



# Generationenwechsel

vom Pioniergeist in eine etablierte Gemeinde

Marc Schmed



IGW International ist eduQua-zertifiziert

---

**Publikation** September 13

---

**Copyright** IGW International, Josefstrasse 206, CH - 8005 Zürich  
Tel. 0041 (0) 44 272 48 08, Fax. 0041 (0) 44 271 63 60  
[info@igw.edu](mailto:info@igw.edu), [www.igw.edu](http://www.igw.edu)

---

Änderungen vorbehalten

---

## Vorwort

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. 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 gehört mit rund 250 Studierenden zu den grössten evangelikalen Ausbildungsinstitutionen 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 und 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 und vollzeitliche 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. Im Anschluss an das Masterprogramm steht den IGW-Absolventinnen und Absolventen die Möglichkeit zum Weiterstudium MTh und DTh (GBFE/UNISA) offen. Speziell für Gemeindeleiter und Leitungsteams bieten wir eine 2-jährige Weiterbildung zum Thema Gemeindeerneuerung, Turnaround an. Weitere Informationen finden Sie auf [www.igw.edu](http://www.igw.edu) oder auf [www.de.igw.edu](http://www.de.igw.edu).

Seit Herbst 2008 macht IGW alle Abschlussarbeiten online zugänglich, welche die Beurteilung „gut“ oder „sehr gut“ erhalten haben. Die Arbeiten stehen kostenlos auf unserer Website zur Verfügung ([www.igw.edu/downloads](http://www.igw.edu/downloads)). Dort finden Sie auch Referate und Präsentation von Forschungstagen und IGW-Kongressen.

Für die Schulleitung

Dr. Fritz Peyer-Müller, Rektor

# Generationenwechsel

vom Pioniergeist in eine etablierte Gemeinde

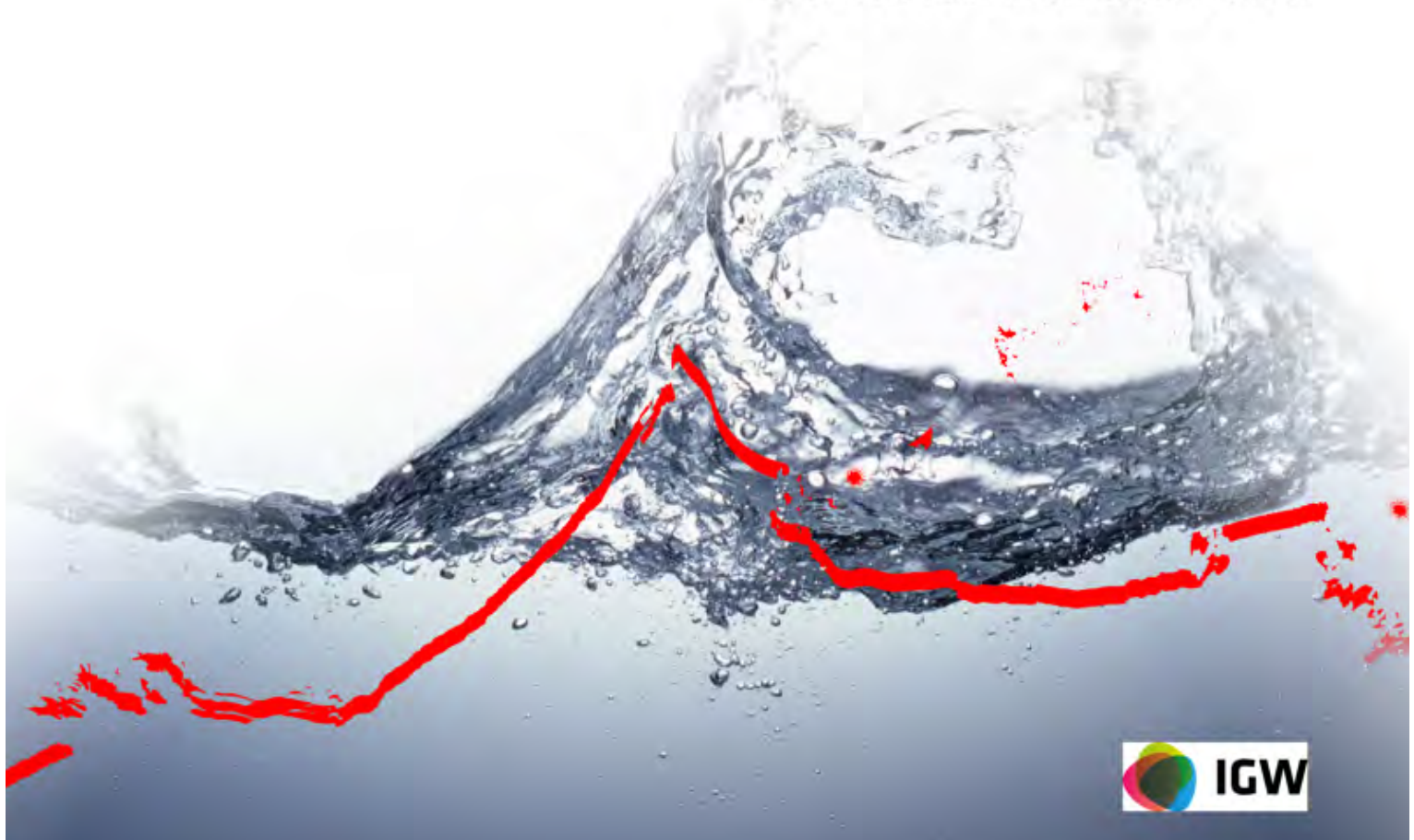
**Herausforderungen und Strategien  
empirisch-theologisch untersucht**

Marc Schmed

Master of Arts im Fachbereich praktische Theologie

Mentoren: Erwin Imfeld, Oliver Merz, MTh  
Studienleiter: David Staub, MA

Mai 2013, IGW International Zürich



## INHALTSVERZEICHNIS

<b>1. EINLEITUNG .....</b>	<b>1</b>
1.1 GEDANKEN ZUR AUSGANGSLAGE .....	1
1.2 DIE FORSCHUNGSFRAGE .....	1
1.3 DER HERMENEUTISCHE ANSATZ DIESER ARBEIT .....	2
1.4 DIE METHODOLOGIE IM EMPIRISCHEN TEIL.....	3
1.5 DAS EMPIRISCH-THEOLOGISCHE FORSCHUNGSDESIGN .....	4
1.6 BEGRIFFSKLÄRUNGEN .....	5
1.6.1 <i>Die erste Generation</i> .....	5
1.6.2 <i>Die zweite Generation</i> .....	5
1.6.3 <i>Die etablierte Gemeinde</i> .....	5
1.7 GRUNDBEGRIFFE .....	6
1.7.1 <i>Gemeindegrowth und Erweckung</i> .....	6
1.7.2 <i>Das Zielpublikum einer Erweckung</i> .....	7
1.7.3 <i>Der Weg der Erneuerung</i> .....	8
1.7.4 <i>Quantität oder Qualität?</i> .....	8
1.7.5 <i>Qualitatives Gemeindegrowth</i> .....	9
1.7.6 <i>Quantitatives Gemeindegrowth</i> .....	11
<b>2. DER FORSCHUNGSSTAND .....</b>	<b>13</b>
2.1 HERAUSFORDERUNGEN EINER GEMEINDE IM PROZESS DER ETABLIERUNG .....	13
2.1.1 <i>Herausforderungen ausgewählter biblischer Gemeinden der zweiten Generation</i> .....	14
2.1.2 <i>Unterschiede im überseeischen und im schweizerischen Gemeindebau</i> .....	15
2.1.3 <i>Besonderheiten des Gemeindebaus auf dem Land</i> .....	15
2.2 STRATEGIEN EINER GEMEINDE IM PROZESS ZUR ETABLIERUNG .....	16
2.3 DIE AUFTEILUNG IN DIE VIER EBENEN .....	17
2.4 DIE LEITUNGSEBENE .....	18
2.4.1 <i>Die 80er-Schwelle und der Generationenwechsel</i> .....	18
2.4.2 <i>Gemeindevision und Kommunikationswege</i> .....	20
2.4.3 <i>Die Persönlichkeit des Leiters</i> .....	22
2.5 DIE GEISTLICHE EBENE .....	24
2.5.1 <i>Das gemeinsame Gebet</i> .....	24
2.5.2 <i>Das Laodicea-Syndrom</i> .....	25
2.6 DIE BEZIEHUNGSEBENE .....	27
2.6.1 <i>Der Umgang mit der Pioniergeneration</i> .....	27
2.6.2 <i>Die Bedeutung beziehungsorientierter Kleingruppengefäße</i> .....	28
2.6.3 <i>Die Kinder der Pioniergeneration</i> .....	30
2.7 DIE KULTUREBENE.....	30

2.7.1	<i>Sozial-diakonische Dienste</i> .....	30
2.7.2	<i>Die Unterstützung durch ein Netzwerk</i> .....	31
<b>3.</b>	<b>EMPIRISCHER TEIL – PROZESSDOKUMENTATION</b> .....	<b>32</b>
3.1	DIE VISION SCHWEIZ .....	32
3.2	DIE AUSWAHL DER ZU BEFRAGENDEN GEMEINDEN .....	32
3.3	DIE METHODOLOGISCHEN WERKZEUGE IM FORSCHUNGSPROZESS.....	33
3.3.1	<i>Der Praxiszyklus von Faix</i> .....	33
3.3.2	<i>Die Grounded Theory</i> .....	34
3.4	DIE RELEVANTEN PROZESSCHRITTE .....	37
3.4.1	<i>Induktion, Deduktion und Abduktion</i> .....	37
3.4.2	<i>Die Vorstudie</i> .....	37
3.4.3	<i>Der Fragebogen für halbstandardisierte Interviews</i> .....	37
3.4.4	<i>Die Durchführung und Transkription der Interviews</i> .....	38
3.4.5	<i>Die Codierung mit MAXQDA</i> .....	38
3.4.6	<i>Die Generierung der Theorien</i> .....	38
3.5	DOKUMENTATION UND AUSWERTUNG DER DATEN .....	39
3.5.1	<i>Das erste und zweite offene Codieren</i> .....	39
3.5.2	<i>Axiales Codieren</i> .....	41
3.5.3	<i>Das selektive Codieren</i> .....	53
3.6	EMPIRISCH-THEOLOGISCHE ANALYSE UND INTERPRETATION DER FORSCHUNGSERGEBNISSE.....	54
3.6.1	<i>Interpretation der vier Leiterstile</i> .....	54
3.6.2	<i>Der initiativ-kontextbezogene Leiterstil (Gemeinden D+E)</i> .....	54
3.6.3	<i>Der reaktiv-kontextbezogene Leiterstil (Gemeinden B+C)</i> .....	56
3.6.4	<i>Der initiativ-beziehungsorientierte Leiterstil (Gemeinde F)</i> .....	58
3.6.5	<i>Der reaktiv-beziehungsorientierte Leiterstil (Gemeinde A)</i> .....	59
3.7	EMPIRISCH-THEOLOGISCHE AUSWERTUNG DER ERKENNTNISSE AUS DEM FORSCHUNGSSTAND .....	61
<b>4.</b>	<b>PRAKTISCH-THEOLOG. INTERPRETATION DER FORSCHUNGSERGEBNISSE</b> .....	<b>66</b>
4.1	PRAKTISCH-THEOLOGISCHE INTERPRETATION DER FORSCHUNGSERGEBNISSE .....	66
4.1.1	<i>Allgemeine praktisch-theologische Interpretation</i> .....	66
4.1.2	<i>Gemeinsamkeiten auf den vier Ebenen</i> .....	67
4.1.3	<i>Die Leitertypologie für die Zweitgenerationengemeinde (KIRB)</i> .....	68
4.2	ABSCHLIESSENDE GEDANKEN .....	69
<b>5.</b>	<b>LITERATURVERZEICHNIS</b> .....	<b>71</b>

## ANHÄNGE A + B

## ANHANG C (NUR DIGITAL)



# 1. EINLEITUNG

## 1.1 Gedanken zur Ausgangslage

Es wird erst dann zu einem tragischen Problem, wenn sich keiner mehr daran stört. Ich meine dieses immer wiederkehrende Muster der Kirchengeschichte. Eine Pioniergeneration bezahlt einen teuren Preis dafür, ein lebendiges Zeugnis für das Evangelium in ihrer Umgebung aufzurichten. (...) Kein Einsatz zu aufwendig, kein Opfer zu groß, (...) Begriffe wie „Aktivismus“, „Burn-out“ oder „Müdigkeit“ sind unbekannt.

Jahrzehnte später. Einst fröhliche Gesänge werden von Fach-Musikern auf der Bühne vorgelesen. Nicht mehr die Zeltmission, sondern die Erweiterung der Kieselsteineinfahrt zum Gemeindehaus ist das Ereignis des Jahres. Die fehlende Tischdekoration für die Grillparty sorgt für mehr Zündstoff als die fehlende Teilnahme am Gebetstreffen.

So beschreibt Nicola Vollkommer (2012) einen möglichen Weg von der Pioniergeneration in die zweite Generation einer christlichen Gemeinde. Es ist ein unumgänglicher Schritt, ein spannungsgeladener Prozess, der auch in der Wirtschaftswelt die Beteiligten vor grosse Herausforderungen stellt. Es ist ein Prozess der Veränderung, ein Prozess, bei dem Fragen gestellt und angegangen werden müssen, um diesen Übergang positiv zu meistern. Diese Arbeit soll einen zeitgemässen Beitrag für die Entwicklung meiner Gemeinde<sup>1</sup> und anderer im Aufbau befindlichen Gemeinden beisteuern, um bewusst auf gewisse Entwicklungstendenzen reagieren zu können.

Nach einem einführenden Teil wird dem Forschungsthema von der Fachliteratur her angenähert, um daraus Arbeitshypothesen zu formulieren. Anschliessend wird daraus eine empirische Untersuchung abgeleitet und durchgeführt werden. Die gewonnenen Erkenntnisse werden einerseits in Bezug zu den Hypothesen gesetzt. Andererseits werden sich aus diesem Forschungsmaterial auch neue Thesen und Schlussfolgerungen ableiten lassen<sup>2</sup>, was den eigentlichen Kern der Untersuchung bildet.

## 1.2 Die Forschungsfrage

Die Forschungsfrage soll den Rahmen der Untersuchung geben und auch hier am Anfang stehen, denn die Ergebnisse der Arbeit werden immer wieder an ihr gemessen werden:

Gibt es bei im Aufbau befindliche Gemeinden gemeinsame Herausforderungen und Strategien für quantitativen und qualitativen Wachstum beim Übergang von der Erst- in die Zweitgeneration in folgenden Bereichen: Leitungsebene, geistliche Ebene, Beziehungsebene, Kulturebene<sup>3</sup>?

---

<sup>1</sup> Freie Evangelische Gemeinde Ilanz

<sup>2</sup> Das Vorgehen ist genauer im Kap. 1.5 beschrieben

<sup>3</sup> Ebenenbezeichnungen angelehnt an Towns/Wagner/Rainer 1998:5

### 1.3 Der hermeneutische Ansatz dieser Arbeit

„Wieso soll man sich überhaupt mit der analytischen Seite des Gemeindebaus beschäftigen? Es ist ja sowieso alles Gottes Werk!“ Diese Aussage beschäftigt mich seit vielen Jahren. Ich pflichte C. Peter Wagner (1976:29) bei, wenn er in seinem Buch *Your Church can Grow* den Zweck der induktiven Annäherung an das Thema ausführt: Gott sei durch seinen Geist in den Gemeinden am Wirken – das sei und bleibe die Grundlage der Bemühungen um Gemeindebau. Aber wenn wir die Geschichte der grossen Kirchen studieren, könnten wir daraus lernen, wie Gott wirke. Wagner sieht die Tatsache, dass eine Gemeinde wächst, als Gottes Wille an. Gott erledigt seine inspirative Arbeit sicherlich tadellos, nur wird Sein Werk durch Menschen oft in falsche Wege gelenkt, ja manchmal sogar verpfuscht (Wagner 1976:41f). Leitende Personen sollen sich aber vor Augen führen, dass es auch Studium und harte Arbeit dazu braucht (:48)<sup>4</sup>. Hinter den Kulissen betrachtet stellt man fest: Die Gründe für die unterschiedliche Entwicklung sind sehr komplex (:31)<sup>5</sup>. Hier geht es also darum, Gottes Wege zu verstehen, den Blick auf Gemeinden, auf deren Vergangenheit und auf deren Strategien zu richten und daraus Schlüsse zu ziehen.

Zum Thema Gemeindebau gibt es insbesondere aus evangelischer Sicht bereits zahlreiche Abhandlungen. Schliesslich kann es auch von verschiedenen Seiten beleuchtet werden. Wenn wir drei einflussreiche Gemeinden der ersten Jahrzehnte nach Christus vergleichen, fallen uns grosse Unterschiede auf. Die Jerusalemer Gemeinde hatte einen diakonisch-integrativen Auftrag (Apg 15,5). Antiochien war eine auf den Gottesdienst fokussierte Gemeinde, die stark auf die Gaben der Einzelnen ausgerichtet war (Apg 13,1). In Ephesus musste die Gemeinde gegen allerlei Arten von Okkultismus vorgehen (Apg 19,23). Johannes Reimer (2009:36-40) weist auch darauf hin, dass der Begriff *ἐκκλησία*, als die Herausgerufene keineswegs der Breite des Gefässes der neutestamentlichen Gemeinde gerecht wird. Aus verschiedenen Denkansätzen (:32f) entspringen verschiedene Bilder für die Gemeinde: als Leib (1 Kor 12,27), als Bau (1 Tim. 3,15), als Volk Gottes (1 Petr 2,10), als Herde (Joh 10,11), als Weingarten (Mt 21,33-43), als Tempel (1 Petr 2,5) als Braut (Offb 19,7) oder als Herausgerufene (1 Kor. 4,17). Diese inneren Bilder prägen Verständnis und Strategien einer heutigen Gemeinde.

Das Studium der Fachliteratur soll dazu dienen, die Frage nach den Strategien beim Übergang in eine etablierte Zweitgenerationengemeinde anzugehen. Um ein möglichst breites Feld für die empirische Studie abzudecken, wurde die konsultierte Literatur möglichst breit gewählt. Es geht nicht nur um die Auseinandersetzung mit quantitativem Gemeindegewachstum, ebenso soll der qualitative Aspekt thematisiert werden. Ansichten von Trendsettern der evangelikalen Szene

---

<sup>4</sup> “[...] If your church is not growing and you would like it to grow, it will require prayer, study, hard work and – above all – faith.”

<sup>5</sup> “Church growth science follows suit. It tries to explain, in a reasonable and systematic way, why some churches grow and others decline, why some Christians are able to bring their friends to Christ and into church membership and others are not, or what are the symptoms of a terminal illness in a church.” (Wagner 1976: 43)



wie Rick Warren sind in die Studie eingeflossen. Andererseits war es mir auch wichtig, alternative Ansätze zu studieren: Sian und Stuart Murray Williams, zum Beispiel, haben lange in „grossen“ Kirchen mitgestaltet, nun sind sie aber zu Verfechtern einer *Multivoiced Church* geworden: kleine, kraftvolle Gemeinden, die weitgehend auf autoritäre Strukturen verzichten.

Aus diesem Untersuchungsfeld heraus werden auf den vier Ebenen (Leitungsebene, geistliche Ebene, Beziehungsebene, Kulturebene) bezogen relevante Themenbereiche herausgearbeitet, um daraus Arbeitshypothesen abzuleiten. Dies bildet das Fundament für die empirische Untersuchung. Die *Vision Schweiz*, die Aufbauprojekte im Kontext der FEG Schweiz unterstützt, bildet dabei den Rahmen. Grund dafür ist eine bessere Vergleichbarkeit der Fälle.

## 1.4 Die Methodologie im empirischen Teil

Die empirische Untersuchung dient einerseits dem Ziel, die im ersten Teil aufgestellten Hypothesen zu verifizieren. Andererseits sollen auch neu entdeckte Fragen und Zusammenhänge offen gelegt werden.

Der empirisch-theologische *Praxiszyklus nach Tobias Faix*<sup>6</sup> (2006:64-76) gibt methodologisch den roten Faden für das Vorgehen vor. Dieser wird am Anfang des empirischen Teils weiter ausgeführt. Der Zyklus beschreibt verschiedene Prozessphasen (:64)<sup>7</sup>. Weiter besteht er aus einem grossen und aus einem kleinen Zyklus (:66). Der Grosse beschreibt den Gesamtprozess als Ganzes, der Kleine zielt auf die einzelne Phase ab, die in sich einen geschlossenen Kreis bildet und beliebig oft wiederholt werden kann bis die theoretische Sättigung<sup>8</sup> erreicht scheint.

Für den qualitativ-analytischen Teil wird die *Grounded Theory*<sup>9</sup> nach Strauss und Corbin (1996: 3-42) den Rahmen geben. Ergänzend bietet sich das Modell von Kelle und Kluge (1999:14-36) zur *Fallkontrastierung* und für das *qualitative Sampling* an. Diese methodologischen Werkzeuge finden sich so auch bei anderen Autoren (Faix 2007, Merz 2010) und scheinen sich in dieser Kombination zu bewähren. Indem dem empirischen Teil klare, in einem gewissen Sinn auch vorspu-

---

<sup>6</sup> zum genaueren Beschrieb der Methode vgl. Kap. 3.3.1

<sup>7</sup> Im Gegensatz zu *van der Ven*, der für den Zyklus fünf Phasen beschreibt und vor allem auf die Unterscheidung von induktiven und deduktiven Schritten zielt, definiert Faix sechs zyklisch angeordnete Prozessschritte, die alle in ständiger Abhängigkeit der drei Verfahren zur Theoriegewinnung (Induktion, Deduktion und Abduktion) stehen. Faix nennt die Schritte 1+2: „der Entdeckungszusammenhang“, die Schritte 3-5: „der Begründungszusammenhang“ und Schritt 6: „der Verwendungszusammenhang“ (:65-66).

<sup>8</sup> Die theoretische Sättigung ist dann erreicht, wenn der Forschungszustand am Punkt ist, an dem durch weiteres empirisches Material kaum neue Erkenntnisse zu erwarten sind. Oder wie Kelle/Kluge es ausdrücken (2010:49): „Theoretische Sättigung erfordert stets die Ausschöpfung der maximalen Variation von Untersuchungsgruppen.“ Die Autoren betonen aber auch an dieser Stelle, dass der Entscheid, ob im konkreten Fall die Sättigung erreicht ist oder nicht, ein situativer und subjektiver Entscheid des Forschers ist.

<sup>9</sup> zum Begriff und der Vorgehensweise der *Grounded Theory* vgl. Kap. 3.3.2

rende Hypothesen vorangestellt werden, erfolgt auch eine Annäherung an das Modell von Miles und Huberman<sup>10</sup> (Kelle/Kluge 2010:62).

Aufgrund des eher engen Zeitrahmens, der zur Verfügung steht, wird dem zyklischen Vorgehen im Sinne der *Grounded Theory* nicht vollständig gerecht werden können. Hier müssen einige Kompromisse eingegangen werden, welche die Resultate der Erhebung allerdings nicht wesentlich beeinflussen. Möglicherweise lassen sich auch nicht zu allen im ersten Teil aufgestellten Hypothesen bedeutungsvolle Aussagen herauskristallisieren. Genauso gut können die sich ergebenden Aussagen mit den Hypothesen im Widerspruch stehen, was aber auch als verwertbares Resultat angesehen werden kann.

### 1.5 Das empirisch-theologische Forschungsdesign

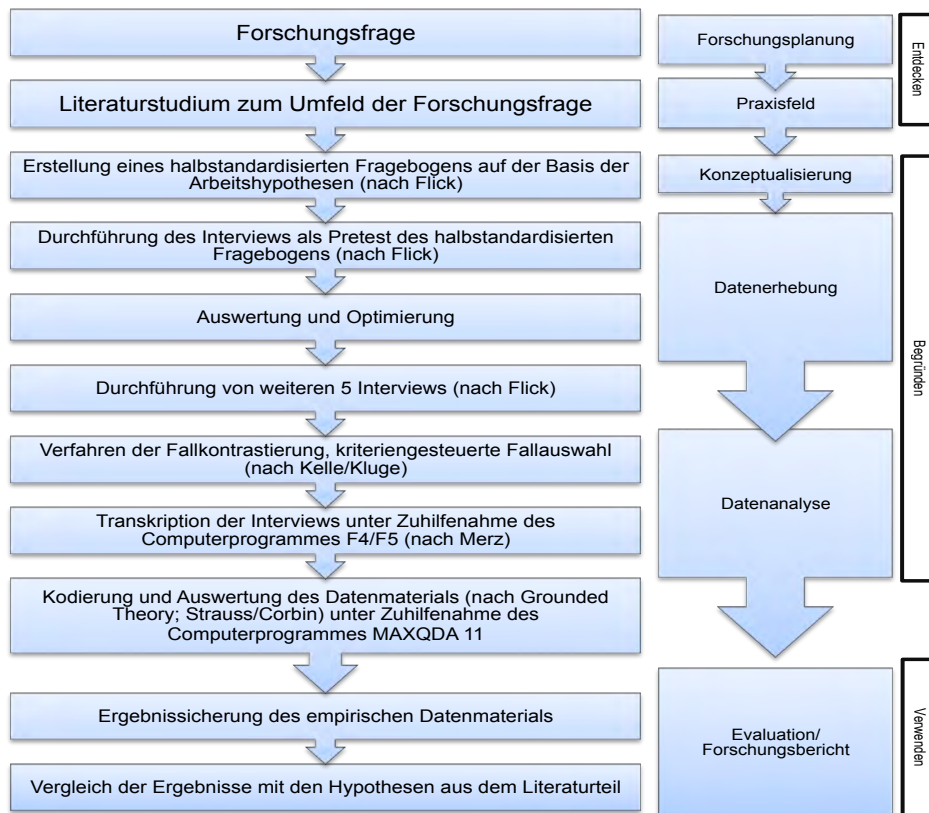


Abb. 1: Das empirisch-theologische Forschungsdesign (nach Flick 2003:252-265)

Die obige Darstellung fasst das Vorgehen grafisch zusammen. Dieses Forschungsdesign lehnt sich an Flick (2003:252-265) an, bezieht jedoch alle Schritte des *Praxiszyklus nach Faix* mit ein, die rechts dargestellt sind. Normalerweise wird Faix' Zyklus, auf den im empirischen Teil näher ein-

<sup>10</sup> Die Autoren nennen als Alternative zum offenen Codieren die subsumtive Codierung, die mit einem mehr oder weniger aus den Annahmen herausgehenden Codierbaum arbeitet. Die Autoren nennen als Grund für die Abweichung ihres Vorgehens zu Straus & Corbin die zielgerichtete Bewältigung des umfangreichen Interviewmaterials.

gehen wird, zyklisch dargestellt. In Kombination mit dem grösstenteils chronologischen Ablauf des Forschungsprozesses drängt sich in diesem Fall die lineare Darstellung auf.

## **1.6 Begriffsklärungen**

Donald McGavran (1990:230) schreibt: „Jede Analyse, die wirkungsvoll sein möchte, muss die verwendeten Begriffe genau definieren.“ So sollte dieser Grundsatz beherzigt und die relevanten Begriffe definiert werden. Es sind vor allem solche, die aus dem Titel der Arbeit hervorgehen.

### **1.6.1 Die erste Generation**

Die erste Generation einer Gemeinde ist häufig mit einer feurigen Leidenschaft verbunden. Diese dürfte je nach Umfeld verschieden gelagert sein: eine evangelistische, gemeindliche, auf Beziehungen oder Lebensführung ausgerichtete Leidenschaft. Die Kultur und Atmosphäre der Gemeinde wird zu einem grossen Teil von den Pionieren bestimmt, die von Anfang dabei waren, die häufig auch prägende Bekehrungserlebnisse erlebt haben. Der Zeitpunkt der Ablösung von der ersten in die zweite Generation ist auf etwa 25 Jahre nach der Gründung der Gemeinde definiert. Der Gedanke dahinter: Nach dieser Zeitspanne stellen tragende Personen oft ihre Positionen anderen zur Verfügung.

### **1.6.2 Die zweite Generation**

Die zweite Generation bringt häufig eine neue Ausrichtung: Kinder der Pioniere können Verantwortung übernehmen, es können auch Neuzuzügler dazu kommen. Eine dritte Gruppe, die diese Neuausrichtung prägen kann, sind Menschen, die neu zum Glauben an Jesus Christus finden. Wenn mindestens eine dieser Gruppe die Atmosphäre in der Gemeinde prägt und die Pioniere bezüglich Einfluss auf die Gesamtatmosphäre abgelöst werden, kann man vom Beginn einer Zweitgenerationengemeinde reden.

### **1.6.3 Die etablierte Gemeinde**

Jede kirchliche Gemeinde hat ihre eigene Biografie, ihre einzigartige Vergangenheit, die sie prägt und sie zu dem werden lässt, was sie ist. Die aus der Aufbauarbeit der FEG Schweiz entstandenen Gemeinden weisen in vielerlei Hinsicht ähnliche Entstehungsmuster auf. Dies fördert eine zielgerichtete und vergleichende Analyse. Aus diesem Grund wurden solche Gemeinden ausgewählt, die aus den Bestrebungen der Vision Schweiz als Aufbaugemeinden entstanden und in die Unabhängigkeit geführt worden sind. Da der Rahmen der Vision Schweiz und der FEG Schweiz eher traditioneller Art ist, kann davon ausgegangen werden, dass die unten erwähnten Kriterien angemessen ist. Würde eine Jugendkirche, wie z. B. das ICF (International Christian Fellowship), unter die Lupe genommen werden, müsste man in dieser Hinsicht differenzieren.

In der vorliegenden Arbeit wird von einer etablierten Gemeinde<sup>11</sup> gesprochen, wenn folgende Gegebenheiten erfüllt sind:

- Eine finanzielle stabile Situation ist vorhanden, die es der Gemeinde grundsätzlich ermöglicht, sich selber zu tragen. In untersuchten Kontext wird davon ausgegangen, dass ein Pfarrer zu mindestens 80% angestellt werden kann. Häufig ist das der Fall, wenn die Anzahl der regelmässigen erwachsenen Gottesdienstbesucher zwischen 60 und 80 liegt.
- Es sind genügend personelle Ressourcen vorhanden, dass die üblichen Gefässe (Kinderprogramm, Jugendgruppe, Erwachsenenarbeit, Seniorenarbeit) regelmässig stattfinden können.
- Es herrscht eine gewinnende Grundatmosphäre, sowohl auf Leitungsebene als auch unter den Gemeindegliedern.

Es soll an dieser Stelle gesagt sein, dass diese Eingrenzung keineswegs bedeutet, dass diese Arbeit nur für den Bund der FEG Schweiz relevant ist. Sie erfolgt, wie oben bereits erwähnt, zur besseren Vergleichbarkeit und weil eine entsprechende Ausweitung der Untersuchung den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde. Viele der Erkenntnisse können auch auf andere junge Gemeinden übertragen werden.

## 1.7 Grundbegriffe

### 1.7.1 Gemeindegewachstum und Erweckung

Folgende Aussage entspringt wohl aus dem Herzen eines engagierten Gemeindeführers: Die Motivation für die Arbeit eines Missionars, Pfarrers oder Diakons liegt in der Sehnsucht nach Erweckung. Es ist die Sehnsucht danach, als Gottes Werkzeug zu dienen, damit der Allmächtige mit den Menschen eine Geschichte schreiben kann, die Menschenleben verändert. Deswegen soll dieses Teilkapitel dem Zusammenhang von Gemeindegewachstum und dieser Sehnsucht gewidmet sein. Gemeindebau kann die effizienteste Art von Evangelisation überhaupt sein, wenn die langfristige Perspektive im Blick behalten wird.

Im folgenden wird das Wort *Erweckung* benutzt, obwohl es nur zum Teil den gemeinten Bedeutungskern trifft. *Erweckung* deckt eher den geistlichen Teil ab, in dem Bekehrung im Vordergrund steht. Der Begriff beschreibt etwas, was tot war und wieder aufgeweckt wird. Das englische Wort *revival* trifft den Kern viel eher. Es drückt eine geistige Wiederbelebung aus, die erwecklich wirkt. Der kontextuell-kulturelle Aspekt kommt darin besser zur Geltung.

Gemeindegewachstum kann auf verschiedenen Ebenen erfolgen. Man redet von drei verschiedenen Formen:

- Biologisches Wachstum (die Kinder der Gemeindeglieder wachsen auf natürliche Art und Weise in die Gemeinde mit hinein)
- Bekehrungswachstum (neue Bekehrte, die zur Gemeinde finden)
- Transferwachstum (Gläubige anderer Gemeinden stossen dazu)

---

<sup>11</sup> Diese Gegebenheiten fokussieren aus Gründen der Vergleichbarkeit auf das Umfeld der Vision Schweiz.

Die Sehnsucht jeder Gemeinde sollte in erster Linie das Bekehrungswachstum sein, weil nur dieses das Potenzial für eine Erweckung birgt.

Rick Warren (1995:13) vergleicht Gemeindebau mit Surfen. Man kann lernen, eine Welle zu reiten. Aber es gibt kein Seminar, wo man lernt, wie man eine Welle baut. Wellen lässt Gott entstehen. Analog können wir die Rahmenbedingungen für den Gemeindebau nicht schaffen. Diese sind gottgegeben. Wir können unser Bestes geben, um Gottes Welle zu verstehen und auf ihr zu reiten. Das führt auch zu einem Haltungswechsel: nicht mehr das, was ich selber tue, sondern was Gott tut steht im Zentrum<sup>12</sup>.

### 1.7.2 Das Zielpublikum einer Erweckung

Bei der Erweckung steht nicht das einzelne Individuum im Vordergrund. Vielmehr sollen Gefässe für ein vorher definiertes Zielpublikum geschaffen werden. McGavran (1990:224f) fasst mit unten stehender Abbildung die unterschiedliche Ausgangslage zusammen, mit der eine Gemeinde bei der Erweckung konfrontiert werden kann. Die zugrunde liegende Frage lautet: In welchem Masse ist es für die Glieder dieser homogenen Gruppe eine echte Alternative, Christ zu werden? Daraus resultiert die momentane Empfänglichkeit für das Evangelium.<sup>13</sup>

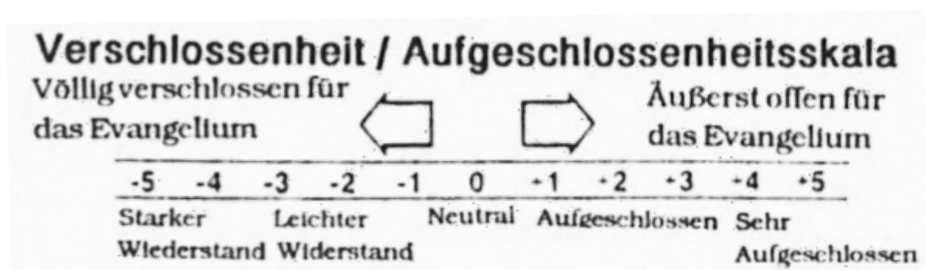


Abb. 2: Verschlossenheits- und Aufgeschlossenheitsskala (McGavran 1990:224)

McGavran betont weiter (:226f) die Bedeutung des Faktors Aufgeschlossenheit für Evangelisation. Dieses allein sei aber keineswegs eine Erfolgsgarantie. Christliche Leiter müssten in doppelter Hinsicht Bereitschaft aufbringen: Erstens, um auf Veränderungen bezüglich Aufgeschlossenheit von homogenen Gruppen Ausschau zu halten. Andererseits müssen Leiter auch bereit sein, möglichst viele Berührungspunkte zu diesen Bevölkerungsgruppen zu pflegen. Erst dadurch lässt sich ausmachen, welche Schritte notwendig sind. Johannes Reimer (2009:194-204) nennt dieses genaue Hinschauen *Kontextanalyse*. Das *evangelistische Potenzial* beschreibt McGavran als Verschmelzung von *evangelistischem Engagement* und dem gleichzeitigen Auftreten *erhöhter Aufgeschlossenheit*.

<sup>12</sup> Unser Gebet lautet nicht mehr: „Lord, bless what I’m doing“, sondern: „Lord, help me to do what you are blessing.“<sup>12</sup> (Warren 1995:15)

<sup>13</sup> Dieses Modell mit dem Fokus auf konkreten Vorteilen stammt aus dem Kontext von Dritt-Welt-Länder, in denen McGavran lange Zeit missionarisch tätig war.

### 1.7.3 Der Weg der Erneuerung

Gemeinden, die ein Turnaround erlebt haben, erwähnen immer wieder das Prinzip *von innen nach aussen* (Schmid 2011:42). Auf diesem Prinzip basierend nennt Snyder in seinem Buch *Signs of the Spirit* (1997:285-91) fünf verschiedene Dimensionen zur Erneuerung des Lebens in einer Gemeinde:

1. Die *persönliche Erneuerung*: das tiefe Bewusstsein der Identität in Gott
2. Die *körperschaftliche Erneuerung*: die Kraft des kollektiven Zusammengehörigkeitsgefühls
3. Die *konzeptionelle Erneuerung*: die Zielrichtung einer formulierten Vision
4. Die *strukturelle Erneuerung*: geformte Gefässe, die das Leben als Christ oder als Gemeinde begünstigen.
5. Die *missiologische Erneuerung*: das Fenster vom Inneren zum Kernauftrag nach aussen

Die Reihenfolge der Dimensionen ist grundsätzlich nicht umkehrbar. Erst aus der inneren, persönlichen Erneuerung ergibt sich das Anliegen für das Gefäss der Gemeinde. Und erst die Strukturgebung kann eine angemessene äussere Form schaffen, durch die der Kernauftrag begünstigt wird. Diesem Gefäss und seinem Wachstum, seinen Herausforderungen und Grenzen wird nun in den folgenden Abschnitten Raum geben.

### 1.7.4 Quantität oder Qualität?

Die 1980er- und 1990er-Jahre waren in der evangelikalen Welt vor allem auf das zahlenmässige Gemeindegewachstum ausgerichtet. Jedoch konnte häufig beobachtet werden, dass diese schnell gewachsenen Gemeinden von vielen als oberflächlich wahrgenommen wurden und dann auch wieder verlassen wurden. Nach der Jahrtausendwende besinnt man sich sehr stark auf die Förderung der Jüngerschaft: die Qualität steht im Vordergrund. Für viele traditionelle Evangelisten kommt dabei die klassische Evangelisation zu kurz und der Missionsauftrag geht dabei verloren<sup>14</sup>. Wichtig jedoch ist, diese Prozesse als Wechselspiel zu sehen: Quantitatives Wachstum fördert die Jüngerschaft und sorgt in einer Verstärkung des Auftrages als Gemeinde damit gleichzeitig für eine erneute Stärkung des qualitativen Wachstums. So schliesst sich der Kreis. Die FEG Rapperswil, besser bekannt unter dem Namen *Kirche im Prisma*, fand aus einer fast hoffnungslosen Situation zu grossem zahlenmässigem Wachstum. Das war aber nur möglich, weil das Potenzial innerhalb der Gemeinde zuvor eine Stärkung erlebt hatte. In einem Prozess *von innen nach aussen* entstand so auch ihr Motto: *beschenkt um zu schenken!* Gott schenkt uns durch seine Gnade ewiges Leben. Diese Einsicht schafft eine *intrinsische*<sup>15</sup> Motivation, Gott zu dienen und das Evangelium weiter zu geben.

---

<sup>14</sup> Vor allem in Form von frontaler, konfrontativer Grossevangelisation

<sup>15</sup> *intrinsisch*: wird vor allem im sozial-pädagogischen Kontext gebraucht und bedeutet *von innen heraus*

### 1.7.5 Qualitatives Gemeindegewachstum

Rick Warren, Pastor der bekannten Saddleback Church, betont den Aspekt des qualitativen Gemeindegewachstums<sup>16</sup>. Der Gesundheitszustand einer Gemeinde solle nicht am Potenzial der Sitze, sondern am Sendungspotenzial festgemacht werden (Warren 1995:32).

Willi Honegger, reformierter Pfarrer in Bauma, betont (Idea Spektrum 42/2012:4), dass eine vitale Kirche ihrem Grundauftrag<sup>17</sup> nachkommen muss, um mittelfristig auch Leben weiter geben zu können. Kinderwagen vor der Kirche seien ein guter Gradmesser für geistliches Leben in der Kirche. Zweifellos sei ein Schritt nach vorne bei der Qualität gleichbedeutend mit einer Investition in die Zukunft.

Im Gegensatz zu quantitativem Gemeindegewachstum kann der qualitative Fortschritt nur schwer gemessen werden. Die zentrale Frage lautet: Wie soll Qualität, Gesundheit, Vitalität gemessen werden?

Im Zusammenhang mit qualitativem Wachstum taucht oft in der Literatur der Begriff *Reife* auf: gemeint ist die Reife der Gemeinde bzw. die Reife der einzelnen Gläubigen. Im folgenden soll dieser Begriff ebenfalls verwendet werden, er soll aber von verschiedenen Seiten gefüllt werden. Um die Idee der *Reife* zu veranschaulichen, möchte ich die Ausführung mit dem Leitbild der FEG (Freien evangelischen Gemeinde) Ilanz ergänzen (vgl. Abb. 3). Bei vier Bereichen steht die innere Reife im Fokus, während der Aussendienst eher nach aussen gerichtet ist. Als Eckstein jeder Gemeinde steht Jesus im Zentrum. Im Folgenden werden die vier nach innen gerichteten Aspekte der Reife kurz beleuchtet werden.



Abb. 3: das Leitbild der FEG Ilanz

#### Charakterbildung: das intrinsische Bedürfnis nach geistlichem Wachstum entdecken

Häufig wird eine grosse Stärke von Pioniergemeinden zu einer grossen Schwäche. Nach einem prägenden Bekehrungserlebnis kann eine ungesunde, fast schon gesetzliche Verbindlichkeit des

<sup>16</sup> „I believe the key issue for churches in the twenty-first century will be church health, not church growth“ (Warren 1995:16).

<sup>17</sup> Hier ist der Fokus gegen innen gemeint: den Menschen eine geistliche Geborgenheit geben zu können, sie in ihren Bedürfnissen ernst zu nehmen.

Bekehrten gegenüber der Gemeinde entstehen. Man geht in den Sonntagsgottesdienst, weil sich das als guter Christ so gehört, und nicht, weil das Bedürfnis nach Gemeinschaft mit Gott und den Menschen an erster Stelle steht. So kann ein sozialer Druck entstehen, weil der regelmässige Besuch des Gottesdienstes innerhalb der Gemeinde als Pflicht eines vollwertigen Gemeindeglieds angesehen werden kann. McGravan nennt als viertes Prinzip von Volksbewegungen (1990:270) die innere Reife der Gemeinde. Aus seiner Erfahrung folgert er, dass Gemeinden, die nicht nur sonntags, sondern auch unter der Woche Gottesdienst feiern, eine schnellere *Reife der Gläubigen* erreichen. Gemeinden, die am Sonntag zwei Gottesdienste veranstalten, entwickeln durch die daraus resultierende Differenzierung der Anlässe tendenziell mehr christliche Dynamik. Bei diesen Gemeinden entdeckt er ein inneres Bedürfnis, eine intrinsische Motivation, Teil der Gemeinde zu sein und in irgendeiner Form mitzugestalten.

### **Beziehungspflege: eine authentische Gemeinschaft leben**

Beziehungen machen eine Gemeinschaft aus. Für viele werdende Christen ist das offene Beziehungsnetz in einer Gemeinde ein entscheidender Faktor, ob sie sich wohl und aufgenommen fühlen oder nicht. Und es ist wohl das Element, das die Leitung am wenigsten beeinflussen kann. Eine ansteckende Gemeinschaft ist das Resultat einer Vielzahl von persönlichen und gemeinschaftlichen Prozessen.

### **Liebesdienst: die freimachende Liebe Gottes weitergeben**

Wie Gott in Jesus Mensch geworden ist und aus Liebe zu den Menschen sein Leben für sie gelassen hat, so sollen auch die Christen diese Liebe weitergeben. Gerade in einer Zeit, in der alles einen messbaren Gegenwert besitzt, hat diese Bedingungslosigkeit den Status der Selbstverständlichkeit längst verloren. Aber genau darin sieht man die Reife eines Christen und Jesusnachfolgers: geben ohne Erwartungshaltung, lieben ohne Forderung von Gegenliebe.

### **Gabeförderung: die Gabenvielfalt gezielt fördern und einsetzen**

Stuart Williams, selbst jahrzehntelang Leiter von traditionell geleiteten Gemeinden, betont in seinem Buch *A Multivoiced Church* (2012:167 ff) den Weg von einer stark leiterzentrierten zu einer gemeindezentrierten Kirche. Dabei betont er das qualitative Gemeindegewachstum. Er begründet seine Vorstellung mit der Praxis von Jesus: Eine gesunde Form von Leiterschaft verhindere die heutzutage auch in der kirchlichen Welt weitverbreiteten Burnouts. Voraussetzung sei ein adäquater Umgang mit den eigenen Gaben. Laut Williams kann jedes Mitglied die Gemeinde bereichern. Dieser Fokus auf die gemeinsame Verantwortung mache eine Gemeinde auch für Aussenstehende attraktiv. Das stehe im Gegensatz zu der Vorstellung einer attraktionalen Gemeinde, die alles daran setze, mit ihrem massgeschneiderten Programm so viele Menschen wie möglich



in ihre Veranstaltungen zu locken. Diese Vielstimmigkeit<sup>18</sup> beschreibt nach Williams den Weg zur *missionalen Gemeinde*<sup>19</sup>. Johannes Reimer (2009:223) dagegen sieht die Mission vielmehr in der Sendung der Gemeinde verankert, die den aussenstehenden Menschen in seinem materiellen, sozialen und kulturellen Kontext abholt.

### 1.7.6 Quantitatives Gemeindegewachstum

Heutzutage wird versucht, alles zu quantifizieren: von der Zwiebelmenge in der Gerstensuppe eines 5-Sterne-Restaurants über die Anzahl Schweizer Olympiamedaillen bis hin zur Anzahl Abtreibungen pro Jahr in der Schweiz. Zahlen geben uns Sicherheit, auf der richtigen Seite zu sein. Zahlen geben uns das Recht, uns über eine offensichtlich dramatische Situation zu empören. Sie schenken uns Befreiung des Gewissens in einem gesellschaftlich geprägten Erfolgsdruck.

In den 1980er-Jahren errangen Gemeindebautheorien, die sich über das Überwinden der quantitativ definierten Wachstumsschwellen definierten, an Bedeutung. Schwerpunkte, meist struktureller Art, sollten der Gemeinde helfen, diese Barrieren zu überwinden. Die Praxis hat jedoch gezeigt, dass Modelle, die weitgehend auf quantitatives Wachstum ausgerichtet sind, ausgedient haben. In unserer modernen Gesellschaft, in der das Individuum im Zentrum steht, braucht es auch in der Kirchenlandschaft massgeschneiderte Lösungen, die auf die Bedürfnisse und Wünsche des Menschen eingehen. Dudley erwähnt (1989:51), dass quantitatives Wachstum weniger vom Potenzial als von der Haltung der Gemeinde abhängt. Zudem scheint die Eingliederung eines Neubekehrten in eine kirchliche Gemeinschaft schwieriger vorzustattenzugehen: Dudley verwendet die biblische Metapher der Adoption (:55), um die Eingliederung und Begleitung von Neubekehrten in die Gemeinde zu veranschaulichen. Hier kommt auch die Rolle der etablierten Generation zum Tragen. In der Gemeinschaft wird Verantwortung füreinander übernommen, oft in Form eines *Mentorings* (:59).

Wie wird quantitatives Wachstum überhaupt festgestellt oder gemessen? Wagner (1976:69) schlägt die Variante des *Composite Membership*<sup>20</sup> vor. Es wird aus dem Mittelwert der folgenden drei Zahlen berechnet: die Mitgliederzahl am Jahresende, die durchschnittliche Anzahl Besucher beim Lobpreis und die durchschnittliche Anzahl Besucher bei der Wortverkündigung während des Jahres. Bei uns in Mitteleuropa wird das zahlenmässige Wachstum vor allem am Gottesdienstbesuch gemessen.

Die Praxis zeigt auf, dass einer grossflächig beobachtbaren Erweckung, die auch quantitativ gemessen werden kann, eine relativ lange Zeit der Vorbereitung vorangeht. Im Westen von Neuguinea haben Missionare beobachtet, dass solange die Menschen nicht ihre Amulette verbrannt hatten, sie am Wort Gottes nicht interessiert waren (McGavran 1990:249). Weiter scheint wichtig,

---

<sup>18</sup> Engl.: multivoiced

<sup>19</sup> der Begriff *missionale Gemeinde* wird in der bestehenden Gemeindebauliteratur sehr verschieden definiert und bewertet.

<sup>20</sup> Composite Membership eignet sich vor allem im amerikanischen Umfeld und vor allem in grösseren Gemeinden.

dass das Zielpublikum durch die biblischen Massstäbe geprägt wird (:263), um die Grundlagen für eine Erweckung zu legen. McGavran nennt sieben Prinzipien für nachhaltigen Gemeindebau (:249), darunter das ehrliche Bemühen der Gemeinde, wachsen zu wollen. Um eine langfristig gute Grundlage für ein quantitatives Wachstum zu legen, empfiehlt McGavran eine diakonisch-humanitäre Strategie, die allerdings auch im kontextuellen Umfeld verankert sein soll.

Wie schnell soll eine Gemeinde wachsen? Wagner bezieht sich auf McGavran und (1976:70) schlägt für unsere Breitengrade eine ideale Wachstumsrate von 25 Prozent in einem Jahrzehnt vor. In den USA setzt er die Messlatte jedoch um einiges höher: 100 – 200 Prozent seien gute Wachstumswerte und ab 300 Prozent werde man nach Patentrezepte gefragt.

Welche Dimensionen soll eine kleine Kirche annehmen? Lyle E. Schaller (1997:6) schlägt vor, die Obergrenze bei 45 Mitgliedern zu setzen. James E. Lowrey setzt die Schwelle bei 250 Mitgliedern an (Dudley 1978:20). Die Definition einer kleinen Kirche hängt zum Teil auch von der Art der Gemeinde ab. Eine mennonitische Gemeinde mit 75 Gottesdienstbesuchern stellt schon eine relativ grosse Gemeinde dar, während bei einer presbyterianischen Kirche ist die Schwelle einiges höher liegt. Es ist schwierig, die Dimension einer „kleinen“ Gemeinde zu definieren. Sie hängt stark von der Perspektive und den Rahmenbedingungen ab.

Aus diesen Darstellungen geht hervor, dass, obwohl quantitatives Wachstum angestrebt werden soll, die Messskala kontextuell sinnvoll angepasst werden muss.

## 2. DER FORSCHUNGSSTAND

In diesem Kapitel werden die wichtigsten Erkenntnisse zur Forschungsfrage aus der bestehenden Fachliteratur zusammen gefasst. Diese dienen als Vorbereitung und Grundlage für den empirischen Teil.

### 2.1 Herausforderungen einer Gemeinde im Prozess der Etablierung

Crandall betont in seinem Buch *Turnaround Strategies for Smaller Churches*<sup>21</sup>, dass es in einer kleinen Kirche unzählige potentielle Hindernisse für ein Turnaround gebe (1995:60). Es sei aber von enormer Wichtigkeit, sie zu erkennen und zu benennen. Die Rangliste der zehn wichtigsten Hindernisse sieht folgendermassen aus:

1. die mangelnde Vision, Gottes Wille umzusetzen
2. eine pessimistische Haltung, die den Mitgliedern die Energie raubt
3. Mitglieder, die sich zu alten Wegen und Ideen bekennen
4. unzureichende Finanzen
5. unflexible ältere Mitglieder
6. unzureichende oder heruntergekommene Einrichtungen
7. tiefer Stand an Glaube und Hingabe
8. eine kühle und kontaktscheue Haltung gegenüber Aussenstehende
9. Machtgruppen, die Konflikte schaffen
10. eine Einstellung des Überlebens

Hindernisse und Herausforderungen verlangen nach Lösungen. Diese sind aber immer wieder im Zusammenhang mit der eigenen Identität zu finden<sup>22</sup>. Eine kleine Gemeinde „findet ihre Identität in vergangene Ereignisse, ihre Wurzeln an wichtigen Orten, ihre Kraft im Zyklus wiederkehrender Ereignisse“ (Dudley 1978:177). Mehrere kleine Gemeinden bieten ein breiteres Spektrum an Individualisierungsmöglichkeiten als eine einzige grosse Gemeinde. Gerade in unserer postmodernen Zeit, in der jeder auf seiner eigenen Scholle schwimmt (:178), nehmen kleine Gemeinden besser Rücksicht auf die Wünsche und Bedürfnisse ihrer Mitglieder als grosse Gemeinden. Eine stetig wachsende Gemeinde verliert ihren familiären Charme, sie hört auf, „klein und schön“ zu sein (:14). Es fällt den Alteingesessenen schwer, auf die neuen Ankömmlingen zuzugehen, die scheinbar die Intimität ihrer Familie zu zerstören drohen (:51).

Im folgenden werden zwei Gemeinden der Urkirche beschrieben, die nach erfolgsversprechenden ersten Jahrzehnten des Gemeindeaufbaus in die Lethargie der zweiten Generation gefallen waren: Laodicea und Ephesus.

---

<sup>21</sup> Die Erkenntnisse entnimmt Crandall einer empirischen Studie kleinerer Gemeinden in den USA, bei der er rund 100 Gemeindeleiter befragte.

<sup>22</sup> In Kap. 2.6.1 wird näher auf die Prägung der Pioniergeneration und die für den Prozess in die zweite Generation zu beachtenden Punkte eingegangen.

### 2.1.1 Herausforderungen ausgewählter biblischer Gemeinden der zweiten Generation

#### Die Gemeinde in Laodicea: Lauheit

Laodicea war eine bedeutende Handelsstadt, günstig an einem Verkehrsknotenpunkt gelegen. Neben der blühenden Textilindustrie war die Stadt Dreh- und Angelpunkt der damaligen Finanzwelt. Auch im medizinischen Bereich war Laodicea erfolgreich. Sie war u.a. für eine besondere Augensalbe bekannt (Offb 3,18). Nach einem Erdbeben im Jahr 60/61 nach Christus hatten es die Bürger geschafft, die Stadt aus eigener Kraft wieder aufzubauen, was sie mit Stolz erfüllte.

Auf all diese Errungenschaften der Stadt spielt der Text des Sendschreibens in der Offenbarung (Offb 3,14-22) deutlich an. Die christliche Gemeinde, gegründet zur Zeit Paulus', befand sich inzwischen in der 2. Generation und hatte ebenfalls Anteil am allgemeinen Wohlstand der Stadt, wie aus folgendem Zitat hervorgeht: „Denn du sprichst: Ich bin reich und habe Überfluss, und mir mangelt es an nichts! – und du erkennst nicht, dass du elend und erbärmlich bist, arm, blind und entblösst“ (Offb 3,17).

Wohlstand, Erfolg und die daraus resultierende Haltung des Stolzes könnten dazu beigetragen haben, dass Gott der Gemeinde sagte: „Ich kenne deine Werke, dass du weder kalt noch heiss bist. Ach, dass du kalt oder heiss wärst! So aber, weil du lau bist, (...)“<sup>23</sup> (Offb 3,15f). Die Gemeinde in Laodicea, die einst blühend und kraftvoll gewesen war, hatte beim Übergang in die zweite Generation ihre Vitalität verloren und war geistlich lau geworden.

#### Die Gemeinde in Ephesus: Verlassen der ersten Liebe

Ephesus besass den grössten Hafen Kleinasiens und war mit 200'000 Einwohnern eine der bedeutendsten Städte des Römischen Reiches (Reimer 2009:60). Die Stadt lag am Puls der Handelsstrassen und war das Zentrum der Verehrung der Göttin Artemis. Ihr Tempel zählte zu den *Sieben Weltwundern der Antike*. Obwohl Paulus drei Jahre lang in Ephesus gewirkt hatte, verlor die Gemeinde 40 Jahre nach ihrer Gründung ihre Leidenschaft und Inbrunst für Christus; das geistliche Leben war zu einer kalten, mechanischen Rechtgläubigkeit geworden. Sie versuchten lehrmässig und moralisch rein zu leben, doch dies ersetzte nicht die Liebe zu Christus, die sie aufgegeben hatten: „Aber ich habe gegen dich, dass du deine erste Liebe verlassen hast“ (Offb 2,4)<sup>24</sup>.

---

<sup>23</sup> Hier nimmt die Bibel Bezug auf die Wasserversorgung von Laodicea. „Das nahe gelegene Hierapolis war für seine heissen Quellen berühmt, und Kolossä für seine kalten, erfrischenden Wildwasserbäche. Doch Laodizea hatte dreckiges, lauwarmes Wasser, das kilometerlang durch einen unterirdischen Aquädukt floss. Fremde, die nicht daran gewöhnt waren, spuckten es sofort wieder aus. Die Gemeinde zu Laodizea war weder kalt und ablehnend gegenüber Christus, noch heiss und voller geistlichem Eifer. Stattdessen waren die Christen dort lauwarme Heuchler, die bekannten, Christus zu kennen, doch nicht wirklich zu ihm gehörten.“ (McArthur Studienbibel 2002:1925)

<sup>24</sup> Auf dieses Phänomen der erkalteten ersten Liebe wird besonders im Kapitel 2.5.2 näher eingegangen.

Ephesus hatte eine intensive und erfolgreiche Zeit des Gemeindeaufbaus<sup>25</sup> hinter sich. Wie konnte das Feuer der Erstgeneration innert 40 Jahre erlöschen? Fehlten die Vorbilder auf Leiter-ebene, die eine Vision für die Zukunft der Gemeinde hätten entwerfen sollen? Oder war eine ungesunde Kompromissfreudigkeit eingetreten?

### **2.1.2 Wesentliche Unterschiede im überseeischen und im schweizerischen Gemeindebau**

Die Literatur, die in den nächsten Kapiteln für die Überlegungen zurate gezogen wird, ist weitgehend aus dem Bereich des Gemeindebaus in Nordamerika<sup>26</sup>. Deshalb ist es bedeutsam, dass die wichtigsten Unterschiede kurz beleuchtet werden.

1. Bei uns ist die Kirche verstaatlicht. So haben es Freikirchen schwerer, neben den offiziellen, der römisch-katholischen und der evangelisch-reformierten Denomination, sich zu behaupten und vom Sektenimage frei zu werden.
2. Die Kirche in den USA war über viele Jahrhunderte nebst der religiösen Prägung auch Ausdruck für den Gruppenzusammenhalt und für politisch-soziale Ziele in der Rassenfrage. Dies führte zu einem anderen Verständnis für die Kontextualisierung der Kirche in ihrer Umwelt.
3. Die Schweiz schaut auf eine Jahrtausende alte Kultur und Tradition zurück. Der gepflegte Föderalismus führte zu einer enormen Zersplitterung in viele Bevölkerungsgruppen. In den USA ist die Homogenität im Vergleich zu der flächenmässigen Ausdehnung viel grösser.
4. Die Amerikaner sind insgesamt offener, oberflächlicher und begeisterungsfähiger. Aus diesem Grund sind aufkeimende Massenbewegungen wahrscheinlicher. Dies führt in einem weiteren Schritt zu sehr hohen Wachstums- und Schrumpfungsraten der einzelnen Gemeinden.

### **2.1.3 Besonderheiten des Gemeindebaus auf dem Land**

Ländliche Gemeinden bilden den Fokus der empirischen Untersuchung dieser Arbeit. Deshalb seien an dieser Stelle kurz einige relevante Besonderheiten für den Gemeindebau auf dem Land dargestellt:

1. In ländlichen Gemeinden kennen sich die Leute viel mehr aus dem Privatleben. Das kann zu einer grösseren sozialen Kontrolle führen aber auch zu engerer Vertrautheit.
2. Ländliche Gemeinden besitzen bevölkerungsmässig weniger Potenzial. Das führt tendenziell zu tieferen Wachstumsraten.
3. Die Konkurrenz anderer ähnlich ausgerichteter Gemeinden auf dem Land ist kleiner. Das kann den Identitätsfindungs- und Optimierungsprozess verlangsamen.

---

<sup>25</sup> „Die Gemeinde wächst so stark, dass Handwerker, die vom Verkauf der Götzengegenstände lebte, um ihren Gewinn fürchten mussten und einen Aufstand in der Stadt anstifteten (Apg 19,23ff)“ (Reimer 2009:60)

<sup>26</sup> Der Grund dafür ist das weitgehende Fehlen von konzeptentwickelnder Literatur auf mitteleuropäischem Gebiet.

## 2.2 Strategien einer Gemeinde im Prozess zur Etablierung

In der modernen Geschäftswelt werden Visionen und Leitbilder am Laufband produziert. Häufig werden sie aber zu Marketingzwecken missbraucht, ohne dass sie wirklich geerdet werden und ohne dass daraus umsetzbare Strategien abgeleitet werden.

Auch in der Kirchenlandschaft sind solche richtungsangegebende Papiere enorm wichtig, um nicht nur gemeinsam am gleichen Strick, sondern auch gleichen Strickende zu ziehen. Ron Crandall befragte rund 100 Pastoren kleinerer Gemeinden über ihre Arbeit. Bei ihm kamen einige erstaunliche Feststellungen zutage. Unter anderem fasste er 12 Strategien als Basis für einen erfolgreichen Turnaround folgendermassen in der Reihenfolge der Priorität zusammen: (1995:22)

1. das Vertrauen der Gemeinde untereinander und die Hoffnung für die Zukunft stärken
2. das Anliegen für unerreichte Menschen anregen
3. initiative und effiziente pastorale Leiterschaft stärken
4. zu einer positiven und annehmenden Atmosphäre in der Gemeinde ermutigen
5. die eigene Position und Vision klären und darin als Vorbild leben
6. helfen eine klare, von der Gemeinschaft gestützte Vision zu entwickeln
7. für die geistliche Erneuerung der eigenen Mitglieder kämpfen und beten
8. um eine hohe Qualität im Predigtendienst und um einen inspirierenden Lobpreis besorgt sein
9. bemüht sein, neue Menschen zu erreichen und als Gemeinde zu wachsen
10. die Wichtigkeit des Gebetes unterstreichen und es auch praktizieren
11. neue Programme entwickeln, speziell für Kinder und Jugendliche
12. Risiken planen und sie auch eingehen

Diese 12 Strategien werden nun auf die für die Grundstruktur dieser Arbeit gewählten vier Ebenen<sup>27</sup> aufgeteilt. Dabei ist weniger von Interesse, aus welchem der vier Bereiche die Initiative kommt, als vielmehr wohin sie gerichtet ist.

Leitungsebene	Geistliche Ebene	Beziehungsebene	Kulturebene
3 (Leiterschaft)	6 (Gemeindevision)	2 (Anliegen für Menschen)	1 (Vertrauen)
5 (Vision)	7 (geistliche Erneuerung)	9 (Menschen erreichen)	4 (Atmosphäre)
11 (neue Programme)	10 (Gebet)		8 (Qualität)
12 (Risiken)			

Aus dieser Tabelle wird ersichtlich, dass der Fokus von Crandall eher auf die Leitung fokussiert, auf die Dinge, die ein Leiter direkt Einfluss nehmen kann. Ähnlich dieser Strategien wird in den nächsten Kapiteln ausgehend vom 4-Ebenen-Modell versucht, eigene Strategie-Hypothesen zu entwickeln. Bei deren Auswahl wird einerseits auf die Ausgewogenheit zwischen den einzelnen Ebenen, aber auch auf ein Gleichgewicht zwischen qualitativem und quantitativem Wachstum geachtet. Diese Hypothesen bilden dann das Gerüst für die empirische Untersuchung. Dank dieser Vorgehensweise wird sicher gestellt, dass ausgewogene Schwerpunkte gesetzt und relevante Fragen gestellt werden.

<sup>27</sup> Diese vier Ebenen sind von Towns/Wagner/Rainer (1998:5) abgeleitet und durch vergleichbare Modelle (z. B. Martin Bühlmann, Wachstumsschwellen überwinden) angepasst worden. Ursprünglich nannten die Autoren die Ebenen: *Leadership Skills, Ministry Skills, Relationship Skills, Management Skills*. Diese Bezeichnungen sind jedoch sehr leiterzentriert.

## 2.3 Die Aufteilung in die vier Ebenen

Der Untersuchungsgegenstand ist der Übergang der ersten in die zweite Generation von Aufbaugemeinden<sup>28</sup>. Aus der Literatur werden durch Abduktion<sup>29</sup> und Deduktion<sup>30</sup> Hypothesen aufgestellt, die stets im Lichte der im vorhergehenden Kapitel erwähnten Strukturebenen untersucht werden<sup>31</sup>.

Wie bereits in Kap. 1.3 betont, soll der theologisch-gedankliche Ansatz für Gemeindebau möglichst holistisch erfolgen. So sollen auch Strategien und Herausforderungen möglichst ausgewogen gewichtet werden. Wenn Kirche einseitig gebaut wird, fließt die Kraft an einer Stelle heraus, was zu einer Schwächung des ganzen Gefäßes führt (vgl. untenstehende Illustration).

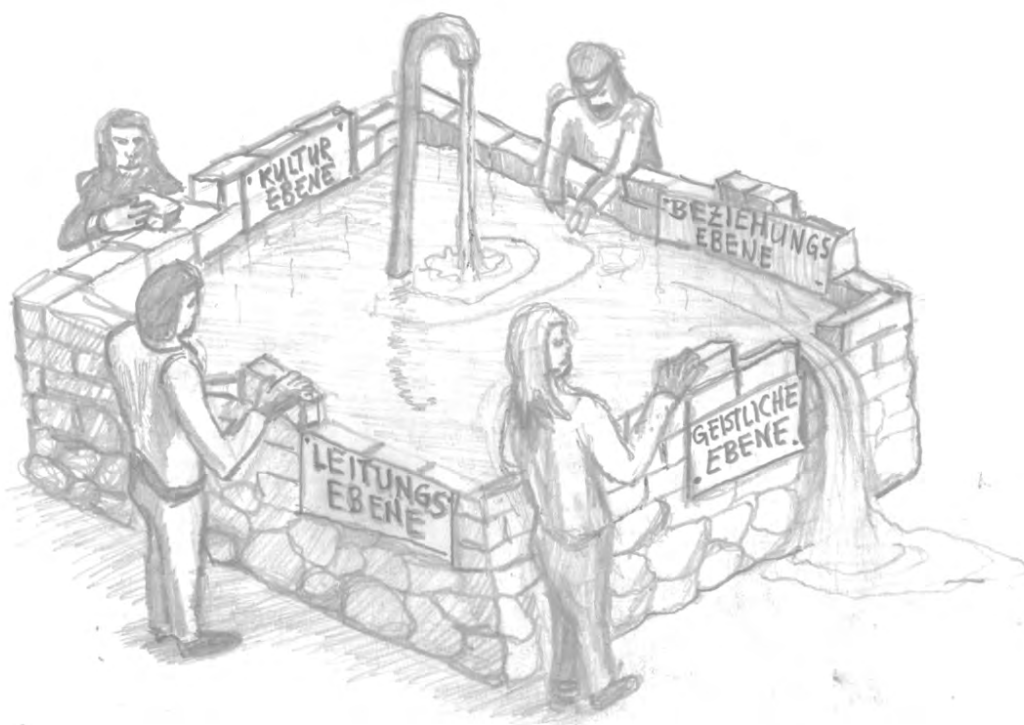


Abb. 4: die Bedeutung der Ausgewogenheit der vier Ebenen

In der untenstehenden Liste wurde versucht, die Ebenen mit den in den nächsten Kapiteln aufgestellten Hypothesen zu verknüpfen, um dem Leser einen Überblick zu geben. Im späteren Verlauf des Codierens und Auswertens im empirischen Teil wird diese Beziehung an Bedeutung

<sup>28</sup> Im Konkreten sind hier die Aufbaugemeinden der Vision Schweiz gemeint (vgl. Kap. 3.1)

<sup>29</sup> „Abduktive Schlüsse dienen dazu, eine erklärende Hypothese in der Form zu bilden, dass von einer Folge auf ein Vorhergehendes geschlossen wird. Solche Schlüsse sind (...) die zentrale Forschungsstrategie des Erkennens von Neuem“ (Hildenbrand 2003:34). Oder einfacher: sie stellt aus dem Bauch heraus „gewagte Hypothesen“ (Ziebertz, Heil&Prokopf 2003:11) auf

<sup>30</sup> Der deduktive Vorgang beschreitet den Weg von einer Theorie zu einer einzelnen Situation oder im konkreten Fall von ausgewerteten Daten oder Theorien auf einzelne Situationen (Faix 2006:67)

<sup>31</sup> Leitungsebene, Geistliche Ebene, Beziehungsebene, Kulturebene

gewinnen. (1) bedeutet 1. Priorität, (2) bedeutet 2. Priorität<sup>32</sup>. Eine eindeutige Zuordnung war nicht immer möglich<sup>33</sup>.

	Leitung	Geistliche Ebene	Beziehungsebene	Kulturebene
Hypothese 1: Wachstumsbarrieren	1			2
Hypothese 2: Vision	1	2		
Hypothese 3: Führungspersönlichkeit	1		2	
Hypothese 4: Gebet		1		2
Hypothese 5: Johannes Syndrom	2	1		
Hypothese 6: Umgang mit Pioniere			1	2
Hypothese 7: Beziehungsgefässe			1	2
Hypothese 8: Heranwachsende Kinder		2	1	
Hypothese 9: Diakonie			2	1
Hypothese 10: Bund FEG	2			1

In den folgenden Kapiteln werden aus den vier Ebenen diese oben erwähnten Hypothesen abgeleitet. Diese werden vor allem auch in der bestehenden Gemeindebauliteratur verankert werden. Es werden dabei sowohl quantitativ als auch qualitativ fokussierte Ansichten berücksichtigt.

Diese Hypothesen haben aber keineswegs den Anspruch auf Vollständigkeit. Berechtigterweise kann man auch die grosse Anzahl der Hypothesen infrage stellen. Da das Phänomen des Generationenwechsels aber möglichst breit analysiert werden soll, muss in Kauf genommen werden, dass gegebenenfalls nicht bei allen Hypothesen aussagekräftige Ergebnisse erhalten werden.

## 2.4 Die Leitungsebene

### 2.4.1 Die 80er-Schwelle und der Generationenwechsel

Die Wurzeln der Theorien zur Überschreitung von Wachstumsschwellen sind in den USA zu suchen. Carl F. George, langjähriger Leiter des *Fuller Institutes* in Pasadena, Kalifornien, ist einer der Pioniere auf diesem Gebiet. Er half, eine Generation von Leitern hervorzubringen, die die Ära der *Megachurches* in den USA einläuteten.

Konkret wird auf die Situation der Schwelle eingegangen, die mit ungefähr 80 Gottesdienstbesuchern eintritt<sup>34</sup>. Grund für diese Wahl ist, dass sich meist bei dieser Grösse die Lage einer

<sup>32</sup> Die zweite Prioritätsebene ist häufig auf Ursachen und Folgen beschränkt.

<sup>33</sup> Grund dafür ist die häufig stark ausgeprägte Überschneidung von Ebenen und komplexen Vorgängen bei der Implementierung einer Strategie.



Gemeinde stabilisiert hat. Dieser Zeitpunkt der Etablierung gilt auch für Gemeinden der *Vision Schweiz*, die aus dem Aufbauprogramm des Bundes in die Unabhängigkeit entlassen werden.

Des Weiteren verändert sich mit der 80er-Schwelle auch die Art der Beziehungen untereinander. Als kleinere Gemeinde ist die familiäre, fürsorgliche Art eine grosse Stärke, andererseits aber auch ihre grösste Schwäche, um den Schritt in die Etablierung anzugehen. William C. Tinsley stellt dieses „Schwellenproblem“ folgendermassen dar: Die Kerngruppe, wie er sie nennt, fühlt sich in ihrer Gemeinschaft bedroht, weil immer mehr neue Menschen dazu stossen. Auch die Beziehung mit dem Pastor leidet, weil er sich auch um die Neuen bemüht (1999:23).

Wagner (1976:77) plädiert, dass eine Gemeindeleitung um Strukturen besorgt sein soll, die den „normalen“ Gliedern ermöglicht, sich in die Gemeinde einzubringen. So können diese mit einbezogen und für eine Vision gewonnen werden. Dabei ist wichtig, dass Menschen ihre Gaben erkennen (Wagner 1976:82). Für ein rasches Wachstum einer Gemeinde kommt vor allem die evangelistische Gabe zum Tragen. Diese, so Wagner (1976:87f), werde aber nur von einem Zwanzigstel derjenigen entdeckt und angewandt, die sie besitzen (10 % der Gläubigen).

Interessant ist nun die Frage, ob diese und andere in der Literatur beschriebenen Punkte auch auf die Praxis des Generationenwechsels übertragen werden können. Oder anders ausgedrückt: Sind die beschriebenen Punkte auf die zahlenmässig bedingten Strukturen zurückzuführen? Oder sind sie die Symptome eines geistlich-kulturellen Prozesses, der zufällig mit der 80er-Schwelle übereinstimmt? Oder eine Kombination von beiden?

Um diesen Fragen nachzugehen, werden im empirischen Teil folgende Barrieren der 80er-Schwelle untersucht werden:

- *Veränderung des Leiterschaftsstils*: Die Leiterschaft muss mit dem Kernteam geteilt werden.
- Die Leiterschaft ist sowohl auf der *Personen-* als auch auf die oft vernachlässigte *Sachebene* fokussiert.
- *Vision und Werte* für den nächsten Schritt werden klar formuliert.
- *Mitarbeiter* werden bewusst *gefördert*, um sie für gemeindeinterne Teams zu gewinnen.
- Die Bereitschaft ist vorhanden, bestehende *Strukturen und Gefässe zu hinterfragen* und gegebenenfalls umzuformen.
- Das Gemeindebild der Grossfamilie ist verlassen worden, was eine *Integration von Menschen* erleichtert.
- Die finanziellen Mittel steigen kontinuierlich.
- Die *Mitarbeiter* sind *motiviert*, ihre Gaben einzusetzen.
- Themen wie *Kontextanalyse* und *Gebet* für das Umfeld der Gemeinde sind im Bewusstsein der Gemeindeglieder.

Somit kann die erste Hypothese formuliert werden:

**Die wichtigsten Herausforderungen beim Übergang der ersten in die zweite Generation entsprechen den Herausforderungen der Wachstumsbarriere der 80er-Schwelle.**

---

<sup>34</sup> Carl F. George nennt aus seiner Sicht die 200er-, 400er- und die 800er-Schwelle (George 1993:129-183). Für die kleineren Gemeinden wurden später die 40er, die 80er und die 120er Schwelle eingeführt.

## 2.4.2 Gemeindevision und Kommunikationswege

In Amerika und etwas später in Europa wurden in den letzten Jahrzehnten auftragsorientierte Gemeindemodelle als die nachzuahmende Lösung propagiert. Diese Bewegungen wurden auch als Mittel zur Verwässerung des Evangeliums oder sogar als Werk des Teufels bezeichnet. Tatsache ist, dass Kirchen wie die *Willow Creek Community Church*<sup>35</sup> oder die *Saddleback Church*<sup>36</sup> neue Wege gefunden haben, um Aussenstehende zu erreichen. Nicht *seeker driven*, sondern *seeker sensitive*, soll die Gemeinde sein, wie Rick Warren es beschreibt (1995:80). Dabei distanziert er sich von einer einseitig geprägten Sichtweise, wie sie in vielen Kirchen zu beobachten sei (:78-82): Häufig sind es unüberwindbare Tradition, einzelne Persönlichkeiten, Finanzen, Programme, Events, Ausrichtung auf die suchenden Menschen, die das Gemeindeleben stark prägen. Warren plädiert für das biblische Paradigma: die zweck- oder auftragsbestimmte Kirche. Dank dieser Einsicht kann die Gemeinde einerseits die Prioritäten der oben erwähnten Elemente<sup>37</sup> festsetzen und andererseits auch erkennen, welche Aufgaben ihre Kompetenzen überschreiten (:87).

In unserem eng verflochtenen Beziehungsumfeld führen Frustrationserfahrungen oft zu einem Energieverlust. Ebenso in der Gemeinde. So wird stundenlang darüber diskutiert, ob ein Rhythmusinstrument während des Lobpreises angebracht sei oder die gewählte Form des Abendmahls tatsächlich biblisch sei. Warren (1995:87) geht davon aus, dass eine Auftragsformulierung solche Frustrationen abbaut. Denn sie definiert die Grenzen, gibt Sicherheit und eine Richtung. Mathematisch gesehen ist es eine vektorielle Definition: eine klare Richtung mit Zielangabe. Mehrere Vektoren, die in verschiedene Richtungen verlaufen, lösen sich mindestens teilweise wieder auf. Auch McGavran (1990:298) betont den Fokus auf das Wesentliche: durch nichts anderes als durch das Setzen eines Zieles würden die Bemühungen um Gemeindebau in die richtige Richtung gelenkt. Die Kraft einer Kirche werde nicht an ihrer Grösse, sondern an der Erfüllung ihres Auftrages festgemacht (Warren 1995:93). Dieser Prozess der Auftragsfindung soll auch spannend gestaltet sein, viel Zeit dafür aufgewendet werden (:99). Eine Vision bedeute nicht, in die Zukunft schauen zu können, sondern vielmehr wach zu sein für Chancen und, wenn es um die richtige Strategie gehe, die richtigen Fragen zu stellen (:30).

Die Kommunikation dieser Auftragsformulierung soll inkarnativ sein, immer wieder wiederholt werden. Warren wendet dabei Nehemias Prinzip von der 26-tägigen Wiederholung an.<sup>38</sup>

---

<sup>35</sup> 1975 wurde die Willow Creek Community Church ohne denominationelle Zugehörigkeit von Bill Hybels gegründet. Sie ist mit 2'000 Mitglieder und 23'400 Gottesdienstbesucher die viertgrösste Gemeinde in den Vereinigten Staaten <http://www.statisticbrain.com/mega-church-statistics>.

<sup>36</sup> Die Saddleback Church in Kalifornien wurde 1980 von Rick Warren gegründet. Sie ist mit offiziell 22'400 Gottesdienstbesuchern die siebtgrösste Gemeinden in den USA.

<sup>37</sup> „[...] your first task is to define your purpose, [...] if you serve in an existing church that has plateaued, is declining or simply discouraged, your most important task is to redefine your purpose. Forget everything else until you have established it in the minds of the members.“ (Warren 1995:81)

<sup>38</sup> „Vision and purpose must be restarted every twenty-six days to keep the church driving in the right direction.“ (Warren 1995:111)

Carl Dudley (1978:125) nennt in seinem Buch *Making a Small Church Effective* vier Punkte, die durch eine klare Zielsetzung in einer Gemeinde gefördert werden:

1. Zielformulierungen fördern die Identifikation und die situative Mitarbeit des Einzelnen in verschiedenen Bereichen der Gemeinde.
2. Zielformulierungen fördern die Transparenz und Berechenbarkeit des Gemeindeimages aus der Sicht von Aussenstehenden.
3. Zielformulierungen helfen neue Gemeindeglieder dabei, sich in der Gemeinde zurechtzufinden, ohne deren Vergangenheit zu kennen.
4. Zielformulierungen helfen, den Fokus auch bei informellen Zusammenkünften nicht aus den Augen zu verlieren.

Er formuliert weiter aus (:127), wann Zielformulierungen besonders gefragt sind: Erstens, wenn die Leitung neu ist oder eine neue erwünscht ist. Zweitens, wenn die Ressourcen beschränkt sind und die Leitung schwierige Entscheidungen fällen muss. Drittens, wenn eine Kursänderung mit der Gemeinde angestrebt wird und viertens, wenn quantitatives Wachstum in Reichweite scheint.

Häufig wird gerade in kleineren Gemeinden eine starke Opposition festgestellt, die sich gegen die Formulierung von Zielen und Visionen stellt. Dudley (:127) nennt unter anderen folgende Gründe dafür:

- Sie wollen sich nicht für etwas einsetzen, das die Gemeinde in Lager spalten könnte.
- Sie wollen nichts als Ziel haben, was nicht direkt biblisch ableitbar ist.
- Sie widersetzen sich Systemen, Strukturen, Techniken.
- Sie denken, dass Gott allein die Ziele angibt, und selbst formulierte Ziele zu wenig göttlich seien.
- Sie meinen, dass formulierte Ziele sie in der Beziehung mit dem Pastor entfremden würden.

Bei der Ausformulierung einer Vision sind zwei Punkte von enormer Wichtigkeit:

- Der anzugehende Prozess muss klar geführt werden.
- Die Gemeinde soll so involviert werden, dass sie mitgestalten kann und den Prozess nicht als Bedrohung, sondern als Chance sieht (Dudley 1978:129).

Williams vertritt dagegen die Ansicht (2012:125), dass die Gemeinde selber über die Art und den Zeitplan des Prozesses entscheiden soll. Es brauche eine bewusste Entscheidung, wann der Prozess eingeleitet werden soll. In diesem Kontext betont er die intrinsische Motivation.

Ron Crandall (1995:71) befürwortet ähnlich wie Williams eine partizipative Methode der Visionbildung. Die Leitung soll aber klar führen, indem sie klare, zielgerichtete Fragen stellt<sup>39</sup>: Wessen Kirche ist das? Warum sind wir hier? Welchen Auftrag haben wir? Das Ergebnis dieses Prozesses soll ein kurzer, einfach formulierter Satz sein.<sup>40</sup> Visionen, Ziele und Strategien sind nur

---

<sup>39</sup> Hier steht er Rick Warren nahe, der stark den gemeinschaftlichen Auftrag betont.

<sup>40</sup> z. B.: wir wollen eine warmherzige Gemeinde sein, die die Botschaft des Neuen Testaments auf frische, ansteckende Art lebt und verkündigt.

dann sinnvoll formuliert, wenn sie verschiedenen Kriterien standhalten (Dudley 1978:124)<sup>41</sup>. Eine einfache Hilfe dazu ist die SMART-Methode<sup>42</sup>. Ein Ziel soll folgende Bedingungen erfüllen:

- S = spezifisch
- M = messbar
- A = angemessen
- R = realistisch
- T = terminiert

Identität ist für Dudley nicht nur zukunftsgerichtet, sondern hat auch stark mit der eigenen Vergangenheit zu tun. Er befürwortet, dass diese Vergangenheit, die Wurzeln der Gemeinde in einem Bild, einem Symbol, einem Wappen oder einem Denkmal festgehalten werden. Dies ortet die Gemeinde in ein Ganzes ein, gibt ihr einen Boden, eine Identität (:92-95)

Reto Pelli, Pastor der *Kirche im Prisma* in Rapperswil, nennt die Senioren und deren Gemeindeglieder als Schlüssel für ihren eigenen Turnaround: „[...] weil die Senioren geblieben sind und verstanden haben, dass es nicht um das Programm geht, sondern um den Auftrag“ (Idea Spektrum 12/13:4).

Zusammenfassend kann die zweite Hypothese wie folgt formuliert werden:

**Die Erarbeitung und die wiederholte Kommunikation einer Vision tragen massgebend zu einer auftragsorientierten Gemeindeentwicklung bei, die den Fokus von innergemeindlichen Spannungen weglenkt.**

### 2.4.3 Die Persönlichkeit des Leiters

Erfolgreiche Leiterpersönlichkeiten in einer Erneuerungsbewegung nennt Crandall (1995:17) *Bauleute*, die eigentliche Weltverbesserer sein wollen. Sie stehen im Gegensatz zu den *Bewahrern*, die Spezialisten der Untätigkeit sind.

Dudley (1978:25) unterscheidet zwischen *Management* und *Leiterschaft*. Die Fähigkeiten zu Ersterem können erlernt werden: Die Gaben der Leiterschaft werden derweil in der Zusammenarbeit mit einer Gruppe entdeckt und gefördert. Denn ebendiese entscheidet, ob die Führungsautorität bestätigt oder abgelehnt wird. Die Führungspersönlichkeit scheint in der Wachstumsentwicklung einer Gemeinde ein Schlüsselfaktor zu sein.

Crandall (1995:29) plädiert nach eingehendem Literaturstudium über den Dienst kleinerer Gemeinden ebenfalls dafür, dass der entscheidende Faktor für eine positive Wachstumskurve die Beziehungsfähigkeit des Leiters sei. Der Autor nennt dabei die drei entscheidenden Rollen des Leiters (:32): der Visionär, der Ermutiger und der Partner/Freund.

Vor allem in Konfliktsituationen kommen verschiedene Handlungsweisen der Gemeindeführer zum Tragen. Dabei zitiert Crandall (:80) Norman Shawchuck und Robert Moeller, die Arten

---

<sup>41</sup> „Goals provide a clarity of purpose, a sense of progress, and a measurable standard of evaluation.“

<sup>42</sup> <http://smartziele.de>

des Reagierens mit Verhaltensmuster von Tieren gleichsetzen: der *Hai* (ich gewinne, du verlierst), der *Fuchs* (jeder gewinnt und verliert ein bisschen), die *Schildkröte* (ich ziehe mich zurück), der *Teddybär* (ich verliere, damit du gewinnen kannst) und die *Eule* (lasst uns einen Weg finden, bei dem alle gewinnen). Er empfiehlt dabei das Bild der Eule als idealen Weg für eine gesunde, nachhaltige Entwicklung.

Wenn der Pioniermissionar von seinem Nachfolger abgelöst wird, kann dabei der Prozess positiv beeinflusst werden. Nach einer kurzen Zeit der Neuorientierung findet häufig ein Aufbruch in eine neue Etappe der Gemeindeentwicklung statt. Voraussetzung ist, dass der neue Leiter es versteht, Kontinuität zu gewährleisten, Einseitigkeiten auszugleichen und die Gemeinde für seine Vision zu gewinnen.

Führerpersönlichkeiten müssen gewillt und fähig sein, alles für Gottes Auftrag zu tun. Weiter betont Wagner (1984:32-35) die Bedeutung einer optimistischen Vision, die klare Ziele mit starker Betonung auf Jüngerschaft verfolgt. Als weiteres Kennzeichen nennt er die Bereitschaft, die Umwelt wahrzunehmen und zu analysieren, um daraus Schwerpunkte zu bestätigen oder neu zu definieren. Dabei misst er dem Leiter besondere Bedeutung zu<sup>43</sup>. Diese Haltung stammt aus der in den 80er Jahren in den USA vorherrschenden Vorstellungen über Gemeindegrowth: Die klassische auf einen charismatischen Leiter ausgerichtete Gemeinde, die im Idealfall schnell wächst. Die Kehrseite der Medaille sind aber Folgeschäden, so wie sie beispielsweise in der *Chrystal Cathedral* zu beobachten waren<sup>44</sup>. Deswegen erachten „erfolgreiche“ Prediger ihre Arbeit bei einer Gemeinde häufig als lebenslange Aufgabe (Wagner 1976:67)<sup>45</sup>.

Heutzutage sind die Erwartungen an einen Pfarrer sehr hoch. Dieser kann diesen häufig nicht gerecht werden; er kann unmöglich Experte sein bezüglich verschiedenen sozialen, wirtschaftlichen, politischen, wissenschaftlichen, kulturellen, familienbezogenen, nachbarschaftlichen, organisatorischen und ethischen Belangen. (Williams 2012:133)

---

<sup>43</sup> Wagner (1976:63) nennt als erstes Zeichen einer gesunden, wachsenden Gemeinde „a pastor who is a possibility thinker and whose dynamic leadership has been used to catalyze the entire church into action for growth“. Oder etwas weiter (:65): „The pastor of a growing church is typically a strong authority figure and that authority has been earned through living relationships with the people“.

<sup>44</sup> Es kann auch geschehen, dass die zweite Predigergeneration eine Gemeinde in eine Abwärtstendenz führt. Das geschah in der bekannten kalifornischen Gemeinde *Garden Grove Community Church*, besser bekannt unter dem Namen *Chrystal Cathedral*, 1955 von Robert H. Schuller gegründet und aufgebaut, galt sie in ihrer Blütezeit mit rund 10'000 Mitglieder als eine der einflussreichsten Mega-Churches Kaliforniens. 2010 musste sie jedoch Insolvenz beantragen, das Gelände musste 2012 an die katholische Kirche verkauft werden, die ihren Bischofssitz dorthin verlegen möchte. Was war geschehen? Nebst Altlasten bezüglich drückenden Finanzen und der Wirtschaftskrise kamen auch die weniger klaren Führungskompetenzen des Gründersohns Robert A. dazu. Er kam nicht an die charismatische Persönlichkeit seines Vaters heran. Spenden blieben aus. Nun darf die Gemeinde noch für weitere drei Jahre den Gottesdienst *Hour of Power*, der am Fernsehen übertragen wird, dort feiern. Danach müssen sie Gebäulichkeiten wechseln. Es ist ein typisches Beispiel, dass starke Führungspersönlichkeiten zwar wichtig sind, aber auch grosse Fussstapfen hinterlassen, in die ihre Nachfolger nur schwer folgen können.

<sup>45</sup> Robert Schuller, ehem. Pastor der *Chrystal Cathedral* befürwortete dies ebenfalls „Pastor? You should be the spark plug. You should be the inspiring commander leading the troops up the hill.“ Das legt die Tatsache nahe, dass solche charismatische Persönlichkeiten – von aussen betrachtet – als diktatorähnliche Leiter angesehen werden können (Wagner 1976:75)

George (1993:85-100) betont die Wichtigkeit der Tatsache, dass der Leiter den Schritt vom Hirten zum Rancher machen muss. Einen typischen Leiter, der die Identität des Hirten verkörpert, kennzeichnen folgende Merkmale:

- Er kümmert sich stark um den Einzelnen.
- Er ist die wichtigste Person innerhalb der Gemeinde.
- Er ist von Erwartungen der Gemeinde getrieben.
- Er ist stets verfügbar und unabkömmlich.
- Und er kann kaum delegieren.

Der Leiter muss diese Rolle verlassen und zum Rancher werden:

- Dieser betont das grosse Bild.
- Er fördert das Verantwortungsgefühl bei anderen und das Gefühl gegenseitiger Verantwortung.
- Er leitet teamorientiert und zielfokussiert.
- Er baut Aufgabenfelder auf, die andere Menschen ausfüllen können.
- Er macht sich ersetzbar.

Daraus ergibt sich folgende empirisch nachzuprüfende dritte Hypothese:

**Eine empathische<sup>46</sup> und visionäre Leiterpersönlichkeit<sup>47</sup> ist entscheidend für einen erfolgreichen Übergang in den etablierten Zustand einer Gemeinde der zweiten Generation.**

## 2.5 Die geistliche Ebene

### 2.5.1 Das gemeinsame Gebet

Die Bibel nennt häufig das Gebet als entscheidenden Faktor für wirkungsvolle Gemeindeaktivität (Apg 2,42; Kol 4,2; 1. Tim 1,2). René Christen<sup>48</sup> betont in diesem Zusammenhang: „Mit Beten kann man nicht alles einfach bewerkstelligen. Als Beter und betende Gemeinde lebt man die durch Jesus vermittelte und privilegierte Beziehung zum allmächtigen Gott.“ (Idea Spektrum 37/12:4)

McGravan (1990:296) beschreibt die Geschichte von 23 Gemeinden einer einzigen Denomination. Alle – bis auf eine – stagnierten bei ca. 40 Gottesdienstbesuchern. Die Ausnahme bildete eine Gemeinde, dessen Zahl der Gottesdienstbesucher auf 220 anstieg. McGavran beschreibt das Gebet als Schlüsselfaktor. Jedes Jahr rief die Gemeinde die Mitglieder dazu auf, diejenige Person aus ihrem Verwandten- oder Freundeskreis zu nennen, die am ehesten für Christus zu gewinnen sei. Alle verpflichteten sich, für diese Menschen zu beten. Dadurch kam ein starkes Bewusstsein in der Gemeinde auf, zur Rettungsmannschaft Gottes zu gehören.

---

<sup>46</sup> *Empathie* ist die Fähigkeit, sich in das Wesen des Gegenübers, in seine Gedanken und Emotionen hineinzusetzen.

<sup>47</sup> Während meiner empirischen Untersuchung werde ich von meinen Gesprächspartnern in den Interviews ein kleines von meinem Eindruck gewonnenes Persönlichkeitsprofil erstellen. Dieses stelle ich dann mit den Antworten des Interviews in Verbindung, um dadurch Aussagen bezüglich Kongruenz von Leiterstil und Prozess der Gemeinde zu bekommen.

<sup>48</sup> Leiter der Kirche im Prisma (FEG) in Rapperswil

Das Gebet ist laut Williams (2012:83) für die Gemeinde richtungsweisend und stellt immer wieder von Neuem die Gemeinschaft mit Gott ins Zentrum. Lieder sollen nicht gesungen werden, damit sich das Lobpreisteam verwirklichen kann oder damit sie den Menschen neue Lieder beibringen kann. Gebet ist auch ein hörendes Moment: Brüdergemeinden<sup>49</sup> haben während ihren Versammlungen oft lange Zeiten der Stille. Sie wollen nur das sagen, was der Geist Gottes sie zu sagen drängt. (:85-87)

Auch Crandall (1995:47f) unterstreicht die Bedeutung des Gebetes: Gebet öffnet das Fenster zur Seele. Gebet klinkt uns ein in die Gegenwart Gottes. Gebet ist nicht nur ein Kanal für die persönliche und körperschaftliche Erneuerung. Es trägt auch zu einem guten Teil zur konzeptuellen und missiologischen Erneuerung bei.

Somit heisst Hypothese vier:

**Das Bewusstsein und das regelmässige Gebet für gemeinsame Anliegen sind wichtige Voraussetzungen, um als Gemeinde weitere Schritte zu unternehmen.**

### 2.5.2 Das Laodicea-Syndrom<sup>50</sup>

Wagner nimmt als einer der einzigen in dieser Arbeit behandelten Autoren die Generationenfrage auf. Er beschreibt das Phänomen folgendermassen: Das Laodicea-Syndrom habe eine soziologische Erklärung<sup>51</sup>, es ist eine Krankheit, die typischerweise mit der zweiten Generation einsetzt (Wagner 1996: 137). Die Namensgebung bezieht er auf Offb 3,15, wo Gott die Gemeinde in Laodicea tadelt. Er beschreibt das Syndrom als eine Krankheit der Pionierkinder, die die Gemeinde gründeten und diese im Feuer ihrer evangelistischen Bestrebungen vorangetrieben hatten (:136). Wie viele Gemeindemodelle es vorziehen, bezieht sich Wagner auf die Ebene der quantitativen Evaluation. Er beschreibt die Wachstumskurve einer typischen Gemeinde, die in die Falle des Laodicea-Syndroms gefallen ist als Form, die einer Silhouette einer Glocke ähnelt (blaue Kurve in Abb. 5). Die rote Kurve zeigt ein idealer Verlauf, sofern die zweite Generation die Zeichen der Zeit frühzeitig erkennt und prophylaktisch auf gewisse Tendenzen zu reagieren vermag.

---

<sup>49</sup> U. a. die Quakers

<sup>50</sup> Der Name bezieht sich auf die frühchristliche Gemeinde in Laodicea. In Kap. 2.5.2 wird genauer darauf eingegangen.

<sup>51</sup> Dieses Phänomen kann auch in gesellschaftlich-kulturellen Bewegungen festgestellt werden: Pfarrer Willi Honegger betont (Idea Spektrum 42/2012:4): „Hinter uns liegt die Kulturrevolution der 1960er Jahre. Inzwischen stehen wir in der dritten Generation danach und ernten ihre bedenklichen Früchte in vollem Umfang: Totale Individualisierung, Zersplitterung der Gesellschaft, Zerfall allgemein anerkannter Werte, Glaube ist Privatsache, Verlust der Gemeinschaft. (...) Seit dem Traditionsbruch der 68er-Generation leben wir punkto Glauben mit einer grossen Sprachlosigkeit. In zwei Generationen führte der Bruch weg von der Heiligen Schrift, weg zu emotionalen Erlebnissen, die individuell zugeschnitten sind und damit in der grossen Gefahr stehen, im Laufe der Zeit zu verdampfen.“

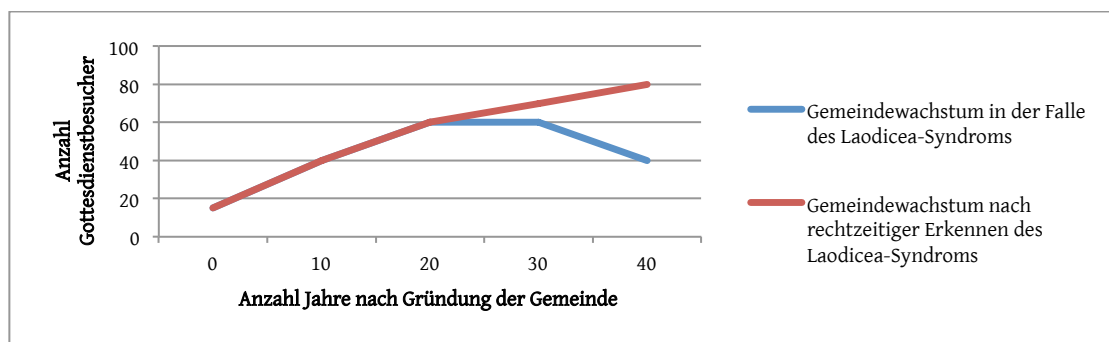


Abb. 5: Gemeindegrowth und das Laodicea-Syndrom

Die heikle Phase beginnt heutzutage ungefähr zwanzig Jahre nach der Gemeindegründung mit der Stagnationsphase. Anschliessend kann - je nach Ausprägung des Laodicea-Syndroms - sogar ein Rückgang der Mitgliederzahl stattfinden. Wagner hebt diesbezüglich aber auch hervor, dass Stagnation und Rückgang nicht unbedingt eintreffen müssen, sondern auch verhindert werden können - sofern ein Bewusstsein für solche Phänomene entwickelt wird.

Wagner beschreibt folgende Gründe einer stagnierenden Gemeinde der zweiten Generation:

- Ablehnung von der Aussenwelt ist nicht mehr so stark wie bei der Pioniergeneration.
- Materielles und gesellschaftlicher Wohlstand steigen nach einer Segen verheissenden Bekehrung zu Jesus.
- Bekehrungserlebnisse bleiben häufig aus.
- Die „erste Liebe“ wird verlassen. Die erste Liebe versteht der Autor weniger als die Liebe zu Gott, sondern mehr die Liebe zu den verlorenen Menschen.

In der ersten Phase des Wachstums einer Gemeinde findet sie meist ihre Existenzberechtigung in der Sorge um andere. In der Stagnationsphase konzentriert sich die Gemeinde in erster Linie auf sich selber. Interessanterweise führt Wagner (:141) aus, dass es im Grundsatz nicht um eine falsche Bestimmung der Prioritäten geht, sondern um ein falsches Verständnis: Menschen ohne Gott haben keine Hoffnung, weder in dieser, noch in der zukünftigen Welt. Wenn die Gemeinde nicht auf der Basis dieses Glaubens vorwärts gerichtet das Evangelium verkünde, dann habe das Laodicea-Syndrom Einkehr gehalten (:141).

In den ersten 20 Jahren nach der Gemeindegründung wird häufig eine Tendenz der Entfremdung der Gemeinde gegenüber ihrer Umwelt festgestellt. McGavran schreibt dazu (1990:244f), dass dieser Prozess häufig an vielen Orten dadurch begünstigt würde, dass die Gemeinden darauf bestehen, dass die Christen sich von der Welt absondern müssten.

Die Herausforderung sieht McGavran in folgender Frage (:245): Wie kann sich die Gemeinde mit der Welt solidarisch zeigen und trotzdem weiterhin Gemeinde Christi bleiben? Hier spricht der Autor einen Weg aus dem Dilemma des Laodicea-Syndroms an: Durch das Gleichgewicht zwischen der Solidarisierung mit der Welt und dem Festhalten an den biblischen Werten der eigenen Identität kann dieses Gemeindegrowth aufrechterhalten werden. Der Schwung aus den ersten 20 Jahren könne dann mitgenommen werden. Das Laodicea-Syndrom sollte prophylaktisch angegangen werden. Es ist einfacher, es zu verhindern, als sich davon zu erholen (Wagner



1996:145). Als wichtiger Grund betont Wagner auf der einen Seite die Wichtigkeit von Neubekehrungen, die die Gemeinde gesund erhalten. Rein biologisches Wachstum<sup>52</sup> auf der anderen Seite könne in Ausprägungen des Laodicea-Syndroms hineinführen, beim Transferwachstum<sup>53</sup> komme es auf die Art der Gläubigen an (:147).

Wagner kritisiert die starke Fokussierung auf die kontextuelle Theologie, die in den letzten Jahrzehnten in den USA auf Kosten des evangelistischen Auftrages an Wichtigkeit gewonnen habe (:142). Mittel- und langfristig gedachter Gemeindebau, der auf einem soziokulturellen Pfeiler baut, ist jedoch erheblich vom Kontext abhängig. Daraus wird erst flächendeckende Evangelisation möglich. Das evangelistische Mandat (Mk 16:15) ist ebenso wichtig wie das sozial-kulturelle (Lk 4:18) Mandat. Die beiden Mandate sind aber nicht als unabhängige Optionen, sondern als klare zusammen gehörende Aufträge zu verstehen.

Hypothese fünf lautet folgendermassen:

**Dem Laodicea-Syndrom, der Lauheit der zweiten Generation, kann durch gezielte kontextualisierende Strategien - Wege, um die Bedürfnisse der Zielgruppe im Fokus zu behalten - entgegengewirkt werden.**

## 2.6 Die Beziehungsebene

### 2.6.1 Der Umgang mit der Pioniergeneration

Carl George (1993:112) teilt die Menschen in der Gemeinde bezüglich Anciennität und Alter in vier Gruppen ein: *Older Newcomers*, *Younger Newcomers*, *Older Longtermers* und *Younger Longtermers*. Dabei betont er die Wichtigkeit des Umgangs mit denjenigen, die älter sind und schon lange dabei sind (*Older Longtermers*). Dabei gebe es verschiedene Möglichkeiten, diese einzubinden, um so zu verhindern, dass sie zum Bremsklotz werden. Erfahrungsgemäss können vor allem neu bekehrte Senioren (*Older Newcomers*) dies positiv beeinflussen.

Alteingesessene empfinden eine erhöhte Professionalität der Arbeit des Pfarrers oft als negativ, als Bedrohung für authentische Beziehungen (Dudley 1978:72). Der Autor (:46) bringt diese Helden der Gemeinde mit der Funktion eines *Türstehers* in Verbindung: ihre Aufgabe liege darin, mit Besuchern Kontakt aufzunehmen, sie zu begrüssen. Das müsse aber nicht unbedingt am Eingang sein.

Weiter zu beachten ist die Prägung der Pioniergeneration durch ihre Vergangenheit: Die Art und Weise, wie Menschen zum Glauben kommen und wie sie ihre Bekehrung erleben, prägt ihre Ansichten. Erziehungswissenschaftler betonen die Bedeutung der ersten Lebensjahre für die Erziehung und die Entwicklung eines Kindes. Grundlagen, die nicht in den ersten 6 Jahren gelegt

---

<sup>52</sup> Biologisches Wachstum entsteht mit der Zunahme durch die Kinder der eigenen Leute.

<sup>53</sup> Transferwachstum entsteht dadurch, dass Gläubige von der einen in eine andere Gemeinde wechseln.

werden, können später nur schwer nachgeholt werden. Ähnlich verhält es sich auch mit der geistlichen Geburt. Menschen sind in der ersten Zeit nach ihrer Bekehrung geistlich leichter formbar. Dabei werden Erlebnisse werden tief inkarniert, die zudem auch ihr Denken und ihre Identität prägen.

Kommt beispielsweise ein Grossteil der Pioniergemeinde durch die Wortevangelisation zum Glauben, entsteht eine tiefe religiöse Prägung, die auf ein Schwarz-Weiss-Denken ausgerichtet ist. Nach der 68er-Bewegung entstand eine intensive gesellschaftliche Suche nach der Wahrheit, die die erste Generation von Gemeindegliedern heutiger Zweitgenerationengemeinden geprägt hat. Heutzutage ist diese Suche im Inseldenken des Individualismus versunken.

Crandall betont im Anschluss an seine Untersuchungen, dass 90% der befragten Pastoren ein klares Bekehrungserlebnis erlebt haben. Für die meisten spiele diese geistliche Prägung eine entscheidende Rolle bei der Art und Schwerpunktsetzung ihrer Verkündigung (1995:28). Dudley geht sogar noch weiter und dehnt die Aussage auf die ganze Gemeinde aus<sup>54</sup>. Somit formt eine ähnliche Prägung durch die Vergangenheit die Identität und die Wege einer Gemeinde.

So kann die sechste Hypothese folgendermassen lauten:

**Für eine positive Prozessentwicklung beim Übergang in die zweite Generation ist eine sinnvolle Eingliederung und stückweise Ablösung der Pioniergeneration wichtig, um den Bremsklotzeffekt möglichst zu vermeiden.**

### 2.6.2 Die Bedeutung beziehungsorientierter Kleingruppennetze

Beziehungen sind wichtig für unser Wohlbefinden. Dieses trägt dazu bei, dass wir uns verbunden fühlen und uns in andere investieren. Aus einzelnen Beziehungen wachsen Beziehungsnetze. Die Dimensionen, die daraus entstehen können, führen uns heutzutage gewaltige virtuelle Netzwerke wie *Facebook* oder *Twitter* vor Augen.

Beziehungsnetze sind auch für den Gemeindebau wichtig und werden häufig vernachlässigt (McGavran 1990:286). Im letzten Kapitel des Römerbriefes nennt Paulus 26 Namen von in Rom lebenden Menschen, obwohl er selber niemals dort war. Er zieht alle Register: Er setzt seine Verwandtschaftsnetze, seine jüdische Herkunft und sein römisches Bürgerrecht für die Evangelisation der Heiden ein. Diese aussergemeindlichen Brücken bergen oft grosses, zu Beginn oft niederschwelliges evangelistisches Potenzial in sich.

Kirche ist weder Programm noch Aktivität. Kirche lebt vom gemeinsamen Miteinander: Jeder Einzelne bringt das in die Gemeinschaft mit hinein, was er hat. Dazu gehören unter anderem seine Persönlichkeit und seine Vergangenheit (Williams 2012:17). Viele Aktivitäten zur Zeit der Apostelgeschichte fanden in den Wohnhäusern statt. Man traf sich in einer kleinen Gemein-

---

<sup>54</sup> „Identity is often established by the affirmation of a common past.“ (Dudley 1978:112)

schaft, wo geistliche Gaben und materieller Besitz geteilt wurden (:31). Williams betont auch die Bedeutung von Räumen. Häufig können Raumwechsel etwas Positives bewirken, geistliche Mauern brechen (:32). In der Sozialpädagogik redet man zuweilen auch vom Raum als dritten Pädagogen<sup>55</sup>. Seine Kernaussage ist, dass positiver Dialog zwischen Menschen in Räumen stattfindet, denen eine unterstützende Rolle zuteil wird.

Williams befürwortet in seiner Vorstellung von Kirche eine Mischform, in der sich der Einzelne einbringen kann (:36). Weiter soll es aber auch Momente geben, in denen die Gemeinschaft liturgisch ausgerichtete Erlebnisse erfahren kann. So können Gottesdienste gabenorientiert gestaltet werden (:70-71). Der Miteinbezug der persönlichen Gaben weist hiermit auf eine Bereicherung, eine qualitative Reifung einer Gemeinschaft, hin. Paulus schreibt in diesem Zusammenhang der Gemeinde in Korinth<sup>56</sup> und beschreibt gemeinschaftliche Aspekte: die Gaben, um einander zu dienen (1 Kor 12,7; 14,26) und das Abendmahl (1. Kor 11,17-34).

Auch Johannes Reimer (2010:55-59) plädiert für einen gabenorientierten und ausgewogenen Gottesdienst. Dadurch können die Besucher den Gottesdienst interaktiv mitgestalten und ein vom Heiligen Geist geführtes Gemeinschaftserlebnis erfahren. Doch er misst dem Gottesdienstleiter eine zentrale Bedeutung zu. Dieser moderiert den Ablauf, leitet Gespräche, setzt Prioritäten, unterstreicht eine Aussage oder lässt sie im Raum stehen.

Gemeinde soll von Gemeinschaft geprägt werden. Für eine kleine Gemeinde ist es in der Regel natürlich, Beziehungen ins Zentrum ihrer Zusammenkünfte zu stellen (Crandall 1995:83). Aber gerade beim Schritt in die Etablierung der zweiten Generation müssen neue Gefässe gefunden werden, um prägende Gemeinschaftserlebnisse zu ermöglichen.

Noch ein Wort zu den nach aussen gerichteten Beziehungen. Im Buch *Unchristlich* schreibt Kinnaman/Lyons (2008:206): "Nachfolger Christi müssen lernen, auf Leute so zu reagieren, wie Jesus es tat." Er folgert dieses Zitat aus dem Resultat seiner Untersuchung über die Aussenwahrnehmung: Dabei stellt er fest, dass evangelikale Christen oft als intolerant, besserwisserisch, arrogant und unnahbar wahrgenommen werden. Crandall (1995:88) betont in diesem Zusammenhang, dass Aussenstehende auch das Gefühl haben sollen, dass sie als Menschen in der Gemeinde gebraucht und gefragt werden. Gefässe der Gemeinde, die Aussenstehende im Fokus hat, sollen in erster Linie integrativ und nicht überstülpend sein.

Die Hypothese zu diesem Kapitel möchte ich wie folgt formulieren:

**Gefässe der Gemeinde, die inner- und aussergemeindliche Beziehungen fördern und stärken, tragen massgebend zu einem qualitativen Gemeindegewachstum bei.**

---

<sup>55</sup> Der Raum als dritter Pädagoge ist eine viel genannte, verschieden interpretierbare und auch missverständliche Metapher (Beek 2001:197; Dreier 2004:137)

<sup>56</sup> Der eigentliche Grund des Briefes ist die Frage der Korinther nach der Ordnung beim Gottesdienst.

### 2.6.3 Die Kinder der Pioniergeneration

Tim Kimmel empfiehlt christlichen Eltern im Umgang mit ihren Zöglingen den Weg des Verständnisses und des Miteinanders: Eine gegenteilige Meinung des Kindes müsse nicht gleich ein Ausdruck von Rebellion sein (:42-47). Er bezeichnet auch die angsterfüllte reaktive Haltung gewisser Eltern gegenüber der moralischen Krise innerhalb der Gesellschaft als möglichen Grund für deren Rebellion gegen christliche Wertesysteme (:43).

Weiter empfiehlt er ein „auf Gnade gegründetes Erziehen“ zu pflegen (:93), als Eltern und auch als Gemeinde: „In der Gnade finden wir eine erfrischende Ausgeglichenheit zwischen Regeln und Beziehungen.“ So ein System komme ohne Jammern und Strafen aus. Gebet und die eigene ansteckende, auch authentische Beziehung zu Gott sei hier viel wichtiger (:116).

Wie können die Kinder, die mit ihren Eltern die Gemeinde besuchen, für die Vision und für die Mitarbeit in der Kirche gewonnen werden?<sup>57</sup>

Daraus lässt sich eine Hypothese wie folgt formulieren:

**In der Entwicklung zu einer Zweitgenerationsgemeinde ist es entscheidend, ob es der Leitung und der Gemeinde gelingt, die Kinder der Gründungspioniere durch gute Beziehungsarbeit in die Gemeinde zu integrieren.**

## 2.7 Die Kulturebene

### 2.7.1 Sozial-diakonische Dienste

Bereits die Gemeinde in Jerusalem zeichnete sich durch soziales Engagement aus. Die Stadt hatte ein politisches Führungsproblem, sie hatte Integrationsprobleme, vor allem das der Diasporajuden (Reimer 2009:53-57). Durch das Verlassen dieser identitätsgebenden Aufgaben verlor die Gemeinde an gesellschaftlicher Relevanz und somit auch an Einfluss auf die christliche Welt. Durch diesen Kurswechsel verlagerte sich das Zentrum der christlichen Ausstrahlung nach Antiochien.

In der ganzen Kirchengeschichte ist der Erfolg missionarischer Bestrebungen oft eng mit dem Aufbau von diakonisch-sozialem Engagement verbunden. McGavran (1990:243) beschreibt den sozialen Aufstieg als Folge missionarischer Aktivität. Er geht sogar noch weiter und postuliert folgende These: (274):

Die meiste Gegnerschaft gegen das Christentum beruht nicht auf theologischen, sondern auf sozialen Gründen. Jeder Mensch hat Mühe, sich von seinen eigenen Leuten zu lösen und sich einer anderen Gruppierung anzuschliessen. Hier spielen Gefühle eine grosse Rolle: Sie ver-

---

<sup>57</sup> McGavran (1990:270) betont aus dem Kontext der Missionsarbeit die Wichtigkeit, die Kinder aus den eigenen Reihen zu Leitern heranzubilden, so dass die neuentstandenen Gemeinden zum frühestmöglichen Zeitpunkt von eigenen Pastoren, Diakonen, Ältesten und Lehrern geleitet werden können.

spüren Angst und Abneigung. Um diese Gefühle mit handfesten Gründen zu untermauern, verkünden sie, sie würden das Christentum deshalb ablehnen, weil sie darin eine oder mehrere theologische Schwächen entdeckt hätten.

Deswegen sollte Diakonie sehr gezielt und kontrolliert im Gemeindebau eingesetzt werden, damit auch ihre langfristige Wirkung bewahrt werden kann. Er warnt aber gleichzeitig vor Diakonieleistungsbetrieben (:265). Mauerhofer (1998:230-232) betont ebenfalls die Bedeutung der diakonischen Zweige in der Gemeinde, die auf die Bedürfnisse der Umgebung eingehen.

Die nächste Hypothese lautet:

**Das soziale kirchliche Engagement, die Diakonie als Gemeindezweig, ist ein Türöffner für neue Beziehungen.**

### 2.7.2 Die Unterstützung durch ein Netzwerk

Das Gefäss *Vision Schweiz*<sup>58</sup> der *FEG Schweiz*<sup>59</sup> war und ist ein wirkungsvolles Instrument für den Gemeindebau. Aufbaugemeinden erhalten nicht nur finanzielle Unterstützung, sondern der Bund steht auch beratend zur Seite<sup>60</sup>. So konnten seit 1977 etliche Gemeinden aufgebaut werden, die heute etabliert und selbstständig agieren können. Das Augenmerk bezieht sich auf den Einfluss der Unterstützung des Bundes, vor allem in finanzieller Hinsicht. Eine Unterstützung generiert eine Erwartungshaltung, die wiederum Druck entweder auf den *Inlandmissionar*<sup>61</sup> oder auf die Gemeinde als Ganzes erzeugt. Im ersten Fall würde eher ein *additiver*<sup>62</sup>, im zweiten ein *multiplikatorischer*<sup>63</sup> Gemeindebauansatz gelebt.

Häufig werden finanzielle Hilfeleistungen für sozialdiakonische Projekte erbracht. Diese sind in einem Gebiet, das vom Evangelium noch nicht massgebend tangiert wurde, häufig Vorläufer einer in einem weiteren Schritt erfolgsversprechenden Missionsarbeit. Selbst dort können Hilfeleistungen aber zu einer suboptimalen Abhängigkeit führen. McGravan (1990:243) betont, dass die finanzielle Unterstützung von sozialdiakonischen Projekten möglichst im eigenen Land verankert werden sollte, da die Nachhaltigkeit so eher gewährleistet ist.

Somit die zehnte und letzte Hypothese:

**Die Unterstützung der Vision Schweiz-Gemeinden prägt die Gemeinde eher zu einem additiven als zu einem multiplikatorischen Gemeindegewachstum.**

---

<sup>58</sup> ehemals *Inlandmission* genannt

<sup>59</sup> ehemals Bund der Freien Evangelischen Gemeinden Schweiz genannt

<sup>60</sup> vgl. Kapitel 3.1

<sup>61</sup> der unterstützte und in das Aufbauggebiet entsandte Pastor

<sup>62</sup> vor allem von der Leitungsperson vorangetriebenes Wachstum

<sup>63</sup> durch die Gemeindegewachstum und die daraus erwachsenen Gefässe ermöglichtes Wachstum

### 3. EMPIRISCHER TEIL – PROZESSDOKUMENTATION

Dieses Kapitel führt über die Rahmenbedingungen zum eigentlichen Kernteil dieser Forschungsarbeit: die Durchführung und die Dokumentation der empirischen Prozessschritte (ab 3.5).

#### 3.1 Die Vision Schweiz

Die *Vision Schweiz* hiess früher *Inlandmission des Bundes FEG Schweiz*. Sie wurde 1977 gegründet. Vor einigen Jahren bekam sie den heutigen Namen.

In den 1997 herausgearbeiteten Richtlinien steht<sup>64</sup>:

Die Inlandmission arbeitet in unserem Land in Gebieten, wo es noch keine oder nur wenige Gemeinden gibt. Impulse zur Wahl solcher strategischer Gebiete können der Inlandmission unter Beilage möglichst vieler Entscheidungsgrundlagen jederzeit durch alle Bundesgemeinden gegeben werden.

Die Vision Schweiz sieht vor allem ihre Aufgabe in der Einsetzung von Missionaren im Bereich der Pionierarbeit. Sie unterstützt Bundesgemeinden bei der Gründung und beim Aufbau neuer Gemeinden. Die Aufbaugemeinden behalten dabei ihre Unabhängigkeit.

Seit der Gründung der Vision Schweiz entstanden viele Gemeinden durch die Initiative der Inlandmission. Zu Beginn war der Unterstützungsprozess in der Regel auf maximal 10 Jahre ausgerichtet. Das änderte sich in den letzten Jahren, da ein Umdenken in der Leitung stattfand<sup>65</sup>. Insgesamt wurden über 30 Gemeindebauprojekte unterstützt und aufgebaut.

Erwin Imfeld, Leiter der Vision Schweiz, sieht die Aufgabe der Inlandmission aber keineswegs als abgeschlossen an. Im Gegenteil betont er, dass Gemeindebau einer der besten Evangelisationsmittel auch in der heutigen Zeit sei (Vision 2/2007:21) und formuliert seine Vision für die kommenden zehn Jahre:

Ich habe einen Traum und ich möchte Sie damit anstecken: In 10 Jahren – 10 neue Gemeinden gründen und aufbauen und dadurch finden 1000 (10x100) Menschen zu Jesus und diese werden für den Multiplikationsprozess gewonnen.

#### 3.2 Die Auswahl der zu befragenden Gemeinden

Die Auswahl der untersuchten Gemeinden aus der Vision Schweiz erfolgte nach den unten aufgeführten Kriterien. Weitere Gemeinden unter die Lupe zu nehmen hätte den Rahmen dieser Arbeit gesprengt. Somit war die Definition der Variablen umso wichtiger, um Ziel gerichtet arbeiten zu können. Kelle und Kluge (2010:51) empfehlen, einen qualitativen Stichprobenplan zu erstellen, um sicherzustellen, dass für das untersuchte Handlungsfeld „wesentliche sozialstrukturelle Kon-

---

<sup>64</sup> Die *Richtlinien Inlandmission des Bundes FEG* (1997) standen als pdf-Dokument zur Verfügung.

<sup>65</sup> Grund war unter anderem das postmoderne Gesellschaftsdenken, das mehr und mehr nach langfristig angelegten Projekten verlangte.

textbedingungen“ gewählt werden. Im folgenden Abschnitt soll dieser Empfehlung Rechnung getragen werden.

Nach Kelle/Kluge (2010:48) soll im Forschungsprozess bewusst nach Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Fällen gesucht werden. Glaser und Strauss nennen das *theoretische Sampling*<sup>66</sup> auch „Methode der Minimierung und Maximierung der Unterschiede“ (ebd.), ähnlich wie bei einem experimentellen Vorgehen: Einige Parameter bleiben konstant, einige werden variabel gehalten, um die Aussagekraft der entstehenden Resultate zu erhöhen. Dieses Vorgehen wird auch *selektives Sampling* genannt (:50).

Es werden sechs bestehende Gemeinden untersucht, die sich in fünf verschiedenen Schweizer Kantonen befinden. Dafür wurden fünf Auswahlkriterien bestimmt.

1. *Zweitgenerationengemeinde*: eine Gemeinde, die zwischen 20 und 30 Jahre alt ist.
2. *Etablierte Gemeinde*: finanziell unabhängig, an FEG Schweiz angeschlossen, ca. 80 erwachsene Gottesdienstbesucher
3. aus der Aufbauarbeit der *Vision Schweiz* entstanden
4. ländliches Gebiet
5. katholisches Umfeld

	Gemeinde A	Gemeinde B	Gemeinde C	Gemeinde D	Gemeinde E	Gemeinde F
<b>Kriterium 1</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Kriterium 2</b>	x	✓	✓	(x)	✓	✓
<b>Kriterium 3</b>	✓	✓	✓	✓	(x)	✓
<b>Kriterium 4</b>	✓	✓	✓	✓	x	✓
<b>Kriterium 5</b>	✓	x	✓	✓	✓	✓

### 3.3 Die methodologischen Werkzeuge im Forschungsprozess

#### 3.3.1 Der Praxiszyklus von Faix

Der *empirisch-theologische Praxis-Zyklus* von Faix (2010:66) besteht aus folgenden zwei Zyklen: der *grosse Zyklus*, der sich aus den sechs unten beschriebenen Schritten zusammensetzt, und der *kleine Zyklus*, bei dem jedes dieser Schritte wieder einen in sich geschlossenen Zyklus beinhaltet. Dieser besteht aus einem permanenten Wechselspiel von Deduktion<sup>67</sup>, Induktion<sup>68</sup> und Abduktion<sup>69</sup>.

<sup>66</sup> Vgl. Kap. 3.2.2

<sup>67</sup> von einer Theorie auf eine einzelne Situation schliessend

<sup>68</sup> vom Einzelnen auf das Ganze schliessend

<sup>69</sup> wie bei der Induktion vom konkreten Fall ausgehend aber ohne bestimmte Regel oder Resultat, die über das Vorgehen entscheiden würde

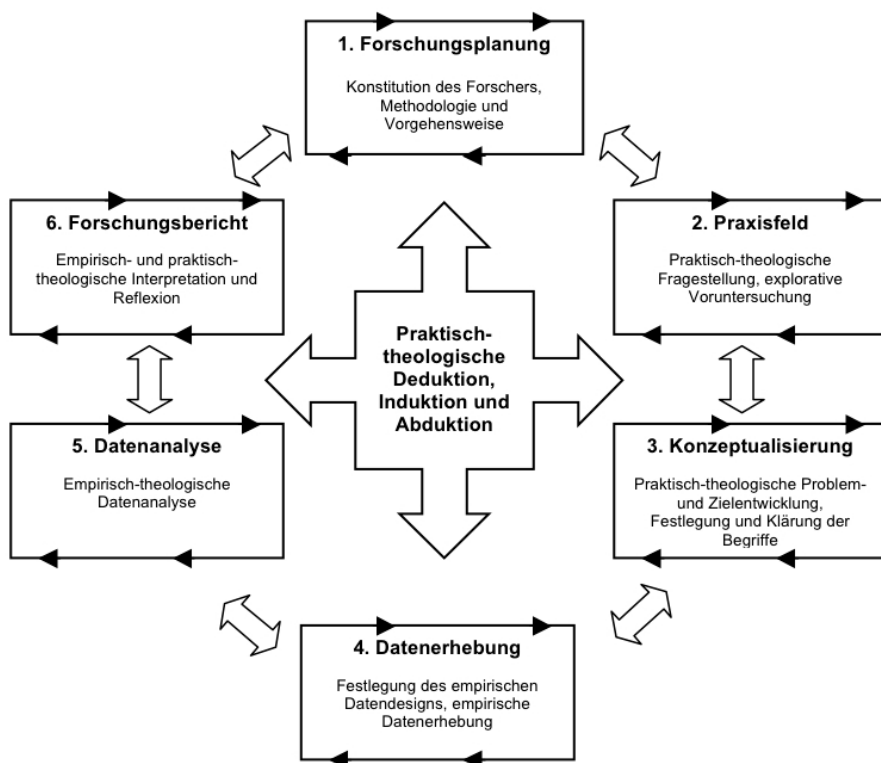


Abb. 6: Der empirisch-theologische Praxis-Zyklus nach Faix, praktisch-theologisch adaptiert von Merz (2010:27)

### 3.3.2 Die Grounded Theory

Die *Grounded Theory* ist eine von Barney Glaser und Anselm Strauss entwickelte Form der „gegenstandsnahen Theoriebildung und zeichnet sich durch das Bemühen aus, Forschungsprozesse als kreatives Konstruieren von Theorien bei fortlaufender Überprüfung an den Daten zu konzipieren“ (Dinter/Heimbrock/Söderblom 2007: 242).

Aus den damals Anfang der 60er-Jahre erarbeiteten Grundgedanken wurden die Vorgehensweisen stets verfeinert und neu gewichtet. Der Begriff *Grounded Theory* wird in zweifacher Weise gebraucht: Erstens beschreibt er eine Theorie und zweitens ein Prozess hin zur Generierung von Theorien (Ruge 2009:4). Für Anselm Strauss (2004: 434) ist *Grounded Theory* keine bestimmte Methode oder Technik, vielmehr ist sie ein Forschungsstil, mit dem man Daten qualitativ analysiert. Daraus lassen sich charakteristische Merkmale der untersuchten Fälle heraus Schälen. Die Methode der *Grounded Theory* umschreibt einen kreativen Prozess, der ständig im Wechselspiel zwischen den Zeitebenen steht. Der Forscher arbeitet in einem Kontext, er hat eine Vergangenheit, er nimmt Beziehungen zur Welt auf, die er untersucht (Flick 2000:71) und generiert Theorien für die Zukunft. Deswegen kann ein solcher Prozess nie vorurteilsfrei sein. Strauss und Corbin war es wichtig, die induktive Theoriegewinnung möglichst unabhängig von *a priori*<sup>70</sup> erzwungenen Strukturen entstehen zu lassen (Strauss/Corbin 1996: 8-9):

<sup>70</sup> im Vorherein



Grounded Theory ist eine gegenstandsverankerte Theorie, die induktiv aus der Untersuchung des Phänomens abgeleitet wird, welches sie abbildet. Sie wird durch systematisches Erheben und Analysieren von Daten, die sich auf das untersuchte Phänomen beziehen, entdeckt, ausgearbeitet und vorläufig bestätigt. Folglich stehen Datensammlung, Analyse und Theorie in einer wechselseitigen Beziehung zueinander. Am Anfang steht nicht eine Theorie, die anschliessend bewiesen werden soll. Am Anfang steht vielmehr ein Untersuchungsbe- reich - was in diesem Bereich relevant ist, wird sich erst im Forschungsprozess herausstel- len.

Somit geht die Grounded Theory nicht von Theorien aus, sondern sie generiert sie im For- schungsprozess. Hypothesen werden fortlaufend aufgestellt, revidiert und neu formuliert. Die Bildung einer Theorie erfolgt in der Grounded Theory zirkular, d. h. nicht durch ein klar struktu- riertes lineares Vorgehen, sondern im stetigen Zusammenspiel von Induktion, Deduktion und Abduktion. Phasen können wiederholt werden, die Arbeits- und Argumentationsschritte müssen aber stets genau dokumentiert werden, damit sie nachträglich nachprüfbar und validierbar sind. Kein rein chronologisches Vorgehen sondern „vielmehr verschiedene Umgangsweisen mit tex- tuellem Material (...), zwischen denen der Forscher bei Bedarf hin und her springt“ (Flick 2007:378f).

Kelle/Kluge sprechen sich vor allem für die Abduktion aus, da die Induktion als auch die De- duktion in der Sozialforschung beschränkte Möglichkeiten bieten. Abduktionen sind immer „vorläufige Vermutungen, die weiter geprüft werden müssen“ (Kelle/Kluge 2010:25). Aus bereits *bekannt* Fällen (Regel) werden *gewagte Hypothesen* (Fall) abgeleitet, die anhand von empirischem Material überprüft werden (Resultat). So könne am ehesten neues Wissen generiert werden und das in einer kreativ-spielerischen Art, aber doch methodisch kontrolliert (:25). In diesem Prozess betont Strauss (2004:440) die Wichtigkeit des Kontextwissens. Dadurch könnten gezieltere Ver- gleiche und Variationen durchgeführt werden.

Als Alternative zum rein induktiven Vorgehen am Anfang des Forschungs- und Codierpro- zesses empfehlen Miles/Huberman (1994:55) die *subsumptive*<sup>71</sup> Codierung, die von einem zuvor entwickelten Kategorieschema ausgeht, der auf der Grundlage der Forschungsfragen und des theoretischen Vorwissens formuliert wird (Kelle/Kluge 2010:62).

Die Grounded Theory kennzeichnet vor allem zwei Verfahren: das *Codierverfahren* und das *theoretische Sampling* (Ruge 2009:9).

## Das Codierverfahren

Grounded Theory teilt den Forschungsprozess in den Schritten des *offenen*<sup>72</sup>, *axialen*<sup>73</sup> und *selek- tiven*<sup>74</sup> Codierens auf. Nach Strauss und Corbin (1990:63) ist das offene Codieren eine Zerlegung des

---

<sup>71</sup> wörtlich: *untergeordnet*; ein kategorisierender Vorgang, bei dem man einen Begriff oder Struktur *unter* einen anderen ordnet

<sup>72</sup> vgl. Kap. 3.5.1

<sup>73</sup> vgl. Kap. 3.5.2

<sup>74</sup> vgl. Kap. 3.5.3

Textes in Sinneinheiten. Jeder Sinneinheit wird dabei ein Thema, ein Begriff zugeordnet. Dabei werden spontan inhaltliche Markierungen gesetzt, die sogenannten Codes. Anschliessend werden diese in Kategorien zusammengefasst.

Das axiale Codieren verbindet die Inhalte der angelegten Codes zu einem Codierparadigma (Faix 2007:92-94). Dieser Schritt versucht, zwischen den Kategorien und den Unterkategorien Beziehungen zu schaffen (Strauss/Corbin 1990:97). Daraus entstehen Achsenkategorien, die für die Theoriebildung von Bedeutung sind. Weiter sollen Beziehungen zwischen diesen Hauptkategorien und ihren Unterkategorien herausgearbeitet werden. Dazu nennen die Autoren sechs Kategorien: *ursächliche Bedingungen, Phänomen, Kontext, intervenierende Bedingungen, handlungs- und interaktionale Bedingungen, Konsequenzen*<sup>75</sup>.

Das selektive Codieren führt über die Ergebnisse des axialen Codierens die Forschung wieder zur Ursprungsfrage zurück und setzt dabei Kernkategorien. Das selektive Codieren unterscheidet sich vom axialen Codieren nicht wesentlich, es wird lediglich auf einer abstrakteren Analysestufe durchgeführt (Strauss/Corbin 1990:117). Die Resultate der erneuten Klassifizierung und die während des Codierprozesses entstandenen Memos bilden die Basis für die Theoriebildung, die am Schluss des Forschungsprozesses steht.

## Das theoretische Sampling

Innerhalb der qualitativen Forschung versteht man unter *theoretischem Sampling* die Auswahl einer Datenquelle, eines Falles, eines Ereignisses vor dem Hintergrund theoretischer Überlegungen. Die zentrale Fragestellung ist dabei, welche Datenquelle im Rahmen einer zu entwickelnden Theorie am ertragreichsten ist (Glaser/Strauss 1998:53). Der Prozess wird so lange durchgeführt, bis eine *theoretische Sättigung* erreicht ist, d. h. bis „keine zusätzlichen Daten mehr gefunden werden können, mit deren Hilfe der Soziologe weitere Eigenschaften der Kategorie entwickeln kann“ (Glaser/Strauss 1998:69). Um diese Sättigung zu erreichen, werden zuerst möglichst ähnliche Daten gesammelt, um die Kategorien differenziert herauszuarbeiten. Gegen Schluss der Untersuchung werden die Unterschiede maximiert, um die Untersuchung möglichst breit abzustützen.

Innerhalb der Grounded Theory steht das theoretische Sampling in engem Zusammenhang mit dem Prozess des Forschungsablaufes. Die Datenquelle ist dabei nicht von Anfang an festgelegt, sondern wird vor dem Hintergrund der Fragestellung ausgewählt.

Allgemein ist zu sagen, dass, möchte der Forscher die allgemeinen Aspekte einer Situation erschliessen, so sollte er möglichst heterogene<sup>76</sup> Fälle berücksichtigen. Soll hingegen überprüft werden, ob ein Konzept, das für einen bestimmten Bereich entwickelt wurde, auch in einem anderen Bereich seine Gültigkeit besitzt, so sind homogene<sup>77</sup> gelagerte Fälle auszuwählen. Eine Fall-

---

<sup>75</sup> vgl. Schaubilder 3.5.2

<sup>76</sup> unterschiedlich gelagerte

<sup>77</sup> einheitlich gelagerte

kontrastierung ist bei einer qualitativen Untersuchung häufig sehr ertragreich, um Differenzierungen und Feinjustierungen möglich zu machen. In Bezug auf die Hypothesen ist es nach Kelle/Kluge (:47) auch zielführend, gezielt Gegenbeispiele anzuwenden, die der aufgestellten Hypothese widersprechen. Auf diese Weise kann diese neu formuliert werden, sodass sie den untersuchten Fall ausschliesst.

### 3.4 Die relevanten Prozessschritte

#### 3.4.1 Induktion, Deduktion und Abduktion

Aus den im vorangegangenen Unterkapitel beschriebenen methodologischen Werkzeuge ergibt sich für die Forschungsarbeit hinsichtlich des Wechselspiels von Induktion, Deduktion und Abduktion folgende Struktur:

1. Aufstellen von *analysebedingten Strukturhypothesen*: Durch eine relativ oberflächliche Auseinandersetzung mit dem Thema wurde ausgehend von der Forschungsfrage *abduktiv* Hypothesen aufgestellt. Diese wurden dann durch eingehenderes Studium verfeinert, angepasst, verschmolzen, aber nicht grundsätzlich umgekrempelt, da sie für die Untersuchung sinnvoll erschienen.
2. Formulierung der *Interviewfragen*: Aus diesen Hypothesen wurden in mehreren Schritten Fragen formuliert, bei denen das Bestreben war, möglichst offen und wenig suggestiv zu fragen. Daraus ist ein halbstandardisierter Fragebogen entstanden. Dieser Schritt ist als *deduktiver* Bestandteil des Arbeitsprozesses zu sehen.
3. In der *Befragung* der Interviewpartner und in der darauf folgenden *Codierung* des Textmaterials wurde die *Induktion* angewandt, um die Hypothesen zu überprüfen.

#### 3.4.2 Die Vorstudie

Faix (2007:138) spricht sich für eine „explorative Vorstudie“ aus, vor allem in Form von narrativen oder Leitfadeninterviews. Dadurch könnten Anpassungen für das definitive Vorgehen vorgenommen werden. Weiter betont er: „Eine Vorstudie soll ein Methodenkonstrukt aus qualitativen und quantitativen Methoden sein, die aufeinander bauen.“ (:139).

Infolge des eng bemessenen Zeitrahmens wurde für diese Arbeit auf eine Vorstudie verzichtet.

#### 3.4.3 Der Fragebogen für halbstandardisierte Interviews

In Bezug auf das Vorgehen wird bei qualitativen Interviews unterschieden zwischen standardisierten, offenen und teilstandardisierten Gesprächsführungen. Für den Rahmen der Arbeit machte die letzte Variante am meisten Sinn, da bei dieser Form - wie Dinter/Heimbrock/Söderblom (2007:261) betonen - „nonverbal, verbal und emotional die grösste Kommunikationsleistung“ erbracht wird. Ein solches Interview lebe vor allem von dieser Beziehungsdynamik zwischen Fragendem und Befragtem. Teilstandardisierte Interviews werden auch Leitfadeninterviews genannt. Sie bieten eine gute Vergleichbarkeit der Gespräche mit den verschiedenen Probanden, lassen aber doch genug Freiraum für die individuelle Entfaltung des einzelnen Gesprächspart-

ners. Thematisch unterscheidet Dinter (:256) zwischen verschiedenen Arten des Leitfadeninterviews. Der Form des *Experteninterviews*<sup>78</sup> wurde dabei den Vorrang gegeben. Dinter nennt dabei vier Grundregeln für Leitfadeninterviews:

1. Die Befragten sollen nicht suggestiv beeinflusst werden (Nichtbeeinflussung)
2. Fragen sollen konkret genug sein (Spezifizierung)
3. Möglichst alle wichtigen Aspekte berücksichtigen (Erfassung des breiten Spektrums)
4. Miteinfließen von emotional persönlichen Erfahrungen (Tiefgründigkeit und personaler Bezugsrahmen)

### 3.4.4 Die Durchführung und Transkription der Interviews

Für die Durchführung der Interviews wurde auf die im Anhang befindliche Richtlinien bezüglich Datenschutz und Anonymisierung<sup>79</sup> der Fragebogen bezogen. Dadurch sollte eine möglichst unvoreingenommene Gesprächsatmosphäre geschaffen werden. Nach Durchsicht der transkribierten Interviews haben die Interviewpartner nach einigen Änderungen die Daten zur Weiterarbeit freigegeben.

### 3.4.5 Die Codierung mit MAXQDA

Das Programm MAXQDA bietet eine sehr offene Struktur und doch einige Möglichkeiten der grafischen Auswertung der Ergebnisse<sup>80</sup>. Aus diesem Grund habe ich mich für diese Variante entschieden.

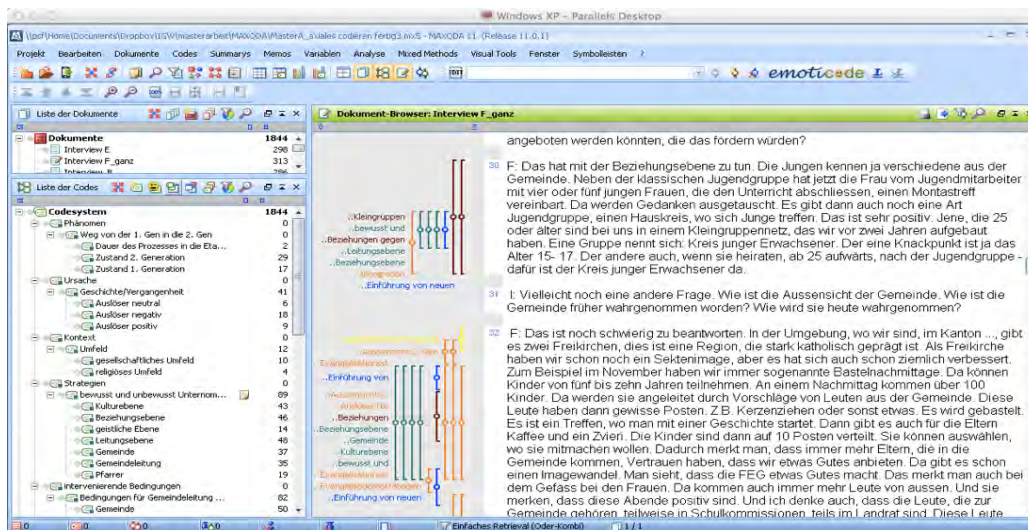


Abb. 7: Screenshot MAXQDA, nach dem axialen Codieren

### 3.4.6 Die Generierung der Theorien

Der Einsatz der Grounded Theory kann zu zwei Arten von Theorien führen: materiale, „auf ein bestimmtes Sachgebiet oder empirisches Feld“ bezogen (Glaser/Strauss 1998:42) und formale

<sup>78</sup> weniger die Person als ihr Wissen steht im Vordergrund

<sup>79</sup> vgl. Anhang A/1.2: Datenschutzbestimmungen und Richtlinien

<sup>80</sup> vgl. z. B. Kuckartz 2007:15-31

Theorien, „auf einen formalen oder konzeptuellen Bereich der Sozialforschung“ bezogen (ebd.). Die Theoriebildung geht aber dabei meist von der materialen zur formalen Theorie. Es können auch mehrere materiale zu einer einzigen formalen Theorie zusammengefasst werden.

Im folgenden Kapitel wird der Forschungsprozess dokumentiert. Dabei werden zwei Hauptstränge ersichtlich. Einerseits richten sich die Ergebnisse der Codiervorgänge auf die Generierung von Theorien, andererseits auf die Überprüfung der Hypothesen.

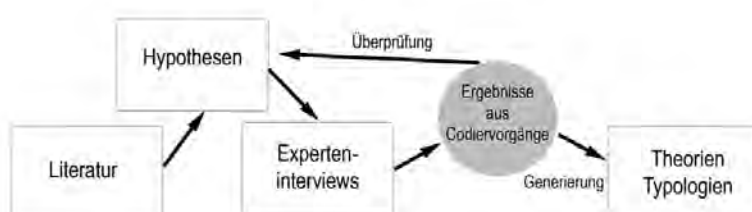


Abb. 8: Die zweigleisige Ausrichtung des Forschungsweges

## 3.5 Dokumentation und Auswertung der Daten

### 3.5.1 Das erste und zweite offene Codieren

Am Schluss des zweiten Codiervorgangs sind bei allen sechs Interviews ungefähr gleich viele Codings gesetzt, nämlich zwischen 166 (Interview B) und 192 (Interview F), insgesamt 1061 codierte Textpassagen. Diese teilen sich in 6 Hauptkategorien auf: die vier Ebenen<sup>81</sup>, Wachstum und Situation/Gegebenheiten. Der Codebaum sieht folgendermassen aus<sup>82</sup>:

**Codesystem [1061]**

- Wachstum der Gemeinde [0]
  - qualitatives Wachstum [7]
  - quantitatives Wachstum [19]
- gegebenheiten/Prägung [10]
  - Situation Gemeinde 1. Generation [37]
    - Kulturebene [18]
    - Beziehungsebene [7]
    - Leitungsebene [12]
    - geistliche Ebene [3]
  - Prägung durch Geschichte/Umfeld [23]
    - Krisensituationen [18]
- Gemeinschaft und Beziehungen [4]
  - Gefässe der Gemeinde [0]
    - Kinder-/Jugendarbeit [9]
    - Kleingruppen [15]
    - Gesamtgemeinde [9]
  - Gaben [13]
  - Vorbilder [10]
  - Beziehungen gegen innen [34]
  - Umgang der Generationen [12]
  - Beziehungen gegen aussen [33]
- geistliche Ebene [13]
  - Wort Gottes [1]
  - Gebet [11]
- Leitung [5]
  - Stärken der Leitung [7]
  - Schwächen der Leitung [6]
  - Art der Leitung [56]
  - Persönlichkeit des Leiters [15]
    - geistliches Leben [6]
    - Umgang mit Veränderung [33]
    - Umgang mit Widerstand [11]

<sup>81</sup> Leitungsebene, geistliche Ebene, Beziehungsebene, Kulturebene

<sup>82</sup> In Klammer stehen die Anzahl der Codings pro Code

FEG Schweiz [0]
2. Generation [0]
positive Auswirkungen [10]
negative Auswirkungen [3]
1. Generation [0]
positive Auswirkungen [9]
negative Auswirkungen [2]
Entscheidungen [9]
Einführung von neuen Gefässen/Projekten [31]
Kommunikation mit Gemeinde [19]
anstehende Projekte [13]
Vision [11]
wie lautet sie? [8]
wie erarbeitet? [5]
wie kommuniziert? [10]
wie wachgehalten? [7]
Prioritäten zu Beginn [17]
Herausforderungen zu Beginn [17]
Aufarbeitung der Vergangenheit [10]
Veränderung der Kultur [5]
Veränderungsprozess (beschreibend) [3]
Gründe für die Kulturveränderung [12]
Soziale Kontrolle [11]

Bei den Visualisierungstools im MAXQDA ergaben sich über alle Interviews gesehen folgende Auffälligkeiten:

### Code-Relations-Browser<sup>83</sup>

Grundlagen	Prägung, Förderung
Umgang mit Veränderung seitens des Leiters	Strategien zur Veränderung der Kultur
Beziehungen nach innen und aussen	Wesen der Gemeinde
Beziehungen nach aussen	Evangelisationsstrategien 2. Generation; Kontextstudium
Einführung von neuen Gefässen	Evangelisationsstrategien 2. Generation
Auslöser für Kulturveränderung	Strategien zur Veränderung
Aussensicht des Umfeldes auf die Gemeinde	Evangelisationsstrategien
Beziehungen nach innen	Einführung von neuen Gefässen, insbes. Kleingruppen
Art der Leitung und ihr Umgang mit Veränderung	Art der Entscheidung, Strategien, Kommunikation zwischen Leitung und Gemeinde
Beziehungen nach innen	Qualitatives Wachstum
Situation der ersten Generation	Art der Leitung der 2. Generation
Art der Leitung	Beziehungen nach innen
Gemeindebilder der 1. Generation	Wesen der 2. Generation
Wesen der 2. Generation	Evangelisationsstrategien der 2. Generation
Situation der 1. Generation	Herausforderungen im Prozess der Kulturveränderung

<sup>83</sup> Der *Code-Relations-Browser* hält vor allem Überschneidungen fest, die durch das mehrfache Codieren der gleichen Textpassage entsteht. Kommen solche Überschneidungen der gleichen zwei Codes mehrfach - über alle Interviews gesehen - vor, können daraus mögliche logische Schlussfolgerungen gezogen werden.

### Code-Matrix-Browser<sup>84</sup>

Interview A	ausgeglichene Verteilung der Codings; Vergangenheit steht im Zusammenhang mit den Strategien zur Veränderung; kaum Aussagen über Art der Leitung
Interview B	besondere Gewichte: Beziehung nach aussen, Art der Leitung, Wesen der Gemeinde 2. Generation
Interview C	ausgeglichene Verteilung; leichte Betonung auf Gebet und Umgang mit dem Kontext
Interview D	stark ausgeprägt: Wesen Gemeinde 2. Generation; Strategien der Veränderung; Auswirkungen der Veränderung
Interview E	stark ausgeprägt: Art der Leitung; Wesen der Gemeinde 2. Generation
Interview F	stark ausgeprägt: Situation der Gemeinde 1. Generation; Beziehungen nach innen; Art der Leitung; Einführung neue Gefässe

Aus den Ergebnissen des Code-Matrix-Browsers ergeben sich folgende Themen für die weitere Forschung mit den einzelnen Interviews im axialen Codieren:

Interview A	Die Geschichte der Gemeinde prägt Strategien und den zeitlichen Rahmen.
Interview B	Die Art der Leitung und ihr starker Fokus nach aussen prägt das Wesen der jetzigen Gemeinde.
Interview C	Die Vergangenheit und v. a. der Kontext prägen stark die Strategien der Gemeinde.
Interview D	Der Fokus auf die Kultur und das Wesen der Gemeinde prägen die Glaubwürdigkeit gegen aussen.
Interview E	Die klar geführte Art von Leitung prägt das Wesen und die Strategien der Gemeinde.
Interview F	Die Art der Leitung prägt die Strategie, um die Beziehungen nach innen und aussen zu betonen.

Aus den Schritten des offenen Codierens geht heraus, dass sich die Untersuchung um Wege und Strategien dreht, vom Schritt der ersten in die zweite Generation. Zusammengefasst nenne ich die Slogans der Leitungspersonen folgendermassen:

Interview A	Aus dem Verständnis der Vergangenheit
Interview B	Aus der Freude am Christsein
Interview C	Aus kontextuellen Gegebenheiten
Interview D	Aus der eigenen Identität
Interview E	Aus der Führungserfahrung
Interview F	Aus den Beziehungen von innen und aussen

### 3.5.2 Axiales Codieren

Nach den offenen Codiervorgängen wird das Interviewmaterial nun nochmals codiert, diesmal stehen nicht die Zusammenhänge zwischen den Interviews, sondern die einzelnen Fälle einzeln betrachtet im Zentrum des Interesses. Die Forschungsfrage spricht einen Weg an, von der ersten zur zweiten Generation. Dieser Weg rückt nun ins Zentrum, als *Phänomen*. Um diese Mitte werden nach Strauss (Strauss & Corbin 1996:75-85) die fünf Kernkategorien angeordnet: *Kontext, Ursache, Strategien, intervenierende Bedingungen, Konsequenzen*. In den Auswertungen der einzelnen Fälle wird versucht, die Ergebnisse dementsprechend zu visualisieren.

Bei dieser Forschungsetappe wurden in den oben erwähnten fünf Kernkategorien und 17 Unterkategorien insgesamt 784 Codings gesetzt. Daraus wurden die wichtigsten Ergebnisse tabellarisch filtriert<sup>85</sup>. Das jeweils zyklisch angeordnete Schema ist ein Versuch, die Ergebnisse noch weiter zu systematisieren.

<sup>84</sup> Der *Code-Matrix-Browser* untersucht die Häufigkeit der Codings pro Kategorie, und das aufgeteilt nach einzelnen Interviews.

<sup>85</sup> Die Tabellen können im Anhang B/AX\_T im Detail nachgelesen werden.

Folgendes war auf dem ersten Blick auffällig<sup>86</sup>:

- *Kultur- und Beziehungsebene* scheinen allgemein eine enge Verknüpfung aufzuweisen.
- Fall A und C weisen im Code-Relation-Browser ein sehr ähnliches Gesamtbild auf.
- Fall A weist ausschliesslich *negativ gewertete Auslöser* für den eingeschlagenen Weg auf.
- Die Fälle A und B haben die wenigsten Nennungen bezüglich *Wachstum*.
- Die *geistliche Ebene* hat insgesamt sehr wenige Nennungen bezüglich Strategien.
- *Strategien* sind mengenmässig relativ (ausser der geistlichen Ebene) ausgeglichen, die Fälle B, C und D weisen etwas mehr Nennungen auf als A, E und F.

Nun werden die einzelnen Fallauswertungen beschrieben, die den eigentlichen Fokus des axialen Codierens bilden. Dazu gehören das zugehörige Schaubild und eine beschreibende Analyse. Die Zitate aus den transkribierten Texten sind dabei möglichst in ihrem Wortlaut belassen und entsprechen gesprochener Sprache. Beim Fall D wird anfangs zusätzlich noch die Tabelle eingefügt, um den Werdegang der Schaubilder zu verdeutlichen<sup>87</sup>.

### 3.5.2.1 Auswertung Gemeinde D

Codierparadigma	Kategorie	Unterkategorie	Dimensionale Ausprägung
<b>Phänomen:</b>  Aus der eigenen Identität	<b>Weg von der ersten in die zweite Generation</b>	Zustand erste Generation <hr/> Zustand zweite Generation <hr/> Dauer des Übergangs in die Etablierung	Hat Gräben gezogen, Schwarz-Weiss-Denken <hr/> Sich vom Pro und nicht vom Kontra her definieren, offen <hr/> Mittlere Dauer
<b>Ursache</b>	<b>Auslöser für den eingeschlagenen Weg</b>	Auslöser neutral <hr/> Auslöser positiv <hr/> Auslöser negativ	Entscheid um Identität der Gemeinde <hr/> Veränderungsbereitschaft durch Krise <hr/> Vorhandene Gräben, Pfarrervakanz
<b>Kontext</b>	<b>Gegebenheiten aus dem Umfeld</b>	Gesellschaftliches Umfeld <hr/> Religiöses Umfeld	- <hr/> Stark katholisch geprägt, freikirchliche Pioniergegend
<b>Strategien</b>	<b>Bewusst und unbewusst angewandte Strategien/Wege</b>	Leitungsebene <hr/> Geistliche Ebene <hr/> Beziehungsebene <hr/> Kulturebene	Gezielte strategische Führung und Klärungen <hr/> Vernetzung und Gebet <hr/> Miteinander von Generationen und Kirchen am Ort <hr/> Aus der Kultur des frommen Gettos
<b>Intervenierende Bedingungen</b>	<b>Angewandte Grundsätze/ Erkenntnisse</b>	Gemeinde <hr/> Gemeindeleitung <hr/> Pfarrer	Gratwanderung zwischen Engführung und Freiheit <hr/> Klare Kommunikation und Begründung <hr/> Als geduldiges Vorbild leben
<b>Konsequenzen</b>	<b>Qualitative und quantitative Ergebnisse</b>	Qualitatives Wachstum	Vor allem Offenheit, um gesellschaftsrelevant Beziehungen zu leben

<sup>86</sup> Die gesamten dazu relevanten Codings können im digitalen Anhang C/3.2 nachgelesen werden

<sup>87</sup> Da beispielhaft die tabellarische Analyse der Gemeinde D beifügt ist, wird mit dem Fall D begonnen.



Quantitatives Wachstum

Wachstum in verschiedenen Bereichen

### **Phänomen: Aus der eigenen Identität**

Das Motto von Fall D war davon geprägt, dass die Angst verloren ging, Mitglieder zu verlieren. Es wurde vielmehr dazu übergegangen, sie in eine positive, einladende Freiheit zu entlassen:

In den letzten zehn Jahren haben wir gelernt, einen Brunnen zu graben. (Interview D: Absatz 14)

### **Ursachen: Identitätslosigkeit, Pfarrervakanzeit, entstandene Gräben**

Obwohl die Etablierung der Gemeinde bereits in der ersten Generation stattgefunden hat, erfolgte während der zweiten Generation eine Krise der Neuorientierung:

Also, als ich gekommen bin, war unsere Gemeinde sicher an einem Punkt, wo sie sich entscheiden musste: werden wir eine gesetzliche Gemeinde oder werden wir eine Gemeinde, die zwar klar ist in der Verkündigung und der Evangelisation, aber doch den Leuten eine gewisse Freiheit lässt? (Interview D: Absatz 12)

### **Kontext: stark katholisch, Pioniergegend als Freikirche**

Vor allem die Tatsache, dass die Region der Gemeinde – freikirchlich gesehen – als Pioniergegend galt, hat sie dazu gedrängt, den Weg in die Gesellschaft aktiv zu gestalten.

### **Intervenierende Bedingungen: klare Führung zwischen Identität und Offenheit**

Klare Abmachungen, Kompetenzklärungen und eine transparente Aufgabenverteilung eröffnen Diskussionsspielraum für inhaltlich-theologische Themen:

Wir haben gesagt: Wir müssen einen Weg finden, wie wir diese zwei Sachen nicht gegeneinander ausspielen, sondern immer sagen: Der Mensch ist für uns wichtig, und wir wollen ihm begegnen. Aber wir wollen ihm nicht so begegnen, dass wir die Sache einfach unter den Tisch kehren. Und sagen: Die Sachebene vergessen wir einfach. Das wäre Humanismus. (Interview D: Absatz 62)

### **Strategien: Gezielte Gefässe schaffen, Miteinander der Generationen**

Auch hier ist bei der Gemeinde D tendenziell eine aktive Suche nach Strategien und Mitteln auszumachen. Dabei wird vorausschauend und initiativ die Vermittlung zwischen den Generationen in der Gemeinde angestrebt:

Auch die Jungen bekommen dadurch neue Ideen. So haben Sie kürzlich einen Abend gestaltet, an dem sie die ältere Generation eingeladen haben, sie haben ein wunderschönes Nachtessen gekocht, sind zusammengesessen mit den Älteren aus der Gemeinde. Sie haben einen Input gemacht, eine Andacht, jawohl eine Andacht und kein Input. Ich habe ihnen gesagt: sie müssen dem Andacht sagen. (Interview D: Absatz 34)

### **Konsequenzen: Offenheit und Beziehungen (gegen innen und aussen)**

Insbesondere in den letzten Jahren konnte durch die strategische Arbeit eine Öffnung nach aussen erreicht werden:

[...], 20-jährige Gräben, die zu gegangen sind. [...] Heute ist es so, dass wir Gemeinden - die FEG, die Pfimi, die Chrischona und die reformierte Landeskirche - zusammen im März eine

Grossevangelisation „Pro Christ“ durchführen werden. Das im grössten Theater hier im Ort, mit 500 Plätzen. Und das Ganze in völligem Frieden. Aber daran haben wir zehn Jahre gearbeitet. (Interview D: Absatz 38)

**Zusammenfassung:** Gemeinde D arbeitet stark nach dem Motto: heraus aus dem frommen Getto. Freiheit im Glauben hat einen hohen Stellenwert, um auch nach aussen authentisch zu wirken.

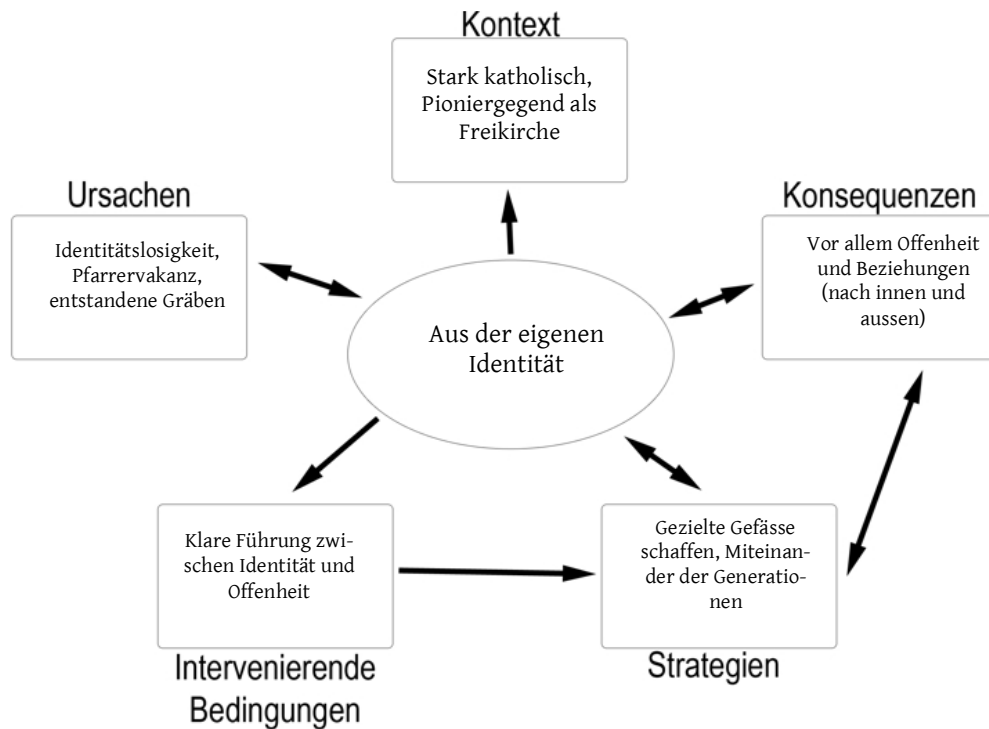


Abb. 9: Schaubild Gemeinde D (axiales Codieren)

### 3.5.2.2 Auswertung Gemeinde A

#### Phänomen: aus dem Verständnis der Vergangenheit

Der Leiter der Gemeinde A betont immer wieder, dass die Vergangenheit der Gemeinde und die seelische Prägung der dazu zählenden Menschen ernst genommen werden muss. Gleichzeitig müsse auch nach vorne geschaut werden. Dies bezeichnet er als hauptsächliche Herausforderung.

Die Generation hat eine Prägung, wie sie zum Glauben gekommen ist, wie sie die Bibel versteht, wie sie lebt. Das war immer das absolut Richtige, diese sind auf diese Schiene eingefahren, sodass Veränderung für sie sehr bedrohlich ist. Veränderung heisst für sie sofort Verwässerung und Verweltlichung. Das, glaube ich, ist und bleibt eine Herausforderung.

## **Ursachen: Abgrenzung durch Gemeindespaltung, offensive Evangelisation**

Die schwierige Vergangenheit ist in erster Linie auf die Gemeindespaltung zurückzuführen, die vor 20 Jahren stattgefunden hat. Dieses gemeindeinterne Kapitel verstärkte zusätzlich den Gedanken der „Weltflucht“ (Interview A: Absatz 16):

Ja, einerseits war es die offensive Evangelisation, aber die Christen haben sich auch in einer krassen Art abgegrenzt. Das ist fast noch mehr prägend: dass sich die erste Generation, auch notwendigerweise, aus diesen Bindungen gelöst hat. Wo sie sich krass aus diesen Bindungen herauslösen musste, sind sie auch häufig zu Aussenseitern geworden. Und so sind sie auch stark in die Gemeinschaft von Christen hinein geflüchtet. (Interview A: Absatz 24)

## **Kontext: allgemeine Verslossenheit, Druck durch katholische Prägung**

Der Kontext der Gemeinde A ist sehr stark katholisch geprägt:

Aber ich habe das Gefühl, dass diese Prägung aus dem Katholischen herauskommt: mit Druck zu arbeiten, mit Druck zu einem guten Leben zu führen. Das löst bei vielen jungen Leuten eine Gegenreaktion aus und Sie verlassen die Lokalgemeinde. (Interview A: Absatz 18)

Als ländliche Bergregion ist ein wohlwollendes Einvernehmen zwischen kirchliche und politische Gemeinde für den langfristigen Gemeindebau sehr wichtig. Deswegen scheint es besonders in der zweiten Generation unabdingbar, den Abgrenzungsmechanismen entgegenzuwirken.

## **Intervenierende Bedingungen: Identität der Gemeinde bilden und stärken, Vertrauensbildung**

In Fall A scheint die Vertrauensbildung vor allem innerhalb der Gemeinde einen zentralen Stellenwert einzunehmen. Daraus soll sich ein ansteckendes Christsein entwickeln, nicht weil man es predigt, sondern weil es vorgelebt wird. Der Leiter A sieht für einen solchen Prozess die persönliche Beziehung als Schlüssel zur Veränderung:

Die Veränderung war sicher auch, dass wir als Ehepaar der Lokalgemeinde sehr nahe gekommen sind. Beide sind wir bei allen Anlässen dabei, dabei konnten die Herzen ziemlich bald gewonnen werden. So können wir uns auch leisten, neue Sachen reinzubringen, ohne dass es viel Opposition gibt. (Interview A: Absatz 36)

## **Strategien: Modelle schaffen, Zeit geben, intrinsisch entstehen lassen**

Es gibt vor allem zwei Grundsätze, die die Strategiebildung von Leiter A prägen. Einerseits der Faktor *Zeit*:

[...] eine starke Abwehrhaltung gegenüber Kleingruppen. Wir brauchen jetzt einfach Zeit, damit sich diese Haltung legt. (Interview A: Absatz 54)

Andererseits sollen Veränderungen aus einer inneren Not heraus, aus einer intrinsischen Motivation entstehen, bei eingeleiteten Projekten häufig modellhaft Beispiele zu statuieren:

[...] Modelle zu schaffen. Und mit jenen zu gehen, die Veränderung wollen, sodass die anderen angesteckt werden. (Interview A: Absatz 3)

## **Konsequenzen: Mehr Offenheit und Vertrauen auch von aussen**

Die Errungenschaften der Gemeinde A, die sich noch im Etablierungsprozess befindet, ist vor allem die Stärkung der Vertrauensebene intern, aber auch das positive Ansehen nach aussen:

Generell habe ich jetzt das Gefühl, dass viel eher eine Atmosphäre des Vertrauens herrscht. Also ich würde sagen, es ist ein Stück mehr Gelöstheit in der Lokalgemeinde vorhanden. (Interview A: Absatz 9)

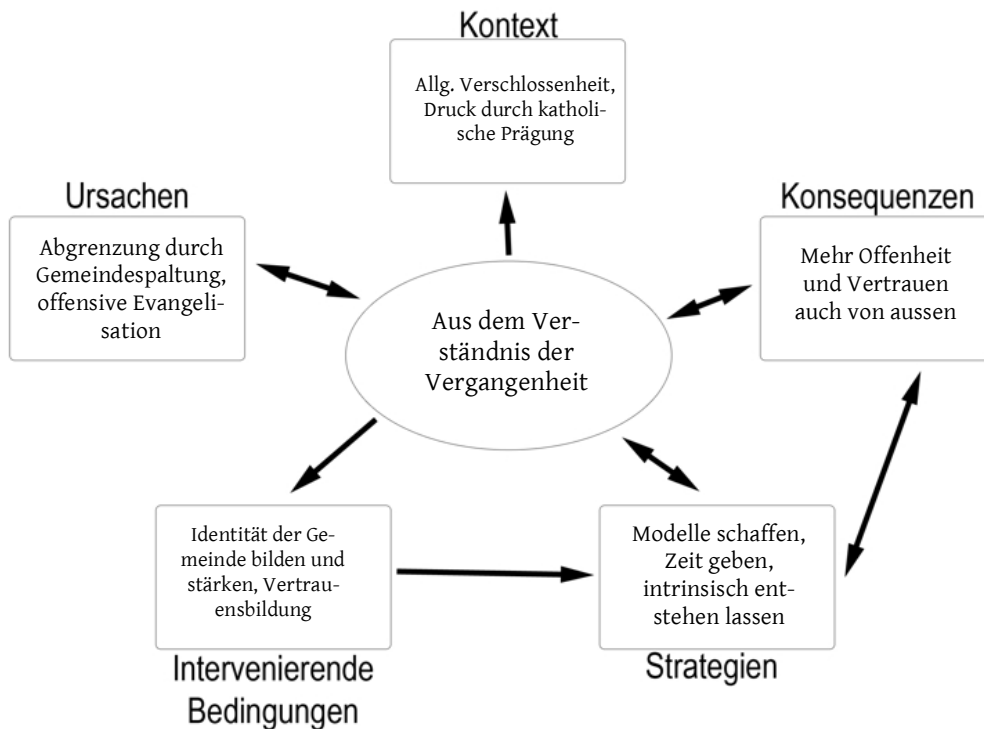


Abb. 10: Schaubild Gemeinde A (axiales Codieren)

**Zusammenfassung:** Die Gemeinde A hat trotz vieler Bemühungen noch nicht den etablierten Status erreicht. Grund dafür kann die zu verdauende Gemeindespaltung vor 20 Jahren sein. Die momentane Leitung versucht, modellhaft zu arbeiten, um die Gemeinde nicht zu überfordern und ihre Eigenmotivation anzuregen. Ein öffnender, Vertrauen schaffender Prozess hat zwar eingesetzt, ist aber noch nicht abgeschlossen.

### 3.5.2.3 Auswertung Gemeinde B

#### Phänomen: aus der Freude am Christsein

Durch das Gefühl einer starken Abgrenzung entstand auch die Identität, Fremdojekt zu sein. Den eigenen Glauben im Alltag natürlich und selbstverständlich zu leben sollte dieses Inseldenen ablösen:

Dass das Ganze alltäglicher wird, das Gebet und die Gebetskampagnen, einfach lebenssituationer und nicht bloss Pflicht. (Interview B: Absatz 64)

#### Ursachen: Gemeindespaltung, positiver Versöhnungsprozess, Angst vor Veränderung

Trotz der schwierigen Vergangenheit und der Gemeindespaltung, die vor allem aus einem charismatisch-anticharismatischen Zwist entstanden ist, wurde der Fokus durch den Vorgänger des befragten Leiters B auf die Schwerpunkte Versöhnung und Zukunft gelegt. Entscheidend war damals auch ein offizieller Versöhnungstag.

Ich musste nicht "aufräumen", das hatte mein Vorgänger gemacht. Ich durfte in eine ver-söhnte Gemeinde einsteigen. Das tat gut. (Interview B: Absatz 69)

### **Kontext: stark arbeitende Gesellschaft, ländlich**

Für den Leiter der Gemeinde B war es wichtig zu erkennen, dass Beziehungen mehr auf der pragmatischen Ebene als um der Beziehungen selbst willen gelebt werden.

Aber es ist schon eine stark arbeitende Gesellschaft. Dass wir jemanden einfach so besuchen, ist schon eher selten. Wenn man geht, dann geht man, um zu helfen. Z.B. zum Heuen oder so. Eigentlich zum Nichtstun geht man nicht. Aber die Beziehungen sind sehr innig. Also das Herz der Leute ist nicht auf der Zunge. Ich erlebe sie aber treu und liebevoll, zufrieden. (Interview B: Absatz 97)

### **Intervenierende Bedingungen: Alltagsbezogenes Glaubensfeuer vermitteln und leben**

Dem Leiter B ist ein bodenständiger gelebter Glaube wichtig (Interview B: Absatz 95). Dieser kann vor allem durch Eigeninitiative nach aussen gefördert werden:

Es muss die Initiative da sein für Beziehungen nach aussen. Sie sind zum Beispiel in einem Verein. Es gibt viele Leute, die da extern auch tätig sind. (Interview B: Absatz 99)

### **Strategien: Aktive Versöhnung leben, Gefässe schaffen für Miteinander**

Eine wichtige Priorität der Gemeindeleitung ist es, Gefässe zu schaffen, damit in der Gemeinde ein Miteinander von Generationen, eine Stütze für Familien im Alltag möglich wird (Interview B: Absatz 91).

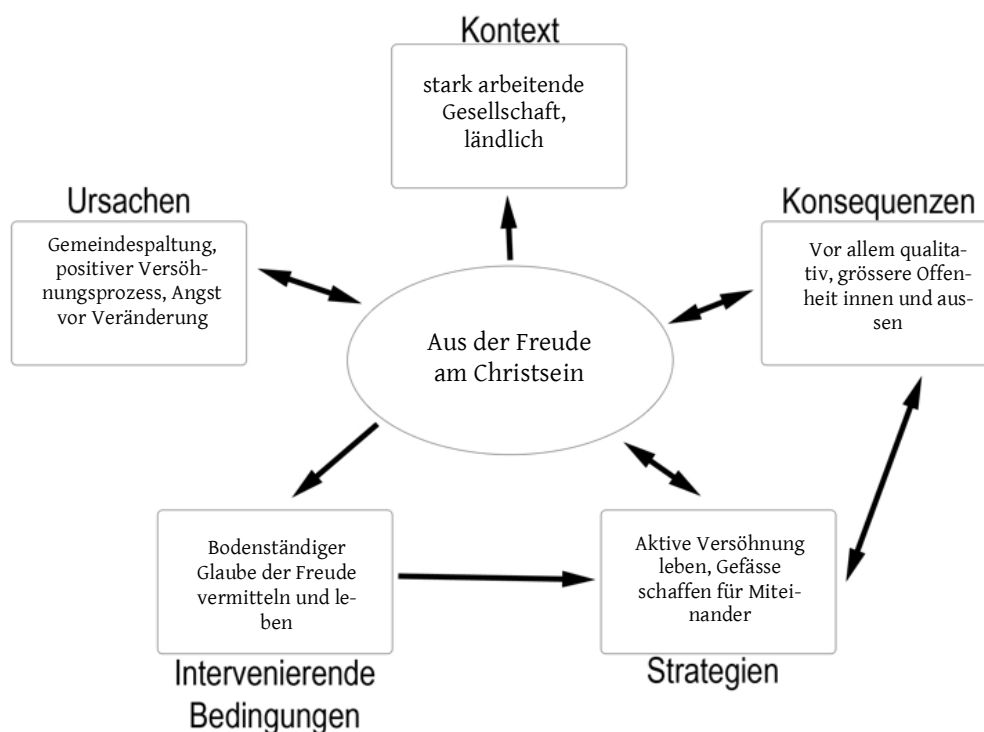


Abb. 11: Schaubild Gemeinde B (axiales Codieren)

### **Konsequenzen: vor allem qualitativ, grössere Offenheit innen und aussen**

Die Gemeinde B ist bei der Übertragung des Glaubens in den Alltag schon recht weit fortgeschritten, allerdings muss der Glaube im Ansatz der Beziehungspflege noch vertieft werden (Interview B: Absatz 95).

**Zusammenfassung:** Die Gemeinde B hat trotz ihrer schwierigen Vergangenheit einen positiven Versöhnungs- und Aufarbeitungsprozess durchgelebt. Dies ermöglichte auch den positiven Imagewandel nach aussen, der allerdings weiterhin einer kontinuierlichen Veränderung bedarf.

#### **3.5.2.4 Auswertung Gemeinde C**

##### **Phänomen: aus kontextuellen Gegebenheiten**

Die Gemeinde C ist organisch und reaktiv aus dem Kontext heraus entstanden:

Von der Gemeindeentwicklung haben wir das dann wie folgt entwickelt: Hausgemeinde zu Familiengemeinde, und dann hatte es einen Wechsel gegeben mit dem Umzug hierher. Dann haben wir gemerkt: Jetzt sind wir dann Dorfgemeinde. (Interview C: Absatz 30)

##### **Ursachen: natürlicher Prozess aus der Form einer Familiengemeinde**

Der Weg ergab sich aus der Form der Familiengemeinde (Interview C: Absatz 66).

##### **Kontext: stark katholisch, schwer für eine Einladung zu motivieren**

Für die Gemeinde C war es wichtig, die Eigenheiten der ansässigen Bevölkerung und der Region zu kennen und darauf zu reagieren:

[...] Das Bewusstsein, dass man hier keine Leute einladen kann. Der erste evangelische Anlass, den wir gehabt haben, ein Abend mit Richard Wisikin. Es war noch von meinem Vorgänger eingefädelt, ein toller Abend. Man hat Gelegenheit gehabt, Lehrer zu informieren - als ein wissenschaftlicher Vortrag. Und, es ist kein Mensch gekommen. (Interview C: Abschnitt 18)

##### **Intervenierende Bedingungen: Vision bilden, vermitteln und leben, Bewegung bleiben – nicht Kirche werden**

Im Gegensatz zum Bild einer zumeist statischen Kirche umfasst das Bedeutungsfeld einer Bewegung Attribute wie Anpassungsfähigkeit oder Dynamik:

Wir wollen eine Bewegung bleiben, und keine Kirche werden. Das ist auch so ein Satz, der ist tief drin bei uns, dass wir sagen: Man kann schnell eine Kirche werden. Dann machen wir Bestandespflege, gute Programme, aber das eigentliche Feuer, das die Gründer gehabt haben, das muss auch weiter bestehen können. (Interview C: Abschnitt 64)

##### **Strategien: Bei den Menschen sein, gezielt Gefässe schaffen**

Die Gemeinde C hat ihre Chancen und Grenzen vor allem in den Beziehungen nach aussen gesucht und gefunden:

Dann haben wir stark die Betonung gelegt auf persönliche Beziehungen, das ist wirklich wichtig gewesen für uns, auch um reinzukommen in die Gesellschaft. Aber das hat sich dann mit der Zeit erschöpft, weil man gemerkt hat: man hat einen begrenzten Rahmen an Beziehungen und wenn diese erschöpft sind, wenn die Leute nicht reagieren, dann kannst du nicht weiterarbeiten dort. Das ist dann einfach so. (Interview C: Absatz 18)

## Konsequenzen: gesteigertes (Selbst)bewusstsein durch Aufbau von Kleingruppen

Wie Leiter A ist auch Leiter C davon überzeugt, dass vor allem intrinsische Motivation wichtig ist.

Und ich finde: Glaube muss echt sein. Lieber sehe ich etwas, was sich nicht gut entwickelt, aber das echt ist. Weil dann kann man richtig eingreifen. Als etwas, was unter dem sozialen Druck von aussen gesehen o.k. ist. (Interview C: Abschnitt 32)

Kleingruppen sind durch dieses innere Bedürfnis gestärkt worden (InterviewC:Abschnitt 42)

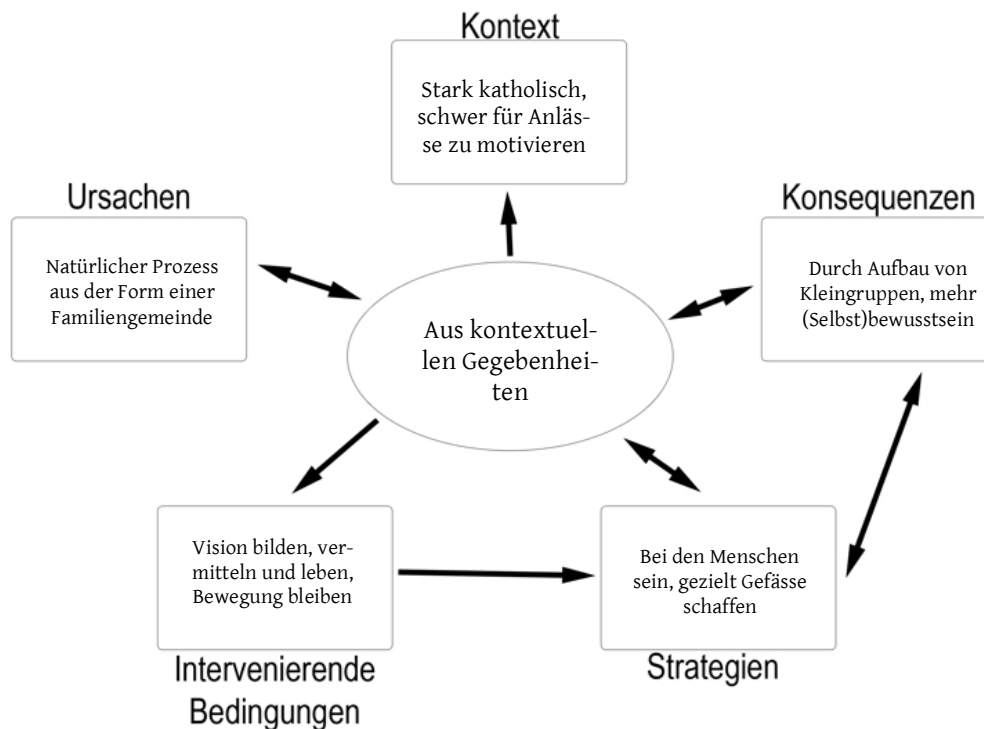


Abb. 12: Schaubild Gemeinde C (axiales Codieren)

**Zusammenfassung:** Die Gemeinde C arbeitet vor allem langfristig und macht ihre Ziele stark vom Kontext des Umfeldes abhängig. Sie hat einen klaren Visionsfindungsprozess durchgemacht und setzt vor allem auf gute strategische Beziehungen, insbesondere solche nach außen.

### 3.5.2.5 Auswertung Gemeinde E

#### Phänomen: aus der Führungserfahrung

Der Weg führte die Gemeinde E über die Führungserfahrung und -kompetenz des Leiters nach der Krise wieder zurück zu einer etablierten Gemeinde. Dabei herrschte auch ein zeitlicher Druck, da die finanzielle Unterstützung durch die Vision Schweiz nicht vorhanden war.

Eine übersteigerte Erwartungshaltung uns gegenüber: Wenn wir kommen, würden wir die Gemeinde sicher weiterbringen. (...) Die Zurückgebliebenen hatten natürlich eine riesige Erwartungshaltung, dass es wirklich einen Umbruch gäbe. (Interview E: Absatz 27)

#### Ursachen: schwache Vernetzung und Relevanz, Veränderungsbereitschaft wegen Krise

Nach einem vielversprechenden Start als Gemeinde der ersten Generation schlitterte die Gemeinde in eine tiefgreifende Krise, die sie an den Rand des Abgrunds führte:

Das ging dann so weit, bis die Leute sagten, dass das nicht mehr so weitergehen könne. So waren sie auch bereit für die Veränderungen. (Interview E: Absatz 15)

### **Kontext: städtische Region, multireligiös, vor allem katholisch**

Einerseits befindet sich die Gemeinde an einer strategisch und bezüglich Einzugsgebiet interessanten Lage (Interview E: Absatz 27). Andererseits wird die Gemeinde durch einen niedrigen Grad der Offenheit von der Umgebung her gekennzeichnet: "Von dort her haben wir nicht nur offene Türen." (Interview E: Absatz 53)

### **Intervenierende Bedingungen: Klare Führung und Prioritätensetzung, das Miteinander positiv erleben**

An dieser Stelle ist das Konzept des Leiters E zu nennen, das dazu dient, ausgehend von den drei Säulen seines Gemeindebauverständnisses die Prioritäten richtig zu setzen: *Beziehungen nach aussen - evangelistische Veranstaltungen - Image* (Interview E: Absatz 35)

### **Strategien: Von innen nach aussen, Vernetzung, Aufbau von Kleingruppen**

Durch den klar geführten Prozess ergaben sich klare Prioritäten, die auch dementsprechend offen kommuniziert wurden. Einsetzender Erfolg verstärkte das Vertrauen in die Leitungsperson:

Ich denke, wir hätten nicht gleich zu Beginn mit Kleingruppen beginnen können. Vernetzen, Beziehungen schaffen war wichtig, damit ich auch weiss, mit wem ich in Kleingruppen gehe. (Interview E: Absatz 95)

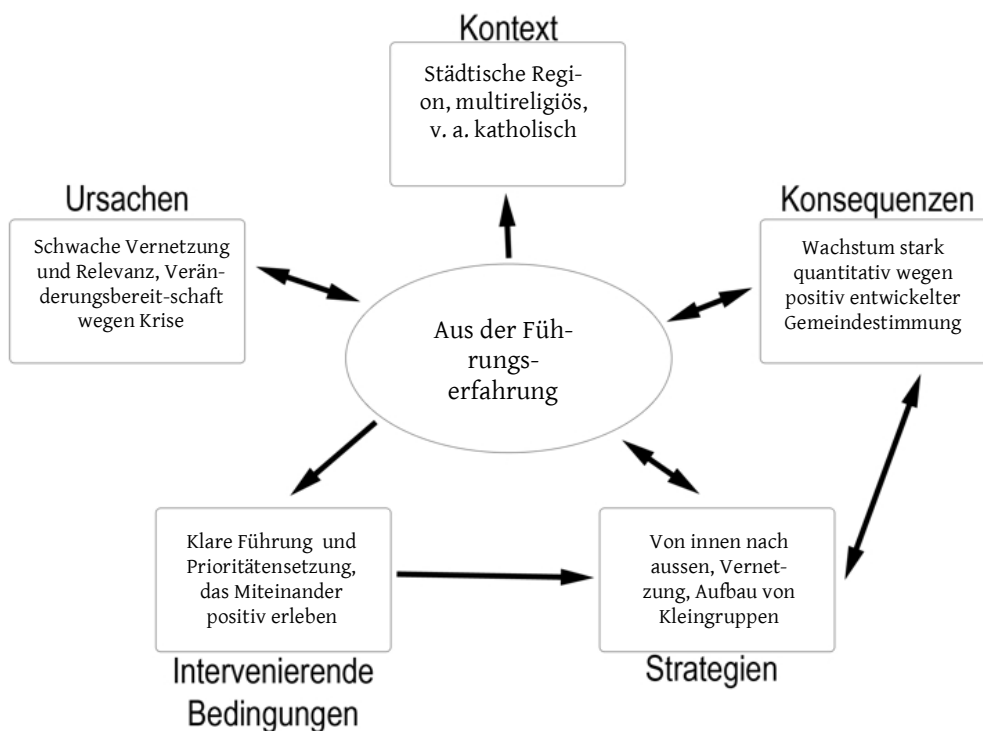


Abb. 13: Schaubild Gemeinde E (axiales Codieren)



## **Konsequenzen: Wachstum stark quantitativ wegen positiv entwickelter Gemeindestimmung**

Die Veränderung fand in relativ kurzer Zeit statt. Die Schlüsselaussage bei der Gemeinde E ist:

Von der depressiven Untergangsstimmung zu einer erwecklichen Aufbruchsstimmung. (Interview E: Absatz 21)

**Zusammenfassung:** Gemeinde E erlebt einen Turnaround von innen nach aussen aus einer starken Krise durch die Führung einer stark führenden Leiterpersönlichkeit. Als theoretische Basis dient ein Dreieck bestehend aus *Beziehungen*, *evangelistischen Veranstaltungen* und *Imagepflege*. Auf diese Weise wird versucht, Gemeindegrowth stets möglichst optimal voranzutreiben.

### **3.5.2.6 Auswertung Gemeinde F**

#### **Phänomen: aus den Beziehungen von innen und aussen**

Der Fokus der Gemeinde F verschob sich von den Strukturen zu den Beziehungen, von einer leiterzentrierten zu einer gabenorientierten Gemeinde:

Ich möchte das aufzeigen: Wir müssen mit den Leuten in Berührung kommen. Zuerst muss das Fundament oder Grundlage gelegt werden. Und danach kann man sie dann schon auch in eine Veranstaltung einladen, aber nicht gerade zu Beginn. (Interview F: Absatz 24)

#### **Ursachen: relativ starre Strukturen, gefestigte Leitung, sozialer Druck**

Der hohe soziale Druck, der u. a. erwartete, dass der regelmässige Besuch des Gottesdienstes für einen guten Gläubigen eine Pflicht darstellt, prägte die Gemeinde noch über die Pionierzeit hinaus (Interview F: Absatz 57). Auch die klaren, jedoch nicht negativ gedeuteten Strukturen sind für die Gemeinde F typisch:

Am Anfang, als ich frisch hierhergekommen bin, habe ich eine Leitung vorgefunden, die gefestigt war. Ich war dann der Neue. Ich habe dann irgendwie gemerkt, dass bei den Dreien, die da waren, sehr feste Strukturen da waren. Das war nicht unbedingt negativ, aber das kann zu Starrheit führen. (Interview F: Absatz 16)

#### **Kontext: weitgehend katholisch**

Das Umfeld der Gemeinde ist weitgehend katholisch, aber insgesamt doch ziemlich offen, vor allem für diakonische und integrative Projekte.

#### **Intervenierende Bedingungen: Ausrichtung auf die Gaben der Gläubigen, Vision vermitteln, Fokus auf Personenebene**

Dem Leiter F war es wichtig, ein personelles Vakuum zu erzeugen, um so leiterbegabte Mitglieder in die Fussstapfen des stark leiterzentriert führenden Vorgängers zu bringen.

Die Gemeinde hat ihre Gefässe. Das hilft mir als Pfarrer, dass vom Seelsorgerischen her nicht irgendwie, dass das Ganze an der Person des Pfarrers hängt (Interview F: Absatz 59)

#### **Strategien: Gefässe aufbauen, wo der Einzelne seine Gaben einbringen kann**

Bei der Schaffung neuer Gefässe wurde die Unterstützung der Leiter wie folgt organisiert:

Vor zwei Jahren haben wir Kleingruppen gegründet. Diese werden von einem Coachingteam begleitet. Es sind acht bis neun Kleingruppen, die alle einen Co-Leiter haben. Man nimmt diese Leiter zwei bis dreimal im Jahr zusammen. Man zeigt ihnen dann, was thematisch dran ist, man gibt ihnen Hilfsmittel oder man bespricht Predigten. Also sie haben die Hilfsmittel, dass sie in Kleingruppen, in einer kleinen Gemeinschaft zusammenkommen. (Interview F: Absatz 59)

Der klare Fokus auf den Ausbau der Beziehungen und den gabenorientierten Einsatz bestätigt diese Stossrichtung.

### **Konsequenzen: kontinuierliches Wachstum auch durch Bekehrungen ganz Aussenstehender, weniger sozialer Druck**

Der Abbau des sozialen Drucks war in der zweiten Generation deutlich spürbar, womit ein Ziel der Leitung erfüllt wurde (Interview F: Absatz 43). Die Gemeinde F erlebte in ihren Gefässen und auch insgesamt ein starkes multiplikatives Wachstum:

Aber das wurde immer irgendwie gelöst, ohne dass die Gesamtgemeinde einen Aderlass gehabt hätte. Die Gemeinde ist kontinuierlich, gesund gewachsen. Vor zwei Jahren haben wir in ... eine Gemeinde gegründet. (Interview F: Absatz 61)

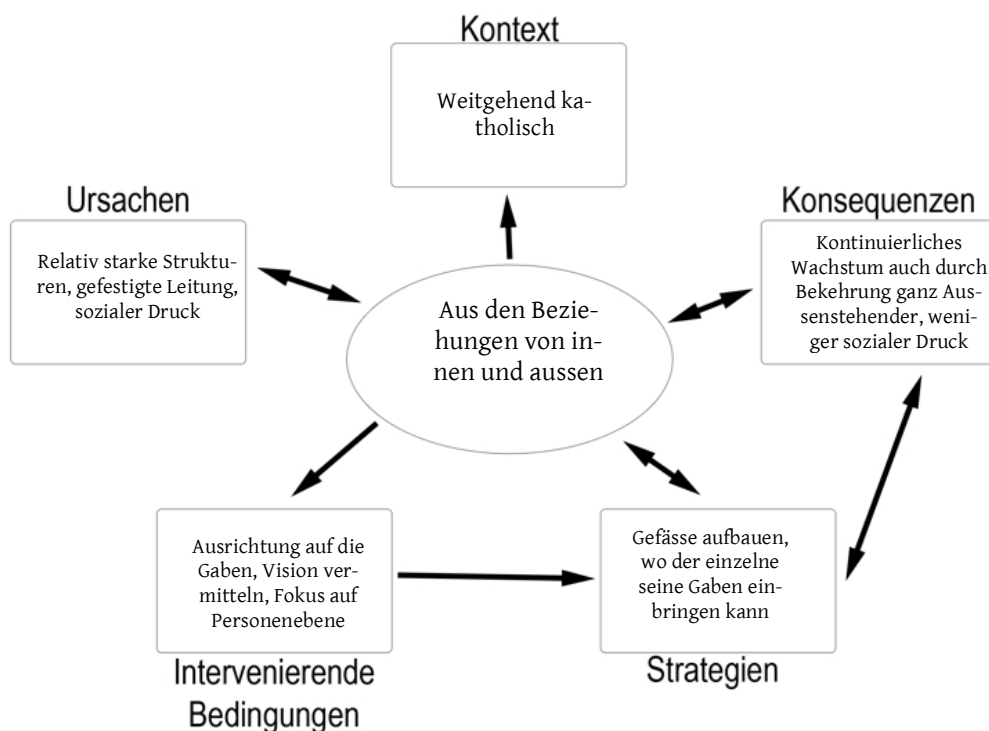


Abb. 14: Schaubild der Gemeinde F (axiales Codieren)

**Zusammenfassung:** Gemeinde F durchlief einen gesunden, krisenlosen Prozess, der einen zuversichtlichen Blick auf die Zukunft eröffnet. Aus einer Erstgenerationsgemeinde mit starken Strukturen entwickelt sich derzeit eine Gemeinde, die stark auf den Gaben der Einzelnen abgestützt ist.

### 3.5.3 Das selektive Codieren

Nach Durchsicht der Forschungsergebnisse und der während des Codierens erstellten Memos bin ich zu einer interessanten Feststellung gekommen. Diese wurde durch das Persönlichkeitsprofil des jeweiligen Leiters, das nach den Interviews erstellt wurde, verstärkt. Die Tabelle<sup>88</sup>, die die Notizen zusammenfasst, ist im Anhang B nachzuschlagen<sup>89</sup>. Wenn diese auf die Leiterperson bezogene Informationen mit den Erkenntnissen verglichen werden, die aus den Codiervorgängen hervorgegangen sind, lässt sich eine erstaunliche Kongruenz feststellen: Die unterschiedlichen Wege von der ersten in die zweite Generation sind zu einem grossen Teil auf die unterschiedlichen Veranlagungen der Leiterpersönlichkeiten zurückzuführen.

Aus diesem Grund wird die Leiterperson beim selektiven Codieren in den Fokus der Untersuchung gerückt. Es wird davon ausgegangen, dass der Gemeindebau jeder Leiterperson ausgehend von der persönlichen Veranlagung des Leiters erfolgt. Gleichzeitig rücken der Kontext, die Grösse der Gemeinde sowie ihre Geschichte in den Hintergrund.

Aus dem Forschungsprozess ging heraus, dass zwei dimensionale Ausprägungen für den Leiterstil relevant sind:

1. Das Spannungsfeld der Handlung: initiativ – reaktiv
2. Das Spannungsfeld der Prioritäten: Beziehungen – Kontext

Daraus gehen vier mögliche Ausprägungen hervor, die *Typologiecharakter*<sup>90</sup> haben.

Um eine bessere Übersicht und aussagekräftige Ergebnisse zu erhalten, wurden beim selektiven Codieren nur die Aussagen, die unmittelbar mit der Führungsart der Leiterperson zu tun hatten, erneut codiert. Es handelt sich dabei um Aussagen, die direkt mit dem Leiter in Verbindung gebracht werden und bei denen er eine zentrale Rolle inne hatte.

Insgesamt wurden beim selektiven Codieren in 4 Kategorien 191 Codings gesetzt. Der *Code-Relations-Browser* lieferte keine überraschenden Ergebnisse. Die Aussagen zum Leiterstil kamen vermehrt aus den Sparten: *Leitung/Leiterart, Führungspersönlichkeit/Umgang mit Veränderung*, etwas weniger aus *Beziehungsebene/Beziehungen gegen innen und aussen, Leitung/Einführung von neuen Gefässen, Kulturebene/Strategiebildung*. Die *initiativen* Stile waren mehr als die anderen in Bereichen der *Strategiebildung* und des *Wesens der 2. Generationengemeinde* vertreten.

Die Anzahl Codings (aus dem Code-Matrix-Browser) liefert ein deutliches Bild<sup>91</sup>:

	Leiterstil A	Leiterstil B	Leiterstil C	Leiterstil D	Leiterstil E	Leiterstil F	
Initiativ-kontextbezogen	2 (3%)	7 (9%)	10 (14%)	18 (24%)	26 (35%)	11 (15%)	100%

<sup>88</sup> Die Notizen entstanden spontan, aus dem Bauch heraus, haben also nicht den Anspruch auf absolute Gültigkeit.

<sup>89</sup> Anhang B/Anhang SE\_L

<sup>90</sup> „Unter Typologien werden in einem Gruppierungsprozess systematisierte und gebündelte Ausprägungen und Konzepte verstanden, die sich jeweils innerhalb einer Gruppe möglichst ähnlich und die Gruppen unter sich möglichst verschieden sein sollen.“ (Merz 2010:32)

<sup>91</sup> Die Zahlen in Klammern geben die Prozentanteile in der Kategorie wieder gemessen an allen Aussagen über alle Interviews dieser Kategorie. So kann eine klarere Gewichtung erreicht werden.

Initiativ- beziehungsorientiert	7 (15%)	4 (8%)	5 (11%)	8 (17%)	5 (11%)	18 (38%)	100%
Reaktiv- kontextbezogen	6 (15%)	13 (32%)	11 (28%)	5 (13%)	3 (7%)	2 (5%)	100%
Reaktiv- beziehungsorientiert	17 (57%)	6 (20%)	2 (7%)	1 (3%)	1 (3%)	3 (10%)	100%

Das führt zu folgender Einteilung in die einzelnen Kategorien:

	kontextbezogen	beziehungsorientiert
initiativ	<b>Leiterstil D</b> <b>Leiterstil E</b>	<b>Leiterstil F</b>
reaktiv	<b>Leiterstil B</b> <b>Leiterstil C</b>	<b>Leiterstil A</b>

### 3.6 Empirisch-theologische Analyse und Interpretation der Forschungsergebnisse

#### 3.6.1 Interpretation der vier Leiterstile

Die Interpretation der vier Leiterstile steht im Fokus der Forschungsfrage. Für die weitere Analyse sind folgende Stichworte entscheidend:

- Der Leiterstil der jeweiligen Führungsperson
- Die Art des Weges von der ersten in die zweite Generation
- Herausforderungen und Strategien auf folgenden Ebenen:
- Leitungsebene
- Geistliche Ebene
- Beziehungsebene
- Kulturebene

Im Bereich *Strategien* wurden die einzelnen Schlagwörter mit einer Angabe über die Art ihrer Ausprägung versehen (schwach, mittel, stark). Im linken Teil sind die Prämissen dargestellt, im rechten Teil fließt die Zukunftsperspektive des jeweiligen Leiterstils in die Abbildung hinein.

#### 3.6.2 Der initiativ-kontextbezogene Leiterstil (Gemeinden D+E)

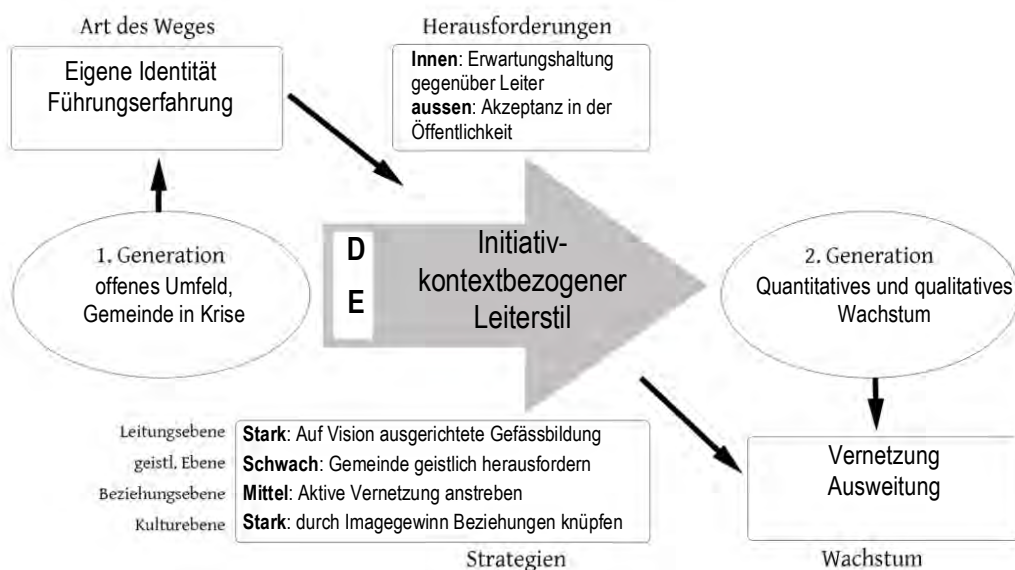


Abb. 15: Schaubild initiativ-kontextbezogener Leiterstil (selektives Codieren)

### **3.6.2.1 Empirisch-theologische Interpretation des initiativ-kontextbezogenen Leiterstils**

Der initiativ-kontextbezogene Leiterstil findet sich in der Untersuchung bei den Gemeinden D und E. Er kommt eher dort gut zum Tragen, wo Offenheit bezüglich der Ideen des Leiters herrscht. Das kann in einem offenen, von Vertrauen geprägten Umfeld der Fall sein. Die Offenheit kann auch aus der Situation einer Krise hervorgehen. Der initiativ-kontextbezogene Leiterstil gründet in der eigenen Identität und Erfahrung der Gemeinde oder des Leiters. Dieser Stil verfolgt primär das Ziel der Vernetzung und der Ausweitung und kann relativ schnell zu quantitativem und/oder qualitativem Wachstum führen. Zwischenmenschliche Spannungen können bei diesem Stil vor allem in Leitungsteams leichter entstehen, da verschiedene Lebensgeschichten und Erfahrungen aufeinander prallen.

### **3.6.2.2 Herausforderungen**

Aufgrund der Krisensituation der Gemeinde E war die grundsätzliche Bereitschaft zur Veränderung vorhanden. Damit verbunden waren auch hohe Erwartungen an den Leiter und an die Zukunft. Gleichzeitig birgt diese grosse Erwartungshaltung auch ein nicht zu unterschätzendes Potential: Mit der initiativen Art des Leiters kann ein Imagegewinn erzielt werden, indem die Gemeinde nach aussen hin aktiv nach Bekanntheit und Akzeptanz strebt.

### **3.6.2.3 Strategien**

#### **Leitungsebene**

Die starke Prägung durch die Leitungsebene geschieht vor allem durch eine zielgerichtete Führung, die auf die Bildung und Moderation von Gefässen fokussiert ist:

Wir haben jetzt gerade wieder neu definiert: Was entscheidet die Gemeindeführung? Was entscheidet die Gemeinde? Bei uns entscheidet die Gemeindeführung über Lehrfragen und Fragen von der Ausrichtung der Gemeinde. Hier haben wir ganz klar gesagt: Das sind keine demokratischen Entscheide. (Interview D: Absatz 80)

#### **Geistliche Ebene**

Die geistliche Ebene verfügt für die ganze Gemeinde über eine eher kleine strategische Bedeutung. Das zeigt die geringe Anzahl der Codings im Vergleich zu den anderen Leiterstilen.

#### **Beziehungsebene**

Auf aktive Art und Weise werden Gefässe für Beziehungen gesucht. Diese ergeben sich aber meist aus dem Kontext. Intern liegt ein Schwerpunkt auf der strategischen Vernetzung von Schlüsselpersonen und -gruppen innerhalb der Gemeinde. (Interview D: Absatz 34)

#### **Kulturebene**

Ziel ist, aus der christlichen Identität heraus eine gesellschaftlich relevante Rolle einzunehmen, indem selbstbewusst Beziehungsnetze gebaut wird. Das ist ein Schwerpunkt dieses Leiterstils:

Wir möchten Menschen, mit denen wir in Beziehung stehen, zum Gottesdienst einladen können, auch zu Glaubenskursen, damit es in einer zweiten Phase es dann auch zu Bekehrungen kommt. (Interview E: Absatz 35)

### 3.6.3 Der reaktiv-kontextbezogene Leiterstil (Gemeinden B+C)

#### 3.6.3.1 Empirisch-theologische Interpretation des reaktiv-kontextbezogenen Leiterstils

Der reaktiv-kontextbezogene Leiterstil rückt das Umfeld der Gemeinde in den Vordergrund. So werden beispielsweise religiöse oder gesellschaftlich-kulturelle Rahmenbedingungen thematisiert. Dabei liegt der Schwerpunkt auf der intrinsischen Motivation – sowohl der eigenen Gemeinde als auch von aussen. In einem ersten Schritt führt der reaktiv-kontextbezogene Leiterstil durch bewusste Kontextualisierung zu einem qualitativen Wachstum und zu einer verstärkten Selbst- und Aussenwahrnehmung.

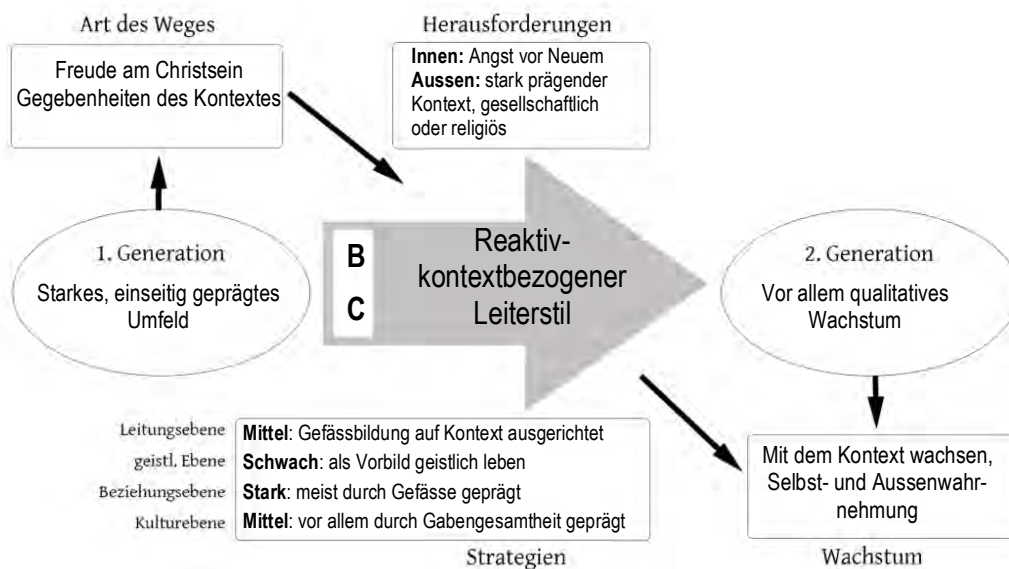


Abb. 16: Schaubild reaktiv-kontextbezogener Leiterstil

#### 3.6.3.2 Herausforderungen

In der Gemeinde herrschte eine gewisse Angst vor dem Unbekannten, die teilweise auf vergangene Entwicklung (Fall B) und teilweise auf theologische Gründe (Fall C) zurückzuführen war:

Man hat zum Teil Angst vor Neuem, oder auch Angst, sich zu stark zu öffnen. Man möchte den Istzustand zum Teil bewahren. (Interview B: Absatz 101)

Bei den Herausforderungen nach aussen ist der stark prägende Einfluss von Kultur und Mentalität zu nennen (Interview B: Absatz 97).

### 3.6.3.3 Strategien

#### Leitungsebene

Der reaktiv-kontextbezogene Leiterstil reagiert auf Situationen und Ereignisse und stellt die Gefässe, sowohl jene nach aussen als auch jene nach innen, in den Mittelpunkt seiner Bestrebungen. Leiter B reagiert insbesondere auf nach innen gerichtete, Leiter C eher auf nach aussen gerichtete Auslöser (Interview C: Absatz 80). Gemeinde B durchlief einen gut geführten Versöhnungsprozess und erfüllte damit eine unabdingbare Voraussetzung für einen positiven Übergang (Interview B: Absatz 95):

Er [Vorgänger von Leiter B] hat auch einen offiziellen Versöhnungstag gemacht, wo alle Ehemaligen eingeladen worden sind. Auch im Vorfeld haben Gespräche stattgefunden. Und man hat dann auch gesagt: wir wollen einen Versöhnungstag machen. So können wir einen Strich darunterziehen, und alle die wollen, können an diesen Versöhnungstag kommen, um so Versöhnung geschehen zu lassen. Und von da an war schon ein anderes Denken da, das wieder nach vorne gerichtet war. (Interview B: Absatz 117)

Gefässe, die für das Coaching der Ressortleiter geschaffen wurden, hatten bei beiden untersuchten Gemeinden einen hohen Stellenwert (Interview C: Absatz 42).

#### Geistliche Ebene

Das Thema Gebet wird eher selten genannt. Insbesondere die Leitung erkannte allerdings, dass die Bedeutung des Gebets nicht unterschätzt werden darf:

Was wir in der Gemeindeleitung geändert haben, ist, dass wir unbedingt mehr Zeit haben wollen für das Gebet und das geistliche Input, jedes vierte Mal. Das war schon da, aber wir wollten es vertiefen. Wir haben den Rhythmus verändert, von zwei auf drei Wochen. (Interview B: Absatz 69)

Beim Aufbau einer Kultur der Verbindlichkeit in der Gemeinde ist das Abbild des eigenen Vorbildes (Interview C: Absatz 58 und 102), insbesondere in der eigenen Familie, ein weiterer Eckpfeiler der geistlichen Ebene.

#### Beziehungsebene

Auch hier übernehmen meist Gefässe oder Projekte die Förderung von Beziehungen: Aktion Grathilfe (Interview B: Absatz 29), Time-Out Projekte (Interview B: Absatz 31), Gesprächsabende (Interview B: Absatz 75), Förderung von Hauskreisen und Kleingruppen (Interview B: Absatz 14), Frauentreffs (Interview B: Absatz 52), Praktika (Interview C: Absatz 58).

#### Kulturebene

Die Veränderung der Kultur in einer Gemeinde ist stark von einer Vision (Interview B: Absatz 115) gesteuert: Ist dieser auf den Kontext der Gesellschaft gerichtet (Gemeinde C) ist die Veränderung vor allem im Aussenbereich festzustellen. Ist der Schwerpunkt jedoch auf die Gemeinde gerichtet (Gottesdienst (Interview B: Absatz 18), etc.), werden in erster Linie Veränderungen nach innen sichtbar. Die Grundlage beider Ansätze liegt allerdings in einer gabenorientierten Ausrichtung der Gemeinde:

Während zweier Jahre haben wir mit dem D.I.E.N.S.T.-Seminar gearbeitet, damit wir sensibel werden, wo die Gaben sind. Nach zwei-, dreimal haben wir aber gemerkt, dass es ins Theoretische abdriftet. In dem Sinn: Ich kann sagen, was meine Gaben sind, aber es geht nicht weiter. Und das dritte Jahr haben wir ein Diensttraining gemacht. (Interview C: Absatz 82)

### 3.6.4 Der initiativ-beziehungsorientierte Leiterstil (Gemeinde F)

#### 3.6.4.1 Empirisch-theologische Interpretation des initiativ-beziehungsorientierten Leiterstils

Der initiativ-beziehungsorientierte Leiterstil fusst idealerweise auf einem intakten Umfeld, im Untersuchungsfeld der vorliegenden Arbeit auf einer stark strukturierten Gemeinde der ersten Generation. Beziehungen innerhalb und ausserhalb der Gemeinde besitzen einen festen Stellenwert im Gemeindeverständnis. Dazu werden Gefässe gefördert oder geschaffen, in denen sich der Einzelne intrinsisch seine Gaben einbringen kann. Je nach Voraussetzungen führt dies zunächst zu einem qualitativen, in einem weiteren Schritt aber auch zu einem quantitativem Wachstum<sup>92</sup>.

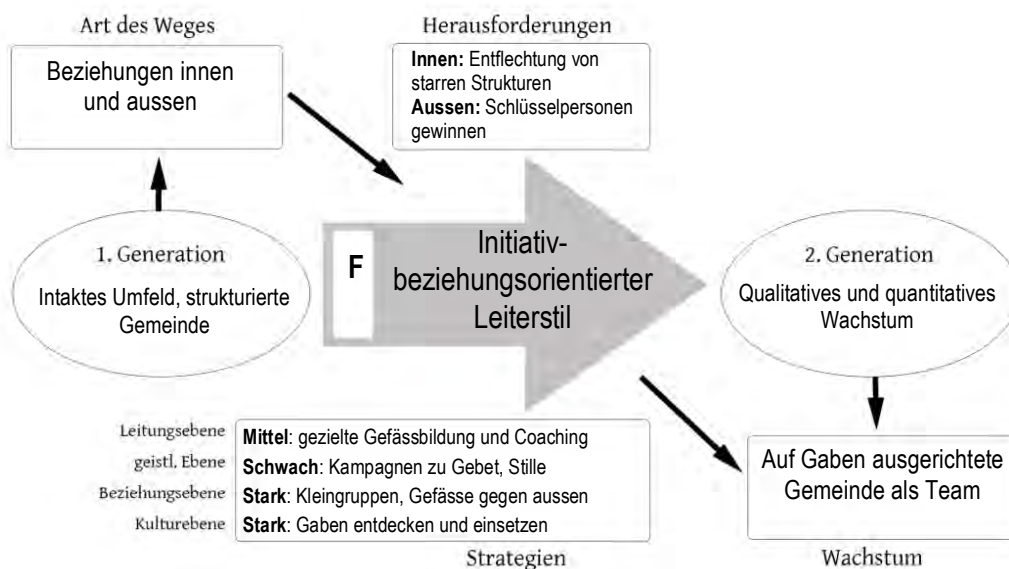


Abb. 17: Schaubild initiativ-beziehungsorientierter Leiterstil (selektives Codieren)

#### 3.6.4.2 Herausforderungen

Die Kultur der ersten Generation war von festen Strukturen und durch die Führung des Leiters (Interview F: Absatz 41) geprägt. Diese Rahmenbedingungen ermöglichten einerseits gewisse Wachstumsschritte und schufen gleichzeitig Sicherheit, führten andererseits aber auch zu einem gewissen sozialen Druck (Interview F: Absatz 57). Dank der neuen Schwerpunktsetzung des neuen Leiters konnte dieser Entwicklung in der Kultur der zweiten Generation entgegengewirkt werden:

Ich habe dann irgendwie gemerkt, dass bei den Dreien, die da waren, sehr feste Strukturen da waren. Das war nicht unbedingt negativ, aber das kann zu Starrheit führen. (Interview F: Absatz 16)

<sup>92</sup> Häufig geschieht diese Wachstumsformen natürlich auch parallel.



### 3.6.4.3 Strategien

#### Leitungsebene

Auf der Leitungsebene werden viele Themen vorgedacht und als Teil eines Optimierungsprozesses verstanden, bei dem die Gaben des Einzelnen im Zentrum stehen:

So entstand das Thema der Gnadengaben. Wir haben auch einen sogenannten Stellenanzeiger erstellt. Da sieht man, was die Leute aus der Gemeindeorganisation während der Woche machen. (Interview F: Absatz 46)

Sobald etwas Neues eingeführt wird, werden unmittelbar Überlegungen angestellt, um die Leiter zu stützen, sie nicht zu überfordern und ihnen positive Erlebnisse zu ermöglichen:

Vor zwei Jahren haben wir Kleingruppen gegründet. Diese werden von einem Coachingteam begleitet. Es sind acht bis neun Kleingruppen, die alle einen Co-Leiter haben. Man nimmt diese Leiter zwei bis dreimal im Jahr zusammen. (...) Also sie haben die Hilfsmittel, dass sie in Kleingruppen, in einer kleinen Gemeinschaft zusammenkommen. (Interview F: Absatz 59)

#### Geistliche Ebene

Dem Gebet kommt im initiativ-beziehungsorientierten Leiterstil eine zentrale Bedeutung zuteil, weil durch das Gebet Beziehungsgeflechte nach innen und aussen angeregt werden:

Da haben wir auch eine Kampagne durchgeführt mit dem Gebet als Motto: 40 Tage Stille. Dann ist die Dimension mehr zu Gott, dann auch nach innen mit den Gaben. Und wenn man nach aussen Glaubenskurs macht, dass man irgendwo in dieser Ausgewogenheit sich bewegt. Sonst ist es immer einseitig. (Interview F: Absatz 55)

#### Beziehungsebene

Ein Hauptaugenmerk der Gemeinde liegt auf der erfolgreichen Integration der Menschen. Sie sollen sich innerhalb der Gemeinde angenommen fühlen.

Das ist sehr positiv. Jene, die 25 oder älter sind bei uns in einem Kleingruppenetz, das wir vor zwei Jahren aufgebaut haben. (Interview F: Absatz 30)

Auf aktive Art und Weise wurde eine bessere Integration der Jugendlichen in die Gemeinde angestrebt (Interview F: Absatz 28). Gefässe für Coaching und Betreuung wurden ins Leben gerufen, damit Beziehungen innerhalb und ausserhalb der Gemeinde möglichst gute Bedingungen vorfinden konnten.

#### Kulturebene

Bei der Arbeit nach innen (Interview F: Absatz 41) und aussen (Interview F: Absatz 32) sollen Gleichgewichte hergestellt werden. Dort wo Vakuum entsteht, soll dieses angegangen werden.

### 3.6.5 Der reaktiv-beziehungsorientierte Leiterstil (Gemeinde A)

#### 3.6.5.1 Empirisch-theologische Interpretation des reaktiv-beziehungsorientierten Leiterstils

Der reaktiv-beziehungsorientierte Leitungsstil ist stark vergangenheitsbezogen. Die Identität der Gemeinde wird bei diesem Leiterstil besonders stark berücksichtigt, damit auf gewisse Entwicklungen reagiert werden kann. Aus diesem Prozess resultiert in erster Linie qualitatives Wachs-

tum, das gleichzeitig zu einer höheren Anziehungskraft der Gemeinde und dadurch auch zu quantitativem Wachstum führen kann.

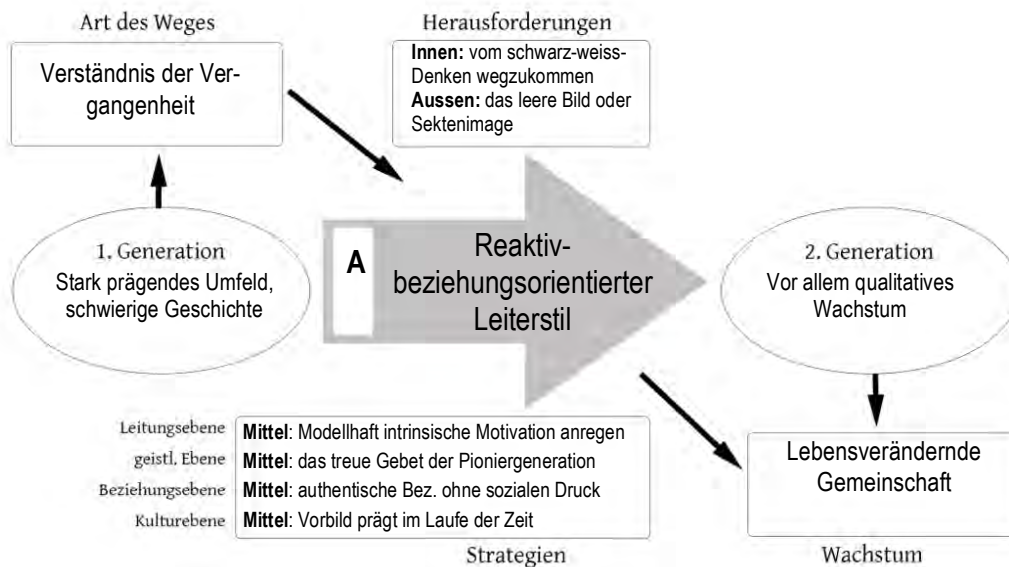


Abb. 18: Schaubild reaktiv-beziehungsorientierter Leiterstil (selektives Codieren)

### 3.6.5.2 Herausforderungen

Aufgrund der Geschichte der Gemeinde wurden zum Teil Abgrenzung und Weltflucht gepredigt (Interview A: Absatz 16), was zu verhärteten Fronten zwischen der Gemeinde und ihrem Umfeld führte (Interview A: Absatz 14). So wurde und wird die Gemeinde auch heute noch als Fremdbjekt oder als Sekte wahrgenommen. Das hat in gewisser Weise dazu geführt, dass die Haltung der Pioniergeneration zu einem Schwarz-Weiss-Denken geformt wurde:

Die Generation hat eine Prägung, wie sie zum Glauben gekommen ist, wie sie die Bibel versteht, wie sie lebt. Das war immer das absolut Richtige, diese sind auf diese Schiene eingefahren, sodass Veränderung für sie sehr bedrohlich ist. Veränderung heisst für sie sofort Verwässerung und Verweltlichung. Das, glaube ich, ist und bleibt eine Herausforderung. (Interview A: Absatz 103)

### 3.6.5.3 Strategien

#### Leitungsebene

Die Altlasten aus der Vergangenheit (Interview A: Absatz 32), wurden, ebenso wie die Förderung des Einzelnen, im Einzelgespräch thematisiert und aufgearbeitet. Die Führungspersönlichkeit übernimmt im reaktiv-beziehungsorientierten Leiterstil zwar eine grosse Verantwortung, sieht sich allerdings vornehmlich im Hintergrund. Ein zentrales Anliegen ist die Schaffung und Förderung von Kleingruppen (Interview A: Absatz 54), was im Fall A allerdings noch nicht umgesetzt wurde, da solche Strukturen von innen her entstehen müssen:

[Meine Strategie ist,] Modelle zu schaffen. Und mit denen zu gehen, die Veränderung wollen, sodass die anderen angesteckt werden. (Interview A: Absatz 3)

Daraus sind wertvolle Gefässe entstanden, die stark zur Kulturänderung beigetragen haben (Interview A: Absatz 87).

### Geistliche Ebene

Gebet, vor allem durch die Pioniergeneration stellt eine tragende Säule dar und dient auch zur Stärkung der Gemeinschaft (Interview A: Absatz 48). Auch hier kommt die Vorbildfunktion stark zum Tragen.

### Beziehungsebene

Beziehungspflege ist vor allem nach innen gerichtet. Wichtig sind authentische, lebensverändernde Beziehungen in der eigenen Gemeinschaft zu leben. Nach aussen hin werden diese aber nur in einzelnen Fällen ansteckend und authentisch gelebt:

Ich habe natürlich den Wunsch, dass diese Kleingruppen natürliche Gruppen sind, in denen man leben teilt, die am Ort einen Einfluss haben und positiv in die Umgebung hineinwirken. (Interview A: Absatz 54)

Auf diesem Weg wird auch der soziale Druck abgebaut (Interview A: Absatz 107).

### Kulturebene

Authentisch leben drückt sich in einer Atmosphäre der bedingungslosen Annahme, bei der die Unvollkommenheit der Menschen Gottes Grösse ausstrahlt (Interview A: Absatz 69). Hier wird eine starke reaktive Haltung erkennbar, indem der Faktor Zeit mehrfach erwähnt wird:

[...] eine starke Abwehrhaltung gegenüber Kleingruppen. Wir brauchen jetzt einfach Zeit, damit sich diese Haltung legt (Interview A: Absatz 54).

## 3.7 Empirisch-theologische Auswertung der Erkenntnisse aus dem Forschungsstand

Nun werden die zehn im Kapitel 5 deduktiv-abduktiv aufgestellte Arbeitshypothesen mit den induktiv gewonnenen Forschungsergebnissen verglichen, um den Kreis zum Anfang zu schliessen. Dies stellt ein interessantes Nebenprodukt dieser Forschungsarbeit dar.

### 3.7.1 Hypothese 1: Die wichtigsten Herausforderungen beim Übergang der ersten in die zweite Generation entsprechen den Herausforderungen der Wachstumsbarrieren der 80er-Schwelle.

Hier werden die Kennzeichen aus dem Forschungsstand als Messlatte angewandt<sup>93</sup>:

<b>Wachstumsbarrieren der 80er Schwelle</b>	Der Generationenwechsel
Veränderung des Leiterschaftsstils: Die Leiterschaft muss mit dem Kernteam geteilt werden.	<b>Teilung mit Kernteam überall vorhanden, Gewichtung aber abhängig vom Leiterstil</b>
Die Leiterschaft ist sowohl auf der Personen- als auch auf die oft vernachlässigte Sachebene fokussiert.	<b>Meist wird nebst den Beziehungen auch auf den Kontext fokussiert.</b>
Vision und Werte für den nächsten Schritt werden klar formuliert.	<b>Vision und Werte sind vorhanden, aber nicht immer gleich stark kommuniziert</b>
Mitarbeiter werden bewusst gefördert, um sie für gemeindein-	<b>Abhängig vom Leiter, stärker bei kontext-</b>

<sup>93</sup> Die Belege aus dem Forschungsmaterial sind im digitalen Anhang nachzulesen (Anhang C/3.4.3)

terne Teams zu gewinnen.	<b>tuellen Stilen</b>
Die Bereitschaft besteht, bestehende Strukturen und Gefässe zu hinterfragen und gegebenenfalls umzuformen.	<b>Bei allen untersuchten Fällen vorhanden</b>
Die Integration von Menschen, die dazu stossen, ist möglich, da das Gemeindebild der Grossfamilie verlassen worden ist.	<b>Bei allen Fällen vorhanden, Kommunikation bei Einzelnen bewusster</b>
Die finanzielle Basis wächst mit.	<b>zu wenig Aussagen dazu</b>
Die Mitarbeiter sind motiviert zum Einsatz.	<b>Meist vorhanden, abhängig vom Leiterstil und geprägt vom inneren sozialen Druck</b>
Themen wie <i>Kontextanalyse</i> und <i>Gebet</i> für das Umfeld der Gemeinde sind im Bewusstsein der Gemeindeglieder	<b>Bei den stark nach aussen gerichteten Gemeinden stärker</b>

Die Wachstumsbarrieren der 80er-Schwelle kommen beim Generationenwechsel in ähnlicher Form vor. So kann die Hypothese aus der empirischen Forschung bestätigt werden. Zwei weitere Punkte sollen jedoch noch angeführt werden. Erstens konnte der Grund für die Kongruenz dafür nicht nachgeprüft werden, es kann aber vermutet werden, dass der Hauptfaktor die Gemeindegrösse ist. Zweitens fällt die zentrale Bedeutung der bewussten Kommunikation auf: je besser und transparenter die Kommunikation erfolgt, desto grösser ist die Offenheit für das Überwinden solcher Schwellen.

### 3.7.2 Hypothese 2: Die Erarbeitung und die wiederholte Kommunikation einer Vision tragen massgebend zu einer auftragsorientierten Gemeindeentwicklung bei, die den Fokus von innergemeindlichen Spannungen weglent.

Es konnte aus den Codings keine direkten Zusammenhänge herausgelesen werden, die diese Hypothese als Ganzes bestätigen könnten<sup>94</sup>. Aus den Interviews geht aber klar hervor:

- Die Erarbeitung und die Kommunikation einer Vision scheinen klar die Auftragsorientierung der Gemeinde zu fördern.
- Ein klarer Auftrag gibt eine gemeinsame Zielrichtung an und deutet auf Verbindendes und nicht auf Trennendes hin. Dies kommt vor allem in der Änderung der Evangelisationsstrategien von der ersten zur zweiten Generation zum Ausdruck.

### 3.7.3 Hypothese 3: Eine empathische und visionäre Leiterpersönlichkeit ist entscheidend für einen erfolgreichen Schritt in den etablierten Zustand einer Gemeinde der zweiten Generation.

Empathie und Vision sind sicherlich überall im Gemeindebau wichtig um vorwärtszukommen. Das bestätigt auch der Zusammenhang der Codings. Aus dem Code-Matrix-Browser<sup>95</sup> lässt sich eine mengenmässige Korrelation zwischen *Beziehungen - Vision - Strategien* herauslesen, was diese Hypothese somit stützen würde. Um Beweisführungen liefern zu können, müsste an dieser Stelle weiter geforscht werden. An dieser Stelle wird auf die beim selektiven Codieren erarbeiteten Leiterstile verwiesen. Diese Hypothese beschreibt vor allem den initiativ-beziehungsorientierten Leiterstil, der insbesondere für einen offenen Kontext geeignet ist.

<sup>94</sup> vgl. digitaler Anhang C/3.3.1

<sup>95</sup> vgl. Anhang B/2.3.1

### 3.7.4 Hypothese 4: Das Bewusstsein und das regelmässige Gebet für gemeinsame Anliegen sind wichtige Voraussetzungen, um als Gemeinde weitere Schritte zu unternehmen.

Obwohl das Gebet gewiss bei allen Interviewpartnern einen hohen Stellenwert einnimmt, stehen nur 12 der insgesamt 1000 Codings im direkten Zusammenhang mit dem Gebet. Diese Erkenntnis kam überraschend und führte dazu, dass die Bedeutung des Gebets bezüglich der nächsten Schritte einer Gemeinde zu wenig belegt werden konnte. Nachfolgend sind drei Beispiele aufgeführt, die das Gebet allgemein als wichtigen Faktor unterstreichen.

Dokument	Segment
Interview_B	Es sind sehr treue Beter, das muss ich schon sagen. Diese älteren Mitglieder sind sehr treue Beter. Und sie nehmen auch immer die Anliegen auf, sie sind wahrscheinlich die Hauptbesucher der Gebetsstunde.
Interview C	Ich denke auch an unsere Kinder: Bekommen sie etwas von unserer Vision mit? Ich denke schon, aber es muss ihre eigene werden. Für mich ist das Beten wirklich ein Schlüssel. Im Moment bin ich ganz stark am Beten: Wie kann ich es schaffen, dass meine Kinder ein Leben mit Gott leben und dann kann es Gott mit ihrer Mission füllen.
Interview A	Und dass wir, nebst allem Organisatorischen, Gott auch immer wieder im Gebet suchen. Heisst nicht, dass es vorher nicht gewesen war. Aber wir haben es stark gefördert.

### 3.7.5 Hypothese 5: Dem Laodicea-Syndrom, der Lauheit der zweiten Generation, kann durch gezielte kontextualisierende Strategien - Wege, um die Bedürfnisse der Zielgruppe im Fokus zu behalten - entgegengewirkt werden.

Die Richtigkeit der Hypothese kann an folgenden Zusammenhängen vermutet werden<sup>96</sup>:

- *Evangelisationsstrategien der 2. Generation* sind sehr stark auf Beziehungen nach aussen gerichtet, was in den *Strategien der 1. Generation* überhaupt nicht da war.
- *Evangelisationsstrategien der 2. Generation* haben mit *Aussensicht 2. Generation* und *Weisen 2. Generation* auffällige Überschneidungen im Code-Relations-Browser.

Weiter sind einige klare Aussagen aus den Interviews vorhanden, die diese Hypothese stützen<sup>97</sup>.

### 3.7.6 Hypothese 6: Für eine positive Prozessentwicklung beim Übergang in die zweite Generation ist eine sinnvolle Eingliederung und stückweise Ablösung der Pioniergeneration wichtig, um den Bremsklotzeffekt möglichst zu vermeiden.

Diese Hypothese kann aufgrund der vielen Aussagen der befragten Interviewpartner bestätigt werden<sup>98</sup>.

### 3.7.7 Hypothese 7: Gefässe der Gemeinde, die innergemeindliche und aussergemeindliche Beziehungen fördern und stärken, tragen massgebend zu einem qualitativen Gemeindegewachstum bei.

<sup>96</sup> vgl. Anhang B/ 2.3.2: Hypothese 5

<sup>97</sup> vgl. Anhang C/ 3.3.3: Hypothese 5

<sup>98</sup> vgl. Anhang C/ 3.4.4: Hypothese 6

Diese Hypothese kann aus dem Forschungsmaterial nur für den Bereich nach innen bestätigt werden. Hier stehen vor allem die Kleingruppen im Vordergrund, die häufig erst in einer zweiten Phase, z. B. aus einem Bibelabend hervorgegangen sind<sup>99</sup>. Was auch zu beachten ist: Vier der sechs Gemeinden haben einen Frauentreff oder –frühstück. Gefässe, die komplett nach aussen gerichtet sind, konnten kaum gefunden werden.

Dokument	Segment
Interview_D	Wir haben zum Beispiel vor Jahren ein Frauenfrühstück gestartet, und haben von Anfang an gesagt, bewusst auch, dass es ein evangelistischer Charakter haben soll. Aber nicht, dass den Frauen, die kommen, nicht immer das Evangelium von A bis Z erklärt werden sollte. Für uns ist das mehr wie ein vorevangelistischer Anlass. Es ist ein Anlass, der berührend sein darf, der persönlich sein darf, aber wiederum sehr offen gestaltet werden soll. Es gibt einige Leute in der Gemeinde, die diesen Anlass boykottieren. Zwei oder drei, die sagen: Das ist uns zu wenig evangelistisch. Diese würden von uns verlangen, dass wir den Leuten die Kappe waschen.
Interview_B	Statt der Bibelstunde hatten wir dann Hauskreis. Dies hatten wir dann nur einmal im Monat. Dann haben wir festgestellt, dass es, um Beziehungen zu pflegen, mindestens zweimal im Monat braucht.
Interview F_ganz	Vor zwei Jahren haben wir Kleingruppen gegründet. Diese werden von einem Coachingteam begleitet. Es sind acht bis neun Kleingruppen, die alle einen Co-Leiter haben. Man nimmt diese Leiter zwei bis dreimal im Jahr zusammen. Man zeigt ihnen dann, was thematisch dran ist, man gibt ihnen Hilfsmittel oder man bespricht Predigten. Also sie haben die Hilfsmittel, dass sie in Kleingruppen, in einer kleinen Gemeinschaft zusammenkommen,
Interview E	Das ist auch eine Änderung: Wir haben ein Netz von Kleingruppen gestartet und das ist eine riesige Baustelle. Durch den neuen Schub von neuen Menschen haben wir die Gruppen umstrukturieren müssen, gewisse Gruppen auseinandernehmen müssen. Da ist im Moment ein ziemlicher Umbruch am Laufen.
Interview C	Damals haben wir gemerkt, dass wir Hauskreise einführen sollten. Es hat einen Bibelabend gegeben, dieser ist aber vom Pfarrer gestaltet worden. Dann haben wir versucht, das von mir zu lösen. Dadurch sind Hauskreise entstanden aus dem Bibelabend. Am Anfang waren es zwei, jetzt sind es acht. Der Kleingruppenaufbau hat diesen persönlichen Zusammenhalt wie ersetzt.
Interview A	Also was wir wirklich auch fördern wollen, sind auch die Hauszellen.

### 3.7.8 Hypothese 8: In der Entwicklung zu einer Zweitgenerationsgemeinde ist es entscheidend, ob es der Leitung und der Gemeinde gelingt, die Kinder der Gründungspioniere durch gute Beziehungsarbeit in die Gemeinde zu integrieren.

In allen untersuchten Fällen, kommt die Bedeutung der Integration der nachkommenden Generation zum Ausdruck. Einigen gelingt es besser, anderen weniger. Die Jungen, die keine klaren Aufgaben haben oder in Teams dabei sind, verlassen die Gemeinde häufig bereits mit 13 Jahren. Solche, die in der Jungschar oder anderen Gefässen integriert sind, bleiben länger:

Wir haben vom kirchlichen Unterricht her eine Pflicht, dass sie drei Monate aktiv in einem Team arbeiten müssen. (Interview B: Absatz 34)

Ab 16 kommt noch eine heikle Phase (Interview F: Absatz 28). Dort werden die Jugendlichen vor allem durch Beziehungsarbeit gewonnen und indem man ihnen das Gefühl gibt, sie als erwachsenen Gegenüber zu behandeln:

Dass er (Leiter Jugendarbeit) mit denen ein Interview führt und ehrlich über die Situation spricht. Und das ist hochinteressant. Die Jungen reagieren sehr positiv darauf, dass jemand mit ihnen das Gespräch sucht, sich mit ihnen trifft. Und das, ohne bereits in der Gemeinde

<sup>99</sup> vgl. untenstehende Tabelle

involviert zu sein. Und das gibt uns schon einen Hinweis, dass wir die Ausrichtung wie wir mit den Jugendlichen arbeiten, verändern müssen.

Zusammenfassend kann man sagen: Bis 16 Jahre sind nahtlose Gefässe der Integration unabdingbar (Interview D: Absatz 30), anschliessend werden Beziehung und Respekt, kombiniert mit geeigneten Gefässen, wichtig.

### 3.7.9 Hypothese 9: Das soziale kirchliche Engagement, die Diakonie als Gemeindezweig, ist ein Türöffner für neue Beziehungen

Hier wurde festgestellt, dass das soziale Engagement in ganz ländlichen Kontexten häufiger zur Anwendung kommt. Insgesamt laufen aber, abgesehen von Fall C, noch relativ wenig diakonische Bestrebungen.

Dokument	Segment
Interview_D	Letztens kam die Jugendgruppe auf mich zu mit dem Projekt „Gratis-Hilfe“. Ich finde das grundsätzlich eine sehr gute Idee, auch „Tischlein-deck-dich“. Wir haben einfach bis jetzt die Ressourcen noch nicht gehabt. Wir haben einfach sagen müssen, das sprengt unsere Kräfte.
Interview_B	Was wir neu versuchen ist: Aktion Gratihilfe. Das ist schon noch schön, da haben wir auch gemerkt, wie sich Kontakte öffnen. Und das hat positiv in unserem Tal gewirkt. Allerdings sind es nur Freikirchen, die aktiv sind. Wir haben auch eine Kalenderaktion, wo wir Kalender verteilen und dabei treffen wir die Leute. Dann sind Marktstände, wobei wir mit unserem Gewinn missionarische Projekte unterstützen. Dort stellen wir fest, dass sie guten Anklang bei den Dorfbewohnern haben. Da ist soziales Engagement da, das aber auch mit evangelistischen Aktionen verbunden ist.
Interview_B	So wollen wir positiv hinauswirken. Z. B. eben durch Aktion Gratihilfe.
Interview C	Das waren die vier Stichworte: Sendungsbewusstsein, Gebet, Wort Gottes, Feiern. Sie sind heute noch tragend, aber ergänzt. Ergänzt sicher auch durch den Dienst für unser Umfeld. Dass wir den Verkündigungsauftrag nicht nur auf der Wortebene sehen: Traktate verteilen, Bücher, einladen, mit Menschen über den Glauben reden. Evangelisation nicht nur über diese Schiene zu sehen, sondern dass auch Vertrauen zuerst aufgebaut werden muss.
Interview C	Du kennst ja das Modell der Kontextebenen. Oft müssen wir in der materiellen und sozialen Ebene beginnen. Bei denjenigen, die wir kennen, können wir in der sozialen Ebene beginnen, bei den anderen, die noch keinen direkten Kontakt haben, in der materiellen Ebene.
Interview A	Ich wünsche mir, dass wir als ein Teil der Stadt angeschaut werden. Am Schönsten wäre, dass sie ganz froh wäre, dass es unsere Lokalgemeinde gibt. Und das, weil die Öffentlichkeit wahrnimmt, dass die Lokalgemeinde Gutes tut und der Stadt gut tut.

### 3.7.10 Hypothese 10: Die Unterstützung der Vision Schweiz-Gemeinden prägt die Gemeinde eher zu einem additiven als zu einem multiplikatorischen Gemeindegewachstum.

Für diese Hypothese konnte keine Bestätigung gefunden werden. Im Gegenteil: Die Unterstützung durch die Vision Schweiz wurde als durchwegs positiv empfunden: ausser zu Beginn, als relativ viel Wachstumsdruck ausgeübt wurde. Dies hatte aber keine weitreichenden negativen Folgen<sup>100</sup>.

<sup>100</sup> vgl. digitaler Anhang C/3.3.6: Hypothese 10

## 4. PRAKTISCH-THEOLOGISCHE INTERPRETATION DER FORSCHUNGSERGEBNISSE

Nach der empirisch-theologischen Analyse wird nun versucht, die entstandenen Ergebnisse in die theologische Praxis zu verankern und die Frage zu stellen: Was bedeuten die Forschungsergebnisse für den Alltag des Gemeindebaus? Unten ist nochmals die Grafik mit den zwei Strängen der Forschungsreise dargestellt. Nun wird versucht, die Ergebnisse der beiden Forschungsstränge zu verschmelzen und sie direkt auf die Forschungsfrage zu beziehen.

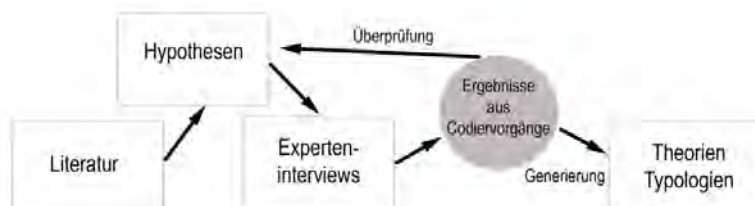


Abb. 19: die zwei Stränge: Generierung einer Theorie/Typologie, Überprüfung der Hypothesen

### 4.1 Praktisch-theologische Interpretation der Forschungsergebnisse in Bezug auf die Forschungsfrage

#### 4.1.1 Allgemeine praktisch-theologische Interpretation

Bei einer Gemeindegründung steht der Pioniermissionar vor einer völlig neuen Situation, in der er relativ viel Bewegungsfreiraum hat. Er muss vor allem auf die Gegebenheiten des Kontextes Rücksicht nehmen, nicht aber auf die einer bestehenden Gemeinde. Beim Übergang in die zweite Generation gestaltet sich die Situation unterschiedlich. Dieser Prozess ist grundsätzlich fließend, kann also nicht an einem bestimmten Zeitpunkt oder an einer bestimmten Größe festgemacht werden. Der Weg zum Wechsel in die Kultur einer Zweitgenerationengemeinde wird bei einem Leiterwechsel während dieser Zeit entscheidend beeinflusst. Deswegen ist es besonders wichtig, eine berufene und auch vom Persönlichkeitsprofil geeignete Leiterperson dort einzusetzen. Unter dem Aspekt, dass der Ansatz von gesundem Gemeindebau ganzheitlich (Reimer 2009:32f) und möglichst auf die vier Ebenen ausgewogen sein soll, sind folgend einige Grundsätze<sup>101</sup> aufgeführt:

- Ist in der ersten Generation eher über die Beziehung gearbeitet worden, scheint es von Vorteil, wenn der nachfolgende Leiter mehr auf den Kontext bedacht ist. So kann ein Ausgleich gefunden werden, Visionen entwickelt und neue Wege zur Erfüllung des Auftrages als Gemeinde gefunden werden. Dies beugt der Lauheit der zweiten Generation vor<sup>102</sup>.
- Initiativ veranlagte Leiter können tendenziell schwerer ersetzt werden als reaktive, da sie mehr Aufgaben an sich binden. In diesem Fall muss der darauf folgende Leiter die Aufgabenbereiche entflechten.
- Grundsätzlich ist bei initiativen Leitern schnelles quantitatives Wachstum möglich. Für reaktive Leiter sind Sicherheiten wichtig, die ihnen die langfristige Perspektive ermöglichen.

<sup>101</sup> Diese Grundsätze sind auf meine Forschungsergebnisse gestützt.

<sup>102</sup> vgl. Kap. 3.7.5



- Bei reaktiven Leitern ist der Fokus mehr auf qualitativem Wachstum. Ihr Einsatz ist besonders in geschichtlich und kontextuell vorbelasteten Gemeinden sinnvoll. Dort geht es darum, ungünstige Faktoren zu erkennen und entsprechend darauf zu reagieren, um Stabilität zu gewährleisten. Wenn jedoch der Druck der Krise die Gemeinde zu Aufgeschlossenheit drängt, ist auch eine initiativ-kontextuelle Leiterpersönlichkeit geeignet, sozusagen: der starke Leiter für die Krise.
- Die Vision Schweiz ermöglicht in einer Aufbauarbeit auch den Einsatz von reaktiv ausgerichteten Leiterpersönlichkeiten, da der Zeitdruck vor allem durch die finanzielle Unterstützung teilweise aufgehoben wird. In einer weiteren Untersuchung wäre aufzuzeigen, ob die Art der Leiter, die in finanziell unterstützten Aufbaugemeinden eingesetzt werden, anders ist als im nicht von aussen mitgetragenen Umfeld.

#### 4.1.2 Gemeinsamkeiten auf den vier Ebenen<sup>103</sup>

Die Forschungsfrage zielte auf die gemeinsamen Herausforderungen und Strategien auf den vier Ebenen. In folgender Zusammenstellung wurde versucht, diese in der Reihenfolge der Gewichtung festzuhalten:

	<b>Gemeinsame Herausforderungen</b>	<b>Gemeinsame Strategien</b>
<b>Leitungsebene</b>	Starre Strukturen entflechten, Schwarz-Weiss-Denken verlassen (vom Hag zum Brunnen), Erwartungshaltung gegenüber Leiter auf andere Schultern verlagern	Gezielte Gefässe/Strukturen aus der Vision/Kontext heraus schaffen, Miteinander der Generationen/Gaben, ausgewogene Prioritätensetzung (z. B. Dreieck Beziehungen – evangelistische Veranstaltungen – Image), Vergangenheit aufarbeiten, durch Modelle aus der inneren Motivation führen
<b>Geistliche Ebene</b>	Geistliche Lauheit der nachkommenden Generation verhindern	Leidenschaft für Gemeinde/Gott als Vorbild leben und entwickeln, aktive Versöhnung leben, Vernetzung über Bund aktivieren, das treue Gebet der Pioniere wertschätzen
<b>Beziehungsebene</b>	Vertrauensgewinn bei Schlüsselpersonen ermöglichen	Gefässen/Kleingruppen bilden und fördern, mit Kirchen/Behörden vor Ort vernetzen, authentische lebensverändernde Beziehungen anstreben
<b>Kulturebene</b>	Angst vor Neuem durch Vertrauen ersetzen, stark prägender Kontext aktiv angehen, Sektenimage verlassen	Aus dem frommen Getto hinausbrechen, Vertrauensaufbau von innen nach aussen hin zum Imagegewinn anstreben, Gaben entdecken, Vernetzung als Slogan leben, Infrastruktur einladend gestalten, Vorbild sein

Der Forschungsprozess zeigte, dass es wohl Gemeinsamkeiten gibt in Bezug auf Strategien und Herausforderungen. Diese können aber nur relativ allgemein formuliert werden. Viel wichtiger ist die Berücksichtigung der Bedingungen und der Zukunftsperspektive: Welches ist die Ausgangslage und wo soll es hingehen? Aus dem Kontext und der Geschichte heraus entwickeln sich Ansprüche und Herausforderungen. Diese können mit gezielten Eingriffen von der Leitungsebene gesteuert werden<sup>104</sup>. Die Art des Übergangs der Gemeinde in die zweite Generation hängt von den anstehenden Herausforderungen ab. Sind diese mehr im Bereich des Kontextes oder der Beziehungen festzumachen? Solche und ähnliche Überlegungen entscheiden über die Art der Leiterperson oder welche Eigenschaften an ihr besonders gefragt sind.

Die folgende Darstellung versucht, diese Vielschichtigkeit des Prozesses zusammenzufassen. Im Wertequadrat der vier Leitertypen sind die untersuchten Fälle nochmals in ihrem Intensitäts-

<sup>103</sup> Leitungsebene, geistliche Ebene, Beziehungsebene, Kulturebene

<sup>104</sup> Diese konkreten werden im Kapitel 3.5, z. B. in den Schaubildern eingehender dargelegt.

grad ungefähr festgehalten. Mit dem Prozess direkt verbunden sind die Herausforderungen und die daraus resultierenden Strategien. In der Abbildung ist die Grösse der Kreise proportional zu ihrer Gewichtung dargestellt. Aus dem Prozess wächst im Idealfall Wachstum. Hier entsprechen die vier Felder ebenfalls dem Wertequadrat der Leitertypologie: quantitatives Wachstum geht eher aus einer initiativ-kontextbezogenen Veranlagung aus, qualitatives Wachstum eher von einer reaktiv-beziehungsorientierten Leiterperson aus.

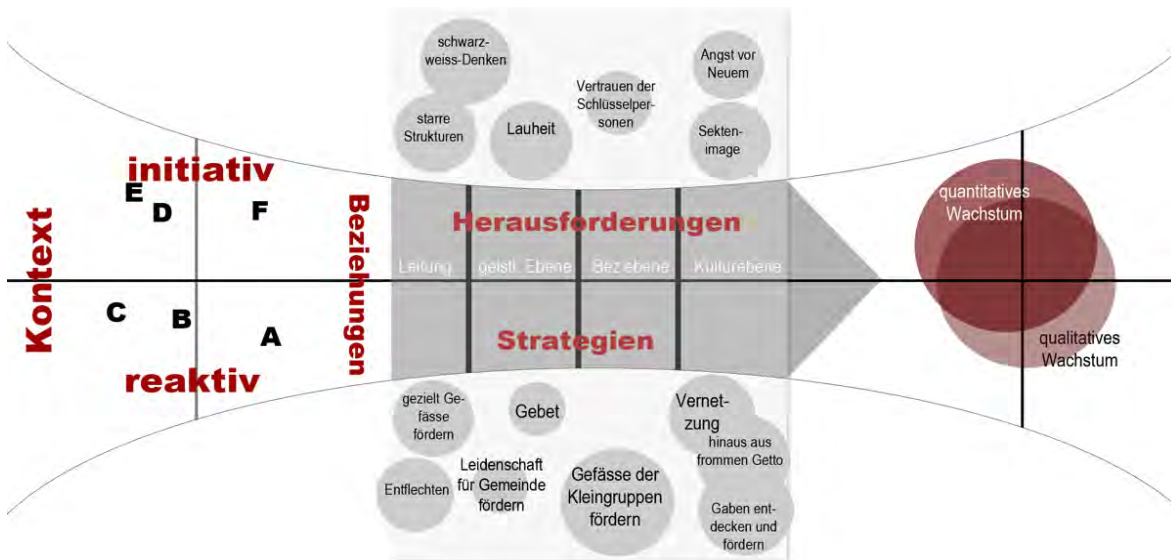


Abb. 20: Die gemeinsamen Herausforderungen und Strategien

#### 4.1.3 Die Leitertypologie für die Zweitgenerationengemeinde (KIRB)

Der kulturell-strategische Wechsel, der für die Etablierung einer Zweitgenerationengemeinde wichtig ist, wird meist auch von einem Leiterwechsel gefördert und vorangetrieben. Ein Leiterwechsel macht somit in dieser Zeit um den Generationenwechsel<sup>105</sup> grundsätzlich Sinn. In der Situation eines Pfarrerwechsels muss folgende Frage thematisiert werden: Welche Art von Leiter kann die bestehenden Herausforderungen, die zu einem Teil aus den Leitungskompetenzen vom vorangehenden Leiter entstehen, möglichst zielgerichtet angehen? Kombiniert mit dieser rückwärts gewandten Fragestellung kann auch die Wunschvorstellung einer zukünftigen Gemeinde miteinfließen: Welche Art von Gemeinde soll gebaut werden?

Die Forschungsergebnisse zeigten die Wichtigkeit bezüglich Veranlagung der Leiterpersönlichkeit und ihrer strategischen Schwerpunktsetzung. Daraus ergab sich eine Einteilung in vier Leitertypen. Diese Typologie<sup>106</sup> wird im Folgenden entsprechend den vier Ausprägungen als *KIRB-Typologie* genannt. Um die vier Leitertypen zu veranschaulichen, werden sie im Folgenden mit vier Tieren verglichen, die gewisse Eigenheiten eines Leiterstiles verinnerlichen<sup>107</sup>.

<sup>105</sup> Ungefähr 25 Jahre nach der Gemeindegründung

<sup>106</sup> System von Typen; die Gesamtheit von typischen Merkmalen

<sup>107</sup> Bildquellen: <http://view-media.stern.de/de/picture/2038130/Schaf-Glocke-Schaf-Braun-Animal-510.jpg> [18.04.2013]  
[http://img.geo.de/div/image/57036/erdmaennchen\\_popup.jpg](http://img.geo.de/div/image/57036/erdmaennchen_popup.jpg) [18.04.2013]



Abb. 21: die vier Leitertypen

- **Das Leitschaf:** Ein Pfarrer oder Leiter, der auf diese Weise veranlagt ist, hat eine klare Vision und weiss, wohin er will. Er hat klare Vorstellungen vom Ziel. Mutig werden neue Territorien begangen, werden Gefässe geschaffen. Der Leiter wird aber häufig zur Identifikationsfigur für die Gemeinde und ihre Umgebung. Wichtig ist, dass er seine Gefolgschaft hinter sich weiss. Eine Krise kann dieses bereitwillige Vertrauen auch schaffen.
- **Das Chamäleon:** Der Leiter definiert sich aus dem Kontext heraus. Er möchte möglichst wenig auffallen, vor allem nicht negativ. Ihm ist auch wichtig, dass keine Abhängigkeitsbeziehung zwischen der Gemeinde und ihm entsteht. Auf keinen Fall möchte er manipulieren. Wenn sich die Gelegenheit ergibt, greift er sofort in den Kontext ein, so wie das Chamäleon seine Zunge nach der Mücke schwingt.
- **Das Erdmännchen:** Dieser Leiter ist stark auf die Beziehungen ausgerichtet. Aus diesen heraus definiert er seine Strategien. Beziehungsstärkende Gefässe fördern vor allem den Zusammenhalt der Menschen innerhalb und ausserhalb der Gemeinde. Ihm ist ein Netzwerk wichtig, das ihm ermöglicht, seine Grenzen auszuweiten. Da ihm das Vertrauen zu seinen Mitarbeitern am Herzen liegt, verzichtet er auf Kontrollmechanismen.
- **Der Hund:** Ein Leiter, der diesem Persönlichkeitsprofil entspricht, neigt auf Einflüsse aus seinem Beziehungsfeld zu reagieren. Daraus können sich Massnahmen zur Gestaltung des Gemeindelebens ergeben. Ihm ist die intrinsische Motivation wichtig, um keinesfalls Menschen in ein Muster zu zwingen oder sie gar zu manipulieren. Ihm fällt es schwer, selber initiativ zu werden. Das wiederum stärkt die Wichtigkeit des Mitarbeiterteams, das auf die Gestaltung des Gemeindelebens stark Einfluss nehmen kann.

Wie bei jeder Typologie gibt es auch hier Zwischen- und Mischformen. Die Beschreibungen geben eine Grundrichtung an. Hier bedarf es aber weiterer Untersuchungen, um diese zu verdichten. Ob die KIRB-Typologie sich nur auf die Leiter im Übergang zu einer Zweitgenerationengemeinde oder ob sie auch auf andere Bereiche und Situationen übertragen lässt, konnte im Rahmen dieser Arbeit nicht aufgezeigt werden. Es lässt sich jedoch Letzteres vermuten, die konkreten Herausforderungen und Strategien dürften jedoch unterschiedlich sein.

## 4.2 Abschliessende Gedanken

Da die Forschungsarbeit weiter voran getrieben wurde als ursprünglich angenommen<sup>108</sup>, ergaben sich von den Ergebnissen her zwei Schwergewichte:

- die Verifizierung der Arbeitshypothesen, die bereits ursprünglich angedacht waren
- die empirisch-theologischen Schlussfolgerungen auf den Weg zur KIRB-Leitertypologie

<http://img.geo.de/div/image/73841/hund-labrador-gross.jpg> [18.04.2013]

[https://naturfotografen-forum.de/data/\(...\)Thorsten\\_Negro\\_madagascar\\_chamaeleon.jpg](https://naturfotografen-forum.de/data/(...)Thorsten_Negro_madagascar_chamaeleon.jpg) [18.04.2013]

<sup>108</sup> Im Proposal wurde der Forschungsprozess bis und mit dem zweiten offenen Codieren geplant. Dabei wären die Forschungshypothesen noch wichtiger gewesen, um dem Thema eine praktische Ausrichtung zu verleihen.

Ein Bereich wegzulassen hätte einen Verlust der Dichte an Informationen bedeutet. So konnten auf mehreren Ebenen Aussagen über die Forschungsfrage erarbeitet werden. Die Hauptlinie zielte aber klar auf die empirische Forschung, die sich am *Praxiszyklus von Faix* und an den Rahmenbedingungen der *Grounded Theory* ausrichtete.

Einige Hypothesen<sup>109</sup> konnten nicht schlüssig beantwortet werden. Das ist darauf zurückzuführen, dass die Formulierung im Vergleich zur offenen Vorgehensweise des empirischen Vorgehens zu komplex formuliert wurde. Die Hypothesen resultierten zudem aus dem Forschungsstand, damit auf die zentralen Fragen und Schwerpunkte für den empirischen Teil fokussiert werden konnte. Rückblickend betrachtet waren sie ein Nebenprodukt der vorliegenden Arbeit.

Die Forschungsfrage, die auf Gemeinsamkeiten im Prozess des Generationenwechsels zielte, konnte auf verschiedenen Ebenen beantwortet werden. Es bestehen Gemeinsamkeiten bei den untersuchten Fällen<sup>110</sup>, diese müssen aber immer wieder ausgehend vom Kontext und v.a. ausgehend vom Hintergrund der Leiterperson reflektiert werden. Durch diese Überlegungen ist die KIRB-Typologie entstanden. Um diese auch konkret auf den Generationenwechsel anzuwenden, könnte ein Test erarbeitet werden, aus dem einerseits die Standortanalyse als auch die Persönlichkeitskonstellation des Leiters hervorgehen müsste. Andererseits müsste die Zukunftsperspektive mit hineinfließen.

Im Anschluss an diese Forschungsarbeit könnte ein Leitfaden für Gemeinden im Übergang zur 2. Generation konzipiert werden. Weiter zu klären wäre, ob die Erkenntnisse der Leitertypologie sich auch auf andere Aufbaugemeinden ausserhalb des Umfeldes der Vision Schweiz übertragen lassen. Interessant wäre ebenfalls, ob die Forschungsergebnisse auch an einer grösseren Fallmenge Bestätigung finden. Schliesslich wäre es aufschlussreich, dem Verhältnis der *intrinsischen* und *extrinsischen* Motivation und deren Verlauf nachzugehen. Wenn der extrinsische Anteil überwiegt, beginnt die Gemeinde statisch zu werden und verliert ihre vitale Kraft. Aus dieser Hypothese könnten weitere Kernaussagen zur Forschungsfrage dieser Arbeit abgeleitet werden.

Rick Warren stellt sein Gemeindebaumodell auf zwei Grundsäulen: Der zweite Pfeiler ist der Missionsbefehl (Mt 28,19-20). Die erste und wichtigste Säule ist für ihn das Liebesgebot (Mt 22,39) und zu dessen Beginn steht die Liebe und Hingabe zu Gott selbst (Mt 22,37). Das ist der Antrieb der Bestrebungen um Wachstum im Gemeindebau. Der Abschluss dieser Arbeit ist in besonderer Weise dem Erfinder der Gemeinde gewidmet, der um Beziehung mit seinem Bodenpersonal ringt:

Jesus aber antwortete (dem Schriftgelehrten): Das erste Gebot unter allen ist: »Höre, Israel, der Herr, unser Gott, ist Herr allein; und du sollst den Herrn, deinen Gott, lieben mit deinem ganzen Herzen und mit deiner ganzen Seele und mit deinem ganzen Denken und mit deiner ganzen Kraft!« Dies ist das erste Gebot. (Mk 12,29-30)

---

<sup>109</sup> Konkret sind es die folgenden: Hypothese 2, Hypothese 4, Hypothese 5 (teilweise), Hypothese 7 (teilweise), Hypothese 9.

<sup>110</sup> Diese Ergebnisse sind im Kap. 4.1.2 festgehalten.

## 5. LITERATURVERZEICHNIS

- Beek, Angelika 2001. Der Raum als 3. Erzieher. PÄD Forum 3/2001.
- BibleWorks 8. Software for Biblical Exegesis and Research. BibleWorks LLC. Online im Internet: <http://www.bibleworks.com> [Stand: 08.04.2013].
- Böhlemann, Peter 2006. *Wie die Kirche wachsen kann und was sie davon abhält*. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.
- Böhm, Andreas 2007. *Theoretisches Codieren: Textanalyse in der Grounded Theory*. In: Flick, Uwe, von Kardoff, Ernst & Steinke, Ines (Hg.) 2012, 475-485.
- Coenen, Lothar & Haaker, Klaus (Hg.) 2010. *Theologisches Begriffslexikon zum Neuen Testament*. 2. Sonderauflage. Witten: Brockhaus.
- Crandall, Ron 1995. *Turn-Around Strategies for the Small Church*, (Effective Church Series). Bristol, UK: Abingdon Press.
- Cymbala Jim & Merrill Dean 2000. *Wenn Glaube Feuer fängt*. Dt. Ausgabe. Asslar: Gerth Medien, Projektion J.
- Die Bibel. John McArthur Studienbibel*. Schlachter Version 2000. Deutsche Ausgabe 2002. Bielefeld: CLV.
- Die Bibel. Elberfelder Übersetzung, revidierte Fassung*. 1985. Wuppertal & Zürich: Brockhaus.
- Dinter, Astrid, Heimbrock, Hans-Günter & Söderblom, Kerstin 2007: *Einführung in die Empirische Theologie*. Gelebte Religion erforschen. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.
- Dreier, Annette 2004. *Raum als Dritter Erzieher*. In: Lingenauber, Sabine (Hg.): *Handlexikon der Regio-Pädagogik*. Bochum 2004, S. 135-141
- Dudley, Carl S. 1978. *Making the small church effective*. Bristol, UK: Abingdon Press.
- El Daour, Samy 2005. *Wachstumsschwellen im Gemeindebau*. Abschlussarbeit IGW.
- Esselborn-Krumbiegel, Helga 2008. *Von der Idee zum Text. Eine Anleitung zum wissenschaftlichen Schreiben*. 3. Überarbeitete Auflage. Paderborn: Ferdinand Schöningh.
- Faix, Tobias 2003. *Der Empirisch-theologische Praxis-Zyklus als methodologischer Ansatz innerhalb der Missionswissenschaft* (MTh Dissertation. Universität von Südafrika, Pretoria). Online im Internet: <http://uir.unisa.ac.za/bitstream/10500/2092/1/dissertation.pdf> [PDF- Datei, Stand: 08.04.2010].
- Faix, Tobias 2007. *Gottesvorstellung bei Jugendlichen: Eine qualitative Erhebung aus der Sicht empirischer Missionswissenschaft*. Bd. 16. Empirische Theologie. Berlin: LIT.
- Famos Cla & Kunz Ralph 2006: *Kirche und Marketing. Beiträge zu einer Verhältnisbestimmung*. Zürich: Theologischer Verlag.
- Flick, Uwe, von Kardorff, Ernst & Steinke Ines (Hg.) 2000. *Qualitative Forschung - Ein Handbuch*. Hamburg: Rowohlt.
- Flick, Uwe 2005: *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. 3. Auflage. Hamburg: Rowohlt.
- Flick, Uwe, von Kardorff, Ernst & Steinke, Ines (Hg.) 2012. *Qualitative Forschung: Ein Handbuch*. rororo Enzyklopädie. Bd. 55628. 2. Auflage. Hamburg: Rowohlt.
- Frost, Michael & Hirsch, Alan 2008. *Die Zukunft gestalten - Innovation und Evangelisation in der Kirche des 21. Jahrhunderts*. Glashütten: C & P.
- Glaser, Barney G. & Strauss, Anselm L. 2010: *Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung*. 3. Auflage. Bern: Huber Verlag.
- Hardmeier, Roland 2009. *Kirche ist Mission: Auf dem Weg zu einem ganzheitlichen Missionsverständnis*. IGW Edition. Schwarzenfeld: Neufeld.

- Herbst, Michael 1988. *Missionarischer Gemeindeaufbau in der Volkskirche*. 2. Auflage. Stuttgart: Calwer.
- Hildenbrand, Bruno 2003. In: *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. 2. Auflage. Flick, U. Kardoff, v. E. D & Steinke, I. (Hg.). Hamburg: Rowohlt.
- Hybels, Bill 2002. *Courageous Leadership*. Grand Rapids: Zondervan.
- Idea Spektrum. Nachrichten und Meinungen aus der evangelischen Welt*. 42/2012:4
- Idea Spektrum. Nachrichten und Meinungen aus der evangelischen Welt*. 37/12:4
- Idea Spektrum. Nachrichten und Meinungen aus der evangelischen Welt*. Idea Spektrum 12/13:4
- Kelle, Udo & Kluge, Susann 2010. *Vom Einzelfall zum Typus: Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung*. 2. überarbeitete Auflage. Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden.
- Kimmel, Tim 1985. *Rebellen unter meinem Dach. Warum Kinder von Christen rebellieren*. Brockhaus-Verlag: Wuppertal.
- Kinnaman, David & Lyons, Gabe 2008: *Unchristlich. Was eine neue Generation über Christen denkt*. Neuhausen: Hänssler.
- Kuckartz, Udo, Grunenberg, Heiko & Dresing, Thorsten (Hg.) 2007. *Qualitative Datenanalyse: Computergestützt: methodische Hintergründe und Beispiele aus der Forschungspraxis*. 2. Auflage. Wiesbaden: VS.
- Kunz, Ralph 1997. *Theorie des Gemeindeaufbaus: Ekklesiologische, soziologische und frömmigkeitstheoretische Aspekte*. (Dissertation. Universität Zürich). Zürich: TVZ.
- MacDonald, William 1997. *Kommentar zum Neuen Testament*. 2. Gesamtausgabe. Bielefeld: CLV
- MacGavran Donald 1990. *Gemeindegrowth verstehen*. Simson-Verlag: Calw.
- Mauerhofer, Armin 1998. *Gemeindegrowth nach biblischem Vorbild*. Neuhausen-Stuttgart: Hänssler.
- MAXQDA 10: *The Art of Text Analysis*. Computersoftware. VERBI GmbH, maxqda.de. Online im Internet: <http://www.maxqda.de> [10.01.2013].
- Merz, Oliver 2010. *Schwachheit und geistliche Leiterschaft: eine empirisch-theologische Untersuchung zu Auswirkungen körperlich und seelisch leidender geistlicher Leiter im Gemeindebau*. Abschlussarbeit Master of Theology UNISA. [PDF-Datei 06.2010, Stand: 08.04.2013]
- Merz, Oliver 2008. *Schwachheit und geistlicher Dienst: Sind körperlich leidende geistliche Leiter ein Hindernis oder ein Erfolgsfaktor im Gemeindebau? Eine neutestamentliche exemplarische Untersuchung anhand des Apostels Paulus*. (MA in Praktischer Theologie. IGW International, Zürich). [PDF-Datei, Stand: 08.04.2013].
- Miles, Matthew B./Huberman, A. Michael 1994. *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Thousand Oaks: SAGE.
- Missionszeitschrift Vision. *Vision Schweiz. 30 Jahre Inlandmission. 1977 - 2007*. Jubiläumszeitschrift FEG 2/2007
- Reimer, Johannes 2009. *Die Welt umarmen*. Theologische Grundlagen gesellschaftsrelevanten Gemeindebaus. Marburg a. d. Lahn: Francke.
- Reimer, Johannes 2010. *Gott in der Welt feiern. Auf dem Weg zum missionalen Gottesdienst*. Schwarzenfeld: Neufeld.
- Richtlinien Inlandmission des Bundes FEG* 1997. pdf-Dokument [11.02.2013].
- Rienecker, Fritz u.a. 1983. *Wuppertaler Studienbibel*. Wuppertal: Brockhaus Verlag.
- Ruge, Arnold 2009. *Die Philosophie Der Gegenwart: Eine Internationale Jahresübericht*. Charleston: BiblioBazaar.

- Ruge, Wolfgang 2009: *Grounded Theory. Eine Ausarbeitung im Forschungsseminar „Alter und Medien“*. Universität Magdeburg.
- Schaller, Lyle E. 1977. *Survival Tactics in the Parish*. Nashville: Abingdon.
- Schaller, Lyle E. 1980. *The Multiple Staff and the Larger Church*. Nashville: Abingdon.
- Schaller, Lyle E. 1982. *The Small Church Is Different!* Abingdon Press: Bristol, UK.
- Schaller, Lyle E. 1993. *44 Steps up off the Plateau*. Nashville: Abingdon.
- Schaller, Lyle E. 2010. *Small Congregation, Big Potential: Ministry in the Small Membership Church*. Abingdon Press: Bristol, UK.
- Schmid, Marc 2011. *Turnaround. Entscheidende Faktoren in Veränderungsprozessen von schweizerischen Landes- und Freikirchen*. Abschlussarbeit IGW.
- Snyder, Howard A. 1997. *Signs of the Spirit. How God Reshapes the Church*. Eugene OR: Wipf & Stock.
- Strauss, Anselm L. & Corbin, Juliet M. 1990. *Basics of Qualitative Research. Grounded Theory Procedures and Techniques*. Neuauflage. Thousands Oaks: SAGE.
- Strauss, Anselm L. & Corbin, Juliet 1996. *Grounded Theory: Grundlagen Qualitativer Sozialforschung*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Strauss, Anselm L. 1998. *Grundlagen qualitativer Sozialforschung*. 2. Auflage. München: Finke.
- Strauss, Anselm L. 2004: *Methodologische Grundlagen der Grounded Theory*. In: Stübinger & Schnettler 2004: *Methodologie interpretativer Sozialforschung. Klassische Grundlagentexte*. Konstanz: UVK.
- Tinsley, William C. 1996. *Breaking the Mold: Church Planting in the 21st Century*. Redditch UK: Creative Church Consultants.
- Towns, Elmer, Wagner, C. Peter & Rainer, Thom S. 1998. *The Everychurch Guide to Growth. How any Plateaued Church can grow*. B&H Publishing Group: Nashville, USA.
- Vollkommer, Nicola 2012. *Das „zweite-Generation“ Syndrom*. Online im Internet: [http://www.idea.de/detail/newsticker.html?tx\\_newsticker\\_pi1%5Bid%5D=20596](http://www.idea.de/detail/newsticker.html?tx_newsticker_pi1%5Bid%5D=20596) [12.04.2013].
- Wagner, C. Peter 1976. *Your Church Can Grow: Seven Vital Signs Of A Healthy Church*. Ventura: Regal Books.
- Wagner, C. Peter 1984: *Leading Your Church to Growth*. Mississauga: Regal Books.
- Wagner, P.C. 1996. *The Healthy Church: Avoiding and Curing the Nine Diseases That Can Afflict a Church*. Mississauga: Regal Books.
- Warren, Rick 1995. *Purpose Driven Church. Every Church is Big in God's Eyes*. Zonderwan: Grand Rapids, USA.
- Williams, Sian & Stuart, Murray 2012. *The Power of All. Building a Multivoiced Church*. Waterloo: Herald Press.





---

# INHALTSVERZEICHNIS ANHÄNGE

<b>INHALTSVERZEICHNIS ANHÄNGE .....</b>	<b>1</b>
<b>1. ANHANG A .....</b>	<b>3</b>
1.1 FRAGEBOGEN FÜR DIE INTERVIEWS.....	3
1.2 DATENSCHUTZBESTIMMUNGEN UND RICHTLINIEN FÜR DAS INTERVIEW .....	5
<b>2. ANHANG B .....</b>	<b>6</b>
2.1 ANHANG AX_T: TABELLEN AXIALES CODIEREN .....	6
2.1.1 Codierparadigma Gemeinde A .....	6
2.1.2 Codierparadigma Gemeinde B.....	7
2.1.3 Codierparadigma Gemeinde C.....	8
2.1.4 Codierparadigma Gemeinde D.....	9
2.1.5 Codierparadigma Gemeinde E.....	10
2.1.6 Codierparadigma Gemeinde F .....	11
2.2 ANHANG SE_L: CHARAKTERISIERUNG DER INTERVIEWPARTNER.....	12
2.3 ANHANG B: BELEGE ZU DEN HYPOTHESEN.....	13
2.3.1 Hypothese 3: Anhang B_Hypo_Leiter .....	13
2.3.2 Hypothese 5: Anhang B_Hypo_kontextStrategien.....	13

### 3. ANHANG C (NUR DIGITAL, AUF BEIGELEGTER CD-ROM)

#### 3.1 OFFENES CODIEREN

3.1.1 *offenes\_codieren\_alle.xls*

#### 3.2 AXIALES CODIEREN

3.2.1 *axial\_Interview A Codings.pdf*

3.2.2 *axial\_Interview B Codings.pdf*

3.2.3 *axial\_Interview C Codings.pdf*

3.2.4 *axial\_Interview D Codings.pdf*

3.2.5 *axial\_Interview E.pdf*

3.2.6 *axial\_Interview F Codings.pdf*

#### 3.3 SELEKTIVES CODIEREN

3.3.1 *selekt\_4\_Leiterstile\_gesamt.xls*

3.3.2 *selekt\_4\_Leiterstile\_gesamt Codings.pdf*

3.3.3 *selekt\_initiativ\_beziehung Codings.pdf*

3.3.4 *selekt\_initiativ\_kontext Codings.pdf*

3.3.5 *selekt\_reaktiv\_beziehung Codings.pdf*

3.3.6 *selekt\_reaktiv\_kontext Codings.pdf*

#### 3.4 HYPOTHESEN

3.4.1 *Hypo1\_wachstumsbarrieren\_Codings.pdf*

3.4.2 *Hypo2\_vision.pdf*

3.4.3 *Hypo5\_kontextStrategien.pdf*

3.4.4 *Hypo6\_Pioniergeneration\_Codings.pdf*

3.4.5 *Hypo7\_Gefäße\_Codings.pdf*

3.4.6 *Hypo10\_FEGSchweiz Codings.pdf*

#### 3.5 INTERVIEWTRANSKRIPTE

3.5.1 *Interview A*

3.5.2 *Interview B*

3.5.3 *Interview C*

3.5.4 *Interview D*

3.5.5 *Interview E*

3.5.6 *Interview F*

#### 3.6 INTERVIEWVERTRÄGE

3.6.1 *Interview A*

3.6.2 *Interview B*

3.6.3 *Interview C*

3.6.4 *Interview D*

3.6.5 *Interview E*

3.6.6 *Interview F*

# 1. ANHANG A

## 1.1 Fragebogen für die Interviews

### Einstieg

- **Wie lange bist du schon Pastor hier?**
- Der wievielte Pastor bist du?
- Wann wurde die Gemeinde gegründet?
- Wie gehst du mit Veränderungen um?

### Leitungsebene

- **Wie habt ihr die Gemeinde in deiner ersten Zeit geleitet?**
- Mussten Dinge aufgearbeitet werden?
- Was waren die ersten Schritte/Prioritäten als du in der Gemeinde Pastor warst?
- Wenn du einen Punkt auf der Leitungsebene herausnehmen würdest, der sich massgebend verändert hat, welcher wäre dieser?
- **Wo wart ihr als Leitungsteam zu Beginn deiner Zeit am meisten herausgefordert?**
- Wie seid ihr dem begegnet?
- Und heute?
- Was waren die Stärken/Schwächen eurer Leitung?
- **Was ist die Vision deiner Gemeinde?**
- Wie wurde sie erarbeitet?
- Wie wurde sie der Gemeinde kommuniziert?
- Was veränderte sich durch diese Ausformulierung?
- **Welche Rolle spielte der Bund FEG in diesem Prozess?**
- Welche Hindernisse entstanden beim Schritt in die Selbstständigkeit?

### Geistliche Ebene

- **Wenn wir gedanklich zurückgehen in die Anfangsjahre, was hat damals – soweit du das beurteilen kannst – das Gemeindeleben ausgemacht?**
- **Wie sieht das heute aus? Was macht das Gemeindeleben aus?**
- Wie entstand dieser genannte Schwerpunkt? Welche Art von Personen haben dieses Anliegen mitgetragen?
- Welche Rolle spielte das Gebet und die geistliche Ringen in der ersten Generation von Gemeindegliedern?
- Änderte sich das, als ihr wuchset?
- **Am Anfang eines Gemeindeaufbaus steht auch immer leidenschaftliche Liebe zu Jesus und seinem Auftrag, Menschen zu Jüngern zu machen. Blieb diese Leidenschaft bei euch konstant, oder waren da Wellenbewegungen zu verzeichnen?**
- Wie zeigte sich das und wann?
- Was wurde dagegen gemacht?

### Beziehungsebene

- **Wie hast du Beziehungen in der Gemeinde erlebt als du zur Gemeinde dazu gestossen bist?**
- Waren diese Beziehungen eher nach innen oder nach aussen gerichtet?
- Welchen Stellenwert hatte die Pflege von Beziehungen in der Anfangszeit – so weit wie du das beurteilen kannst?
- **Beschreibe die tragenden Gemeindeglieder der ersten Generation.**
- Welche Rolle nehmen die tragenden Gemeindeglieder der ersten Generation heute ein?
- **Wie wurden Entscheidungen gefällt?**
- Wie war/ist die Kommunikation dabei?
- In welchen Momenten entsteht ein sehr positiv einzustufendes Miteinander?
- Wie wurden Konflikte angegangen?

### **Kulturebene**

- **Wenn du die Atmosphäre in der Gemeinde der Anfangszeit mit der von heute vergleichst, was hat sich dann geändert?**
- Welche Gemeindebilder waren/sind vorherrschend (Arche, Spital, etc.)
- Was waren die Strategien, um nach aussen zu wirken, Evangelisation zu betreiben? Welche sind es heute?
- Wie kamen die tragenden Personen der ersten Generation zum Glauben?
- **Wie wurde die Gemeinde von aussen wahrgenommen? Und heute?**
- Welchen Stellenwert hatte die Diakonie in der Anfangszeit?
- Gab es Verknüpfungspunkte zur Gesellschaftsleben des Dorfes/Stadt? Und wie ist das heute?
- Gibt es noch etwas, was – deiner Meinung nach – zu diesem Thema noch gesagt werden müsste.

## 1.2 Datenschutzbestimmungen und Richtlinien für das Interview<sup>111</sup>

Das Projekt „Vom Pioniergeist zur etablierten Gemeinde der zweiten Generation“ zielt auf die Forschungsfrage: Gibt es bei im Aufbau befindliche Gemeinden gemeinsame Herausforderungen und Strategien für quantitativen und qualitativen Wachstum zum Schritt in die zweite Generation in folgenden Bereichen. Hierin möchte ich Experteninterviews in halbstandardisierten Interviews durchführen.

Die Durchführung der empirischen Studie geschieht auf Grundlage des Schweizerischen Bundesgesetzes über den Datenschutz (DSG). Die empirische Untersuchung ist Teil meiner Masterarbeit am IGW (Institut für Gemeindebau und Weltmission). Meine Mentoren sind Oliver Merz (Thun) und Erwin Imfeld (Stans).

Die interviewende Person unterliegt der Schweigepflicht und ist dem Datengeheimnis verpflichtet. Die Arbeit (inklusive der erhobenen Daten in Interviews und Gruppendiskussionen) dient alleine wissenschaftlichen Zwecken. Die Anonymität des/der Interviewten wird zugesichert. Dabei gelten folgende Regeln um ein gesichertes Verfahren zu gewährleisten:

- Der/die Interviewte wird über Inhalt, Methode und Zweck des Forschungsprojektes aufgeklärt.
- Die Aussagen in Interviewform werden aufgenommen und transkribiert. Die Aufnahmen werden nach Abschluss und Bewertung der Arbeit unwiderruflich gelöscht.
- Alle Angaben die zur Entschlüsselung der Person führen könnten werden anonymisiert gespeichert. Dies gilt für alle relevanten Variablen wie Name, Ortsangabe, Gemeindezugehörigkeit, Alter, etc., die auf die Identität des/der Interviewten hinweist.
- Es werden nur Daten aufgenommen die relevant für den Forschungsprozess sind.
- Nach dem ein Interview transkribiert wurde bekommt es der/die Interviewte zur Durchsicht, Korrektur und Freigabe zurück. Die Freigabe muss schriftlich (per Brief oder Mail) erfolgen.
- In der Veröffentlichung der Arbeit gehen lediglich einzelne Zitate ein, aus deren Rückschluss auf die Identität des/der Interviewten zu schließen ist.
- Bei einem Interview sind alle Fragen freiwillig zu beantworten und der/die Interviewte hat jederzeit das Recht Fragen nicht zu beantworten oder die Datenerhebung abzubrechen.

Ich erkläre mich mit den obig genannten Richtlinien einverstanden

-----  
Ort, Datum, Unterschrift

---

<sup>111</sup> Die Angaben wurden mit Genehmigung von den Ausführungen und Richtlinien des Vertrages von Oliver Merz für seine Doktorarbeit abgeleitet und angepasst.

## 2. ANHANG B

### 2.1 Anhang AX\_T: Tabellen axiales Codieren

#### 2.1.1 Codierparadigma Gemeinde A

Codierparadigma	Kategorie	Unterkategorie	Dimensionale Ausprägung
<b>Phänomen:</b>  Aus dem Verständnis der Vergangenheit	<b>Weg von der ersten in die zweite Generation</b>	Zustand erste Generation	Offensive Evangelisation, starke Abgrenzung
		Zustand zweite Generation	Offenere Atmosphäre, noch starke Konsumhaltung
		Dauer des Prozesses in die Etablierung	Noch nicht erreicht
<b>Ursache</b>	<b>Auslöser für den eingeschlagenen Weg</b>	Auslöser neutral	Viel offensive Evangelisation
		Auslöser positiv	-
		Auslöser negativ	Abgrenzung durch erlebte Spaltung
<b>Kontext</b>	<b>Gegebenheiten aus dem Umfeld</b>	Gesellschaftliches Umfeld	Öffnung der Menschen braucht lange, viel Skepsis
		Religiöses Umfeld	Starker Druck aus der katholischen Praxis kommend
<b>Strategien</b>	<b>Bewusst und unbewusst angewandte Strategien/Wege</b>	Leitungsebene	Modelle schaffen für positive Erfahrungen z. B. von Gästegottesdienste
		Geistliche Ebene	Gebetstreffen
		Beziehungsebene	Modellhaft Menschen in die lebensverändernde Beziehung mit Jesus helfen
		Kulturebene	Vertrauensaufbau gegen innen und aussen
<b>Intervenierende Bedingungen</b>	<b>Angewandte Grundsätze/ Erkenntnisse</b>	Gemeinde	Offenere Haltung prägt eine einladende Kultur der Gemeinde
		Gemeindeleitung	Bild und Identität der Gemeinde vermitteln
		Pfarrer	Geduldiges Aufbauen von Beziehungen zur Vertrauensbildung
<b>Konsequenzen</b>	<b>Qualitative und quantitative Ergebnisse</b>	Qualitatives Wachstum	Mehr Offenheit, weniger Druck, mehr Akzeptanz von aussen
		Quantitatives Wachstum	-

### 2.1.2 Codierparadigma Gemeinde B

<b>Codierparadigma</b>	<b>Kategorie</b>	<b>Unterkategorie</b>	<b>Dimensionale Ausprägung</b>
<b>Phänomen</b>  Aus der Akzeptanz von aussen	<b>Weg von der ersten in die zweite Generation</b>	Zustand erste Generation <hr/> Zustand zweite Generation <hr/> Dauer des Prozesses in die Etablierung	Viel Freundschaftsevangelisation, Spaltung <hr/> Offenere Gottesdienstkultur, weniger Fremdojekt <hr/> Eher kurze Dauer
<b>Ursache</b>	<b>Auslöser für den eingeschlagenen Weg</b>	Auslöser neutral <hr/> Auslöser positiv <hr/> Auslöser negativ	- <hr/> Positiver und aktiver Versöhnungsprozess <hr/> Angst vor Veränderung, Spaltung
<b>Kontext</b>	<b>Gegebenheiten aus dem Umfeld</b>	Gesellschaftliches Umfeld <hr/> Religiöses Umfeld	Starke Kultur des Krampfens <hr/> -
<b>Strategien</b>	<b>Bewusst und unbewusst angewandte Strategien/Wege</b>	Leitungsebene <hr/> Geistliche Ebene <hr/> Beziehungsebene <hr/> Kulturebene	Gefässe ermöglichen Integration und gezielte Förderung <hr/> Aktive Versöhnung fördern und leben <hr/> Beziehungen stark in den Teams und Kleingruppen <hr/> Verknüpfungen nach innen und aussen durch Gefässe
<b>Intervenierende Bedingungen</b>	<b>Angewandte Grundsätze/ Erkenntnisse</b>	Gemeinde <hr/> Gemeindeleitung <hr/> Pfarrer	Freudige Mitarbeit in Gemeinde und Gesellschaft <hr/> Sanfte strategische Erneuerungen <hr/> Bodenständiger Glaube vermitteln
<b>Konsequenzen</b>	<b>Qualitative und quantitative Ergebnisse</b>	Qualitatives Wachstum <hr/> Quantitatives Wachstum	Mehr Freiheit und Offenheit, mehr Akzeptanz von aussen <hr/> Klein, mehr durch die eigenen Glieder

### 2.1.3 Codierparadigma Gemeinde C

<b>Codierparadigma</b>	<b>Kategorie</b>	<b>Unterkategorie</b>	<b>Dimensionale Ausprägung</b>
<b>Phänomen:</b>  Aus kontextuellen Gegebenheiten	<b>Weg von der ersten in die zweite Generation</b>	Zustand erste Generation Zustand zweite Generation Dauer des Prozesses in die Etablierung	Familiengemeinde Als Dorfgemeinde Bewegung bleiben und keine Kirche werden Lange Dauer
<b>Ursache</b>	<b>Auslöser für den eingeschlagenen Weg</b>	Auslöser neutral Auslöser positiv Auslöser negativ	natürlicher Prozess aus Familiengemeinde - -
<b>Kontext</b>	<b>Gegebenheiten aus dem Umfeld</b>	Gesellschaftliches Umfeld Religiöses Umfeld	Keine Kultur, Menschen einzuladen Stark katholisch geprägt
<b>Strategien</b>	<b>Bewusst und unbewusst angewandte Strategien/Wege</b>	Leitungsebene Geistliche Ebene Beziehungsebene Kulturebene	Gezielte Strukturen, v. a. für Mitarbeiterschaft/Gaben Gebet für Kinder und deren Anliegen für Gemeinde Nach aussen stark, um Vertrauen aufzubauen Bei den Menschen aus der Umgebung sein
<b>Intervenierende Bedingungen</b>	<b>Angewandte Grundsätze/ Erkenntnisse</b>	Gemeinde Gemeindeleitung	Vision für warmherzige Dorfgemeinde entwickeln Bewegung bleiben und keine Kirche werden
<b>Konsequenzen</b>	<b>Qualitative und quantitative Ergebnisse</b>	Qualitatives Wachstum Quantitatives Wachstum	Gesteigertes Selbstbewusstsein als Dorfgemeinde und Bewusstsein gegen aussen Vor allem durch Kleingruppen



### 2.1.4 Codierparadigma Gemeinde D

<b>Codierparadigma</b>	<b>Kategorie</b>	<b>Unterkategorie</b>	<b>Dimensionale Ausprägung</b>
<b>Phänomen:</b>  Aus der eigenen Identität	<b>Weg von der ersten in die zweite Generation</b>	Zustand erste Generation	Hat Gräben gezogen, schwarz-weiss-Denken
		Zustand zweite Generation	Sich vom „Pro“ und nicht vom „Kontra“ definieren, offen
		Dauer des Prozesses in die Etablierung	Mittlere Dauer
<b>Ursache</b>	<b>Auslöser für den eingeschlagenen Weg</b>	Auslöser neutral	Entscheid um Identität der Gemeinde
		Auslöser positiv	Veränderungsbereitschaft durch Krise
		Auslöser negativ	Vorhandene Gräben, Pfarrervakanz
<b>Kontext</b>	<b>Gegebenheiten aus dem Umfeld</b>	Gesellschaftliches Umfeld	-
		Religiöses Umfeld	Stark katholisch geprägt, freikirchliche Pioniergegend
<b>Strategien</b>	<b>Bewusst und unbewusst angewandte Strategien/Wege</b>	Leitungsebene	Gezielte strategische Führung und Klärungen
		Geistliche Ebene	Vernetzung und Gebet
		Beziehungsebene	Miteinander von Generationen und Kirchen am Ort
		Kulturebene	Aus der Kultur des frommen Gettos
<b>Intervenierende Bedingungen</b>	<b>Angewandte Grundsätze/ Erkenntnisse</b>	Gemeinde	Gratwanderung zwischen Engführung und Freiheit
		Gemeindeleitung	Klare Kommunikation und Begründung
		Pfarrer	Geduldiges Vorbild leben
<b>Konsequenzen</b>	<b>Qualitative und quantitative Ergebnisse</b>	Qualitatives Wachstum	Vor allem Offenheit um gesellschaftsrelevant Beziehungen zu leben
		Quantitatives Wachstum	Wachstum in verschiedenen Bereichen

### 2.1.5 Codierparadigma Gemeinde E

<b>Codierparadigma</b>	<b>Kategorie</b>	<b>Unterkategorie</b>	<b>Dimensionale Ausprägung</b>
<b>Phänomen:</b>  Aus der Führungserfahrung	<b>Weg von der ersten in die zweite Generation</b>	Zustand erste Generation <hr/> Zustand zweite Generation <hr/> Dauer des Prozesses in die Etablierung	Anliegen für Bekehrung, Krise, unwirksam gegen aussen <hr/> Erweckliche Aufbruchstimmung <hr/> Bei Gemeindegründung eher kurze Dauer, nach der Krise kurze Dauer
<b>Ursache</b>	<b>Auslöser für den eingeschlagenen Weg</b>	Auslöser neutral <hr/> Auslöser positiv <hr/> Auslöser negativ	Übersteigerte Erwartungshaltung gg. dem neuen Pfarrerehepaar <hr/> Gelöste Konflikte, Veränderungsbereitschaft <hr/> Wenig Relevanz gegen aussen, gegen innen schwach vernetzt
<b>Kontext</b>	<b>Gegebenheiten aus dem Umfeld</b>	Gesellschaftliches Umfeld <hr/> Religiöses Umfeld	Städtische, zentrale Lage <hr/> Multireligiös, vor allem katholisch
<b>Strategien</b>	<b>Bewusst und unbewusst angewandte Strategien/Wege</b>	Leitungsebene <hr/> Geistliche Ebene <hr/> Beziehungsebene <hr/> Kulturebene	Dreieck von: Beziehungen - evangelistische Veranstaltungen und Image <hr/> Die Leidenschaft für die Gemeinde entwickeln <hr/> Vernetzung von Menschen, dann Aufbau von Kleingruppen-netz <hr/> zuerst Neubelebung der Räumlichkeiten und der inneren Stabilität
<b>Intervenierende Bedingungen</b>	<b>Angewandte Grundsätze/ Erkenntnisse</b>	Gemeinde <hr/> Gemeindeleitung <hr/> Pfarrer	Vertrauen aufbauende Beziehungen leben <hr/> Ein Miteinander finden <hr/> Klare Führung, Akzente und Prioritäten
<b>Konsequenzen</b>	<b>Qualitative und quantitative Ergebnisse</b>	Qualitatives Wachstum <hr/> Quantitatives Wachstum	Vor allem bezüglich Beziehungen und der christlichen Nachfolge <hr/> Vor allem starkes Zuwandlungswachstum

### 2.1.6 Codierparadigma Gemeinde F

Codierparadigma	Kategorie	Unterkategorie	Dimensionale Ausprägung
<b>Phänomen:</b>  Aus den Beziehungen von innen und aussen	<b>Weg von der ersten in die zweite Generation</b>	Zustand erste Generation <hr/> Zustand zweite Generation <hr/> Dauer des Prozesses in die Etablierung	Leichte Haltung der Abgrenzung, Leiterzentriertheit <hr/> Freiheit gewachsen, mehr Wirkung gegen aussen <hr/> Kurze Dauer
<b>Ursache</b>	<b>Auslöser für den eingeschlagenen Weg</b>	Auslöser neutral <hr/> Auslöser positiv <hr/> Auslöser negativ	Relativ stark strukturierte Formen und Abläufe <hr/> Intakte gefestigte Leitung <hr/> Soziale Kontrolle als Druck
<b>Kontext</b>	<b>Gegebenheiten aus dem Umfeld</b>	Gesellschaftliches Umfeld <hr/> Religiöses Umfeld	- <hr/> Weitgehend katholisch
<b>Strategien</b>	<b>Bewusst und unbewusst angewandte Strategien/Wege</b>	Leitungsebene <hr/> Geistliche Ebene <hr/> Beziehungsebene <hr/> Kulturebene	Gezielter Aufbau und Coaching von Teams und Gruppen <hr/> Durch Kampagnen, etc. Beziehung zu Gott stärken <hr/> Aufbau von Kleingruppen, Gefässe gegen aussen <hr/> Gaben entdecken und gegen innen und aussen einsetzen
<b>Intervenierende Bedingungen</b>	<b>Angewandte Grundsätze/ Erkenntnisse</b>	Gemeinde <hr/> Gemeindeleitung <hr/> Pfarrer	Sich ergänzen und unterstützen <hr/> Den Fokus immer wieder auf den Menschen setzen, bes. auf die junge Generation <hr/> Sich ersetzbar machen
<b>Konsequenzen</b>	<b>Qualitative und quantitative Ergebnisse</b>	Qualitatives Wachstum <hr/> Quantitatives Wachstum	Weniger sozialer Druck, „freiwillige“ Mitarbeit in den Teams <hr/> Kontinuierliches Wachstum, vor allem auch Ausweitung auf ganz Aussenstehende

## 2.2 Anhang SE\_L: Charakterisierung der Interviewpartner

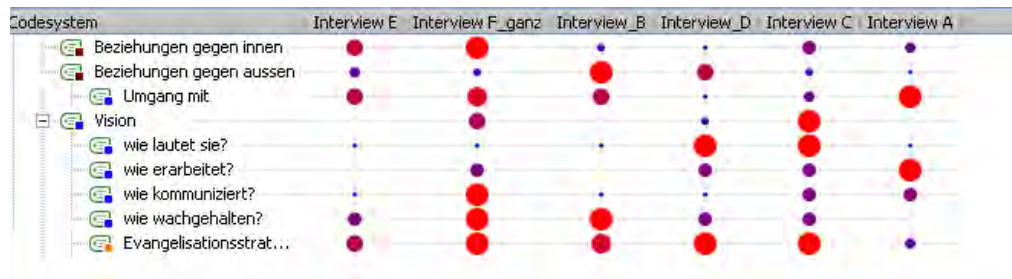
	5-fältiger Dienst <sup>112</sup>	DISG-Modell <sup>113</sup>	Art der Führung	Kommunikation und Konflikte	Umgang mit Vision/Strategie
<b>Interviewpartner A</b>	Hirte, Lehrer	Stetig, gewissenhaft	Eher reaktiv-abwartender Stil, demokratisch mit Gemeindeleitung	klare Kommunikation; geht – wenn möglich - Konflikten eher aus dem Weg	visionär, weiss wohin er möchte; Strategien eher zaghaft angehend
<b>Interviewpartner B</b>	Lehrer	Stetig, initiativ	Meist eher mit Gemeindeleitung im Hintergrund	Meist klare Kommunikation; nötige Konflikte angehend	weniger visionär veranlagt
<b>Interviewpartner C</b>	Apostel, Hirte	Initiativ, stetig	Klare Führung	Klare transparente und positive Kommunikation	Visionär, pragmatisch, öffnende Strategien
<b>Interviewpartner D</b>	Hirte, Lehrer	Initiativ, stetig	Zum Teil klar, eher abwartend	Das Gespräch suchend, Konfliktpotential zögernd angehend	Formulierend, aber mehr situativ als auf Papier suchend
<b>Interviewpartner E</b>	Apostel, Evangelist	Initiativ, dominant	Klar führend mit klaren Prioritäten, weniger im Team	Konflikte angehend, evtl. überfahrend	Klare Vision mit klaren momentanen Gewichtungungen
<b>Interviewpartner F</b>	Evangelist, Hirte	Initiativ, stetig	Klar führend, meist im Team	Proaktiv angehend, viel über Coaching	Klare Vision, muss aber der Gemeinde direkt dienen

<sup>112</sup> Nach Eph 4,11-14

<sup>113</sup> Typologie mit folgenden 4 Ausprägungen: Dominant, Initiativ, Stetig, Gewissenhaft

## 2.3 Anhang B: Belege zu den Hypothesen

### 2.3.1 Hypothese 3: Anhang B\_Hypo\_Leiter<sup>114</sup>



### 2.3.2 Hypothese 5: Anhang B\_Hypo\_kontextStrategien<sup>115</sup>



<sup>114</sup> Screenshot aus MAXQDA, Code-Matrix-Browser

<sup>115</sup> Screenshot aus MAXQDA, Code-Matrix-Browser