

**POTENZIALANALYSE, UNTERSTÜTZT DURCH EDV-SYSTEM,
IM INTERESSE MISSIONALER GEMEINDEARBEIT**

**(POTENTIAL ANALYSIS, SUPPORTED BY COMPUTER SYSTEM,
IN THE INTEREST OF MISSIONAL CHURCH WORK)**

by

EUGEN EISLER

submitted in accordance with the requirements for
the degree of

MASTER OF THEOLOGY

in the subject

MISSIONOLOGY

at the

UNIVERSITY OF SOUTH AFRICA

SUPERVISOR: PROF. J. REIMER

NOVEMBER 2021

DECLARATION

Name: Eugen Eisler
Student number: 67127649
Degree: MASTER OF THEOLOGY

Exact wording of the title of the dissertation as appearing on the electronic copy submitted for examination:

Potenzialanalyse, unterstützt durch EDV-System, im Interesse missionaler

Gemeindearbeit

Potential analysis, supported by computer system, in the interest of missional
church work

I declare that the above dissertation is my own work and that all the sources that I have used or quoted have been indicated and acknowledged by means of complete references.

I further declare that I submitted the dissertation to originality checking software and that it falls within the accepted requirements for originality.

I further declare that I have not previously submitted this work, or part of it, for examination at Unisa for another qualification or at any other higher education institution.



SIGNATURE

15. November 2021

DATE

Abstract

With the missional practice cycle, a strategy is available that makes a church very important and meaningful to the local people, both in a spiritual and in a social, cultural sense. The potential analysis is one of the essential steps from this missional cycle and makes it possible to bring the potential of each individual parishioner into this mission.

How can a potential analysis be successful in the interest of missional church work? The potential analysis is successful through a clear theological foundation and a systematic approach in practice, supported by a suitable IT tool. Such an IT system should be designed based on the results of empirical-theological research and the analysis of the available instruments and methods for potential analysis. The system should be a differentiated, holistic instrument that a) enables spiritual and social perspectives of church analysis and b) delivers continuous, verifiable results.

KEY TERMS:

Potential analysis; Missional church; Society-relevant Transformation; Missional praxis cycle; Strategy; Culture; Skills; Computer system; Instruments;

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	1
1.1	Zielsetzung und Forschungsfrage	2
1.2	Forschungsdesign und Arbeitsstruktur	3
1.3	Klärung der Begriffe	5
1.3.1	Missionale Gemeindearbeit	5
1.3.2	Empirische Theologie	6
1.3.3	Potenzialanalyse	6
1.3.4	EDV-System – Werkzeug zur Potenzialanalyse	8
1.4	Forschungsstand	9
1.4.1	Potenzialanalyse	9
1.4.2	EDV-System zur Potenzialanalyse	12
1.4.3	Werkzeuge zur Potenzialanalyse	13
2	Ganzheitliche Potenzialanalyse – Begriff und Bedeutung	14
2.1	Humanpotenziale im Gemeindebau – Zum Begriff	14
2.1.1	Ganzheitlich und umfassend	14
2.1.2	Korrelation zwischen Fähigkeit und Charakter	17
2.2	Potenziale der Gemeinde	20
2.2.1	Materielle Ressourcen	20
2.2.2	Soziale Kompetenzen	22
2.2.3	Kognitive Kompetenzen	23
2.2.4	Geistliche Kompetenzen	24
2.2.5	Persönlichkeitsstil – die Art der Herausforderungsbewältigung	25
2.3	Charakter der Gemeinde	28
2.3.1	Charakterprofil der Gemeinde	29
2.3.2	Sozialcharakter der Gemeinde	30
2.3.3	Geistlicher Charakter der Gemeinde	34
2.4	Potenzialanalyse – Strategische Bedeutung	39
2.4.1	Notwendigkeit eines strategischen Vorgehens	40
2.4.2	Potenzialanalyse - Werkzeug der Veränderung im Gemeindekontext	43
2.4.3	Potenzialanalyse – Kernkompetenzen und Spezialisierung	45
2.4.4	Potenzialanalyse - Beseitigung des Minimumfaktors	48
2.5	Potenzialanalyse – Bausteine im missionalen Gemeindebau	50
2.5.1	Gemeinde als Werkzeug der Mission Gottes in der Welt	51
2.5.2	Gemeinde als kompetenter Gabenverwalter	54
2.5.3	Vom Potenzial der Gemeinde zur Kompetenz für die Gesellschaft	56
2.5.4	Auf den Charakter kommt es an – Neuer Wein in neue Schläuche	58
2.5.5	Blinde Flecken vermeiden – Schutzrahmen der Potenzialanalyse	60
3	Referenzrahmen der Potenzialanalyse	64
3.1	Zu empirischen Forschung im Gemeindebau	64
3.1.1	Empirische Theologie in Missiologie	65
3.1.2	Grundlagen der empirischen Theologie nach van der Ven	66
3.1.3	Empirisch-theologischer Zyklus nach van der Ven	71
3.2	Zyklus Gesellschaftstransformativer Gemeindearbeit	73
3.2.1	Was ist gesellschaftstransformativer Gemeindebau?	74
3.2.2	Potenzialanalyse in ZGG	76
3.1	Voraussetzungen für erfolgreiche Umsetzung	82

3.1.1	Notwendigkeit einer Veränderungsstrategie.....	82
3.1.2	Spiritueller Blick auf die Potenzialanalyse.....	85
3.1.3	Alles steht und fällt mit Leitung	87
4	Methoden der empirischen Datenerhebung	92
4.1	Datenerhebung in Potenzialanalyse.....	92
4.2	Praxis-Modelle	93
4.2.1	Praxisreihe Trafo Tools 2 - Die eigene Gemeinde verstehen.....	94
4.2.2	D.I.E.N.S.T	97
4.2.3	Untersuchung der Persönlichkeit.....	101
4.2.4	Untersuchung der geistlichen Gaben.....	105
4.2.5	Potenzialanalyse in Berufsorientierungsprogramm	109
4.3	Methodenkatalog für ganzheitliche Potenzialanalyse	113
4.3.1	EDV-technische Grundlage?	113
4.3.2	Ein Praxis-Modell als fachliche Grundlage	113
4.3.3	Methoden für Bereiche der Potenzialanalyse.....	115
4.4	EDV-System zur Potenzialanalyse	118
4.4.1	Chancen & Risiken der Digitalisierung	118
4.4.2	Technische Funktionen des EDV-Systems.....	121
4.4.3	Hauptfunktionen und Ausprägungen des EDV-Systems.....	123
5	Missiologische Folgerungen	127
5.1	Potenzialanalyse gelingt	127
5.2	Ein differenziertes und ganzheitliches Werkzeug	131
5.3	Kontinuierliche, überprüfbare Ergebnisse	134
5.4	Fazit.....	137
	Literaturverzeichnis (References)	139
	Verwendete Bibelübersetzung.....	144

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Kulturschichten	15
Abbildung 2 Humanpotenziale auf vier Kulturebenen.....	16
Abbildung 3 DISG - Verhaltensmodell. Wie lässt sich Persönlichkeit erfassen?.....	27
Abbildung 4 20 Verhaltenstendenzen	28
Abbildung 5 Strategie-Palette	41
Abbildung 6 Strategieplanung - Modell der Harvard University.....	42
Abbildung 7 SWOT-Analyseraster	43
Abbildung 8 Verbesserung der gefühlten Situation durch die SWOT-Analyse	45
Abbildung 9 Das Kernkompetenz-Portfolio	47
Abbildung 10 Konzentration der Kräfte statt Verzettlung	48
Abbildung 11 Minimum-Tonne	49
Abbildung 12 Trinitarische Dimension der Charismen als missionaler Ansatz	52
Abbildung 13 Zyklus gesellschaftsrelevanter Gemeindegemeinschaft.....	74
Abbildung 14 Gesellschaftsrelevanter Gemeindebau	74
Abbildung 15 Erfolgsregeln von gestern und heute.....	82
Abbildung 16 3-Boxen-Ansatz zur Veränderung.....	84
Abbildung 17 Gemeinde – Gottes Bau oder menschliche Organisation.....	85
Abbildung 18 Verkündiger in der Gemeinde	90
Abbildung 19 Vier Potenzial-Laufzettel	94
Abbildung 20 Ähnlichkeitscluster.....	96
Abbildung 21 Zusammensetzung einer Kernkompetenz	97
Abbildung 22 Einbeziehung der Gemeindeleitung	98
Abbildung 23 D.I.E.N.S.T - Wie entdecke ich meine Gaben	99
Abbildung 24 DISG Profil	99
Abbildung 25 Selbsteinschätzung zum Persönlichkeitsstil.....	100
Abbildung 26 Fragebogen zu persönlichen Daten	101
Abbildung 27 CliftonStrengths - Auswertung nach Bereichen.....	102
Abbildung 28 Differenziertes DISG Selbstbild	104
Abbildung 29 Ziele der Mitarbeiterführung.....	104
Abbildung 30 Blick in die Bibel	106
Abbildung 31 Erfassung des Ist-Zustands.....	106
Abbildung 32 Einsatzorte der Gaben	107
Abbildung 33 GFP: Gaben- Findungs- Fragen	107
Abbildung 34 Geistliche Gabenauswertung.....	108
Abbildung 35 Gabenfragebogen von Campus für Christus	108
Abbildung 36 Gaben Auswertungsbogen von Campus für Christus	109
Abbildung 37 Campus für Christus - Aufstellung der Dienste in der Gemeinde.....	109
Abbildung 38 Zusammenwirken der Akteure im Anschluss an Potenzialanalyse.....	112
Abbildung 39 Dualistische Spiritualität	130
Abbildung 40 Jesus ist Herr über alles.....	130

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Aufbau und Struktur der Arbeit.....	4
Tabelle 2 Fünfzehn Teilphasen des empirisch-theologischen Zyklus	73
Tabelle 3 Hauptverantwortung der geistlichen Leiter im fünffältigen Dienst	91
Tabelle 4 Umfrage-Matrix zur Kulturdimensionen	95
Tabelle 5 Umfrage-Matrix zur geistlichen Charakteranalyse	96
Tabelle 6 Unterschied zwischen echtem und falschem Dienen	100
Tabelle 7 CliftonStrengths - Strategisches Denken.....	102
Tabelle 8 Mögliche Spannungsursachen verschiedener Verhaltenstypen	105
Tabelle 9 Ein Auswahl häufig eingesetzter Potenzialanalyseverfahren im BOP.....	110
Tabelle 10 Analysemethoden bei Untersuchung unterschiedlicher Kompetenzen	111

Abkürzungsverzeichnis

EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EKS	Engpasskonzentrierte Strategie
D.I.E.N.S.T	Dienen in Einklang von Neigungen, Stärken und Talenten
DISG	Dominant, Initiativ, Stetig und Gewissenhaft
DSGVO	Datenschutz-Grundverordnung
GWA	Gemeinwesenarbeit
GFK	Gaben, Fähigkeiten und Kompetenzen
GFP	Gaben-Findungs- Prozess
PDF	Portables Dokumentenformat
SWOT	Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken)
ZGG	Zyklus gesellschaftsrelevanter Gemeindegemeinschaftsarbeit

1 Einführung

„Worin liegt die Bestimmung und Relevanz der Kirche für die Welt“ (Vatter 2020:195)? Diese zentrale Frage der Theologie gewinnt in unserer Zeit des Wandels noch größere Bedeutung, da allein der moderne Prozess der Ausdifferenzierung gesellschaftlicher Systeme „für die Institution Kirche zunächst einmal einen erheblichen gesellschaftlichen Relevanzverlust“ bedeutete (Hauschildt & Pohl-Patalong 2013:114). So suchten viele Christen Wege aus dem „frommen Ghetto“ nach neuer „Relevanz“ für die Gesellschaft (Sommerfeld 2016:28–29).

Der Wandel im 21. Jahrhundert brachte mit „Digitalisierung“ eine zusätzliche Herausforderung. „Es gibt wahrscheinlich nur sehr wenige Bereiche des Lebens, in denen die Digitalisierung nichts verändern wird“ (Kessler 2020:270). Die Kirche ist da keine Ausnahme. Dementsprechend heißt auch der Untertitel einer aktuellen Studie über Religion in der Öffentlichkeit: "Digitalisierung als Herausforderung für kirchliche Kommunikationskulturen“ (Merle 2019). Die Digitalisierung dringt auch in Bereiche vor, die auf den ersten Blick nicht digital erscheinen. Das Transformationspotenzial der Digitalisierung „durchdringt Gesellschaft und Kultur und manifestiert sich jenseits der Unterscheidung von Digitalem und Analogem, Immateriellem und Materiellem, Online und Offline“ (Merle 2019:2).

Wie will die Kirche in diesem Wandel die Frage nach Relevanz in ihrem gesellschaftlichen Kontext beantworten? Die beiden Aspekte dieser Frage spielen für mich persönlich eine besondere Rolle. Als Diplom-Informatiker mit über zwanzigjähriger Arbeitserfahrung als Ingenieur in der Analyse und Entwicklung verschiedener Software-Systeme besitze ich eine starke Kompetenz in Informatik. Die Informatik ist die wesentliche Wissenschaft und Software-Entwicklung die zentrale Wirkungskraft hinter Digitalisierung. Meine andere Leidenschaft ist die Theologie, im Speziellen der missionale Gemeindebau. Dabei geht es darum, dass sich die Gemeinden der Gesellschaft zuwenden, anstatt eine nach innen gerichtete Sub-Kultur zu pflegen.

Für den missionalen Gemeindebau sowie für den systematischen Gemeindebau in Allgemeinen gibt es kaum Softwarelösungen, die dabei helfen könnten, diesen aktuellen Herausforderungen effizient zu begegnen. Deshalb ist die Idee entstanden, mein technisches Know-how auch in meiner Masterarbeit in Theologie einzusetzen, so dass ein weiterer Mehrwert aus dieser Forschungsarbeit in Form eines Konzepts einer integrierten Softwarelösung entsteht, die den missionalen Gemeindeaufbau stückweit unterstützen kann.

1.1 Zielsetzung und Forschungsfrage

Folgende Worte Jesu zeigen die Richtung missionaler Gemeindegearbeit: „Gleichwie du mich in die Welt gesandt hast, so sende auch ich sie in die Welt“ (Joh. 17,18). Dementsprechend wird missionale Kirche auch von Hirsch definiert: „Eine Gemeinschaft von Gläubigen, die sich über Gottes Mission in dieser Welt definieren, ihr Gemeinschaftsleben um diese Mission herum bauen und ihre Bestimmung darin sehen, Träger dieser Mission Gottes in dieser Welt zu sein“ (Hirsch 2011:108). Eine missionale Gemeinde rüstet alle ihre Mitglieder dazu aus, als Gesandte in der Gesellschaft zu wirken, anstatt sich auf ihre Kirchengebäude zu konzentrieren.

Wie können eine konventionelle Kirche und ihre Mitglieder, die eher nach innen ausgerichtet sind, zu einer missionalen Gemeinde werden, so dass sie von ihrem Umfeld als Salz der Erde und Licht der Welt (Mt. 5,13-15) wahrgenommen werden? Es stellt sich auch die Frage, woher so viele neue zusätzliche materielle und immaterielle Ressourcen kommen sollten, um diese anspruchsvolle Aufgabe trotz der immer geringer werdenden Relevanz der Kirche in der Gesellschaft doch noch zu bewältigen. Oder ist es eher so, dass diese Ressourcen schon immer in den Gemeinden vorhanden waren, aber unentdeckt blieben oder nicht gefördert wurden?

Die Antwort auf diese Herausforderungen könnte der „Zyklus gesellschaftsrelevanter Gemeindegearbeit (ZGG)“ sein. ZGG bietet sowohl theoretische Grundlage als auch praktischen Leitfaden für missionale Gemeindepraxis. Die Potenzial- und Kontextanalyse sind die beiden ersten Stationen in diesem Praxiszyklus, der die Lebenswelt der Gemeinde als auch ihrer Umgebung zum Gemeinwohl miteinander verbindet (Reimer 2011:185). Bei der Potenzialanalyse geht es sowohl um die Untersuchung der Kernkompetenzen der Gemeinde als auch um die Förderung von Kompetenzen der Gemeindeglieder. Perspektivisch sollte es um den Lebensstil eines Christen gehen, „der sich 24 Stunden täglich an 7 Tagen pro Woche seiner Berufung als Gesandter Gottes in die Welt bewusst ist“ (Bischoff 2008:3).

Diese Forschungsarbeit hat mehrere Schwerpunkte. Zunächst wird die theologische Wichtigkeit, die Bedeutung und die Rolle der Potenzialanalyse für die missionale Gemeindegearbeit untersucht. Darüber hinaus wird eine empirisch-theologische Klärung der Machbarkeit einer solchen Potenzialanalyse vorgenommen, indem bestehende Instrumente auf ihre praktische Umsetzung hin analysiert werden. In Zeiten der Digitalisierung sucht man leider vergeblich nach spezialisierten Computerwerkzeugen, um entsprechende Daten im kirchlichen Kontext zu erheben, benutzerfreundlich abzurufen, auszuwerten und für

konkrete Maßnahmen zu nutzen. Um die praktische Umsetzung der Potenzialanalyse in Gemeinden zu fördern, soll daher abschließend das vorhandene Instrumentarium durch die Konzeption eines geeigneten EDV-Systems geschärft werden. Diese Schwerpunkte und Fragestellungen lassen sich in der übergreifenden Forschungsfrage zusammenfassen:

Welche Notwendigkeit und Bedeutung besteht in Bezug auf die Potenzialanalyse für missionale Gemeindegearbeit und wie können Instrumente einer effektiven Potenzialanalyse entwickelt werden?

1.2 Forschungsdesign und Arbeitsstruktur

Tabelle 1 zeigt den logischen Aufbau der Forschungsarbeit. In der Einführung (Kapitel 1) werden die Forschungsfragen, die entsprechenden Begriffe und der Forschungsstand beschrieben. Im Kapitel 2 wird die theologische Klärung von Bedeutung, Sinn und Rolle der Potenzialanalyse für die missionale Gemeindegearbeit durchgeführt. Das geschieht methodologisch als Literatur Studie. Dies liefert die theologische Grundlage für alle weiteren Bereiche dieser Arbeit, insbesondere für die Bewertung bestehender Instrumente zur Durchführung der Potenzialanalyse sowie für die Konzeption einer Softwarelösung.

Die Forschungsfragen dieser Arbeit weisen daraufhin, dass im Rahmen dieser Dissertation mehrere wissenschaftliche Disziplinen miteinander interagieren sollen. Aus der Vogelperspektive betrachtet, geht es um die Verbindung von Missiologie und IT-Nutzung, also Informatik. Darüber hinaus ist die Potenzialanalyse ein Bestandteil von ZGG, der sowohl eine Missionsstrategie sowie auch eine Gemeindeentwicklungsstrategie ist. Das ist auch nicht verwunderlich, denn die Potenzialanalyse ist generell eines der zentralen Elemente ressourcenorientierter Entwicklungsstrategien in der Wirtschaft. Daher soll die Bedeutung der Potenzialanalyse als Strategiekomponente in der Wirtschaft und im Kontext missionaler Gemeindegearbeit untersucht werden. Somit wird diese Arbeit drei verschiedene Bereiche aus theologischer Perspektive zu vereinen suchen: praktische Missiologie, die pragmatische Weltansicht der Wirtschaft sowie den Einsatz von IT in quantitativen Studien.

Es stellt sich also die Frage, wie die verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen miteinander interagieren sollen. Sollten die in den Sozialwissenschaften erhobenen Daten in die Theologie einfließen oder sollte die Theologie eigenständige empirische Forschung betreiben? Sollen die Erkenntnisse der bewährten Strategien aus der Wirtschaft einfach so direkt in Gemeinden zum Einsatz kommen? Diese und andere Fragen in diesem Zusammenhang machen deutlich, dass ein geeignetes Verfahren notwendig ist, um die

Ergebnisse der Studie in Bezug auf die Analyse von Potenzialen aus anderen wissenschaftlichen Disziplinen theologisch abzusichern. Daher wird in Kapitel 3 die empirisch-theologische Theorie dieser Arbeit erläutert und im Ergebnis ein Schutz- und Bezugsrahmen für die Potenzialanalyse gespannt und begründet. Das geschieht methodologisch auch als Literatur Studie. Damit wird eine Art Laufzeitumgebung für die Potenzialanalyse geschaffen, in der sie im Sinne missionaler Gemeinschaftsarbeit erfolgreich durchgeführt werden kann.

Im Kapitel 4 werden Methoden der empirischen Datenerhebung untersucht, die die gegenwärtige Praxis der Potenzialanalyse reflektieren. Dabei werden verfügbare Praxis-Modelle und weitere Hilfsmittel für die Vorbereitung und für die Durchführung der Potenzialanalyse analysiert. Es findet eine Literatur und Online-Recherche statt. Neben der Beschreibung der Funktionen und Besonderheiten der Werkzeuge wird eine entsprechende Bewertung und Zuordnung zu den Bereichen der ganzheitlichen Potenzialanalyse (Kapitel 2) vorgenommen. Auf diese Art wird der Grad der Erfüllung der Anforderungen an ein Werkzeug zur ganzheitlichen Potenzialanalyse im Gemeindekontext festgestellt. Das Ergebnis dieser Forschung wird ein Methodenkatalog sein, der als Grundlage für das Konzept eines EDV-Systems zur ganzheitlichen Potenzialanalyse dienen wird. Das Konzept soll die technische Machbarkeit und den Nutzen eines EDV-Systems aufzeigen, indem bestimmte Voraussetzungen und die Hauptfunktionen des Systems anhand der Bereiche der ganzheitlichen Potenzialanalyse beschrieben werden. Dieser Teil der Arbeit ist als eine Art Handlungsforschung anzusehen.

Einführung	Theologische Grundlage	Empirisch-theologische Theorie	Praxis & EDV	Abschluss
Ziele Begriffe Methodologie Forschungsstand	Ganzheitliche Potenzialanalyse – Begriff und Bedeutung	Referenz-Rahmen der Potenzialanalyse	Methoden der empirischen Datenerhebung	Missiologische Folgerungen
Kapitel 1	Kapitel 2	Kapitel 3	Kapitel 4	Kapitel 5

Tabelle 1 Aufbau und Struktur der Arbeit

In Kapitel 5 werden abschließend die Schlussfolgerungen für die Praxis erläutert und ein Ausblick auf weitere mögliche Schritte zur Erweiterung des EDV-Systems im Sinne eines missionalen Gemeindeaufbaus gegeben.

1.3 Klärung der Begriffe

Im Folgenden sollen die Begriffe der Forschungsfrage sowie des dazu gehörigen Forschungskontextes geklärt werden. Es handelt sich dabei sowohl um theologische Fachausdrücke wie „missionale Gemeindearbeit“ oder „empirische Theologie“, die nicht jedem Leser geläufig sein könnten, als auch um kontextgebundene Begriffe wie „Potenzialanalyse“ und „EDV-System“, die je nach Kontext deutliche Unterschiede in ihrer Bedeutung haben.

1.3.1 Missionale Gemeindearbeit

Die heutige Bedeutung des Begriffs „missional“ wurde durch die Publikation des Buches „Missional Church“ von Gudner & Barrett (1998) gefestigt. Die Autoren wählten absichtlich diesen Begriff im Titel des Buches, um dadurch das neue Paradigma im Unterschied zu „missionarisch“ zu unterstreichen und die Leser zum „zweiten Blick“ darauf zu animieren (Barrett 2006:179). Demnach ist „missional“ vom Wesen her missionarisch. Nicht das Handeln, sondern das Sein der Gemeinde steht im Vordergrund. Die Mission ist nicht eine der Aufgaben einer missionalen Gemeinde, sondern ihre Identität. Drei folgende Schwerpunkte zeichnen eine missionale Gemeinde aus (Barrett 2006:180–183):

- Der Auftrag der Gemeinde ist als Gesandte Gottes seine Mission in der Welt umzusetzen.
- Gemeinde ist in dem bestimmten Kontext gesandt, indem sie mit den hier notwendigen Kompetenzen ausgerüstet ist. Sie übernimmt die Verantwortung für die Mission Gottes im Lebensraum der Menschen.
- Der Auftrag der Gemeinde findet vor Ort einen ganzheitlichen Ausdruck in ihrem Sein sowie ihrer Verkündigung in Wort und Tat.

Somit geht es bei missionaler Gemeindearbeit um Gemeindebau, welcher zu einer Gemeinde führt, die für die Menschen vor Ort, sowohl im spirituellen als auch im sozialen, kulturellen Sinne sehr wichtig und bedeutsam ist. Rust (2018:41) unterstreicht, dass eine missionale Existenz der Ortsgemeinde sich nicht nur in missionarischen Projekten oder in den Gemeinderäumen, sondern in allen Lebensbereichen ereignet. Dabei können missionarische Aktionen oder attraktive Angebote „niemals das missionale Zeugnis eines jeden Christenmenschen in seinem Alltag, in der Familie, an der Arbeitsstelle oder in der Freizeitgestaltung“ ersetzen (Rust 2018:42).

1.3.2 Empirische Theologie

Warum ist ein empirisches Vorgehen in Theologie notwendig? In der komplexen Realität dieser Welt treffen menschliche, göttliche und dämonische Aktivitäten aufeinander. Um diese Verflechtungen zu erforschen und zu entdecken, bedarf es eines entsprechenden Ansatzes. Die empirische Theologie eignet sich dazu, sich dieser komplexen Wirklichkeit im theologischen Kontext zu nähern. Es ist zu betonen, dass empirische Forschung weit mehr als die Bereitstellung von Datenmaterial bedeutet, sondern dass es theologisch reflektiert und ausgewertet werden muss. Der niederländische Theologe Johannes A. van der Ven versteht unter einer empirischen Theologie eine Perspektive für die Ausübung der Theologie, eben ein empirisches Verfahren neben der literarischen, historischen und systematischen Vorgehensweise innerhalb der Theologie (van der Ven 1994:ix).

Diese Forschungsarbeit ist dem Bereich der empirischen Theologie innerhalb der Missiologie zuzuordnen. Auf die Entwicklung und Schwerpunkte der empirischen Theologie sowie auf die Synergien zwischen der Praktischen Theologie und Missiologie wird in Abschnitt 3.1 eingegangen.

1.3.3 Potenzialanalyse

In ihrem Buch „Erfolgsfaktor Potenzialanalyse“ (Rohrschneider u. a. 2010) unterstreichen die Autoren, dass über Potenzialanalyse in ganz verschiedenen Bereichen und Kontexten diskutiert wird. Es werden dabei vielfältige Begriffe verwendet, z.B. „Leistungsbeurteilung, Potenzialbetrachtung, Leistungsträger, Leistungskriterien, High Potentials, Potenzialanalysen, Performance Measurement, etc.“ (Rohrschneider u. a. 2010:25). Die Hintergründe und Ziele von diesen Potenzialanalysen können sich dabei ziemlich unterscheiden.

In der Personalentwicklung in Unternehmen und auch in den Kirchen wird der Begriff Potenzialanalyse oft mit der Eignung einer Person für eine Aufgabe in Verbindung gebracht, manchmal auch mit der Aufgabe, die sie bereits ausübt. Natürlich ist es wichtig und richtig, dass die anvertrauten Dienste in der Gemeinde den entsprechenden Gaben entsprechen (1. Kor 12,4), aber die Potenzialanalyse in dieser Forschungsarbeit hat vor allem den anderen Schwerpunkt. Sie soll nämlich dazu beitragen, dass die missionale Gemeindegearbeit richtig in Gang kommt und dann weiter ausgebaut werden kann. Mit anderen Worten: Es geht nicht darum, den Mitgliedern einer Gemeinde bestimmte Dienste zuzuweisen, nachdem die Potenzialanalyse in dieser Gemeinde durchgeführt worden ist, sondern es geht darum, durch

die Potenzialanalyse zu erkennen, was der spezifische Auftrag der Ortsgemeinde in ihrer besonderen personellen Zusammensetzung sein könnte.

In diesem Sinne wird die Potenzialanalyse in dieser Arbeit aus den folgenden drei Perspektiven betrachtet: Untersuchung und Feststellung der Kernkompetenzen der Gemeinde, Untersuchung sowie Förderung von Kompetenzen des Einzelnen und Bestandteil von dem Zyklus der gesellschaftsrelevanten Gemeindegearbeit

a) Feststellung von Kernkompetenzen der Gemeinde

Die Gemeinde hat „die Fülle dessen, der alles in allen erfüllt“ (Eph. 1,22-23). Nicht ein Einzelner, sondern die Gemeinde hat diese Fülle empfangen. Diese Fülle zeigt sich wiederum in den Gemeindegliedern, die von Gott mit Gaben ausgestattet worden sind. Durch eine konkrete Zusammensetzung der Menschen in einer Gemeinde, wird ihr besonderes Profil mit spezifischen Stärken und Fähigkeiten herausgebildet. In einem Unternehmen spricht man auch über Kernkompetenzen und versteht darunter das kollektive Wissen und Können. Was man am besten kann, kommt dann auch am besten beim Kunden an. Durch die Potenzialanalyse sollen die Kernkompetenzen der Gemeinde, das besondere Gemeindeprofil festgestellt werden.

b) Untersuchung, Offenlegung und Förderung von Kompetenzen des Einzelnen

Grundsätzlich geht es bei Potenzialanalyse um „die strukturierte Untersuchung des Vorhandenseins bestimmter Eigenschaften (Fähigkeiten). Potenzialanalysen liefern strukturierte Informationen zu Fragen nach der Fähigkeit von Mitarbeitern, Ereignissen, Mitteln und Organisationen“ (Kipman 2007:9). Im Gemeindekontext geht es somit erstmal um die geordnete Untersuchung des Vorhandenseins von Gaben, Fähigkeiten, Ressourcen und Kompetenzen jedes einzelnen Gemeindeglieders. Daraus werden in abschließenden Schritten der Potenzialanalyse Kernkompetenzen abgeleitet.

An dieser Stelle ist es nochmal klar zu stellen, dass die Potenzialanalyse in dieser Forschungsarbeit die Kompetenzen des Einzelnen aus positiver Perspektive untersuchen will. Das heißt, es geht ausdrücklich nicht darum, die Eignung eines Gemeindeglieders für eine konkrete Aufgabe oder einen Dienst zu bewerten und zu beurteilen, sondern in erster Linie um die Untersuchung, Offenlegung und Förderung der vorhandenen und eventuellen verborgenen Kompetenzen des Einzelnen. Ohne einer solchen Fragestellung bleiben die Ressourcen und Qualitäten der Gemeindeglieders oft verborgen und kommen dadurch

in der Gemeindearbeit kaum zur Geltung. Somit beinhaltet das Potenzial eines Menschen auch Dinge, die er „über das hinaus, was er heute tut, noch leisten kann“ (Rohrschneider u. a. 2010:25). Diese von Gott gegebene Potenziale sollten offengelegt werden, um jedem einzelnen Nachfolger Jesu zu helfen, sein Leistungsvermögen im Interesse missionaler Gemeindearbeit einzusetzen und seine bestehende Wirkungsfähigkeit zu fördern.

c) Bestandteil des Zyklus‘ der gesellschaftsrelevanten Gemeindearbeit

Die Kernkompetenzen einer Gemeinschaft sind untersucht und bestimmt, was nun? Genau diese dritte Perspektive auf die Potenzialanalyse ist sozusagen die allumfassende Klammer, der Kontext oder die Laufzeitumgebung der Potenzialanalyse in dieser Dissertation. Denn die Potenzialanalyse ist nicht als Selbstzweck da. Im erweiterten Zusammenhang ist die Potenzialanalyse einer der sieben Stationen aus dem von Reimer entwickelten Zyklus der gesellschaftsrelevanten Gemeindearbeit (ZGG) (Reimer 2011:185). Im Rahmen der ZGG bildet die Potenzialanalyse (Abschnitt 3.2.2) eine wesentliche Grundlage für die Visionsfindung einer Gemeinde in ihrem gesellschaftlichen Kontext, wodurch weitere Schritte der missionalen Gemeindearbeit bestimmt werden.

1.3.4 EDV-System – Werkzeug zur Potenzialanalyse

Elektronische Datenverarbeitung (EDV) bezeichnet die elektronische Sammlung, Speicherung, Bearbeitung, Weitergabe sowie Wiedergabe von Daten oder Informationen (Kersken 2019:27). Sie erfolgt durch „elektronisch gesteuerte Arbeitsmittel, also Elektronenrechner oder Computer“ (:27). „Die wissenschaftliche Fachrichtung, die sich mit den verschiedenen Aspekten der Computertechnik auseinandersetzt, wird [...] als Informatik (englisch Computer Science) bezeichnet“ (:27). Die Computer werden durch in der Software beschriebenen Algorithmen gesteuert.

Bei einem EDV-System für die Potenzialanalyse geht es um ein Werkzeug für die Vorbereitung, Durchführung und abschließende Nutzung der Untersuchungsergebnisse der Potenzialanalyse. Die mobilen Endgeräte wie Smartphones, Tablets und Notebooks sowie Web-Anwendungen begleiten den Alltag von Milliarden von Menschen in der Industrie, im öffentlichen Dienst und zu Hause. Dabei etablieren sich mehr und mehr die modularen Softwareanwendungen, die sogenannten Apps (Vogel-Heuser u. a. 2016:7).

Im Rahmen dieser Forschungsarbeit ist es nicht notwendig, sich auf eine konkrete App-Gestaltungsart samt den jeweiligen technischen Einzelheiten festzulegen. Die geeignetste

App-Gestaltungsart wird je nach Anwendungsfall durch einen App-Entwickler entschieden (Vogel-Heuser u. a. 2016:27). Sondern es geht darum, eine Vorstellung zu haben, was mit einem EDV-System zur Potenzialanalyse gemeint ist. Gemeint ist eine App, die auf einem Smartphone, einem Tablet und am besten auch auf einem Computer genutzt werden kann. Auf diese Weise kann so ein Werkzeug in verschiedenen Situationen bei der Vorbereitung, Durchführung und Anwendung der Ergebnisse der Potenzialanalyse genutzt werden.

1.4 Forschungsstand

1.4.1 Potenzialanalyse

Der Begriff der Potenzialanalyse taucht in wissenschaftlichen Arbeiten im Gemeindekontext recht häufig in direkter oder abgeleiteter Form auf. Dies ist darauf zurückzuführen, dass, wie bereits in der Begriffsdefinition (Abschnitt 1.3.3) erläutert, mit der Potenzialanalyse unterschiedliche Ziele verfolgt werden. Es gibt einige wissenschaftliche Institute an verschiedenen Universitäten in Deutschland, die sich auf Potenzial- und Kontextanalysen für Kirchen und Gemeinden spezialisiert haben. So beschäftigt sich Jürgens (2016) vom Zentrum für angewandte Pastoralforschung (ZAP) in Bochum in seiner Arbeit "Produktive Irritationen durch Feedback: Führungskräfteentwicklung im Bistum Essen" ausführlich mit Potenzialanalyse. In die Ziele und Erwartungen an die Studie wird wie folgt eingeführt:

„Die Potenzialanalyse wurde vom Bischof und vom Generalvikar in Auftrag gegeben. Im Hintergrund stand die Wahrnehmung, dass es bisher nur eine schwach ausgeprägte Führungskultur im Bischöflichen Generalvikariat gegeben habe. Deshalb gab es aus der Leitungsperspektive die Erwartung, die Arbeit der HALK auf Führung zu fokussieren und dadurch die gesamte Organisation auf zielgerichtetes Handeln auszurichten“ (Jürgens 2016:16).

Außerdem wollte die Bistumsleitung durch die Potenzialanalyse „einen Anstoß zur Etablierung einer Feedback-Kultur im Generalvikariat geben“ (:17).

Diese und die meisten anderen wissenschaftlichen Arbeiten zur Potenzialanalyse gehen in die Richtung der Personalentwicklung, oft mit einer starken Spezialisierung auf Führungsrollen, was eine recht interessante, aber deutlich andere Perspektive auf die Potenzialanalyse dieser Forschungsarbeit darstellt. Dennoch lassen sich daraus wertvolle Erkenntnisse über das menschliche Potenzial gewinnen. Dafür setzt sich Friedbert Herrn (2020) in seinem Beitrag "Potenzialanalyse einer christlichen Gemeinde" ausführlich mit der

Potenzialanalyse im Sinne dieser Arbeit auseinander und liefert u.a. durch die Untersuchung einer praktischen Anwendung der Potenzialanalyse in evangelischen Freikirchen wertvolle Erkenntnisse. Mit seinem beeindruckenden Werk „Mit Gott in der Stadt: Die Schönheit der urbanen Transformation“, liefert Harald Sommerfeld (2016) vor allem eine Vielzahl von Praxisbeispielen und deren Analysen zu gescheiterten und gelungenen Ansätzen missionalen Gemeindeförderung, die für die praktische Durchführung der Potenzialanalyse nützlich sind.

Der Kontext der Potenzialanalyse im Sinne dieser Forschungsarbeit wurde in der Begriffserklärung (Abschnitt 1.3) vorgestellt. Für die darin enthaltenen Perspektiven auf die Potenzialanalyse liegen wissenschaftliche Werke vor. Diese werden in diesem Abschnitt vorgestellt.

Empirische Theologie

Die Potenzialanalyse ist eine empirische Untersuchung im Gemeindekontext. Deswegen ist das empirische Vorgehen in der Gemeindebautheorie als Ganzes zu betrachten.

Mit dem Buch „Entwurf einer empirischen Theologie“ (1994) von van der Ven liegt ein Grundlagenwerk für empirische Theologie vor. Darin beschäftigt er sich mit allen wesentlichen Aspekten der empirischen Forschung in Theologie, inklusive der Interaktion mit anderen Wissenschaften. Das Zusammenspiel zwischen der Theologie und der Human- sowie Sozialwissenschaften fasst er in verschiedenen Modellen zusammen und plädiert für den „intradisziplinären“ Ansatz (van der Ven 1994:117). Mit der Intradisziplinarität umschreibt er „die Übernahme von Konzepten, Methoden und Techniken einer Wissenschaft durch eine andere“ (:117). Der intradisziplinäre Ansatz im empirisch-theologischen Zyklus stellt die wissenschaftliche Basis für diese Forschungsarbeit dar.

Van der Ven betrachtet seinen Entwurf einer empirischen Theologie aus der Sicht der Praktischen Theologie (van der Ven 1994:ix). Anhand der Dissertation von Faix (2003) kann die Korrelation zwischen der Praktischen Theologie und Missiologie aufgezeigt werden. So lassen sich die Paradigmen einer empirischen Theologie auf eine empirische Missiologie übertragen (Faix 2003:26). In diesem Zusammenhang zeigt er die Notwendigkeit einer empirischen Missiologie im Vergleich zu einer herkömmlichen Missiologie (:44). Somit verfeinern die Ausführungen von Faix die wissenschaftliche Basis dieser Forschungsarbeit.

Strategisches Vorgehen im Gemeindekontext

Eine weitere Perspektive auf die Potenzialanalyse ist ihre Rolle im strategischen Vorgehen in Gemeindekontext. Missionsstrategie ist ein wichtiges Thema in der Missiologie. Damit beschäftigt sich unter anderem Reifler (2009) in seinem „Handbuch der Missiologie: missionarisches Handeln aus biblischer Perspektive“. Gleich zu Beginn seiner Ausführung zu Missionsstrategie stellt er sich den kritischen Fragen bezüglich der Notwendigkeit von Missionsstrategien.

„Für viele Christen ist Missionsstrategie ein Reizwort. Missionare bräuchten Führung durch den Geist Gottes und nicht Strategien. Strategien seien menschliche Überlegungen und hätten mehr mit ‚business‘ als mit geistlichem Leben zu tun. Schon Sacharja habe gesagt, dass es nicht durch Heer oder Kraft, sondern durch Gottes Geist geschehen soll (Sach 4,6).“ (Reifler 2009:500)

Diese kritische Sicht wird nicht ignoriert, sondern in die Diskussion auf der Grundlage „der biblischen, geschichtlichen und praktischen Missionsrealität“ aufgenommen (:500). Dies wird in der Definition der Missionsstrategie von Reifler deutlich:

„In der Missionsstrategie geht es um das Definieren von klaren Missionszielen unter der Führung des Heiligen Geistes für eine Gemeinde, Missionsgesellschaft oder für den einzelnen Missionar und das Entwerfen von konkreten Schritten, wie dieses Ziel zur Ehre Gottes erreicht werden kann.“ (Reifler 2009:500)

Aus dieser Definition ist auch die Rolle von der Potenzialanalyse im Gemeindekontext sichtbar. Somit liefert die Potenzialanalyse die notwendigen Erkenntnisse bezüglich der Kompetenzen des Einzelnen und die Kernkompetenzen einer Gemeinde, um eine Strategie im Interesse missionaler Gemeindegearbeit entwickeln zu können.

Gemeinde ist sowohl Gottes Bau als auch menschliche Organisation. Deswegen ist es sinnvoll, die Potenzialanalyse grundsätzlich als strategisches Vorgehen sowohl in der Theologie als auch in der Industrie zu reflektieren. Dazu kann man unter anderem auf das „Handbuch der Strategien: 240 Konzepte der weltbesten Vordenker“ von Scheuss (2016) zurückgreifen. Hier setzt er sich intensiv mit den Strategiekonzepten von Top-Unternehmen aus Europa, Asien und den USA auseinander. Es werden unter anderen die zentralen Elemente der strategischen Arbeit der Unternehmen klar dargestellt. Diese Betrachtung kann helfen, auf mögliche blinde Flecken in den strategischen Konzepten im Gemeindekontext aufmerksam zu werden. Auf diese Weise können bereits vorhandene Vorgehensweisen in Gemeinden verifiziert und verbessert werden.

Praxiszyklus der gesellschaftsrelevanten Gemeindegarbeit

Die Potenzialanalyse ist einer der ersten Stationen im Praxiszyklus der gesellschaftsrelevanten Gemeindegarbeit (ZGG), einer Entwicklungsstrategie im Gemeindekontext (Reimer 2011:185). Die theologische Grundlegung der gesellschaftsrelevanten Gemeindegbaus liegt mit dem Buch „Die Welt umarmen“ von Reimer (2009) vor. Neben den theologischen Ausführungen werden der ZGG als strategisches Vorgehen und die Gemeinwesenarbeit als Rahmentheorie der gesellschaftsrelevanten Gemeindegbaus beschrieben. „Die Welt verändern: Grundfragen einer Theologie der Transformation“ (Faix u. a. 2009) ist ein Sammelwerk, an dem 19 Autoren mitgearbeitet haben. Es beschäftigt sich ebenfalls mit grundsätzlichen theologischen Fragen bezüglich der gesellschaftsrelevanten Gemeindegbaus. Diese Literatur ermöglichen sowohl einen breiten als auch tiefen Einblick auf die Potenzialanalyse im Speziellen und auf die missionale Gemeindegarbeit im Ganzen, um eine empirisch-theologische Klärung von Potenzialanalyse im Interesse der missionalen Gemeindegarbeit durchführen zu können.¹

1.4.2 EDV-System zur Potenzialanalyse

Besonders die Analyse der Persönlichkeit, eines der Bereiche der ganzheitlichen Potenzialanalyse (2.1.1), gibt es einige digitale Lösungen, die in Kapitel 4.2.3 vorgestellt werden. Ansonsten sind keine EDV-Systeme für die Gemeindepotenzialanalyse im Sinne dieser Arbeit bekannt.

Einige Bereiche der Potenzialanalyse für Gemeindegarbeit korrespondieren mit ähnlichen Potenzialanalysen in anderen Kontexten, bei denen EDV-Werkzeuge zum Einsatz kommen. So wird seit 2010 die Potenzialanalyse als fester Bestandteil im Berufsorientierungsprogramm (Abschnitt 0) des Bundesministeriums für Bildung und Forschung eingesetzt. Carolin Kunert, eine wissenschaftliche Mitarbeiterin im

¹ Weitere Perspektiven auf die Potenzialanalyse und auf die gesellschaftsrelevante Gemeindegarbeit werden unter anderem durch folgende Werke eröffnet: Gottes Herz für deine Stadt: Ideen und Strategien für Gemeinde in der Stadt (Reimer 2018); Die eigene Gemeinde verstehen. Wie Gemeinde ihr Potenzial entdeckt (Reimer & Müller 2015); Hereinspaziert! Willkommenskultur und Evangelisation (Reimer 2013); Die Welt verstehen. Kontextanalyse als Sehhilfe für die Gemeinde (Faix & Reimer 2012)

Bundesinstitut für Bildung, stellt bezüglich der Verfahren zur Potenzialanalyse als Bestandteil im Berufsorientierungsprogramm folgendes fest:

„Durch die Einbettung in große Bundes- und Landesprogramme wird inzwischen eine große Zahl von Schülerinnen und Schülern mit einer Kompetenzfeststellung erreicht. Allerdings sind die Wirkungen solcher Verfahren im Kontext der frühen Berufsorientierung wissenschaftlich noch nicht systematisch abgesichert sowie Funktion und Zielsetzungen noch nicht eindeutig definiert.“ (Kunert 2014:30)

Somit liegen in diesem Kontext keine wissenschaftlichen Arbeiten vor. Es werden jedoch einige EDV-Systeme zur Potenzialanalyse eingesetzt, die nicht für öffentliche Nutzung verfügbar sind. Die Schwerpunkte und Funktionen der Systeme aus anderen Kontexten werden im Rahmen dieser Forschungsarbeit untersucht, um Erkenntnisse eines EDV-Systems für Potenzialanalyse im Gemeindekontext zu gewinnen.

1.4.3 Werkzeuge zur Potenzialanalyse

Obwohl kaum EDV-Werkzeuge für die Potenzialanalyse im Gemeindekontext existieren, gibt es dennoch einige Hilfsmittel, Vorgehensbeschreibungen, Formulare und Umfragen, die bei der Vorbereitung, Durchführung und Auswertung der Ergebnisse einer Potenzialanalyse in Gemeinden unterstützen. In diesem Abschnitt werden einige dieser Werkzeuge kurz umrissen.

Im Buch "Die eigene Gemeinde verstehen: Wie die Gemeinde ihr Potenzial entdeckt" (Reimer & Müller 2015) bietet Werkzeuge und Hilfestellungen, um sich der Potenzial- und Charakteranalyse einer Gemeinde zu nähern, die bereits in zahlreichen Gemeinden erprobt und angewendet wurden. Auch wenn es keine wissenschaftlichen Untersuchungen über den Einsatz und die Wirkung dieser Instrumente gibt, sind sie doch eng mit dem empirisch-theologisch begründeten ZGG verwoben.

D.I.E.N.S.T steht für „Dienen in Einklang von Neigungen, Stärken und Talenten“. Es handelt sich um das von Willow Creek entwickelte Programm, das „beim Führen, Fördern und Begleiten von Mitarbeitern so hilfreich ist wie der Löffel beim Essen“ (Wiedekind u. a. 2002:8). Das Programm zielt auf die Förderung von Kompetenzen der Gemeindemitglieder ab und kann nur als Ergänzung dienen, da eine grundlegende empirisch-theologische Reflexion des Programms fehlt und es nicht für den missionalen Gemeindebau gedacht ist.

Es gibt weitere Hilfsmittel für die Untersuchung geistlichen Gaben, die in Abschnitt 4.3.1 vorgestellt werden.

2 Ganzheitliche Potenzialanalyse – Begriff und Bedeutung

Was macht eine ganzheitliche Potenzialanalyse für missionale Gemeindegemeinschaft aus? Was sind es für Potenziale bzw. Kompetenzen, die im Gemeindekontext analysiert werden sollen? Welche Rolle spielen sie für den Auftrag der Gemeinde in der Gesellschaft? Welche strategische Bedeutung hat die Potenzialanalyse für die Entwicklung der Gemeinde?

Alle diese Fragen und die entsprechenden Aspekte der Potenzialanalyse werden in diesem Kapitel betrachtet, wodurch eine theologische Klärung der ganzheitlichen Potenzialanalyse für missionale Gemeindegemeinschaft erfolgt. Außerdem entsteht dadurch eine Grundlage sowohl für die Bewertung und Einordnung der vorhandenen Werkzeuge zur Durchführung Potenzialanalyse als auch für das Konzept eines entsprechenden IT-Systems.

2.1 Humanpotenziale im Gemeindebau – Zum Begriff

Zuerst geht es - was auch der Begriff an sich hergibt - um die Potenziale der Gemeinde. Aus den Abschnitten 1.3.3 und 1.4.1 wird deutlich, dass die Potenzialanalyse aus verschiedenen Perspektiven betrachtet werden kann. Je nach Kontext sind auch andere Schwerpunkte und Potenziale wichtig. Gemeinde ist in den bestimmten Kontext gesandt. Wie sieht dieser spezielle Kontext einer lokalen Gemeinde aus? Was ist der konkrete Bedarf und die Not der Menschen in dem Wirkungskreis der Gemeinde?

Die Grundlage für die Beantwortung dieser Fragen wird im nächsten Abschnitt gelegt, der auch Aufschluss darüber gibt, welche Art Humanpotenziale im Gemeindebau benötigt werden.

2.1.1 Ganzheitlich und umfassend

Der Auftrag der Gemeinde beschränkt sich nicht auf die Gottesdienste in den Kirchenräumen, sondern erstreckt sich auf ihr gesamtes soziales Umfeld. Dementsprechend sollen die Potenziale der Gemeinde ganzheitlich und umfassend betrachtet werden, damit keine der von Gott anvertrauten und für die Erfüllung des Auftrags notwendigen Gnadengaben unbewusst unentdeckt bzw. bewusst vergraben bleiben.

Wie kann solch eine Betrachtung erfolgen? Zunächst einmal stellt sich eine grundsätzliche Frage: Wie kann das soziale Umfeld wahrgenommen und beurteilt werden? Die Lebenswelt der Menschen wird durch wahrnehmbare Erscheinungen der Kultur sichtbar.

Kultur wird verstanden als „die Gesamtheit von Attitüden, Grundsätze, Annahmen, Werte und Wertvorstellungen, Verhaltensnormen und Grundeinstellungen, die von einer Gruppe geteilt werden, die das Verhalten der Gruppenmitglieder beeinflussen und mit wessen Hilfe diese das Verhalten anderer interpretieren“ (Spencer-Oatey in Dahl 2000:3). Um diese Welt zum Reiche Gottes zu verändern, muss die Gemeinde die Kultur ihrer Lebenswelt verstehen. Somit stellt sich die folgende Frage: Wie können Kulturen verstanden werden?

Kulturrelevanter Gemeindebau

Kulturen sind komplexe Erscheinungen und um diese zu analysieren, ist es ratsam, sie in mehrere Bereiche zu gliedern. Die Bereiche der Kultur empfehlen Spencer-Oatey und Dahl in „zwiebelähnlich in verschiedenen Schichten“ anzuordnen, um zu verdeutlichen, dass „jede Schicht die andere bedingt - und damit beeinflusst“ (Dahl 2000:3). Ein ähnliches Zwiebelendiagramm schlägt Hofstede

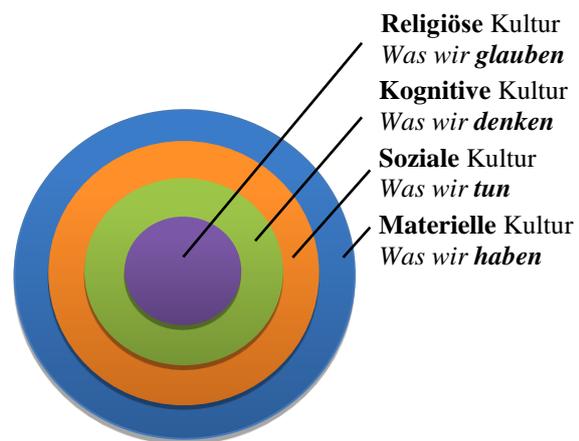


Abbildung 1 Kulturschichten

(1993:22) vor, um „verschiedene Tiefenebenen“ der Manifestation der Kultur darzustellen. Angewandt auf den Kontext einer Gemeinde hilft somit die Einteilung der Kultur nach folgenden vier Grundkomponenten (Reimer 2011:82): Religiöse-, kognitive-, soziale-, und materielle Kultur. Diese Grundkomponenten bzw. Schichten werden in konzentrischen Kreisen in Abbildung 1 dargestellt (:83).

Die inneren Kreise der Kultur beeinflussen bzw. bestimmen, wie die äußeren gestaltet werden. Somit wird unser Denken von unseren religiösen Vorstellungen bestimmt. Die kognitive Kultur, also das, was wir denken, bewegt uns zu bestimmten Handlungen. Diese beeinflussen letzten Endes, das was wir haben. Um den Kulturkern zu verändern, muss das Evangelium die vier Kulturschichten durchdringen und das kann nur von außen nach innen passieren. Denn auch die Kulturschichten werden von außen nach innen wahrgenommen. Die materiellen Werte ziehen als Erstes die Aufmerksamkeit der Menschen auf sich. Danach werden das soziale Geflecht, Gedankengut und schließlich Glaubensvorstellungen verstanden und erklären wiederum abwärts, warum die Dinge so sind, wie die sind (Reimer 2009:192). Genauso werden zuerst die materiellen Werte übernommen. Die sozialen Normen ziehen ein, dann das Denken und anschließend die neuen Glaubensvorstellungen.

Jede Kulturschicht erfordert einen besonderen Zugang, um verändert zu werden. Oder anders gesagt, die Verkündigungsform des Evangeliums variiert entsprechend der Kulturschicht.

Daher sind die Potenziale der Gemeindemitglieder auch auf den vier kulturellen Ebenen zu suchen.

Materielle, soziale, kognitive und geistliche GFKs

Was zeichnet eine Kirchengemeinde aus und wie können ihre Kernkompetenzen bestimmt werden, damit sie in ihrem Umfeld gezielt das Salz der Erde sein kann? Diese Frage kann nur beantwortet werden, wenn die Gaben, Fähigkeiten und Kompetenzen (GFKs) ihrer Mitglieder ermittelt werden. Entsprechend dem kulturelevanten Gemeindebau empfiehlt sich, die Untersuchung von GFKs auf den vier Kulturebenen durchzuführen. Demzufolge umfasst die ganzheitliche Untersuchung der Potenziale der Gemeinde die Untersuchung materieller, sozialer, kognitiver und geistlicher GFKs.

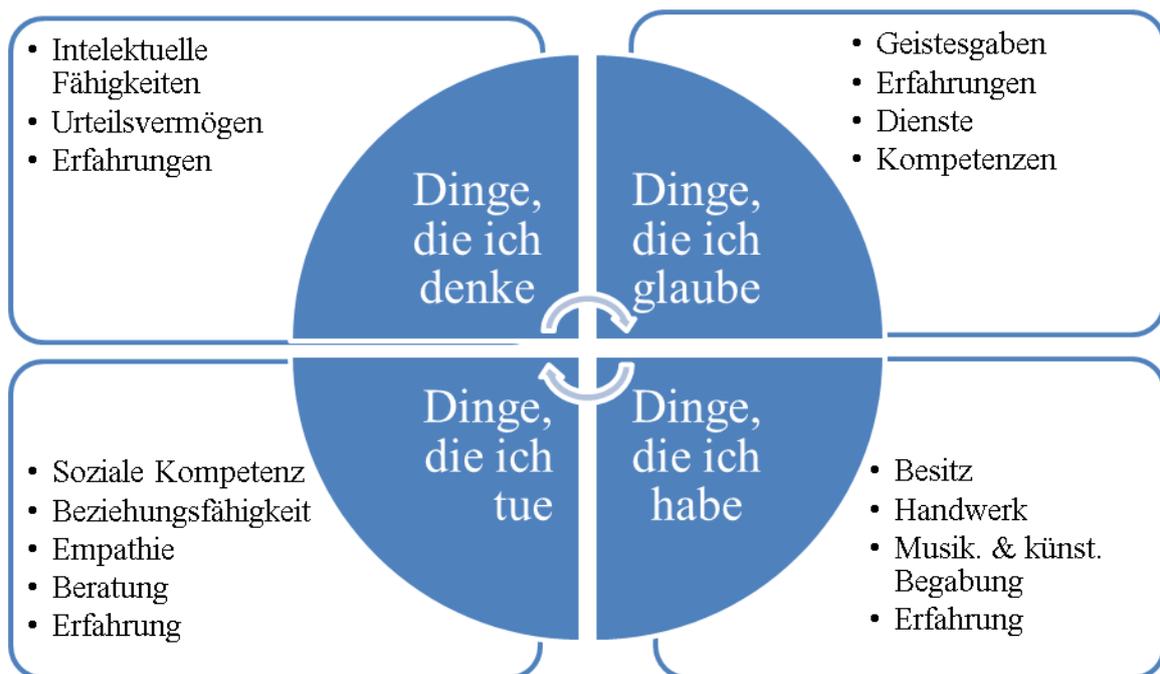


Abbildung 2 Humanpotenziale auf vier Kulturebenen

Die entsprechenden vier Quadranten in Abbildung 2 zeigen die jeweiligen Schwerpunkte der menschlichen Potenziale auf diesen vier kulturellen Ebenen und geben bereits eine grobe Vorstellung davon, was damit gemeint ist. Mehr dazu in Abschnitt 2.2.

Persönlichkeit der Gemeindeglieder

Ein weiterer Bereich der ganzheitlichen Potenzialanalyse ist die Untersuchung der Persönlichkeit der Gemeindeglieder. Ob man die Personen der Bibel oder die von heute, tausende Jahre später, betrachtet: Es ist offensichtlich, dass Menschen auf unterschiedliche Art und Weise auf ähnliche Herausforderungen reagieren. Apostel Petrus ist schnell, impulsiv und emotional, dagegen Apostel Thomas zögerlich, nachdenklich und möchte gern auf Nummer sicher gehen. Man kann in gleichen Situationen bestimmte Verhaltensmuster von Menschen beobachten, die analysiert und gruppiert werden können. In diesem Zusammenhang spricht man von Verhaltensstilen, bzw. Persönlichkeitsstilen oder auch einfach von der Persönlichkeit eines Menschen. Dabei gibt es weder bessere noch schlechtere, sondern unterschiedliche Persönlichkeitsstile. Jeder Persönlichkeitsstil hat besondere Stärken, die in bestimmten Diensten und Aufgaben auch besonders gebraucht werden.

2.1.2 Korrelation zwischen Fähigkeit und Charakter

Ein weiterer untrennbarer Aspekt in Bezug auf das Potenzial der Gemeinde ist die gelebte Kultur bzw. Charakter der Gemeinde. Herbst beschreibt den Charakter einer Gemeinde folgendermaßen:

„Der Charakter einer Gemeinde, das ist die Art des Umgangs miteinander, aber auch mit dem Fremden, mit Kindern, mit Schwachen und Starken, Fröhlichen und Traurigen, dem Gast und dem Schwierigen. Es ist auch die Art, wie wir uns geben, wenn wir beten. Der Charakter einer Gemeinde, das ist das Ensemble der Werte, die bei uns gelten.“ (Herbst 2013:84)

Der Einsatz aller herausragenden Gnadengaben bzw. Charismen der Kirche wird nur dann erfolgreich sein, wenn sie in den Werten und Einstellungen der Kirche aufgehen. „Strebt aber eifrig nach den vorzüglicheren Gnadengaben, und ich will euch einen noch weit vortrefflicheren Weg zeigen“ (1. Kor. 12,31). Mit diesen Worten leitet Paulus das Kapitel über die Liebe (1. Kor. 13) ein und deutet damit auf den Zusammenhang zwischen Gnadengaben und Liebe an. Er macht deutlich, dass selbst der Besitz von ganz besonderen Gaben nutzlos ist, wenn sie nicht in der Liebe eingesetzt werden. Dabei soll unterstrichen werden, dass es dabei um echte und nicht um die vorgetäuschten Begabungen handelt. So weist Rust darauf hin, „dass auch ein vom Geist Gottes gewecktes Charisma immer dann wertlos ist, wenn es ohne die Liebe Gottes angewandt wird“ (Rust 2006:311). Die treibende

Kraft für einen guten Charakter ist die Liebe. Und so fasst Baumert die Korrelation zwischen Fähigkeit und Charakter zusammen:

„Charismen müssen darum auf ihren ambivalenten Charakter geprüft werden (1 Kor. 14,29; 1 Thess. 5,19-21) und stehen unter dem eschatologischen Vorbehalt. Denn während die Liebe bleibt, werden die Charismen aufhören (1 Kor. 13,8-13). Somit haftet den Charismen immer etwas Fragmentarisches an. Wohl auch aus diesem Grund behandelt das Neue Testament Charismen im Kontext der Gemeindepurifizierung (Röm. 12,3-9) und fordert die Liebe als Korrektiv (1 Kor. 13,1-7; 14,1). Charismen und Liebe gehören eng zusammen, weil die Liebe für den anderen denkt, ihm zum Nutzen dient und Gemeinde baut. Wenn aber in den Aufgaben die Charismen nicht zum Zuge kommen, bleiben die Liebe und alle Früchte des Geistes (Gal. 5,22) ohne missionarische Anziehungskraft“ (Baumert 2020:214).

Neben den Potenzialen sollen daher auch der Charakter und die Kultur der Gemeinde untersucht und beeinflusst werden, was im Rahmen der Potenzialanalyse geschehen soll. Sie sind ebenfalls aus mehreren Perspektiven zu betrachten, so dass die folgenden drei Bereiche zur ganzheitlichen und umfassenden Potenzialanalyse gehören: Charakterprofil, soziale und geistliche Charakter der Gemeinde. Bevor diese in Abschnitt 2.3 näher erläutert werden, hier ein kurzer Überblick über die Bereiche.

Charakterprofil der Gemeinde

Beim Charakterprofil der Gemeinde geht es um die Werte, Haltungen und Ansichten, die die Grundlage für das moralische Verhalten der Menschen bilden. In diesem Zusammenhang spricht man von gutem oder schlechtem Charakter eines Menschen, der eben in seinem Handeln sichtbar wird. Ein schlechter Charakter einer Gemeinde wird ihre positive transformatorische Wirkung verhindern, genauso wie die fehlenden Kernkompetenzen. Bezüglich eines schlechten Charakters stellt Reimer (2013:143) Folgendes fest: „Ein deformierter Charakter ist das Ergebnis der Sünde, leidenschaftlicher Begierde, einer entsprechend korrumpierten Sozialisierung oder biographischer Brüche“. Der Charakter kann differenziert mittels bestimmter Charaktereigenschaften untersucht und dementsprechend gezielt verbessert werden.

Sozialcharakter der Gemeinde

Beim Sozialcharakter geht es nicht um Aussagen wie besser oder schlechter, sondern um die Unterschiede in Werten und Haltungen, die sich aus den kulturell bedingten Setzungen ergeben. So sind Südländer emotionaler als die Deutschen. Die Deutschen werden für ihre

Gründlichkeit geschätzt und sie gehen eher auf Nummer sicher im Unterschied zu Amerikanern, die deutlich risikobereiter sind. Nicht alle ähnliche Aussagen sind ernst zu nehmen, da einige eher irgendwelche Klischees bedienen wollen. Wiederum anderen basieren auf wissenschaftliche Erkenntnisse. So wurden im Rahmen der interkulturellen Forschung Kulturdimensionen eingeführt, die dabei helfen, die Unterschiede von Kultur zu Kultur besser zu verstehen. Auf diese Weise kann der Sozialcharakter einer Gemeinde untersucht und mit den Kulturbedingungen in ihrem sozialen Raum verglichen werden. Falls dabei wesentliche Unterschiede festgestellt werden, besteht ein Risiko, dass die Gemeinde den Menschen in ihrem Umfeld fremd und unzugänglich erscheint.

Geistlicher Charakter der Gemeinde

Die Gemeinde ist „nicht einfach eine Institution unter vielen“, sondern „Gottes Haus, der Leib Christi, Botschafter Christi. Damit ist sie allem anderen voran eine spirituelle Größe“ (Reimer & Müller 2015:60). Deswegen ist der Charakter einer Gemeinde auch aus geistlicher Perspektive zu untersuchen. Begabungen und gutes Charakterprofil sowie angemessener Sozialcharakter der Kirche werden nicht ausreichen, um das Licht der Welt (Mt. 5,13-14) zu sein. Dafür ist eben eine besondere, göttliche Wirkung notwendig. „Jesus antwortete und sprach zu ihm: Wahrlich, wahrlich, ich sage dir: Wenn jemand nicht von neuem geboren wird, so kann er das Reich Gottes nicht sehen“ (Joh. 3,3). Vom neuen geboren werden ist ein übernatürliches, wundersames Wirken Gottes. Wenn die Gemeinde sich der „geistlichen Transformation von Menschen annimmt“, muss sie sich in Christus aufstellen und im Geist sein, damit Gott die Wiedergeburt wirken kann (Reimer & Müller 2015:60). So empfiehlt sich, den geistlichen Charakter der Gemeinde im Bewusstsein der Besonderheit der Charakterkomponente zu messen und entschieden entsprechend der Erkenntnisse zu reagieren.

Zusammenfassung

Die Ganzheitlichkeit der Potenzialanalyse ergibt sich aus unterschiedlichen Perspektiven auf die Humanpotenziale im Gemeindekontext ergibt. Zusammenfassend lässt sich also festhalten, dass es nicht um eine beliebige Potenzialanalyse geht, sondern um die Potenzialanalyse, die missionale Gemeindegearbeit voranbringt. Um das leisten zu können, soll die Potenzialanalyse diese fünf folgenden Bereiche beinhalten:

1. Materielle, soziale, kognitive und geistliche GFKs

2. Persönlichkeit der Gemeindeglieder
3. Charakterprofil der Gemeinde
4. Soziale Kultur der Gemeinde
5. Geistlicher Charakter der Gemeinde.

Ein solch umfassender Blick wird die verborgenen Potenziale aufdecken, so dass die Nachfolger Christi motiviert und gleichzeitig für die Mission des Herrn zugerüstet werden. Wie können diese Bereiche untersucht werden? Dieser Frage wird in den weiteren Abschnitten nachgegangen, wo auch die entsprechenden Untersuchungsschwerpunkte je Bereich aufgezeigt werden.

2.2 Potenziale der Gemeinde

Eine Gemeinde ist sowohl ein geistlicher Bau Gottes als auch eine menschliche Organisation. Die Gemeinden unterscheiden sich durch viele Faktoren, auch jeweils aus geistlichen und menschlichen Perspektiven gesehen. Sie werden dementsprechend in unterschiedlichen Gebieten der Gesellschaft erfolgreich im Namen Jesu dienen können.

Wie im Abschnitt 2.1.1 erläutert, sind materielle, soziale, kognitive und geistliche GFKs sowie Persönlichkeitsstil der Gemeindeglieder zu untersuchen. In dem Zusammenhang kann abgekürzt von Kompetenzen, Kultur oder Ressourcen gesprochen werden.

2.2.1 Materielle Ressourcen

Die Gemeinde wird einmal in der Ewigkeit sein, wo die Frage nach den materiellen Ressourcen obsolet sein wird. Bevor es jedoch passiert, existiert jede lokale Gemeinde an einem konkreten Ort und wird unter anderem durch ihre materiellen Ressourcen ausgezeichnet. In diesem Zusammenhang spricht man auch von materieller Kultur:

„Der Mensch wird in eine Dingwelt hineingeboren; erst allmählich wächst ihm das unbewusste Wissen über Normen und Werte zu, das in seiner sozialen Umwelt als kulturell verbindlich gilt. Die Materielle Kultur gibt uns Auskunft über uns selbst, aber auch über andere - die Auto oder Computermarke ›erzählt‹ uns etwas über die Besitzerin; im Museum erfahren wir etwas über den Gebrauch bestimmter Objekte in der Vergangenheit oder in für uns fremde Kulturen. Dinge sind also ein wesentlicher Teil unserer Existenz und damit zugleich ein Indikator dessen, was wir sind.“ (Samida u. a. 2014:1)

Die Gemeinde wird also durch ihre materielle Kultur identifiziert – wir sind was, wir haben (Abschnitt 2.1.1). Ebenso sind das Leben und der Dienst einer Gemeinde ohne Materielles unmöglich. Was gehört alles zu materieller Kultur?

Als erstes würde jedem Kapital bzw. Besitz einfallen. Unter Besitz werden all jene materiellen Ressourcen eingeordnet, die die Grundlage unserer Existenz bilden: Immobilien, Geld, Werkzeuge, Musikinstrumente, Bücher, Computer, Fahrzeuge usw. Alles was Gemeindeglieder besitzen, kann wertvoll im Dienst sein.

Nicht nur Besitz prägt das materielle Profil einer Gemeinde aus. Beim Nachsinnen über mehr oder weniger direkte Quellen für materiellen Ressourcen werden weitere Kategorien der materiellen Kultur einfallen. So schlägt Reimer (Reimer 2013:48) vor, die materielle Kultur in drei folgende Kategorien zu unterteilen: Besitz, Begabung und Infrastruktur. Diese Klassifizierung eignet sich gut, um eine vertiefte Betrachtungsweise auf den materiellen Reichtum einer Gemeinde zu gewinnen.

Unter Begabung werden Fähigkeiten verstanden, durch die „die materiellen Notwendigkeiten erlangt werden“ (:48). Es geht um handwerkliche, künstlerische, sprachliche und weitere Begabungen. Das Set an solchen Begabungen in einer lokalen Gemeinde wird oft einzigartig sein und bildet das materielle Profil der Gemeinde maßgebend mit.

Unter Infrastruktur werden die Rahmenbedingungen verstanden, die das materielle Profil der Gemeinde ermöglichen, z.B. „Berufe, besondere Zugänge zu gesellschaftlichen Instituten, Vereinen oder Ähnliches“ (:49). Diese besonderen Ressourcen können eine Grundlage für missionale Arbeit an third places (Abschnitt 2.5.1) bilden. So können gute Beziehungen zu Presse vor Ort, Mitgliedschaft in einer bestimmten lokalen Arbeitsgruppe oder bestehende Kontakte zu den Politikern ein hohes Gut darstellen, welche Gott nicht einfach so einer bestimmten Gemeinde geschenkt hat.

Die Gemeinde braucht bestimmte Besitztümer, Infrastrukturen und Fähigkeiten, um ihren Auftrag erfüllen zu können. „Wir sind in unserem Alltag von Dingen umgeben. Manche nehmen wir überhaupt nicht wahr“ (Samida u. a. 2014:1). In diesem Sinne reichten fünf Brote und zwei Fische eines Knaben für Jesus aus, um über fünftausend Menschen zu speisen, und zwar noch mit Überfluss (Joh. 6,9). Ohne es zu wissen, können Glieder einer Gemeinde über etwas verfügen, was Gott besonders nutzen und vermehren kann. Es gilt all dies durch die Analyse der materiellen Kultur zu erfassen.

2.2.2 Soziale Kompetenzen

Wir sind, was wir tun – das ist das Statement der sozialen Kulturebene (Abschnitt 2.1.1).

„Wir alle leben in einem Geflecht sozialer Beziehungen. Von klein auf hat uns dieses Netz - bestehend aus den relevanten Bezugspersonen (Eltern, Geschwister, Freunde, Verwandte, Mitschüler, Lehrer, Kollegen etc.) geprägt, hat unser Verhalten, unsere Einstellungen beeinflusst und hat schließlich zu dem geführt, was wir als unsere eigene unverwechselbare Persönlichkeit betrachten.“ (Hinsch & Wittmann 2012:1)

Zu diesem sozialen Netz gehören Berufsleben, Politik und Schulen, wo der Ausdruck „Soziale Kompetenzen“ oft erwähnt wird. Dabei geht es um soziale Kompetenzen, wie Team-, Kommunikations- und Konfliktfähigkeit.

Ob ein Smartphone oder ein älterer Taschenrechner, alle Computer Systeme bestehen aus Hardware und Software, die in Zusammenarbeit erst die gewünschten Operationen ermöglichen. In der Analogie dazu sind die materiellen Kompetenzen als Hardware und soziale Fähigkeiten und Fertigkeiten der Gemeindeglieder als Software anzusehen, zumal sie nicht umsonst als „soft skills“ bezeichnet werden. Wie die materiellen Potenzen erst das Handeln ermöglichen, so setzen die sozialen Kompetenzen die Werte und Normen des sozialen Verhaltens voraus, die für die erfolgreiche, soziale Interaktion mit den Menschen notwendig sind. Wie können die sozialen Kompetenzen erfasst werden?

„[...] Du sollst deinen Nächsten lieben wie dich selbst! [...]“ (Mk. 12,31). Aus diesem Wort von Jesus können bereits zwei Kategorien der sozialen Kompetenzen abgeleitet werden. Und zwar ein liebevoller Umgang mit sich selbst und mit den anderen. Dazu schlägt Reimer eine weitere Kategorie vor, die das persönliche Verhältnis zur Gemeinschaft unterstreicht. Folgende Kategorisierung ermöglicht also eine ganzheitliche Analyse der sozialen Kompetenzen der Gemeinde (Reimer 2013:50):

1. Umgang mit sich selbst - Stärken wie gesundes Selbstvertrauen, Eigenverantwortung, Selbstdisziplin und Kritikfähigkeit.
2. Umgang mit den anderen – soziale Fertigkeiten wie Menschenkenntnis, Wertschätzung, Akzeptanz und Dialogfähigkeit.
3. Umgang mit der Gemeinschaft – Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, Teamfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit und Motivationsbegabung.

In Laufe der Zeit sind sowohl die materiellen Ressourcen der Gemeindeglieder veränderbar als auch die sozialen Kompetenzen. Das soziale Verhalten ist erlernbar. So haben Hinsch

und Wittmann (2012) ihrem Buch nicht umsonst den Titel „Soziale Kompetenz kann man lernen“ gegeben. Deswegen wird bei der Analyse der sozialen Kompetenzen nicht nur den Ist-Zustand der Gemeindeglieder festgehalten. Stattdessen wird eine umfassende Beschäftigung mit dem Thema jeden Einzelnen dazu verleiten, in sozialer Kultur zu wachsen.

Nichtsdestotrotz „zeichnet sich jeder durch wesentliche Schwerpunkte im sozialen Verhalten aus, die auf besondere Begabungen oder eine entsprechende Sozialisierung hinweisen (Reimer 2013:51). Die Analyse der sozialen Kompetenzen soll diese Besonderheiten zu erfassen wissen.

2.2.3 Kognitive Kompetenzen

Wir sind, was wir denken – das ist der Blickwinkel aus der kognitiven Kulturebene auf die Kompetenzen (Abschnitt 2.1.1). Die intellektuellen Fähigkeiten kommen auf unterschiedliche Art und Weise zum Ausdruck. Einer kennt sich mit gewissen Sachverhalten aus, der Andere findet schnell kreative Lösungen für aktuelle Probleme und der Nächste ist im Stande, ein großes Projekt so aufzuteilen, dass die vorhandenen Experten es geordnet angehen können. Das heißt, es geht nicht darum, dass Menschen mehr oder weniger intelligent sind, sondern dass die kognitiven Fähigkeiten in mehreren Richtungen unterschiedlich ausgeprägt sein können.

In diesem Sinne kann die Empfehlung von Reimer und Müller aufgegriffen und zur Kompetenzerfassung der kognitiven Kultur die folgenden drei Kategorien genutzt werden: Sachbezogene, problemorientierte und projektbezogene Kompetenzen (Reimer & Müller 2015:28).

1. Sachbezogene Kompetenzen:

Erarbeitung und hervorragende Beherrschung eines vorhandenen Fachgebiets sind die Stärken jener Lern- und Lehrtypen. Es sind die Menschen, die nicht nur die entsprechenden Sachinformationen beschaffen, sondern oft diese auch fachgerecht und ansprechend weitergeben können. „Viele von ihnen werden Lehrer, Dozenten und Ausbilder. Ihre Stärke ist Orientierung und Argumentation“ (:28).

2. Problemorientierte Kompetenzen:

Was gibt es zu noch entdecken? Solche Fragen treiben oft unbewusst die problemorientierten Menschen an und befähigen sie immer wieder, unbekannte Gebiete zu erforschen. „Sie verfügen über einen stark analytischen Verstand und eine

hohe Forschungskompetenz. Man findet diese Menschen unter Forschern, Analytikern und Entdeckern. Ihre Stärke ist Imagination und Kreativität“ (:28).

3. Projektbezogene Kompetenzen:

Geschäftsführer, Manager und Organisationsfachleute „verwandeln Wissen in Praxis“ (:28). Sie sind oft nicht die Experten, sondern sie nutzen ihre projektbezogenen Fähigkeiten, um vorhandene Expertise in einem Fachgebiet so zu organisieren, damit sie „am besten den Menschen in ihrer Lebenswelt dient“ (:29). Leitung, Planung und Organisation zählen zu ihrer Expertise.

Die missionale Gemeinde will ihren sozialen Raum mitgestalten. Dazu sind intellektuelle Begabungen in allen drei Kategorien notwendig. Sachbezogene, problemorientierte und projektbezogene kognitive Kompetenzen sind erforderlich, um effiziente Strukturen und tragfähige Fundamente zu schaffen, wo die gemeinschaftsfördernde Interaktion mit den Menschen stattfinden kann (:28).

Bezüglich der kognitiven Kultur macht Reimer auf ein Problem im Gemeindekontext aufmerksam, welches eine grundsätzliche Lösung braucht:

„In einer Gemeinde, in der zwar begabte Leute zusammenfinden, jedoch das Denken an sich als problematisch gilt – ‚je gelehrter, desto verkehrter‘ -, wird die kognitive Kultur massiv unterdrückt. Hier werden Denker ausgesondert und ruhig gestellt; eine gesunde kognitive Kultur kann sich so nicht entwickeln.“ (Reimer 2013:51)

Falsche Bescheidenheit ist auch nicht selten der Grund, warum die Gaben der Gemeindeglieder nicht oder nur zögerlich zum Einsatz kommen und so ihre Wirkung verfehlen (Baumert 2009:310). Es ist insbesondere bei kognitiven Kompetenzen nachvollziehbar, denn wer wagt sich schon selbst intellektuelle Fähigkeiten zuzugestehen? Mit Hilfe der ganzheitlichen Potenzialanalyse können die Gemeinden auch solchen persönlichen Herausforderungen erfolgreich begegnen. Denn erst wenn alle Kompetenzen klar benannt und erkannt werden, können ihre gegenseitige Abhängigkeit und Wirkung sichtbar werden. Dadurch werden die Glieder der Gemeinde motiviert, ihre Gaben weiter zu einwickeln und zum kraftvollen Dienst des Leibes Christi beizutragen.

2.2.4 Geistliche Kompetenzen

Wir sind, was wir glauben - das ist das Statement der geistlichen Kulturebene (Abschnitt 2.1.1). Die zuvor erwähnten Kulturebenen sind auch in den meisten anderen Kontexten der Potenzialanalyse wiederzufinden. Hier handelt es wiederum um eine Ebene, die eher

exklusiv bei der Kompetenzuntersuchung einer christlichen Gemeinde zu finden ist. Es geht um geistliche Gaben als „besondere Fähigkeiten, die der Heilige Geist jedem Christen nach Gottes Vorstellung und Gnade gibt, zum Nutzen für den ganzen Leib Christi“ (Wiedekind u. a. 2002:68).

Nach dem Teile-und-herrsche-Verfahren können die Geistesgaben in folgende vier Kategorien unterteilt werden: Leitungsgaben, Wortgaben, Dienstgaben und Zeichengaben (Röm. 12,6-8; 1. Kor.12,8-10; 1. Kor. 12,28; Eph. 4,11; 1. Petr. 4,11; Reimer 2006:34).

1. Leitungsgaben:

Die wichtigste Aufgabe der Gemeindeleitung wird von Paulus so zusammengefasst: Man muss die „Heiligen zuzurüsten für das Werk des Dienstes, zur Erbauung des Leibes Christi“ (Eph. 4,12). Dies geschieht durch fünf verschiedene Rollen der geistlichen Leiter, nämlich: Apostel, Prophet, Evangelist, Hirte und Lehrer. Diese besitzen die jeweils entsprechende Gaben (Eph. 4,11).

2. Wortgaben:

Gaben des Wortes haben unmittelbar mit der Vermittlung und Erklärung des Wortes zu tun. Um das Wort Gottes auszulegen und seine Aktualität in Alltag greifbar zu machen wurden Christen mit folgenden Gaben ausgestattet: „Predigt, Prophetie, Lehre, Ermahnung, Weisheit, Erkenntnis“ (:34).

3. Dienstgaben:

„Denn wir sind seine Schöpfung, erschaffen in Christus Jesus zu guten Werken, die Gott zuvor bereitet hat, damit wir in ihnen wandeln sollen“ (Eph. 2,10). Die entsprechenden Gaben, um Gotteswerke zu tun sind: „Dienst, Helfen, Leitung, Verwaltung, Geben, Barmherzigkeit, Geisterunterscheidung, Glaube, Musik, Dämonenaustreibung, Gebet, Heilung und Gastfreundschaft“ (:34).

4. Zeichengaben:

Gottes Autorität wird durch die Christen mit folgenden Gaben deutlich gemacht: „Sprachenrede, Auslegung von Sprachen, Wundertaten“ (:34).

2.2.5 Persönlichkeitsstil – die Art der Herausforderungsbewältigung

Viele Christen haben Schwierigkeiten, ihren Platz im Leib Christi zu finden und ihre Berufung zu entdecken. Durch die Feststellung der eigenen GFKs wird jeder Christ bei dieser Suche einen großen Schritt weiterkommen. Persönlichkeitsstil und Neigungen einer Person sind zwei weiteren Seiten einer Persönlichkeit. Diese sollen in der Potenzialanalyse

untersucht werden und dadurch jedem Christen dabei helfen, einen Dienst gemäß den persönlichen Gaben zu finden. Sehr wohl wirkt der soziale Charakter einer Gesellschaft, jeweilige Orientierung bezüglich Kulturdimensionen (Abschnitte 2.1.2, 2.3.2), auf das Verhalten der Menschen. Dennoch auch im gleichen Kontext verhalten sich Menschen sehr unterschiedlich.

Um die unterschiedlichen Einflüsse auf die Persönlichkeit eines Menschen besser verstehen zu können, empfiehlt LaHaye in seinem Buch „Geisterfülltes Temperament“ (1995) zwischen folgenden drei Begriffen deutlich zu unterscheiden: Temperament, Charakter und Persönlichkeit. Das Temperament ist eine Mischung von angeborenen Wesenszügen. Es „beeinflusst vom Unterbewusstsein her das gesamte Benehmen des Menschen. Diese Wesenszüge sind genetisch eingeteilt auf der Grundlage der Volkszugehörigkeit, der Rasse, des Geschlechts und anderer vererbter Faktoren“ (LaHaye 1995:12). Die Zusammensetzung der Wesenszüge ist genauso wenig voraussagbar wie Augenfarbe oder Körpergröße. Der Charakter - „der verborgene Mensch des Herzens“ - wird durch Temperament, Erziehung, Kultur (Land), Bildung, Glaube, Prinzipien und Motivation geformt (:12). Unter Persönlichkeit kann der Eindruck, den wir nach außen hin abgeben, verstanden werden. Inwieweit er mit dem Charakter übereinstimmt, kommt darauf an, wie aufrichtig wir sind oder nicht. Das Temperament übt den größten Einfluss, vor allen in Stresssituationen, auf persönliches Verhalten eines Menschen aus (LaHaye 1995:13).

Wenn Menschen sich also mit Problemen oder Aufgaben konfrontiert sehen, setzen sie jeweils ihre bevorzugte Strategie zu ihrer Lösung (Hybels u. a. 2002:89). „Diese Strategie bezeichnet man auch als den Persönlichkeitsstil – die dritte Komponente“, welche zu Neigung und geistlichen Gaben, die laut D.I.E.N.S.T.-Programm zum persönlichen Profil gehört (:89-90). Wie können Persönlichkeitsstile untersucht werden? Das D.I.E.N.S.T.-Programm nutzt dazu DISG Modell mit folgenden vier Grundtypen einer Persönlichkeit: Dominant (D), Initiativ (I), Gewissenhaft (G) und Stetig (S). Das Modell wurde bereits 1928 von W. Martson beschrieben und G. Geier in 70er wissenschaftlich aufgearbeitet (Seiwert & Gay 2017:14).

Persönlichkeitsstil beantwortet die Frage nach dem „Wie“ und kann folgendermaßen definiert werden:

„Der Persönlichkeitsstil Definition: Unser Verhaltensstil beschreibt, wie wir eine Aufgabe angehen. Er besteht aus zwei Dimensionen. Die erste sagt aus, was uns motiviert (ob wir aufgaben- oder menschenorientiert sind), die zweite beschreibt, wie wir uns in unserem Umfeld wahrnehmen (defensiv oder offensiv)“ (Hybels u. a. 2011:121).

Aus der Kombination der Dimensionen werden die vier Verhaltensgrundtypen mit jeweiligen Verhaltenstendenzen abgeleitet, wie es in der Abbildung 3 dargestellt ist (Hybels u. a. 2011:125). Diese korrespondieren auch mit den sozialen und kognitiven Kompetenzen, die in Abschnitten 2.2.2 und 2.2.3 behandelt wurden. Die Untersuchungen zeigen, dass die meisten Menschen nicht 100-prozentig einzigen Grundverhaltensstil entsprechen, sondern einer Kombination der Verhaltensstile (:128). Geier fasste zwanzig unterschiedliche Kombinationen mit jeweiligen richtungweisenden Bezeichnungen zusammen, wie sie in der Abbildung 4 dargestellt sind.

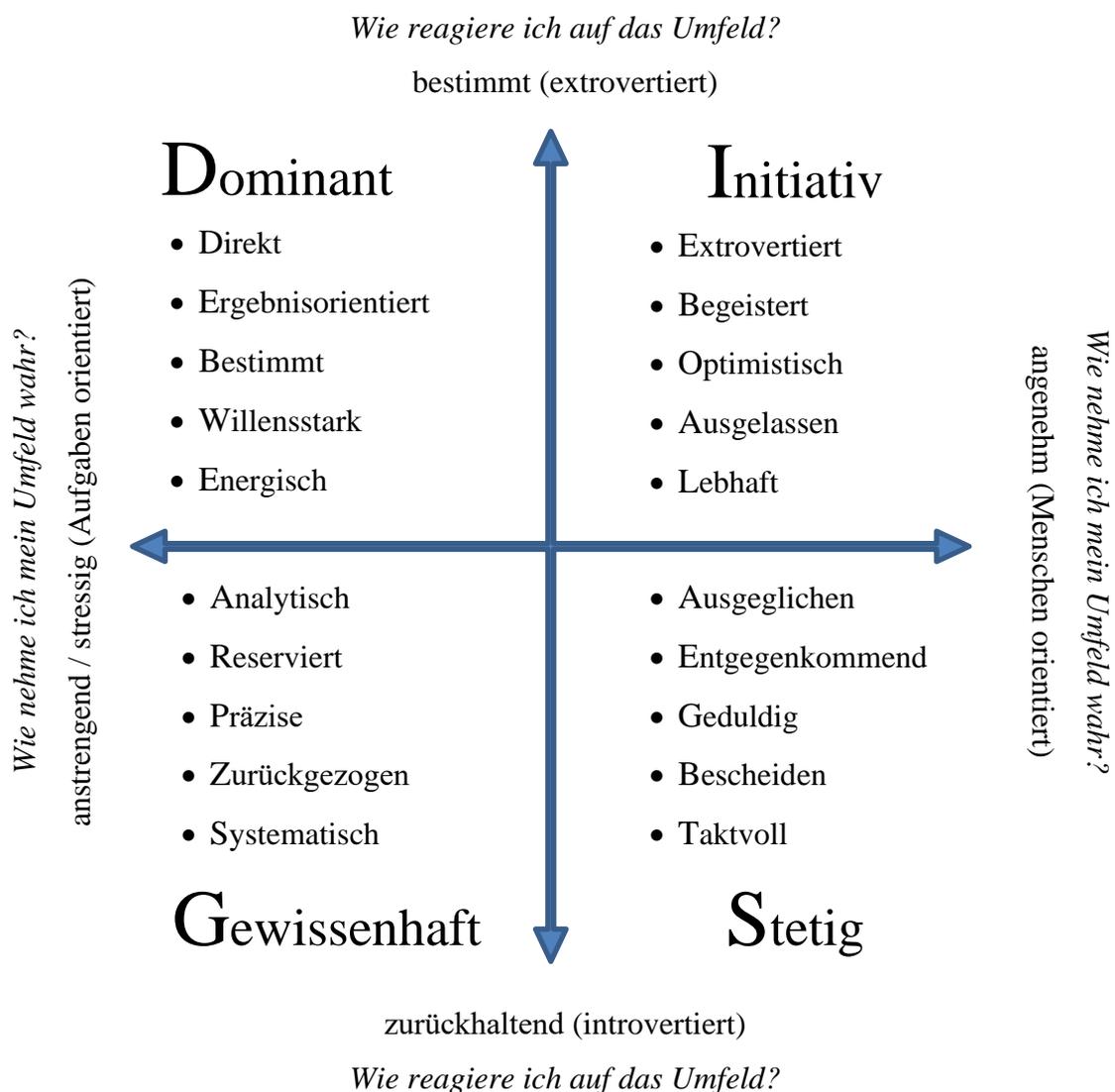


Abbildung 3 DISG - Verhaltensmodell. Wie lässt sich Persönlichkeit erfassen?

Die Unterschiede sind nicht besser oder schlechter, sondern nur anders. Gott hat jeden Menschen mit bestimmten Vorlieben geschaffen, so fühlen sie sich in manchen Situationen wohler als in anderen und bestimmten Reaktionen sind für sie natürlicher als andere. Hubels und andere fassen folgendermaßen zusammen (:201):

„Was wäre, wenn Sie Gott so dienen könnten, dass dabei Ihr Persönlichkeitsstil zum Tragen kommt? Was wäre, wenn Sie einen Dienst finden würden, für den jemand gebraucht wird, der genau Ihren Persönlichkeitsstil hat? Eines ist sicher – Sie würden dadurch weit mehr Energie für Ihren Dienst bekommen.“

Die Potenzialanalyse soll dabei helfen, dass jeder Christ seine Begabungen, Neigungen und Persönlichkeitsstil sowohl zum Wohle des Reiches Gottes als auch zu seinem eigenen Nutzen einsetzt. Was ist mit Neigungen gemeint?

D	DI	ID	I
Pionier	Vorreiter	Überzeuger	Entertainer
Vermittler DIG		Administrator DIS	
Erfinder DG	Schrittmacher DS	Stratege IG	Harmonisierer IS
GD	GI	SD	SI
Experimentierer	Gutachter	Spezialist	Helfer
Designer DSG		Praktiker ISG	
Perfektionist G	kritischer Denker GS	Gralshüter SG	Stabilisator S

Abbildung 4 20 Verhaltenstendenzen

Neigungen – der Einsatzort

Durch die Untersuchung der Neigungen einer Person soll der beste Einsatzort eines Gemeindemitarbeiters ermittelt werden.

Bei den Neigungen steht die Frage - Wo? -

im Vordergrund. Wo, in welchen Bereichen in der Gemeinde, im Reich Gottes, wird ein Mitarbeiter mit seinen Begabungen am besten aufgehen. Somit eröffnet die Untersuchung der Neigung eine weitere hilfreiche Sicht auf eigene Persönlichkeit. Hybels, Bugbee und Cousins (2011:16) geben dazu folgende Definition: „Unsere Neigungen sind Personen und/oder Themen, für die unser Herz schlägt und wo wir uns gerne einsetzen und etwas bewirken wollen“.

Die Frage nach dem Potenzial einer Gemeinde ist unmittelbar mit der Frage nach dem Charakter der Gemeinde verbunden (Abschnitt 2.1.2). Darum geht es in nächsten Abschnitt.

2.3 Charakter der Gemeinde

Der gemeinsame Charakter einer Gemeinde ergibt sich aus dem Durchschnitt der Charaktere der Gemeindeglieder. Jeder Charakter kann durch die Analyse bestimmter Charaktereigenschaften differenziert untersucht und dementsprechend gezielt verbessert werden. Die Untersuchung des Charakters der Gemeinde empfiehlt sich in dreier Schritt durchzuführen, indem der Charakterprofil, soziale und geistliche Charakter der Gemeinde analysiert werden.

2.3.1 Charakterprofil der Gemeinde

Was macht wahren Charakter aus? Welche persönlichen Haltungen und Qualitäten bilden die Grundlage für das moralische Verhalten der Menschen?

Herbst beschreibt den Charakter einer Gemeinde folgendermaßen:

„Der Charakter einer Gemeinde, das ist die Art des Umgangs miteinander, aber auch mit dem Fremden, mit Kindern, mit Schwachen und Starken, Fröhlichen und Traurigen, dem Gast und dem Schwierigen. Es ist auch die Art, wie wir uns geben, wenn wir beten. Der Charakter einer Gemeinde, das ist das Ensemble der Werte, die bei uns gelten.“ (Herbst 2013:84)

Der Charakter der Gemeinschaft ergibt sich also aus dem Zusammenleben der verschiedenen Charaktere ihrer Mitglieder. Die entsprechenden Messpunkte, d.h. die Charaktereigenschaften, die das moralische Verhalten bestimmen, wurden im vorigen Kapitel aufgelistet.

Rob Lebow, ein Mitarbeiter von Bill Gates, begann 1985 mit der Erforschung des „menschlichen Betriebssystems“ (Zöllner 2017:28). Und zwar untersuchte er anhand eines Fragebogens, „der von 17 Millionen Arbeitnehmern in 40 Ländern ausgefüllt wurde“, „in welchem Umfeld Menschen bereit wären, Höchstleistungen zu erbringen“ (:28). Folgende acht persönliche Werte wurden von den „Teilnehmer aus verschiedenen Ländern und Kulturen und Weltanschauungen übereinstimmend genannt“ (Zöllner 2017:28): Ehrlichkeit, Vertrauen, Unterstützung, Offenheit, Risikobereitschaft, Anerkennung, Integrität und Selbstlosigkeit. Die Grundlagen und Methodologie dieser Studie liegen nicht vor, sodass die Eignung für die Untersuchung des Charakterprofils einer Gemeinde nicht bewertet werden kann. In diesem Zusammenhang stellt Reimer (2013:63) folgendes fest: „Im Laufe der Jahrhunderte von Charakterforschung wurden immer wieder Listen solcher inneren Qualitäten vorgeschlagen, die den Charakter identifizieren und dann aber auch formen lassen“.

Um den Gemeindecharakter herauszukristallisieren, kann auf die Empfehlung von Reimer zurückgegriffen werden, die die folgenden Charaktereigenschaften als Untersuchungsgrundlage verwendet (Reimer 2013:63): Vertrauenswürdigkeit, Respekt oder Achtung, Verantwortlichkeit, Fairness, Fürsorge und Liebe und Gemeinschaftssinn.

1. Vertrauenswürdigkeit – der Grad der Verlässlichkeit einer Person, Einhaltung von Versprechen und Zusagen. „Das Gegenteil für Vertrauenswürdigkeit ist Unverlässlichkeit“ (:63).

2. Respekt oder Achtung - die Grundeinstellung gegenüber anderen Menschen, Begegnung den Anderen mit Würde und gebührendem Respekt, Toleranz trotz Meinungsunterschieden. „Das Gegenteil von Respekt ist Überheblichkeit“ (:63).
3. Verantwortlichkeit - die Bereitschaft der bewussten Verantwortungsübernahme, planvoller Umgang mit den einzukalkulieren Risiken. „Das Gegenteil von Verantwortlichkeit ist Verantwortungslosigkeit“ (:64).
4. Fairness bedeutet, dass jemand bereit ist, sich an die Regeln zu halten, anderen zuzuhören und ihnen Aufmerksamkeit zu schenken, anstatt sie zu benutzen und sie ohne Grund zu beschuldigen. „Das Gegenteil von Fairness ist Arroganz“ (:64).
5. Fürsorge und Liebe stehen für emotionale Teilhabe am Schicksal des anderen und für die Bereitschaft, selbstlos für das Wohl der Nachbarn zu arbeiten, insbesondere für deren Leiden. „Das Gegenteil von Fürsorge ist Gleichgültigkeit“ (Reimer 2013:64).
6. Gemeinschaftssinn beschreibt die Bereitschaft, zum Wohle der Gemeinschaft zu arbeiten und die Lebensbedingungen zu verbessern. „Das Gegenteil von Gemeinschaftssinn ist Individualismus“ (:64).

Letzten Endes steht die „Frucht des Geistes“ (Gal. 5,22-23) den „Werken des Fleisches“ (Gal. 5,19-21) gegenüber. Das erste fördert das friedvolle und gemeinschaftliche Miteinander und das Letztere führt zur „Fülle von Handlungen, die der Gemeinschaft zuwiderlaufen“ (Reimer & Müller 2015:45).

2.3.2 Sozialcharakter der Gemeinde

Die zweite wesentliche Komponente, die die gelebten Werte und Haltungen beeinflusst, liegt in den Setzungen der Kultur der Gemeinde (Abschnitt 2.1.1). Wie kann die soziale Kultur einer Gemeinde bestimmt werden? Im Rahmen der interkulturellen Forschung wurden die Kategorie der kulturellen Dimensionen oder der Kulturtypen eingeführt“, die dabei helfen adäquat „die Unterschiede und Akzentuierungen von Kulturen“ zu verstehen (Reimer & Müller 2015:50). Dahl fasst zu Kulturdimensionen folgendermaßen zusammen:

„Diese kulturellen Dimensionen vereinfachen die Klassifizierung von Kulturen entsprechend der vorgegebenen Dimensionen, und erleichtern so die Analyse von kulturellen Unterschieden und ihren Auswirkungen. Sie bilden somit ein etabliertes und weitreichend erforschtes Kompendium von verschiedenen Methoden zur systematischen Analyse verschiedener interkultureller Situationen, sowie eine abstrakte und theoretische Grundlage zur weiteren Forschung.“ (Dahl 2000:6)

Dahl (2000:6) beschreibt folgende bekanntesten und auch am meisten angewandten Kulturdimensionen:

- Individualismus und Kollektivismus
- Maskulinität und Feminität
- Risikobereitschaft und Unsicherheitsvermeidung
- Respekt vor sozialer Distanz
- Partikularismus und Universalismus
- Monochronismus und Polychronismus

Diese Kulturdimensionen sollen als Grundlage für die Analyse des sozialen Charakters der Gemeinde dienen. Die Haltungen dieser Dimensionen werden in folgenden Abschnitten aufgezeigt.

Individualismus und Kollektivismus

Wie die Bezeichnung der Dimension erahnen lässt, geht es darum, ob in der Kultur das Individuum oder die Gruppe in Vordergrund stehen. Im Westen definiert sich der Einzelne „aus den eigenen Fähigkeiten, dem eigenen Besitz und der Stellung etc.“ (Reimer & Müller 2015:51). Eher kollektivistisch sind dagegen viele Kulturen in Afrika oder in Asien (China, Japan), wo der Einzelne sich aus seiner Gruppenzugehörigkeit - „Ich gehöre dazu, deshalb bin ich“ – definiert (:51).

Dahl (2000:8) stellt fest: „Diese Dimension ist wegen ihrer Allgegenwart - und Offensichtlichkeit- eine der beliebtesten Dimensionen, und eine der Dimensionen die wohl am besten erforscht ist“. Viele Phänomene und Begriffe des interkulturellen Raums, der modernen Gesellschaft können durch diese Kategorie besser definiert und verstanden werden.

Wird ein Land demokratisch oder eher „zentral“ regiert? Entwickelt sich die Wirtschaft „frei“ oder eher nach einem vorkonzipierten „Plan“? Sind die eigenen Gefühle oder Meinungen oder die der Familie bei Eheschließung ausschlaggebend - all das sind Kriterien, die entweder auf eine individualistische oder kollektivistische Kultur hinweisen (Reimer & Müller 2015:51).

In Bezug auf Gemeinde sind den folgenden Ausführungen zuzustimmen:

„Was für die Gesellschaft insgesamt gilt, gilt auch für die Gemeinde. Die grundsätzliche Orientierung auf das Individuum oder das Kollektiv prägt sowohl die Lehre als auch die Gestalt der christlichen Gemeinde. Entsprechend werden sie sich entweder

kongregationalistisch oder episkopal – mit mehr oder weniger Gemeinschaftssinn und Engagement ihrer Mitglieder – darstellen.“ (Reimer & Müller 2015:51)

Maskulinität und Feminität

In Vergleich zu der vorigen Dimension, lässt es bei der von dem holländischen Forscher Hofstede eingeführten Dimension nicht gleich erahnen, welche gegensätzliche Eigenschaften in dieser Kategorie gruppiert werden (Reimer & Müller 2015:52). „Feminine“ Kulturen, so die Experten, zeichnen sich durch eher „weiblichen“ Eigenschaften wie „Mitgefühl, Toleranz, soziale Zuneigung, Sympathie für die Schwächeren und Bescheidenheit“ (Dahl 2000:9) aus. In solchen Kulturen überschneiden sich die Geschlechterrollen (Reimer & Müller 2015:52). Die Menschen haben ein hohes Verständnis von Demokratie und ein grundlegendes Gefühl der Partnerschaft als Voraussetzung für ein effektives Zusammenleben (:52). „Beispiele sind die Niederlande oder skandinavische Länder“ (:52).

Die USA, Japan und Deutschland zählen zu „maskulinen“ Kulturen (:52). Sie sind mehr durch die "kriegerisch - männlichen" Eigenschaften gekennzeichnet: „Durchsetzungsfähigkeit, Gewinnorientierung, Erfolg und ein eher aggressives Verhalten“ (Dahl 2000:9, Reimer & Müller 2015:52). Dahl (2000:9) unterstreicht, dass bei dieser Kategorie keine strikte Trennung vorliegt, denn auch Männer weinen.

Die jeweilige Orientierung wird deutliche Einflüsse auf eine lokale Gemeinde haben. „Sind die eher feminin orientierten Gemeindekulturen stärker partizipatorisch, so neigen die maskulinen zu einer hierarchischen Ordnung, sind weniger empathisch und intoleranter gegenüber Meinungen von Minderheiten“ (Reimer & Müller 2015:52).

Risikobereitschaft und Unsicherheitsvermeidung

Ein weiterer Aspekt der Kultur hängt mit der Risikobereitschaft zusammen, ob das Risiko als Herausforderung oder eher als Bedrohung angesehen wird. Werden in einer Kultur „eher Chancen oder Gefahren“ gesehen, wird insbesondere aus ihrer Haltung gegenüber Neuem und bisher Unbekanntem erkannt (Reimer & Müller 2015:52).

Auch die Haltung der Menschen „zu Titeln, offiziellen Titulierungen, Abschlüssen und Diploma“ ist ein Indikator für diese Kulturdimension (:53). Dahl (2000:9) stellt treffend fest: Das deutsche Ausbildungssystem ist „eine wahre Hommage an die Unsicherheitsvermeidung: Selbst zum Verkaufen von Brötchen gibt es eine Ausbildung. Diese Vorstellung ist z.B. in Großbritannien absurd.“

Die Frage, wer darf was und wann und warum nicht, wird in Gemeinschaften auf der jeweiligen Seite der Kulturdimension ganz unterschiedlich beantwortet (Reimer & Müller 2015:52). „Auch diese Dimension hat enorme Bedeutung für die Gestalt lokaler Gemeinden. Sie wirkt sich auf das tägliche Miteinander der Glaubensgeschwister aus, bestimmt die Leitungsstruktur der Gemeinde und die Bereitschaft der Gemeinde zur Erneuerung“ (Reimer & Müller 2015:52).

Respekt vor sozialer Distanz

Folgende Fragen stellt Dahl (2000:10) in dieser kulturell vorprogrammierten Dimension: „In wie weit wird Hierarchie als naturgegeben angesehen? Welchen Respekt hat man vor Menschen in einer höheren Position?“ Zwei Ansichten dieser Haltung können in den folgenden Sätzen beschrieben werden: Der Respekt vor der eigenen Person steht in den Kulturen mit geringer sozialer Distanz an erster Stelle (Reimer & Müller 2015:53). „Be what you want to be“ ist mehr ein „Ausdruck des relativ niedrigen Respekts vor den gesellschaftlichen Hierarchien“ als individualistischer Anspruch (:53). Darin wird auch der amerikanische Traum, Aufstieg vom Tellerwäscher zum Multimillionär, sichtbar (Dahl 2000:10). In den Kulturen mit großer sozialer Distanz ist die Gesellschaft unverkennbar geschichtet, sodass großer Anstrengung notwendig ist, um die Seiten zu wechseln (Reimer & Müller 2015:53). Deswegen heißt hier der Leitsatz: „Be what you ought to be“ (:53).

Es ist offensichtlich, dass die jeweiligen Gegensätze dieser kulturellen Dimension deutliche Auswirkungen auf Gemeindegkultur, zum Beispiel in Struktur und Leitungsfragen haben werden. Ob die ältere Generation alle Zügel in der Hand hält und die jüngere Generation einfach folgen muss, ob „die Gebildeten in der Leitung sind und die weniger Gebildeten geleitet werden“, ob „bestimmte familiäre und traditionell gewachsene Strukturen“ umgesetzt werden oder ob man völlig moderne Strukturideen ausprobiert – all das wird wesentlich von der Aufstellung einer Gemeinde in dieser Kulturdimension abhängen (:53).

Partikularismus und Universalismus

Bei dieser von Trompenaars und Hamden-Turner identifizierten Dimension geht es um die grundsätzliche Frage, ob es nicht nur eine richtige Version des einzig Wahren - Partikularismus - oder nach den universellen Gesetzen - Universalismus - gesucht werden soll (Dahl 2000:10). In anderen Worten, sind „kulturelle Werte partikulär, also nur für eine

gewisse Situation gültig, oder universal, also allgemeingültig“, zu denken (Reimer & Müller 2015:54). Sind meine Glaubens- und Handlungseinstellungen „für alle und überall gut und wertvoll, oder eben nur für mich und meinen eingegrenzten Kontext“ (:54)?

Im Gemeindekontext wird die Einstellung bezüglich der Dimension entscheidend sein, ob unterschiedliche zweitrangige theologische Einsichten nebeneinander stehen bleiben dürfen, oder ob „eher rigide auf der eigenen Glaubensvorstellung beharren und diese der ganzen Welt als „letztes Wort der Wahrheit“ vermittelt wird“ (:54).

Monochronismus und Polychronismus

In dieser von Hall identifizierten Dimension geht es um Zeit, Zeitgefühl und Zeitverständnis (Reimer & Müller 2015:54). „Ist die Zeit das Maß aller Dinge? Und unterliegen wir der Zeit - oder die Zeit dem Menschen?“ – sind die Fragen in diesem Kontext (Dahl 2000:11). In monochronen Kulturen laufen zeitbedingte Prozesse strikt geordnet ab, daher gilt: „Einhaltung von Terminen ist Pflicht“ (Reimer & Müller 2015:54). Dagegen spielt die Zeit in polychronen Kulturen eine ziemlich untergeordnete Rolle, terminliche Abmachungen werden nicht genau eingehalten und ansonsten werden zeitbedingte Aufgaben nicht systematisch geordnet (Dahl 2000:11).

Es ist nicht schwer zu erkennen, dass auch diese Kulturdimension gemeindliche Entscheidungen und Abläufe wesentlich beeinflussen wird. In Sinne missionaler Gemeindegemeinschaft ist besonders zu berücksichtigen, ob die Orientierung in den jeweiligen Kulturdimensionen in Gemeinde und ihrem sozialen Umfeld stark voneinander abweichen. Bei dieser Dimension wäre zum Beispiel auf „die Frage nach der Gottesdienst-Zeit oder dem pünktlichen Anfang des Gottesdienstes“ und auf die entsprechenden Erwartungen der Menschen aus dem Gemeindeumfeld zu achten (Reimer & Müller 2015:54).

2.3.3 Geistlicher Charakter der Gemeinde

Die Kompetenzen und entsprechende Charakter der Gemeinde öffnen ihr die Türen für die Wirkung im sozialen Raum. Die ersten beiden Schritte der Charakteranalyse wurden bereits mit Analyse des Charakterprofils (Abschnitt 2.3.1) und der Kultur (Abschnitt 2.3.2) beschrieben. Ein weiterer Bereich der ganzheitlichen Potenzialanalyse ist die Untersuchung des geistlichen Charakters der Gemeinde. In diesem Zusammenhang spricht man auch von Spiritualität einer Gemeinde. Um die gemeindliche Spiritualität zu untersuchen, ist die Spezifika christlicher Spiritualität zu sowie entsprechende Messkriterien zu klären.

Was ist Spiritualität?

In der Fülle der verschiedenen Definitionen der Spiritualität finden sich folgende Gemeinsamkeiten:

„Unter Spiritualität wird stets etwas verstanden, das mit einem über- oder transrationalen Betrachten und Gestalten des Lebens zu tun hat, der Begriff steht für eine Haltung, für ein Tun, für einen Lebensstil, die aus einer bestimmten, die Welt übersteigenden Sicht der Welt resultieren [...]“ (Dahlgrün 2018:119)

Für einen Christen geht es hier um das Betrachten und Gestalten des Lebens auf Grundlage der Bibel im Blick auf die Ewigkeit mit dem dreieinen Gott. Dantzer (o. J.:3) spricht von „christlicher Spiritualität als Leben in der Gegenwart des Geistes“. Reimer zeichnet ein breites Bild der christlichen Spiritualität. Zu allererst definiert er christliche Spiritualität als eine wahre Beziehung zwischen Menschen und Jesus Christus. Diese Beziehung betrifft alle Lebensbereiche der Menschen:

„In ihm findet sie ihr Herz und ihre Frömmigkeit. Er ist ihr Anfang und Ende (Offb. 21,6), ihre Tür (Joh. 10,7), ihr Weg und ihre Erfahrung (Joh. 14,6). In ihm findet sie ihre Speise (Joh. 6,35) und das Licht im Dunkel dieser Welt (Joh. 8,12). Er ist ihr bester Lehrer und Coach (Joh. 10,11.14). Wahre christliche Spiritualität ist jesuanisch: Jesus Christus ist ihr Vorbild und die Quelle der Kraft“ (Reimer 2013:70).

Christliche Spiritualität zeigt sich in der Wirkung des dreieines Gottes. Christliche Spiritualität fragt immer nach dem „ewigen Ratschluss Gottes“, des Vaters und sie wird durch den Geist Gottes in alle Wahrheit geführt (Eph. 1,3-14). Der Wille des Vaters war die Grundlage für Jesu Sein, Kommen und Tun (Joh. 10,30). Die jesuanische Spiritualität kann sich nur durch unmittelbare Führung durch den Heiligen Geist entwickeln, sodass auch die Jünger erstmal auf die Erfüllung mit dem Heiligen Geist warten mussten (Apg. 1,8; Reimer 2013:70).

Des Weiteren kann auch von einer persönlichen Spiritualität gesprochen werden, wo der persönliche Glauben sowie Erfahrungen des dreieinigen Gottes durch Gebet, durch die Heiligen Schrift und im Alltag eine weitere Säule der Spiritualität darstellen.

Paulus schreibt über die Suche, die Hinwendung und die unmittelbare Anschauung folgendermaßen: „[...] mit allen Heiligen zu begreifen, was die Breite, die Länge, die Tiefe und die Höhe sei, und die Liebe des Christus zu erkennen, die doch alle Erkenntnis übersteigt [...]“ (Eph. 3,18-19). Begreifen, „bedenken, ertasten, erproben, wagen, scheitern, fallen, aufstehen, entdecken, erkennen ... darin geschieht der immerwährende spirituelle Prozess“ (Dantzer o. J.:8).

Ein Nachfolger Jesu durchlebt diesen spirituellen Prozess nicht nur allein, sondern „mit allen Heiligen“ (Eph. 3,18). Daraus ist dein weiterer bedeutender Aspekt der christlichen Spiritualität sichtbar. Und zwar ihre „ekklesiale“ Facette, „die nach der spirituellen Einheit aller Glieder am Leibe Christi trachtet“, weil alle Christen „zu einem Leib getauft“ sind. (1. Kor. 12,13; Reimer 2013:71). „Christliche Spiritualität ist seit jener nicht ohne die Gemeinschaft zu denken, vielmehr ist sie aus ihr erwachsen“ (Dahlgrün 2018:1). Ein Christ ist ein Teil der geistlichen Familie, in der christliche Spiritualität unter Brüdern und Schwestern besondere Form annimmt. Christliche Spiritualität ist in der Ortsgemeinde verortet, sie „flieht nicht aus der Welt, sondern weiß sich der Welt verpflichtet“ (Reimer 2013:71).

Kriterien christlicher Spiritualität

Wie kann Spiritualität gemessen werden? Was sind die Kriterien christlicher Spiritualität? Reimer und Müller (2015:62) sprechen vom breiterem Spektrum der Messkriterien:

„Entsprechend kann man die Intensität der Gotteserkenntnis und des Gottvertrauens, die Beziehung zum Vater, Sohn und Heiligen Geist definieren und die Treue zum Wort Gottes messen. Andere Kriterien gelebter Spiritualität können im Hören der Stimme Gottes und dem Reden mit Gott gefunden werden. Leidenschaftliche Nachfolge und Rettersinn wären weitere Kriterien.“

In der siebten Einheit des D.I.E.N.S.T.-Programms wird die Liebe und ihre Eigenschaften nach 1. Korinther 13,4-7 als Grundlage genutzt, um den Unterschied zwischen echtem oder falschem Dienen zu erklären (Hybels u. a. 2011:132–140). „Die Liebe ist langmütig und gütig, die Liebe beneidet nicht, die Liebe prahlt nicht, sie bläht sich nicht auf [...]“ (1. Kor. 13,4ff). Dabei werden die positiven Eigenschaften der Liebe und entsprechende entgegengesetzte gegenübergestellt. Hybels und andere stellen Folgendes fest (Hybels u. a. 2011:132): „Liebe ist wichtiger als geistliche Gaben“.

Welche Kriterien der Spiritualität können alle oben genannten Aspekte der Spiritualität zusammenführen, um christliche Spiritualität messen zu können? Die ganze Fülle der unterschiedlichen spirituellen Möglichkeiten wird eine besondere Frucht im Leben der Christen hervorbringen. „An ihren Früchten sollt ihr sie erkennen. [...]“ (Mt. 7,16). „Das Niveau der Spiritualität bzw. geistlicher Charakter eines Christen ist durch die Frucht des Geistes zu messen. Paulus beschreibt den Kontrast des Lebens im Geist zum Leben nach dem Fleisch (Gal 5,16-26) und ruft dazu auf, im Geist zu wandeln: „Wandelt im Geist, so werdet ihr die Lüste des Fleisches nicht vollbringen“ (Gal. 5,16). Dazu gibt er jeweils

konkrete messbare Kriterien. Das Leben im Geist Gottes ist das, worum es bei der christlichen Spiritualität geht. Dieses wird in der Frucht des Geistes durch ihre folgenden Facetten sichtbar: „Liebe, Freude, Friede, Langmut, Freundlichkeit, Güte, Treue, Sanftmut, Selbstbeherrschung“ (Gal. 5,22).

Facetten der Frucht des Geistes

Reimer und Müller (2015:62) stellen folgendes fest: „Der spirituelle Charakter der Gemeinde orientiert sich an der Frucht des Geistes, die jenen Marker spiritueller Kultur setzt, die über Anwesenheit oder Abwesenheit der Kraft des Heiligen Geistes in der Gemeinde entscheiden“. Um die Frucht des Geistes untersuchen zu können, werden ihre Facetten kurz beschrieben:

Liebe wird nie aufhören (1 Kor. 13,8), denn sie „ist aus Gott“ (1 Joh. 4,7). Diese Art von Liebe zeigte Jesus auf Golgatha, indem er sein Leben für die Menschen gab, als sie noch Sünder waren (Horton o. J.:185; Röm. 5,8). Diese Liebe ist offen sogar für Feinde (Mat 5,44) und diese Kraft bietet Gott seinen Nachfolgern an. „Christliche Spiritualität ist eine agapische Spiritualität. Sie wird allem anderen voran von der Liebe getragen. Wer geistlich lebt, wird von der Liebe zum Nächsten zum Einsatz gedrängt“ (Reimer & Müller 2015:62).

Freude ist das, was viele im Vergnügen zu finden versuchen und ein gewissen Maß an Erfüllung erleben (Horton o. J.:185). Wahre Freude erfahren diejenigen, die in der Hoffnung (Röm. 12,12) ihre Sorgen Gott abgeben und sich ihm trotz aller Umstände (2 Kor. 6,10) anvertrauen. „Christliche Spiritualität ist eine freudige Angelegenheit. Sie feiert Leben. Wer geistlich lebt, hat Grund zur Freude“ (Reimer & Müller 2015:62).

Friede kommt aus dem Bewusstsein, dass wir in rechter Beziehung zu Gott durch seinen Sohn stehen. Der Friede gründet sich in der Gewissheit, dass Gott „nach seinem Reichtum in Herrlichkeit in Christus Jesus“ (Phil. 4,19) für alle Bedürfnisse seiner Kinder sorgen wird (Horton o. J.:185). „Christliche Spiritualität wird getragen vom Geist der Versöhnung. Sie weiß sich von der Heilstat Christi getragen. Wer geistlich lebt, hat innere Harmonie erfahren und sucht diese mit seinen Nächsten“ (Reimer & Müller 2015:62).

Geduld ermöglicht, auf das in der Hoffnung zu warten, was nicht sichtbar ist (Rom. 8,25). Ob es um irdische, alltägliche oder auch himmlische, ewige Dinge geht, immer ist Ausdauer und Zeit notwendig. Die Geduld und diese Hoffnung sind im Vertrauen auf den Herrn

gegründet. „Christliche Spiritualität meidet Druck, sie trägt über Zeit und Raum, sie kann warten und ist von Gelassenheit getragen. Wer geistlich lebt, hat Ausdauer“ (Reimer & Müller 2015:63).

Freundlichkeit steht für „die sanfte, gütige, freigiebige, innere Haltung, die sich nach außen in größeren und kleineren Gefälligkeiten, in Wohltaten und Hilfsbereitschaft zeigt“ (MacDonald 1996:75). Freundlichkeit ist die „aktive Seite der Liebe“ (Ronsdorf & Fett o. J.:198). Dabei geht es nicht um „alles akzeptierende Toleranz“, sondern um eine Sicht auf den Menschen, der „von Gott geschaffen wurde und geliebt“ wird (Reimer & Müller 2015:63). Wer geistlich lebt, der lebt Menschen zugewandt.

Güte ist eine besondere Charaktereigenschaft eines Wohltäters. „Nun stirbt kaum jemand für einen Gerechten; für einen Wohltäter entschließt sich vielleicht jemand zu sterben“ (Rom. 5,7). Paulus hebt diese „charakterliche Vortrefflichkeit“ durch diesen Vergleich eines Gerechten und eines Wohltäters (MacDonald 1996:76). Er ist auch dann bereit Gnade zu erweisen und dem anderen beizustehen, „wenn dieser nach menschlichem Empfinden Ablehnung verdient. Christliche Spiritualität ist ein Raum der Gnade. Hier hat jeder eine zweite Chance verdient“ (Reimer & Müller 2015:62).

Treue steht für „Vertrauen auf Gott; die Tugend der Zuverlässigkeit, Aufrichtigkeit, Loyalität; das Nachahmen Gottes, der immer zu seinem Wort steht und verheißungstreu ist“ (Ronsdorf & Fett o. J.:198). Treue nach Vorbild Gottes bedeutet, „sich selbst, seinem Wesen, jedem gegebenen Versprechen und jeder anvertrauten Aufgabe treu zu sein“, auch wenn die Verbündeten stolpern (MacDonald 1996:77).

Sanftmut steht nicht für Schwäche und Ängstlichkeit, sondern für „Milde, Kraft und Lindigkeit“ (Ronsdorf & Fett o. J.:198). Der sanftmütige Mensch ist eher selbstlos als egoistisch und eher demütig als hochmütig (MacDonald 1996:78). „Er ist mutig, dabei aber nicht aggressiv, sondern von Liebe, Geduld und rechter Selbsteinschätzung getragen“ (Reimer & Müller 2015:64).

Selbstbeherrschung steht für Enthaltbarkeit und meint „Mäßigung, Zucht und Verzicht, und zwar in jedem Lebensbereich“ (MacDonald 1996:79). Ein enthaltbarer Mensch wird nicht durch den Zwang seiner Begierden und Leidenschaften durchs Leben getrieben, sondern übt sich in Selbstbeherrschung auf dem Weg zum himmlischen Ziel. Paulus drückt es so aus: „Jeder aber, der sich am Wettlauf beteiligt, ist enthaltbar in allem; jene, um einen

vergänglichen Kranz zu empfangen, wir aber einen unvergänglichen“ (1. Kor. 9,25). „Der geistliche Mensch lebt ein diszipliniertes Leben, weil sein Leben unter die Kontrolle des Heiligen Geistes gekommen ist“ (Reimer & Müller 2015:64).

Das Leben im Geist und in aktiver Gemeinschaft mit dreieinem Gott führt zur Frucht des Geistes, die von allem im Umfeld sichtbar und greifbar wird. Darum geht es bei der christlichen Spiritualität.

Nach den Erläuterungen zur Untersuchung der Potenziale und des Charakters der Gemeinde wird im nächsten Abschnitt ein weiterer wichtiger Aspekt der Potenzialanalyse betrachtet. Nämlich seine strategische Bedeutung für die Entwicklung der Gemeinde.

2.4 Potenzialanalyse – Strategische Bedeutung

Die Potenzialanalyse spielt beim strategischen Vorgehen im Gemeindekontext eine wichtige Rolle. Sie liefert die notwendigen Erkenntnisse bezüglich der Kompetenzen des Einzelnen und die Kernkompetenzen einer Gemeinde (Abschnitt 1.3.3), um eine entsprechende Missionsstrategie entwickeln zu können. Die Analyse und Entwicklung der Missionsstrategien sind bedeutende Themen in der Missiologie. Die Sicht auf die Potenzialanalyse im Kontext einer Strategie kann wertvolle Erkenntnisse liefern.

Die gesellschaftsrelevante Gemeindegliederung führt zu einer Gemeinde, die für die Menschen vor Ort bedeutsam ist. Auch viele Unternehmen begründen ihren wirtschaftlichen Erfolg u.a. darin, dass sie sich auf ihre potenziellen Kunden konzentrieren. Fahrzeughersteller, wie Mercedes und Toyota, IT-Firmen wie Microsoft und Apple sowie viele weitere Unternehmen auch aus anderen Branchen haben große Kundschaft und sind für sehr viele Menschen von Bedeutung. Auch arbeiten viele Gemeindeglieder sowie Menschen aus ihrem Umfeld bei solchen Unternehmen und füllen sich dort zuhause. Für die missionale Gemeindegliederung stellt sich somit die Frage: Wie kann die Potenzialanalyse von der Erfahrung der Topunternehmen samt ihren strategischen Vorgehensweisen profitieren? Und wie können diese im Kontext der Missionsstrategien genutzt werden? Was sind die Gemeinsamkeiten? Und wiederum, was sind mögliche Gefahren von diesen Ansätzen für den Gemeindebau? Diesen Fragen wird in diesem Abschnitt nachgegangen.

2.4.1 Notwendigkeit eines strategischen Vorgehens

Wie im Abschnitt 0 dargelegt, gibt es kritische Fragen bezüglich der Notwendigkeit von Missionsstrategien. Reifler (2009) greift die Diskussion auf der Grundlage „der biblischen, geschichtlichen und praktischen Missionsrealität“ auf (Reifler 2009:500). Er stellt folgerichtig fest, dass sowohl im Leben Jesu als auch im Wirken seiner Apostel klare Missionsstrategien zu erkennen sind (:503-506). Ebenso zeigt er unterschiedliche Gründe auf, warum heute aus der praktischen Sicht „ein verantwortliches missionarisches Handeln ohne Planung nicht mehr durchführbar“ ist (Reifler 2009:506). Bei der missionalen Gemeindegemeinschaft geht es auch nicht um einmalige Ruckaktionen von Einzelpersonen, sondern um eine kontinuierliche und gegenseitige Arbeit vieler Beteiligten. Dazu ist eine Strategie, ein wohl überlegtes Vorgehen von Nöten.

Was genau versteht man unter einer Strategie? Reifler verbindet in seiner Definition sowohl logische als auch geistliche Dimensionen einer Strategie im Gemeindekontext:

„In der Missionsstrategie geht es um das Definieren von klaren Missionszielen unter der Führung des Heiligen Geistes für eine Gemeinde, Missionsgesellschaft oder für den einzelnen Missionar und das Entwerfen von konkreten Schritten, wie dieses Ziel zur Ehre Gottes erreicht werden kann.“ (Reifler 2009:500)

Anstatt einer übergreifenden Definition nutzt Scheuss klare Aussagen, wie zum Beispiel „Strategie ist das Gegenteil von »aus dem Bauch heraus«“ (Scheuss 2016:13), die den wegweisenden Eindruck vermitteln sollen, wie eine Strategie auszusehen hat. Es geht um die klaren Ziele eines jeden Unternehmens, denn: „Wer nicht weiß, wohin er will, wird sein Ziel kaum je erreichen, auch wenn er mit doppelter Anstrengung daran arbeitet. Wer nicht weiß, welche Ziele er verfolgt, erkennt weder Fortschritt noch Rückschritt“ (:13). Friedrich, Malik und Seiwert (2018:5) nutzen einen schlagfertigen Slogan: Strategie bedeutet: „Konzentration Ihrer Kräfte auf das Wesentliche an der entscheidenden Stelle“.

Es wird schnell deutlich, dass Entwicklung und vor allem erfolgreiche Umsetzung einer Strategie eine systematische und intensive Auseinandersetzung mit dem Thema erfordert, denn „Strategiefindung ist kein »Copy &-Paste«“ (Scheuss 2016:14).

Ressourcenstrategien – nur ein Element der Strategie-Palette

Bevor die Bedeutung der Potenzialanalyse beim strategischen Vorgehen in weiteren Abschnitten analysiert wird, gilt es klar zu stellen, dass die Potenziale bzw. Ressourcen nur in den Ressourcenstrategien in Vordergrund stehen. Es gibt jedoch viele weiteren

strategische Vorgehensweisen, in denen andere Schwerpunkte eine zentrale Rolle spielen. Abbildung 5 zeigt eine Strategiepalette, in der Schoss alle von ihm untersuchten Strategien, die aus der Praxis von Spitzenunternehmen abgeleitet werden, in vierzehn Kategorien einordnet (Scheuss 2016:42). Daraus ist es ersichtlich, dass neben der Ressourcenstrategien andere

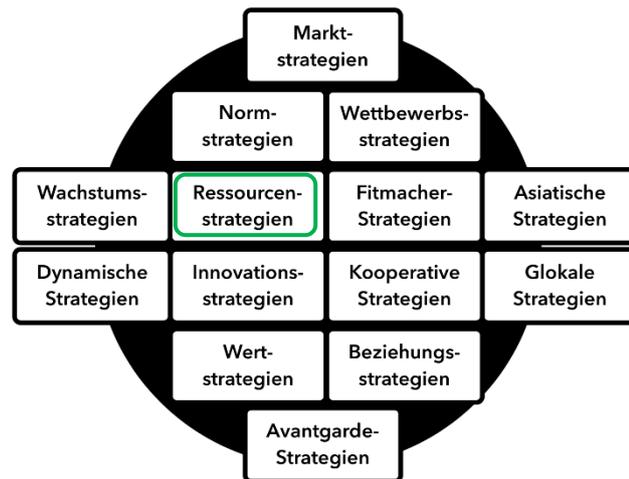


Abbildung 5 Strategie-Palette

andere Strategiekategorien gibt, bei denen Potenzialanalyse keine bzw. untergeordnete Rolle einnimmt. Dieser Umstand ist bei Strategiewahl zu berücksichtigen, um nicht einen falschen Eindruck entstehen zu lassen, dass die Potenzialanalyse bei strategischem Vorgehen auch in Gemeindefarbeit immer eine zentrale Rolle haben sollte.

Sondern um die Stärken bzw. Schwächen einer konkreten Strategie erkennen zu können, ist eine Übersicht aller vorhandener strategischen Möglichkeiten äußerst hilfreich. Zum Beispiel zeigt Reifler eine gewisse Vielfalt an verschiedenen Strategiemodellen und Missionsmethoden auf dem Missionsfeld, die aus „der geschichtlichen Situation und Missionsrealität“ erkenntlich sind (Reifler 2009:512). Strategiemodelle wie das Dominomodell, das Partnerschaftsmodell und das Integrationsmodell unterscheiden sich in der Frage, wie die Mission mit der einheimischen Kirche interagiert (:512-514). Die dabei angewandten Methoden - siebzehn Methoden werden bei Reifler behandelt - beschreiben meist die möglichen Schritte bis zur Gründung einer Gemeinde auf dem Missionsfeld (:516-533). Somit macht Reifler deutlich, dass optimale Strategie und die entsprechenden Schwerpunkte direkt von konkreter Situation zu wählen sind.

Ein Überblick über alle bestehenden strategischen Optionen wird nicht nur von einseitiger Sicht bei der Strategiewahl bewahren, sondern kann als eine Quelle für interessante Ideen, Prinzipien, positive als auch negative Erfahrungswerte auch für das strategische Vorgehen in der missionalen Gemeindefarbeit dienen. Eine gebührende Analyse der Konzepte aus der Strategie-Palette im Kontext der Gemeindefarbeit würde jedoch den Rahmen der Masterarbeit bei Weiten sprengen. Deswegen werden in den nächsten Abschnitten lediglich einige Aspekte der Ressourcenstrategien aufgezeigt, weil dort die

Potenzialanalyse als das zentrale Werkzeug in der Unternehmensentwicklung eingesetzt wird.

Zentrale Elemente strategischer Arbeit

Was kann aus der Fülle der Handlungsvorschläge erfolgreicher Unternehmen für das Vorgehen in der missionalen Gemeindegemeinschaft gelernt werden?



Abbildung 6 Strategieplanung - Modell der Harvard University

Trotz der vielen Unterschiede in den zahlreichen Strategien der säkularen Welt, kommen darin immer gleiche Elemente vor, z.B. Zeit, Ort, Leiter, Mitarbeiter, „Waren“, „Kunden“, usw. An diesen Stellen greifen die oft erprobten und erfolgreichen Prinzipien in der Analyse, Planung und Umsetzung der notwendigen Veränderungen ein. Schoss stellt folgerichtig fest, dass alle diese Strategien immer wieder gleiche Inhaltsschritte haben, die im Modell der Harvard University (Abbildung 6) dargestellt sind (Scheuss 2016:34). Das Modell besteht aus sechs Schritten, die durch vier Phasen / Meilensteine umringt sind. Es handelt sich um einen kontinuierlichen Prozess, der nie aufhört, wie das Leben der darin involvierten Menschen selbst.

Die angegebenen Schritte und Phasen sind abstrakt genug, sodass sie auch im Kontext der Gemeindegemeinschaft durchgespielt werden können. Dabei werden erfahrene Gemeindegemeinschaftler mit Gewissheit viele Analogien erkennen und womöglich auch auf blinde Flecken in eigenen Konzepten aufmerksam werden. Auf diese Weise können bereits vorhandene Vorgehensweisen in Gemeinden verifiziert und verbessert werden. Darüber hinaus können

auf dieser Basis eigene Ideen zu den ganzheitlichen Strategien entwickelt werden. Außerdem gibt es zu jedem einzelnen Element des Modells allerhand durch die Jahre erprobte Prinzipien und Erfahrungswerte, die eine missionale Gemeindearbeit in ihrem strategischen Vorgehen bereichern können.

Nach der Erläuterung der Grundlagen wird in den nächsten Abschnitten die Potenzialanalyse im Rahmen des strategischen Ansatzes untersucht.

2.4.2 Potenzialanalyse - Werkzeug der Veränderung im Gemeindekontext

Es stellt sich folgende Frage: Zu welchem der sechs in Abbildung 3 erwähnten Schritte des Modells der Harvard University kann die Potenzialanalyse zugeordnet werden? Die Antwort liegt auf der Hand: es handelt sich um den ersten Schritt, die SWOT-Analyse. Was kann man von diesem oft eingesetzten Werkzeug für die Potenzialanalyse im Gemeindekontext lernen?

SWOT-Analyse bietet eine einfache und dennoch starke Methode die Ausgangslage zu bestimmen. Die Innen- und Außenbetrachtung wird mit negativer und positiver Sichtweise verknüpft. Dabei ergeben sich Stärken und Chancen sowie Schwächen und Gefahren. „Wer es verpasst, die Einschätzung der Gegenwart und der Zukunft realitätsnah zu erfassen, vergibt sich Chancen“ (Scheuss 2016:33). Die entsprechenden Leitfragen des jeweiligen Quadranten



Abbildung 7 SWOT-Analyseraster

helfen dabei, tiefer auf den Grund der Erfolge oder Misserfolge nicht nur für heute, sondern auch für morgen zu schauen und geben somit die Richtung der Analyse an. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse bilden die Grundlage für die weiteren Schritte aller Strategiekonzepte, wobei die Gewichtung der vier Quadranten den Unterschied ausmacht.

Aus dieser kurzen Darstellung der SWOT-Analyse sind bereits wichtige Prinzipien und Gemeinsamkeiten für die Potenzialanalyse erkennbar. So sind Innen- und Außenperspektiven für eine zielführende Potenzialanalyse im Sinne missionalen Gemeindearbeit unbedingt erforderlich. Die kirchliche Gemeinwesenarbeit (Abschnitt 0)

ist der Ort, wo innere und äußere Kontexte aufeinandertreffen. Hier soll die Analyse der Chancen und Gefahren ausgewogen stattfinden. Darüber hinaus soll die Potenzialanalyse sicher feststellen, was eine lokale Gemeinde besonders in Vergleich zu anderen Akteuren in ihrem sozialen Raum, ihren „Konkurrenten“, auszeichnet (dazu mehr in Abschnitt 0). Mit anderen Worten: Was ist die besondere Berufung der Gemeinde vor Ort? Um stabil erfolgreich zu sein, soll die Potenzialanalyse nicht nur auf heute, sondern unbedingt auch auf morgen schauen. Hier spielt der kulturell relevante Gemeindebau (Abschnitt 2.1.1) eine wichtige Rolle.

Außerdem ist es selbstverständlich, dass sowohl die SWOT-Analyse als auch die Potenzialanalyse nicht zum Selbstzweck da sind, sondern nur als Teil eines Ganzen einen Sinn ergeben. Ohne dieses Ganze, die gesamte Strategie klar zu verstehen, ist es auch nicht möglich die ganzheitliche Potenzialanalyse im Interesse missionalen Gemeindearbeit durchzuführen. So ist auch die Potenzialanalyse nur einer der Schritte im strategischen Verfahren zur gesellschaftsrelevanten Gemeindearbeit, welches im Abschnitt 3.2 beschrieben wird.

Praxis Beispiel von Attila Reimer

Die SWOT-Analyse wird auch im Gemeindekontext eingesetzt. Einige Beispiele für die Durchführung sowie die Grundlagen der SWOT-Analyse in einer Gemeinde werden von Attila Reimer (2012) beschrieben. Die Besonderheiten der SWOT-Analyse im Gemeindekontext fasst er so zusammen:

„Die Implementierung der SWOT-Analyse in den Strategieprozess der Gemeinde soll helfen, die bereits vorhandenen Informationen, Ideen, Warnsignale, Befürchtungen, prophetische Sichtweisen etc. strukturiert zu sammeln und auszuwerten. Die SWOT-Analyse ersetzt nicht die geistliche Vorbereitung, Begleitung und Leitung der Veränderung der Gemeinde. Sie liefert aber auf eine einfache und jedem Teilnehmer verständliche Weise eine Fülle an Informationen, die für den weiteren Weg ausgesprochen nützlich sein werden.“ (Reimer 2012:64)

„Missionare bräuchten Führung durch den Geist Gottes und nicht Strategien“ (Reifler 2009:500). Solche grundsätzlichen Bedenken gegen strategisches Vorgehen im Gemeindekontext wurden bereits in Abschnitt 0 und 2.4.1 adressiert. Eine weitere große Quelle der Unsicherheit liefert das fehlende Bewusstsein der Ortsgemeinde über ihre Kompetenzen, Möglichkeiten und Kräfte. Im Vordergrund stehen eher solche Bedenken: „Wir sind zu wenige. Wir sind zu alt. Wir können so wenig bewirken. Wir haben keine Kräfte. [...] Was können wir kleines Häuflein Christen schon bewirken? [...] Es soll alles

so bleiben wie bisher“ (Reimer 2012:73). Wie verfahren solche Fälle auch erscheinen mögen, können sie sich in kurzer Zeit durch systematisches Aufzeigen verborgener Potentiale deutlich verbessern. Attila Reimer beschreibt einen Fall aus seiner Praxis, wo die SWOT-Analyse bei einem Workshop als wesentliches Element zum Einsatz kam, folgendermaßen:

„Die Grundstimmung der Gemeinde war zu Beginn des Workshops eher als mittelmäßig zu bezeichnen. Am Ende des Workshops haben wir erneut abgestimmt und ein Stimmungsbild gebeten. Es war offensichtlich [Abbildung 8], wie die Visualisierung der eigenen Kräfte und Chancen der Gemeinde Motivation gab, die Zukunft hoffnungsvoll anzugehen.“ (Reimer 2012:73–74)

Die SWOT-Analyse kann auch in ihrer Originalform in Gemeinden eingesetzt werden. Sie ermöglicht mit verhältnismäßig wenig Aufwand schnell ein Überblick über Status quo und Chancen zu verschaffen. Die gewonnenen Daten sollen jedoch durch eine tiefere Untersuchung verifiziert werden.

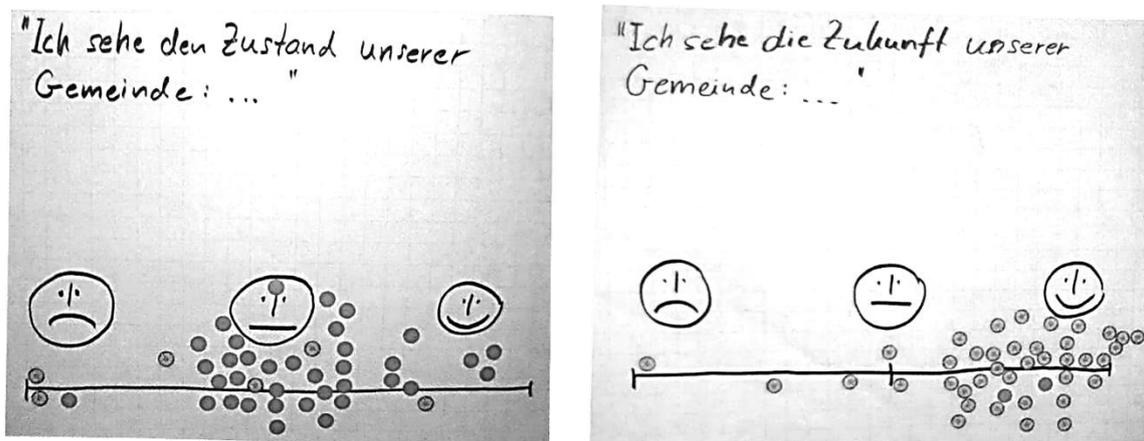


Abbildung 8 Verbesserung der gefühlten Situation durch die SWOT-Analyse

Durch ihre verschiedenen Perspektive bietet die Potenzialanalyse den nötigen Tiefgang im Gemeindekontext. Sie hat jedoch einige Gemeinsamkeiten mit der SWOT-Analyse, die im nächsten Abschnitt betrachtet werden.

2.4.3 Potenzialanalyse – Kernkompetenzen und Spezialisierung

Ein Unternehmen lässt sich auch als Bündel von Kernkompetenzen begreifen (Scheuss 2016:90). Für die Ressourcenstrategien zur Unternehmensentwicklung gilt das Motto – „Kernkompetenzen: Vorsprung durch exzellente Leistung“ (Scheuss 2016:85). Anstatt von Kompetenzen wird oft von „Ressourcen“ gesprochen, womit alle materielle, im-materielle,

finanzielle und organisatorische Ressourcen gemeint sind (Scheuss 2016:87). „Die immateriellen Ressourcen spielen eine zentrale Rolle für den Erfolg“, weil sie nicht so einfach durch Wettbewerber kopier- und substituierbar sind (:87). Zu ihnen gehören u.a. die „spezifischen Fähigkeiten [...] sowie das spezielle Know-how der Mitarbeitenden“ (:87). Zwischen materiellen und immateriellen Ressourcen bestehen enge Wechselwirkungen, dennoch wird die Materie durch den Geist bestimmt (Friedrich u. a. 2018:35). Friedrich und andere führen folgerichtig aus:

„Dem Handeln gehen Ideen, Überzeugungen, Wünsche, Bedürfnisse oder Visionen voraus, aber auch Ängste und Zwangsvorstellungen. Ob ein Mensch oder ein Unternehmen Erfolg hat oder nicht, wird nicht von der Menge des Kapitals, sondern von dem Geist bestimmt, der hinter seinen Aktionen steht.“ (Friedrich u. a. 2018:35)

Potenzialanalyse wird in diesen Strategien vielseitig eingesetzt. Dabei werden Schlüsselbereiche bzw. Schlüsselpersonen, besonderes Know-how hinter erfolgreichen Geschäften, Gründe für die gute Außenwahrnehmung sowie besondere Bereiche im Vergleich zu anderen Spitzenanbietern festgestellt (Scheuss 2016:90). Den Kern dieser Errungenschaften bilden die besonderen Kompetenzen des Unternehmens. Welche davon gehören zu den aktuellen Kernkompetenzen? Auf der Suche nach der Antwort auf diese Frage kann die folgende Methode der Potenzialanalyse unterstützen.

So lassen sich die Spitzenfähigkeiten in Bezug auf die zwei folgenden Dimensionen bewerten: Markteffektivität – der wahrnehmbare Kundennutzen und Kompetenzführerschaft im Vergleich zu den anderen Anbietern (:91). Aus der Kombination der Analyseergebnisse auf beiden Dimensionen werden die folgenden vier Kompetenzfelder (Abbildung 9) abgeleitet (Scheuss 2016:91–92):

1. Basiskompetenz - keine Wettbewerbsvorteile, da auch von anderen beherrscht, jedoch als Grundlage für das Geschäft notwendig.
2. Schlüsselkompetenz - Wettbewerbsvorteile auf eine gewisse Zeit, da rasch aufholbar, wesentlicher Beitrag zum Kundennutzen.
3. Potenzialkompetenz - hohe noch nicht in echten Kundennutzen realisierte Kompetenz.

4. Kernkompetenzen - herausragende, firmenspezifische Fähigkeiten, hoher Kundennutzen.

Aus den daraus gewonnenen Erkenntnissen können klare Prioritäten für den Ausbau und Weiterentwicklung des Unternehmens abgeleitet werden. Wie es genau in der Praxis von Topunternehmen umgesetzt wird, erläutert Scheuss in zahlreichen Beispielen zu den jeweiligen Strategien (Scheuss 2016:91).

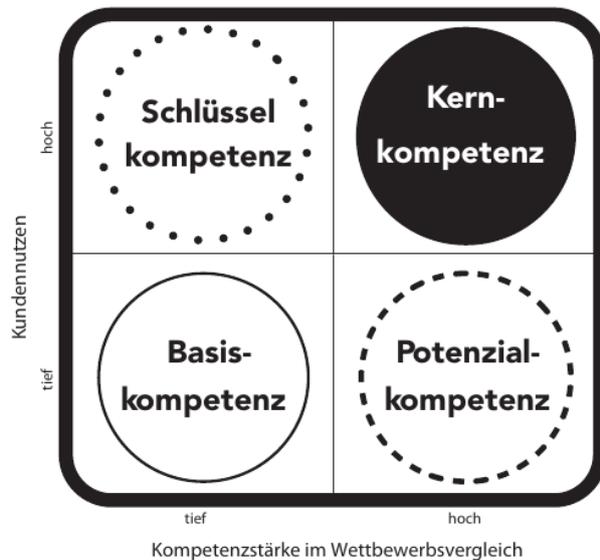


Abbildung 9 Das Kernkompetenz-Portfolio

Darüber hinaus bietet die Potenzialanalyse passende Hilfsmittel für besondere Situationen.

Um beispielsweise in einem dynamischen Umfeld erfolgreich zu sein, ist besondere Pflege der drei folgenden dynamischen Kompetenzen für Wandel, Gestaltung und Anpassung unabdingbar (:95): Wahrnehmungs-, Entscheidungs- und Umsetzungskompetenz. Dazu bieten Ressourcenstrategien jeweils entsprechendes Know-how, Prozesse und Methoden, bei denen die Potenzialanalyse eine zentrale Rolle spielt (:95).

Diese und weitere hier nicht erwähnten Hilfsmittel aus Ressourcenstrategien der Topunternehmen werden sicherlich auch für die Potenzialanalyse im Gemeindekontext hilfreich sein und eröffnen somit neue Perspektiven.

Von Kernkompetenzen zur Spezialisierung

Im Hinblick auf die Anwendung der Kernkompetenzen in der strategischen Unternehmensentwicklung machen Friedrich und andere folgende hilfreiche Klarstellung:

„Mit dem Rat, man möge sich doch auf seine Kernkompetenz konzentrieren, können neunzig Prozent aller Unternehmer nichts anfangen. Mit Ausnahme der diversifizierten Konzerne machen nämlich fast alle Unternehmen das, was ihren Kernkompetenzen entspricht. Sie kommen mit einer solchen Strategie keinen Millimeter weiter. Was ihnen wirklich hilft, ist eine Spezialisierung.“ (Friedrich u. a. 2018:20)

Was ist mit Spezialisierung gemeint?

In der Natur ist die Spezialisierung der Arten in Bezug auf ihre Nahrungsgrundlagen sichtbar. So spezialisierten sich alle Lebewesen auf „Lücken“ (Nahrungsgrundlagen) entsprechend ihrer Eigenart und entwickelten „ihre Fähigkeiten in die Lücke hinein“

(Friedrich u. a. 2018:20). In diesem *Nischenmarkt* sind die geringsten Widerstände und die „günstigsten Entwicklungsmöglichkeiten“ zu finden (:20).

Ein weiteres Beispiel der natürlichen Spezialisierung ist in den physikalischen Gesetzmäßigkeiten zu finden. Um Widerstände auch mit geringem Kraftaufwand möglichst leicht zu überwinden, sollen die „die Kräfte spitz formiert“ werden (:20). Um Widerstände zu überwinden, erfand der Mensch spitze oder scharfe Werkzeuge, wie: „Faustkeile, Steinbeile, Nägel, Bohrer oder Laserstrahlen“ (:20).

Diese Analogie kann genauso auf geistige oder soziale Widerstände und Kräfte gezogen werden. Mit der Abbildung 10 visualisieren Friedrich und andere (2018:20) folgende

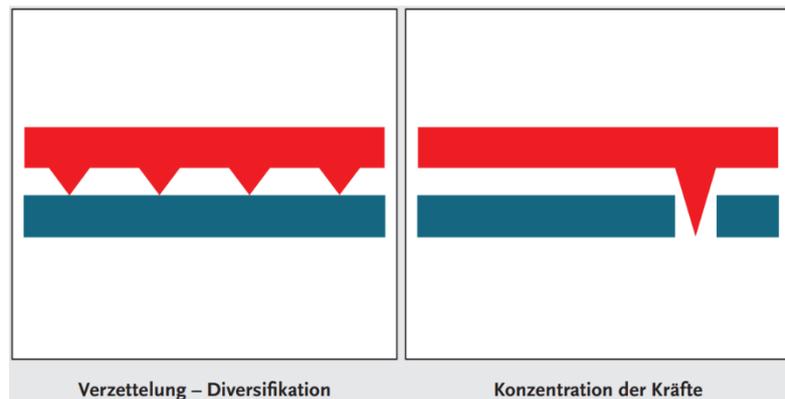


Abbildung 10 Konzentration der Kräfte statt Verzettlung

Feststellung: „Die Frage, ob man seine Kräfte spitz formiert oder nicht, entscheidet darüber, ob man Erfolg hat, einen schnellen Durchbruch schafft oder ob man im Durchschnittlichen hängen bleibt“. Eine bekannte Volksweisheit lautet: Übung macht den Meister. Menschen, die sich ganz darauf konzentrieren, dasselbe zu tun, sind immer erfolgreicher als diejenigen, die ihre Energie in verschiedene Aktivitäten stecken und letztendlich nichts richtig tun können (:20).

2.4.4 Potenzialanalyse - Beseitigung des Minimumfaktors

Die Potenzialanalyse stellt die Kernkompetenzen fest und weist dadurch den Weg zur erfolgreichen Weiterentwicklung. Ein weiteres wichtiges Ergebnis der Potenzialanalyse ist aber auch die Feststellung der aktuellen und möglichen zukünftigen Schwächen und Gefahren. Diese lassen sich mit Hilfe des sogenannten Minimumgesetzes ermitteln.

Das externe Umfeld, die eigentliche Zielgruppe, will sich zu derselben Zeit auch weiterentwickeln. Der externe Minimumfaktor ist das Element, was diesen „völlig natürlichen Selbsterhaltungs- und Entwicklungstrieb behindert“ (Friedrich u. a. 2018:28). Je früher das Unternehmen die Interessen und Bedürfnisse der Zielgruppe berücksichtigt, desto schneller und einfacher werden die täglichen Widerstände, interne Engpässe, fallen (:28-29). Daraus wird deutlich, dass der externe Minimumfaktor immer mit größerer Priorität als der interne zu behandeln ist. Das heißt, der externe Engpass definiert „stets das kurzfristige Ziel“ (:29). Friedrich und andere unterstreichen:

„Wenn Sie Ihrer Zielgruppe genau das anbieten, was sie dringend zu ihrer Weiterentwicklung benötigt, haben Sie den wirkungsvollsten Punkt getroffen und besitzen die stärkste Machtposition. Wenn Sie der Zielgruppe mit Ihren Leistungen helfen, diesen Engpass zu überwinden, können Sie sich der größten Nachfrage und des größten Erfolges sicher sein.“ (Friedrich u. a. 2018:28–29)

Es ist sehr interessant festzustellen, dass ähnliche Gedanken und Fragestellungen in Gemeindefarbeit vorzufinden sind. Die Potenzialanalyse kann eben die entsprechenden Mängel, z.B. im Charakter der Gemeinde, offenbaren und dadurch für ihre nachhaltige Beseitigung beitragen.

2.5 Potenzialanalyse – Bausteine im missionalen Gemeindebau

Kapitel 2 befasste sich mit der theologischen Klärung der Bedeutung, des Stellenwerts und der Rolle der Potenzialanalyse für die missionale Gemeindefarbeit, indem die folgenden Fragen beantwortet wurden:

- Was macht eine ganzheitliche Potenzialanalyse für missionale Gemeindefarbeit aus?
- Was sind es für Potenziale, die im Gemeindekontext analysiert werden sollen?
- Welche Rolle spielen sie für den Auftrag der Gemeinde in der Gesellschaft?
- Welche strategische Bedeutung hat die Potenzialanalyse für Gemeindeentwicklung?

In den folgenden Abschnitten geht es darum, die vorangegangenen Ausführungen zu diesen Fragen auf der Grundlage des Wesens missionaler Gemeindefarbeit (Abschnitt 1.3.1) zusammenzufassen und daraus Bausteine für einen missionalen Gemeindebau zu formen.

2.5.1 Gemeinde als Werkzeug der Mission Gottes in der Welt

Die Notwendigkeit von Potenzialanalyse wird umso nachvollziehbar, sobald die Rolle und Stellung der Gemeinde im Reich Gottes klar werden. Der Auftrag der Gemeinde ist, als Gesandte Gottes seine Mission in der Welt umzusetzen. Der konventionelle Gemeindebau ist nach innen und der gesellschaftsrelevante Gemeindebau nach extern fokussiert. Um diesen Unterschied zwischen gesellschaftsrelevanter und konventioneller Gemeindegearbeit klarer zu sehen, sind die folgenden Aussagen hilfreich:

"Gemeindeorientierte Menschen suchen danach, Menschen in die Gemeinde zu bekommen. Reich-Gottes-orientierte Menschen suchen danach, die Gemeinde selbst in die Welt zu bekommen. Gemeindeorientierte Menschen sind darum besorgt, wie die Welt die Gemeinde verändern kann, Reich-Gottes-orientierte Menschen arbeiten daran, wie die Gemeinde die Welt verändert." (Schindler 2010:55)

„Dein Reich komme [..], wie im Himmel also auch auf Erden“ (Mt. 6,10) sind die Worte aus dem Vaterunser Gebet, das Jesus den Jüngern beigebracht hat. „Denn so hat Gott die Welt geliebt, dass er seinen eingeborenen Sohn gab [...] (Joh. 3,16). Gott geht es um seine geliebte Welt und Gott ist der Hauptakteur des Gemeindebauens, der seinen Plan in seinem Wort offenbart. Gesellschaftsrelevanter Gemeindebau wird somit mit tiefgehender theologischer Reflexion der Heiligen Schrift betrieben. Diese Welt soll nach und nach zum Reiche Gottes verwandelt werden, wo Gottes Wille erfüllt wird. Die dazu notwendigen und wiederum von Gott vorbereiteten ganzheitliche Potenziale (Abschnitte 2.1.1, 2.2) der Gemeinde sollen entdeckt werden, um die Mission Gottes als Werkzeug in seiner Hand weiter zu treiben.

Missionale Atmosphäre – Wertschätzung der Menschen an der Peripherie der Kirche

Eine weitere gute Erklärung für die Notwendigkeit einer ganzheitlichen und umfassenden Betrachtung der Humanpotenziale liefert Baumert (2020) in seinem Beitrag mit dem Titel „Trinitarische Dimension der Charismen zum missionalen Gemeindeaufbau“. Zu den theologischen Zusammenhängen bezüglich der Herkunftsfragen von Gaben sowie deren Typenvielfalt (Abbildung 3, Baumert 2020), unterstreicht er einen zusätzlichen wichtigen Aspekt bezüglich der Gnadengaben im missionalen Ansatz. Und zwar, dass alle Menschen

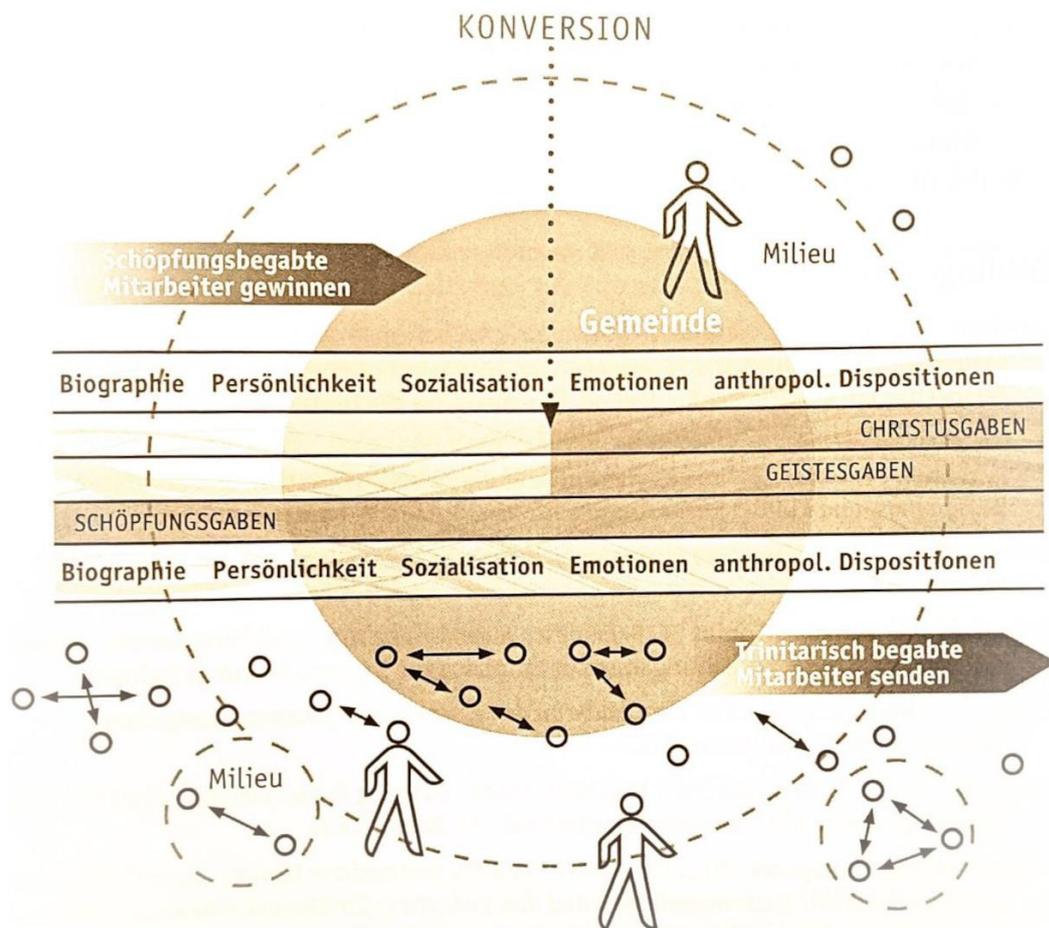


Abbildung 12 Trinitarische Dimension der Charismen als missionaler Ansatz

von Gott begabt sind und er nicht nur Gemeindeglieder, sondern auch viele andere, „die eher an der Peripherie der Kirche leben“ für seine Mission einsetzen möchte (:215).

„Die Beantwortung der Frage, wie sich Charismen an unsere Biografie, Bildung und Begabungen anschließen, beginnt mit der Gottesebenbildlichkeit des Menschen. Mann und Frau sind „nach dem Bild Gottes“ erschaffen (Gen 1,27). Der Mensch ist bindungsfähig und begabungswürdig. [...] Aus der Gottesebenbildlichkeit aller Menschen resultieren also schöpferbedingte Gaben. Sie spiegeln die Fähigkeiten des Menschen wider, die das ganze Menschsein, seine Persönlichkeit (Denken, Wollen, Fühlen, Handeln), seine Sozialisation und Biografie, seine sozialen Beziehungen und sein kulturgestaltendes und kreatives Schaffen einschließen. Hinzu kommen kommunikativ-visuelle, kognitive wie affektive Begabungen“ (Baumert 2020:213).

Dieser Zusammenhang ist auf der Abbildung 12 links vor Konversion dargestellt. Die Menschen bringen ihre Begabungen gerne dort ein, wo sie zuhause sind, eine Aufgabe als sinnvoll erachten und sich verstanden und wertgeschätzt fühlen. Genau dazu sollen kulturrelevanten Gemeindebau und der entsprechende Charakter (Abschnitte 2.1.2, 2.3) der Kirche beitragen. Die entsprechenden Kompetenzen der Gemeindeglieder werden solche

Begegnungen, z.B. in gemeinsamen Projekten, mit den Menschen an der Peripherie der Kirche ermöglichen. Darüber hinaus werden die Gemeinden durch ihr Know-how in der Potenzialanalyse einen Blick für die besonderen Talente der Menschen entwickeln. „In der Kooperation mit Christen entsteht ein ‚charismatischer Raum‘ bzw. eine offene, von Gottes schenkender Gnade bestimmte missionale Atmosphäre“ (Baumert 2020:218). Dies ist eine der besonderen Verkündigungsform des Evangeliums durch missionale Gemeinden.

Missional in *third places*

In diesem Zusammenhang ist auf einen anderen Ansatz der missionalen Gemeindebau hinzuweisen. Und zwar ist missionaler Gemeindebau nicht auf die lokale Gemeinde beschränkt, sondern erweitert das Reich Gottes aus geistlicher und sozialer Perspektive in unterschiedlichen Kontexten.

In seinem Buch „Das Jesus-Modell“ (2010) stellt Schindler aussagekräftig diesen Sachverhalt als Unterschied zwischen missionarischen und missionalen Bestrebungen der Nachfolger Jesus dar. Demnach leben missionarisch gesinnte Jünger Jesu unter Nichtchristen, „wollen sie für Jesus gewinnen und sie anschließend in die Gemeinde eingliedern“ (Schindler 2010:55). Für diese Christen ist die Ortsgemeinde der Lebensmittelpunkt, „denn die Gemeinde bildet den Kontext, in dem Menschen in ihrem Leben mit Jesus wachsen, ihre Gaben entdecken, sich für andere einsetzen“ (Schindler 2010:55). Die missional ausgerichteten Nachfolger Jesu erweitern das Reich Gottes, auch indem sie sich in so genannten *third places* „einnisten“ und „heimisch“ werden (:55). Darunter werden Orte verstanden, wo Nichtchristen ihre Freizeit verbringen und ihre Kontakte pflegen - das soziale Umfeld, getrennt von den zwei üblichen sozialen Umgebungen wie Zuhause und Arbeitsplatz. Durch das Zeugnis der missional Ausgerichteten bricht dort Gottes Reich an. Das neue Leben entsteht und gedeiht unter Nicht-Glaubenden an ihrem bisherigen Lebensmittelpunkt (Schindler 2010:55). Schindler fasst die fruchtbare Wirkung beider Ansätze wie folgt zusammen:

„Die von Christus erfassten Menschen kehren nicht in die doch recht fremde Welt einer christlichen Gemeinde ein, sondern erleben eine ernsthafte Nachfolge in ihrem gewohnten Kontext. Missionarische Christen führen die Frucht in die Gemeinde zurück, missionale Christen lassen die Frucht in der alten Umgebung selbst fruchtbar werden.“ (Schindler 2010:55)

In diesen unterschiedlichen Kontexten möchte Gott seine Nachfolger, seine Gemeinde einsetzen. Demnach ergänzen sich die beiden Ansätze, denn auch Jesus wirke sowohl

missionarisch als auch missional. Die Jünger Jesu wurden zum Beispiel aus ihrem Kontext in das neue Lebensmittelpunkt berufen, wo sie sich nach Jesus ausrichteten und mit ihm unterwegs waren. Wiederum wirkte Jesus auch missional, indem er mit den Ausgegrenzten an ihren *third places* viel Zeit verbrachte, „Gottes Reich unter ihnen aufkommen sah - und sie dort unter ihresgleichen zurückließ. Denn neues Leben sollte unter denen um sich greifen, die sonst weder den Mut noch den Wunsch hatten, in eine bestehende Gemeinschaft einzutreten“ (Schindler 2010:55).

Die *third places* sind dennoch eher als Ausnahme zu sehen, denn die lokale Gemeinde ist berufen in ihrem Kontext Salz und Licht (Mt. 5,13) zu sein. Diese ganzheitliche Sicht der Rolle der Gemeinde als Gesandte Gottes machen deutlich, dass jedes Gemeindeglied gefordert ist, sein Potenzial in der Mission Gottes in ihrem konkreten Kontext einzusetzen.

2.5.2 Gemeinde als kompetenter Gabenverwalter

Kirche wird in den jeweiligen Kontext gesandt und mit den dort notwendigen Gaben ausgestattet, damit sie die Verantwortung für die Mission Gottes im Lebensraum der Menschen übernehmen kann. Leider sieht die Realität in den Kirchen jedoch anders aus, wie Baumert treffend feststellt:

„Wenn Gott den Gemeinden durch die Charismen seine göttliche Qualität schenken und sie bevollmächtigen will, sollte es angesichts mehrheitlich schrumpfender Kirchen und überforderter Hauptamtlicher als Chance erkannt werden, sich vertieft mit den Charismen auseinanderzusetzen und analog zum kulturellen Milieu der Gemeinde Mitarbeiterinnen zu fördern bzw. diese gabenorientiert zu gewinnen. Natürlich hat die angestrebte charismatische Gemeinde auch ihren Preis: Gemeindeglieder müssen zur gabenorientierten Mitarbeit und somit zur Mündigkeit angeleitet werden“ (Eph. 4,11-14) (Baumert 2020:209).

Diese Chance soll eben durch die Potenzialanalyse in den Gemeinden ergriffen werden, um die Vielseitigkeit der Kompetenzen der Nachfolger Jesu offen zu legen und zu fördern. Nur so kann die Gemeinde als Leib Christi den herausfordernden Auftrag in ihrem Kontext erfüllen. An dieser Stelle soll auf eine der zentralen Voraussetzungen bzw. Rahmenbedingungen für die Durchführung der Potenzialanalyse insgesamt wie auch für diesen spezifischen missionalen Baustein deutlich hingewiesen werden. Es geht darum, dass die Kirchenleitung die Notwendigkeit und Bedeutung einer ganzheitlichen Potenzialanalyse erkennt und bereit ist, sich selbst als kompetente Gabenverwalter aufzustellen, um dann die Kirchenmitglieder für eine gabenorientierte Beteiligung auszurüsten. Mehr dazu in Abschnitt 3.1.3, "Alles steht und fällt mit der Leitung".

Förderung der geistlichen Gaben

In Abschnitt 2.4.3 wurde die zentrale Rolle von den „im-materiellen“ Ressourcen für den Erfolg von Unternehmen unterstrichen. Diese spezifischen Fähigkeiten und das spezielle Know-how sind eben schwer oder gar nicht durch Wettbewerber kopier- und ersetzbar. Kompetenzen dieser Art sind umso mehr auf der geistlichen Kulturebene der Gemeinde im Vergleich zu anderen sozialen Akteuren im Umfeld zu suchen.

Christen wissen, dass der Jesu Tod am Kreuz sie von der Sklaverei der Sünde befreite. Die meisten können auch sehr detailliert davon berichten, was genau diese Knechtschaft in persönlichen Leben ausmachte. Wiederum sind sehr wenige in der Lage zu benennen, wozu sie persönlich nach der Befreiung berufen worden sind und welche besonderen persönlichen Gaben ihnen zugeteilt sind. Reimer spricht hier von weniger als 5% und stellt folgerichtig klar: „Nicht nur Erlösung findet im Kreuzestod Jesu ihren theologischen Grund, sondern auch die Erneuerung. Nicht nur Befreiung, sondern auch Begabung. Nicht nur die Auflösung des alten versklavten Lebens, sondern auch der Aufbau des Neuen“ (Reimer 2006:4). Die Autoren von D.I.E.N.S.T stellen sich die Frage, warum Gaben in ihrer Vielfalt in Gemeinden oft nicht zum Einsatz kommen. „Mögliche Gründe sind Unwissenheit, Faulheit, falsche Bescheidenheit oder unangenehme Konsequenzen“ (Hybels u. a. 2011:116). Es sind weniger als 15% der Befragten in den Gemeinden in der Lage die in der Bibel erwähnten Gaben des Geistes aufzuzählen (Reimer 2006:4).

Bevor also die geistlichen Kompetenzen in der Potenzialanalyse erfasst werden können, muss festgestellt werden, ob in der Gemeinde das Thema Geistesgaben adäquat bekannt ist und ob die Gemeindeglieder ihre Gaben entdeckt haben. Wenn es nicht der Fall ist, wird ein entsprechendes Seminar vorab stattfinden müssen. So ein Seminar kann einen guten Einstieg in das Thema ermöglichen. Eine intensive persönliche Beschäftigung mit den geistlichen Gaben kann durch einige gute Hilfsmittel unterstützt werden. Dazu mehr in Abschnitt 4.2.4.

Falscher Platz - Überforderung und Frustration

„Werden Aufgaben in einer christlichen Gemeinschaft nicht entsprechend der individuellen Begabung vergeben, sondern aufgrund äußerer Umstände organisatorisch zugeordnet, kann dies zu Überforderung, Frustration und innerer Leere führen“ (Herrn 2020:288).

Um dies von vornherein zu vermeiden, erfahren die Christen durch die Potenzialanalyse nicht nur etwas über ihre GFKs, sondern auch über ihre Persönlichkeit und erhalten so Hinweise auf den ihrer Persönlichkeitsstil (Abschnitt 2.2.5), Neigungen und ihren Talenten

entsprechenden Dienst und Einsatzbereich. Zum Beispiel ist Lehrefähigkeit eine Gabe aus der Kategorie der Wortgaben. Diese Gabe kann in der Gemeinde oder in Gemeinwesenarbeit in unterschiedlichen Diensten zum Einsatz kommen. Mögliche Einsatzorte sind: Ein Lehrer in der Sonntagsschule für Kinder, in der Teensgruppe, in der Jugendarbeit oder in Seminaren für Erwachsene, usw. Nicht an jedem dieser Einsatzorte wird sich ein Mitarbeiter gleich wohl fühlen. Auch wird durch seinen Dienst nicht die gleich starke Kraftwirkung Gottes (1. Kor. 12,4-6) weitergeben und selbst empfangen.

2.5.3 Vom Potenzial der Gemeinde zur Kompetenz für die Gesellschaft

Nachdem die Kompetenzen der Gemeindeglieder auf allen Kulturebenen erfasst worden sind, sollen die Kernkompetenzen der Gemeinde ermittelt werden (Abschnitte 1.3.3, 2.2). Die Kernkompetenzen sowie die Erkenntnisse aus der Kontextanalyse bilden die wesentliche Grundlage für die Versionsfindung (Abschnitt 3.2.2) und darauffolgende Aktionen der Gemeinde in ihrem Umfeld.

Die Wichtigkeit der Kernkompetenzen in der Unternehmensentwicklung wurde in Abschnitt 2.4.3 erläutert. Sie gilt genauso für Gemeinden. „Eine besondere Bedeutung erhält die Gemeinschaft der Gläubigen durch die sinnvolle Einordnung in das jeweilige Umfeld und die Wahl der richtigen Mittel für das missionarische Handeln an diesem Ort“ (Herrn 2020:221). Eine Kernkompetenz kann also als eine besondere Fähigkeit definiert werden, die es einer Gemeinde ermöglicht, „dem Kunden durch seine Angebote einen wesentlichen Nutzen zu bieten“ (Scheuss 2016:86). Diese Kernfähigkeiten sind das kollektive Können und Wissen der Gemeinde, „welches im Gegensatz zu den materiellen Aktiva im Zeitablauf seinen Wert nicht verliert. Durch Erfahrung und Lernen kann sein Wert sogar noch weiter ausgebaut werden“ (Scheuss 2016:86).

Abschnitt 4.2.1 bietet Instrumente zur Ermittlung von Kernkompetenzen aus der Fülle der sozialen, kognitiven und spirituellen Kompetenzen von Gemeindemitgliedern. Die Gemeinde soll sich Zeit nehmen, um die Ergebnisse der Analyse vor Gott zu bewegen. Bei allen Schritten der Analyse und besonders dann, wenn Ergebnisse ermittelt und Entscheidungen getroffen werden sollen, ist es sehr wichtig, dies vor Gott zu bringen. Dazu etwas mehr in Erläuterung zur Spiritualität in Entscheidungsprozessen (Abschnitt 3.1.2).

Ein sozialer Akteur unter vielen

Der ganze Prozess der Ermittlung der Kernkompetenzen erscheint erstmal aufwendig und wird einiges an Zeit für die ganze Gemeinde in Anspruch nehmen. Da stellt sich doch die Frage, ob der Aufwand wirklich notwendig ist. Wie könnte sonst eine Gemeinde in ihrem Umfeld wirken? Zum Beispiel wäre doch möglich, dass jedes Gemeindeglied mit seinen Begabungen das tun, was er für richtig hält. Die andere Frage wäre dann zu stellen, ob damit die Gemeinde erfolgreich sein wird.

Im Rahmen einer großangelegten weltweiten Studie der Beratungsfirma McKinsey über Erfolgsfaktoren von Spitzenkonzernen, wurden acht zentrale Thesen für erfolgreiche Unternehmen herausgearbeitet. Einer dieser Thesen hat den humorvollen Titel „Bindung ans Kerngeschäft oder: Schuster, bleib bei deinen Leisten“ und wird so formuliert: „Die Erfolgreichen halten sich an ihre Kernkompetenzen. Sie wissen, was sie perfekt beherrschen, und hüten sich davor, Hansdampf in allen Gassen zu werden“ (Scheuss 2016:138). So ist es auch mit einer Gemeinde, die zwar im Wort Gottes „mit besonderen Prädikaten ausgezeichnet und somit in den Augen Gottes und der Gläubigen mit keiner anderen Institution auf der Erde vergleichbar ist, von außen besehen ist sie lediglich ein sozialer Akteur unter vielen“ (Reimer & Müller 2015:37).

Die Analyse der Kernkompetenzen von Unternehmen ist Gegenstand vieler Studien. Ihre Erkenntnisse können auch (vor allen größeren) Gemeinden helfen, eigene Kernkompetenzen zu überprüfen bzw. zu schärfen. In einem viel beachteten Artikel in der Harvard Business Review wurden folgende fünf wichtige Eigenschaften der Kernkompetenzen festgestellt (Scheuss 2016:87):

1. Imitierbarkeit: Lassen sich die Fähigkeiten und Ressourcen einfach nachmachen?
2. Dauerhaftigkeit: Sind die Fähigkeiten und Ressourcen dauerhaft verfügbar?
3. Nutzbarkeit: Steigern die Ressourcen den Kundennutzens?
4. Substituierbarkeit: Sind die Fähigkeiten von anderen ersetzbar?
5. Vergleichbarkeit im Wettbewerbsumfeld: Erkennbar höher Nutzen für den Kunden?

„Erst wenn all diese Fragen positiv beantwortet wurden, kann von nachhaltigen, außerordentlichen Kernkompetenzen und Ressourcen gesprochen werden. Nicht jede »Stärke« eines Unternehmens stellt gleichzeitig auch eine Kernkompetenz dar“ (:87). Es lässt sich nicht alles auf eine Gemeinde übertragen und es ist für eine Gemeinde auch kein Ziel an sich, andere Spieler im sozialen Raum in den Schatten zu stellen. Dennoch können solche Fragestellungen vor allen bei gewisser Fruchtlosigkeit der Gemeindeaktivitäten

helfen, die Kernkompetenzen, die Vision und Projekte einer lokalen Gemeinde zu überprüfen und weitere Klarheit zu gewinnen.

2.5.4 Auf den Charakter kommt es an – Neuer Wein in neue Schläuche

Wie die Ausführungen zum Zusammenhang zwischen Fähigkeit und Charakter (Abschnitt 2.1.2) gezeigt haben, sind der Charakter und die Kultur einer Gemeinde wesentliche Faktoren für eine erfolgreiche Wirksamkeit in der Mission Gottes.

Es stellt sich die Frage, warum Jesus nicht Pharisäer und Schriftgelehrte für seine Mission einsetzen konnte, sondern die eher weniger begabten Fischer beauftragte. Einer der wesentlichen Gründe wird aus den folgenden Worten Jesu deutlich: „Und niemand füllt neuen Wein in alte Schläuche, sonst zerreißt der neue Wein die Schläuche, und der Wein wird verschüttet und die Schläuche verderben; sondern neuer Wein soll in neue Schläuche gefüllt werden“ (Mk. 2,22). Jesus sagt, dass neuer Wein in neue Schläuche gehört. Die neuen und eben auch die alten Schläuche können mit der gelebten Kultur oder dem Charakter einer Gemeinde gleichgesetzt werden. Es geht oft um eine für Viele unsichtbare Hülle, den speziellen Kontext, wo das Geschehen passiert. Diese Hülle besteht aus dem Gedankengut der Gemeindeglieder, ihren Erwartungen sowie Annahmen und oft auch aus ungeschriebenen Gesetzen. All das macht den Charakter und die Kultur einer Gemeinschaft aus. Im Gemeindekontext machen Traditionen und gelebte theologische Dogmen großen Anteil einer Kultur aus. Jesus sagt, neue Schläuche seien nötig, um seine Mission des Reiches Gottes verwirklichen zu können.

Es soll nicht davon ausgegangen werden, dass die Gemeinde ihren Charakter und ihre Kultur nicht verändern möchte. Vielmehr sind sich viele Menschen, wie bei den geistlichen Gaben, oft nicht bewusst, dass bestimmte Haltungen und Ansichten in der Kirche gelebt werden. Und eben diese Einstellungen und Anschauungen können der nach außen ausgerichteten missionalen Arbeit im Wege stehen. Durch die Untersuchung des Charakters der Gemeinde (Abschnitte 2.3, 4.2.1) werden mögliche Mängel erkannt und mit Gottes Hilfe beseitigt werden. Die Wichtigkeit und Notwendigkeit dieser Arbeit in den Gemeinden soll noch einmal an einem Beispiel unterstrichen werden. So werden im Folgenden die möglichen Auswirkungen von Charakterschwächen in der Gemeinde anhand eines konkreten Problems im Gemeindeleben aufgezeigt.

Charakterschwächen als Ursache für geistlichen Missbrauch

Ein neues geistliches Leben in einer persönlichen Beziehung mit Gott verheißt Liebe, Geborgenheit und Vertrauen unter den Gläubigen in einer christlichen Gemeinde und darüber hinaus, sodass das Reich Gottes bereits hier auf der Erde gesehen und gelebt werden darf. Leider entspricht solch eine Erwartung nicht immer der Realität. In vielen Büchern und Artikeln beschäftigen sich die Autoren weltweit mit dem leidigen Thema des geistlichen (religiösen) Missbrauchs in christlichen Gemeinden und Organisationen. Tempelmann stellt in diesem Zusammenhang Folgendes fest:

„Fakt ist, dass weltweit und auch in Deutschland die Gemeinden, Seelsorgeeinrichtungen und Beratungsstellen, die sich für dieses Thema geöffnet und sich ehrlich damit auseinandergesetzt haben, mit großer Not konfrontiert werden. Immer größer ist die Zahl derer, die Mut fassen und im Blick auf das, was ihnen im Rahmen christlicher Organisationen wiederfahren ist, Hilfe suchen“ (Tempelmann 2015:9).

Der Ausdruck „geistlicher Missbrauch“ besteht aus zwei Teilen: Geistlich und Missbrauch. Blue (2011:10) gibt dem Begriff Missbrauch folgende Definition: „Missbrauch, gleich welcher Art, liegt vor, wenn ein Mensch Macht über einen anderen Menschen hat und diese Macht so missbraucht, dass der andere verletzt wird“. Die Begriffe körperlicher oder sexueller Missbrauch werden leider oft zum Gegenstand in der aktuellen Berichterstattung. Die Meisten können sofort verstehen, was bei dem jeweiligen Missbrauch passiert ist, und zwar, dass dabei körperliche ggf. sexuelle Verwundungen zugefügt wurden. Dementsprechend führt Blue weiter aus und definiert: „Und ‚geistlicher‘ Missbrauch liegt dann vor, wenn eine Leiterpersönlichkeit, die geistliche Autorität über einen anderen hat, diese Autorität benutzt, um Druck oder Zwang auszuüben, und damit dem ihm Untergebenen geistliche Wunden zufügt“ (Blue 2011:10). Um das Problem des geistlichen Missbrauchs nicht zu verwässern, schränkt Blue die Definition absichtlich ein, indem er eine Art Gewichtung der Schwere und der Häufigkeit des Vergehens einführt. Er drückt dies folgendermaßen aus:

„Stellen wir uns das Phänomen des geistlichen Missbrauchs einmal auf einer Skala vor. Dann finden wir ganz unten den gelegentlichen Missbrauch, der nur geringe Auswirkungen hat, und ganz oben den böswilligen, systematischen geistlichen Missbrauch. [...] Wenn wir jegliches Missverhalten im geistlichen Amt sofort als geistlichen Missbrauch bezeichnen, verwässern wird das Problem.“ (Blue 2011:11)

Wiederum macht er weiterhin aufmerksam darauf, dass „es auf den ersten Blick höflich und nett erscheinende Verhaltensweisen, die gesellschaftlich akzeptiert sind und trotzdem aufgrund ihrer manipulativen Absicht als Missbrauch bezeichnet werden müssen“ (:11).

All das sind die Folgen eines deformierten Charakters, wo anstatt der Frucht des Geistes (Gal. 5,22-23) die Werke des Fleisches (Gal. 5,22-23) überhandnehmen. Solche Zustände in der Leiterschaft einer Gemeinde werden transformatorische Wirkung einer Gemeinde trotz möglicher Fülle an Begabungen verhindern. Ein weiterer wichtiger Hinweis kann helfen, das Problem ganzheitlich anzugehen: Die Beteiligten nehmen meistens unabsichtlich eine der verschiedenen Rollen an. Der Machtmissbrauch geht oft von den leitenden bzw. de-facto machthabenden Personen aus. Kesslers machen auf folgenden Zusammenhang aufmerksam:

„Wer aus der Machtfalle aussteigen will, muss wissen, wie sein eigenes Verhalten das Machtsystem begünstigt hat. Zur Machtausübung gehören mindestens zwei: Einer, der sie ausübt, und einer, der es zulässt. Macht wird immer nur verliehen. Ein Machtmensch kann nur Erfolg haben, wenn das System ihn unterstützt.“ (Kessler & Kessler 2004:59).

In ihrem Buch „Die Machtfalle: Machtmenschen in der Gemeinde“ unterstreichen Kesslers das Problem der aktiven und passiven Rollen in so einem Machtsystem und sprechen über die „Verantwortung der *Mitspieler*“ (:59). Es gibt also nicht nur Opfer und Täter, sondern auch die anderen, die es miterleben und zulassen. Das heißt es geht nicht nur um Leiter oder defacto Machthabende, sondern um das System und alle Gemeindemitglieder. Die Charakteranalyse will den möglichen Tätern, Opfern und Mitspielern helfen, ihr Charakter durch das Wort und Kraft Gottes zu verändern. Und die Erforschung der Potentiale der Gemeinde will dazu beitragen, dass jeder in der Gemeinde seine Verantwortung wahrnimmt und z.B. die entsprechenden geistlichen Offenbarungsgaben rechtzeitig eingesetzt werden, um die Gemeinde als Ganzes vor solchen Herausforderungen zu bewahren.

Geistlicher Missbrauch ist nur eine mögliche Folge eines unverantwortlichen Umgangs mit Gnadengaben und eines fleischlichen Charakters, die sicherlich auch andere Missstände birgt, die erkannt und beseitigt werden müssen. Eine gute Nachricht in diesem Zusammenhang ist, dass der Charakter eines Menschen „durch ausdauernden Gehorsam gegen Gott“ veränderbar ist. (Willard 2004:108–109).

2.5.5 Blinde Flecken vermeiden – Schutzrahmen der Potenzialanalyse

Bevor im nächsten Kapitel der Referenzrahmen für die Potenzialanalyse erstellt wird, soll in diesem Abschnitt anhand von zwei Beispielen gezeigt werden, wie er dazu beiträgt, einen

optimalen und validierten empirisch-theologischen Vorgehen der Potenzialanalyse zu gewährleisten. Die Notwendigkeit eines angemessenen Schutz- und Bezugsrahmens für das Zusammenspiel mehrerer wissenschaftlicher Disziplinen wurde im Forschungsdesign (Abschnitt 1.2) erläutert. Van der Ven (Abschnitt 3.1.2) stellt folgerichtig fest, dass z.B. nicht ein erfahrener Strategie aus der Wirtschaft die strategische Ausrichtung der Kirche vorantreiben soll, sondern ein in Strategiefragen versierter Theologe. Daher will diese Untersuchung dazu beitragen, die Potenzialanalyse theologisch abgesichert auch als strategische Komponente im missionarischen Gemeindeaufbau zu nutzen.

Externe Erfahrungswerte nutzen

Bei dieser Ausführung sollte der Theologe den Hut des Strategen aufsetzen und offen sein, die Erfahrungen aus Wirtschaft und Management für die strategische Unternehmensentwicklung für missionale Gemeindefarbeit zu nutzen. Sie können als eine große und wertvolle Horionterweiterung für Denk- und Handlungsweisen dienen (Abschnitt 2.4). Manchen Christen mag dieser Gedanke ungeistlich erscheinen, obwohl auch sie und ihre Familien durch ihre Arbeit in der Wirtschaft mit einem ausreichenden Einkommen gesegnet sind.

Um das besser nachvollziehen zu können, kann folgendes Beispiel aus Bibel helfen. Der große Gottesmann Mose, mit dem Gott von Angesicht zu Angesicht sprach (2. Mo. 33,11), war bereit, aus den Erfahrungen der Menschen zu schöpfen und sich von ihnen korrigieren zu lassen. Mose merkte nicht, dass er ein Problem hat, bis er darauf von seinem Schwiegervater hingewiesen wurde (2. Mo. 18,13-22). Er war so sehr mit seinem Dienst beschäftigt, dass er seine Überlastung und die des Volkes gar nicht bemerkte. Dann folgte er dem Rat seines Schwiegervaters, der nicht einmal zu seinem Volk gehörte, und änderte seine Leitungsstrategie. Er delegierte auf mehreren Ebenen und durfte erfahren, dass Gott schon vorher Tausende von Menschen in seinem Volk mit der Gabe der Leitung auf verschiedenen Ebenen ausgestattet hatte.

In diesem Sinne kann die Potenzialanalyse als externer Berater für strategische Ansätze der missionalen Gemeindeentwicklung dienen. Die Potenzialanalyse (SWOT-Analyse) ist einer der zentralen Elemente in der strategischen Entwicklung von Unternehmen (Abschnitt 2.4.2). Die Gemeinde ist damit gut beraten, auf die Erfahrungen und die jeweiligen Schwerpunkte zurückzugreifen, wie zum Beispiel auf das generelle Vorgehen bei der Untersuchung der Kernkompetenzen, Spezialisierung (Abschnitt 2.4.3) und Minimumfaktors (Abschnitt 2.4.3).

Ein breiter Pool an Ideen und Möglichkeiten in der strategischen Entwicklung sowie die jeweiligen praktische Erfahrungen der realen Unternehmen bietet die Strategiepalette (Abschnitt 2.4.1). Zum Beispiel die beeindruckenden Erfolge der japanischen Unternehmen und deren Hintergründe wie die absolute Kunden- und Qualitätsorientierung (Scheuss 2016:144) sind wertvolle Beispiele auch im kirchlichen Kontext. Um sie im Gemeindebau zu nutzen, muss man klare Antworten auf Fragen wie diese finden: Wer ist der Kunde einer Gemeinde? Wie kann die Qualität in Gemeindegarbeit bewertet werden? Diese werden eindeutig durch Grundsätze und wesentliche Prinzipien der missionalen Gemeindegarbeit bearbeitet. Die Erkenntnisse aus der Studie zur Langlebigkeit von Unternehmen (Scheuss 2016:169) wie z.B. der meisterhafte Umgang mit Veränderungen und weitere ähnliche Eigenschaften solcher Unternehmen können sehr wohl auch einer Gemeinde helfen, um das Reich Gottes langfristig erfolgreich bauen zu können.

Es ist nicht alles Gold was glänzt

An dieser Stelle solle bei einem strategisch versierten Theologen allerdings die Alarmglocken läuten, damit er im Zweifel keine Kompromisse in seiner Theologie eingeht, sondern gerne auf scheinbare Vorteile verzichtet. Und zwar dienen die Werte eines Unternehmens als Fundament jeder Strategiearbeit (Scheuss 2016:29), noch viel mehr sollte es auch für eine Gemeinde gelten. In Unternehmen existieren verschiedene Dokumente, die als Strategiebeschreibung angesehen werden, weil sie die Werte des Unternehmens darlegen, indem sie Antworten auf die grundsätzlichen Fragen liefern: Was macht uns aus? Wofür stehen wir ein? Wer sind wir? Wohin sollen wir uns entwickeln? Scheuss warnt jedoch, dass solche Dokumente in der Praxis eher einen anzustrebenden Idealzustand skizzieren und im Gegensatz zu einer Strategie nicht handlungsorientiert und unkonkret bleiben (Scheuss 2016:30). Große Industrieskandale wie der aktuelle Diesellabgasskandal zeigen jedoch die traurige Realität, dass die Ideale und Werte, nach denen Unternehmen streben, oft dem Profit oder anderen Zielen zum Opfer fallen. Reifler hebt zu Recht hervor, worauf es bei einer Missionsstrategie und damit auch bei der Potenzialanalyse vor allem ankommt:

„Bei der Missionsstrategie geht es bestimmt nicht darum, menschliche Pläne zu glorifizieren, oder gar meinen, dass sozialwissenschaftliche Überlegungen das Studium der Heiligen Schrift oder die Führung durch den Heiligen Geist ausschließen. Eine reiflich überdachte Missionsstrategie ist nichts anders als ein unter der Führung des Heiligen Geistes erarbeitetes menschliches Gerüst oder das Konzept für einen göttlichen Auftrag.“ (Reifler 2009:500)

Zum Beispiel können Erkenntnisse aus Wachstumsstrategien wichtige Gründe für die Wachstumsprobleme der Gemeinden liefern. So belegt eine globale Studie von etwa 25000 Firmen einer amerikanischen Beratungsgesellschaft, „dass 87 Prozent des erfolgreichen Wachstums von den Unternehmen »selbst induziert« werden, also von innen heraus erfolgt und nicht aus Marktpulsen stammen“ (Scheuss 2016:101). Daraus lassen sich Impulse für die Potenzialanalyse in der christlichen Gemeinschaft hinsichtlich der oft erwarteten "Erweckungen" ableiten. Andererseits darf das Wachstum der Kirche niemals zum Selbstzweck werden und alle dafür eingesetzten Mittel legitimieren, denn die Kirche ist in erster Linie Gottes Bau (Abschnitt 3.1.2) und seine Maßstäbe haben Vorrang vor allem.

Oder konkreter auf die Potenzialanalyse bezogen, könnte es passieren, dass man z.B. bei der Analyse der materiellen Ressourcen (Abschnitt 2.2.1) den Eindruck gewinnt, es sei in Ordnung, z.B. bei der Steuerabrechnung nicht zu genau zu sein, um den daraus resultierenden *Gewinn* in das Reich Gottes zu investieren. Hier soll Das folgende prophetische Wort sollte in dieser Hinsicht eine deutliche Warnung sein:

„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. Ich rate dir, von mir Gold zu kaufen, das im Feuer geläutert ist, damit du reich wirst, und weiße Kleider, damit du dich bekleidest und die Schande deiner Blöße nicht offenbar wird; und salbe deine Augen mit Augensalbe, damit du sehen kannst!“ (Off. 3,17-18).

Die Verse sind an eine Gemeinde gerichtet, die in menschlicher und wirtschaftlicher Hinsicht wahrscheinlich sehr erfolgreich ist. Die Finanzen und wohl viele andere Potenziale der Gemeinde dürften gegläntzt haben. Im Kontext dieser Forschungsarbeit kann jedoch behauptet werden, dass sie keine ganzheitliche und umfassende Potenzialanalyse durchgeführt haben. Denn spätestens bei der Analyse des Charakters (Abschnitt 2.3) würden sie erkennen, dass sie "elend und erbärmlich" sind.

3 Referenzrahmen der Potenzialanalyse

Die ganzheitliche Potenzialanalyse soll Bausteine für den missionalen Gemeindeaufbau hervorbringen (Abschnitt 2.5). Damit dies geschehen kann und die Ergebnisse der Potenzialanalyse dem Wohl der Gemeinde und ihrem sozialen Umfeld dienen, braucht die Potenzialanalyse eine geeignete Laufzeitumgebung, einen empirisch-theologischen Schutz- und Referenzrahmen. In ihm kann die Potenzialanalyse ihre missionale Wirkung voll entfalten und findet zusätzlich Schutz vor falschen Annahmen oder Fehlentscheidungen (Abschnitt 2.5.5) in Entwicklung der Gemeinde.

Dieser Referenzrahmen wird in diesem Kapitel erläutert und aufgebaut, indem die Potenzialanalyse aus mehreren Perspektiven betrachtet wird. Als Grundlage wurde zunächst die Potenzialanalyse aus theologischer Sicht reflektiert (Kapitel 2). Die Potenzialanalyse ist eine empirische Untersuchung im Gemeindekontext (Kapitel 1.4.1), deswegen soll das empirische Vorgehen in Gemeindebautheorie erläutert werden. Darüber hinaus ist die Potenzialanalyse eines der zentralen Elemente der Strategieentwicklung, auf deren Bedeutung und Wichtigkeit bereits in Abschnitt 2.4 eingegangen wurde. In diesem Zusammenhang ist die Potenzialanalyse ein wesentlicher Bestandteil einer missionalen Gemeindeentwicklungsstrategie, die darauf abzielt, eine Gemeinde zu einer gesellschaftsrelevanten Gemeinde zu führen. Somit ist die Potenzialanalyse nicht zum Selbstzweck da, sondern entfaltet ihre Wirkung innerhalb dieser Gemeindeentwicklungsstrategie, dem Zyklus der gesellschaftsrelevanten Gemeindegemeinschaft (ZGG). Wie dieser Praxiszyklus funktioniert und was die Schwerpunkte der gesellschaftsrelevanten Gemeindegemeinschaft sind, ist ebenfalls aufzuzeigen.

Die Entwicklung von ZGG erfolgt auf der Grundlage des empirisch-theologischen Zyklus nach van der Ven, der in den Abschnitten 3.1.2, 3.1.3 erläutert wird und der eine empirisch-theologische Klärung der Potenzialanalyse und von ZGG als Ganzes liefert. Abschließend werden Voraussetzungen für die erfolgreiche Durchführung der Potenzialanalyse erläutert, die als schützender Rahmen für die Praxis der Potenzialanalyse gedacht ist.

3.1 Zu empirischen Forschung im Gemeindebau

„Empirische Theologie ist keine Modeerscheinung der letzten Jahre, sondern hat weitreichende Wurzeln, die philosophisch bis ins 17. Jahrhundert zurückgehen“ (Faix

2003:26). In den 60er Jahren des letzten Jahrhunderts starteten die ersten Versuche, die Empirie mit der Theologie, vor allen in der Praktischen Theologie, zu verbinden (:26). Es war nur eine Frage der Zeit, bis es zu anderen Akzenten in der Ausrichtung der Praktischen Theologie kam, nachdem die kerygmatische Ausrichtung nicht nur die Praktischen Theologie, sondern auch die evangelische Kirche lange Zeit beherrschte (Möller 2004:13). So kam es in den 70er Jahren zur so genannten „empirischen Wende“, wobei sich Praktische Theologie gegenüber empirisch-handlungsorientierten Wissenschaften öffnete (Möller 2004:13–14). Möller formuliert es folgendermaßen:

„Empirische Wendung hieß also, der empirischen Wirklichkeit gegenüber einer Diktatur von Idealen auf die Beine zu helfen und die Tyrannei der falsch gewordenen Parolen zu brechen, die den Menschen nicht mehr zu sich selbst kommen lassen.“ (Möller 2004:13)

Die empirische Forschung ist dabei nicht das Allheilmittel und auch keine Therapie, sondern erst eine Diagnose, ohne die jedoch eine angemessene Therapie nicht möglich ist (Möller 2004:13–14). In der weiteren Entwicklung stellte Ebeling im Jahre 1974 die „empirische Wende“ in Frage und kritisierte den hemmungslosen Empirie-Import aus anderen Wissenschaften in die Praktische Theologie, sodass Theologie gar nicht mehr erkennbar wird (:14). Aus theologischer Sicht will er Welterfahrung, Selbsterfahrung und Gotteserfahrung miteinander ins Spiel bringen. Das ist nur möglich, wenn ein Theologe selbst in das Forschungsfeld eintaucht und empirisch arbeitet.

Mit diesem Problem beschäftigte sich ausführlich van der Ven (1994) und schlug eine differenzierte Lösung mit seinem intradisziplinären Ansatz im empirisch theologischen Zyklus vor. Bevor seine Ausführungen in Abschnitt 3.1.2 vorgestellt werden, ist in folgendem Abschnitt der Stand der empirischen Theologie in Missiologie zu betrachten.

3.1.1 Empirische Theologie in Missiologie

Faix (2003) legt in seiner Dissertation ein besonderes Augenmerk auf die Korrelation zwischen der Praktischen Theologie und Missiologie. Er stellt folgerichtig fest, dass es einige Gemeinsamkeiten zwischen beiden angewandten Wissenschaften gibt. Da sie den gemeinsamen Auftrag haben, „das missionarische Handeln der weltweiten Gemeinde Jesu zu fördern, lassen sich Parallelen ziehen und Paradigmen von einer empirischen Theologie auf eine empirische Missiologie übertragen“ (Faix 2003:26). So bejaht Faix deutlich die Frage, ob „die empirische Theologie auch eine empirische Missiologie sein kann“ (:26). Die empirischen Dimensionen der beiden Wissenschaften bilden eben die größte Schnittmenge

dar. Die empirische Ausrichtung der Missiologie ist in den Schwerpunkten der missionalen Gemeinde (Abschnitt 1.3.1) erkennbar. Um Gottes Mission zu verwirklichen, sendet er seine Gemeinde in den aktuellen sozialen Kontext der Menschen, welchen „die empirische Theologie zu reflektieren versucht“ (:27).

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, inwieweit sich eine empirische Missiologie von der herkömmlichen Missiologie unterscheidet. Empirische Methoden werden auch in der Missiologie gebraucht. Jedoch reichen sie nicht aus, um die Fragestellung dieser Forschungsarbeit zu beantworten. Denn es handelt sich um Methoden, die „meist aus dem Bereich der Ethnologie, der so genannten Feldforschung“ kommen, wo der Forscher in der für ihn fremden Welt lebt (Faix 2003:44). Missionale Gemeindegarbeit will aber zu einer Gemeinde führen, die für die Menschen vor Ort sowohl im spirituellem als auch in sozialem, kulturellem Sinne sehr wichtig und bedeutsam ist (Abschnitt 1.3.1). So betont Faix folgerichtig:

„Empirische Missionswissenschaft möchte die bisherige Missionswissenschaft um ein empirisches Instrumentarium erweitern, das in der Missionswissenschaft verankert ist, aber methodologisch genauso mit sozialwissenschaftlichen Handhabungen vertraut ist. Die intradisziplinäre Vorgehensweise, die nach van der Ven Theologie und Sozialwissenschaften gleichberechtigt zusammenbringt, liefert der Missionswissenschaft einen neuen, methodologisch sauberen Weg in den Kontext hinein, in dem sie sich theologisch schon längst bewegt.“ (Faix 2003:44)

Somit kommt die methodologische Basis dieser Forschungsarbeit von der empirischen Missiologie. Deswegen wird der intradisziplinäre Ansatz von van der Ven im folgenden Abschnitt vorgestellt.

3.1.2 Grundlagen der empirischen Theologie nach van der Ven

Wie sollen die verschiedenen wissenschaftliche Disziplinen miteinander zusammenarbeiten? Die drei unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen, die in der Arbeit vereint werden, wurden bereits in Abschnitt 1.2 aufgezeigt. Wenn man noch weiter ins Detail geht, ist die Potenzialanalyse Teil der Sozialforschung, die hier wiederum genutzt wird, um theologische Erkenntnisse zu gewinnen. Sollen die erhobenen Daten der Sozialwissenschaft in der Theologie aufgenommen werden oder soll Theologie eine selbständige empirische Forschung durchführen?

In seinem Buch „Entwurf einer empirischen Theologie“ (1994) beschäftigt sich van der Ven mit den wesentlichsten Aspekten für empirisches Vorgehen in Theologie. Das mögliche

Zusammenspiel zwischen der Theologie und der Human- sowie Sozialwissenschaften fasst er in den vier folgenden Modellen zusammen: Monodisziplinarität, Multidisziplinarität, Interdisziplinarität und Intradisziplinarität.

Monodisziplinarität

Jahrhunderte lang wurde die Praktische Theologie defacto weniger als angewandte Theologie und mehr als eine Anwendung diverser wissenschaftlichen Disziplinen der Theologie gelebt (van der Ven 1994:104). Durch die weitere „Formalisierung der Entwicklung der Praktischen Theologie“ ist sie heute als angewandte Theologie zu verstehen (van der Ven 1994:104–105). Das heißt, die Ergebnisse verschiedener theologischer Disziplinen werden auf reale, praktische Situationen angewendet. Dieses Konzept ist die Grundlage bei dem monodisziplinären Ansatz nach van der Ven. Das Kernproblem dieses Modells bezieht sich auf den deduktiven Ansatz dieser angewandten Theologie. Demnach werden ihre theoretischen Einsichten, „die vor allem aus der historischen Theologie [...] oder der systematischen Theologie [...] stammen“, aus systematischer und methodischer Sicht für die konkrete gegenwärtige Situation als zutreffend erklärt (:105). Van der Ven stellt diesbezüglich folgendes fest:

„Ein solcher Ansatz könnte vielleicht im Falle von homogenen, genau bestimmten und einfach übersehbaren gesellschaftlichen, pastoralen und kirchlichen Situationen adäquat sein. In Wirklichkeit aber sind die gesellschaftlichen, kirchlichen und pastoralen Situationen von heute heterogen, divergent, pluriform, verworren und manchmal sogar chaotisch.“ (van der Ven 1994:105)

Das deduktive Einheitsmodell der Praktischen Theologie kann heute nicht funktionieren, weil es gegenwärtig weder ein gesellschaftliches noch ein kirchliches Einheitsbild gibt (:107). Somit gilt die folgende Schlussfolgerung dem monodisziplinären Modell:

„Deshalb ist auch ein deduktiver Ansatz, der im Konzept der angewandten Theologie enthalten ist, unzureichend. Theologie benötigt die induktive Erforschung des gegenwärtig pluriformen, heterogenen, chaotischen, gesellschaftlichen, kirchlichen und pastoralen Feldes.“ (van der Ven 1994:105)

Multidisziplinarität

Bereits die Bezeichnung dieses Modells, die Multidisziplinarität, lässt die Abkehr von dem Konzept der angewandten Theologie, der „angewandten Dogmatik“, erkennen (van der Ven 1994:108). Stattdessen wird eine Kooperation mit den Sozialwissenschaften eingegangen,

bei der jede wissenschaftliche Disziplin „unabhängig voneinander ein bestimmtes Problem oder eine Problemgruppe“ untersucht (:108). Die gesammelten Ergebnisse werden im sogenannten „Zwei-Phasenmodell“ auf folgende Weise miteinander integriert:

„In der ersten Phase sammelt der Theologe die Ergebnisse der empirischen Forschung, die durch Sozialwissenschaftler bezüglich Kirche und Pastoral in der heutigen Gesellschaft zusammengetragen worden sind. In der zweiten Phase reflektiert er die ermittelten empirischen Erkenntnisse, die durch seine sozialwissenschaftlichen Kollegen gewonnen wurden, vom theologischen Standpunkt her, und zwar indem sie in bestimmte theologische Rahmen gestellt, mit theologischen Theorien zusammengebracht und normativ theologisch evaluiert werden.“ (van der Ven 1994:108)

Das Vorgehen erscheint auf den ersten Blick recht vernünftig, offenbart jedoch bei näherem Hinsehen große Probleme. So zeigt sich in der ersten Phase des Zwei-Phasenmodells eine herrschende Stellung des sozialwissenschaftlichen Ansatzes, denn die Theologie ist „in ihrer Analyse und Deutung der gegenwärtigen Situation vollständig auf die Daten der Sozialwissenschaften angewiesen“ (van der Ven 1994:109). In der zweiten Phase wird eine „merkwürdige“, unreflektierte Abhängigkeit der Wissenschaften untereinander sichtbar: „Die Sozialwissenschaften werden der Theologie untergeordnet, und zugleich wird die Theologie von den Sozialwissenschaften abhängig gemacht“ (:110). Faix fasst die Unausgewogenheit des multidisziplinären Ansatzes so zusammen:

„Die Frage ist: Passen die theologischen Module überhaupt auf den sozialwissenschaftlichen Ansatz? Gehen beide Wissenschaften von denselben Grundannahmen aus? Und haben Sozialwissenschaft und Theologie dieselben Axiome und Ziele? Diese Fragen müssen, ohne jetzt weiter darauf eingehen zu wollen, weitgehend mit Nein beantwortet werden, was die Ergebnisse eines solchen Ansatzes weitgehend in Frage stellen muss.“ (Faix 2003:46)

Interdisziplinarität

In Bewusstheit des Problems der Multidisziplinarität ersetzt die Interdisziplinarität ein Nacheinander durch ein Miteinander in der Beziehung zwischen Theologie und Sozialwissenschaft. Anstatt seriell geschalteten Monologen sollen parallel geschaltete Dialoge der Wissenschaften stattfinden, die zu einem gemeinsamen Ergebnis führen sollen (van der Ven 1994:113). Wie genau kann dies geschehen?

Der interdisziplinäre Dialog zwischen Theologie und Sozialwissenschaft kann entweder durch intra- oder interpersonale Interdisziplinarität erfolgen (:113). Der intrapersonale Ansatz geht von ein und derselben Person aus, die zusätzlich zur Promotion in Theologie „eine sachlich-inhaltliche (Teil-)Kompetenz in [...] den Sozialwissenschaften erworben hat“

(:113). Der interpersonale Ansatz bezieht sich „auf den interdisziplinären Dialog zwischen mehreren Personen, nämlich zwischen einem oder mehreren Theologen und einem oder mehreren Sozialwissenschaftlern“ (:114).

Obwohl dieses Modell in der praktisch-theologischen Literatur „häufig angepriesen“ wird, kommt es in der realen Praxis kaum vor (:117). Dies hat folgende Ursachen. Die erste Hauptform hat „ein fundamentales Problem, denn Interdisziplinarität setzt den Dialog zwischen zwei (oder mehreren) Disziplinen mittels anerkannter, professioneller Fachleute dieser Disziplinen voraus“ (:114). Die zweite Hauptform erscheint auf den ersten Blick schlüssig zu sein, kann jedoch in den Wissenschaften tiefliegende Hürden nicht überwinden. Und zwar ist denn die Theologie prinzipiell bereit, ihren unantastbaren Offenbarungsinhalt zur Diskussion oder gar zur Disposition gegenüber der Sozialwissenschaft zu stellen (Faix 2003:47)? Wohl kaum. Auf der anderen Seite wird diese Einstellung „für einen pluralistisch denkenden Sozialwissenschaftler“ untragbar sein. Eine Lösung auf dieser Basis ist nicht möglich, so konstituiert van der Ven es folgendermaßen:

„Sowohl für das intrapersonale als auch für das interpersonale Modell gilt, dass deren Verwirklichung nicht alleine von den wissenschaftstheoretischen Einsichten abhängig ist, sondern vor allem auch von den wissenschaftsinstitutionellen und wissenschaftsorganisatorischen Bedingungen. Diese Bedingungen sind im großen Maßstab nicht vorhanden.“ (van der Ven 1994:117)

Intradisziplinarität

Unter der Berücksichtigung der Schwächen der bisher vorgestellten Modelle entwickelte van der Ven mit seinem empirisch-theologischen Zyklus einen intradisziplinären Ansatz. Mit der Intradisziplinarität umschreibt er „die Übernahme von Konzepten, Methoden und Techniken einer Wissenschaft durch eine andere“ (van der Ven 1994:117). Somit muss die Theologie selbst empirisch werden. Zu den traditionell vorhandenen literarhistorischen und systematischen Methoden und Techniken soll zusätzlich eine empirische Methodologie in Theologie aufgenommen werden. Ansonsten wird eine rein sozial-wissenschaftliche Analyse der Lebenswelt der Menschen „notwendigerweise zu kurz greifen, vermag sie doch weder Gottes Spuren in der Welt noch die dämonische Korruption wirklich adäquat zu erfassen“ (Reimer 2009:189). Solche intradisziplinären Vorgänge sind auch in allen Wissenschaftsgebieten üblich und fördern die Innovation (van der Ven 1994:117).

Auch bei diesem Modell sollen kritische Fragen ernst genommen werden. Van der Ven nennt die zwei meistgestellten Fragen nach der Legitimität dieser Erweiterung: „Riskiert die Theologie ihre (traditionelle) Identität [zu verlieren]? Bleibt die Theologie denn noch

Theologie“ (:118)? Solchen Fragen stellt sich van der Ven und beantwortet sie ausführlich aus unterschiedlichen Perspektiven.

Als Randbemerkung ist zuerst festzustellen, dass die Übernahme von Methoden und Techniken aus anderen Wissenschaften in die Theologie eine gängige Praxis ist. Die „Form-, die Redaktions-, und die Traditionsgeschichte“ sowie „die Strukturanalyse und die Semiotik“ wurden aus der „profanwissenschaftlichen Literarkritik“ nach vielen Konflikten und Blockaden in der Exegese akzeptiert (:118). Und dadurch wurden die folgenden Fragen positiv beantwortet: „Bleibt die Bibel denn noch Bibel oder die Exegese noch Exegese“ (van der Ven 1994:118)? Solchen Konflikten ist auch in dem Fall der empirischen Erweiterung der Theologie nicht aus dem Weg zu gehen, sondern offensiv zu begegnen.

Die Verwendung der empirischen Methodologie in Theologie wurde von dem deutsch-amerikanischen Theologen und Religionsphilosophen Paul Johannes Tillich als nicht adäquat entschieden abgelehnt.

„Die Erfahrung ist für ihn keine Quelle der Theologie, sondern das Medium, durch das die Theologie Zugang zu ihrer Quelle findet. Die Quellen sind die Bibel, die Kirchengeschichte, die Religions- und die Kulturgeschichte. Die Erfahrung bildet nun den Kanal, auf dem entlang die Quellen erschlossen werden können.“ (van der Ven 1994:118)

Die Art des Forschungsobjektes der Theologie war einer seiner Hauptkritikpunkte gegen empirische Theologie (Faix 2003:47). Seine grundsätzlichen Bedenken hat van der Ven mit der Darstellung der Unterschiede zwischen Glauben und Theologie ausgeräumt (van der Ven 1994:118–124).

Van der Ven unterstreicht - und ihm ist Recht zu geben -, dass der deutliche Unterschied zwischen Glauben und Theologie fundamental wichtig ist (:119). Und zwar ist Gott nicht das direkte Objekt der Theologie, sondern des Glaubens. Und das direkte Objekt der Theologie ist der Glaube. Diesen Zusammenhang stellt van der Ven folgendermaßen dar:

„Die öffentliche Selbstmitteilung Gottes, die der Gläubige im Glauben empfängt, kann nicht unmittelbar durch die Theologie zum Forschungsobjekt gemacht werden, wohl aber die Rezeption dieser Selbstmitteilung Gottes auf Seiten des Gläubigen. Aufgrund der Selbstmitteilung Gottes im Glauben äußert sich der Gläubige als der Ergriffene, der Angesprochene: Er artikuliert sich als das Subjekt der Rezeption, besonders in der religiösen Erfahrung, in der er die Wirklichkeit als religiös erfährt.“ (van der Ven 1994:120)

Wenn es nicht so wäre, würde man Tillich recht geben müssen, denn der transiente Gott bzw. die öffentliche Selbstmitteilung Gottes kann nicht analytisch-empirisch erforscht

werden, sondern nur der subjektive Glaube eines Gläubigen. Ansonsten ist in diesem Zusammenhang noch zu betonen, dass der Glaube „nicht nur das direkte Objekt und das letztendliche Ziel der Theologie, sondern auch eine ihrer wichtigsten Bedingungen“ ist (:121). Unter diesen Bedingungen können die empirischen Konzepte, Methoden und Techniken der Soziologie in der empirischen Theologie verwendet werden.

Der intradisziplinäre Ansatz von van der Ven, sein empirisch-theologischer Zyklus, stellt eine wissenschaftliche Basis für den zweiten dieser Forschungsarbeit. Deswegen wird der empirisch-theologische Zyklus im nächsten Abschnitt vorgestellt.

3.1.3 Empirisch-theologischer Zyklus nach van der Ven

Der innere Kern von empirisch-theologischen Zyklus basiert auf den Erfahrungsprozessen, „die jeder Mensch in jedem Augenblick am Tage (und vielleicht auch in der Nacht) konstant durchmacht“ (van der Ven 1994:130). Jeder Erfahrungsprozess besteht aus den vier folgenden impliziten Teilprozessen, die sich zyklisch in der Wechselwirkung zwischen einem Menschen und seiner Umwelt abspielen (:130-131):

- Wahrnehmen: Die Umgebung wirkt auf den Menschen ein, sodass er sie wahrnimmt.
- Versuchen: Der Mensch versucht eine oder mehrere der vielen möglichen Einwirkungsmöglichkeiten auf die Umgebung aus.
- Erproben: Der Mensch untersucht zu jeweils welchen Effekten seine alternativen Versuche in der Umgebung geführt haben. Hier kommt wieder der Teilprozess der Wahrnehmung der in der Umgebung entstandenen Differenzen zum Zuge.
- Beurteilen: Der Mensch erforscht den Wert und die Bedeutung dieser Versuche.

Die methodische Ausarbeitung und die entsprechende Analyse des Erfahrungsprozesses kann als Basis des empirischen Zyklus und der empirischen Methodologie gesehen werden (:130-131). Entsprechend der methodologischen Bedeutung werden die vier Erfahrungsaktivitäten den folgendermaßen Phasen des empirisch-theologischen Zyklus zugeordnet (:132):

1. Problem- und Zielentwicklung: In dieser Vorbereitungsphase werden das Problem, der Ausgangspunkt und das Ziel für die empirisch-theologische Untersuchung definiert.
2. Induktion: Diese Phase entspricht im methodologischen Sinn der Wahrnehmung im oben dargestellten Erfahrungsprozess. Dabei werden Theorien und

Lösungsmöglichkeiten für das beschriebene Problem durch einzelne wahrgenommene Fakten entwickelt und gesammelt.

3. Deduktion: Hier geht es um das Versuchen, wobei man basierend auf einer Theorie oder ausgewerteten Daten entsprechende Annahmen auf konkrete Situation bzw. auf spezifische Fälle macht.
4. Überprüfung: Dies passt zu dem Erproben. Dabei werden die Annahmen und Erwartungen anhand der empirischen Realität überprüft. Notwendigerweise muss es hier um ein anderes Material handeln, da man sonst „zwangsweise nur ein positives Ergebnis“ erhalten würde (:133).
5. Evaluation: Diese Phase meint das Beurteilen. Dabei werden die gewonnenen Erkenntnisse in einen „breiteren, theoretischen Rahmen platziert, in dem sie eine relative Bedeutung erhalten“ (van der Ven 1994:133). Diese Phase ist als eine Garantie anzusehen, dass die potenziell mögliche „Dominanz der empirischen Daten eingedämmt wird“ (:133).

Die Ergebnisse der Evaluation können jeweils als eine Grundlage für die Definition eines neuen Durchlaufs der Phasen dienen, sodass ein empirisch-theologischer Zyklus entsteht. Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die allgemeinen und empirisch überprüften Erkenntnisse durch Deduktion festgestellt werden (:134). Die Deduktion ist wiederum zweifach von der empirischen Untersuchung umgeben, und zwar bei der Induktion und bei der Überprüfung. Sie erfolgt, indem „man aus spezifischen Regelmäßigkeiten allgemeine Vermutungen entwickelt, diese auf andere konkrete Fälle hypothetisch für anwendbar erklärt und die Gültigkeit dieser Anwendung anhand dieser Fälle überprüft“ (:134).

Die Entwicklung der allgemeinen Vermutungen und Hypothesen geschieht durch Anschluss an bestehende Theorien, sodass sie angepasst, „modifiziert und neu strukturiert“ werden (:134). Selbstverständlich geht es im Fall der empirisch-theologischen Forschung „primär um theologische Theorien“ (:134). Tabelle 2 zeigt insgesamt fünfzehn Teilphasen, die in den jeweiligen Phasen durchlaufen werden. Diese ergeben sich aus dem empirisch-theologischen Zusammengang, die nach Bedarf im Entwurf der empirischen Theologie von van der Ven nachgeschlagen werden können.

Theologische Problem- und Zielentwicklung	Theologische Problementwicklung
	Theologische Zielentwicklung
Theologische Induktion	Theologische Wahrnehmung
	Theologische Reflexion
	Theologische Fragestellung

	Empirisch-theologisches Forschungsdesign
Theologische Deduktion	Theologische Konzeptualisierung
	Theologisch-konzeptuelles Modell
	Theologische Operationalisierung
Empirisch-theologische Überprüfung	Datensammlung
	Präparieren des Datensets
	Empirisch-theologische Datenanalyse
Theologische Evaluation	Theologische Interpretation
	Theologische Reflexion
	Theologisch-methodologische Reflexion

Tabelle 2 Fünfzehn Teilphasen des empirisch-theologischen Zyklus

3.2 Zyklus Gesellschaftstransformativer Gemeindearbeit

Die obige Erörterung der empirischen Forschung im Bereich des Kirchenbaus und insbesondere van der Ven's intra-disziplinärer Einsatz sowie sein empirisch-theologischer Zyklus bilden die Grundlage für den ZGG. Dadurch wird sichergestellt, dass alle Stationen dieser Missions- und Gemeindeentwicklungsstrategie, und insbesondere diejenigen, die eng mit anderen Wissenschaften interagieren, theologisch validiert sind. Das gilt auch insbesondere für die die ganzheitliche Potenzialanalyse, die im engeren Sinne der Phase der Induktion im empirisch-theologischen Zyklus entspricht.

Bei dem Zyklus nach van der Ven werden die Phasen zyklisch abgehandelt (Abschnitt 3.1.3). Auch ist es aus dem Modell der Harvard University zur Strategieplanung (Abbildung 6) ersichtlich, dass eine strategische Entwicklung kein einmaliger Akt ist (Abschnitt 2.4.1). Es handelt sich vielmehr um einen kontinuierlichen Prozess, der das Überleben bzw. Wohlergehen eines Unternehmens sichert. So stellt auch Reimer treffend fest, dass die linear gedachten Modelle in der Praxis oft zu kurz greifen (Reimer 2009:248). Deswegen schlägt er vor, die kirchliche Gemeinwesenarbeit zyklisch anzuordnen.

Die Potenzialanalyse ist einer der sieben Stationen aus diesem Zyklus. Ein zyklisches Verfahren ermöglicht maximale Flexibilität, weil dadurch von jeder Position aus neu begonnen werden kann. Somit arbeitet man am tatsächlichen Ergebnis, statt nur am Prozess selbst. Folgende Stationen sind Bestandteil des Zyklus' gesellschaftsrelevanter Gemeindearbeit (ZGG): Verortung, Potenzialanalyse, Kontextanalyse, Visionsfindung, Plan, Aktion, Evaluation (Reimer 2018:87). Die Reihenfolge der Schritte ist in der Abbildung 13



Abbildung 13 Zyklus gesellschaftsrelevanter Gemeindegearbeit

dargestellt. Bevor diese in einzelnen erläutert werden, werden Grundsätze des gesellschaftsrelevanten Gemeindebaus nächsten Abschnitt aufgezeigt.

3.2.1 Was ist gesellschaftstransformativer Gemeindebau?

Die Wichtigkeit und Notwendigkeit einer ganzheitlichen Potenzialanalyse wird umso mehr deutlicher, wenn es klar wird, welch breites Wirkungsspektrum der Gemeinde im Kontext des gesellschaftsrelevanten Gemeindebaus hat. Gesellschaftsrelevanter Gemeindebau ist kulturrelevanter Gemeindebau (Abschnitt 2.1.1), in dem die Verkündigungsform entsprechend der Kulturschicht gewählt wird, um die Welt ganzheitlich zum Reiche Gottes zu verändern. Das Konzept des gesellschaftsrelevanten Gemeindebaus lässt sich zusammenfassend als Schnittmenge der folgenden drei Bereiche darstellen (Abbildung 14): Evangelium Gottes, die Kompetenzen der Gemeinde und die Bedürfnisse der Menschen im Kontext (Reimer 2009:235). Somit stellt sich die folgende Frage: In welchem Rahmen findet der Aufbau einer solchen Kirche statt, die sowohl den

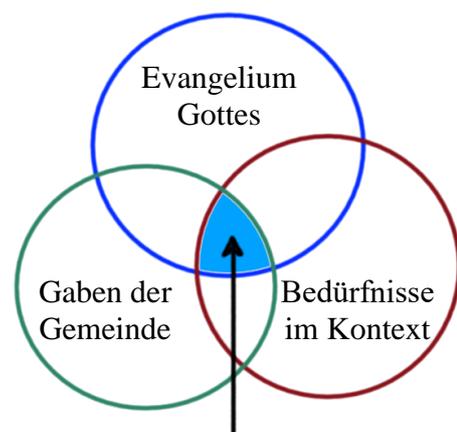


Abbildung 14
Gesellschaftsrelevanter
Gemeindebau

Anforderungen Gottes als auch den Bedürfnissen der Welt gerecht wird? Gesellschaftsrelevanter Gemeindebau findet in der Gemeinwesenarbeit statt, wo der Kontext der Gemeinde und der Gesellschaft unmittelbar aufeinandertreffen.

Gemeinwesenarbeit als Rahmen für gesellschaftsrelevanten Gemeindebau

Der Auftrag der Gemeinde findet vor Ort einen ganzheitlichen Ausdruck in ihrem Sein sowie in ihrer Verkündigung in Wort und Tat. Dieses kann im Rahmen von Gemeinwesenarbeit geschehen.

„Ein Gemeinwesen ist ein soziales Gefüge, in dem Menschen und Systeme gemeinsame Merkmale haben und in Interaktion zueinander stehen. Ein Gemeinwesen kann ein spezieller Stadtteil sein genauso wie die Angehörigen einer bestimmten kategorialen Gruppe [...].“ (Schnee 2004:1)

Eine lokale Gemeinde soll nicht als Fremdelement, sondern als Salz und Licht in ihrem sozialen Gefüge, ihrer Lebenswelt sein. Die Planung und Umsetzung des gesellschaftsrelevanten Gemeindebaus findet im Rahmen einer Gemeinwesenarbeit (GWA) statt. Dieses wiederum erfordert eine ganzheitliche Potenzialanalyse. Gemeinwesenarbeit ist eine Kategorie der Gesellschaftsgestaltung, die „bewusst auf die Veränderung und Transformation der Lebenswelt von Menschen“ abzielt (Reimer 2009:241). GWA richtet sich ganzheitlich auf den Stadtteil und nicht primär auf einzelne Individuen. „Ziel ist das handelnde Gemeinwesen, also die Auslösung von Initiativen, durch die Bevölkerung und sonstige Akteure vor Ort gemeinsame Probleme erkennen, alte Ohnmachtserfahrungen überwinden und eigene Kräfte entwickeln“ (Schöning 2012:32).

Es werden im Allgemeinen zwei Formen der Gemeinwesenarbeit gesehen: die territoriale und die kategoriale. Die territoriale Gemeinwesenarbeit ist auf ein sozio-geografische Raum begrenzt, zum Beispiel auf ein Stadtviertel, Dorf (Schnee 2004:12). Das Ziel ist es die Lebensverhältnisse zu verbessern und die Handlungs- und Beteiligungsmöglichkeiten der Menschen in ihrem jeweiligen Lebensraum zu erweitern (Trumann 2013:05–2). Die kategoriale Gemeinwesenarbeit richtet sich an Gruppen von Menschen mit spezifischen Merkmalen. Das können gewisse soziale Gruppen, Berufsgruppen sowie Gruppen mit besonderen Interessen und Bedürfnissen sein. Ziel kategorialer Gemeinwesenarbeit ist das Herstellen von sozialen Netzwerken, um Notlagen der Gruppe zu verbessern und ihre gemeinsamen Bedürfnisse zu befriedigen. Es geht also um die Verbesserung der Lebensumstände (Schnee 2004:12).

Wie geht man bei Gemeinwesenarbeit vor? Es wird zwischen drei typischen Ansätzen in der Gemeinwesenarbeit unterschieden: dem integrativen, aggressiven und katalytisch-aktivierenden Ansatz (Schnee 2004:12–13). Bei dem integrativen Ansatz sucht man starke Kooperation im Arbeitsfeld, um alle Interessen harmonisch in das Gemeinwohl anzupassen. Alle Bewohner des Arbeitsfeldes sollen für die Lösung der gemeinsamen Probleme gewonnen werden (Schnee 2004:12). Mit dem aggressiven Ansatz lenkt man bewusst das Denken der Menschen in eine bestimmte Richtung, um die Bevölkerung für ein bestimmtes Anliegen zu gewinnen. Und die katalytisch-aktivierende Gemeindearbeit bietet Hilfe zur Selbsthilfe an.

Was ist bei kirchlicher Gemeinwesenarbeit zu beachten? Ob in Europa, in den USA und speziell in Deutschland kümmerte die Kirche sich schon immer um Arme und sozial Schwächere (Reimer 2009:245). Recht früh gab es auch Projekte, die nach ihrer Art „als typische Gemeinwesenarbeit“ bezeichnet werden können (Reimer 2009:245). Die damit verknüpften Erwartungen in Bezug auf die Erneuerung der Kirche haben sich dadurch kaum erfüllt, sodass diese Arbeit in Deutschland „gegen Ende der 70er Jahre des 20. Jahrhunderts in den Hintergrund gedrängt wurde“ (:246). Das Problem der Entwicklung lag vor allem „in der mangelhaften theologischen Reflexion“ und „der Unfähigkeit der Kirche selbst, sich den sozialen Belangen der Gesellschaft zu öffnen“ (Reimer 2009:246).

Reimer unterstreicht Folgendes zu Recht: „Jeder Versuch, christliche Existenz allein sozial zu definieren, wird notwendigerweise zu kurz greifen, genauso wie jeder Spiritualisierungsvorgang“ (Reimer 2009:247). Deswegen muss die Gemeinwesenarbeit theologisch begründet werden, sodass sie selbst theologisch als ein Werkzeug (Abschnitt 2.5.1) der kirchlichen Mission gesehen wird (:247). Daher soll nicht eine beliebige Gemeinwesenarbeit gemacht werden, sondern eine bestimmte, die in einer empirisch-theologisch reflektierten Gemeindeentwicklungsstrategie geplant wird. Deswegen wurde ZGG entwickelt, worin die Potenzialanalyse eine wichtige Rolle einnimmt.

3.2.2 Potenzialanalyse in ZGG

Die Ganzheitlichkeit der Potenzialanalyse wurde bereits in Kapitel 2 untersucht und aufgezeigt. Die fünf Bereiche der umfassenden und ganzheitlichen Potenzialanalyse gilt in diesem Schritt von ZGG in einer lokalen Gemeinde zu untersuchen, damit die entsprechenden Bausteine (Abschnitt 2.5) für missionalen Gemeindebau vor Ort zum Einsatz kommen können.

Ein weiterer Grund, warum es wichtig und notwendig ist, dass die ZGG Teil des Schutz- und Referenzrahmens der Potenzialanalyse ist. Die Potenzialanalyse soll nämlich zu den gesellschaftsrelevanten Gemeindefarbeiten beitragen und nicht als Instrument missbraucht werden, indem Gemeindefmitglieder in Bezug auf ihre Begabungen in Konkurrenz zueinander gesetzt werden. Auch sollte die Potenzialanalyse nicht zu Unterdrückung oder gar geistigem Missbrauch führen, indem Mitglieder mit vermeintlich weniger GFKs in irgendeiner Weise benachteiligt werden.

Bevor im Folgenden weitere Stationen von ZGG vorgestellt werden, ist auf die besondere Stellung der Potenzialanalyse im ZGG hinzuweisen. Obwohl die Potenzialanalyse nur ein Schritt im ZGG ist, zeigt ein genauerer Blick auf die Ganzheitlichkeit der Potenzialanalyse auf, dass sie sich wie ein roter Faden durch die gesamte ZGG zieht. Denn überall spielen die spezifischen GFK der Gemeindefmitglieder eine wesentliche Rolle. Jede Station erfordert zum Teil unterschiedliche Kompetenzen zur Umsetzung, die im Vorfeld durch eine Potenzialanalyse zu ermitteln und zu fördern sind.

Verortung - Identifikation des Zielgebietes

Gemeindefbau setzt ein Bauplatz voraus. Eine Gemeindef vor Ort zu haben, reicht für den gesellschaftsrelevanten Gemeindefbau nicht aus. Territoriale Gemeindefwesenarbeit ist auf einen überschaubaren sozio-kulturellen Raum auszurichten. Deswegen muss eine Entscheidung sowohl für ein klar umrissenes und deutlich geografisch eingegrenztes Zielgebiet als auch für einen sozio-kulturellen Raum getroffen werden (Reimer 2009:250). Natürlich soll das Gebiet erreichbar sein, denn Gemeindefwesenarbeit ist für Menschen aus der Umgebung gedacht, mit denen dauerhafte Beziehungen aufgebaut werden können. Dadurch können die besten Herausforderungen des Alltags miterlebt und gemeinsam angegangen werden. Es ist offensichtlich, dass je weiter man vom Zielgebiet entfernt wohnt, desto schwieriger ist es, in Kontakt zu treten und die eigentliche Arbeit zu erledigen (:249). Jesus sagt: „Ihr seid das Salz der Erde“ (Mat 5,13). Das Salz wird üblicherweise nicht nur für eine Mahlzeit am Sonntag gebraucht, sondern mehrmals am Tag sieben Tage die Woche.

Ebenso wichtig ist, auf eine „gewisse sozio-kulturelle Schnittmenge“ des Zielgebiets zu achten (:250). Entgegengesetzte Interessen und Herausforderungen der Bürger würden die Arbeit deutlich erschweren. D.h. nicht nur geografische, sondern auch soziale Eingrenzung ist notwendig (:250). Nicht alle Gemeindefn dürfen auf einer grünen Wiese mit dem gesellschaftsrelevanten Gemeindefbau starten. Das missionale Zielgebiet für die meisten bestehenden Gemeindefn wird also der Stadtteil um das Gemeindefzentrum sein (:250). In

solchen Lebensräumen baut Jesus seine Gemeinde (Mat. 16,18), setzt seine Nachfolger dafür ein (2. Kor. 5,20) und stattet sie mit geeigneten Gaben aus (1. Kor 12,4). Ihre Entdeckung und Förderung erfolgt im nächsten Schritt der ZGG, der Potenzialanalyse. Danach erfolgt die Untersuchung des Kontextes, die der Gemeinschaft hilft, das Lebensumfeld in der Gemeinschaft besser zu verstehen.

Kontextanalyse

Womit beschäftigen sich Menschen, was bestimmt ihren Alltag? Welche Ideologie bestimmt ihr Leben, woran glauben sie? In welcher Beziehung stehen sie zu Gott? Welche Stärken und Schwächen, Träume und Bedürfnisse, Nachteile und Nöte sind vorhanden?

Diese Fragen gelten „sowohl für die soziale als auch für die geistliche Welt, sowohl für Menschen und Gruppen als auch für die sozialen Strukturen und Mächte. Dazu werden unterschiedliche Methoden empirischer Sozialforschung, sowie geistliche Maßstäbe genutzt“ (Faix & Reimer 2012:14). Dieses Vorgehen erfordert bestimmtes Fachwissen und strukturierte, routinierte Arbeitsweisen, die nur gelegentlich in den bestehenden christlichen Gemeinden vorzufinden sind. Eine außergemeindliche Expertise ist daher hilfreich. Außerdem gibt es zahlreiche Menschen, die sich beruflich mit der Lebenswelt der Bürger beschäftigen: Bürgermeister, Polizisten, Gleichstellungsbeauftragte, „die Mitarbeiter von Stadtbau- und Jugendämtern, Sozialstationen usw.“ (:205). Sie sind meistens gerne bereit, ihr Expertenwissen für eine gute Sache in ihrer Stadt weitezugeben (:205).

Dadurch werden die nötigen Differenzierungen der Sichtweisen auf Sozialraum und Lebenswelt erreicht und „lebensweltliche Deutungen und Interpretationen“ ermöglicht, um daraus eine Vielfalt von Ansatzpunkten für Angebote zu entwickeln (:14). Es geht dabei nicht darum, neue oder bessere Strategien der Evangelisation zu entdecken. Stattdessen soll die Gemeinde „vor Ort strukturell eingebunden sein und ihre Verantwortung wahrnehmen, die sie für die Menschen und die Gesellschaft hat“ (:14). Genau das war auch eine der wichtigsten Aufgaben der Propheten im Alten Testament. Micha, Amos, Jesaja und Jeremia übernahmen soziale Verantwortung in ihrem Umfeld. Sie mischten sich im Auftrag Gottes in sozialen Strukturen ihrer Zeit ein und forderten die Menschen durch ihr eigenes Vorbild auf, ihre Lebensweise zu ändern (Faix & Reimer 2012:14).

Visionsfindung

Vision ist ein Bild von der Zukunft, welches Leidenschaft erzeugt (Hybels 2002:32). In dieser knackigen Definition verwendet Hybels drei Wörter, die auf drei wichtige Schwerpunkte von Vision hinweisen: Bild, Zukunft und Leidenschaft. „Menschen brauchen Ideen und Bilder, die ihr Handeln beeinflussen“ (Reineck u. a. 2012:317).

Das angemessenere Bild für Visionsfindung, „sei es im gemeindlichen oder persönlichen Kontext, ist beispielsweise ein hoher Berg mit Aussicht oder das Meer. Orte also, die Weitblick ermöglichen“ (Faix 2017:156). Vision ermöglicht also einen Weitblick in die Zukunft aus der konkreten Gegenwart, in der aktuelle Gegebenheiten und die Erfahrungen der Vergangenheit eine wichtige Rolle spielen (Reimer 2009:252). Im Kontext des gesellschaftsrelevanten Gemeindebaus geht es um eine Vision, in der Gott seinen Mitarbeitern offenbart, wie er die Gesellschaft im Sinne des Evangeliums aus ihrer aktuellen Lage zu seinem Reich verändern will. Warren (2016:29) hebt hervor: „Vision ist die Fähigkeit, Gelegenheiten zu erkennen, die sich ihnen in den gegenwärtigen Umständen anbieten“.

Eine Vision der Gemeinde zu vermitteln gehört laut Rust zu den wichtigsten Grundqualifikationen eines geistlichen Leiters (Rust 1999:146). Wie kommt man zu einer Vision, durch die Energie entsteht, die ein Traum wahr werden lässt und die Menschen in der Umgebung mitbegeistert? In seinem Buch „Entscheiden im Hören auf Gott“ (2017) empfiehlt Kusch für die Visionsfindung folgende Methoden: „Hörendes Innehalten“, „Brainstorming mit Gebetsinspiration“, „Brainwriting mit meditativer Stille“ und „Fenster der Vision“ (Kusch 2017:102). Die daraus resultierenden Visionen werden zu konkreten und praxisnahen Zukunftszielen formuliert. Diese sollten der SMART-Regel entsprechen (SMART: spezifisch, messbar, ausführbar, relevant, terminiert).

Die Ergebnisse der Potenzialanalyse spielen bei der Visionsfindung eine zentrale Rolle, denn die Vision hängt unmittelbar von den Potenzialen der Gemeinde (Abschnitt 2.2), ihrem Charakter (Abschnitt 2.3) und den konkreten Bedürfnissen im sozialen Umfeld der Gemeinde ab, die sich aus der Kontextanalyse ergeben.

Planung

Sobald die Ziele formuliert sind, kann mit konkreten Projektplanungen begonnen werden. In Abschnitt 2.1.1 wurde kulturrelevanter Gemeindebau erläutert. Demnach muss das Evangelium die materiellen, sozialen und kognitiven Kulturschichten durchdringen, um den

religiösen Kulturkern zu verändern. Deswegen ist es sehr wichtig, die Projekte in der gleichen dort aufgeführten Reihenfolge zu gestalten. Die folgenden Ausführungen bringen es auf den Punkt:

„Das Evangelium muss von den Menschen erst gesehen werden (im Dienst an den materiellen Bedürfnissen der Nachbarn), dann erfahren (im Gespräch über soziale Engpässe), dann diskutiert werden, bevor es angenommen werden kann. Der Evangelisation gehen somit (a) Dienst, der Vertrauen schafft, (b) Gespräch über Lebensfragen, das Vertrauen verstärkt, und (c) Diskussion, die Unklarheiten und Missverständnisse ausräumt, voraus“ (Reimer 2018:89).

Auf dieser Grundlage werden die Menschen der Gemeinde und ihrer Botschaft über Christus vertrauen. Bei guter Projektplanung orientiert man sich oft anhand der verbreiteten W-Fragen (Reimer 2011:195): Was, wer, wie, womit soll es gemacht werden? Was ist zu erwarten? Wie ist es auszuwerten? Was soll daraufhin folgen? Wohin soll es führen?

Die Planung einer GWA ist im Kontext des Gemeinwesens zu denken, wo nicht für, sondern zusammen mit den Menschen der Lebensraum verändert wird. Die Arbeitsschritte des Projekts sollen vorgedacht und mit den Menschen vor Ort diskutiert werden. Für mögliche ehrenamtliche Mitarbeit aus der Bevölkerung sollten Freiräume geschaffen werden (Reimer 2011:196).

Aktion

Planung führt zur Aktion, dem nächsten Schritt im ZGG. Die Aktion ist die praktische Anwendung des schriftlich festgehaltenen Konzepts des vorigen Schritts. Es wird gehandelt, die eigentliche GWA wird durchgeführt. Das Konzept dient dabei als die Richtschnur und eine Art Skelet der Arbeit, um den im Verlauf der Arbeit Fleisch zu wachsen beginnt. Der „ständige Dialog zwischen der erarbeiteten Theorie und der Erfahrung in der Praxis“ ist entscheidend (Reimer 2011:196). Daraus kann ggf. Veränderungsbedarf im Vorgehen entstehen, der eine Portion an Flexibilität bei der Durchführung erfordert (:196). Die möglichen Veränderungsideen verlangen eine begründete Neubesinnung auf alle zentralen Faktoren des Zyklus. Die geplanten Schritte, die sich als undurchführbar erwiesen haben, dürfen beispielweise nicht die entsprechenden theologischen Erwägungen verdrängen (Reimer 2011:196). Auch bei den methodischen Veränderungen ist „eine Reflexion des Scheiterns der geplanten Methode und den Vorschlag eines neuen Verfahrens vor dem Hintergrund der Vision“ unabdingbar (:196). Reimer behauptet zu Recht, dass wenn dies

nicht geschieht, "die kirchliche GWA ihren kirchlichen Charakter und die eigentliche Mission aus dem Auge zu verlieren" vermag (:196).

Zusammenfassend lassen sich die Ziele der Arbeit so zum Ausdruck bringen: Durch Aktionen kommuniziert die Gemeinde auf praktische, soziale und geistliche Weise „Versöhnung mit Gott, sich selbst und dem Nächsten“ (Reimer 2018:91). Dadurch wird sie „ihrer ekklesialen Rolle als Priester, König und Prophet gerecht“ (:91).

Evaluation

Als ein Instrument der Qualitätssicherung bietet die Evaluation die Möglichkeit, ein steckengebliebenes Bestreben neu auszurichten. Zur Gesamtbeurteilung sind die erzielten Ergebnisse einzelner abgeschlossener Arbeitsschritte wesentlich. Dafür werden die Messinstrumente angewandt, die im Konzept des gesellschaftsrelevanten Gemeindebaus entworfen wurden. Ein weiteres wichtiges Aspekt ist die Beurteilung der GWA nicht nur an der Innensicht, sondern auch an der Außensicht (Reimer 2011:197). Reimer stellt treffend fest:

„Programmgestalter können zuweilen berufsblind werden und sehen nicht mehr die Mängel in der eigenen Arbeit. Sie brauchen daher neutrale Augen. Außenstehende werden auf Dinge aufmerksam, die einem Insider oft verborgen bleiben, weil man diese als Selbstverständlichkeiten übersieht.“ (Reimer 2011:197)

Dabei können Werkzeuge aus der Sozialforschung, zum Beispiel der qualitative Forschungsansatz, angewandt werden. Es existiert ein breites Spektrum an qualitativ orientierten Forschungsmethoden, „von der Feldforschung bis zur Fallanalyse, qualitativer Interviewformen, qualitativer Evaluation und Interpretationsmethoden“ (Mayring 2015:8). In den empirischen Sozialwissenschaften ist generell die Befragung die am häufigsten eingesetzte Datenerhebungsmethode. Das unstrukturierte oder halbstrukturierte Interview stellt im qualitativen Forschungsansatz die wichtigste Datenerhebungsmethode dar (Döring & Bortz 2016:356). Die offenen Forschungsfragen, das heißt Fragen ohne festgelegte Antwortmöglichkeiten, ermöglichen die Sachlage klar zu zeichnen und die Thesen für die Ursachen der Diskrepanz zwischen theologischem Anspruch und gelebter Wirklichkeit zu bilden. Dabei können die Befragten mündlich eigene Worten verwenden und dadurch den Gesprächsverlauf stärker von sich aus mitgestalten. Die individuellen Sichtweisen der Befragten werden auf diese Weise detailliert und vertieft erschlossen (Döring & Bortz 2016:365).

Zusätzlich zu den Beurteilungen durch Beteiligte sollten „von Zeit zu Zeit Experten von außen bitten, sich die Arbeit anzusehen, um beurteilen zu lassen, ob man immer noch gesellschaftsrelevant und reichsgottesorientiert ist“ (Reimer 2011:197).

3.1 Voraussetzungen für erfolgreiche Umsetzung

Bevor im nächsten Kapitel die Methoden der empirischen Datenerhebung analysiert werden, soll in diesem Abschnitt auf drei zentrale Voraussetzungen eingegangen werden, ohne die die Potenzialanalyse scheitert.

3.1.1 Notwendigkeit einer Veränderungsstrategie

In diesem Abschnitt übernimmt der Theologe entsprechend dem intradisziplinären Ansatz von van Ven die Rolle des Strategen, um die Durchführung der Potenzialanalyse durch strategische und taktische Erfahrungswerte zu unterstützen. Nach einer ganzheitlichen Untersuchung der Gemeinde (Kapitel 2) können u.a. Erkenntnisse zutage treten, die tiefgreifende Veränderungen erfordern, z.B. in Bezug auf den Charakter, die Leitung oder

Spielregeln im Wettbewerb (gestern)	Spielregeln im Wettbewerb (heute)
„Große Hunde dominieren die Straße“ - Größe ist der zentrale Erfolgsfaktor.	„Größe beißt zurück.“ Agilität ist der zentrale Erfolgsfaktor.
Sei Nr. 1 oder Nr. 2 in jedem Geschäft, das du betreibst.	Suche Nischen. Kreiere Nischen. Dominiere Nischen.
Massenmarkt: Dominanz durch Größe, Machtverhalten, Verdrängung der Konkurrenz	Nischenmarkt: Vorsprung durch Innovation, Nutzenstiftung beim Kunden, Kundenfokussierung
Der Shareholder Value lenkt das Managementverhalten.	Der Kunde ist der ultimative Entscheider über den Erfolg.
Sei schlank und sparsam.	Sei schlank, sparsam und achte aber auch auf die Flexibilität. Werde professionell im Wandel-Management.
Bewerte deine Führungscrew und Mitarbeitenden offen, klar und eindeutig.	Wecke die Leidenschaft in der Führungscrew und bei den Mitarbeitenden.

Abbildung 15 Erfolgsregeln von gestern und heute

die Vision der Gemeinde. Diese Erkenntnisse sind erstmal ein Schriftstück, das noch keine Veränderung bewirkt hat. Auch wenn das Ziel klar ist, stellt Scheuss (2016:287) treffend fest: „Es wurde noch nichts bewegt und kein Fortschritt erzielt“. Wie können zum Beispiel festgestellte Schwächen beseitigt werden? Für die Gestaltung von Veränderungsprozessen gibt es mehrere bewährte Methoden, die als Veränderungsstrategien bezeichnet werden. Insbesondere in größeren Gemeinden oder bei Gemeinden mit festen, langjährigen Traditionen können solche Ansätze dazu beitragen, dass die Potenzialanalyse nicht nur theoretisch, sondern auch praktisch gelingt.

Scheuss (2016:311) nutzt das folgende Beispiel, um zu zeigen, dass ohne gezielt durchdachte Veränderungsstrategie die gewünschte Veränderungen ausbleiben. So stellt er in der Abbildung 15 die Erfolgsregeln im Wettbewerb von gestern und heute gegenüber, wo größtenteils umgekehrte Regeln gelten (:312). Ohne einer aktiven Analyse und Offenlegung solcher Gegensätze, wird das Maß der notwendigen inneren Veränderung und die daraus resultierende Konsequenz für jeden Einzelnen nicht klar. Deswegen wird die innere Veränderung der Mitarbeiter ausbleiben und dadurch die das Änderungsvorhaben scheitern.

Harald Sommerfeld untersucht verschiedene Ansätze und Strategien, um bestehende Gemeinden in die Stadtmission einzubinden (Sommerfeld 2016:339–356). Er stellt fest, dass Versuche, traditionell geprägte Gemeinden zu verändern, in der Regel scheitern, wenn nicht ein geeigneter Veränderungsprozess eingesetzt wird.

„Anders sieht es meistens in traditionell geprägten Gemeinden mit langer Geschichte aus. Die Veränderung der Gemeinde kann ein sehr mühsames Geschäft sein, das mehr schlecht als recht gelingt und bei dem der Erneuerer sich blaue Flecken holt - bis hin zum bereits erwähnten Scheitern. In der Praxis beobachte ich Folgendes: Es ist schon ein Erfolg, wenn es zu einer Parallelstruktur kommt Eine oder mehrere Aktivitäten, die aus der Gemeinde heraus entstehen, übernehmen den Dienst nach außen, während das eigentliche Gemeindeleben ziemlich unverändert weiterläuft. Die Haltung der Gemeinde reicht von sympathisierender Unterstützung bis zu skeptischer Duldung“ (Sommerfeld 2016:343).

Die Veränderungsstrategien helfen dabei, den Prozess der Veränderung in Gang zu setzen und nach und nach alle dazu nötigen Schritte umzusetzen, ohne die Gemeindemitglieder zu überfordern oder das Gemeindeleben nachhaltig zu stören.

Praxisbezogene Veränderungsstrategiearten

Baumgartner (1998:76) unterscheidet drei praxisbezogene Veränderungsstrategiearten in Organisationen. Rationale Strategien führen die Veränderungen durch externe Fachexperten

durch. Die Machtstrategien lösen oder besser gesagt entscheiden die Probleme durch Einflussnahme oder Zwang und setzen dadurch Veränderungen durch. Und die Entwicklungsstrategien nutzen interne Ressourcen, Erfolgsfaktoren und Stärken und verändern die Organisation durch Entwicklung, die aus dem Inneren geschieht.

Die Machtstrategien entscheiden schnell bei Problemen, lösen sie aber nicht, was bei einer christlichen Gemeinde die Situation nachhaltig verschlechtern kann. Apostel Paulus wollte auch ungern in Korinth seine apostolische Autorität nutzen und setzte auf die Überzeugung durch Verkündigung (1. Kor 4,14-21). Eine neue Ausrichtung der Gemeinde oder Einführung neuer Projekte könnte aufgezwungen werden, aber die Wahrscheinlichkeit ist groß, dass es von Gemeindegliedern nicht angenommen wird. Eine neue Ausrichtung soll zusammen mit der Gemeinde auf Basis des Wortes Gottes herausgearbeitet werden. Nur so wird sie von der Gemeinde angenommen und umgesetzt werden. In der Gemeinde ist also die Entwicklungsstrategie zu bevorzugen, da sie über viele Ressourcen und Erfolgsfaktoren in verschiedenen Bereichen verfügt und diese erfolgreich einsetzen kann.

Boxen-Ansatz zur Veränderung

Auch wenn der Konsens bei den meisten Beteiligten da ist, dass eine konkrete Veränderung notwendig ist, macht es alles nicht automatisch einfacher. „Die ganze Schwierigkeit besteht darin, den Grundsätzen, welche man sich gemacht hat, in der Ausführung treu zu bleiben“ (Scheuss 2016:287).

Dabei kann das 3-Boxen-System von Govindarajan helfen, bei welchen alle Veränderungsaufgaben in drei unterschiedliche Boxen gruppiert werden (Abbildung 16). Die gegenwärtigen Aufgaben dürfen nicht vernachlässigt werden, denn „sie bilden das Fundament für die Veränderung“ und Innovation (:289). Diese Aufgaben landen in der ersten Box. In der zweiten Box sind die Aufgaben zum Abbau von Dingen, die in der Zukunft nicht notwendig sind. Und die dritte Box beschäftigt sich mit der Gestaltung der Zukunft (:289).

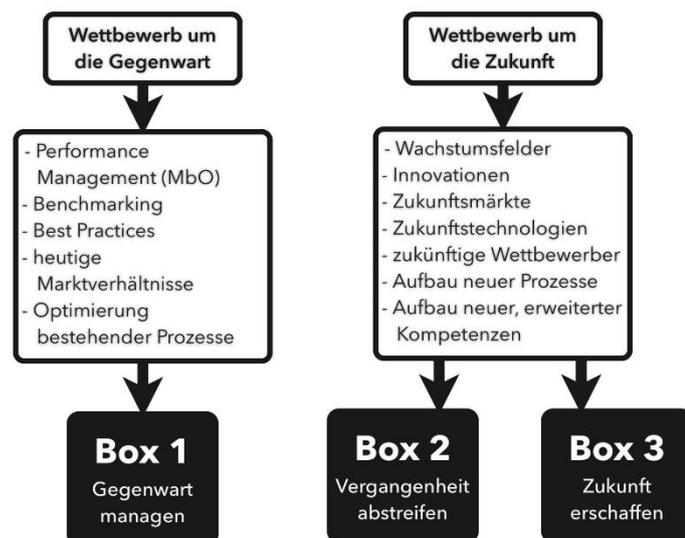


Abbildung 16 3-Boxen-Ansatz zur Veränderung

Auf diese Weise können unterschiedliche Mitarbeiter alle drei Aspekte der Veränderung angehen. Dadurch kann ein Veränderungsvorhaben hervorragend organisiert werden (:290).

3.1.2 Spiritueller Blick auf die Potenzialanalyse

Potenzialanalysen werden in verschiedenen Bereichen und Kontexten durchgeführt. Zum Beispiel werden in Unternehmen Stärken und Schwächen von Geschäftseinheiten analysiert, um die strategischen Erfolgsfaktoren herauszuarbeiten. Darüber hinaus nutzen Firmen die Potenzialanalyse als ein Instrument in der Personalentwicklung. Dabei stehen „u. a. Wissen, Fähigkeiten, Motivation und Persönlichkeitsmerkmale der Mitarbeiter“ in Vordergrund (Kipman 2007:9). Das Bundesministerium für Bildung und Forschung führt Programme zur Berufsorientierung durch, wobei Potenzialanalysen ein fester Bestandteil sind (Nalbach & Kunert 2017:3). Die Autoren der entsprechenden Handlungsleitlinien zur Durchführung von Potenzialanalysen fassen es so zusammen: „Die Potenzialanalyse hat viele Gesichter“ (:3).

Damit die Potenzialanalyse in solch unterschiedlichen Kontexten gelingen kann, sollen eben ihre Eigenarten entsprechend berücksichtigt werden. Was sind die Merkmale der Potenzialanalyse im Anwendungsgebiet der Gemeindearbeit? Worauf soll besonders geachtet werden? In folgenden werden die zwei grundlegenden Voraussetzungen der Potenzialanalyse in Gemeindebau erläutert.

Die Hauptperspektive für die Potenzialanalyse

Bei Potenzialanalyse wird das zu untersuchende Objekt betrachtet. Dabei können verschiedene Perspektiven gewählt werden, die ggf. zu ganz unterschiedlichen Ergebnissen



Abbildung 17 Gemeinde – Gottes Bau oder menschliche Organisation

führen könnten. Die Menschen schauen aus verschiedenen Perspektiven auf die Gemeinde. Die Abbildung 17 stellt zwei wesentliche Sichtweisen auf die Gemeinde dar. Die Menschen dieser Welt sehen sie als eine menschliche Organisation. So sind die Gemeinden auch oft als eingetragene Vereine organisiert und werden von Behörden auch entsprechend behandelt.

Aus der geistlichen Perspektive sieht man die Gemeinde als Gottesbau, denn Jesus sagt, dass er seine Gemeinde bauen will“ (Mt 16,18). Welche Sichtweise überwiegt heutzutage für eine lokale Gemeinde? Die Antwort darauf wäre relativ einfach mit einer Umfrage herauszufinden. Leider würden sehr wahrscheinlich der dargestellte Anspruch und die Wirklichkeit weit auseinander gehen.

Die beiden Perspektiven haben ihre Berechtigung und helfen, eine tiefgründigere Sicht zu bekommen. Nichtsdestotrotz ist die Hauptperspektive ausschlaggebend, nämlich wie der Psalmist schreibt: „Wenn der Herr nicht das Haus baut, da arbeiten umsonst, die daran bauen“ (Ps. 127, 1). Die Betrachtung der Gemeinde aus der Perspektive Gottes im Kontext unserer menschlichen Erfahrungen führt zu einem umfassenden Bild, welches sowohl spirituelle als auch kulturelle Qualitäten aufzeigt und entsprechend erforscht werden kann (Reimer & Müller 2015:9).

Es stellt sich die Frage: Wie kann denn Gottes Perspektive gewählt werden. Es ist unmöglich, an seine Stelle zu treten. Jedoch stellt er seinen Nachfolgern zwei göttliche Seehilfen zur Verfügung. Dadurch können die Dinge so gesehen werden, wie er sie sieht (Reimer & Müller 2015:11). Die grundlegende Vision Gottes von der Gemeinde ist in der Heiligen Schrift zu finden. Daraus können allgemeine Prinzipien und eine biblisch-theologische Perspektive entwickelt werden. Die unmittelbare Ausprägung für hier und jetzt wird vom Heiligen Geist gezeigt. Solch eine konkrete Ausprägung zum Beispiel für eine Ortsgemeinde in Braunschweig kann nicht aus der Bibel herausgelesen, sondern durch Gebet und Stille im Gespräch mit Gott gewonnen werden (Reimer & Müller 2015:11). So oder so werden bestimmte Entscheidungen für eine lokale Gemeinde getroffen, wichtig ist nur, dass dies mit einem Blick aus Gottes Perspektive geschieht. Es geht letzten Endes um Spiritualität in Entscheidungsprozessen.

Spiritualität in Entscheidungsprozessen

Pfarrer Henning Dobers überträgt die Paradieserzählung (1. Mo. 2) auf unsere Zeit, bei der Gott spazierend in den Gärten der Gemeinden nach Adams und Evas ruft und folgende Antwort zu hören bekommt: „Tut uns leid, wir sind gerade beschäftigt. Wir haben leider keine Zeit. Es müssen dringend Entscheidungen getroffen werden. Wir sind gerade mitten

im Meeting. Versuch es morgen noch einmal ...“ (Dobers 2017:9). Dobers unterstreicht, dass es sich nicht um eine drastische Übertreibung handelt, sondern es eher noch untertrieben ist, denn hier merken die Betroffenen wenigstens, dass Gott ruft und sie sogar antworten (:9). Die christlichen Entscheidungssitzungen werden üblicherweise mit Gebet begonnen und geschlossen, ggf. erfolgt auch eine kurze Andacht, aber der wesentliche Teil des Entscheidungsprozesses verläuft kaum anders als in säkularen Unternehmen, obwohl man eigentlich den Willen Gottes für die Gemeinschaft finden möchte.

So stellt sich die Frage: Wie kann man Spiritualität in Entscheidungsprozesse im Gemeindeaufbau, zum Beispiel bei Potenzialanalyse, integrieren? Es lohnt sich erstmal zu fragen, was ist eigentlich Spiritualität. Dieser Frage wurde bereits in Abschnitt 2.3.3 nachgegangen. Es geht um christliche Spiritualität, wobei ein Christ „versucht, aus dem Geist Jesu zu leben und dass er sich durch Praktiken des Besinnens, Betrachtens oder Betens immer wieder neu in diesem Geist verankert“ (Steinforth 2015:4). Das „innerliche Betrachten, das Fühlen, das Spüren oder das Sich-Berühren-Lassen“ gehören zu den spirituellen Praktiken, die „einen erweiterten und vertieften Zugang zur Wirklichkeit“ (:4). So ist es wichtig, das zu ergreifen, was Gott bereitet hat. Dazu sagte Jesus: „Und ich will den Vater bitten, und er wird euch einen anderen Beistand geben, dass er bei euch bleibt in Ewigkeit, [...] ihr aber erkennt ihn, denn er bleibt bei euch und wird in euch sein. Ich lasse euch nicht als Waisen zurück; ich komme zu euch.“ (Joh. 14,16.17b-18).

Die Gemeinden sind in ihren Arbeiten und Plänen nicht allein. Gott kann und will „helfen, beistehen, führen und leiten“ (Dobers 2017:10). Das geschieht durch das Studium der Heiligen Schrift und zugleich in Gebet und Stille vor ihm. Im Gespräch mit Gott bedient sich der Mensch seiner Sprache und „Gott nutzt die Mittel der Kommunikation in Form von Eindrücken, gedanklicher Ausrichtung auf ein Wort der Heiligen Schrift, einen Traum oder einer Vision“ (Reimer & Müller 2015:11). Dadurch wird „nichts Neues zum Wesen und Auftrag der Gemeinde vermittelt, sondern es handelt sich um eine Konkretion der in der Heiligen Schrift geoffenbarten Gestalt von Gemeinde im spezifischen Kontext“ (:11).

3.1.3 Alles steht und fällt mit Leitung

Die dritte Voraussetzung für eine erfolgreiche Potenzialanalyse oder eigentlich alles in der Gemeinde ist die Gemeindeleitung. Sie sollte die Bedeutung und Notwendigkeit missionaler Arbeit erkennen und in dieser Rolle u.a. als kompetenter Gabenverwalter (Abschnitt 2.5.2) auftreten.

„Das geistliche Potenzial des Hauses Gottes ist demnach an eine multiprofessionelle Funktionsfähigkeit gebunden. Alle Glieder des Leibes müssen in ihrer Funktion eingebunden sein, um die richtige Sicht auf die Dinge zu haben, die richtigen Entscheidungen zu treffen und die konkreten Umsetzungen vorzunehmen. Der Gemeindeleitung fällt dabei eine entscheidende Schlüsselrolle zu“ (Herrn 2020:223).

Daher sollte der Förderung von Leitern in den Gemeinden besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden. Zum einem wird Leiterschaft bei der Analyse der geistlichen Gaben durch zwei Bereiche adressiert: Leistungsgaben und Dienstgaben. Zum anderem steht und fällt mit der Leitung der Erfolg jegliches Vorhaben, ob es um die Potenzialanalyse geht oder insgesamt um den Aufbau, das Dienen und das Wirken einer jeden lokalen Gemeinde. Immer wieder hört man über eine Leitungskrise in den Gemeinden. In diesem Sinne wird Potenzialanalyse nicht nur bei der Untersuchung der Leitungsgaben helfen, sondern die Gemeindeglieder bezüglich der geistlichen Leitung aufrüsten. In diesem Zusammenhang ist folgende Warnung zu berücksichtigen und gegebenenfalls rechtzeitig geeignete Maßnahmen zu erwägen.

„In einem Beratungsprozess zum kompetenten Umgang mit den Gaben können sich neue Machtstrukturen ergeben, da geistliche Leitungsgaben und Gaben des Wortes von anderen Gliedern der Gemeinde erkannt und wahrgenommen werden als vorher. Auch die Gaben des Dienstes und der Zeichen können zuvor bestehende Strukturen hinterfragen, wenn Gottes Geist direkt zu und durch Menschen spricht, die sich zuvor eher unterordnen und schweigen mussten. Die Verteilung der Aufgaben lässt sich dann nicht mehr nur von einem Leitungs-der Ältestenkreis steuern, sondern Macht wird aus der Hand gegeben. Ob ein Leiter dies zulässt oder um den Machterhalt kämpft, kann den Prozess der Potenzialanalyse erheblich beeinflussen“ (Herrn 2020:223).

Eine der Maßnahmen im Vorfeld der Potenzialanalyse könnte eine vertiefte Beschäftigung mit dem Thema Leiterschaft im Neuen Testament im Rahmen von Bibelstunden oder Seminaren sein. Dadurch wird nicht nur fehlenden Sachverstand vermitteln, sondern auch theologische Zweifel und Unsicherheiten ausräumen, was für gelungene missionale Gemeindegliederung unabdingbar ist.

Apostolischer Dienst

Vatter sieht in der Wiederentdeckung des apostolischen Dienstes die Lösung für die Leitungskrisen und die mangelnde Relevanz der Gemeinden in der Gesellschaft (Vatter 2014). „Apostel lassen die Gemeinde Jesu nicht im verborgenen Winkel der Stadt. [...] Sie helfen den Gemeinden dabei, Möglichkeiten zu finden, das Evangelium an die Plätze der Welt zu bringen. Apostel bringen das Kreuz sichtbar in die Stadt“ (:141). Der apostolische

Dienst „definiert sich immer in einer umfassenden Sicht vom Reich Gottes“ (Rust 2006:326). Das Reich Gottes wurde von den Aposteln so verinnerlicht, dass Paulus am Ende seines Lebens sogar im Gefängnis sitzend „das Reich Gottes predigte“ (Apg. 28,3; Schindler 2010:24). Der Blick für die „die überörtliche und überregionale Reich-Gottes-Arbeit“ ist ein wesentlicher Bestandteil eines apostolischen Leitungsprofils (Rust 2006:326). Es sind die „Schlüssel-Personen“, so Rust, die nicht nur „eine konkrete und umfassende Sicht von Mission von Gott empfangen“, sondern auch die Schlüsselfiguren in Strategie und Umsetzung sind (:326). „Eine solche Schlüsselperson war zum Beispiel der Apostel Petrus“ (Mt. 16,19; Rust 2006:326). Diese Schlüsselpersonen sind oft schon in den Kirchen vorhanden und der Heilige Geist hat sie entsprechend ausgerüstet. Allerdings können sie aufgrund der bestehenden Leitungsstruktur und der fehlenden theologischen Zuordnung des apostolischen Dienstes ihre Gabe und entsprechende Wirkung oft nicht entfalten.

Für den Aufbau seiner Gemeinde setzt Jesus fünf Zurüstungsgaben ein, zu denen auch die Gabe des Apostels gehört: „Und er hat einige als Apostel eingesetzt, einige als Propheten, einige als Evangelisten, einige als Hirten und Lehrer, damit die Heiligen zugerüstet werden zum Werk des Dienstes. Dadurch soll der Leib Christi erbaut werden“ (Eph. 4,11-12). „Es war Gottes Initiative und Idee“ und es ist ein „maßgeblicher Teil der Strategie Gottes zum Bau seiner Gemeinde und Manifestation seiner Königsherrschaft in der Welt“ (Vatter 2014:18). In diesem Zusammenhang kann das sogenannte „fünffältige Dienst“ hilfreich sein. Zu diesem Thema gibt es sowohl mehrere theologische Werke als auch praktische Anleitungen für den Einsatz des fünffachen Dienstes im Gemeindealltag. Zu diesem Zweck wird im Folgenden eine kurze Einführung in einige Bücher über die theoretische und praktische Anwendung von Leitungsgaben gegeben.

Der fünffältige Dienst: Aufgaben, Gaben und Dienste in der Gemeinde

Sos sieht sein Buch „Der fünffältige Dienst: Aufgaben, Gaben und Dienste in der Gemeinde“ als „ein Werkzeug zum besseren Verständnis des fünffältigen Dienstes - eines heiklen Themas, das unsere heutige kirchliche Landschaft formt und verändert“ (Sos 2008:9). Er stellt fest, dass viele Gemeindeleiter das Thema auf dem Herzen haben. Die Wörter „apostolisch“ und „prophetisch“ schrecken sie jedoch derart ab, dass sie es „nicht als einen Teil dessen akzeptieren können, was der Herr in diesen letzten Tagen tut“ (:9). In dem Buch findet man ausführliche biblische Grundlegung und Auseinandersetzung mit dem fünffältigen Dienst, Checklisten und Analysehilfen der früheren und aktuellen

Leistungsstrukturen sowie praktische Wege zur Wiederstellung des Dienstes in den Gemeinden.

Leiten durch Verkündigung. Eine unentdeckte Dimension

Reimer stellt mit seinem Buch „Leiten durch Verkündigung. Eine unentdeckte Dimension“ ein weiteres Werkzeug zur Verfügung, welches „die grundsätzliche Beziehung zwischen Leitung und Verkündigung sowie deren praktische Umsetzung“ bespricht (2008:10). Zwei Drittel des Buches sind der praktischen Umsetzung des fünffältigen Dienstes in der Verkündigung gewidmet. In der Abbildung 18 sind die fünf verschiedenen Verkündiger mit ihren Verkündigungsschwerpunkten dargestellt (Reimer 2008:168). Reimer

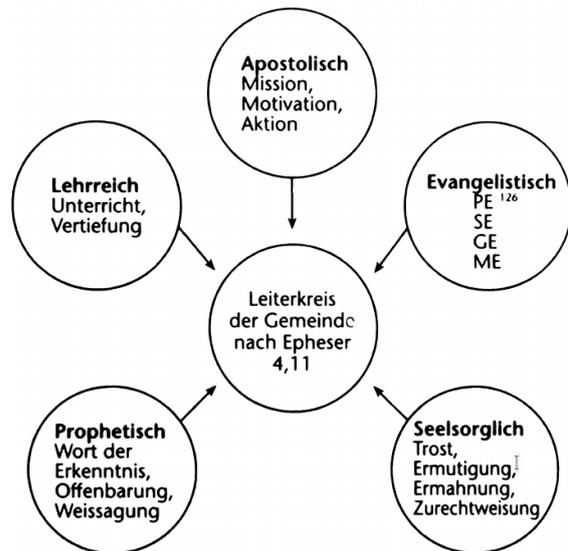


Abbildung 18 Verkündiger in der Gemeinde

spricht von ganzheitlicher Verkündigung durch ein „Gemeinde-Verkündigungs-Team“ mit dem richtigen „Verkündigungsmenü“, was die fünf von Gott vorgesehen Verkündiger-Typen mit ihrer entsprechenden Begabung voraussetzt (:60). Das Buch ist ein gutes Beispiel für eine Schritt-für-Schritt-Anleitung, wie die theoretische, biblische Grundlegung in der praktischen Umsetzung in der Gemeinde zum Leben erwacht.

Die starke Hand Gottes: der fünffältige Dienst

In seinem Buch „Die starke Hand Gottes: der fünffältige Dienst“ beschreibt Kaldewey (2001) die unterschiedlichen Schwerpunkte und Verantwortung der Leiter je nach ihren Rollen und entsprechenden Gaben. Hilfreich sind auch die Übersichtstabellen der Besonderheiten jeweiliger Dienste aus den folgenden Perspektiven betrachtend: Vorlieben, Hauptverantwortung, Risiken und Gefahren, Wirkungen und Varianten der fünf Dienste. Die ersten beiden sind in der Tabelle 3 dargestellt (Kaldewey 2001:50).

Vorlieben / Schwerpunkte		
	Was er liebt?	Wohin er schaut?
Apostel	Länder, Regionen, Völker: Strategien entwerfen und umsetzen.	In die Welt
Prophet	Das Herz Gottes spüren, die Stimme Gottes hören	In die Tiefe
Lehrer	Das Wort Gottes studieren, verstehen und verständlich machen	In das Wort Gottes
Hirte	Eine Gemeinde, einzelne Christen, individuelle Menschen: Beziehungen zu Gläubigen aufbauen, Menschen betreuen	In die Gesichter von Christen
Evangelist	Die Welt der Nichtchristen: Gottes Handeln an Nichtchristen hier und jetzt erwarten und freisetzen	In die verlorene Welt
Hauptverantwortung		
Was es bedeutet, im Gehorsam gegenüber der spezifischen Sendung die Initiative zu ergreifen _____		
Apostel	Gründen, berufen, senden, multiplizieren. Das Ganze im Auge behalten. Langfristig und strategisch denken und planen.	
Prophet	Die Stimme Gottes hören und das Gehörte weiterleiten.	
Lehrer	Das Wort Gottes verständlich lehren, Menschen im Wort gründen.	
Hirte	Den Schafen (Christen) nachgehen und Fürsorge, sie betreuen.	
Evangelist	Kontakte zu Nichtchristen aufbauen und ihnen das Evangelium verkündigen, Gläubige zur Evangelisation anleiten.	

Tabelle 3 Hauptverantwortung der geistlichen Leiter im fünffältigen Dienst

4 Methoden der empirischen Datenerhebung

In Kapitel 2 wurde die Grundlage für die Bewertung und Klassifizierung bestehender Praxismodelle, Instrumente und Einzelmethoden zur Durchführung von Potenzialanalysen gelegt. Demnach umfasst die ganzheitliche Potenzialanalyse diese fünf folgenden Bereiche:

1. Materielle, soziale, kognitive und geistliche GFKs
2. Persönlichkeit der Gemeindeglieder
3. Charakterprofil der Gemeinde
4. Soziale Kultur der Gemeinde
5. Geistlicher Charakter der Gemeinde

Es gilt zu klären, ob es ein Praxis-Modell oder Instrument gibt, der alle fünf Bereiche der Potenzialanalyse abdeckt sowie dem empirisch-theologischen Referenzrahmen (Kapitel 3) entspricht. In diesem Kapitel werden Funktionen der vorhandenen Praxis-Modelle und Hilfsmittel untersucht und den entsprechenden Bereichen der Potenzialanalyse sowie ihren jeweiligen Schwerpunkten zugeordnet. Als Ergebnis der Untersuchung steht ein Methodenkatalog für ganzheitliche Potenzialanalyse, auf der Basis daraufhin das Konzept für ein EDV-System entworfen wird.

Bevor die Untersuchung der Instrumente durchgeführt wird, werden im nächsten Abschnitt die Grundsätze der Datenerhebung in der Potenzialanalyse erläutert.

4.1 Datenerhebung in Potenzialanalyse

Potenzialanalyse ist Bestandteil der Sozialforschung. Es wird in der Sozialforschung vor allem zwischen quantitativen und qualitativen Forschungsansätzen unterschieden (Döring & Bortz 2016:14). Lange Zeit gab es in den Sozialwissenschaften zwei Lager bezüglich der Frage, ob soziale Sachverhalte besser qualitativ oder quantitativ zu untersuchen seien. Während die qualitative Methode in der Tradition der Geisteswissenschaften favorisiert wird ist es die quantitative in der Tradition der Naturwissenschaften. Dieser erkenntnistheoretische Streit gilt als weitgehend überholt, denn eine gute Studie greift stets auf diejenige qualitative oder quantitative Forschungsmethode zurück, die am besten zum Forschungsproblem passt (Döring & Bortz 2016:184).

Offene Forschungsfragen werden an wenigen Forschungseinheiten sehr detailliert mit un- oder teilstrukturierten Datenerhebungsverfahren im qualitativen Forschungsansatz

untersucht. Die erhobenen qualitativen Daten werden mit dem Ziel einer Gegenstandsbeschreibung und Theoriebildung interpretativ ausgewertet. Hingegen werden theoretisch abgeleitete Forschungshypothesen an vielen Untersuchungseinheiten mit strukturierten Datenerhebungsmethoden im quantitativen Forschungsansatz überprüft. Die erhobenen quantitativen (numerischen) Daten werden meist mit dem Ziel einer Theorieprüfung statistisch ausgewertet (:184).

In dieser Forschungsarbeit wird die Potenzialanalyse im Sinne der quantitativen Forschungsstrategie verstanden, weil die Gesamtheit der Gemeinde untersucht werden soll. Üblicherweise werden in den qualitativen und quantitativen sozialwissenschaftlichen Forschungen nicht sämtliche interessierende Personen untersucht, sondern es wird mit Stichproben („Samples“) gearbeitet (Döring & Bortz 2016:292). In der missionalen Gemeindeforschung sind die Ergebnisse der Potenzialanalyse nicht für statistische Aussagen notwendig, sondern das Potenzial jedes einzelnen Gemeindeglieds soll im Gemeindebau zur Geltung kommen. Deswegen geht es hier um Vollerhebung, wobei „die Untersuchung aller Objekte einer definierten Population“ gemeint ist (Döring & Bortz 2016:292). Unter Population „versteht man die Gesamtmenge aller Untersuchungseinheiten (zum Beispiel Personen, [...]), über die im Rahmen einer quantitativen empirischen Studie wissenschaftliche Aussagen getroffen werden sollen“ (Döring & Bortz 2016:292).

4.2 Praxis-Modelle

In diesem Abschnitt werden zunächst zwei gemeindefundierte Praxismodelle zur Durchführung von Potenzialanalysen untersucht. Danach werden einige zusätzliche Instrumente für zwei Bereiche der Potenzialanalyse analysiert. Um einen Blick über den Tellerrand zu wagen und eine mögliche Analyse nicht aus einem theologischen Kontext heraus zu betrachten, soll abschließend die mögliche Analyse von Berufsorientierungsprogrammen in Deutschland betrachtet werden. Zum einen kann dies als eine Art Horizonterweiterung dienen, oder es bestünde vielleicht die Möglichkeit, die gleiche technische Basis für die Implementierung des IT-Systems für die Potenzialanalyse im Gemeindekontext zu nutzen. Die Ansätze in den Praxismodellen und Instrumenten werden in den jeweiligen Abschnitten zunächst überwiegend deskriptiv dargestellt und den entsprechenden Bereichen der Potenzialanalyse zugeordnet. Die Bewertung der Instrumente und die Auswahl der am besten geeigneten Ansätze erfolgt in Abschnitt 4.2.4, woraus sich ein Methodenverzeichnis für die ganzheitliche Potenzialanalyse ergibt.

4.2.1 Praxisreihe Trafo Tools 2 - Die eigene Gemeinde verstehen

Das Institut für Gemeindefortbildung entwickelte ein Programm für Gemeindeentwicklung, genannt „Trafo“, welches sich detailliert mit allen Schritten des ZGG beschäftigt (Meiß 2020). Dafür wurden mehrere Bücher in der „Praxisreihe Trafo Tools“ herausgebracht, die sich gut als praktische Anleitung zur Durchführung der Gemeindefortbildung angedacht sind.

Mit dem zweiten Buch der Reihe „Die eigene Gemeinde verstehen“ (2015) sollen Gemeinden unterstützt werden, ihr Potential zu entwickeln und ihr eigenes Profil zu finden. Das Buch stellt Fachwissen, passende Werkzeuge und einen Leitfaden für mehrere Bereiche der ganzheitlichen Potenzialanalyse zur Verfügung, die eng mit dem empirisch-theologisch begründeten ZGG verwoben sind. Die Potenzialanalyse mündet in der Feststellung der Kernkompetenzen der Gemeinde. Auf dem Weg dahin führt die Untersuchung materieller, sozialer, kognitiver und geistlicher Kompetenzen der Gemeindeglieder.

Die Autoren stellen fest: „Nicht die fehlenden Gaben und Fähigkeiten allein sind es, die in Gemeinden eine transformatorische Wirkung ausbleiben lassen, sondern auch ein fehlerhafter oder deformierter Charakter“ (Reimer & Müller 2015:44). Aus diesem Grund folgt die Charakteranalyse der Potenzialanalyse. Dabei wird der Weg zur Untersuchung von Charakterprofil, Sozialcharakter und Spiritualität der Gemeinde aufgezeigt.

Durchführung der Potenzial- und Charakteranalyse der Gemeinde

Die Durchführung der Potenzialanalyse wird in Kleingruppen empfohlen. „Das wichtigste Instrument bildet dabei der sogenannte Potenzial-Laufzettel“ (Reimer & Müller 2015:23).

Name, Vorname	Was ich kann (meine Begabung)	Was ich besitze (mein Eigentum)	Was ich tue (meine Zugänge)	
Name, Vorname	Umgang mit mir selbst	Umgang mit den anderen	Umgang mit der Gemeinschaft	
Name, Vorname	Sachorientierung	Problemorientierung	Projektorientierung	
Name, Vorname	Gaben der Leitung	Gaben des Wortes	Gaben des Dienens	Zeichengaben

Abbildung 19 Vier Potenzial-Laufzettel

In der Abbildung 19 sind vier entsprechende Potenzial-Laufzetteln für Analyse von materiellen, sozialen, kognitiven und geistlichen Potenzen dargestellt (Abschnitt 2.2). Das Vorgehen bei der Analyse und der Aufarbeitung der Ergebnisse werden detailliert erläutert.

Um das charakterliche Bild der Gemeinde festzustellen, sollen drei Befragungen eingesetzt werden. Bei der ersten bewertet jedes Gemeindeglied den Charakter der Gemeinde anhand der Charaktereigenschaften und bei den zweiten sich selbst. Außerdem werden einige Nachbarn der Gemeinde gebeten, die erste Fragen aus der ersten Befragung zu beantworten. Aus allen drei Befragungen werden Mittelwerte ermittelt, die Ergebnisse in einer anschließenden Reflexion zusammen in der Gemeinde ausgewertet und mögliche Konsequenzen abgeleitet (Reimer & Müller 2015:44).

Die Grundlage für die Analyse des Sozialcharakters (Abschnitt 2.3.2) der Gemeinde wird durch die Beschreibung der Kulturdimensionen gelegt. Dafür wurde die folgende Umfrage-Matrix zu den Kulturdimensionen (Tabelle 4) vorbereitet (Reimer & Müller 2015:55–56):

Individualismus	1 2 3 4 5	Kollektivismus
Maskulinität	1 2 3 4 5	Feminität
Risikobereitschaft	1 2 3 4 5	Unsicherheitsvermeidung
Hoher Respekt vor sozialer Distanz	1 2 3 4 5	Niedriger Respekt
Partikularismus	1 2 3 4 5	Universalismus
Monochronismus	1 2 3 4 5	Polychronismus

Tabelle 4 Umfrage-Matrix zur Kulturdimensionen

Wie bei der Feststellung des Charakterprofils können drei ähnliche Befragungen anhand der Kulturdimensionen wie folgt durchgeführt werden: Erstmal bewertet jedes Gemeindeglied das kulturelle Gewand der Gemeinde und danach sich selbst. Ein ganzheitliches Bild ergibt sich, wenn anschließend die Bevölkerung des Umfeldes der Gemeinde entsprechend befragt wird (Reimer & Müller 2015:55). Aus allen drei Befragungen werden Durchschnittswerte ermittelt, die Ergebnisse in einer anschließenden gemeinsamen Reflexion in der Gemeinde ausgewertet und mögliche Konsequenzen abgeleitet. Es wird empfohlen, die Analyseergebnisse aus zwei Perspektiven zu betrachten, der internen und der externen. Zunächst wird innerhalb der Gemeinde diskutiert, „ob die Umfragebögen das abbilden, was ihrem *Ideal* entspricht. Inwiefern sind die Gemeindeglieder zufrieden, wo gibt es Diskrepanzen“ (Reimer & Müller 2015:56)? Bei der äußeren Perspektive gilt es zu fragen, ob die Gemeindekultur „es den Menschen des Ortes möglich macht, in der Gemeinde heimisch zu werden. Wo ergeben sich Gemeinsamkeiten, wo Unterschiede“ (:56)? Aus den Erkenntnissen beider Bewertungen sollen entsprechende Folgerungen abgeleitet werden.

Die Facetten der Frucht des Geistes (Gal. 5,22-23) werden als Grundlage für die Analyse der christlichen Spiritualität einer Gemeinde genommen. In der Tabelle 5 ist entsprechende

weitere Umfrage-Matrix dargestellt, die zur Untersuchung der Spiritualität der Gemeinde verwendet kann (Reimer & Müller 2015:64–65). Ähnlich wie bei der Feststellung des Charakterprofils und Sozialcharakter (Abschnitte 2.3.1, 2.3.2) der Gemeinde darf jedes Gemeindeglied mittels einer Umfrage „die geglaubte Spiritualität der Gesamtgemeinde“ bewerten und danach seine eigene (Reimer & Müller 2015:64).

Lieblosigkeit	1 2 3 4 5	Liebe
Frustration	1 2 3 4 5	Freude
Unzufriedenheit	1 2 3 4 5	Friede
Ungeduld	1 2 3 4 5	Geduld
Unfreundlichkeit	1 2 3 4 5	Freundlichkeit
Rechthaberei	1 2 3 4 5	Güte
Unzuverlässigkeit	1 2 3 4 5	Treue
Begehrlichkeit	1 2 3 4 5	Enthaltensamkeit

Tabelle 5 Umfrage-Matrix zur geistlichen Charakteranalyse

Es werden jeweils Mittelwerte gebildet und die Ergebnisse in einer anschließenden Reflexion zusammen in der Gemeinde ausgewertet. Sollten die Ergebnisse der persönlichen Einschätzung wesentlich von den zuerst ermittelten Werten abweichen, „dann lebt die Gemeinde in einer Voreingenommenheit und die Verantwortlichen tun gut daran, die Gemeinde in Fragen des geistlichen Lebens zu schulen“ (Reimer & Müller 2015:64). Außerdem wird professionelle Begleitung, ein Mediationsprozess empfohlen, sollte der Mittelwert einer Gemeinde zu mehr als die Hälfte bei negativen Werten liegen (:64). Zu den weiteren Werkzeugen gehören Gruppenberichte sowie Erläuterungen zur Anwendung der Umfrageergebnissen.

Feststellung der Kernkompetenzen der Gemeinde

Zur Feststellung der Kernkompetenzen der Gemeinde wird die Verdichtung und Clusterbildung eingesetzt (Reimer & Müller 2015:37–41). Die GFKs werden mittels Verdichtung in 2-3 Kernkompetenzen zusammengefasst (:41). Die Verdichtung geschieht in mehreren Schritten. So werden Kompetenzen der Gemeindeglieder als Stichworte verallgemeinert und auf diese Weise gruppiert. Danach werden „alle ähnlichen und inhaltlich

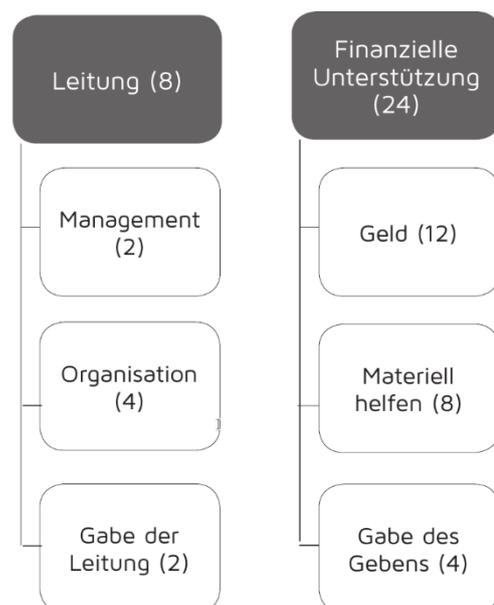


Abbildung 20 Ähnlichkeitscluster

beieinanderliegenden Stichworte [...] in gemeinsame Kategorien zusammengeführt“ (:39). Daraus entsteht ein mit der summierten Anzahl der Gaben gewichteter Ähnlichkeitscluster, wie auf der Abbildung 20 beispielsweise dargestellt ist. Als nächstes werden zu den Gabenstichworten mit den meisten Punkten gemeinsame Handlungen gesucht, sodass Handlungscluster entstehen. Aus den Gemeinsamkeiten der beiden Verdichtungen werden dann Kernkompetenzen in Form eines Begriffs oder Stichworts abgeleitet. Die Abbildung 21 zeigt beispielweise, wie Gaben-Handlungen-Verdichtungen zu einer Kernkompetenz zusammengefasst werden (:39).

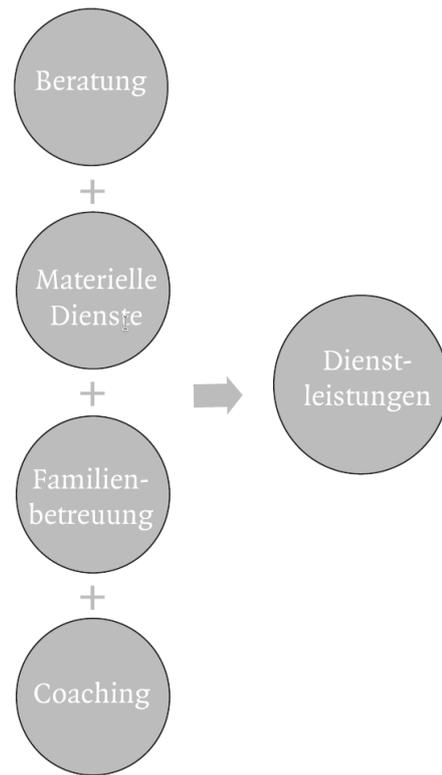


Abbildung 21 Zusammensetzung einer Kernkompetenz

Es wird auf weiterführende Literatur und Material des Trafo-Programms hingewiesen, die eigenständige gemeindeinterne Analyse ermöglichen. Es besteht zusätzlich eine Möglichkeit, externe Berater des Instituts für Gemeindefortbildung zur professionellen Unterstützung zu holen (Meiß 2020).

4.2.2 D.I.E.N.S.T

Das D.I.E.N.S.T. Programm wurde bereits in Abschnitt 1.4.3 vorgestellt. Das individuelle Profil eines Mitarbeiters wird aus drei unterschiedlichen Perspektiven betrachtet, die jeweils ein entsprechendes Fragewort bei der Analyse im Vordergrund haben (Hybels u. a. 2002:65):

1. Neigungen (Wo?): Wo, in welchen Bereichen in der Gemeinde, im Reich Gottes, fühlt man sich am besten. Zum Beispiel, wenn man die Gabe des Lehrens hat: Wo oder wen lehrt man am besten? Eine Kindergruppe, Jugendgruppe, Neubekehrte oder Fortgeschrittene?
2. Geistlichen Gaben (Was?): Was sind die geistlichen Begabungen, die einem vom Heiligen Geist verliehen wurden.

3. Persönlichkeitsstil (Wie?): Wie nimmt man Umwelt wahr und wie werden Herausforderungen angegangen? Dabei wird das DISG Modell verwendet (Hybels u. a. 2006:136).

Die Durchführung des Programms wird durch eine Reihe von Materialien unterstützt. Neben dem Einführungs- und Motivationshandbuch „Entdeckte dein Potenzial: Das Geheimnis begeisterter Mitarbeiter“ (2002) sind D.I.E.N.S.T Teilnehmer Handbuch (2011), Leiterhandbuch (2006), Leitfaden zur Umsetzung (2002) und Präsentationen verfügbar.

Zu den Unterlagen gehört ein über hundert Seiten starkes Umsetzungsleitfaden (Hybels u. a. 2002). Der Anhang des Leitfadens enthält zahlreiche Fragebögen, Checklisten und Formularen die folgende drei Phasen ausführlich beschrieben: Gewinnung der Gemeindeleitung, Vorbereitung des Dienstes und Einführung von D.I.E.N.S.T. Es werden ausdrucksvolle und gut strukturierte Anleitungen zur Verfügung gestellt.

Zum Beispiel wird am Ende der ersten Phase noch einmal eindringlich mit einem STOP Zeichen, Abbildung 22, für die Gewinnung der Gemeindeleitung für D.I.E.N.S.T. geworben (Hybels u. a. 2002:25).



**Haben Sie die Gemeindeleitung an Bord?
Ist sie persönlich und amtlich völlig überzeugt?**

- Haben Sie ein D.I.E.N.S.T.-Team gebildet?
- Haben Sie die Vorstellung von D.I.E.N.S.T. vorbereitet?
- Haben Sie D.I.E.N.S.T. vorgestellt?
- Haben die Mitglieder der Gemeindeleitung D.I.E.N.S.T. persönlich erlebt?

Abbildung 22 Einbeziehung der Gemeindeleitung

Geistliche Gaben der Gemeindeglieder

Das Teilnehmerhandbuch ist als Arbeitsbuch mit 8 Einheiten konzipiert, indem verschiedene Umfragen, Tests und Analysenübersichten zum Ausfüllen vorbereitet sind. Die Abbildung 23 zeigt einen Teil des Tests für die Untersuchung der geistlichen Gaben (Hybels u. a. 2011:50–58). Anhand insgesamt 133 Antworten werden anschließend mittels vorbereiteter Wertetabelle die fünf wichtigsten Gaben festgestellt (:49). Die Qualität der Analyseergebnisse wird durch die Beschreibung und Abgleich der einzelnen geistlichen Gaben (:81-114) sowie Abgleich der Ergebnisse aus Eigen- und Fremdwahrnehmung (:60-79) gesichert.

	sehr stark, sehr häufig	stark, oft	weniger stark, manchmal	nur sehr schwach, selten	gar nicht, nie	
1.						Mir macht es Spaß, Aufgaben und Veranstaltungen zu organisieren.
2.						Ich würde gerne Gemeinden an Orten aufbauen, wo es bisher noch keine Gemeinden gibt.
132.						Ich mache anderen Menschen gerne Sachverhalte verständlich, damit sie in ihrem Leben vorankommen.
133.						Ich kann in Problemsituationen gut Lösungen und Auswege aufzeigen.
	5	4	2	1	0	

Abbildung 23 D.I.E.N.S.T - Wie entdecke ich meine Gaben

Neigungen und Persönlichkeitsstil der Gemeindeglieder

Es gibt Neigungen für Personengruppen, für Themen oder für Rollen (Hybels u. a. 2011:25) Um die jeweilige Neigung zu ermitteln, empfehlen die Autoren, die folgenden vier Fragebögen einzeln durchzuarbeiten: Bereiche und Themen, Personengruppen, positive Erfahrungen und Träume (Hybels u. a. 2006:34). Wiederholende oder verwandte Aussagen in diesen vier Bereichen sollen bei anschließendem Formulieren der Neigungen helfen. Dabei sollte man sich nicht von vakanten Diensten in der Gemeinde beeinflussen lassen (Hybels u. a. 2011:22).

In der sechsten Einheit (Hybels u. a. 2011:120–131) geht es um die Bestimmung des Persönlichkeitsstils (Abschnitt 2.2.5). Die Abbildung 25 zeigt einen kurzen Test für eine Selbsteinschätzung bezüglich Persönlichkeitsstils (:124). Dabei sollte man ein konkretes Umfeld, eine spezifische wichtige Situation vor Augen führen und je Zeile die Werte eins (trifft am wenigstens)

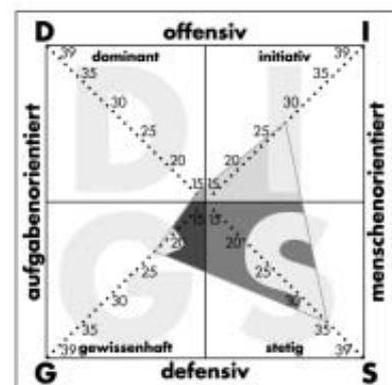


Abbildung 24 DISG Profil

bis vier (trifft am besten) vergeben, die im Vergleich zueinander am besten dem Verhalten in dieser Situation entsprechen. Die Auswertung der Ergebnisse wird dann in

Flächendiagramm (Abbildung 24) visualisiert und zeigt die besondere Ausprägung des Persönlichkeitsstils. Dazu werden entsprechende Empfehlungen bezüglich eines idealen Einsatzumfelds und notwendige ergänzende Rollen fürs Team gegeben.

Deine Selbsteinschätzung: Situation: / 1 am wenigsten / 2 am zweiw wenigsten / 3 am zweitbesten / 4 am besten

1	<input type="checkbox"/> optimistisch	<input type="checkbox"/> harmonisch	<input type="checkbox"/> genau	<input type="checkbox"/> selbstsicher
2	<input type="checkbox"/> kontaktfreudig	<input type="checkbox"/> zuhörend	<input type="checkbox"/> nachdenkend	<input type="checkbox"/> wagemutig
3	<input type="checkbox"/> spontan	<input type="checkbox"/> geduldig	<input type="checkbox"/> kontrolliert	<input type="checkbox"/> entscheidungs- freudig
4	<input type="checkbox"/> begeistert	<input type="checkbox"/> teamfähig	<input type="checkbox"/> sorgfältig	<input type="checkbox"/> bestimmend
5	<input type="checkbox"/> beliebt	<input type="checkbox"/> vertrauens- würdig	<input type="checkbox"/> analytisch	<input type="checkbox"/> kraftvoll
6	<input type="checkbox"/> enthusiastisch	<input type="checkbox"/> beständig	<input type="checkbox"/> selbst- diszipliniert	<input type="checkbox"/> ergebnis- orientiert
7	<input type="checkbox"/> positiv	<input type="checkbox"/> unterstützend	<input type="checkbox"/> zurückhaltend	<input type="checkbox"/> risikofreudig
8	<input type="checkbox"/> impulsiv	<input type="checkbox"/> zuverlässig	<input type="checkbox"/> kritisch	<input type="checkbox"/> zielorientiert
9	<input type="checkbox"/> gesellig	<input type="checkbox"/> unauffällig	<input type="checkbox"/> strukturiert	<input type="checkbox"/> furchtlos
10	<input type="checkbox"/> überzeugend	<input type="checkbox"/> vermittelnd	<input type="checkbox"/> planend	<input type="checkbox"/> schnell
	Summe: _____	Summe: _____	Summe: _____	Summe: _____

Abbildung 25 Selbsteinschätzung zum Persönlichkeitsstil

Geistlicher Charakter der Gemeindeglieder

Die siebte Einheit des D.I.E.N.S.T. Programms beschäftigt sich mit der Untersuchung der persönlichen christlichen Spiritualität (Abschnitt 2.3.3). Dazu werden eine Bibelarbeit und Einzelarbeit über die Motivationen im Dienst angeboten. Die Tabelle 6 zeigt die daraus

	falsches Dienen	echtes Dienen
Dienst entsteht aus:	Zwang ...	Hören auf Gott ...
Motivation zum Dienst:	Meinung anderer Menschen ...	Meinung Gottes...
Einstellung zum Dienst:	Ich mache nur das Nötigste...	Ich gebe mein Bestes...
Dahinterstehende Haltung:	zuerst ich...	zuerst Gott...
Geist des Dienens:	Stolz...	Dankbarkeit...
Ergebnisse:	Selbstsucht...	Anbetung...

Tabelle 6 Unterschied zwischen echtem und falschem Dienen

resultierende Gegenüberstellung vom echten Dienen und falsch motivierter Mitarbeit (:132-140).

Weitere nützlichen Fragebögen, Checklisten und Ausführungen zum Dienstprofil, wie zum Beispiel der Fragebogen zu persönlichen Daten (Abbildung 26), runden das Angebot des D.I.E.N.S.T. Programms ab.

Fragebogen zu persönlichen Daten

Persönliches

Name: _____ Datum des D.I.E.N.S.T.-Kurses: _____
 Vorname: _____ Beruf: _____
 Adresse: _____ Ausbildung / Schule: _____
 berufliche Zukunftspläne / -träume: _____
 Telefon: _____
 Geburtsdatum: _____
 Familienstand: ledig verheiratet (___ Kinder) geschieden verwitwet
 Seit wann kommen Sie zu den Gottesdiensten unserer Gemeinde? Monat/Jahr _____
 Sind Sie Mitglied? ja nein

Ich habe Neigungen für die Bereiche/Themen	Personen/Gruppen
_____	<input type="checkbox"/> Kleinkinder <input type="checkbox"/> Ältere, Alte, Betaute

Abbildung 26 Fragebogen zu persönlichen Daten

4.2.3 Untersuchung der Persönlichkeit

In diesem Abschnitt werden zwei Instrumente vorgestellt, die sich ausschließlich auf die Untersuchung des Persönlichkeitsstils konzentrieren (Abschnitt 2.2.5), was mehr Tiefe und Benutzerfreundlichkeit verspricht.

CliftonStrengths

„Was würde geschehen, wenn wir nicht mehr danach fragen, was Mitarbeiter falsch machen, sondern danach, was sie richtig machen“ (Gallup 2020 a)? Diese Frage stellte sich Clifton vor sechzig Jahren und begründete daraufhin „die Bewegung der stärkenorientierten Entwicklung“ (Gallup 2020 a). Dieses Vorgehen entspricht der Ressourcen basierten Entwicklungsstrategien, die in Abschnitt 2.4.3 beschrieben sind.

Über eine kommerzielle Webanwendung wird den Benutzern eine Möglichkeit zur Verfügung gestellt, die langjährigen Erkenntnisse und Ressourcen dieser Bewegung zu nutzen. Dadurch soll der Anwender eigene natürliche Stärken kennenlernen, die „größten Talente in Stärken verwandeln“ und "personalisierte Ergebnisse und Berichte“ gebrauchen, um das eigene „Potenzial voll auszuschöpfen“ (Gallup o. J. b). Abhängig von dem gekauften Paket, besteht das Angebot in Fülle aus diesen drei Schritten: Das Assessment durchführen, den CliftonStrengths 34-Bericht freischalten und individuellen Zugriff auf andere Berichte und Ressourcen nutzen.

Nach der Beantwortung von 177 Fragen im Assessment erhält der Benutzer mehrere Berichte und Leitfäden. Darin sind u.a. die eigenen Talente, natürliche Denkweisen, Gefühle und Verhaltensweisen, nach „34 CliftonStrengths-Talentthemen“ aufgeteilt bewertet. Diese sind wiederum in folgende vier Bereiche zusammengefasst, wie in der Abbildung 27 in den

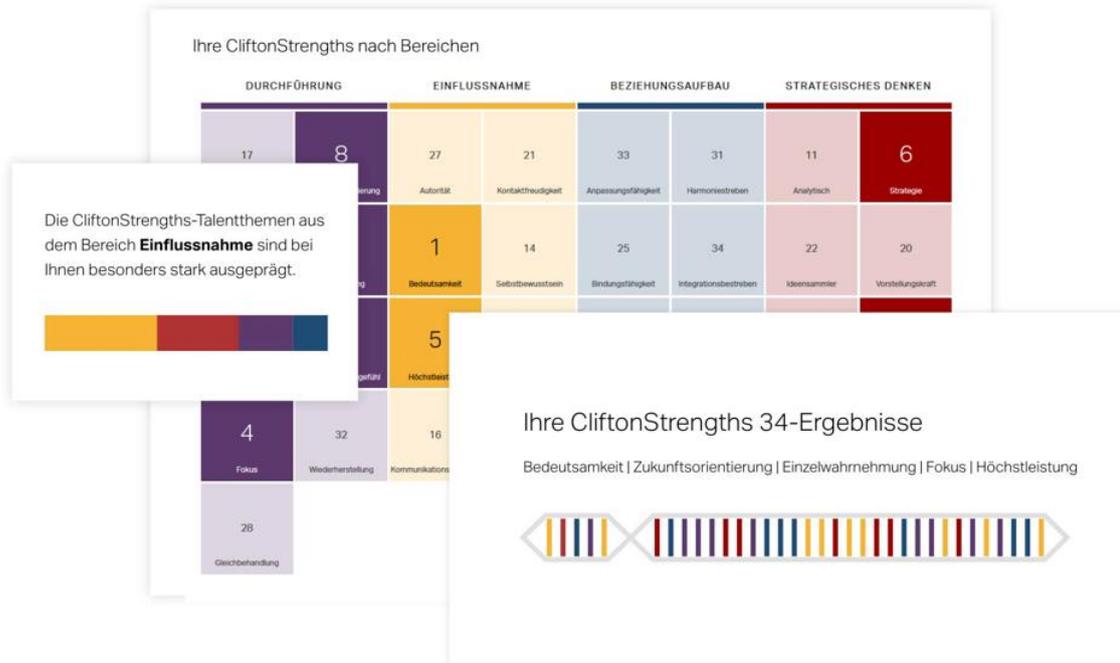


Abbildung 27 CliftonStrengths - Auswertung nach Bereichen

Spalten zu sehen ist (Gallup 2020 a): Durchführung, Einflussnahme, Beziehungsaufbau und Strategisches Denken. Als Beispiel zeigt die Tabelle 7 den vierten Bereich - Strategisches Denken - mit den seinen Talentthemen und entsprechend zugeordneten Eigenschaften (Wright 2016:3). Die jeweiligen Eigenschaften aller vier Bereiche korrespondieren mit den sozialen und kognitiven Kompetenzen, die in Abschnitten 2.2.2 und 2.2.3 behandelt wurden.

STRATEGISCHES DENKEN	
Analytical	Logisch, objektiv, datengestützt, skeptisch
Context	Historisch, zurückblickend, wissbegierig, perspektivisch
Futuristic	Einfallsreich, inspirierend, mitreißend, zukunftsorientiert
Ideation	Kreativ, originell, innovativ, einsichtig
Input	Neugierig, informiert, archivierend, investigativ
Intellection	Vernünftig, philosophisch, selbstbeobachtend, reflektiert
Learner	Wissensdurstig, interessiert, schnelle Auffassungsgabe, leidenschaftlich
Strategic	Aufmerksam, antizipierend, anspruchsvoll, selektiv

Tabelle 7 CliftonStrengths - Strategisches Denken

Daraus wird u.a. der persönliche Talentschwerpunktebericht erstellt, welcher die fünf am meisten ausgeprägten Talentthemen beinhaltet. Genau auf diesen Themen sollte man sich konzentrieren, da eben diese das größte persönliche Verbesserungspotenzial beinhalten

(Gallup 2020 a). Ansonsten werden weitere Ressourcen, Produkte, Möglichkeiten und zertifizierte Coachs als Unterstützung bei Durchführung angeboten.

Bei genauem Betrachten sind sehr viele Ähnlichkeiten zwischen den vier Bereichen von CliftonStrengths und den Grundtypen einer Persönlichkeit nach DISG Modell festzustellen (Abschnitte 2.2.5). Folgende Zuordnung ist vorstellbar: Strategisches Denken entspricht *Dominant*, Einflussnahme entspricht *Initiativ*, Beziehungsaufbau entspricht *Stetig* und Durchführung entspricht dem Persönlichkeitsgrundtype *Gewissenhaft*. Beide Tools wollen Stärken des jeweiligen Verhaltensstils offenbaren, dazugehörige Einsatzbereiche aufzeigen sowie den entsprechenden Schwächen in anderen Bereichen entgegenwirken.

Das Persönlichkeits-Modell von Persolog

Persolog (Gay u. a. o. J.) bietet verschiedene Programme und Unterlagen an und fasst es folgendermaßen zusammen:

„Die Materialien reichen von fertigen Seminarkonzepten über Trainerleitfäden, Strategieplaner bis zu Checklisten, Präsentationen und Büchern. Ergänzend dazu gibt es zusätzliche Modelle, die die Trainingsarbeit auch in anderen Bereichen der Personalentwicklung unterstützen: das Zeitmanagement-Modell, das Selbstführungs-Modell, das Stress-Modell, das Teamdynamik-Modell oder auch das Mitarbeiter-Integrations-System für die passgenaue Stellenbesetzung.“ (Persolog Gay u. a. o. J.)

Im Kern nutzen sie alle das DISG-Persönlichkeitsprofil, was wiederum auf dem klassischen DISG-Modell (Abschnitte 2.2.5) basiert. Persolog bietet auch einfachere kostenlose (O A o. J.), aber auch professionelle (O A o. J.) webbasierte Persönlichkeitstestanwendungen an. Zwei folgende Bücher behandeln wesentliche Elemente des Modells und beschreiben einige Anwendungsbeispiele der Auswertungsergebnisse:

- Das 1x1 der Persönlichkeit. Sich selbst und andere besser verstehen mit den Verhaltensstilen Dominant (D), Initiativ (I), Stetig (S) und Gewissenhaft (G) (Seiwert & Gay 2017)
- Persönliche Stärke ist kein Zufall. Das DISG Persönlichkeitsprofil für engagierte Christen (Gay 2004)

Der DISG Fragenbogen ist deutlich ausgebaut und besteht aus zwei inhaltlich und methodisch getrennten Teilen je vierundzwanzig Fragen (Gay 2004:20–23). Aus der Auswertung der Ergebnisse ergibt sich differenziertes Selbstbild (Abbildung 28) in den drei folgenden Diagrammen (:26-27):

- Äußeres Selbstbild: Die Erwartungshaltung der Umwelt
- Inneres Selbstbild: Persönliche Überzeugungen und das Verhalten unter Druck
- Integriertes Selbstbild: Kombination aus äußerem und innerem Selbstbild

„Aus diesen drei Bildern lassen sich sieben aussagekräftige Interpretationsstufen entwickeln. Die Interpretation wird durch die Differenzierung der Fragebogen zuverlässiger und bietet mehr Tiefe für Training und Beratung“ (Gay u. a. 2020).

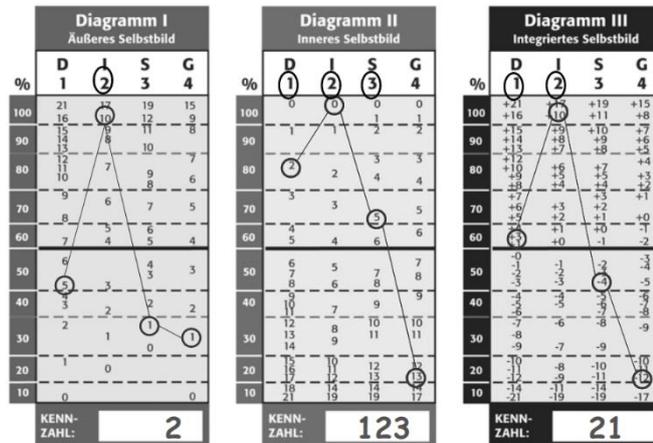


Abbildung 28 Differenziertes DISG Selbstbild

Die jeweiligen Grundverhaltens-
typen werden detailliert beschrieben

sowie konkrete Aussagen und spezifische Empfehlungen je Grundverhaltungstyp zu folgenden Anwendungsgebieten gegeben: Persönlichkeit und Zeitmanagement (Seiwert & Gay 2017:38–50), Persönlichkeit und Mitarbeiterführung (:51-68), Persönlichkeit und Teamarbeit (:69-78), Persönlichkeit und Verkauf (Kommunikation mit Kunden) (:79-91), Persönlichkeit und Partnerschaft (:92-106) sowie Persönlichkeit und Kinderbeziehung (:107-117).

Einige dieser Anwendungsgebiete können auch im Gemeindekontext hilfreich sein. Die Abbildung 29 zeigt zum Beispiel die Ziele der Mitarbeiterführung (Seiwert & Gay 2017:61), die sehr wohl im Gemeindekontext eine wichtige Rolle spielen. Persönlichkeit und Kinderbeziehung bietet nicht nur für die Eltern eine wertvolle Wissensgrube bezüglich Hintergründe zum Verhalten der Kinder, sondern auch für die Mitarbeiter in den Sonntagsschulen in Gemeinden. Teamarbeit und Zeitmanagement sind weitere hilfreiche Anwendungsgebiete in den Gemeinden.



Abbildung 29 Ziele der Mitarbeiterführung

Außerdem behandelt Gay auf über fünfzig Seiten detailliert die Zusammenhänge der Verhaltensprofile mit den Konflikten in der Gemeinde (Gay 2004:57–108). Dabei werden die Ursachen der Konflikte und deren mögliche praktische Lösungen differenziert dargestellt. Tabelle 8 zeigt kurz und übersichtlich mögliche Spannungsursachen in der Zusammenarbeit verschiedener Grundverhaltungstypen (:77).

Gay warnt ausdrücklich vor möglichen Missbrauch solcher kurzen Übersichten und allzu einfachen Schubladendenken, denn niemand kann „wirklich vorhersagen, wie ein Mensch in einer bestimmten Situation reagieren wird“ (:78). Wenn dies im Hinterkopf behalten wird, kann dennoch so eine Übersicht „wertvolle Hilfe erweisen“ (:78). Um eine tiefere Differenzierung bezüglich Verhaltenstendenzen zu ermöglichen, werden alle klassischen zwanzig DISC Verhaltensmuster (Abbildung 4) detailliert auf knapp neunzig Seiten beschrieben (:109-194). Unter anderem werden bevorzugte Aufgaben und Funktionen je Verhaltensmuster angegeben, die hilfreiche Hinweise bezüglich Neigungen geben können.

	Die andere Person ist ein(e):			
	D	I	S	G
Sie sind ein(e):	Aspekte Ihres Verhaltens, die bei dieser Person Spannungen auslösen können:			
D	Ihre Tendenz zu übermäßiger Kontrolle, wenn dadurch die Freiheiten und Möglichkeiten der anderen Person eingeschränkt werden, die Situation zu kontrollieren.	Ihre starke Ergebnisorientiertheit und Ihr deshalb nur geringes Interesse an einer angenehmen Atmosphäre.	Ihre Angewohnheit, sich keine Zeit zum Zuhören zu nehmen. Dass Ihnen Ihre Zeit wichtiger ist als eine Beziehung.	Ihr schnelles Tempo und daraus folgende mangelnde Gründlichkeit. Ihre große Risikobereitschaft.
I	Ihre mangelnde Zielorientiertheit. Ihre zu stark emotionalen Reaktionen und Ihre Redseligkeit.	Ihr Streben nach Aufmerksamkeit, vor allem, wenn Sie dadurch die Aufmerksamkeit für die andere Person schmälern.	Die Oberflächlichkeit vieler Ihrer Beziehungen. Ihr schnelles Tempo.	Ihr mangelndes Interesse am Detail. Ihre impulsiven Reaktionen.
S	Ihre Abneigung gegenüber Veränderungen und Ihre Tendenz zur Unentschlossenheit.	Ihr langsames Tempo und mangelnder Enthusiasmus.	Ihre mangelnde Initiative, besonders, wenn deshalb die andere Person die Initiative ergreifen muss.	Dass Ihnen Beziehungen und Menschen wichtiger sind als die Aufgabe.
G	Ihr langsames Tempo und methodisches Vorgehen. Ihre geringe Risikobereitschaft.	Ihre Detailorientiertheit und Ihre mangelnde Spontaneität.	Ihre Tendenz, der anderen Person nicht zu zeigen, wie es Ihnen wirklich geht.	Ihr Streben, Dinge genauer und korrekter zu tun, als es die andere Person kann.

Tabelle 8 Mögliche Spannungsursachen verschiedener Verhaltungstypen

4.2.4 Untersuchung der geistlichen Gaben

Die folgenden drei Materialien sind als Arbeitshilfen zum persönlichen Studium und Feststellung der geistlichen Gnadengaben Gottes zu sehen. Somit handelt es sich um

Hilfsmittel zur Untersuchung, Offenlegung und Förderung von geistlichen Kompetenzen des Einzelnen (Abschnitt 1.3.3).

Aufbruch in die Zukunft - Geistesgaben in der Praxis von Reimer

Das Buch „Aufbruch in die Zukunft - Geistesgaben in der Praxis“ wird vom Autor folgendermaßen dargelegt:

„Die vorliegende Arbeitshilfe will als Orientierung im persönlichen Studium der vielfältigen Gnadengaben Gottes dienen. Sie ist in der Praxis für die Praxis des Gemeindeaufbaus entstanden. Nicht eine theologische Auseinandersetzung zum Thema, sondern eine Hinführung zur persönlichen Erfahrung ist bewusst gewollt“ (Reimer 2006:5).

Das Buch hat neunundzwanzig Lektionen, die in sechs Teile aufgeteilt sind. Der erste Teil führt in die Grundlagen der Gaben des Heiligen Geistes hinein. Die vier weiteren behandeln jeweils die vier Gabenkategorien (Abschnitt 2.2.4). Der letzte, sechste Teil gibt praktische Tipps wie man Hindernisse beseitigt und eine den Gaben entsprechende Aufgabe findet.

Alle Lektionen sind zum Selbststudium in Einzel- und Gruppenarbeit als Arbeitsheft aufgebaut. Zuerst soll der Studierende in die entsprechenden Bereiche im Buch reinschreiben, was er bereits zum betreffenden Thema weiß bzw. was in der Gemeinde

darüber gelehrt wird (Abbildung 31). Danach wird das Thema mit Bibelstellen theologisch begründet (Abbildung 30). Dies soll wiederum in Einzelarbeit bearbeitet werden und die entsprechenden Erkenntnisse schriftlich im Buch festgehalten werden. Abschließend sollen

2.2. Blick in die Bibel

Im NT finden wir Gabenlisten in Röm. 12, 1.Kor. 12, Eph. 4 und 1.Petr. 4 vor. Es fällt bereits dem flüchtigen Leser des NT auf, dass die wichtigsten Gabenlisten sich erheblich unterscheiden. Die Listen sind nicht nur verschieden, sondern auch unvollständig, denn keine von ihnen erwähnt alle im NT geführten Gaben des Geistes.

Die Auflistung in Röm. 12,4-8 erwähnt:

1. Prophetische Rede,
2. Dienst,
3. Lehre,
4. Ermahnung,
5. Geben,
6. Leitung,
7. Barmherzigkeit.

Dazu werden in 1.Kor.12 aufgeführt:

8. Weisheit,
9. Erkenntnis,
10. Glaube,
11. Kraft,
12. Heilung,
13. Wunder,
14. Prophetie,
15. Unterscheidung der Geister,
16. Reden in den Geistesworten,
17. Wissen um die Geheimnisse Gottes,
18. Liebe.

Abbildung 30 Blick in die Bibel

Lektion 2

GABEN UND DIENSTE - EIN ÜBERBLICK

A Welche Gaben des Geistes kennst du? Bitte schreibe aus dem Gedächtnis die dir bekanntesten Gaben auf.

B Wo im NT werden diese Gaben erwähnt? Ordne jeder Gabe mindestens eine Bibelstelle zu. Du kannst hierbei auch eine Konkordanz benutzen.

2.1. Persönliche Bestimmung

C Ordne die Gaben entsprechenden Aufgaben in der Gemeinde zu. Trage alle Gaben, die sich nicht konkret einordnen lassen, in eine gesonderte Liste ein. Du kannst eine Gabe auch mehreren Diensten zuordnen.

Gabe	Dienst in der Gemeinde	Weiß nicht einzuordnen
1.		



Abbildung 31 Erfassung des Ist-Zustands

diese Gedanken im Gruppengespräch ausgetauscht und gemeinschaftliche Erkenntnisse im Buch aufgeschrieben werden.

Das Buch geht Schritt für Schritt entlang der geistlichen Kompetenzen (Abschnitt 2.2.4) und hilft beim Aufbau des Grundwissens über die Gaben des Heiligen Geistes sowie bei der Feststellung der persönlichen Gaben von Mitarbeitern. Außerdem werden zu jeder Gabe praktische Beispiele für mögliche Dienste und Einsatzorte (Abbildung 32) gegeben, sodass die Frage nach den Neigungen (Abschnitt 2.2.5) adressiert wird.

Wo kann die Gabe eingesetzt werden?
 Menschen mit der Gabe des Helfens können eingesetzt werden in:

- Praktischer Hilfe für andere Glieder am Leib Christi, deren Einsatz ihnen keine Zeit gibt, auch noch für diese Dinge zu sorgen,
- Krankendiensten,
- Hausmeister-Aufgaben,
- Übernahme von Haushaltshilfen,
- Telefondiensten,
- Sekretariatsdiensten in der Gemeinde und Mission,
- Babysitting,
- Umzugshilfe,
- Zeltaufsichtsdiensten,
- Autoreparatur,
- u.s.w.

Wird die Gabe noch gebraucht?
 Und ob! Jeder von uns braucht da nur an sein eigenes Leben zu denken und all die Menschen aufzählen, ohne deren Hilfe er/sie nie das geworden wäre, das getan und geschafft hätte, was nun möglich wurde.

Abbildung 32 Einsatzorte der Gaben

Gaben-Findungs-Prozess (GFP) von Krauss

Mit dem „Gaben-Findungs- Prozess“ (GFP) stellt Krauss „ein Instrument zur Mitarbeiterentwicklung im großen Werkzeugkasten des Leiters“ zur Verfügung (Krauss

	Ja				Nein	
1. Hast Du Freude daran, Routinearbeiten zur Ehre Gottes zu erledigen?	5	X	3	2	1	0
2. Erkennst Du schneller, als dies andere Christen tun, die Gebetsanliegen anderer Menschen?	5	4	X	2	1	0
114. Hast Du es erlebt, wie Gott Dein Gebet um Heilung schon häufiger erhört hat als das anderer Christen?	5	4	3	2	1	0
115. Hattest Du die gleiche Auslegung, als jemand eine Sprachenrede auslegte?	5	4	3	2	1	0

Abbildung 33 GFP: Gaben- Findungs- Fragen

2014). Es handelt sich um ein Arbeitsheft, welches 115 Fragen zur Selbsteinschätzung und weitere 46 Fragen zur Fremdeinschätzung jedes Teilnehmers bezüglich seiner Gaben (Abschnitt 2.2.4) beinhalten. Das Vorgehen ist klar beschrieben und der Prozess lässt sich einfach durchführen. Die Abbildung 33 zeigt die Beispielfragen, die direkt im Arbeitsheft von Teilnehmer beantwortet werden (Krauss 2013:5). Einige Auswertungstabellen wie die Auswertung der geistlichen Gaben (Abbildung 34) und kurze Gabenbeschreibungen runden

Auswertung I

Beispiel:	Fragennummern/Punktzahlen übertragen	zusammenzählen
Dienen	1 3 24 4 47 2 70 3 93 5 17	

Geistliche Gaben	Punktzahlen der Antworten					Summe
Dienen	1	24	47	70	93	
Fürbitte	2	25	48	71	94	
Lehre	3	26	49	72	95	

Abbildung 34 Geistliche Gabenauswertung

den GFP ab (Krauss 2013:14–16). Die zusammengeführten Antworten und „«gefundene» Gaben dienen als Basis für das Beratungsgespräch“ mit einem Leiter, der das Ziel hat, gabenorientierte Mitarbeiterschaft in Gemeinden zu verwirklichen (:3).

Krauss unterstreicht, dass es unmöglich ist, „eine Aussage über Gottes Wirken mit einem Menschen in der Zukunft zu treffen“ und solche Werkzeuge, wie der GFP, immer nur als „eine überschaubare Hilfe“ anzusehen sind, um zu erkennen, „wie Gott im Leben eines Menschen bereits gewirkt hat“ (Krauss 2013:2). „Die Ergebnisse sind Tendenzen, die es im Alltag zu überprüfen gilt“ (Krauss 2014).

Gaben Fragebogen von Campus für Christus

Houts von Campus für Christus hat ein Heft mit dem Titel „Gabenfragebogen zum Entdecken Ihrer geistlichen Gaben“ herausgebracht, dass jedem Christen helfen soll, die persönlichen Gaben (Abschnitt 2.2.4) und Einsatzmöglichkeiten (2.2.5) in der Gemeinde zu entdecken (Houts 2015:1). Die Beschreibung der Geistesgaben sind mit den entsprechenden Bibelstellen versehen, ansonsten ist es recht ähnlich zu dem GFP von Krauss. Es besteht aus

Diese Erfahrungen habe ich in meinem Leben gemacht:

	4	3	2	1	0
	<small>Fast immer</small>	<small>Oft</small>	<small>Manch- mal</small>	<small>Selten</small>	<small>Nie</small>
1. Ich merke, dass Gruppen und Gemeinden mir intensiv zuhören, wenn ich mit ihnen über ihre geistliche Situation rede.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Es ist mir ein Anliegen, mich um Menschen in Not zu kümmern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
99. Ich bin darauf bedacht, meine Zeit täglich effektiv und konsequent zu planen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
100. Es fällt mir leicht, Prinzipien an Gottes Wort auf konkrete Problemfälle in der Gemeinde zubeziehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abbildung 35 Gabenfragebogen von Campus für Christus

drei Schritten: Gabenfragebogen mit 100 Fragen, Definition der verschiedenen Geistesgaben und Auswertung der Mitarbeit in der Gemeinde (:3). Einige Fragen aus dem Gabenfragebogen sind in der Abbildung 35 dargestellt. Ein Beispiel für die dazugehörige Auswertung kann der Abbildung 36 entnommen werden.

<i>Beispiel</i>						Summe	Gaben
41	0	61	0	81	0	1	Apostel
42	1	62	0	82	0	3	Barmherzigkeit
43	0	63	1	83	1	5	Dienste

Abbildung 36 Gaben Auswertungsbogen von Campus für Christus

In der Abbildung 37 wird ein Teil der Abfrage dargestellt, wobei die Aufstellung der aktuellen und möglichen Mitarbeit in der Gemeinde angegeben werden. Dies entspricht der Analyse der Neigungen eines Mitarbeiters (Abschnitt 2.2.5).

Houts weiß daraufhin, dass das Arbeitsheft „«nur» ein Gabentest ist und keine ausführlichen Hintergrundinformationen zum Thema“ bietet (:3). Es sollte daher „in Verbindung mit einem Seminar zum Beispiel im Hauskreis oder Ihrer Gemeinde“ durchgearbeitet werden (:3). Die erarbeiteten Ergebnisse werden von Gemeindeleitung ausgewertet und die jetzigen und zukünftigen Dienste in der Gemeinde unter Berücksichtigung der festgestellten Gaben besprochen (:15).

		Wo arbeite ich bereits mit?	Wo könnte ich noch helfen?
Allgemeine Dienste	Hausbesuche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Geburtstage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Spenden/Opfer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Seelsorge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abbildung 37 Campus für Christus - Aufstellung der Dienste in der Gemeinde

4.2.5 Potenzialanalyse in Berufsorientierungsprogramm

Potenzialanalyse ist ein wesentliches Thema im Rahmen der Berufsorientierungsprogramm (BOP) (Kunert 2014:30). Dazu gibt es einige Werkzeuge und Hilfsmittel, die in einzelnen Bundesländern bzw. auch übergreifend in Bund zum Einsatz kommen. In diesem Abschnitt

wird eine Übersicht von häufig eingesetzter Potenzialanalyseverfahren gegeben, um ggf. für ein Werkzeug im Gemeindekontext zu lernen.

Carolin Kunert beschäftigt sich mit den Herausforderungen, „die sich aus diesem Spannungsfeld für das Instrument Potenzialanalyse ergeben“ (Kunert 2014:30). Die Tabelle 9 zeigt eine Auswahl häufig eingesetzter Potenzialanalyseverfahren im BOP (:31). Kunert unterstreicht, dass ein einheitliches Verfahren im BOP nicht realisierbar und auch fachlich nur eingeschränkt empfehlenswert ist (:31). Bestimmte Verfahren sind teilweise durch die Länder vorgegeben und regional umgesetzten Verfahren erweisen sich nachhaltig, da sie „in langjähriger Kooperation mit den verschiedenen Akteuren entwickelt“ wurden (Kunert 2014:31).

VERFAHREN	ANBIETER	BESTANDTEILE	INFORMATIONEN
hamet 2 handwerklich-motorischer Eignungstest	Berufsbildungswerk Waiblingen	Für das BOP empfohlene Module: <ul style="list-style-type: none"> • Modul 1: Erfassung beruflicher Basis-kompetenzen • Modul 3: Erfassung berufsbezogener sozialer Kompetenzen 	www.hamet.de/hamet-2.3103.0.html
Kompetenzanalyse Profil AC	CJD Jugenddorf Offenburg MTO Psychologische Forschung und Beratung GmbH, Tübingen	<ul style="list-style-type: none"> • AC-Aufgaben • Test zu kognitiven und berufsfeldbezogenen Kompetenzen • Fragebogen zu Berufsinteressen 	www.profil-ac.de
DIA TRAIN Potenzialanalyse DIAgnose und TRAINing	Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik (INBAS) GmbH, Offenbach	<ul style="list-style-type: none"> • AC-Aufgaben • Übungen zur Selbst- und Fremdeinschätzung • Biografisches Interview 	www.weiterbildung.inbas.com/dia-train/index.html
KomPo7	Bildungswerk der hessischen Wirtschaft (BWHW) e.V.	<ul style="list-style-type: none"> • Handlungsorientierte und erlebnis-pädagogische Aufgaben • AIST-R: Allgemeiner Interessen Struktur Test • Job-Interview • Selbsteinschätzungsbogen 	www.kompo7.de/schulen-and-lehrkraefte/das-verfahren-kompo7

Tabelle 9 Ein Auswahl häufig eingesetzter Potenzialanalyseverfahren im BOP

Durchführung der Potenzialanalyse

„Kernstück der Potenzialanalysen sind handlungsorientierte Übungen“, in denen „lebens- und arbeitsweltbezogene Anforderungssituationen“ bewältigt werden sollen (Kunert 2014:31). Der „Brückenbau“ ist zum Beispiel eine klassische handlungsorientierte Übung, bei der in Gruppen und mit vorbereiteten Materialien eine stabile Brücke anzufertigen ist (:31-32). Dabei geht es nicht um eine Bewertung des Endergebnisses, sondern um Beobachtung der sozialen, personalen und methodischen Kompetenzen während des Erstellungsprozesses (:32).

Zu der weiteren Funktionsweise der Potenzialanalyse stellt Kunert (:32) folgendes fest:

„Die Gegenüberstellung von Selbst- und Fremdeinschätzung und die Erkundung beruflicher Interessen erfolgt häufig über Fragebögen, die schriftlich oder am PC

ausgefüllt werden. [...] Darüber hinaus können die bisherigen Lern- und Lebenserfahrungen über ein biografieorientiertes Verfahren einbezogen werden.“

Die Tabelle 10 zeigt eine Übersicht der angewandten Analysemethoden bei Untersuchung unterschiedlicher Kompetenzen, die im Rahmen von BOP durchgeführt werden (Kunert 2017:11). Ergebnisse der Potenzialanalyse werden „in Einzelgesprächen reflektiert und schriftlich dokumentiert“, sodass sie als Basis für eine persönliche Förderung „im Anschluss an die Maßnahme dienen können“ (:32).

	Konstruktion Gruppe	Diskussion	Planung	Kooperation/ Erlebnispäd.	Konstruktion Einzel	Arbeitsprobe
Sozialkompetenz						
Kommunikation	X	X				
Konflikt		X		X		
Team	X			X		
Methodenkompetenz						
Planung			X			X
Problemlösung	X			X		
Lernkompetenz					X	X
Personale Kompetenz						
Selbständigkeit			X		X	
Durchhaltevermögen		X	X			
Motivation					X	X

Tabelle 10 Analysemethoden bei Untersuchung unterschiedlicher Kompetenzen

Potenzialanalyse als Ausgangspunkt für individuelle Förderung?

Zwar soll die Kompetenzfeststellung der Grundlage für eine spätere individuelle Förderung dienen, jedoch wurde im Rahmen von Experteninterviews und Praxisbesuchen festgestellt, dass „die individuelle Förderung in direkter Verknüpfung mit der Potenzialanalyse eher den Ausnahmefall darstellt“ (Kunert 2014:33). Kunert fragt sich, wie sich diese Erkenntnis mit der weiteren Etablierung der Potenzialanalyse in BOP vereinbaren lässt (:33).

Sie stellt fest, dass zum einen, „die Potenzialanalyse durch die stärken- und handlungsorientierte Auseinandersetzung mit den eigenen Interessen und Kompetenzen zur Persönlichkeitsentwicklung und zur selbstständigen Biografie Gestaltung der Jugendlichen beiträgt“ (:33). Zum anderen sind die Potenzialanalyse und eine mögliche erforderliche Förderung der Jugendlichen räumlich und personell voneinander getrennt. Die Abbildung 38 zeigt das Zusammenwirken der Akteure im Anschluss an Potenzialanalyse. Und zwar

mündet und endet die Potenzialanalyse im Rahmen des Berufsorientierungsprogramms durch Berufseinsteigerbegleiter und Träger weitere Maßnahmen zur Berufsorientierung in entsprechenden Zentren. Die Gestaltung der individuellen Förderung hängt jedoch in großem Maße von den Möglichkeiten der Schulen und Lehrer ab.

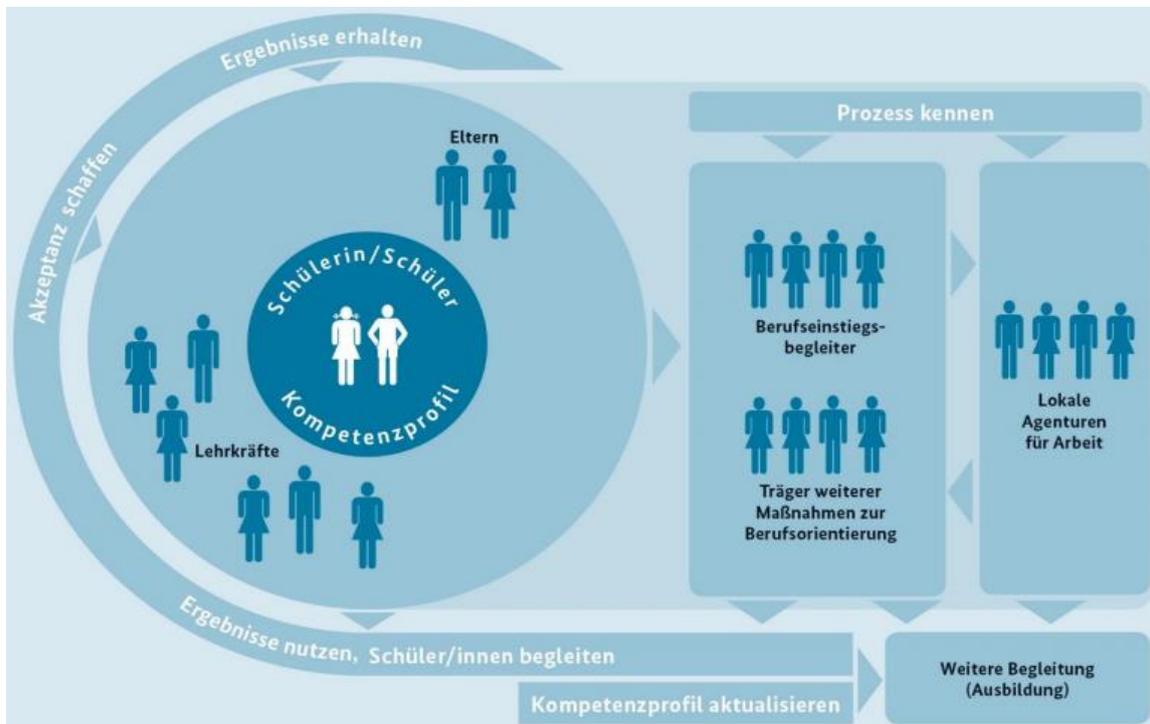


Abbildung 38 Zusammenwirken der Akteure im Anschluss an Potenzialanalyse

Korrelation zu Potenzialanalyse im Gemeindekontext

Diese Erkenntnisse sind für die Potenzialanalyse im Gemeindekontext interessant. Erstens korrespondieren die untersuchten Kompetenzen im Rahmen von BOP mit der Analyse der sozialen und kognitiven Kompetenzen der Gemeinde (Abschnitte 2.2.2, 2.2.3) und untersuchen der Persönlichkeit der Gemeindeglieder (Abschnitt 2.2.5). Zweitens wird dadurch die Notwendigkeit der Potenzialanalyse unterstrichen. Eines der wichtigen Ziele der Potenzialanalyse ist die Sensibilisierung der Gemeindeglieder über das Vorhandensein vielfältiger Kompetenzen (Abschnitt 2.2) sowie die geistliche Begabung jedes Einzelnen ohne Ausnahme (Abschnitte 2.2.4). Das Potenzial eines Menschen bedeutet auch, was er über das hinaus, was er heute tut, noch leisten kann (Abschnitte 1.3.3). Dadurch sollen Gemeindeglieder vor Unwissenheit und von falscher Bescheidenheit befreit und auch auf die entsprechende Verantwortung vor Gott aufmerksam gemacht. Drittens wird noch einmal deutlich, dass die Potenzialanalyse nicht zum Selbstzweck da ist.

4.3 Methodenkatalog für ganzheitliche Potenzialanalyse

In diesem Abschnitt sollen die untersuchten Instrumente anhand der Bereiche und Ziele der ganzheitlichen Potenzialanalyse (Kapitel 2) bewertet werden. Auf der Grundlage der Bewertungsergebnisse wird eine Auswahl der am besten geeigneten Methoden und Ansätze getroffen, so dass ein Methodenkatalog als Grundlage für die Konzeption eines EDV-Systems zur Potenzialanalyse herangezogen werden kann.

Zu Beginn der Erstellung des Methodenkatalogs ist zu klären, ob eines der untersuchten Praxismodelle oder Instrumente als Grundlage für den Methodenkatalog und damit für die Implementierung eines EDV-Systems dienen kann. Die Frage ist sowohl von der fachlichen, d.h. empirisch-theologischen Seite, als auch von der EDV-technischen Seite zu beantworten.

4.3.1 EDV-technische Grundlage?

Von der technischen Seite her stellt sich die Frage, ob es ein vorhandenes EDV-System gibt, das als Grundlage für die Implementierung des EDV-Systems für die ganzheitliche Potenzialanalyse verwendet werden kann. Die Wiederverwendung von EDV-Systemen oder deren Teilen ist einer der wesentlichen Grundsätze in der Softwareentwicklung. Nur drei der untersuchten Instrumente haben eine EDV-Komponente. Dabei handelt es sich um die jeweiligen webbasierten Persönlichkeitstestanwendungen von CliftonStrengths und Persolog (Abschnitt 4.2.3) sowie um verschiedene EDV-Systeme zur Potenzialanalyse in Berufsorientierungsprogrammen in Deutschland. Erstens sind die beiden Persönlichkeitstestanwendungen zu spezifisch für einen Bereich der Potenzialanalyse, um als technische Basis für ein EDV-System für alle Bereiche der Potenzialanalyse zu dienen. Zum anderen handelt es sich nicht um offene EDV-Systeme, die zur Wiederverwendung freigegeben sind. Ähnlich verhält es sich mit EDV-Systemen für BOP. Sie sind geschlossene Systeme, und die Tatsache, dass es in Deutschland mehrere EDV-Systeme für BOP statt eines integrierten EDV-Systems gibt, zeigt, dass auch hier die Wiederverwendung nicht einfach ist.

4.3.2 Ein Praxis-Modell als fachliche Grundlage

Aus fachlicher Sicht stellt sich die Frage, welches Instrument die meisten Bereiche der ganzheitlichen Potenzialanalyse im Sinne des Referenzrahmens (Abschnitt 3) abdeckt. Praxisreihe Trafo Tools 2 und D.I.E.N.S.T.-Programm beschäftigen sich mit mehreren

Bereichen der Potenzialanalyse und bieten darüber hinaus weiterführende Ressourcen. Deswegen sollen sie nach ihrer Eignung als Basis Praxis-Modell bewertet und miteinander verglichen werden.

Trafo

Das Institut für Gemeindefortbildung bietet mit Trafo ein umfangreiches Programm, welches auf ZGG basiert und die Durchführung aller Schritte des ZGG (Abschnitt 3.2) unterstützt. Dadurch können sich Leiter umfangreiches theoretisches sowie praktisches Fachwissen rund um die Potenzialanalyse als Bestandteil von ZGG aneignen, sodass die Hintergründe und grundlegende Ziele der Potenzialanalyse besser nachvollzogen werden können. Dies ist ein großer Vorteil, da sich das Modell im Bezugsrahmen der ganzheitlichen Potenzialanalyse bewegt und die einzelnen Methoden empirisch-theologisch im Sinne der missionarischen Arbeit abgesichert sind. Auf diese Weise kann sich ein interessierter Leser in die theologischen Überlegungen und Diskussion hinter diesen Werkzeugen vertiefen. Das Trafo Tool 2 deckt die meisten Bereiche der ganzheitlichen Potenzialanalyse ab, eine Ausnahme ist die Persönlichkeitsanalyse der Gemeindeglieder (Abschnitt 2.2.5). Es wird auch bewusst nicht ausführlich auf die geistlichen Gaben im Sinne der persönlichen Förderung von Kirchenmitgliedern eingegangen, sondern es wird auf andere geeignete Hilfsmittel verwiesen. Denn im Sinne von ZGG liegt der Schwerpunkt dieses Instruments auf der Analyse der Kernkompetenzen, um daraus in den weiteren Schritten von ZGG den Auftrag der Gemeinde in ihrem gesellschaftlichen Kontext zu bestimmen.

D.I.E.N.S.T

Das Hauptziel des D.I.E.N.S.T.-Programms besteht darin, Gemeindeglieder zu einem spendenorientierten Dienst zu führen. Dabei werden vor allem die geistlichen Kompetenzen (Abschnitt 2.2.4) sowie Persönlichkeit der Gemeindeglieder analysiert. Außerdem wird auf die Wichtigkeit des Charakters der Gemeindeglieder hingewiesen, indem zwischen richtigen und falschen Motivationen im Dienst unterschieden wird. Die Stärken liegen bei der praktischen Durchführung der abgedeckten Bereiche der Potenzialanalyse, wo eine Vielzahl an Checklisten und Formulare zur Verfügung stehen. Es werden in dem Einführungs- und Motivationshandbuch „Entdeckte dein Potenzial: Das Geheimnis begeisterter Mitarbeiter“ einige theologische Gedanken des Programms aufgezeigt. Jedoch fehlt dazu eine vertiefte theologische Grundlegung. Dennoch ist klar, dass sich die Ausrichtung des Programms als

Ganzes und die Ziele ihrer Potenzialanalyse deutlich von der Ausrichtung und den Zielen des missionalen Gemeindeaufbaus unterscheiden. Der Fokus des Programms liegt mehr auf dem einzelnen Christen und seinem Dienst in der Gemeinde. Hier muss der Schutz- und Bezugsrahmen (Kapitel 3) der ganzheitlichen Potenzialanalyse Veto einlegen. Die Methoden des Programms dürfen nur als Ergänzung des Methodenkatalogs dienen oder nach Maßgabe des Referenzrahmens und insbesondere des ZGG angepasst und erweitert werden.

Ansonsten sollten einige andere Unterschiede in den Methoden der Modelle erwähnt werden, damit sie bei der Auswahl der Methode berücksichtigt werden können. In Trafo werden sowohl das Charakterprofil (Abschnitt 2.3.1) als auch der soziale Charakter (Abschnitt 2.3.2) der Gemeinschaft detailliert untersucht, was in D.I.E.N.S.T. nicht der Fall ist. Auch die Untersuchung der Spiritualität (Abschnitt 2.2.3) der Gemeinschaft ist dort umfangreicher als bei D.I.E.N.S.T. In D.I.E.N.S.T. wiederum werden die Neigungen und der Persönlichkeitsstil (Abschnitt 2.2.5) der Mitarbeiter explizit untersucht, was in Trafo eher implizit und weniger aussagekräftig durch die Untersuchung der sozialen (Abschnitt 2.2.2) und kognitiven (Abschnitt 2.2.3) Kompetenzen angesprochen wird. Wie bereits erwähnt, konzentriert sich das D.I.E.N.S.T.-Programm stärker auf die persönlichen Kompetenzen und potenziellen Leistungen des Einzelnen in der Gemeinde, während Trafo eher die Kernkompetenzen (Abschnitt 2.5.3) und die übergreifende Gemeindearbeit (Abschnitt 3.2.1) der Gemeinde abdeckt.

Die Auswertung hat gezeigt, dass das Trafo-Tool 2 als Basis für die ganzheitliche Potenzialanalyse besser geeignet ist, aber um weitere Methoden erweitert werden sollte. Das D.I.E.N.S.T. Programm kann hierfür partiell eine gute Erweiterung darstellen. In den folgenden Abschnitten werden die Methoden der untersuchten Tools bewertet und nach ihrer Eignung pro Bereich zugeordnet.

4.3.3 Methoden für Bereiche der Potenzialanalyse

In diesem Abschnitt werden die Methoden der anderen untersuchten Instrumente als Ergänzung zu den Methoden des grundlegenden Praxismodells auf der Grundlage der Bereiche der ganzheitlichen Potenzialanalyse bewertet und zusammengefasst.

Materielle, soziale, kognitive und geistliche GFKs

Die materiellen (Abschnitt 2.2.1), sozialen (Abschnitt 2.2.2) und kognitiven (Abschnitt 2.2.3) Kompetenzen lassen sich gut durch entsprechende Fragebögen von Trafo (Abschnitt 4.2.1) untersuchen. Vor der Durchführung reicht eine kurze Einführung in die Thematik. Bevor geistliche Kompetenzen analysiert werden können, muss festgestellt werden, ob das Thema Geistesgaben in der Gemeinde angemessen bekannt ist und ob die Gemeindeglieder ihre Gaben bereits entdeckt haben. Sollte dies nicht der Fall sein, sind hierfür im Vorfeld Aufbauarbeiten notwendig.

Ein vorausgehendes Seminar zu diesem Thema mit anschließenden praktischen Übungen in der Art eines Workshops ist zu empfehlen, da es verschiedene, zum Teil sehr unterschiedliche Meinungen zum Thema Geistesgaben gibt. Sollte dies doch im Selbststudium geschehen, könnten die im Gaben-Findungs-Prozess (Abschnitt 4.2.4) untersuchten Instrumente nur bedingt hilfreich sein. Der Gaben-Findungs-Prozess (GFP) von Krauss und der "Gaben Fragebogen von Campus für Christus" bieten eine ähnliche Vertiefung in das Thema wie Trafo selbst. Zu den Gaben werden kurze Erläuterungen mit den entsprechenden Bibelstellen gegeben, wobei der Schwerpunkt auf der Erfassung der Kompetenzen liegt. Im Vergleich dazu geht des D.I.E.N.S.T-Programms tiefer und vor allem gut didaktisch aufbereitet in die Behandlung der Gaben ein. Es ist gut für das Selbststudium geeignet, das Programm ist jedoch für die Arbeit in Gruppen mit Begleitung konzipiert. Am ausführlichsten und für das Selbststudium vorbereitet ist das Arbeitsbuch "Aufbruch in die Zukunft - Geistesgaben in der Praxis" von Reimer. Man sollte sich entsprechend vorbereiten, denn das Durcharbeiten dieses Buches wird einige Zeit in Anspruch nehmen.

Persönlichkeit der Gemeindeglieder

Wie zuvor festgestellt, hat Trafo keine Instrumente für die Persönlichkeitsanalyse. Mit Tools von D.I.E.N.S.T. lassen sich gut nutzen, um sowohl Persönlichkeitsstil als auch Neigungen zu erfassen. Die Ausführungen zum Vorgehen und Hintergründen sind zwar relativ einfach gehalten, dennoch ist das Vorgehen nachvollziehbar aufgemacht.

Eine deutlichere Tiefe zeigen die beiden anderen untersuchten Tools (Abschnitt 4.2.3), die ausschließlich auf die Untersuchung der Persönlichkeit spezialisiert sind. Die Webanwendung von CliftonStrengths ist beeindruckend, wenn auch teilweise mit Marketinginformationen überfrachtet. Die Berichte (Abbildung 27) und Erläuterungen zu den Testergebnissen sind detailliert und enthalten nützliche Informationen für die praktische

Entwicklung der eigenen Persönlichkeit. Allerdings ist das zugrundeliegende Modell der Verhaltensstile weniger bekannt als DISG, so dass es als Nachteil angesehen werden kann, wenn in einer Gemeinde einige DISG bereits aus anderen Zusammenhängen kennen.

Persolog hingegen basiert auf dem weit verbreiteten DISG-Modell. Das Angebot von Persolog ist durch Erläuterungen zur Anwendung der Persönlichkeitsanalyse in verschiedenen Kontexten sehr breit aufgestellt, vermittelt dadurch fundiertes Fachwissen und ist didaktisch hervorragend aufbereitet. Das integrierte DISG-Selbstbild, bestehend aus äußerem und innerem Selbstbild, kann ebenfalls berechnet und entsprechend differenziert werden (Abbildung 28). Neben den verschiedenen Büchern und Materialien bietet Persolog eine kostenlose sowie kommerzielle Webanwendung zur Durchführung von Persönlichkeitstests und entsprechenden Auswertungen an.

Mit diesen beiden auf die Persönlichkeitsanalyse spezialisierten Instrumenten können Schwerpunkte einer Persönlichkeit ermittelt werden. Sie können so in die Bestimmung der Kernkompetenzen einfließen, so dass diese Instrumente durchaus in den Referenzrahmen der ganzheitlichen Potenzialanalyse passen. Das Angebot von Persolog passt im Vergleich zu CliftonStrengths besser in den Gemeinde-Kontext, da dies ausdrücklich als einer der Anwendungsfälle erläutert wird. Auch die Verwendung des gebräuchlicheren DISG-Modells als das von CliftonStrengths kann von Vorteil sein. Von diesen drei untersuchten Optionen, D.I.E.N.S.T, CliftonStrengths und Persolog, ist daher Persolog zu empfehlen.

Ganzheitlicher Charakter und Kernkompetenzen der Gemeinde

Die Praxisreihe Trafo Tools (Abschnitt 4.2.1) bietet als Grundmodell geeignete Methoden zur Analyse des Charakterprofils (Abschnitt 2.3.1), des sozialen Charakters (Abschnitt 2.3.2) und der Spiritualität (Abschnitt 2.3.3) der Gemeinde. Der Ansatz ist eng mit der ZGG verwoben und orientiert sich am missionalen Gemeindeaufbau im Sinne des Referenzrahmens. Diese Instrumente können sowohl für die persönliche Entwicklung als auch kumuliert zur Bestimmung des ganzheitlichen Profils der Kirche eingesetzt werden. Für das persönliche Wachstum sind auch der Fragebogen und die Erläuterungen zur Untersuchung des geistlichen Charakters aus dem D.I.E.N.S.T.-Programm hilfreich.

Die Verdichtung der GFKs der Gemeindeglieder zu Kernkompetenzen der Gemeinde ist ein mehrstufiger Prozess (Abschnitt 2.5.3). Die Kernkompetenzen bilden eine der entscheidenden Grundlagen für die Formulierung der Vision (Abschnitt 3.2.2) der Kirchengemeinde sowie der daraus abgeleiteten Projekte in der kirchlichen Gemeindegemeinschaft. Deshalb ist es wichtig, dass der Prozess der Identifizierung der Kernkompetenzen ein

Prozess der Reflexion und Diskussion ist. Dieser Prozess und die dafür notwendigen Methoden sind in Trafo (Abschnitt 4.2.1) gut und nachvollziehbar beschrieben und können problemlos angewendet werden.

Der Methodenkatalog zur ganzheitlichen Potenzialanalyse wurde erstellt und soll nun als fachliche Grundlage für ein EDV-System zur Potenzialanalyse dienen.

4.4 EDV-System zur Potenzialanalyse

Gemäß dem intradisziplinären Ansatz von van Ven (Abschnitt 3.1.2) setzt sich der Theologe in diesem Abschnitt den Hut eines Informatikers auf, um das Konzept eines Computersystems zur Vorbereitung und Durchführung der Potenzialanalyse zu erstellen. Im Rahmen einer Masterarbeit in Theologie geht das natürlich nur im begrenzten Umfang, so dass keine in der Informatik übliche Erstellung der Softwarearchitektur und des Entwicklungsdesigns mit entsprechenden Modellen, Entitäten, Klassen, Datenfluss-, Sequenzdiagrammen sowie Deployment-Szenarien erfolgt. Darin wären u.a. folgende Qualitätsmerkmale eines EDV-System adressiert (Gerlich 2005:161): Wartbarkeit, Zuverlässigkeit, Performance, Brauchbarkeit / Usability, Vollständigkeit, Kompatibilität, Portabilität, Mehrsprachigkeit, Verständlichkeit, Skalierbarkeit, Robustheit, Testbarkeit, Adaptierbarkeit und Wiederverwendbarkeit. Vielmehr geht es darum, die technische Machbarkeit eines EDV-Systems zu demonstrieren und den Nutzen eines IT-Tools aufzuzeigen, insbesondere in Zeiten der Digitalisierung.

Zunächst werden die Chancen & Risiken der Digitalisierung unterstrichen, die beim Konzept eines EDV-Systems zu berücksichtigen sind.

4.4.1 Chancen & Risiken der Digitalisierung

Was nützt ein sehr gutes und angepasstes Werkzeug, wenn es von den potenziellen Anwendern aus irgendwelchen Gründen doch nicht gebraucht wird? Bevor ein EDV-System entworfen wird, sollten die Chancen und Risiken der Digitalisierung betrachtet werden.

Welche Risiken sind zu erwarten? Und wie können diese beim Konzept des Systems adressiert werden? Um solche Fragen geht es in diesem Abschnitt.

EU-Datenschutzgrundverordnung (DSGVO)

„Die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO [...]) ist eine Verordnung der Europäischen Union, mit der die Regeln zur Verarbeitung personenbezogener Daten durch die meisten Datenverarbeiter, sowohl private wie öffentliche, EU-weit vereinheitlicht werden. Dadurch soll einerseits der Schutz personenbezogener Daten innerhalb der Europäischen Union sichergestellt, und auch andererseits der freie Datenverkehr innerhalb des Europäischen Binnenmarktes gewährleistet werden“ (O A 2020a).

Es stellt sich die Frage, ob die DSGVO bei dem EDV-System zur Potenzialanalyse anwendbar ist. Nach einer Datenschutzkanzlei ist diese Frage fast immer zu bejahen, sobald die erhobenen Informationen mittelbar einen Rückschluss zu einem Menschen ermöglichen“ (Oberbeck & Heuer 2019). Im Rahmen von Potenzialanalyse wird es sicherlich oft der Fall sein.

Das Bonner Institut für angewandte Sozialwissenschaft (Infas) wurde vom Bundesjustizministerium beauftragt, festzustellen, inwieweit die fünfzig für den deutschen Markt relevante Android-Apps den Vorgaben der DSGVO entsprechen (Neuerer 2019). Keine „der geprüften Apps, darunter bekannte Marken aus Bereichen wie Finanzdienstleistungen (Deutsche Bank, PayPal, Check24), soziale Netzwerke (Facebook, Twitter, Instagram), Shopping (Amazon, Ebay, Zalando), Travel“ erzielten ein sehr gutes oder gutes Gutachten (Neuerer 2019). Über die Hälfte der Anwendungen wurde mit der Note „ausreichend“ bewertet, sodass Bundesjustizministerin Barley von „erheblichen Mängeln beim Datenschutz“ sprach (ebd.).

Der IT-Verband Bitkom nennt „die umfangreichen Anforderungen der DSGVO“ als Hauptursache der festgestellten Mängel und führt folgendermaßen aus: „Viele Unternehmen hadern immer noch mit der Umsetzung der DSGVO, weil der Aufwand hoch ist und viele Rechtsbegriffe nicht eindeutig formuliert sind“ (ebd.). Barley unterstreicht, „dass die Digitalisierung nicht nur neue Chancen für jeden einzelnen eröffnet, sondern auch Risiken in sich birgt“ (ebd.).

Diese Erkenntnisse und die umfangreichen Anforderungen der DSGVO sollen bei der Umsetzung des EDV-Systems berücksichtigt werden. Zum einem können bestimmte Ausprägungen des EDV-Systems so entworfen werden, dass geringe personenerhobene Daten erhoben werden bzw. diese ausschließlich beim Anwender bleiben. Zu anderen sollen die Daten mit Berücksichtigung der umfangreichen DSGVO Anforderung im System verwaltet werden.

Kulturbedingtes Misstrauen gegenüber Datenerfassung

Ein weiteres mögliches Risiko könnte ein allgemeines kulturbedingtes Misstrauen gegenüber Datenerfassung in bestimmten Gemeindekreisen sein. Zum Beispiel, wer Verfolgung durch Staat, Verrat durch Nachbarn oder sogar eigene Geschwister erlebt hat, dessen Familien zerrissen und Väter und Mutter in Gefängnisse gestreckt wurden, wird schon in Unterbewusstsein Probleme mit Weitergabe jeglichen Informationen haben.

Frank (2017) untersucht den Gemeindeaufbau russlanddeutscher Pfingstgemeinden in der UdSSR und der BRD. Darin beschreibt er unter anderem den Wechsel zwischen den ruhigen Zeiten und den Jahren mit extremer Verfolgung der Christen in der UdSSR. Diese Erfahrungen übten starken Einfluss auf die Entwicklung der Gemeindkultur sowohl in UdSSR als auch auf russlanddeutsche Gemeinden in Deutschland. Frank (2017:224) stellt folgendes fest:

„[E]in Großteil der Pfingstgemeinden [hat] ihre eigene Subkultur entwickelt, die durch enorme gesetzliche Züge gekennzeichnet war und jede Anpassung bzw. Kontextualisierung ablehnte. [...] Das Kennzeichen dieser Kultur ist die Isolierung von der Welt in allen möglichen Facetten: Verschiedene Verbote (Schmuck, Kino), eine sehr vorsichtige Einstellung gegenüber Bildung und eine eigene fromme Sprache. Diese Einstellung wurde in Deutschland beibehalten und weiterhin gefestigt. In diesen Gemeinden geht es um die richtigen Vorschriften, die man zu befolgen hat.“

Seit vielen Jahren ist der Autor dieser Arbeit ein aktiver Mitarbeiter in mehreren solchen Gemeinden und kann aus erster Hand eine gewisse Abneigung von Mitgliedern und Leitung gegenüber Weitergabe persönlicher Information bestätigen.

Bei der Implementierung des EDV-Systems sollen diese Hintergründe berücksichtigen, damit das System auch in solchen Kontexten eine Bereicherung sein kann.

Zentrale Bedeutung der persönlichen Kommunikation & Interaktion

In einem Artikel über die Einflüsse der Digitalisierung auf menschliche Kommunikation schreibt Walla (2018), Senior Research Fellow der Universität Wien, folgendes:

„Digitale Kommunikation kann niemals biologisch echte ersetzen. [...] Natürliche Kommunikation läuft sowohl verbal als auch nicht-verbal ab. Mimik, Körperhaltung, Geruch, Gestik, Sprachmelodie, simpler Augenkontakt sind nur einige von vielen weiteren Informationsquellen, deren Bedeutungen lange unterschätzt wurden. Mittlerweile wissen wir, dass das menschliche Gehirn während einer natürlichen Kommunikation eine enorme Fülle nicht-verbaler Daten verarbeitet und diese auch für Entscheidungen außerhalb unseres Bewusstseins einsetzt“.

Ähnliche Erfahrungen werden in der Gemeindefarbeit gesammelt. Tobias Müller leitet das Trafo-Institut für Gemeindeftransformation. Er ist der Mitautor des Buches „Die eigene Gemeinde verstehen: Wie Gemeinde ihr Potenzial entdeckt“ (Abschnitt 4.2.1). Im Vorfeld dieser Untersuchung hat der Autor dieser Arbeit mit Müller Kontakt aufgenommen und unter anderem folgende Fragen gestellt:

- Welche Funktionen eines solches System würden den Gemeindeleitern helfen?
- Was vermissen die Leiter am meisten an Werkzeugen bei Potenzialanalyse?
- Welche grundsätzlich bessere Anwendbarkeit soll das System zur Verfügung stellen?

Müller unterstrich die zentrale Bedeutung der persönlichen Kommunikation und Interaktion bei der Potenzialanalyse sowie beim gesamten Prozess. Seine langjährige Erfahrung in Beratung vieler Gemeinden zeigt ebenso, dass die Potenzialanalyse sowie alle anderen Schritte des ZGG (Abschnitt 3.2) auch immer wieder anders in Abhängigkeit von der konkreten Gruppe gestaltet werden. Dieses individuelle Vorgehen sollte durch das System ebenso unterstützt werden. Es wäre zum Beispiel vorstellbar, die in Trafo vorgestellten Methoden zu „digitalisieren“ und als Methodenpool für den Einzelnen und die Gemeinden frei kombinierbar zur Verfügung zu stellen.

4.4.2 Technische Funktionen des EDV-Systems

Dieser Abschnitt gibt einen Überblick über die technischen Grundfunktionen, die als Basis für eine effiziente und benutzerfreundliche Umsetzung der fachlichen Funktionen der Potenzialanalyseanwendung dienen.

Fragenbogen / Formular-Funktionalität

Die meisten Instrumente im Methodenkatalog (Abschnitt 4.3) verwenden unterschiedliche Fragebögen und Umfragematrizen. Eine grundlegende Funktionalität zur Erstellung von Fragebögen aus vorkonfigurierten Datensätzen würde die digitale Abbildung der vorhandenen Fragebögen schnell voranbringen, sowie Erstellung neuer an konkrete Gemeinschaften angepassten Fragebögen deutlich vereinfachen. Die Fragebögen sollten auch freie Notizbereiche beinhalten können, wo Zwischenergebnisse oder einfach Gedanken festgehalten werden können. Auch die umfangreichen DSGVO Anforderungen (Abschnitt

4.4.1) lassen sich dadurch einfacher umsetzen, sodass die Verwaltung der erzeugten Daten in der Funktionalität realisiert wird. Außerdem lassen sich sollte Definitionsdatensätze einfacher übersetzen, um das Werkzeug in verschiedenen Sprachen verfügbar zu machen. Die Mehrsprachigkeit von Computersystemen ist eine der wesentlichen Anforderungen in der professionellen Softwareentwicklung.

Nachschlage-Funktionalität

Eine weitere grundlegende, konfigurierbare Funktionalität kann die Realisierung vieler fachlichen Funktionen vereinfachen. Und zwar steht hinter jedem Bereich der Potenzialanalyse einiges an Hintergrundwissen. Eine Art grundlegende Nachschlage-Funktionalität zu spezifischen fachlichen Einheiten würde die Erstellung der Fragebögen und Auswertungssichten vereinfachen. Die entsprechenden Erläuterungen können mit den jeweiligen Bereichen und Fragen über Nachschlagelinks verknüpft werden. Die erfahrenen Benutzer müssen nicht unbedingt immer wieder die Einführungstexte lesen und die Einsteiger haben die Möglichkeit die gewünschten Informationen abzurufen. Die entsprechenden Texte und Ausführungen lassen sich auch einfacher übersetzen. Die Nachschlage Funktionalität könnte auch die Inhalte der entsprechenden Webseiten integrieren oder darauf Webseiten verweisen. Die Links auf die entsprechende Sprachversion der Webseiten können auf diese Weise einfacher konfigurieren.

Integrations- und Erweiterungsfunktionalität

Die Wiederverwendung von Software ist einer der wesentlichen Grundsätze in der Softwareentwicklung. Die untersuchten Praxismodelle bieten zwar keine technische Grundlage (Abschnitt 4.3.1) für die Implementierung des EDV-Systems zur Potenzialanalyse, dennoch konnten die untersuchten digitalen Werkzeuge zur Erforschung der Persönlichkeit integriert werden. Die beeindruckende Stärke der Integrations- und Erweiterungsfunktionalität zeigt sich beispielsweise bei den theologischen Werkzeugen, wie MyByble (O A o. J.) oder Logos (O A o. J.). Verschiedene Ressourcen wie Bibelübersetzungen, Kommentare, Wörterbücher usw. sind in das System integriert, so dass sie bei der Verwendung der Anwendung als Einheit erscheinen, was die Benutzerfreundlichkeit der Software erhöht. Diese Integration wird durch entsprechend definierte Schnittstellen und Erweiterungsfunktionalität erreicht, die eben das EDV-System für die Potenzialanalyse zu implementieren hat.

Generierung von PDF-Dokumenten

Wie bereits in Abschnitt 4.4.1 hervorgehoben, spielen persönliche Kommunikation und Interaktion eine zentrale Rolle bei der Potenzialanalyse. Es kann praktischer sein, die entsprechenden Fragebögen auf Papier auszufüllen als über das Smartphone. Daher ist die Generierung von PDF-Dokumenten eine wichtige Funktion für das EDV-System. Die für den Prozess notwendigen Dokumente können ausgedruckt und die Ergebnisse bei Bedarf abschließend in das System eingegeben werden. Die PDF-Dokumente von Auswertungen lassen sich zudem einfacher archivieren und auf diese Weise auch speichern.

Export, Teilen & Import Funktionalität

Der Referenzrahmen (Abschnitt 3) der Potenzialanalyse zeigt die Bedeutung und Notwendigkeit einer zyklischen Behandlung aller Schritte der empirischen Schritte, einschließlich der Potenzialanalyse. So ist der Zyklus sowohl nach van der Ven (Abschnitt 3.1.3) als auch der ZGG aufgebaut. D.h. die Potenzialanalyse findet nicht einmalig statt, sondern immer wieder im Laufe der Zeit, wie es im ZGG erläutert wurde. Daher ist eine Export- & Importfunktionalität notwendig, damit die Ergebnisse früherer Runden exportiert und bei Bedarf wieder importiert werden können. Darüber hinaus kann diese Funktionalität zur Datensicherung / Backup genutzt werden. Ein weiterer Mehrwert kann der Vergleich der verschiedenen Versionen, Stände der Daten sein, um eine kontinuierliche und überprüfbare Entwicklung der Mitarbeiter und der Gemeinschaft feststellen zu können.

Eine weitere wichtige Funktionalität in der Digitalisierungszeitalter ist die Möglichkeit verschiedene Teile der vorhandenen Informationen zu teilen. In den meisten modernen Smartphone-Apps kann der Nutzer bestimmte Inhalte der Anwendung mit anderen Tools teilen und auf diese Weise eine toolübergreifende Integration erreichen.

4.4.3 Hauptfunktionen und Ausprägungen des EDV-Systems

Es liegt auf der Hand, dass durch die technische Funktionalität (Abschnitt 4.4.2) des EDV-Systems alle beschriebenen Fragebögen, Formular, Umfragematrizen und Auswertungen aus dem Methodenkatalog (Abschnitt 4.3) digital abbildet werden können. Dadurch Funktionen für alle Bereiche der ganzheitlichen Potenzialanalyse umgesetzt. In diesem Abschnitt werden einige zusätzliche fachliche Funktionen des Systems beschrieben. Durch

die Erweiterungsfunktionalität soll das System jedoch weiter verfeinert und entsprechend den Bedürfnissen angepasst werden können.

Optimale Zusammensetzung der fachlichen Funktionen

Offene Frage in diesem Zusammenhang wäre noch, ob eine digitale Abbildung der vorhandenen Methoden (natürlich mit entsprechenden Verweisen auf die Quellen) aus Copyright Gründen möglich ist. Die entsprechende Klärung sollte vor der Umsetzung der jeweiligen Funktionen erfolgen. Alternativ müssten eigene Fragebögen zu den betreffenden Bereichen gestaltet werden. Ebenso sollte eine mögliche Integration bestehender digitaler Werkzeuge, wie von Persolog, im Vorfeld geklärt werden.

Welche fachlichen Funktionen sollten zuerst oder überhaupt implementiert werden? Sind denn wirklich alle in einem EDV-System notwendig?

Einer der wichtigen Prinzipien der Softwareentwicklung wird mit dem Akronym *YAGNI* bezeichnet. Es steht für *You Aren't Gonna Need It* oder ins Deutsche übersetzt: Du wirst es nicht brauchen. Bei diesem Prinzip geht es darum, dass in einer Software Anwendung „erst dann Funktionalität implementiert werden sollte, wenn klar ist, dass diese Funktionalität tatsächlich gebraucht wird“ (O A 2020b). Alle beschriebenen Bereiche der Potenzialanalyse sind wichtig. Dennoch werden bestimmte Aspekte der Potenzialanalyse lieber durch Diskussion und Besinnung untersucht, anstatt ein Softwarewerkzeug zu benutzen. Die Priorisierung und die optimale Zusammensetzung der fachlichen Funktionen für das Werkzeug könnten am besten die Menschen vornehmen, die oft Gemeinden durch Potenzialanalyse begleiten. Dieses individuelle Vorgehen sollte durch das System ebenso unterstützt werden. Gute Kandidaten wären zum Beispiel das Trafo Institut für Gemeindefransformation (Abschnitt 4.2.1) oder christliche Bünde mit mehreren Gemeinden, die Potenzialanalyse einsetzen wollen.

Ausprägung des EDV-Systems als theologisches Training von Christen

Die Hauptfunktion des EDV-Systems ist die Unterstützung der Potenzialanalyse im Rahmen der ZGG. Der Vorteil von Software ist die relativ einfache Wiederverwendung von Funktionen. Die meisten Funktionen des EDV-Systems könnten auch zur persönlichen Erbauung genutzt werden. Dadurch wäre eine Art theologisches Training der Gemeindeglieder möglich, wodurch Christen ihr Wissen über geistliche Gaben sowie entsprechende Bibeltext erweitern und dadurch näher zur Erkennung ihrer Berufung

kommen. Dieses wird mittelfristig auch die Potenzialanalyse der gesamten Gemeinde voranbringen sowie möglicherweise Schritt für Schritt die Gemeindeglieder von unbegründeten Vorurteilen (Abschnitt 4.4.1) bezüglich der Nutzung eines EDV-Systems zur Potenzialanalyse befreien. Ein kleiner Ausschnitt vorhandener Unterlagen zu dem Thema Leiterschaft wurde in Abschnitt 3.1.3 vorgestellt. Diese und weitere Konzepte und Hilfestellungen zu dem Thema können in Form von fachlichen Texten und Grafiken zum Training der Mitarbeiter im EDV-System integriert werden.

Zu diesem Zweck kann die grundlegende Naschlage- und Integrationsfunktionalität genutzt werden, in der das Fachwissen zu allen Bereichen der Potenzialanalyse didaktisch gut aufbereitet nachgeschlagen werden kann. Eine weitere kreative Möglichkeit wäre auch eine Art Quiz oder Spiel, um Wissen zu testen und als motivierende Lösung zur Vertiefung zu dienen.

Durch diese zusätzliche Ausprägung wird das EDV-System einen größeren Benutzerkreis adressieren und somit so viele Christen wie möglich auf dem Weg zur missionalen Gemeindegemeinschaft mitnehmen.

Persönliche Daten

Der Fragebogen zur Erfassung der persönlichen Daten (Abbildung 26) aus dem D.I.E.N.S.T.-Programm bietet eine praktische Möglichkeit, zu den persönlichen Grunddaten auch Ergebnisse aus der Analyse der Neigungen, Kompetenzen, Charakters und Persönlichkeitsstils sowie frühere und vorhandene Dienste festzuhalten. Ein ähnliches konfigurierbares Formular wird sicherlich eine Bereicherung für das Werkzeug sein.

Organigramm der Gemeinde

Im Abschnitt 2.4.4 wurde die Wichtigkeit der Feststellung und Beseitigung von Minimumfaktor bzw. Engpass unterstrichen. So ein Engpass können Querschnittskompetenzen sein, die alle anderen Kompetenzen der Gemeinde negativ beeinflussen. So eine Querschnittskompetenz ist zum Beispiel die Kommunikationsfähigkeit, wo fehlende Information über Ansprechpartner (sowie stellvertretende Ansprechpartner) für verschiedene Bereiche und Dienste in der Gemeinde viele Prozesse auf Arbeitsebene verlangsamen. Je größer eine Gemeinde ist, desto destruktiver wird sich eine fehlende Klarheit der Entscheidungswege auf die Arbeitsvorgänge und Motivation der Mitarbeiter auswirken. Ein Organigramm der Gemeinde kann eine praktische Ergänzung für ein

Werkzeug zur Potenzialanalyse sein. In der Tiefe kann das Organigramm bis zu jedem Gemeindeglied gehen, sodass aktuelle Aufgaben und Teilnahme in Projekten von jedem Einzelnen zu sehen sind.

Fachliche Funktionen für externe Experten

Die persönliche Kommunikation und Interaktion spielt bei der Potenzialanalyse eine zentrale Rolle. Selbst wenn eine Gemeinde für gesellschaftsrelevante Gemeindegliedarbeit brennt, wird sie nicht unbedingt über Mitarbeiter verfügen, die den Prozess ohne intensive Schulung gut anleiten und durchführen können. Externe, fachkundige Unterstützung kann sehr willkommen sein. Die Mitarbeiter von Trafo zum Beispiel begleiten Gemeinden gerne auf dem Weg zur gesellschaftsrelevanten Gemeinde. Sie kennen ihr Handwerkszeug gut und würden es gerne weiter nutzen. Daher sollte in Zusammenarbeit mit den jeweiligen Fachleuten evaluiert werden, welche zusätzlichen Funktionen für sie von Vorteil wären, um diese dann durch vorhandene technische Funktionalität des EDV-Systems abzubilden und damit die Durchführung der Potenzialanalyse zu vereinfachen.

5 Missiologische Folgerungen

Der Auftrag der Gemeinde ist, Gottes Mission als Gesandte in der Welt umzusetzen (Joh. 17,18). Jede Ortsgemeinde soll diesen Auftrag in ihrem Kontext erfüllen, nämlich ganzheitlich durch ihr Sein und ihre Verkündigung in Wort und Tat. Dennoch unterscheiden sich die Gemeinden durch viele verschiedene Faktoren, sodass sie dementsprechend in unterschiedlichen Gebieten der Gesellschaft erfolgreich im Namen Jesu wirken können. Somit stellt sich die Frage, wie dieser Auftrag für eine bestimmte Ortsgemeinde in ihrer Lebenswelt und Zeit ganz konkret aussieht. Eine Ortsgemeinde hat zukunftsweisende Entscheidungen zu treffen, auf welcher Art und Weise sie in ihrer Umgebung als „Salz und Licht“ (Mt. 5,13-15) wirken soll. Daraus erschließt sich, ob außenstehende Menschen die Gemeinde genauso wegweisend und bedeutend wahrnehmen, wie eine Stadt, „die auf einem Berge liegt“ (Mt. 5,14).

Zusammen mit den Erkenntnissen aus der Kontextanalyse bilden die Ergebnisse der Potenzialanalyse die wesentliche Grundlage für die Entwicklung einer Gemeindevision (Abschnitt 3.2.2). Durch die Identifizierung der Kernkompetenzen einer Gemeinde können richtungsweisende Entscheidungen darüber getroffen werden, welche Projekte die Gemeinde in ihrem sozialen Raum initiieren soll. Die Kernkompetenzen der Gemeinde werden von Gaben, Fähigkeiten und Kompetenzen der Gemeindeglieder abgeleitet, die durch die Potenzialanalyse nicht nur festgestellt, sondern auch gefördert werden sollen. In diesem Abschnitt werden die missiologische Folgerungen für die Praxis zusammengefasst, sodass diese und weitere Aspekte der Potenzialanalyse im Interesse des missionalen Gemeindebaus noch einmal unterstrichen werden. Darüber hinaus soll diese Zusammenfassung die Ergebnisse der Forschungsarbeit in den missiologischen Diskurs einbinden, indem diese auf dem Hintergrund der Erkenntnisse und der Praxis von verschiedenen Autoren zum Thema missionaler Gemeindebau reflektiert werden.

5.1 Potenzialanalyse gelingt

Die Forschungsfrage lautet: Wie kann eine Potenzialanalyse, unterstützt durch ein EDV-System, im Interesse missionaler Gemeindearbeit gelingen? Die Potenzialanalyse gelingt, wenn die drei folgenden Faktoren entsprechend zusammenwirken: Theorie, Praxis und passendes Werkzeug.

Die theoretische Grundlage der Potenzialanalyse erfolgt durch die theologische Klärung der ganzheitlichen Potenzialanalyse (Kapitel 2) für missionale Gemeindegemeinschaft. Die Schwerpunkte der missionalen Gemeinde (Abschnitt 1.3.1) erfordern die empirische Ausrichtung der Missiologie (Abschnitt 3.1.1). Um die Mission Gottes verwirklichen zu können, wird eine Ortskirche sowohl sich selbst als auch ihren aktuellen sozialen Kontext zu analysieren suchen. Dadurch wird sie ihren konkreten ganzheitlichen Verkündigungsauftrag in Wort und Tat erkennen und die Verantwortung für die Mission Gottes in ihrem Lebensraum übernehmen können. Für diese empirische Untersuchungen werden die Konzepte, Methoden und Techniken der Sozialwissenschaft ein Teil der empirisch-theologischen Methodologie, sodass die Lebenswelt der Menschen sowohl sozialwissenschaftlich als auch theologisch adäquat erfasst werden kann. Der intradisziplinäre Ansatz, der empirisch-theologische Zyklus nach van der Ven, liefert dazu eine geeignete Basis.

Ein weiterer wichtiger Baustein für die theoretische Grundlage der Potenzialanalyse sind die grundsätzlichen Betrachtungen des strategischen Vorgehens in Gemeindegemeinschaft (Abschnitt 2.4). Diese sind aus zweierlei Sicht hilfreich. Zum einen korrespondieren einige Schwerpunkte und Methoden im strategischen Vorgehen in Organisationen direkt mit der Potenzialanalyse im Gemeindekontext, z.B. die SWOT-Analyse (Abschnitt 2.4.2), die Untersuchung der Kernkompetenzen und die Wichtigkeit der Spezialisierung (Abschnitt 2.4.3). Dadurch können wertvolle Prinzipien in der Potenzialanalyse berücksichtigt werden, insbesondere die Untersuchung der Stärken und Chancen sowie Schwächen und Gefahren, die sich aus der Innen- und Außenbetrachtung aus der negativen und positiven Sichtweise in der SWOT-Analyse ergeben. Die verschiedenen Methoden zur Einordnung und Überprüfung der Kernkompetenzen sind besonders dann hilfreich, wenn die daraus abgeleiteten Aktionen im sozialen Kontext nicht die erwartete Wirkung zeigen (Abschnitt 2.5.3). Weitere mögliche Hindernisse können durch die Untersuchung des Minimumfaktors (Abschnitt 2.4.4) erkannt und aus dem Weg geräumt werden, denn die einseitige Konzentrierung auf die Stärken könnte den ganzen Prozess gefährden.

Zum anderen sollen bei der Umsetzung der Strategie zur gesellschaftsrelevanten Gemeindegemeinschaft (Abschnitt 3.2) die Erfahrungen des strategischen Vorgehens berücksichtigt werden. Der Themenraster für strategische Impulse, die zentralen Elemente strategischer Arbeit (Abschnitt 2.4.1) und die Ansätze zur Strategieumsetzung (Abschnitt 3.1.1) liefern interessante Ideen und wertvolle Erkenntnisse, die dabei helfen, das vollere Bild zu sehen. So wurde unter anderem neben einer durchdachten Strategie auch die große Bedeutung der

Organisationskultur für die erfolgreiche Entwicklung unterstrichen. Das spiegelt sich beispielsweise im kulturrelevanten Gemeindebau (Abschnitt 2.1.1), in der Kontextanalyse (Abschnitt 3.2.2) und in der Potenzialanalyse entlang der Kulturebenen (Abschnitt 2.1.1) wieder.

Die Potenzialanalyse ist nicht zum Selbstzweck da, sondern ist ein wichtiger Teil im Praxiszyklus gesellschaftsrelevanter Gemeindegemeinschaften (Abschnitt 3.2). An dieser Stelle sei auf die Beschreibung eines interessanten Fallbeispiels „SundayPlaza“ des missionalen Gemeindebaus in der Schweiz hingewiesen, in der Mike Bischoff seine praktisch-theologische „Erfahrungen im Kontext einer missionalen Ekklesiologie“ schildert (Bischoff 2009:179–191). Im Aufbau seines Essays orientiert sich Bischoff am ZGG und unterstreicht zu Recht, dass dieser Denkprozess „in idealer Weise Erfahrung und theologische Reflexion“ verbindet (:179). Die Schwerpunkte, die Prinzipien und die Ziele des gesellschaftsrelevanten Gemeindebaus stellen also den umfassenden praktisch-theologischen Kontext der Potenzialanalyse dar. Diese übergreifende Sicht wird die richtige Ausrichtung sowie pragmatische Durchführung der Potenzialanalyse ermöglichen, um sich im Ausführungsprozess nicht in unwesentlichen Details zu verstickern und das Hauptziel aus den Augen zu verlieren.

Die Gemeinde soll die ihr anvertrauten Gaben, Fähigkeiten und Kompetenzen für die Mission Gottes in ihrer Lebenswelt einsetzen. Dies geschieht im Rahmen kirchlicher Gemeinwesenarbeit (Abschnitt 3.2.1), wo die Gemeinde mit den Menschen aus ihrer Umgebung zusammenwirkt. In der Missionsdiskussion zum Thema Kirche fordert Alan Hirsch die Christen auf, jede falsche Trennung zwischen dem »Heiligen« und dem »Weltlichen« zu brechen und stellt dementsprechend zu Recht Folgendes fest:

„Wenn die Welt und alles, was in ihr ist, Gott gehört, und sie in und durch Jesus unter seinen direkten Herrschaftsanspruch kommt, dann kann es keinen Bereich des Lebens geben, der der Herrschaft Gottes untersteht. Es kann keine Nicht-Gott-Gebiete in unserem Leben und in unserer Kultur geben.“ (Hirsch 2011:127)

Somit ist die Gemeinde aufgefordert, das Evangelium in Wort und Tat auf allen Kulturebenen in ihrem sozialen Gefüge zu verkündigen (Abschnitt 2.1.1) und Gott würdig zu verherrlichen, was wiederum die Fülle der vielseitigen Begabungen der Gemeindeglieder erfordert. Der renommierte südafrikanische Missionstheologe David Bosch warnt die Jesu-Nachfolger vor dem Gedanken, die Verherrlichung Gottes von der Verantwortung in der Welt trennen zu wollen:

„Zwischen der Verherrlichung Gottes und der Suche nach einem wahrhaft menschenwürdigen Leben auf der Erde einen Widerspruch zu sehen ist jedoch dem Evangelium zuwider. Sehr viel Gerede darüber, „alles Gott zu überlassen“, ist nichts andere als Flucht aus unseren Verantwortlichkeiten in dieser Welt.“ (Bosch 2012:501)

Leider ist jedoch das Leben vieler Christen von dualistischer Spiritualität (Abbildung 39) durchzogen, in der u.a. die Idee „der Trennung des Heiligen/Säkularen“ die „Beziehungen mit Gott, seinem Volk und seiner Welt“ verzehrt (Hirsch 2011:128). Dadurch werden oft unbewusst die Vielseitigkeit und die Verschiedenheit der Begabungen

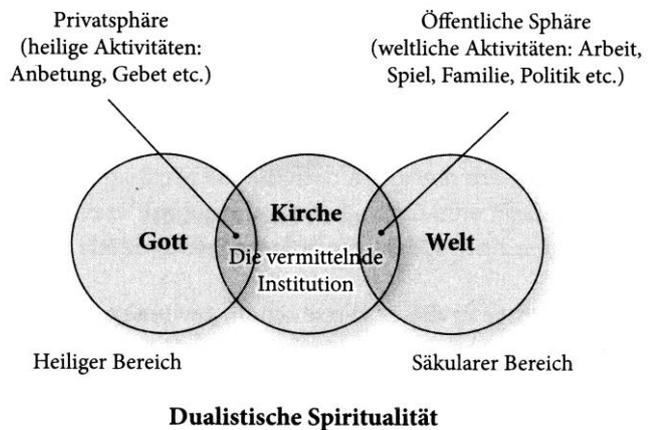


Abbildung 39 Dualistische Spiritualität

nur an ihrem Bedarf in den „heiligen“ Räumen, wie Gemeindesaal, gemessen und somit deutlich begrenzt. In der Abbildung 40 werden „nun dieselben Elemente in einem nicht-dualistischen Verständnis von Gott, Kirche und der Welt in Beziehung zu einander gesetzt“, sodass eine ganzheitliche Lebensperspektive und Sicht auf den Glauben gewonnen wird (:129-130).

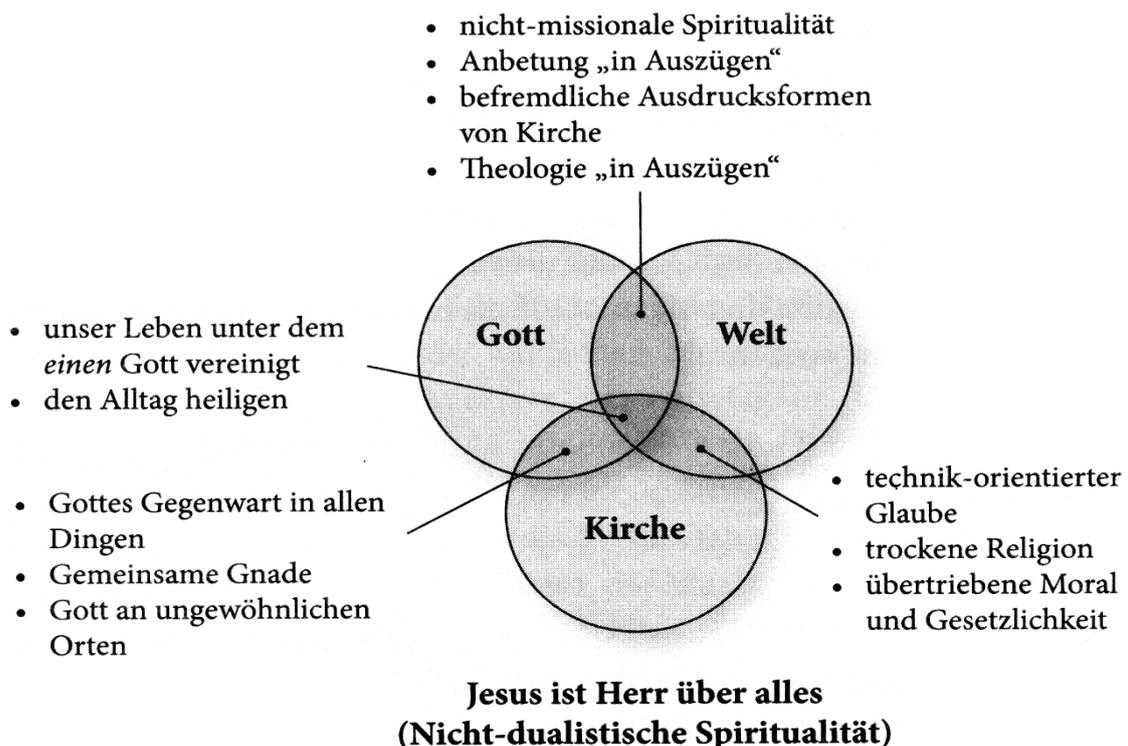


Abbildung 40 Jesus ist Herr über alles

„Indem wir den falschen Dualismus (heilig oder weltlich) ablehnen und unser ganzes Leben Jesus unterstellen, leben wir wahre Heiligkeit. Es gibt nichts im Leben, was nicht unter die Herrschaft Gottes gebracht werden sollte und könnte. Unsere Aufgabe ist es, die unvereinbaren Elemente unseres Lebens und unserer Gemeinschaften unter den einen Gott zu bringen, der sich uns durch Jesus Christus gezeigt hat.“ (Hirsch 2011:130)

Eine weitere Vertiefung dieser umfassenden Aufgabe der Christen kann dem Essay „Zum Auftrag, die Welt gestalten, im Alten Testament“ von Hans-Georg Wünsch (2009:25–33) entnommen werden. In seiner alttestamentlichen Exegese über die Sendung des Menschen kommt er zu Recht zu folgendem Schluss:

„Gottes Auftrag, diese Welt zu verwalten und sie zu gestalten, ist nach wie vor gültig. Dazu gehört, dass der Mensch als Ebenbild Gottes geschaffen und damit beauftragt wurde, an Gottes Stelle über diese Schöpfung zu herrschen. Als Herrscher sollen sie die Welt im Sinne Gottes gestalten. Dies kann nur in Verantwortung vor Gott geschehen. Gerade für im neutestamentlichen Sinn erneuerte Menschen gilt daher dieser Auftrag: Als Gottes Stellvertreter in Verantwortung vor ihm diese Welt zu gestalten.“ (Wünsch 2009:25)

All dies signalisiert letztlich die besondere Bedeutung und Notwendigkeit eines differenzierten und ganzheitlichen Werkzeugs für eine gelingende Potenzialanalyse, damit dieser verantwortungsvolle Auftrag der Gemeinde erfolgreich ausgeführt werden kann.

5.2 Ein differenziertes und ganzheitliches Werkzeug

Kapitel 2 liefert die theoretische Grundlage für die praktische Durchführung der Potenzialanalyse. Wie die Festlegung der Bereiche der Potenzialanalyse (Abschnitt 2.1.1) aufgezeigt hat, geht es nicht um eine beliebige Potenzialanalyse, sondern um die Potenzialanalyse, die missionale Gemeindegliederung voranbringen soll. Die fünf folgenden Bereiche der Potenzialanalyse zeigen die Ganzheitlichkeit der Potenzialanalyse im Gemeindekontext: Potenzial der Gemeinde, Persönlichkeit der Gemeindeglieder, Charakterprofil der Gemeinde, Sozialcharakter der Gemeinde und geistlicher Charakter der Gemeinde. Apostel Paulus unterstreicht, dass die Gemeinde die Fülle dessen hat, der alles in allen erfüllt (Eph. 1,22-23). Diese Fülle zeigt sich vor allem in dem Potenzial der Gemeinde (Abschnitt 2.2), welches sich durch Gaben, Fähigkeiten und Kompetenzen der Gemeindeglieder äußert. Zu gleicher Zeit wird sich diese Fülle in dem erlösten Charakter der Gemeinde offenbaren. Die ganzheitliche Potenzialanalyse untersucht das Potenzial und den Charakter einer Gemeinde entlang den fünf oben beschriebenen Bereichen. Dadurch

werden die Kernkompetenzen der Gemeinde ermittelt, sowie mögliche Risiken und Schwächen im ethischen, sozialen oder kulturellen Charakter der Gemeinden offenbart.

In der Analyse ist es wichtig zwischen von Gott anvertrauten Ressourcen und dem Charakter, der Kultur der Gemeinde zu differenzieren. Ansonsten kann vor allem die Erkenntnis über die notwendigen Veränderungen im Wesen der Gemeinde ausbleiben. Herbst unterstreicht: „Wenn sich nicht die Kultur oder der Charakter der Gemeinde ändert, bleibt es bei äußerlichen Veränderungen, aber das Wesen der Gemeinde wird nicht transformiert, es wird nicht christusförmiger“ (Herbst 2013:85). Die Gefahren eines deformierten Charakters in der Leiterschaft sowie die fehlende Wachsamkeit und Entschlossenheit der Gemeindeglieder wurden bereits beispielhaft mit dem Problem des geistlichen Missbrauchs (Abschnitt 2.5.4) in Gemeinden aufgezeigt. Solche und ähnliche Probleme können durch die Untersuchung des Charakterprofils (2.3.1) und des geistlichen Charakters (Abschnitt 2.3.3) einer Gemeinde offenbart werden. Zudem ist der geistliche Charakter bzw. die christliche Spiritualität ein besonderer Bereich der Potenzialanalyse im Gemeindekontext. Die Gemeinde ist nicht einfach eine Organisation unter vielen, sondern der Leib Christi und dadurch vor allem eine spirituelle Größe (Abschnitt 0). Damit Gott die Wiedergeburt der Gemeinde wirken kann, muss sie im Geist und Christus-gemäß sein. Der spirituelle Charakter der Gemeinde kann z.B. an den Facetten der Frucht des Geistes untersucht werden, wodurch die Kraft des Heiligen Geistes in der Gemeinde sichtbar wird.

Eine weitere Differenzierung ist mit der separaten Untersuchung des Sozialcharakters der Gemeinde (Abschnitt 2.3.2) gegeben. Es geht hier nicht um Aussagen wie „besser“ oder „schlechter“, sondern um die Unterschiede in Werten und Haltungen, die sich aus den kulturell bedingten Setzungen der Gemeinde und ihrem sozialen Kontext ergeben. Bosch stellt in seinem Standardwerk „Mission im Wandel: Paradigmenwechsel in der Missionstheologie“ unter anderem „Mission als Inkulturation“ dar (Bosch 2012:527–539). „Die Inkulturation ist eines der Muster, in denen sich pluriforme Charakter des zeitgenössischen Christentums zum Ausdruck bringt“ (:527). So stellt er treffend fest, dass der Glaube „niemals anders als in eine Kultur »übersetzt« existiert (:527). Dieser Umstand gehörte „seit Beginn der Christenheit zu ihren integralen Besonderheiten“ (:527). Dies untermauert Bosch mit folgendem biblisch-historischen Befund:

„Daher sollte es nicht überraschen, dass sich in den paulinischen Gemeinden Juden, Griechen, Barbaren, Thraker, Ägypter und Römer zuhause fühlen konnten. [...] Das gleiche galt für die nachapostolische Gemeinde. Der Glaube inkulturierte sich in einer großen Bandbreite von Liturgien und Kontexten – Syrer, Griechen, Römer, Kopten, Armenier, Äthiopier, Maroniten und so weiter. Darüber hinaus lag in der Anfangszeit die

Betonung eher auf der örtlichen Gemeinde als auf der universalen Kirche in ihrer monarchischen Ausprägung.“ (Bosch 2012:527–528)

Es macht einmal mehr deutlich, dass die Untersuchung des sozialen Charakters sowohl aus der Innenperspektive einer multikulturellen Gemeinde als auch aus einer Außenperspektive des sozialen Umfelds auf die Ortsgemeinde sehr wichtig ist. So betont auch Herbst die Bedeutung und Notwendigkeit der Analyse der möglichen kulturellen Unterschiede durch die folgenden Ausführungen:

„Wenn man sich weder mit der Zeitgebundenheit der eigenen Kultur auseinandergesetzt hat, noch sich aus Liebe zu den Menschen mit der Kultur einer möglichen Zielgruppe wirklich befasst hat, entspringen daraus zwei Folgen: Wegen der ersten Unterlassung gibt es Konflikte mit alteingesessenen, oftmals sehr gut vernetzten Gemeindegliedern, die ihre lieb gewonnenen Traditionen bedroht sehen und in dem, was jetzt veranstaltet wird, keinen rechten Sinn erkennen können. Wegen der ersten und der zweiten Unterlassung bleibt der Erfolg sehr begrenzt. Es klappt irgendwie nicht so richtig. Die eigene Kultur wurde nicht transformiert (etwa in Richtung auf ein neues Selbstverständnis: ‚Wir sind eine Gemeinde, die gastfreundlich für Kirchendistanzierte da ist, wir tun alles, damit sie sich als Gäste wohlfühlen!‘). Die Kultur der Zielgruppe wurde nicht wahrgenommen: Was wäre denn nötig, damit sie überhaupt kommen und in unserem Angebot etwas für sie Relevantes erkennen?“ (Herbst 2013:86)

Mit dem hier erstellen Konzept wird diesem Umstand konsequent Rechnung getragen und der soziale Charakter der Gemeinde und ihres Lebensumfeldes mit Hilfe der kulturellen Dimensionen untersucht (Abschnitt 2.3.2). Die Kulturdimensionen bilden ein etabliertes und weitreichend erforschtes Kompendium, welches die Analyse der kulturellen Unterschiede und ihren Auswirkungen erleichtert. Dadurch kann eine Gemeinde gezielt entscheiden, welche Aspekte ihrer kulturellen Prägung sie unbedingt behalten möchte und welche zu Gunsten eines besseren Miteinanders angepasst werden sollen.

Mit dem differenzierten und ganzheitlichen Werkzeug zur Potenzialanalyse werden also die Kernkompetenzen und der Charakter der Gemeinde untersucht. Die Ganzheitlichkeit der Potenzialanalyse wird außerdem dadurch vervollständigt, dass die Christen in der Entdeckung und Entwicklung ihrer geistlichen Kompetenzen gefördert werden sollen (Abschnitt 2.2.4). Dieser Schwerpunkt wurde ebenso beim Betrachten der Potenzialanalyse im Berufsorientierungsprogramm in Deutschland unterstrichen (Abschnitt 4.2.5). So trägt die Potenzialanalyse durch die stärken- und handlungsorientierte Auseinandersetzung mit den eigenen Interessen und Kompetenzen zur Persönlichkeitsentwicklung bei. Genauso gehören die Sensibilisierung der Gemeindeglieder über das Vorhandensein vielfältiger Kompetenzen und die geistliche Begabung jedes Einzelnen zu den Zielen der Potenzialanalyse. Jeder Christ soll die ihm anvertrauten GFKs für die Mission Gottes in

seiner Lebenswelt einsetzen. Auch die geistlichen Konsequenzen eines verantwortungslosen Umgangs mit den anvertrauten Ressourcen, die Jesus z.B. in dem Gleichnis von den anvertrauten Talenten (Mt. 25,14-30) deutlich macht, sollen die Wichtigkeit dieses Bereichs der Potenzialanalyse hervorheben. Die Notwendigkeit einer bewussten zielgerichteten Arbeit auf diesem Gebiet unterstreicht Bischoff wie folgt:

„Dem Konsumtrend der post-modernen Gesellschaft will SundayPlaza bewusst widerstehen. Der Event ist so angelegt, dass es schwer fällt, nur ein Programm zu konsumieren. Ein SundayPlaza lebt von der aktiven Beteiligung und Mitgestaltung aller Teilnehmenden. Eine passive Konsumhaltung ist nicht nur Merkmal der säkularen Gesellschaft, sondern hat unverfroren Einzug ins evangelikale Christentum gehalten. Dieser Trend hindert Christen massgeblich auf dem Weg zur Reife und Mündigkeit.“
(Bischoff 2009:183)

Das hier entwickelte Arbeitsinstrument nimmt das Anliegen konsequent auf. So kann mit einem vorgeschalteten Seminar das Thema der geistlichen Begabung jedes Einzelnen begonnen und durch die intensive persönliche Beschäftigung mit den geistlichen Gaben fortgeführt werden. Dazu wird das Werkzeug auf geeignetes Material hinweisen (Abschnitt 4.2.4) sowie dieses nach Möglichkeit integrieren (Abschnitt 4.4.3). Auf diese Weise soll auch das Thema der geistlichen Leiterschaft verstärkt betont werden (Abschnitt 3.1.3). Denn mit der Leitung steht und fällt der Erfolg jeglichen Vorhabens, ganz gleich, ob es um die Potenzialanalyse oder den gesellschaftlichen Gemeindebau geht. Die Persönlichkeitsanalyse (Abschnitte 2.2.5, 4.2.3) wird ebenso den Gemeindegliedern helfen, sich selbst besser zu verstehen und ihren aktuellen Platz auf dem Erntefeld im Reiche Gottes zu finden.

Die kontinuierlichen und überprüfbaren Ergebnisse der Potenzialanalyse sind ein weiterer wichtiger Faktor für das Gelingen der Potenzialanalyse. Wie dabei ein differenziertes und ganzheitliches EDV-Werkzeug helfen kann, wird im folgenden Abschnitt zusammengefasst.

5.3 Kontinuierliche, überprüfbare Ergebnisse

Das Modell der Harvard University zur Strategieplanung (Abbildung 6) zeigt, dass eine zielgerichtete Entwicklung kein einmaliger Akt ist. Es handelt sich vielmehr um einen kontinuierlichen Prozess, der Wesentliches zur Zielerreichung einer Organisation beiträgt. Das bedeutet, die zuvor festgestellten Ergebnisse der Potenzialanalyse und die Erfahrungen aus den darauf basierenden praktischen Aktionen fließen in die neue Runde der Analyse hinein. Auch der empirisch-theologische Zyklus nach van der Ven (Abschnitt 3.1.3)

signalisiert das deutlich. Dort werden die Phasen zyklisch abgehandelt, sodass die Ergebnisse der Evaluation jeweils als eine Grundlage für die Definition eines neuen Durchlaufs der Phasen dienen. Genauso soll auch die Potenzialanalyse im Rahmen des Zyklus gesellschaftsrelevanter Gemeindefarbeit (ZGG) kontinuierliche und überprüfbare Ergebnisse liefern.

Der ZGG besteht aus den folgenden Stationen: Verortung, Potenzialanalyse, Kontextanalyse, Visionsfindung, Plan, Aktion und Evaluation (Abschnitt 3.2). Als ein Instrument der Qualitätssicherung bietet die Evaluation die Möglichkeit, ein eventuell steckengebliebenes oder durch seine Eigendynamik fehlgeleitetes Bestreben neu auszurichten. Bischoff betont dieses wesentliche Prinzip in der Praxis wie folgt:

„Der SundayPlaza ist ein Experimentierfeld. Die erste Veranstaltung hat im Oktober 2007 stattgefunden. In den ersten 1 1/2 Jahren sind bereits wieder Anpassungen vorgenommen worden. Diese Flexibilität ist den Verantwortlichen entscheidend. Der SundayPlaza ist kein ehernes Monument, sondern ein dynamischer Ausdruck der Auseinandersetzung zwischen Theologie, Liturgie und der gegenwärtigen Gesellschaft. Im Sinne des Praxiszyklus ist die Entwicklung nicht abgeschlossen, sondern ein andauernder Prozess.“ (Bischoff 2009:185–186).

Bei der Evaluation werden also nicht nur die erzielten Ergebnisse der geplanten Arbeitsschritte (Abschnitt 3.2.2) überprüft, sondern auch die dazu grundlegenden Erkenntnisse aus der Potenzial- und Kontextanalyse. Zu den wesentlichen Elementen der Evaluation gehört es, die Ergebnisse sowohl aus der Innenperspektive als auch aus der Außenperspektive zu beurteilen. Da in den eigenen Bemühungen die Mängel durch die sogenannte Berufsblindheit oft übersehen werden, ist die Außensicht nicht nur Bestandteil der Evaluation, sondern wird bereits in die Potenzialanalyse durch Befragung der Nachbarn zu jeweiligen Bereichen integriert (Abschnitt 4.2.1). Zusätzlich zu Beurteilung durch die Beteiligten vor Ort sollen von Zeit zu Zeit die Analyseergebnisse sowie die Gesamtarbeit von externen Experten beurteilt werden.

Es stellt sich die Frage, wie bei der Durchführung der Potenzialanalyse die kontinuierlichen und überprüfbaren Ergebnisse sichergestellt werden können. In Kapitel 4 wurden Methoden der empirischen Datenerhebung untersucht und den entsprechenden Bereichen der ganzheitlichen Potenzialanalyse (Kapitel 2) zugeordnet. Es gibt keine Werkzeuge, die alle fünf Bereiche der Potenzialanalyse abdecken. Aus der Fülle der untersuchten Instrumente wurde ein Methodenkatalog (Abschnitt 4.3) erstellt, der für alle Bereiche der ganzheitlichen Potenzialanalyse die besten Instrumente zur Datenerhebung enthält. Während einige der beschriebenen Werkzeuge eher informativ sind, produzieren

andere Daten. Diese Daten können als Grundlage für zusätzliche Übersichts-, Verwaltungs- und Auswertungsfunktionen dienen. Auf diese Weise kann das EDV-System Schritt für Schritt erweitert werden und die individuelle Kombination der Methoden für die optimale Potenzialanalyse je Gemeinde ermöglichen. Die dabei festgestellten Ergebnisse werden gesichert, damit auf diese bei weiteren Anläufen zugegriffen werden kann. An dieser Stelle wird ein EDV-System zur Potenzialanalyse besonders gut helfen.

Durch in dem Konzept beschriebene grundlegende Funktionalität (Abschnitt 4.4.2) des Systems lassen sich die meisten Fragebögen, Formulare, Umfragematrizen und Auswertungen aus den vorhandenen Werkzeugen (Abschnitt 4.4.2) abbilden. Auch eigene Fragebögen zu den betreffenden Bereichen lassen sich dadurch einfach gestalten. Die Durchführung der Potenzialanalyse kann wie im Trafo-Programm empfohlen, in gewohnter Gemeinschaft in kleinen Gruppen erfolgen (Abschnitt 4.2.1). Es kann sich bei der Gestaltung praktischer erweisen, die entsprechenden Fragebögen nicht über Smartphone, sondern auf Papier auszufüllen. Die dafür notwendigen Unterlagen können mit Hilfe der PDF-Funktionalität ausgedruckt werden und nach Bedarf auch später in das System eingegeben werden. Die digitalen Daten, wie ausgefüllte Formulare, Zwischenschritte und Auswertungen, lassen sich einfach mit Export & Import Funktionalität archivieren und bei weiteren Anläufen wiederverwenden. Teilen-Funktionalität ermöglicht eine einfache und pragmatische Integration zwischen verschiedenen Tools zur Unterstützung bestimmter Anwendungsfälle. Durch die Integrations- und Erweiterungsfunktionalität werden andere bestehende digitale Werkzeuge in das Tool eingebunden, sodass die Wiederverwendung von externem, bewährtem Fachwissen das Tool bereichert. In Zeiten der Digitalisierung, in denen die meisten ein Smartphone besitzen, wird eine Smartphone-App das Werkzeug jedem, der will, sofort zur Verfügung stellen, so dass der Prozess der Potenzialanalyse jederzeit und ohne große Vorbereitung gestartet werden kann.

Die beschriebenen fachlichen Funktionen des EDV-System (Abschnitt 4.4.3) decken alle Bereiche der ganzheitlichen Potenzialanalyse ab. Es ist jedoch wichtig, auch auf die aufgezeigten Risiken der Digitalisierung (Abschnitt 4.4.1) zu achten und das EDV-System nur als begleitendes Hilfsmittel anzusehen. Die zentrale Bedeutung liegt in der persönlichen Kommunikation & Interaktion, wo das EDV-System lediglich ein Mittel zum Zweck ist. Die zwei beschriebenen Ausprägungen des Systems unterstreichen die Möglichkeiten des differenzierten, ganzheitlichen Werkzeugs zur Potenzialanalyse. Dies ermöglicht es dem Werkzeug, ein breiteres Spektrum von Nutzern anzusprechen und so möglichst viele auf den Weg zur missionalen Gemeindegemeinschaft zu bringen. Die Potenzialanalyse will nicht nur dabei

helfen, die Kernkompetenzen sowie den sozialen und spirituellen Charakter einer Gemeinde festzustellen, sondern auch die Wissenslücken der Gemeindeglieder zu schließen. Diesbezüglich herrscht zum Beispiel auf dem Gebiet der geistlichen Gaben großer Handlungsbedarf (Abschnitt 2.5.2). Auch Sozialcharakter bzw. Kulturbedingungen der Gemeinde sind selten ein Thema in christlichen Gemeinschaften. Ein System, welches Training der Gemeindeglieder in diesen Bereichen unterstützt, würde eine wertvolle Hilfe sein.

5.4 Fazit

Die Gemeinden spielen leider oft kaum eine Rolle für die Menschen in der Umgebung. Vatter stellt die Situation solcher Gemeinden wie folgt dar:

„Manche Gemeinden sind im Eimer. Sie leben eine für ihr Umfeld nicht wahrnehmbare Gemeinschaft unter dem Eimer (Scheffel). Gott hat seine Gemeinde jedoch nicht zu einem »Candle-Light-Dinner unter einem Eimer« berufen, sondern dazu, Licht auf dem Berg zu sein.“ (Vatter 2014:141)

Wie kann ein solcher Missstand verändert werden? In Betracht der traurigen Situation der christlichen Gemeinden in Westeuropa, wo die Kirchen an Relevanz in der Gesellschaft massiv verlieren und sogar vom Ausverkauf des Christentums die Rede ist, kann diese Frage ihre Wichtigkeit und Aktualität nicht verlieren. Durch die ganzheitliche Potenzialanalyse entstehen wertvolle Bausteine im missionalen Gemeindebau (Abschnitt 2.5). Durch den besonderen Eingriff des Heiligen Geistes werden Nachfolger Jesu in den Leib, die Gemeinde, hineingetauft (1. Kor. 12,13). Dadurch erhält der Mensch „Gnadengaben, die nun seinen Platz in missionarischen Kollektiv Gottes, in der Gemeinde bestimmen“ (Faix & Reimer 2012:54). Die besondere Zusammensetzung der Menschen in einer Gemeinde und damit ihre besonderen kollektiven Gaben kulminieren in den Kernkompetenzen der Gemeinde. In diesem Zusammenhang ist die Wirkung des dreieinen Gottes sichtbar, sodass der Geist Gottes die Gnadengaben gibt, der Herr die Dienstleistungen bestimmt und derselbe Gott, der danach alles in allen wirkt (1. Kor 12,4-6). Dadurch wird die Kirche als Bote des Herrn (Abschnitt 2.5.1) das Evangelium entsprechend ihrer besonderen Kernkompetenzen (Abschnitt 2.5.3) in ihrem sozialen Umfeld verkünden, so dass Gott eine besondere Wirkung entfalten wird. Jedoch wissen viele Christen oft weniger von ihnen anvertrauten Begabungen. In Gottes Plan ist es die Aufgabe der geistlichen Gemeindeleitung (Abschnitt 3.1.3), diesbezüglich den Gemeindegliedern zu helfen und sie auszurüsten. Apostel Paulus

schreibt darüber deutlich an die Gemeinde in Ephesus: „Er [Jesus Christus] hat etliche als Apostel gegeben, etliche als Propheten, etliche als Evangelisten, etliche als Hirten und Lehrer, zur Zurüstung der Heiligen, für das Werk des Dienstes, für die Erbauung des Leibes des Christus“ (Eph. 4,11-12). Daher sollte die Gemeinde auch durch die Potenzialanalyse dazu angeregt werden, kompetente Gabenverwalter (Abschnitt 2.5.2) zu sein, um ihrer Verantwortung vor Gott gerecht zu werden. „Auf den Charakter kommt es an – Neuer Wein in neue Schläuche“ (Abschnitt 2.5.4) heißt der nächste Baustein in dem missionalen Gemeindebau, der den untrennbaren Zusammenhang zwischen Gaben und Charakter (Abschnitt 2.1.2) unterstreicht, sodass durch die Analyse (Abschnitt 2.3) und positive Beeinflussung der Charakterentwicklung der Gemeinde eine erfolgreiche Wirksamkeit in der Mission Gottes. Die konstruktive als auch kritische Betrachtung der strategischen Seite der Potenzialanalyse schützt den Prozess vor blinden Flecken (Abschnitt 2.5.5), sodass effektive und theologisch abgesicherte missionale Arbeit ermöglicht wird.

Durch die Schaffung eines Computer Systems soll die Durchführung der Gemeindeanalyse gefördert werden. Ein Konzept für so ein System liegt nun mit dieser Forschungsarbeit vor. Während die starken Seiten vorhandener Hilfsmittel darin berücksichtigt und integriert sind, wurden die fehlenden Funktionen ebenso in das Konzept aufgenommen. Damit ist der Grundstein für die Implementierung eines IT-Systems gelegt, das für die Potenzialanalyse genutzt werden kann. Als weiterer Ausblick ist Folgendes zu unterstreichen: Die Potenzialanalyse ist nur eine der sieben Stationen in dem Praxiszyklus der gesellschaftsrelevanten Gemeindegemeindearbeit. Bei all diesen Stationen gibt es einen Bedarf an Softwareunterstützung. Es existieren kaum EDV-gestützte Werkzeuge, die dabei helfen, diesen Prozess effizient durchzuführen. Damit der Prozess nach einem gelungenen Schritt nicht ins Stocken gerät, wäre es wünschenswert ein System für den ganzen Praxiszyklus zu haben. Das Konzept und die Realisierung einer vollumfänglichen Softwareanwendung auf dem heutigen Stand der Technik wäre eine große Bereicherung für missionale Gemeindegemeindearbeit.

In dem ganzen Geschehen ist nochmal Folgendes zu betonen: Ob bei der Erfassung der Kompetenzen oder bei den weiterführenden Schritten, es sollen stets die Prinzipien der geistlichen Entscheidungsfindung (Abschnitt 3.1.2) eine wesentliche Rolle spielen. Dinge, wie das „innerliche Betrachten, das Fühlen, das Spüren oder das Sich-Berühren-Lassen“ sollen eben bei solchen Prozessen „einen erweiterten und vertieften Zugang zur Wirklichkeit“ geben (Steinforth 2015:4). Denn wenn „der Herr nicht das Haus baut, da arbeiten umsonst, die daran bauen“ (Ps. 127, 1).

Literaturverzeichnis (References)

- Barrett, Lois 2006. Defining Missional Church. In: Sawatsky, Walter u. a. (Hg.). *Evangelical, Ecumenical, And Anabaptist Missiologies in Conversation: Essays in Honor of Wilbert R. Shenk*. Maryknoll, N.Y: Orbis Books, 177–183.
- Baumert, Manfred Otto Willi 2009. *Charismen Entdecken: Eine praktisch-theologische Untersuchung in der Evangelischen Landeskirche in Baden*. Thesis. . <http://uir.unisa.ac.za/handle/10500/2772> [4.7.2020].
- Baumert, Manfred Otto Willi 2020. „Dass Gott schön werde“: Trinitarische Dimension der Charismen zum missionalen Gemeindeaufbau. In: Kessler, Volker u. a. (Hg.). *Mission - Die Welt versöhnen*. Münster: LIT Verlag.
- Baumgartner, Irene (Hg.) 1998. *OE-Prozesse: die Prinzipien systemischer Organisationsentwicklung; ein Handbuch für Beratende, Gestaltende, Betroffene, Neugierige und OE-Entdeckende*. Bern: Haupt.
- Bischoff, Mike (Hg.) 2009. Authentische relevante Event-Celebration. In: *Missionale Theologie*. GBFE Jahrbuch. Marburg: Francke-Buchhandlung.
- Bischoff, Mike 2008. Missionale Gemeinde: Kirche in die Welt gesandt. IGW-Magazin VISION/2:2–3.
- Blue, Ken 2011. *Heilung erfahren nach geistlichem Missbrauch*. Giessen Basel: Brunnen.
- Bosch, David 2012. *Mission im Wandel: Paradigmenwechsel in der Missionstheologie*. Giessen Basel: Brunnen.
- Dahl, Stephan 2000. Einführung in die interkulturelle Kommunikation. *Übersetzt Aus Dem Engl. Von Patrik Klein Orig. Introd. Intercult. Commun. Aus Dem Buch Von Dahl St“Intercultural Ski. Business” ECE Lond. Internetquelle Httpwww Intercult.-Netw. Deeeinfuehrungthemakultur Shtml Vom* . https://www.academia.edu/2732257/Einf%C3%BChrung_in_die_interkulturelle_Kommunikation [20.8.2020].
- Dahlgrün, Corinna 2018. *Christliche Spiritualität: Formen und Traditionen der Suche nach Gott*. Boston: De Gruyter.
- Dantzer, Kurt Christliche Spiritualität: Was bedeutet „Leben in der Gegenwart des Geistes.“ https://www.kirche-der-stille-hannover.de/damfiles/default/stadtkloster/stadtkloster/dateien/2016_Kurt-Dantzer--Christliche-Spiritualit-auml-t---Leben-in-der-Gegenwart-des-Geistes0.pdf-1522c6eb76aa68f7aef5c2e009b3ae8a.pdf [22.8.2020].
- Dobers, Henning 2017. Vorwort. In: *Entscheiden im Hören auf Gott: 45 Methoden für das Arbeiten und Planen in der Gemeinde*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 9–11.
- DooFi 2009. *Minimum-Tonne*. <https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Minimum-Tonne.svg> [19.8.2020].
- Döring, Nicola & Bortz, Jürgen 2016. Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. *Springer-Lehrbuch*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Faix, Tobias 2003. *Der empirisch-theologische Praxis-Zyklus als methodologischer Ansatz innerhalb der Missionwissenschaft*. Thesis. . <http://uir.unisa.ac.za/handle/10500/2092> [15.11.2018].
- Faix, Tobias 2017. *Mentoring - das Praxisbuch : ganzheitliche Begleitung von Glaube und Leben / Tobias Faix/Anke Wiedekind*. Neukirchen-Vluyn: Neukirchener Aussaat.
- Faix, Tobias & Reimer, Johannes (Hg.) 2012. Die Welt verstehen: Kontextanalyse als Sehhilfe für die Gemeinde. *Transformationsstudien Bd. 3*. Marburg: Francke.
- Faix, Tobias, Reimer, Johannes & Brecht, Volker 2009. *Die Welt verändern: Grundfragen einer Theologie der Transformation*. Marburg an der Lahn: Francke-Buchhandlung.

- Frank, Leonard 2017. *Gemeindeaufbau russlanddeutscher Pfingstgemeinden in der UdSSR und der BRD*. Thesis. . <http://uir.unisa.ac.za/handle/10500/24344> [3.3.2018].
- Friedrich, Kerstin u. a. ²⁴2018. *Das grosse 1x1 der Erfolgsstrategie: EKS® - die Strategie für die neue Wirtschaft*. Offenbach: GABAL.
- Gallup 2020. *Erfahren Sie mehr über die Geschichte von CliftonStrengths*. Gallup.com. <https://www.gallup.com/cliftonstrengths/de/253748/Geschichte-CliftonStrengths.aspx> [7.11.2019].
- Gallup *So funktioniert das CliftonStrengths Assessment*. Gallup.com. <https://www.gallup.com/cliftonstrengths/de/253688/CliftonStrengths-Funktionsweise.aspx> [7.11.2019].
- Gay, Friedbert 2004. *Persönliche Stärke ist kein Zufall. Das DISG Persönlichkeitsprofil für engagierte Christen*. Remchingen: persolog GmbH.
- Gay, Friedbert, Leu, Dettmar & Karsch, Debora 2020. » *Das persolog® Persönlichkeitsmodell*. <https://www.persolog.de/das-persolog-persoendlichkeits-modell/> [28.8.2020].
- Gay, Friedbert, Leu, Dettmar & Karsch, Debora *Persolog*. <https://www.persolog.de/> [28.8.2020].
- Gerlich, Rainer 2005. *111 Thesen zur erfolgreichen Softwareentwicklung: Argumente und Entscheidungshilfen für Manager. Konzepte und Anleitungen für Praktiker*. Berlin Heidelberg: Springer.
- Guder, Darrell L. & Barrett, Lois 1998. *Missional Church: a Vision for the Sending of the Church in North America*. Grand Rapids, Mich: William B Eerdmans Publishing Co.
- Hauschildt, Eberhard & Pohl-Patalong, Uta 2013. *Kirche*. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.
- Herbst, Michael 2013. *Kirche mit Mission: Gesammelte Beiträge zu Fragen des Gemeindeaufbaus*. Neukirchen-Vluyn: Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG.
- Herrn, Friedbert 2020. Potenzialanalyse einer christlichen Gemeinde. In: Kessler, Volker u. a. (Hg.). *Mission - Die Welt versöhnen*. Münster: LIT Verlag.
- Hinsch, Rüdiger & Wittmann, Simone ²2012. *Soziale Kompetenz kann man lernen*. Weinheim: Beltz.
- Hirsch, Alan 2011. *Vergessene Wege: Die Wiederentdeckung der missionalen Kraft der Kirche*. Neufeld Verlag.
- Hofstede, Geert 1993. *Interkulturelle Zusammenarbeit: Kulturen — Organisationen — Management*. Gabler Verlag.
- Horton, Stanley M. *Der Heilige Geist*.
- Houts, Richard F. ³2015. *Gabenfragebogen zum Entdecken Ihrer geistlichen Gaben*. Campus für Christus. <https://www.campus-d.de/mitmachen/material/downloads.html> [1.11.2019].
- Hybels, Bill 2002. *Courageous Leadership*. Grand Rapids, Mich: Zondervan.
- Hybels, Bill, Bugbee, Bruce & Cousins, Don 2011. *D.I.E.N.S.T. - Teilnehmerbuch: Entdecke dein Potential*. Asslar: Gerth Medien GmbH.
- Hybels, Bill, Bugbee, Bruce & Cousins, Don 2002. *D.I.E.N.S.T., Entdecke dein Potenzial, Leitfaden zur Umsetzung*. Asslar: Projektion J.
- Hybels, Bill, Cousins, Don & Bugbee, Bruce ⁷2006. *D.I.E.N.S.T - Leiterhandbuch: Entdecke dein Potenzial*. Gerth Medien GmbH.
- Jürgens, Benedikt 2016. *Produktive Irritationen durch Feedback: Führungskräfteentwicklung im Bistum Essen. ZAP-Workingpaper 5*. Bochum: ZAP. https://zap-bochum.de/wp-content/uploads/2020/04/ZAP_Workingpaper_5_Juergens.pdf [5.11.2021].
- Kaldewey, Jens 2001. *Die starke Hand Gottes: der fünffältige Dienst*. Emmelsbüll Oberschweningen: C-&-P-Verl. Koinonia-Verl.

- Kersken, Sascha 2019. *IT-Handbuch für Fachinformatiker: Ideal für die Bereiche Anwendungsentwicklung und Systemintegration. Mit vielen Prüfungsfragen und Übungen*. Rheinwerk Computing.
- Kessler, Emanuel 2020. Diese fromme Tradition wird an Ostern 1979 sterben. In: Kessler, Volker u. a. (Hg.). *Mission - Die Welt versöhnen*. Münster: LIT Verlag.
- Kessler, Martina & Kessler, Volker 2004. *Die Machtfrage: Machtmenschen in der Gemeinde. Edition ACF Bd. 1*. Giessen Basel: Brunnen-Verl.
- Kipman, Ulrike 2007. *Organisationsentwicklung und Personalmanagement. Die Potenzialanalyse*. Place of publication not identified: GRIN Verlag.
- Krauss, Lothar (Hg.) 2013. *Der Gaben-Findungs-Prozess (GFP)*. Bd. 2o Jahre GFP, Esslingen: Esslinger Leiterforum. <https://esslingerleiterforum.files.wordpress.com/2013/05/gfp-geschenkausgabe-2013.pdf> [1.11.2019].
- Krauss, Lothar 2014. Der kostenlose „Gaben-Findungs-Prozess“ (GFP). DER LEITERBLOG. <https://der-leiterblog.de/2014/06/28/der-kostenlose-gabenfindungs-prozess-gfp/> [6.11.2019].
- Kunert, Carolin 2014. Die Potenzialanalyse im Berufsorientierungsprogramm des BMBF. Grundlagen und Herausforderungen. *Berufsbild. Wiss. Prax.* 43/1:30–33.
- Kunert, Carolin 2017. Potenzialanalyse: Kompetenzen erleben. Reflexion anregen. Entwicklungen anstoßen. http://www.berufsorientierung-nrw.de/cms/upload/pdf/170704_Veranstaltung_Gymnasien_Schwerte_Kunert.pdf [29.8.2020].
- Kusch, Andreas 2017. *Entscheiden im Hören auf Gott: 45 Methoden für das Arbeiten und Planen in der Gemeinde*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- LaHaye, Tim 1995. *Geisterfülltes Temperament*. Erzhausen: Leuchter-Verl.
- MacDonald, W. 1996. *Licht für den Weg*. Bielefeld: CLV.
- Mayring, Philipp 2015. *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Beltz.
- Meiß, Klaus 2020. Gemeindefransformation - MBS Akademie. <https://mbs-akademie.de/programme/gemeindefransformation/> [2.11.2019].
- Merle, Kristin 2019. *Religion in der Öffentlichkeit: Digitalisierung als Herausforderung für kirchliche Kommunikationskulturen*. Berlin ; Boston: De Gruyter.
- Möller, Christian 2004. *Einführung in die Praktische Theologie*. Tübingen: UTB.
- Nalbach, Hans-Ortwin & Kunert, Carolin 2017. Talente entdecken: Handlungsleitlinien zur Durchführung von Potenzialanalysen für die Berufsorientierung. In: Referat Berufsorientierung; Chancengerechtigkeit für Jugendliche. Bonn: BMBF. https://www.bmbf.de/upload_filestore/pub/Talente_entdecken.pdf [24.10.2019].
- Neuerer, Dietmar 2019. *DSGVO: Smartphone-Apps haben laut Studie des Justizministeriums gravierende Datenschutz-Mängel*. <https://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/dsgvo-smartphone-apps-haben-laut-studie-des-justizministeriums-gravierende-datenschutz-maengel/23872820.html> [30.8.2020].
- O A 2020a. Datenschutz-Grundverordnung. *Wikipedia*. <https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Datenschutz-Grundverordnung&oldid=201465273> [30.8.2020].
- O A *eport Online-Profile – persolog*. <https://www.persolog.de/shop/eport-online-profile/> [12.11.2021a].
- O A *Logos Bibelsoftware 9 - Marktführende Funktionen. Deutsche Ressourcen*. https://de.logos.com/?gclid=Cj0KCQiA4b2MBhD2ARIsAIrcB-R-VqOvzpIDvgG3kwdSqQvLbOccahdpef6Pk3cIXRhZqo6yrmU8hUQaApATEALw_wcB [13.11.2021b].

- O A *MyBible - Bible App for Android and iOS*. <https://mybible.zone/index-eng.php> [13.11.2021c].
- O A 2020b. YAGNI. *Wikipedia*. <https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=YAGNI&oldid=199108496> [1.9.2020].
- Oberbeck, David & Heuer, Yvonne 2019. Datenschutz in Apps - Was Anbieter beachten müssen. Datenschutzkanzlei. <https://www.datenschutzkanzlei.de/datenschutz-in-apps-was-anbieter-beachten-muessen/> [31.8.2020].
- Reifler, Hans U. 2009. *Handbuch der Missiologie: Missionarisches Handeln aus biblischer, historischer und sozialwissenschaftlicher Perspektive*. Nürnberg: VTR.
- Reimer, Attila 2012. Stärken und Schwächen entdecken: Die SWOT-Analyse. In: Faix, Tobias & Reimer, Johannes (Hg.). *Die Welt verstehen: Kontextanalyse als Sehhilfe für die Gemeinde*. Transformationsstudien. Marburg: Francke, 64–74.
- Reimer, Johannes 2006. *Aufbruch in die Zukunft: Geistesgaben in der Praxis des Gemeindelebens*. Hammerbrücke: Concepcion Seidel.
- Reimer, Johannes 2009. Die Welt umarmen: Theologie des gesellschaftsrelevanten Gemeindebaus. *Transformationsstudien Bd. 1*. Marburg an der Lahn: Francke.
- Reimer, Johannes 2018. *Gottes Herz für deine Stadt: Ideen und Strategien für Gemeinde in der Stadt*. Moers: Brendow.
- Reimer, Johannes 2013. Hereinspaziert! Willkommenskultur und Evangelisation. *Edition IGW Bd. 6*. Schwarzenfeld: Neufeld.
- Reimer, Johannes 2008. Leiten durch Verkündigen: eine unentdeckte Dimension. *Edition ACF Bd. 7*. Giessen Basel: Brunnen.
- Reimer, Johannes 2011. *Multikultureller Gemeindebau: Versöhnung leben*. Marburg an der Lahn: Francke.
- Reimer, Johannes & Müller, Tobias 2015. Die eigene Gemeinde verstehen. *Transformationsstudien Bd. 2*. Marburg: Francke.
- Reineck, Uwe, Anderl, Mirja & Ridder, Christian 2012. *Handbuch Prozessberatung: Für Berater, Coaches, Prozessbegleiter und Führungskräfte*. Weinheim: Beltz.
- Rohrschneider, Uta, Friedrichs, Sarah & Lorenz, Michael 2010. *Erfolgsfaktor Potenzialanalyse: aktuelles Praxiswissen zu Methoden und Umsetzung in der modernen Personalentwicklung*. Wiesbaden: Gabler.
- Ronsdorf, Hans-Jörg & Fett, Andreas *Seitenwechsel: Vom alten zum neuen Menschen*.
- Rust, Heinrich Christian 2006. *Charismatisch dienen: gabenorientiert leben*. Kassel: Oncken.
- Rust, Heinrich Christian 1999. *Gemeinde lieben - Gemeinde leiten*. ABC-Team. Wuppertal Kassel: Oncken.
- Samida, Stefanie, Eggert, Manfred K. H. & Hahn, Hans Peter 2014. *Handbuch Materielle Kultur: Bedeutungen – Konzepte – Disziplinen*. Stuttgart: J.B. Metzler.
- Scheuss, Ralph 2016. *Handbuch der Strategien: 240 Konzepte der weltbesten Vordenker / Ralph Scheuss*. Frankfurt am Main: Campus.
- Schilling, Birgit 2015. *Fest im Glauben - stark im Leben: Geistlich reif werden*. Witten: SCM R. Brockhaus.
- Schindler, Dietrich Gerhard ²2010. *Das Jesus-Modell: Gemeinden gründen wie Jesus*. Witten: SCM R. Brockhaus.
- Schnee, Renate 2004. Skriptum Gemeinwesenarbeit. <https://www.yumpu.com/de/document/read/4930103/renate-schnee-skriptum-gemeinwesenarbeit-telesozial> [5.5.2020].
- Schöning, Werner 2012. Born to be wild? Aktuelle Varianten, Zielgruppen und Haltungen der Gemeinwesenarbeit. In: Blandow, Rolf, Knabe, Judith & Ottersbach, Markus (Hg.). *Die Zukunft der Gemeinwesenarbeit: von der Revolte zur Steuerung und zurück?*. Wiesbaden: Springer VS.

- Seiwert, Lothar & Gay, Friedbert ²⁴2017. *Das 1x1 der Persönlichkeit. Sich selbst und andere besser verstehen mit den Verhaltensstilen Dominant (D), Initiativ (I), Stetig (S) und Gewissenhaft*. Remchingen: persolog GmbH.
- Sommerfeld, Harald 2016. *Mit Gott in der Stadt: Die Schönheit der urbanen Transformation*. Marburg an der Lahn: Francke-Buch.
- Sos, Stefan 2008. *Der fünffältige Dienst: Aufgaben, Gaben und Dienste in der Gemeinde*. Erzhausen: Leuchter Edition GmbH.
- Steinforth, Thomas 2015. *Entscheidungsfindung und Spiritualität - Handreichung für Führungskräfte*. Freiburg: Deutscher Caritasverband e.V. https://www.caritas.de/cms/contents/caritas.de/medien/dokumente/fachthemen/theologie-und-ethik/flyer-entscheidungsfindungsf/2015-07-24-entscheidungsfindung_und_spiritualitaet.pdf?d=a&f=pdf [29.9.2018].
- Tempelmann, Inge ⁴2015. *Geistlicher Missbrauch: Auswege aus frommer Gewalt-Ein Handbuch für Betroffene und Berater*. Holzgerlingen: SCM R.Brockhaus im SCM-Verlag.
- Trumann, Jana 2013. Gesellschaft gemeinsam gestalten, aber wie? In: Erler, Ingolf & Kloyber, Christian (Hg.). *Community Education. Konzepte und Beispiele der Gemeinwesenarbeit: Magazin erwachsenenbildung.at 19, 2013*. BoD – Books on Demand.
- Vatter, Stefan 2014. *Finden, fördern, freisetzen: Die Gabe des apostolischen Dienstes*. Schwarzenfeld: Neufeld Verlag.
- Vatter, Stefan 2020. Kirche als Resonanzraum der Heiligkeit und der Liebe Gottes - der Selbstbezogenheit entrissen. In: Kessler, Volker u. a. (Hg.). *Mission - Die Welt versöhnen*. Münster: LIT Verlag.
- van der Ven, Johannes A. ²1994. Entwurf einer empirischen Theologie. *Theologie & empirie 10*. Kampen/The Netherlands Weinheim: Kok Dt. Studien.
- Vogel-Heuser, Birgit, Bauernhansl, Thomas & Hompel, Michael ten 2016. *Handbuch Industrie 4.0 Bd.4: Allgemeine Grundlagen*. Berlin: Springer Vieweg.
- Walla, Peter 2018. *Einflüsse der Digitalisierung auf menschliche Kommunikation*. Science. https://science.apa.at/site/home/dossier-detail.html?key=SCI_20180425_SCI78795082841929328& [31.8.2020].
- Warren, Rick 2016. *Kirche mit Vision: Gemeinde, die den Auftrag Gottes lebt*. Asslar: Gerth Medien.
- Wiedekind, Anke, Morand, Georges & Scheunemann, Kai 2002. Entdeckte dein Potenzial: Das Geheimnis begeisterter Mitarbeiter. *Willow-Creek-Edition*. Hochheim: Projekt-J-Verl.
- Willard, Dallas 2004. *Aus dem Herzen leben. Wie Christus unsere Persönlichkeit prägen will*. Giessen Basel: Brunnen.
- Wright, Emily 2016. *dōTERRA Empowered You*. <https://media.doterra.com/eu/de/brochures/strength-guide.pdf> [27.8.2020].
- Wünsch, Hans-Georg 2009. Zum Auftrag, die Welt zu gestalten, im Alten Testament. In: Faix, Tobias, Reimer, Johannes & Brecht, Volker (Hg.). *Die Welt verändern: Grundfragen einer Theologie der Transformation*. Marburg an der Lahn: Francke-Buchhandlung.
- Zöllner, Hans-Werner 2017. *Leiterschaft ist ... wenn der Leiter schaf(f)t: Ein Führungskräfte-Coaching*. Norderstedt: Books on Demand.

Verwendete Bibelübersetzung

Schlachter 2000 Bibelübersetzung. Copyright © 2000 Genfer Bibelgesellschaft.