute in neuen Einheiten formieren mussten. Dies hatte zur Folge, dass alte Beziehungen auseinandergeschnitten wurden und es über ein Jahr brauchte, bis sich die Teilnehmer in der neuen Gruppenkonstellation wieder akklimatisiert haben. Aufgrund dessen hatten die icf’ler gar nicht das Verlangen gehabt, neue Leute für Gott und die Kirche zu gewinnen. Dies hat dazu geführt, dass im letzten Jahr praktisch keine neuen Jüngerschaftsgruppen entstanden sind.
Erst in den letzten 2 Monaten stellten wir fest, dass sich wieder neue g-12 gebildet haben, weil nun wieder neue Beziehungen aufgebaut sind und sich die Leute an das neue Konzept gewöhnt haben. Ausserdem waren auch etwa 40 icf’ler gegangen, weil ein Teamleiter, der eng mit ihnen verbunden war, sich nicht mit dem neuen Konzept von „icf-Bern“ anfreunden konnte. In der Folge hat er die Gemeinde verlassen und diese Leute sind ihm dann eben auch gefolgt.“

b) Was unternimmst du/unternimmt deine Gemeinde, um weiter zu wachsen bzw. was müsst ihr ändern?

„Weil wir uns aufgrund unserer Neuorientierung sehr stark nach innen orientiert haben, mussten wir wieder lernen, unseren Fokus nach aussen zu richten. Deshalb interviewte ich auf der Bühne verschiedene neue Leute. Sie zeigten den Zuhörenden offen und ehrlich auf, wie schwer es für sie war, in der Gemeinde den Anschluss zu finden und integriert zu werden. Nur weil sie so einen grossen Durchhaltewillen hatten, hätten sie es schliesslich doch noch geschafft. Dann erklärte ich, was es bedeutet, eine einladende Kirche zu sein. In der g-12 übten wir dann in Rollenspielen (icf’ler und

Besucher), wie wir auf neue Leute zugehen, mit ihnen Gespräche führen und sie integrieren können. Dadurch haben die Leute plötzlich gemerkt, wie es ist, wenn man an einen neuen Ort kommt, wo man nicht begrüsst wird und sie fingen wieder an, auf neue Leute zuzugehen und ihre VIP's einzuladen. Ein weiterer Punkt war, dass wir nach aussen gerichtet auch schauen mussten, dass es nach innen stimmt. So haben wir uns überlegt, wie wir es neuen Besuchern erleichtern konnten, den Anschluss zu finden und sich in die Kirche integrieren zu wollen. In der Folge haben wir Schnitt-stellen wie den Informationsstand und das Follow-up-Team (Kontakt- und Vermittlungsteam) optimiert. Daneben haben wir auch allen g-12-Mentoren ans Herz gelegt, dass sie in ihren Gruppen neue g-12-Leiter freisetzen."

8.3.7 Zur 800er Schwelle: Interview mit Johannes Wirth, „GvC Chile Hegi", Winterthur

Die „GvC Chile Hegi" gibt es seit 1961. Seit 1977 ist Johannes Wirth dabei. Damals hatte die Gemeinde mehr einen Versammlungscharakter und war mit ca. 60 Leuten stark überaltert. Dann hat Johannes Wirth sukzessive Aufgaben und schliesslich auch nebenberuflich die Gemeindeleitung übernommen. Vollzeitlicher Pastor ist er „erst" seit 15 Jahren.

1. Welche Faktoren spielten mit, dass deine Gemeinde auf knapp 1'000 Gottesdienstbesucher gewachsen ist?

„Die Hauptgründe, weshalb unsere Kirche wächst sind die umsetzbare und lebensnahe Verkündigung und die Transparenz von den Leitern. Wir haben noch nie eine Kirchenspaltung oder irgendeinen Streit gehabt. Ein weiterer Faktor ist die klare Leiterschaft und ihre Strukturen. Wir haben einen Ältestenrat, der aus 9 Personen besteht und eine vierköpfige Gemeindeleitung. Im Team sind 10 Leute beteiligt. Der Ältestenrat ist primär unterstützend und ergänzend. Er greift nicht in die einzelnen Bereiche ein. Denn dafür haben wir die Bereichsleitung. Er nimmt das Budget ab, fällt bei Anstellungen den Schlussentscheid etc."

2. Hast du auch Wachstumsschwellen in der Entwicklung deiner Gemeinde festgestellt? Wenn ja, bei welcher Gemeindegrösse hast du solche wahrgenommen und wie wurden diese Schwellen überwunden?

„Die erste Schwelle haben wir bei 200 Gottesdienstbesuchern festgestellt. Gründe dafür waren: Man weiss nicht mehr alles, was den Gemeindeleiter beschäftigt und ist nicht mehr „up to date", weil der Pastor nicht mehr alles mit einem bespricht. Die Leute haben quasi die Nähe zu mir als Gemeindeleiter vermisst, da ich anfangen musste, mich abzugrenzen. Ich war nicht mehr so greifbar, konnte die Kirchenglieder nicht mehr besuchen und war nicht mehr für alle da wie früher. Die Leute beklagten sich, dass es nicht mehr so gemütlich wäre und dass sie nicht mehr alle Leute im Gottesdienst kennen würden. Aufgrund dieser Situation ist dann auch die Kleingruppenarbeit entstanden und wir konnten weiter wachsen. Diese Schwelle haben wir aber auch dadurch überwunden, dass ich klar kommunizierte, was wir als Kirche für einen Auftrag und für eine Vision haben. Sind wir bereit, den Preis zu bezahlen und diese Vision umzusetzen? Dieses Thema spielte natürlich bei jeder Schwelle, die es zu

überwinden galt, eine Rolle. Auf jeden Fall hat dies schlussendlich dazu geführt, dass die Gemeindeglieder bereit waren, die Kosten zu tragen. Ausserdem musste ich anfangen, Aufgaben zu delegieren und lernen loszulassen.

Die nächste Schwelle stellten wir bei etwa 400 Personen fest und zwar im Zusammenhang mit dem Ältestenrat. Denn wir mussten ihm mitteilen, dass es ab jetzt neu eine Gemeindeleitung geben würde und er nicht mehr für alles verantwortlich war, da sonst die Führung der Kirche zu schwierig werden würde. Ausserdem fingen wir auch an, Visionsabende für Neuzuzüger zu halten, weil zunehmend Leute zur Gemeinde stiessen, die geistlich negativ geprägt waren und einen schlechten Einfluss mit brachten. Solche Visionsabende beinhalten die Geschichte und Entwicklung unserer Kirche sowie unsere Erwartungen an zukünftige Teilnehmer. Dies hat schliesslich zur Folge, dass auf 10 Leute gerechnet nur etwa 6-7 Leute sich für die Gemeinde entscheiden, weil sie die hohe Schwelle abschreckt, welche wir setzen.

Bei etwa 600 Gottesdienstbesuchern stellten wir wieder eine Wachstumsbarriere fest und zwar im Zusammenhang mit der Führungscrew. Gewissen Leuten in der Leiterschaft mussten wir nämlich erklären, dass sie nicht mehr in der Gemeindeleitung, sondern nur noch im erweiterten Team dabei sein konnten, weil sie einfach nicht das Potenzial dazu hatten. Die einen Mitarbeiter waren erleichtert, aber für andere war dies schwierig zu verstehen.

Damit wir jetzt nicht auf die 800er-Schwelle auflaufen, sind wir wieder im Begriff, das Organigramm zu überarbeiten und die Aufgaben unter den vollzeitlichen Mitarbeitern neu anzupassen. Dies nicht zuletzt deshalb, weil laufend neues Personal angestellt wird und Kompetenzen neu geregelt werden müssen. In diesem Zusammenhang gibt es dann eben auch Mitarbeiter, die sich mit diesen Veränderungen schwer tun und alles andere als Freude daran haben. Was mich betrifft, kann ich selber nicht mehr alles wissen, was in den einzelnen Gemeindezweigen vor sich geht. Dafür bin ich im Gegenzug noch mehr im Gemeindeleitungsteam involviert. Ausserdem haben wir zur Entlastung des Pastors Programmingleiter eingesetzt, welche für die jeweiligen Elemente im Gottesdienst verantwortlich sind und dazu beitragen, die Qualität diesbezüglich zu steigern. Was bei dieser Grösse momentan schwierig ist, ist die Herausforderung, den Informationsfluss aufrecht zu erhalten. Wer muss was wissen? Wer muss wo dabei sein?

Ganz allgemein spielte jeweils bei den einzelnen Schwellen das Platzproblem eine Rolle. Doch haben wir dieses immer relativ zügig gelöst, indem wir z.B. einen zusätzlichen Gottesdienst anboten, als die Sitze zu 80% besetzt waren oder wie im jetzigen Fall dass wir dran sind, ein neues Gebäude zu beziehen.“

3. Falls dies zutrifft:

a) Warum ist deine Gemeinde bei der momentanen Grösse stehen geblieben?

„Unsere Gemeinde bleibt nicht stehen, sondern sie wächst kontinuierlich weiter.“

b) Was unternimmst du/unternimmt deine Gemeinde, um weiter zu wachsen bzw. was müsst ihr ändern?

„Ein wichtiger Punkt ist, dass wir die Kleingruppenarbeit im Auge behalten, indem wir Leiter freisetzen und schauen, dass wir Interessierte in die bestehenden Kleingruppen integrieren können. Denn wenn wir dazu nicht mehr im Stande sind, wächst die Gemeinde nicht mehr. Ausserdem müssen wir den Kleingruppenleitern eine gute Qualität an Ausbildung bieten. Dazu kommt noch die Schwierigkeit, dass wir zuwenig Zonenleiter haben, weil dies nebenberuflich eine sehr hohe Anforderung ist. Dies wiederum bedeutet, dass die Kleingruppenleiter schlecht betreut sind."

8.3.8 Zur 1'000er-plus Schwelle: Interview mit Martin Bühlmann, „Vineyard", Bern

Die Gemeinde wurde 1992 von Martin und Georgia Bühlmann in Form eines Hauskreises gegründet. 1986 trat sie in einen engen Kontakt mit der Vineyard-Bewegung und schloss sich dieser 1994 offiziell an, wobei auch Martin Bühlmann deren Koordinator für den deutschsprachigen Raum wurde.

1. Welche Faktoren spielten mit, dass deine Gemeinde auf 1'200 Gottesdienstbesucher gewachsen ist?

„Wir haben mit drei Leuten begonnen. Am Anfang sind wir nur sehr langsam gewachsen. Dann haben wir uns auf Menschen konzentriert, die Jesus nicht kannten. Das heisst, wir hatten eine klare und einheitliche Sicht für Jesus fernstehende Menschen, Leidenschaft für Evangelisation und die Bereitschaft, sich der Gesellschaft zu verschenken. Als wir die ersten öffentlichen Gottesdienste feierten haben, waren wir rund 60 Personen. In der Folge wuchsen wir relativ schnell auf 200 Leute und dann weiter bis auf 800.

Bezüglich Wachstum hat sich bei uns folgendes bewährt: Wir ermutigen stets unsere Gemeindeglieder, Menschen in unsere Gottesdienste einzuladen. Dort wird ihnen klar das Evangelium erklärt und sie werden ermutigt, ihr Leben Jesus anzuvertrauen. Daneben beten wir auch jeden Sonntag für die Kranken und für Menschen in Not. Wir laden den Heiligen Geist ganz bewusst ein und versuchen auch, von der prophetischen Seite her den Menschen in ihre Leben zu sprechen gemäss 1 Kor 14."

2. Hast du auch Wachstumsschwellen in der Entwicklung deiner Gemeinde festgestellt? Wenn ja, bei welcher Gemeindegrösse hast du solche wahrgenommen und wie wurden diese Schwellen überwunden?

„Bis 800 Gottesdienstbesucher hatten wir keine Wachstumsschwellen zu überwinden. Dann setzte eine Stagnation ein, die wir durch Neugründungen zu überwinden versuchten. So haben wir seit 1990 aus der Vineyard Bern heraus 10 neue Vineyard Gemeinden gegründet. Davon hat eine wiederum zwei weitere Kirchen aufgebaut. Die Gemeindegründungen fanden in Thun, Burgdorf, Biel (je eine deutsche und eine englischsprachige Gemeinde), Solothurn, Bern (eine weitere deutschsprachige und eine französischsprachige Gemeinde), Langenthal, Fribourg und Interlaken (französischsprachig) statt. Die 800er-Schwelle war schwierig zu überwinden, weil sich sowohl in der Gemeinde als auch bei den Mitarbeitern das Denken eingebürgert hatte, dass eine Kirche mit 400 Teilnehmern perfekt funktio-

nieren würde. In der Folge haben wir ein paar Anläufe genommen und strukturelle Veränderungen gemäss Vineyard LEBEN vollzogen, indem wir Faktoren und Werte, die für uns wichtig sind, mit Diensten und Aufgaben verknüpft haben. Folgende Bestandteile gehören dazu:

Leidenschaft → Anbetung, Prophetie etc.

Evangelisation → evangelistischer Lebensstil, Freundschaftsevangelisation, evangelistische Einsätze

Beziehungen → Kleingruppen, Assimilierung etc.

Erfahrung → Jüngerschaftstraining, Aus- und Weiterbildung

Nachfolge → Multiplikation

Diese Struktur hat uns jedoch nur bis 1'200 geholfen, weil sie nichts am grundsätzlichen Leitungsverhalten änderte. Dazu kam der Versuch einer pastoralen Regionalisierung mit einem dezentralisierten Gottesdienst pro Monat in den Regionen, der aber nicht funktioniert hat. Dennoch sind wir bis auf 1'200 Leute gewachsen."

3. Falls dies zutrifft:

a) Warum ist deine Gemeinde bei der momentanen Grösse stehen geblieben?

„Wir sind zurzeit mitten in der Umstrukturierung. Ausserdem stehen wir im Moment an der 1'000er-Barriere. Diese hat sich durch Abgänge langbewährter Gemeindemitglieder sowie durch eine gewisse Unzufriedenheit bezüglich der strukturellen Anpassungen geäussert. Dennoch wachsen wir bezüglich Mitglieder und Finanzen stetig, wenn auch nur langsam. Ein Anzug im Wachstum erwarten wir jedoch noch dieses und im nächsten Jahr."

b) Was unternimmst du/unternimmt deine Gemeinde, um weiter zu wachsen bzw. was müsst ihr ändern?

„Wir haben eine neue Aufbau- und besonders wichtig - eine neue, klare Ablauforganisation entwickelt und arbeiten nun mit „Coaching for performance" als Führungsstil. Dabei ist es die Aufgabe des Vorgesetzten, dem Mitarbeiter dabei zu helfen, Ziele zu formulieren, die im Einklang mit den Gesamtzielen stehen. Der Vorgesetzte begleitet den Mitarbeiter und hilft ihm, Ziele zu setzen. Dazu schaffen wir jetzt mit einem klaren Projektmanagement. Ausserdem haben wir ein Dienstleistungszentrum geschaffen, das alle anderen Bereiche im Erreichen ihrer Ziele unterstützt.

Besonders das „Coaching for performance" hat uns viel geholfen, leichtere Abläufe einzurichten und unsere Mitarbeiter weniger zu frustrieren."

9 Literaturverzeichnis

9.1 Bibelübersetzungen

Gute Nachricht auf CD-ROM Quadro Bibel 2.0, Deutsche Bibelgesellschaft, Stuttgart, 1997

9.2 Bücher

CLAPP Steve, *Overcoming barriers to church growth.* 1. Auflage, The Andrew Center, Elgin, Illinois (USA), 1994

DUDLEY Carl S., *Making the small church effective.* 16. Auflage, Abingdon Press, Nashville, Tennessee (USA), 1978

GEORGE Carl F., *How to break growth barriers. Capturing overlooked opportunities for church growth.* 8. Auflage, Baker Books, Grand Rapids, Michigan (USA), 1993

MCGAVRAN Donald A., *Gemeindewachstum verstehen. Eine grundlegende Einführung in die Theologie des Gemeindeaufbaus.* 1. Auflage, Wolfgang Simson Verlag, Lörrach, 1990

SCHALLER Lyle E. *44 steps up off the plateau.* 1. Auflage, Abingdon Press, Nashville, Tennessee (USA), 1993

SCHALLER Lyle E. *The multiple staff and the larger church.* 1. Auflage, Abingdon Press, Nashville, Tennessee (USA), 1980

TINSLEY William C., *Upon this rock. Dimensions of church planting.* 1. Auflage, Eigenverlag der Southern Baptist Convention, Atlanta, Georgia (USA), 1985

TOWNS Elmer, *10 of today's most innovative churches. What the're doing, how they're doing it & how you can apply their ideas in your church.* 1. Auflage, Regal Books, Ventura, (California) USA, 1990

TOWNS Elmer, WAGNER C. Peter, RAINER Thom S., *The everychurch guide to growth. How any plateaued church can grow.* 1. Auflage, Broadman & Holman Publishers, Nashville, Tennessee (USA), 1998

WAGNER C. Peter, *9 Strategien für den Gemeindeaufbau. Schlüsselerkenntnisse der wirksamen Gemeinde- und Missionsarbeit.* 1. Auflage, Aquila Verlag, Frankfurt am Main, 1991

WALRATH Douglas A., *Planning for your church.*, 1. Auflage, The Westminster Press, Philadelphia, Pennsylvania (USA), 1984

WOMACK David A. *The pyramid principle of church growth.* 1. Auflage, Bethany Fellowship, Minneapolis, Minneapolis (USA), 1977

9.3 Internet

KROLL Lisa, *Megachurches, Megabusinesses.* Internetpublikation unter www.forbes.com, 2003

9.4 Interviews

Samy El Daour, Interview mit Hansjörg Strahm, 18. März 2005, Burgdorf

Samy El Daour, Interview mit Markus Zeier, 11. März 2005, Niederhasli

Samy El Daour, Interview mit Hansjörg Stadelmann, 15. März 2005, Zürich

Samy El Daour, Interview mit Martin Maag, 11. März 2005, Zürich

Samy El Daour, Interview mit Philippe Sternbauer, 3. März 2005, Zofingen

Samy El Daour, Interview mit Niklaus Burkhalter, 29. März 2005, Bern

Samy El Daour, Interview mit Johannes Wirth, 10.März 2005, Winterthur

Samy El Daour, Interview mit Martin Bühlmann, 28. Januar 2005, via e-mail

9.5 Umfragen und Studien

ROLL Markus, *Die grössten Kirchen Europas*. Eigenumfrage, Bonn, 2003

SIMSON Wolfgang, *Das Freitagsfax*. Erscheinungsnummer 35 vom 04. September 2004

Umsetzung der grossen Studienreform

Neue Lernfelder bei IGW

Mit grundlegenden Neuerungen richtet IGW sich noch stärker auf sein Hauptziel aus, Menschen umfassend für ihren Dienst auszubilden. IGW hat die grosse europäische Bildungsreform zum Anlass genommen, sein Ausbildungskonzept grundsätzlich zu überarbeiten und sich, so Co-Rektor Michael Girgis, «noch einmal neu zu erfinden.»

Michael Girgis

Zum Start des Studienjahres im September 07 wurden daher teilweise tiefgreifende Neuerungen lanciert. So orientiert sich das Bachelor-Programm (BA), das Männer und Frauen in 4 Jahren für ihren Dienst in Gemeinden oder christlichen Werken ausbildet, neu an drei «Lernfeldern»: Theorie, Praxis und Praxisbegleitung.
Theorie deckt ab, was man gemeinhin unter schulischer Ausbildung versteht: Hier wird auf allen Gebieten der Theologie das für den Dienst notwendige Fachwissen vermittelt. Die Praxis, bei IGW immer schon ein wichtiges Ausbildungselement, wird noch stärker in den Studiengang eingebunden, so dass im praktischen Dienst erworbene Kompetenzen dem Studium nun angerechnet werden können. Im Bereich Praxisbegleitung schliesslich werden in neu entwickelten Kursmodulen die grossen Ausbildungsthemen Persönlichkeitsentwicklung und Jüngerschaft über die gesamten 4 Jahre des Studiums vertieft. Ausführliche Informationen zur grossen Studienreform finden Sie auf www.igw.edu→Ausbildung→Studienreform 2010.

CLA GLEISER, Studienleiter IGW

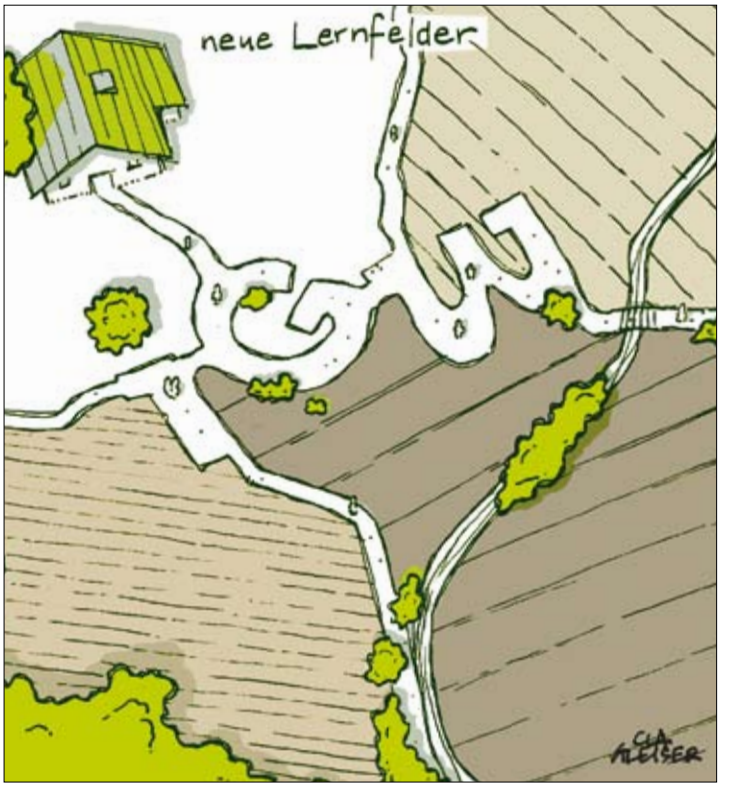

Illustration: www.gleiser.ch

Neue Fachrichtung bei IGW

Studiengang Missionale Theologie

Der Ruf nach qualifizierten und missionarischen Fachkräften in Werken, Gemeindeverbänden und Missionsgesellschaften wird immer lauter. Spürbar ist vor allem der Mangel an klassischen Evangelisten. Für den Dienst an Bevölkerungsgruppen aus orientalischen bzw. überseeischen Ländern werden auch Inlandmissionare gesucht. Gerade die Ausbildung zum Missionsdienst unter Moslems wird zunehmend an Wichtigkeit gewinnen.

IGW stellt sich diesen neuen Herausforderungen und rüstet Menschen zum Dienst aus – nicht nur für die bisherigen klassischen Missionsländern, sondern gerade auch für das europäische Umfeld. Aus diesem Grund erweitert IGW sein Angebot an Fachrichtungen auf BA-Niveau: Neben Theologie (Schwerpunkt systematische und biblische Fächer), praktischer Theologie, Missiologie und Sozialdiakonie steht IGW-Studenten ab September 2008 ein Studiengang in missionaler Theologie offen. Die neue Fachrichtung hat folgende Schwerpunkte:

1. Evangelisation im nachchristlichen Europa

Seit einigen Jahren fehlen zunehmend Evangelisten für Gemeinden und spezielle übergemeindliche Anlässe. Wir sind überzeugt, dass dieser Dienst für die Zukunft wieder verstärkt gefragt sein wird. IGW wird sich vermehrt für die Gewinnung und Ausbildung von Menschen einsetzen, die in diesem Dienst ihre Zukunft sehen.

2. Gemeindegründung und Gemeindebau

Europa ist zum klassischen Missionskontinent geworden. Damit gewinnt die Thematik «Mission» Relevanz für Gemeindebau und Evangelisation in unserer Gesellschaft. Die Ausbildung bei IGW vermittelt zukünftigen Pionieren und Gemeindegründern in diesen Bereichen Fachkompetenz und Perspektive.

Helmut Kuhn

3. Transkulturelle Mission

Mission findet vor unserer eigenen Haustüre statt. Religionen und Weltanschauungen aus verschiedenen Kulturen prägen unsere Gesellschaft. Gerade der Dienst unter Moslems wird an Wichtigkeit zunehmen. IGW wird Studierende befähigen, das Evangelium in einer multikulturellen Gesellschaft weiterzugeben. Dabei sucht das Institut bewusst die Zusammenarbeit mit evangelistisch und missionarisch tätigen Partnern.

HELMUT KUHN, Direktor EE

Studiengang Bachelor of Arts (BA)

Ziel: *vollzeitlicher Dienst in Gemeinde oder Mission*
Voraussetzung: *abgeschlossene Berufslehre*
Dauer: *4 Jahre (180 Credits)*

Studiengang Master of Theology (BTh-MTh)

Ziel: *vollzeitlicher Dienst in Gemeinde oder Mission*
Voraussetzung: *Matura/Abitur*
Dauer: *5 Jahre (300 Credits)*

Studiengang igw.network

Ziel: *ehrenamtliche Mitarbeit in der Gemeinde*
Voraussetzung: *abgeschlossene Berufslehre*
Dauer: *1 Jahr (30 Credits) mit Anschlussmöglichkeit an BA oder BTh-MTh*

www.igw.edu

Kirche und Sozialarbeit

Virtuelle Sozialdiakonie?

«Wenn die Kirchen mehr leben würden, was sie predigen, dann würden Leute wie ich auch wieder hinkommen.» In den Kirchen wird zwar viel unternommen, um dieser Kritik zu begegnen. Aber für den grossen Teil der Gesellschaft ist die gute Nachricht von Jesus Christus, wie sie von der Kirche verkündet wird, zu wenig greifbar.

Olivier Enderli

Gleichzeitig gibt es immer mehr Menschen, die am Rande stehen und durch die Maschen des Sozialstaates fallen. Die verschiedenen Sozialwerke sind angesichts zunehmender Not und abnehmender Mittel nicht mehr in der Lage, genügend Hilfe zu leisten. Menschen in unserem Land erhalten zwar finanzielle Unterstützung, sind aber trotzdem einsam, überfordert, haben keine sinnvolle Beschäftigung und können auch grundlegende Herausforderungen des Lebens nicht mehr alleine bewältigen.

Die Erkenntnis wächst, dass die Kirchen ihre gesellschaftliche Verantwortung neu wahrnehmen müssen. Hans-Peter Lang, Gründer und Leiter der Aargauer Stiftung Wendepunkt, moniert, dass wir «die christlichen Werte Wahrheit und Fürsorge – Grundlage des christlichen Abendlandes – verlassen haben. Die Kirche verkündet zwar gesellschaftlich relevante Sozialdiakonie, aber diese bleibt ein rein virtuelles Angebot. Wir Christen haben unsere Glaubwürdigkeit verloren und zerstören so das uns anvertraute Evangelium, weil wir die Botschaft der Liebe und Gnade nicht leben.»

Die drei Ur-Aufträge, die den Zweck der Kirche ausmachen, wollen wieder gemeinsam wahrgenommen werden: Bezeugung des Evangeliums (Martyria), die Anbetung Gottes (Liturgia) und schliesslich der praktische Dienst am Menschen (Diakonia). Daraus wächst eine ganzheitlich aktive, lebendige Gemeinde, wo der Dienst am Menschen durch die Menschen in den Kirchen geschieht und nicht nur an kirchliche Sozialwerke delegiert wird. Mit diesem Bild vor Augen brechen Gemeinden auf zu einem neuen Abenteuer von Kirche, die lebt, was sie predigt.

OLIVIER ENDERLI, Projektleiter FSSM

IGW und FSSM: eine «sehr wichtige» Partnerschaft

Die Herausforderung packen

Eine Kirche, die ihr sozialdiakonisches Engagement aufbauen will, sieht sich mit Herausforderungen konfrontiert, denen vor dem Hintergrund einer rein theologischen Ausbildung schwer zu begegnen ist. Häufig fehlen Wissen und Erfahrung für den Aufbau von Behördenkontakten und die Erarbeitung von Betreuungskonzepten. Projekte müssen geplant, Märkte analysiert, Businesspläne entwickelt und Finanzen beschafft werden. Die Ausbildungspartner Fachschule für Sozialmanagement (FSSM) und IGW haben sich das Ziel gesetzt, Menschen für diesen Dienst grundlegend und praxistauglich auszubilden.

Ruedi Eggenberger

«Für mich ist die Zusammenarbeit von IGW und FSSM sehr wichtig. In meiner Ausbildung am IGW bekam ich die Grundlage, welche Sicht Gott von den Menschen hat, wie Gemeinde sein soll und wie wichtig Gemeindearbeit ist. Durch die Kurse an der Fachschule für Sozialmanagement erkannte ich, wie die praktische Umsetzung der Theologie bei Menschen ausserhalb der Gemeinden aussehen kann. In dieser Kombination kommen Worte und Taten in ein Gleichgewicht, das mein Denken und Handeln befruchtet. Ich will für mich als Jugendarbeiter verstehen, wie ich meine Arbeit effizienter und gesellschaftsrelevanter gestalten kann. Denn ich bin überzeugt: Mit Worten allein verändert man keine Gesellschaft – aber mit aufopfernder Liebe und Hingabe, wie das Beispiel von William Booth, Gründer der Heilsarmee zeigt. Oder auf mich als Vater bezogen: Was bedeutet meinem Kind mehr? Wenn ich ihm sage, dass ich es liebe oder wenn ich es einfach in den Arm nehme?»

Ruedi Eggenberger, Jugendarbeiter der Evangelischen Kirchgemeinde Niederuzwil, ist Absolvent des BA-Studienganges in der Fachrichtung Sozialdiakonie, die IGW im Jahr 2006 in Zusammenarbeit mit der Fachschule für Sozialmanagement lanciert hat.

CLA GLEISER, Studienleiter IGW

Beispiele aus der Praxis

- ***Chrischona Frauenfeld,*** *Stiftung Wetterbaum, www.wetterbaum.ch*
- ***Heilsarmee Huttwil,*** *Beschäftigungsprogramm Leuchtturm, www.projekt-leuchtturm.ch*
- ***GvC Winterthur,*** *Stiftung Quellenhof, www.qhs.ch*
- ***Vineyard Bern,*** *DaN, www.vineyard-dan.ch*
- ***ICF Zürich,*** *Stiftung ACTS, www.icf.ch/acts.html*
- ***EMK Zürich 4,*** *NetZ4, www.netz4.ch*

IGW bietet mit seinem gemeindeintegrierten und praxisorientierten Modell seit über 15 Jahren neue Ansätze in der theologischen Ausbildung. Der Schwerpunkt der neuen Fachrichtung Sozialdiakonie besteht im Verständnis des Zusammenspiels von Sozialarbeit, Management und Theologie. Studierende im Bachelor-Programm absolvieren das Grundstudium (2 Jahre) komplett bei IGW, bevor sie im Aufbaustudium (3. und 4. Jahr) Kurse im Bereich Sozialdiakonie bei der Fachschule für Sozialmanagement besuchen und ein dreimonatiges Praktikum in einem christlichen Sozialwerk absolvieren.

Alternativ besteht die Möglichkeit, die zweijährige, berufsbegleitende Weiterbildung zum „Sozialmanager" an der Fachschule für Sozialmanagement zu besuchen. Auch auf diesem Weg ist es möglich, nachträglich über IGW einen Abschluss auf Bachelor-Stufe nachzuholen.

Die Fachschule für Sozialmanagement bietet eine Weiterbildung für Menschen an, die sich im diakonischen und sozialen Bereich engagieren, Projekte realisieren oder Führungsverantwortung übernehmen wollen. Das modular aufgebaute Kursangebot umfasst die Fachbereiche Management, Sozialarbeit und Theologie. Es wird mit einem Praxiseinsatz abgerundet. Auch der Besuch einzelner Kurse als Gasthörer ist möglich. Gegründet wurde die Schule im Jahr 2004 von der Stiftung Wendepunkt.

www.igw.edu
www.sozialmanager.ch