

## Natürliche Gemeindeentwicklung: Übernatürlich natürlich denken

1996 veröffentlichte der lutherische Theologe Christian A. Schwarz das Buch „Die natürliche Gemeindeentwicklung“, in dem er die Ergebnisse eines Gemeindeaufbau-Forschungsprojektes präsentierte. Demnach ist es möglich zu definieren, unter welchen Voraussetzungen Gemeinden wachsen. Das „Institut für Natürliche Gemeindeentwicklung“ bietet dazu ein Analyse-Instrumentarium und eine Fülle an Arbeitsmaterialien. Als zentrale Aussage formuliert Schwarz folgendermaßen: „Die natürliche Gemeindeentwicklung will Gemeindegewachstum nicht ‚machen‘, sondern ist allein darauf ausgerichtet, die Wachstumsautomatismen, mit denen Gott selbst seine Gemeinde baut, freizusetzen.“ Oliver Schippers bietet eine Einführung in dieses sowohl in evangelischen Kirchen als auch im katholischen und orthodoxen Bereich verbreitete pastorale Tool.



Oliver Schippers leitet die Arbeit von Natürlicher Gemeindeentwicklung in Deutschland und ist autorisierter Partner von NCD International.

### Gemeindegewachstum?

„Wir müssen wachsen!“ „Wir sollten Außenstehende ansprechen!“ „Unser Gottesdienst muss besucherfreundlicher werden!“ – Kann es sein, dass wir, getrieben vom Erleben, dass sich immer weniger Menschen für uns interessieren, unsere kirchlichen Aktivitäten kulturell aufpolieren, damit wieder einige mehr zu unseren Programmen kommen? Ich beobachte viel Engagement und Veränderungen, motiviert davon, dass Menschen wieder „zu uns kommen“. Aber ist dies der Zweck von Kirche? Ist unser Auftrag, alles zu tun, um zu überleben? Nein!

### Blockaden beseitigen: Das Wachstum schenkt Gott

Stellen Sie sich vor, ihre Kirchengemeinde stellt die Versuche ein, das Programm zu modernisieren und für eventuelle Besucher anzupassen. Vielmehr beginnen Sie – das ist kein Rechtschreibfehler, denn ich meine wirklich Sie –, andere zu bevollmächtigen, Ihre Begabungen im kirchlichen Kontext einzubringen oder einfach nur mit anderen Gemeindegliedern noch liebevoller umzugehen. Sie – also immer noch Sie – versuchen, Ihren Stil, die Beziehung mit Gott zu leben, herauszufinden und mit mehr Leidenschaft Ihre Spiritualität zu gestalten. Die Gemeinschaft mit anderen in der Kirchengemeinde unterstützt Sie dabei etwas stärker als bisher.

Gemeinsam – vielleicht im Pfarrgemeinderat, einem Mitarbeiterteam oder im Chor – besprechen Sie, wie Ihre Strukturen stärker das Leben der Kirchengemeinde fördern können. Was lassen wir, um das Eigentliche zu tun? Welche Schwerpunkte setzen wir zukünftig in unserem kirchlichen Engagement?

Immer, wenn Sie miteinander Blockaden der Gemeindeentwicklung bearbeiten, immer, wenn jemand in einer Gemeinde einen Schritt geht, der die Gemeinde liebevoller werden lässt, den Gottesdienst inspirierender, das Evangelisieren bedürfnisorientierter ..., dann geschieht das, was wir Natürliche Gemeindeentwicklung (NGE) nennen. Es werden „Wachstumsautomatismen“ freigesetzt, mit denen Gott seine Gemeinde baut. Anders ausgedrückt: Wir – jeder Einzelne und wir miteinander – setzen uns für die Qualität in unserer Gemeinde ein. Dass die Gemeinde dann wächst, ist die Verantwortung Gottes.

Im Gespräch werden Sie wahrscheinlich entdecken, dass Sie Ihre Kirchengemeinde recht unterschiedlich wahrnehmen und es nicht leichtfällt, sich über die Stärken und Schwächen zu verständigen. Für einige ist es wichtig, Beziehungen liebevoller zu gestalten, vielleicht auch Konflikte zu bearbeiten. Andere würden lieber mehr in den Gottesdienst investieren, wünschen sich klarere Vorgaben vom Pfarrgemeinderat oder karitatives Engagement, um Menschen außerhalb der Gemeinde zu dienen.

Eine Gefahr solcher Gesprächs- und Brainstormingrunden ist, dass am Ende viele Wünsche geäußert werden. Es bleibt aber unklar, welche Schritte die Gemeinde in wesentlichen Bereichen voranbringen und wer letztlich Ressourcen in die Umsetzung investiert und Verantwortung dafür übernimmt.

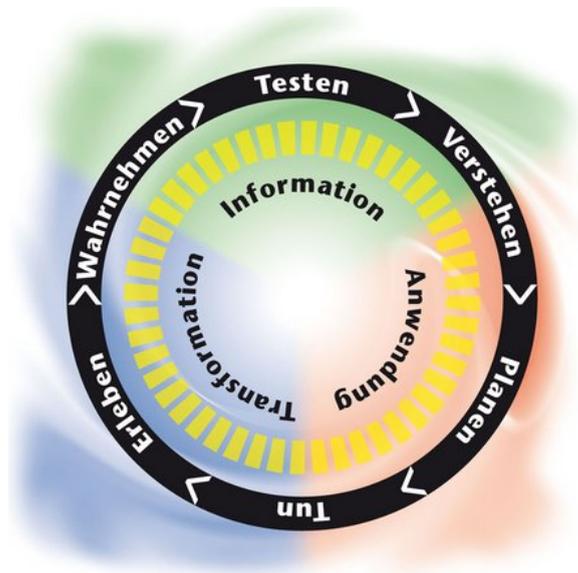


Abbildung: © 2017 NCD-Media; Abdruck mit freundlicher Genehmigung

Die Natürliche Gemeindeentwicklung bietet einen Prozess aufeinander aufbauender Schritte, in der Gemeindeglieder beteiligt werden und mitvollziehen können, warum zukünftig mehr oder weniger in einzelne Bereiche der pastoralen Arbeit investiert wird. Die Natürliche Gemeindeentwicklung versteht sich dabei nicht als Methode, nach der die Anwendung der Tools in der richtigen Reihenfolge quasi automatisch für nachhaltige Entwicklung der Kirchengemeinde sorgt. Vielmehr ist die Natürliche Gemeindeentwicklung ein Paradigma, um in Entscheidungen immer wieder die Prinzipien der Gemeinde(-organisations)- und Persönlichkeitsentwicklung bewusst einzubeziehen. Dabei lässt sich beobachten, dass Kirchengemeinden, die sich auf einen solchen Prozess einlassen, ihre individuellen Stärken ausbauen und dass in jedem der einzelnen Handlungsfelder ihre Prägungen und Traditionen lebendig werden.

#### **Gemeinsame Bestandsaufnahme**

Ein hilfreicher Start in einen Prozess der Fokussierung und Perspektiventwicklung ist eine Bestandsaufnahme. Dafür haben wir das NGE-Gemeindeprofil entwickelt: eine Umfrage unter den Menschen, die das Leben der Gemeinde prägen, es aktiv gestalten. Denn sie sind es, die bewerten können, wie es um die Qualität innerhalb der Gemeinde bestellt ist.

Fragebögen, die online ausgefüllt oder auf Papier angekreuzt werden, helfen, die unterschiedlichen Meinungen zu erfassen. „Gemessen“ wird die Qualität in acht Handlungsfeldern einer vitalen Gemeinde. Diese acht Handlungsfelder werden durch die pastorale Arbeit direkt beeinflusst; hier haben Menschen Verantwortung zu gestalten. (Die acht Handlungsfelder sind die Antwort auf die Frage, was eine christliche Gemeinde, die wächst, von einer Gemeinde unterscheidet, die nicht wächst, und dies in den Wirkfeldern, die von den Menschen vor Ort gestaltet und verantwortet werden.)

Eine normierte Auswertung hilft, die unterschiedlichen Handlungsfelder miteinander zu vergleichen und die Stärken und Schwächen der Kirchengemeinde darzustellen. So wird nachvollziehbar, warum für die weitere pastorale Arbeit der eine oder andere Bereich in nächster Zeit stärker im Fokus steht und wie Stärken und Schwächen aufeinander bezogen werden können.

Immer wieder erlebe ich, wie schon die Auseinandersetzung mit den Ergebnissen zu einer gemeinsamen Sicht der ehrenamtlich und vollzeitlich Engagierten führt und konkrete Umsetzungsschritte benannt werden.



Abbildung: © NGE Deutschland; Abdruck mit freundlicher Genehmigung.

Diese acht Handlungsfelder einer vitalen Gemeinde – in den Büchern zur Natürlichen Gemeindeentwicklung als Qualitätsmerkmale wachsender Gemeinden bezeichnet – sind das Ergebnis jahrelanger Forschung. Den Höhepunkt bildete 1994 eine Studie an über 1000 Gemeinden weltweit. Wir wollten wissen, was eine Gemeinde, die wächst, von einer Gemeinde, die nicht wächst, unterscheidet, und dies unabhängig von ihrer Kultur, Theologie und Größe. Verschiedene Thesen wurden abgefragt und ihre Korrelation mit dem Wachstum der Gemeinde überprüft. Letztlich ließen sich die Items, die in wachsenden Gemeinden anders bewertet werden, acht Handlungsfeldern zuordnen. Heute stellen wir im NGE-Gemeindeprofil für jede Gemeinde dar, wie die Qualität in diesen acht Handlungsfeldern entwickelt ist.

#### Entwicklung gestalten

Egal, ob Sie einen Fitnesstrainer oder Arzt konsultieren, Sie müssen Anweisungen und Tipps umsetzen, vielleicht Ihre Lebensweise ändern. Die Tipps, Rezepte oder Anweisungen alleine bringen noch keinen Wandel. Und so beginnt auch für eine Kirchengemeinde nach einem NGE-Gemeindeprofil die entscheidende Phase. Es gilt zu verstehen, woraus Stärken und Schwächen der Gemeinde resultieren und in welchen Bereichen Veränderungen anzugehen sind. In vielen Fällen weisen die Diagramme auf Ursachen hin oder zeigen Felder auf, die stärker aufeinander bezogen werden müsse. So kann es beispielsweise sein, dass einerseits der Gottesdienst inspirierend erlebt wird, aber die gewünschte Auswirkung auf die Leidenschaft in der Beziehung zu Gott ausbleibt. So hilft ihnen das NGE-Gemeindeprofil, sehr konkret über die Inhalte des pastoralen Engagements zu sprechen und ggf. Prioritäten zu verschieben.

#### NGE-Bücher beginnen bei mir

Im weiteren Prozess ist jeder Einzelne gefordert. Hier bieten die Bücher von Christian A. Schwarz eine hervorragende Hilfe. Jedes der [Bücher](#), das zu einem der acht Handlungsfelder erschienen ist, beginnt beim Einzelnen, regt zum Gespräch in der Gruppe an und hilft, konkrete Handlungsschritte zu entwickeln.

Immer beinhalten die Bücher einen kleinen Test, der zunächst hilft, sich persönlich einzuschätzen. So bekommen Sie durch einen „Gabentest“ viel mehr Sicherheit, in welcher Art und Weise das eigene Engagement auch der Berufung Gottes entspricht. Durch einen „Energietest“ erfahren Sie, welchen Beitrag Sie zu einer gelingenden Gemeinschaft leisten. Spannend auch der Empowermenttest: Hier füllen Menschen den Test für Sie aus, die Sie beeinflussen. Das Ergebnis zeigt auf, wie gut es Ihnen gelingt, diese zu bevollmächtigen, und welche Herausforderungen in diesem Bereich noch vor Ihnen liegen.

#### Sich gemeinsam einem Thema stellen

Einen Test können Sie für sich durchführen und das dazugehörige Buch lesen. Ihre bewusste Auseinandersetzung mit dem Thema wird die Kirchengemeinde in die richtige Richtung verändern. Einen entscheidenden Schritt werden Sie als Kirchengemeinde erst dann erleben, wenn Sie als Gruppe, Pfarrgemeinderat oder auch mit allen an der Kirchengemeinde Interessierten nach einem NGE-Gemeindeprofil am Handlungsfeld mit dem größten

Veränderungspotenzial arbeiten.

#### Beziehung zu Gott: Leidenschaftliche Spiritualität fördern

Nehmen wir das Beispiel „Leidenschaftliche Spiritualität“ – also die Art und Weise, wie Sie sich in Ihrer Beziehung zu Gott gegenseitig unterstützen. Selbst wenn alle Gottesdienstbesucher sich darauf einlassen würden, das Buch „Die 3 Farben Deiner Spiritualität“ für sich zu lesen, den Text auszufüllen und noch so manch anderes in ihren Alltag einzubauen, die Wirkung für die ganze Kirchengemeinde wäre noch recht gering. Ganz anderes, wenn wir uns gemeinsam auf einen Weg begeben. Laden Sie alle Interessierten zu einem Dialogtag ein. Hier lassen Sie die Teilnehmer über ihre Art, Glauben zu leben und die Beziehung zu Gott zu gestalten, miteinander ins Gespräch kommen.

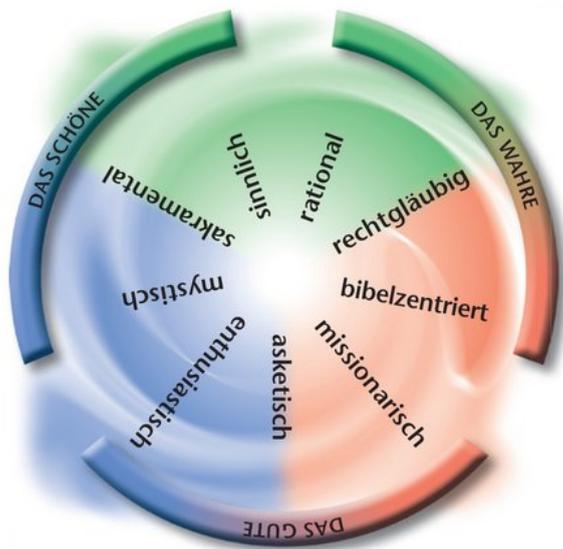


Abbildung: © 2017 NCD-Media; Abdruck mit freundlicher Genehmigung.  
Ausgehend von Gott, der sich als Schöpfer (grün), Erlöser (rot) und Geist (blau) offenbart, erleben Menschen IHN auf unterschiedliche Weise. In der NGE haben wir dies durch neun unterschiedliche Stile beschrieben.

In der Natürlichen Gemeindeentwicklung gehen wir von neun unterschiedlichen Stilen aus, wie Menschen durch ihren Glauben Kraft bekommen. (Ausführlich ist dies beschrieben in „Die 3 Farben Deiner Spiritualität“.) Im Dialogtag stellen wir diese „Stile“ durch große Poster, die rundherum im Raum aufgehängt werden, dar. In einem ersten Schritt betrachten die Teilnehmenden die Poster und ordnen sich einem der „Wege“ zu. Fast von allein kommen die so entstandenen Gruppen miteinander ins Gespräch. Wie lebe ich meinen Stil? Was ist mir besonders wichtig? Wie spricht Gott mich an? – Fragen, über die auch Christen nur selten miteinander ins Gespräch kommen.

Eine moderierte Reflexion im Plenum hilft nachzuvollziehen, was in der ersten Stunde im Raum alles passierte. Anschließend leitet ein kurzer Impuls zum zweiten Schritt des Tages: Für jeden der neun Wege ist eine kleine Übung vorbereitet. Die „Rationalen“ reden über einen Text, während die „Sinnlichen“ einander Hände waschen. Die „Enthusiasten“ lobpreisen durch Musik, die „Asketen“ begeben sich auf einen meditativen Spaziergang ...

Die anschließenden Berichte zum Erlebten im Plenum sind oftmals tiefe Zeugnisse, wie Menschen Gott in seiner Vielfalt erleben. Mancher Teilnehmer wird erstmals spüren, was es bedeutet, den eigenen Weg, die „Muttersprache“ in der Beziehung mit Gott zu entdecken.

Für die Kirchengemeinde wird die Umsetzung über den Tag hinaus eine wichtige Etappe sein: die Unterschiede wahrnehmen und die Ergänzung der neun Wege sehen. Die Teilnehmer stellen sich ein letztes Mal im Raum auf, jeder zu „seinem“ Stil. Und nun wird das Gegenüber in den Blick genommen. Die Gruppe wird ermutigt, aufeinander zuzugehen, sich zu dritt, zu viert zu finden. Dann führt die eine „Seite“ mit der anderen ein Interview. Es wird erkundet, wie andere ihren Glauben leben, welche kirchlichen Angebote ihnen wichtig sind und welche Elemente im Gottesdienst sie inspirieren.

Gerade diese letzte Runde kann nur ein Auftakt sein, sich als Gemeinde auf die Vielfalt, wie Menschen ihre Beziehung mit Gott leben, einzulassen. Wie lebt man in einer katholischen Pfarrei den mystischen Stil, den bibelzentrierten oder den sinnlichen? Oftmals enden diese Tage mit dem Sammeln von Ideen, wie zukünftig dieser Reichtum stärker in das pastorale Leben Einzug halten kann. ([Mehr Informationen zum Dialogtag „Spiritualität“ finden sie hier.](#))

#### Beziehung untereinander: Liebe ist lernbar

In fast jeder zweiten Predigt wird zu mehr Liebe aufgerufen. Aber nur selten bekommen wir Anleitung, wie Beziehungen liebevoll(er) gestaltet und gefördert werden können. Das Buch „Die 3 Farben der Liebe“ stellt nicht nur die These in den Raum: „Liebe ist lernbar“, sondern unterbreitet sehr konkrete Vorschläge zur Umsetzung. So fordert die Übung „Vom anderen

her denken“ heraus, sich auf die Sichtweise einer anderen Person einzulassen, sozusagen ein „Stück des Weges in den Schuhen des anderen zu laufen“. Dazu suchen Sie das Gespräch mit einer Person, mit deren Haltung Sie sich schwertun. Stellen Sie nun im Gespräch nur Fragen, die Ihnen helfen, die Situation Ihres Gegenübers zu verstehen und deren Position für Sie verständlicher zu machen. Versuchen Sie, sich für die Dauer des Gesprächs ganz in die Lage Ihres Gegenübers zu versetzen. Anschließend kann man zur eigenen Reflexion stichwortartig aufschreiben, wie das Gespräch verlaufen ist. Andere Übungen sind dann u. a. „Gottes Liebe tanken“, „Liebe dich selbst!“, „Geistliche Heuchelei vermeiden“, „Vertrauen lernen“ ...; insgesamt zwölf Übungen, die jeder für sich durchführen kann, werden beschrieben, dazu acht Aufgaben für Gruppen.

Gemeindegliedern einfach nur das Buch anzubieten, ist sicher eine Möglichkeit. Besser, Sie starten mit einem Impulstag, vielleicht auch mit einer Predigtreihe. „Liebe“ wird zum Thema der Gemeinde für drei, sechs oder acht Wochen.

Gerade im Handlungsfeld „Liebevoller Beziehungen“ bietet sich die Arbeit in Kleingruppen an. Laden Sie zu Gruppen von vier bis acht Personen ein, die miteinander das Buch durcharbeiten. Ein Leiterhandbuch bietet ausreichend Unterstützung, so dass es nicht unbedingt die Leiterin oder den Leiter für die Gruppen braucht. Die inhaltliche Vorbereitung kann z. B. auch abwechselnd durch die Teilnehmenden erfolgen. Auf diese Weise fördern sie nicht nur „Liebevoller Beziehungen“, sondern auch „Ganzheitliche Kleingruppen“ als weiteres Handlungsfeld einer vitalen Gemeinde.

#### **Beziehung zum Umfeld: Bedürfnisorientiert evangelisieren**

Das Wachstum einer Gemeinde schenkt Gott. Wir können es aber verhindern! Der „Markt“ ist voller kreativer Ideen, wie wir als Kirche wieder attraktiv für Außenstehende werden: Gottesdienste besucherfreundlicher gestalten, Glaubenskurse anbieten, uns mit den Milieus beschäftigen und niederschwellige Angebote für bestimmte Zielgruppen kreieren. Dies alles setzt wertvolle Impulse. Aber was ist unsere Motivation? Was treibt uns zu den Menschen in der Stadt, dem Dorf, zu unseren Nachbarn?

Fragen Sie diejenigen, die nicht in die Kirche kommen, was sie bewegt. Was sind deren Nöte, Fragen und Probleme? – Sie müssen diese nicht alle lösen und auf jede der Fragen eine Antwort haben! Treten sie mit ihrem Umfeld in Beziehung. Versuchen sie einmal, die Menschen mit den Augen Gottes zu sehen, ähnlich, wie Jesus die Menschen sah. Er wurde innerlich tief bewegt (Mt 9,36). Der „Grundkurs Evangelisation“ setzt genau hier an.

#### **Vom Motor zum Steuerrad: Bevollmächtigend leiten und zweckmäßig strukturieren**

Als Leitung immer wieder neue Impulse in die Gemeinde tragen, Menschen zum Mitwirken motivieren – viele Pfarrgemeinderäte und Gruppenleiter haben die Funktion eines „Motors“ übernommen, der die notwendige Kraft in die Gemeinde bringt. Dabei bleibt selten die Zeit zu fragen: Wofür haben die Menschen Energie, die sich bereits in und für unsere Kirchengemeinde engagieren? Wie können wir unsere Gemeindeglieder in ihrer Berufung unterstützen?

Eine bevollmächtigende Gemeindeleitung wird stärker in die Rolle eines „Steuerrades“ kommen: Menschen mit gemeinsamen Anliegen und Ideen zusammenführen, eine gemeinschaftliche Vision entwickeln und umsetzen.

Natürliche Gemeindeentwicklung bietet dazu Seminare vor Ort sowie [Online-Schulungen](#) an, in denen das Thema „Bevollmächtigend Leiten“ thematisiert und die Inhalte des Buches „Die 3 Farben der Leiterschaft“ in die konkrete Situation implementiert werden.

#### **Die gemeinsame Perspektive motiviert**

Gemeinden, die mutig Veränderungen einleiten wollen, beteiligen im Prozess der Schritteplanung und Umsetzung möglichst viele an der Kirchengemeinde Interessierte. Gemeinsam entwickeln sie (z. B. an einem Wochenende) eine Perspektive, die herausfordert und die Kirchengemeinde weiterentwickelt. Dabei spielen nicht nur die Ergebnisse des NGE-Gemeindeprofils eine Rolle. Im Hören auf Gott und aufeinander wird gefragt, wie wir als Kirche in fünf, sieben oder zehn Jahren vor Ort Ereignis werden wollen. Wenn ein solches Bild gemeinsam entwickelt wird, haben auch viele Energie, die notwendigen Schritte zu gehen und Veränderungen mitzutragen, um diesem „Bild“ näherzukommen.

Ein solches Wochenende endet immer mit einem „Doppelpunkt“. Anschließend treffen sich Initiativgruppen, in denen Menschen zusammen ein gemeinsames Anliegen weiterbearbeiten. Manche Initiativen werden etwas Neues für die Gemeinde ins Leben rufen. Aber viel mehr geht es darum, Bestehendes kreativ weiterzuentwickeln und miteinander Verantwortung für die Kirchengemeinde zu übernehmen.

Nach neun bis zwölf Monaten gibt es eine Zäsur. Wenn sich dann für zwei bis drei Stunden die Teilnehmer des Perspektivwochenendes erneut zusammenfinden, wird deutlich, dass die meisten Vorhaben umgesetzt und Ideen inzwischen feste Inhalte der pastoralen Arbeit wurden. Manche Kirchengemeinden verteilen vor einem solchen Treffen nochmals die Fragebögen zum NGE-Gemeindeprofil. Das Ergebnis: Nicht nur in einem der Handlungsfelder ist die Qualität deutlich höher, sondern in sechs, sieben oder auch allen acht.

Und wenn das NGE-Gemeindeprofil in dem einen oder anderen Bereich geringere Qualitätswerte darstellt? Gemeinden sind keine Uhrwerke, die durch das Auswechseln von Rädchen und Befreien von Schmutz zu reparieren sind. Ziel pastoraler Arbeit kann nie das perfekte Funktionieren aller Gruppen und Kreise sein. Lebendige Steine (1 Petr 2,5) sind

---

#### **Literatur**

Schwarz, Christian A., Die natürliche Gemeindeentwicklung nach den Prinzipien, die Gott selbst in seine Schöpfung gelegt hat, Emmelsbüll/Wuppertal 2000.

Widl, Maria, Lebendige Gemeinden wachsen. Aus der Not der Kirchenentwicklung die Tugend der Mission machen, in: Theologie der Gegenwart 54 (2011) 27–36.

[Praxisbericht über 14 katholische Pfarreien in der Steiermark, die](#)

keine genormten Ziegel. In der Folge ist das geistliche Haus lebendig, veränderlich,  
dynamisch – es entwickelt sich – natürlich übernatürlich.

[NGE in einem Pilotprozess „Als  
Pfarre wachsen“ benutzen.](#)

---

| Katholische Arbeitsstelle  
| für missionarische Pastoral

[Impressum](#) | [Datenschutz](#) | [Redaktion](#)