

Eine Gemeinde durch verschiedene Phasen leiten

Hat deine Gemeinde aufgehört zu wachsen?

Ich stelle mir oft diese Fragen: Warum wachsen einige Kirchen nicht mehr, während andere weiterwachsen? Welche Dynamiken helfen resp. hindern das Kirchenwachstum? Was können wir tun, damit Gemeinden wieder neu Feuer fangen und anfangen zu wachsen?

Ist das nur eine *geistliche* Frage oder haben praktische Gründe, wie *Organisation* und *Leiterschaft*, einen Einfluss auf das Gemeindegewachstum? Und: Falls Gott will, dass unsere Gemeinschaften wachsen, *was ist dann unsere Verantwortung als Leiter?*

Organisation und Organismus

Eine Gemeinde ist beides: eine *Organisation* und ein *Organismus*. In der Bibel wird die Kirche als *Familie* und als *Schafherde* betitelt, das ist extrem organisch. Aber die Kirche wird auch als *Haus Gottes* und als *Tempel Gottes* benannt, was auf etwas Statischeres hinweist. Organisation und Organismus ist jedoch kein Widerspruch.

Wenn eine Gemeinde in einer Entwicklungsphase ist, müssen wir wissen, wie wir etwas Organisches managen können (auf natürliche Art). Während es uns gleichzeitig bewusst sein muss, dass die grössere Organisation Kennzeichen gemäss der Phase der Organisationsentwicklung aufweist, in der sie sich befindet.

In Gottes Schöpfung finden wir viele Beispiele für Strukturen. Wenn wir z.B. einen Baum fällen, können wir Wachstumsringe entdecken. Die dünneren, dunkleren Ringe entwickeln sich während der Wintermonate, die breiteren, helleren Ringe während den wärmeren Monaten. Während den wärmeren Monaten findet ein grösseres Wachstum statt. Hingegen ganz wenig Wachstum geschieht während den Wintermonaten; der Winter kann für den Baum eine Zeit der Krise und des Schmerzes sein. Die hellen Ringe weisen auf Frühling und Sommer hin, einer Zeit des Gebährens, des Wachstums und neuen Lebens. Und doch sind es die dunklen Ringe, die während dem Winter entwickelt werden, die dem Baum mit struktureller Kraft ausrüsten, die dem Baum die Stärke gibt, um im Sommer die schweren Früchte zu tragen und im Herbst den Stürmen zu trotzen. Durch das Zählen der Ringe kann auch das Alter des Baumes festgestellt werden.

Das Reich Gottes wird, genauso wie die Natur, durch Struktur und Rhythmus gezeichnet. Sogar in den höchstorganischen Lebewesen kann Organisation

gefunden werden. Deswegen müssen wir verstehen, wie das Reich Gottes sich erweitert und wächst. In Matthäus 13,31-32 (NGÜ) lesen wir: «Jesus erzählte der Menge ein weiteres Gleichnis: »Mit dem Himmelreich ist es wie mit einem Senfkorn, das ein Mann auf sein Feld sät. Es ist zwar das kleinste aller Samenkörner. Aber was daraus wächst, ist größer als alle anderen Gartenpflanzen. Ein Baum wird daraus, auf dem die Vögel sich niederlassen und in dessen Zweigen sie nisten.«

Genau auf diese Art und Weise zeigt sich Wachstum in der Kirche und in den verschiedenen gemeinschaftlichen Gruppen innerhalb der Kirche. Unsere Aufgabe als Leiter besteht darin, die Menschen die wir leiten zuzurüsten und Raum zu schaffen, damit sie ausdrücken können, wozu Gott sie berufen hat. Jede Person soll ihre geistlichen Gaben in der Sicherheit ihrer Gemeinde entdecken und darin wachsen können.

Leiterschaft und Organisation

Wenn wir von Wachstum innerhalb der Organisation sprechen, schneiden wir das Thema *Führung* an. Wie können wir unser Verständnis über Struktur und Organisation so erweitern, dass wir unsere gesteckten Ziele erreichen? Wir müssen die Organisationsdynamiken verstehen lernen, die während den Entwicklungsphasen einer Organisation auftreten: Was müssen wir während der jeweiligen Entwicklungsphase tun? Und in welcher Entwicklungsphase ist unsere Kirche gerade jetzt drin? In welcher Entwicklungsphase ist der Dienst den ich leite? Und was sollte ich jetzt unbedingt tun? Wie unterstützt die Struktur, die wir haben, die Ziele, die wir uns als Kirche gesetzt haben? Funktioniert die Struktur?

Wir können die verschiedenen Phasen die in einer Organisationsentwicklung auftreten mit folgenden Worten umschreiben:

1. Die Pionierphase
2. Die Strukturphase
3. Die Multiplikationsphase
4. Die Koordinationsphase

Jede dieser Phasen hat ihre spezifischen Eigenschaften mit ihren jeweils eigenen Prioritäten. Jede dieser Phasen hat ihre eigenen potenziellen Krisen und Signale die auf diese Krise hinweisen. Jede Phase verlangt ihre eigenen Leiterschaftswerkzeuge.

Es ist nicht selbstverständlich, dass Gemeinden wachsen werden: Heute stoppt das Wachstum einer Kirche häufig in der 2. Phase oder dann während der 3.

Phase. Nur wenige Kirchen schaffen es bis in die 4. Phase. Genau wie ein Baum durch die verschiedenen Entwicklungsphasen geht - Winter, Frühling, Sommer und Herbst – geht eine Kirche durch Phasen von Krisen und Schmerz. Wenn wir den Schmerz der Herausforderung und Krise nicht gut durchleben, wird das Wachstum verhindert. Es braucht Durchhaltevermögen, um in die nächste Wachstumsphase zu gelangen.

Es ist wichtig zu verstehen, dass das Leiten in der Multiplikationsphase anders aussehen muss, als in der Pionierphase. Weiter unten beschreibe ich mit einigen Schlüsselwörtern die verschiedenen Phasen des Wachstums. Als Leiter sollten wir uns einerseits ständig fragen, ob die Strukturen, die wir haben, zielführend für die Mission, zu der Gott uns berufen hat, sind. Andererseits sollten wir uns fragen, ob unser Leitungsstil passend zur momentanen Wachstumsphase ist.

1. Die Pionierphase (nach aussen orientiert)

a. Eigenschaften und wichtige Schwerpunkte dieser Phase

- Ein Zuhause schaffen, einen Ort der Zugehörigkeit
- Enthusiasmus und Freude
- Einheit und Familie
- Glaube, Optimismus und Energie
- Vision und Identifikation
- Wille, sich zu investieren und Opferbereitschaft
- Sehr organisch – schnelle Entscheidungen sind gefragt
- Ein starkes «Wir» - Gefühl
- Es ist wichtig, dass:
 - es eine klare Vision und Werte gibt
 - du diese Werte vorlebst
 - du ein Gefühl für Eigenverantwortung auf allen Level der Gemeinschaft schaffst
 - du Leiter multiplizierst
 - du Aktivitäten anpasst, basierend auf der Grösse der Gemeinde

b. Eine Autoritätskrise: Es kann eine Krise entstehen, wenn die Kirche wächst und sie von der Pionierphase in die Strukturphase wechselt

- Menschen fangen an Dinge in Frage zu stellen
- Gute Aspekte der Kirche werden plötzlich zu Irritationen
- Menschen suchen die «Schuldigen» - Wer sind die Leute die die Schwierigkeiten bringen?
- Einige Menschen fragen: «Habe ich ein Mitspracherecht in der Gemeinschaft?»

- Biblisches Beispiel: Apostelgeschichte Kapitel 6

2. Strukturierungsphase (nach innen orientiert)

a. Eigenschaften und wichtige Schwerpunkte dieser Phase

- Das «Zuhause» muss erweitert werden (neue Räume sollen entstehen), so dass die Menschen ihr Dienstort in der Gemeinschaft entdecken können
- Fokus im Leiterschaftsteam ist auf den Stärken jedes einzelnen Leiters
- Mehr Leute werden im Dienst involviert – mehr Leiterschaftsstufen entstehen, es braucht mehr Delegation
- Klarheit in Strukturen (am Ende der Pionierphase können die Dinge ineffizient werden)
- Leiterschaftstraining (in der Pionierphase entdecken wir das Leiterschaftspotenzial; jetzt trainieren wir Leute mit Leiterschaftskompetenzen und setzen sie ein)
- Neue Leiter erhalten viele Möglichkeiten zu leiten und entdecken dabei ihre Gaben und Talente
- Schaffe eine hohe Identifikation und Eigenverantwortung für die Vision und Werte, in der ganzen Organisation

b. Eine Autonomiekrise: Es kann eine Krise entstehen, wenn die Kirche wächst und sie von der Strukturphase in die Multiplikationsphase wechselt

- Gute Leiter fangen sich an zu fragen, ob es genügend Platz gibt für sie und einige verlassen die Organisation. Sie fragen: «Gibt es Raum für meine Vision und für das, wozu Gott mich berufen hat?»
- Einige Menschen merken, dass es ihnen zu sehr nach innen fokussiert wird und zu seelsorgerlich. Sie wünschen sich mehr Freiheit, Raum zu wachsen und Verantwortung.
- Einige fragen sich: «Machen wir wirklich das, wozu wir berufen sind? Erreichen wir wirklich die Leute um uns?»

3. Multiplikationsphase (nach Aussen fokussiert)

a. Eigenschaften und wichtige Schwerpunkte dieser Phase

- Erschaffe mehr «Zuhause» (im Gegensatz zu «Räumen») in denen Menschen mehr Verantwortung im Leiten übernehmen können
- Als Leiter wechseln wir vom Delegieren zum Bevollmächtigen
- Es gibt mehr Raum für Vielfalt, Freiheit und neue Ausdrucksformen
- Einige Teile der Organisation bewegen sich zurück in eine Pionierphase
- Multipliziere Enthusiasmus, Verpflichtung, Glaube, Optimismus, Kreativität
- Es ist wichtig, dass sich ein einheitliches Verständnis für die Werte und Vision der Organisation etabliert, wenn das nicht geschieht, beginnt ein Chaos. Wenn die Organisation nicht gut genug durch die Strukturphase gegangen ist,

können verschiedene Kulturen parallel zueinander wachsen und es wird keine Einheit geben.

- Biblisches Beispiel: Apostelgeschichte 7 bis 14; die Multiplikation von Diensten und Teams

b. Eine Loyalitätskrise: Es kann eine Krise entstehen, wenn die Kirche wächst und sie von der Multiplikationsphase in die Koordinationsphase wechselt

- Menschen fangen an ihr eigenes «Reich» zu bauen, das Misstrauen kann auf verschiedenen Level und in verschiedenen Situationen wachsen. Einige unterstützende Leiter fangen an zu glauben, dass sie die Dinge ganz gut alleine managen können und sehen keinen Grund weshalb sie sich noch regelmässig mit ihren Leitern treffen sollen.
- Seit einige Leute angefangen haben die Leiterschaftsfähigkeit des Leiters in Frage zu stellen, zweifelt der Hauptleiter an seinen Leiterschaftsfähigkeiten. Es besteht die Gefahr, dass der Leiter die «Schiffsbrücke» verlässt und so die Übersicht über die Organisation verliert. Er kann die Übersicht verlieren in dem er anfängt andere Dinge zu leiten, oder sich auf ganz spezifische Gebiete der Organisation fokussiert.
- Co-Mitarbeiter drücken ihr Misstrauen gegenüber anderen Leitern in der Organisation aus. Fehlendes Vertrauen kann auch zwischen verschiedenen Arbeitsgruppen innerhalb einer Gruppe, oder gegenüber der Hauptleitung der Organisation entstehen.
- Die positiven Aspekte der Multiplikationsphase (z.B. kreativer Freiraum und Freiheit) können plötzlich Probleme verursachen am Ende der Phase.
- Aufgrund des Misstrauens gegenüber der Leitung, werden möglicherweise einige Mitglieder die Kirche verlassen, um etwas Eigenes zu starten, das Misstrauen nehmen sie dabei mit und es wird Teil der neuen Arbeit
- Wenn Co-Mitarbeiter ihre eigenen Systeme erschaffen:
 - Wächst die Ineffizienz vor allem in Themen wie Finanzen und Kommunikation
 - Misstrauen, schlechte Kommunikation und Müdigkeit wächst in der Organisation. Co-Mitarbeiter und Leiter sehen nur noch ihr «Reich» und brauchen ihre Zeit und Geld um ihre eigene Arbeit aufzubauen, anstatt sich in das Ganze zu investieren.
 - Einige Einzelpersonen verkünden, dass sie genug hatten und verlassen die Organisation, um die Dinge so zu tun, wie sie es wollen.
 - Weil die Hauptleiter die «Brücke» verlassen haben, verliert die Organisation eine geeinte Richtung und Vision.

Es braucht eine stabile und reife Leitung um durch diese Phase zu leiten. Es braucht ein Leiterschaftsteam mit verschiedenen Gaben und Fähigkeiten um ein Vertrauen innerhalb der Organisation wiederaufzubauen. Die grosse Frage lautet: Wie schafft die Leitung Einheit in Beziehungen, Werten und Vision?

4. Koordinationsphase (nach Innen und Aussen fokussiert)

In dieser Phase hat die Organisation verschiedene Phasen innerhalb der Organisation. Einige Teile der Organisation sind in der Pionierphase, andere sind in der Strukturphase oder Multiplikationsphase.

a. Eigenschaften und wichtige Schwerpunkte dieser Phase

- Klare Missionserklärung für die Organisation, mit klaren Werten, die von allen Leitern und Co-Mitarbeiter ausgelebt werden
- Klare visionäre und inspirierende Leitung mit der Fähigkeit, ein klares Bild über die Zukunft, in 5-7 Jahren, zu zeichnen. Wie drückt sich unsere Mission aus, zu der wir in der Zukunft berufen werden? Wo gehen wir hin und weshalb?
- Kläre und arbeite an einer guten Kommunikationsstruktur für die ganze Organisation; qualitative gute Beziehungen, die von der Leitung zu den unterstützenden Leitern kommt. Vertrauensvolle Beziehungen müssen in der ganzen Organisation gepflegt und genährt werden.
- Fördere einen Arbeitsbereich, der sich um Heilung und Hilfe für verwundete Einzelne kümmert
- Multipliziere Leiter auf allen Level der Organisation. Entwickle ein System das qualifizierte Leiter fördert. Etabliere eine gute Struktur für Mentoring und Coaching, so dass alle Leiter auf allen Level begleitet werden.
- Passe die Organisationsstruktur regelmässig an, so dass sie weiterhin der Vision dient
- Entwickle ein Qualitätsfinanzsystem, das in jeder Person ein Gefühl für Eigenverantwortung entstehen lässt
- Eine geteilte Mission und Vision (beinhaltet auch ein strategisches Bild wo wir in 5-7 Jahren sein wollen) mit Werten (DNA), die wir in vertrauensvollen Beziehungen ausleben.

In welcher Phase ist deine Gemeinde jetzt gerade?

Was denkst du, wenn du diese verschiedenen Phasen siehst? Bist du aufgeregt und voller Tatendrang, wenn du über die Pionierphase liest? Es gibt ganz viel Aufregung in der Strukturphase – kombiniert mit ganz viel harter Arbeit! Und die Multiplikations- und Koordinationsphase ist gefüllt, mit noch mehr harter Arbeit. Stelle dir folgende Fragen: *Bin ich bereit den Preis zu bezahlen? Für welche Phase bin ich am besten ausgerüstet, um sie zu leiten?*

Es gibt eine biblische Wahrheit, an die wir uns erinnern müssen, wenn wir diese Phasen anschauen: «Wie könnte *einer* tausend Mann verjagen, wie könnten zwei aus ihren Reihen zehntausend meines Volkes schlagen...» 5. Mo 32,30

Wir erreichen viel mehr, wenn wir zusammen stehen in Einheit und mit Engagement. Wenn wir unsere Stärken gebrauchen. Dann kann Gott etwas Grosses durch uns tun. Es ist eine grosse Kraft, wenn wir organisch als ein Leib, von Gott gerufen, zusammenarbeiten und eine lebendige und wachsende Gemeinde bauen. Die dann wiederum eine neue Gemeinde bauen kann.

Ich fordere dich heraus über folgende Fragen nachzudenken:

- a. In welcher dieser Phase steckt deine Gemeinde?
- b. Erkläre, weshalb du denkst, dass deine Gemeinde in dieser Phase steckt?
- c. Was braucht deine Gemeinde, damit sie in die nächste Phase wechseln kann?
 - Mache eine Liste mit den fünf wichtigsten Gebieten, auf die du mit deiner Leiterschaft fokussieren musst, damit du in die nächste Phase wechseln kannst
- d. Welche Art von Leitung braucht es in der nächsten Phase damit du erfolgreich bist?

Gott sucht nach Wachstum, das ist, was er will und erwartet. Allerdings kann Wachstum verhindert werden, wenn Leiter nicht verstehen, was in den verschiedenen Wachstumsphasen geschieht und wie sie leiten müssen. Die meisten Gemeinschaften bleiben in der Strukturphase mit 80-175 Mitgliedern stecken. Sie sind nach innen orientiert und haben nicht die Fähigkeit, Teile der Organisation, in neue Multiplikationsphasen freizusetzen, sobald die Organisation wieder erfüllt ist mit Glaube, Enthusiasmus, Engagement, Optimismus und Kreativität.

Øivind Augland

August 2018

Biographie von Øivind Augland

Verheiratet mit Linda S. Augland

Kinder: Daniel 24, Elise 22, Johanne 20 und Simon 18.

Øivind ist seit 25 Jahren Pastor und Gemeindegründer in der Evangelisch-lutherischen Freikirche in Norwegen. Heute leitet er die Denomination im Bereich der Gemeindegründung.

Øivind leitete DAWN Norway für 10 Jahre, das ist ein Netzwerk für Gemeindegründung in Norwegen. Zudem ist er Gründer von M4 Gemeindegründungsnetzwerk in Europa (M4Europe.com). M4 arbeitet momentan in 15 europäischen Ländern.

Øivind hat zudem NC2P (National Church Planting Process / Nationaler Gemeindegründungsprozess) initiiert. Das Ziel von NC2P besteht darin, den ganzen Leib Christi in einer Nation zu mobilisieren. So, dass alle strategisch zusammen arbeiten um Antwort auf das Bedürfnis von Gemeindegründung in der ganzen Nation zu geben.

Øivind ist Gründer und Co-Inhaber von Xpand Norwegen und Persolog Norwegen. Er ist Mitglied vom internationalen Vorstand von Xpand, wie auch Mitglied im Vorstand von YWAM Norwegen (Jugend mit einer Mission).

Øivind's Berufung besteht darin, Einheit und Multiplikation in den Leib Christi zu bringen.

Einheit: Menschen von allen Nationen, Generationen, Denominationen und Diensten zusammen zu bringen und Seite an Seite für die Erweiterung des Reiches Gottes zu arbeiten (Nehemia 3,1ff). *Multiplikation:* Andere trainieren, die wiederum andere trainieren, um ein Leben in Gnade und Wahrheit zu leben (2. Tim 2,2).