



WILHELM FAIX

GEMEINDE KOMMT VON GEMEIN- SAM

Mit Team-
arbeit
Gemeinde
bauen



WILHELM FAIX

GEMEINDE KOMMT VON GEMEIN- SAM

Mit Team-
arbeit
Gemeinde
bauen

Wilhelm Faix

Gemeinde kommt von gemeinsam

Mit Teamarbeit Gemeinde bauen

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im
Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2022 Neukirchener Verlagsgesellschaft mbH, Neukirchen-Vluyn

Alle Rechte vorbehalten

Umschlaggestaltung: Grafikbüro Sonnhüter, www.grafikbuero-sonnhueter.de, unter Verwendung
eines Bildes © Cienpies Design (Alamy Vektorgrafik)

Lektorat: Hauke Burgarth, Pohlheim

DTP: Burkhard Lieverkus

Verwendete Schrift: Chaparral, Myriad

eBook: PPP Pre Print Partner GmbH & Co. KG, Köln, www.ppp.eu

ISBN 978-3-7615-6873-6 Print

ISBN 978-3-7615-6874-3 E-Book

www.neukirchener-verlage.de

Pfarrer Dr. Otto Riecker dem Gründer des Lebenszentrums und
Theologischen Seminars Adelshofen

Inhalt

Vorwort 11

Mein Traum 13

Einleitung 15

1. Teil: Grundlagen für Teamarbeit 18

Nie mehr Mitarbeitermangel 19

Gründe für den Mitarbeitermangel 19

Der Königsweg der Mitarbeitergewinnung 20

Zum gegenwärtigen Gemeindebild 21

Wie wird man Mitarbeiter? 22

Leiten und führen 25

Was hat die Mitarbeiterfrage mit dem gesellschaftlichen Wandel zu tun? 29

Warum wird Teamarbeit in Gemeinden kaum praktiziert? 33

1. Teamarbeit kommt in der Ausbildung der Hauptamtlichen nicht vor 33

2. Teamarbeit ist zeitaufwendig 34

3. „Wir haben nicht genügend Mitarbeiter“ 34

4. Individualisierte Lebenshaltung 34

Biblische Grundlagen für Teamarbeit 35

1. Gott arbeitet im Team 35

2. Das Priestertum der Gläubigen 37

3. Die Sendung zu zweit 38

4. Nachfolge und Nachahmung 41

5. Die Gemeinde als Bau und Leib 46

Gemeindephilosophie 75

Zusammenfassung der biblischen Grundlage für eine Teamarbeit 79

2. Teil: Was ist Teamarbeit? 82

Was ist ein Team? 84

Ein Team ist nichts für Genies 86

Ein Team ist eine Dienstgemeinschaft 87

Die interne Sozialstruktur eines Teams 88

Entwicklungsphasen eines Teams 89

1. Vom Ich zum Wir **89**

2. Der Zusammenhang von sach- und psychosozialer Ebene **90**

3. Phasenverlauf eines Teams **90**

Interaktionsebenen eines Teams 92

Wie sehen die Interaktionsebenen eines Teams aus? **92**

Teamwerte 96

3. Teil: Wie funktioniert Teamarbeit? 98

Konstruktive Streitkultur und Konfliktbewältigung im Team 99

Bedingungen für die Zusammenarbeit eines Teams 106

Ein Team muss in seiner Größenordnung überschaubar sein **106**

In einem Team sollen alle Mitglieder gleichberechtigt sein und Verantwortung tragen **107**

Ohne Teamleiter geht es nicht **108**

Ein Team muss zusammenwachsen. **108**

Ein Team muss die äußeren Bedingungen der Zusammenarbeit klären **109**

Ein Team versteht sich als Einheit und steht wie ein Mann zusammen **110**

Teamarbeit kostet Zeit und Opfer **110**

Die pädagogische Aufgabe der Mitarbeiterfindung und -förderung 111

Lernen am Modell oder Lernen durch Tun **112**

Die biblische Methode, Mitarbeiter zu gewinnen: das Kettenreaktionsprinzip **115**

Das Durchlassprinzip in der Teamarbeit **117**

Mitarbeiter brauchen Raum zur Entfaltung **121**

Mitarbeiter brauchen ein Bildungsangebot **123**

Gaben entdecken durch Teamarbeit 124

Gaben entdecken und einsetzen. **125**

Den Gaben entsprechend dienen 126

Kommunikationsstruktur eines Teams 128

Arbeitsschritte eines Teams **129**

Beschreibung der sechs Arbeitsschritte: **130**

Mitarbeitermultiplizierung durch Teamarbeit 138

4. Teil: Worauf gilt es, bei Teamarbeit zu achten? 140

Effektive Teamleitung 141

Notwendigkeit **141**
Was heißt Teamleitung? **142**
Warum Teamleitung? **142**
Aufgaben einer Teamleitung **144**
Worauf sollte im Ablauf einer Teamsitzung geachtet werden? **149**
Kooperative Arbeitsformen **152**

Persönlichkeit und Leiterschaft 154

Persönlichkeit und Teamfähigkeit **154**
Persönlichkeit und Charisma **157**
Das Charisma der Leitung **159**
Kann man Leiterschaft lernen? **162**

Mitarbeiter führen/Teamcoaching 164

Was ist Coaching? **165**
Worin besteht der Unterschied zwischen Mentoring und Coaching? **167**
Was gilt es beim Coaching zu beachten? **170**
Soziale Kompetenz **180**
Wirksamkeit **183**

Die Mitarbeiterphilosophie 185

Übung macht den Meister 187

Motivation und Begeisterung 191

Teamarbeit fördert Resilienz 194

Unser Autobahndenken 197

5. Teil Gemeindekonzeption auf Teambasis 200

Was ist eine Gemeindekonzeption? 203

Was sind die Grundelemente einer Gemeinde? 205

Arkanum **205**
Dienstbereich **206**
Veranstaltungsbereich **206**
Aktionsbereich **206**

Sammlung und Sendung 207

Verantwortungs- und Leitungsstruktur einer Gemeinde auf Teambasis 209

Die Gemeinde **211**
Veranstaltungen **211**
Teams **211**

Dienstgruppen **211**

Mitarbeiterkreis **212**

Dienstgruppenleiterkreis **213**

Das Leitungsteam der Gemeinde **214**

Die Ältesten der Gemeinde **218**

Eine Konzeption umsetzen 221

Epilog 226

Test zur Selbstprüfung der Teamfähigkeit 228

Literatur 232

Vorwort

Das Wort Team ist in aller Munde und wird in jeder Gemeinde selbstverständlich verwendet. Warum also ein Buch zur Teamarbeit? Gerade weil der Begriff Team so selbstverständlich geworden ist, braucht es eine Aufarbeitung aus theologischer wie auch aus gemeindepädagogischer Sicht. Nicht alles, was sich Teamarbeit nennt, ist es auch.

In diesen Ausführungen habe ich Erfahrungen aus meiner Gemeindepraxis, der Gemeindeberatung, meiner Dozententätigkeit am Theologischen Seminar Adelshofen im Fach Teamarbeit und den unterschiedlichen Seminaren in Gemeinden zusammengefasst. Gemeinde zu bauen und zu führen in einer singularisierten und entkirchlichten Gesellschaft ist nicht mehr so einfach, wie wir es über Jahrhunderte gewohnt waren. Ich möchte eine Sicht vermitteln, wie Gemeinde durch Teamarbeit gebaut werden kann und wie jedes Gemeindeglied ein begeisterter Mitarbeiter werden kann, um Menschen für Jesus zu gewinnen.

Danken möchte ich meinem Sohn Tobias für seine Beratung und hilfreichen Hinweise, meiner Tochter Sara, die Korrektur gelesen hat, und meiner Enkelin Aimeé für die Skizzen des Leibes, der nur Auge und Fuß ist (Abb. 2 und 3). Bei den Abbildungen 13, 14 und 29 hat mir Dr. Manfred Baumert geholfen.

Ich widme das Buch Pfarrer Dr. Otto Riecker (1896–1989), der einer der wenigen Theologen ist, die das Leib-Glied-Denken für die Ausbildung von Hauptamtlichen und die Gemeinde vertrat und umsetzte.

Nun hoffe ich, dass die Leserinnen und Leser von den Ausführungen inspiriert werden und sie vielen in der Gemeinde zur Hilfe in der Mitarbeiterförderung und im Gemeindeaufbau werden.

Adelshofen, April 2022
Wilhelm Faix

Mein Traum

Ich träume von einer Gemeinde, in der sich alle Mitglieder als Mitarbeiter verstehen und darum jedes Gemeindeglied, jung oder alt, am Gemeindeleben beteiligt ist.

Ich träume von einer Gemeinde, die keinen Mitarbeitermangel kennt, weil jedes Gemeindeglied mitarbeitet und jedes neue Gemeindeglied als neuer Mitarbeiter aufgenommen und in die Mitarbeit einbezogen wird.

Ich träume von einer Gemeinde, in der alle Arbeits- und Dienstbereiche und alle Gruppen von einem Team geleitet werden und jedes Team einen Teamleiter hat, der mit den anderen Teammitgliedern in Einheit und Gleichberechtigung zusammenarbeitet.

Ich träume von einer Gemeinde, die keinen Leitermangel hat, weil über die Teamarbeit ständig neue Leiter entwickelt werden.

Ich träume von einer Gemeinde, die auf einer Teamvision aufgebaut ist und darum dynamisch, effektiv und entwicklungsfähig ist.

Ich träume von einer Gemeinde, deren Leitungsteams in einem ständigen geistlichen Lernprozess stehen, der sich auf die ganze Gemeinde überträgt und darum alle ergriffen hat.

Ich träume von einer Gemeinde, die gemeinsame Ziele verfolgt, weil sie eine gemeinsame Vision hat, die ständig erneuert wird.

Ich träume von einer Gemeinde, die in Einheit lebt, weil die Glieder der Gemeinde in den Teams gelernt haben, konfliktfähig zu sein und darum Konflikte konstruktiv austragen können.

Ich träume von einer Gemeinde, die ihre Mitarbeiter fördert und weiterentwickelt, sodass die Mitarbeiter zu dynamischen, vollmächtigen und geistlich ausgerichteten Menschen werden.

Ich träume von einer Gemeinde, die nach vorne ausgerichtet lebt und den

Menschen unserer Zeit in kompetenter und leidenschaftlicher Weise das Evangelium Christi vorlebt und verständlich verkündigt.

Ich träume von einer Gemeinde, die so flexibel ist, dass sie jeden neu für Christus gewonnen Menschen integrieren kann und zum verantwortlichen Mitarbeiter heranbildet.

Einleitung

„Die beste Praxis ist eine gute Theorie.“

Dieser Satz begleitet mich schon ein Leben lang. In der Regel unterscheidet man zwischen Theorie und Praxis. Der Theoretiker, so die Meinung, hat keine Ahnung von der Praxis, und der Praktiker interessiert sich nicht für die Theorie. Aber so muss es keineswegs sein. Theorie und Praxis gehören zusammen und ergänzen sich gegenseitig. Je mehr es gelingt, theoretische Erkenntnisse mit der Praxis zu verbinden, desto größer ist die Aussicht, dass die Praxis auch das Leben durchdringt. Dabei spielt die biografische Entwicklung eine wichtige Rolle. Wie verstehe ich mein Christsein? Welche Gemeintheologie hat mich geprägt? Wie habe ich bisher Gemeinde erlebt? Auf die Gemeinde übertragen bedeutet es: Wie stark ist mein Gemeindebild von bestimmten traditionellen Vorgaben geprägt? Welche Bedeutung haben „neue“ Erkenntnisse? Warum kann ich neue Erkenntnisse nicht in die Praxis umsetzen? In der Theologie spielt das „Was“ die wichtigste Rolle. Es geht um dogmatische und ethische Erkenntnisse auf der Grundlage des Wortes Gottes. Wie diese umgesetzt und gelebt werden, bleibt in der Regel offen. Es fehlt an der Verbindung zwischen Theorie und Praxis. Ich hoffe, dass es mir gelungen ist, diese Verbindung am Beispiel der Teamarbeit herzustellen.

Im ersten Teil geht es um das Gemeindeverständnis und einen damit verbundenen Denkansatz, der Voraussetzung für Teamarbeit ist. Teamarbeit ist von diesem Gemeindeverständnis her gedacht und wird konsequent auf die Gemeinde angewandt. Diese Sicht kann nur dann nachvollzogen werden, wenn wir die Bilder der Gemeinde von Bau (der Vergleich mit dem Bau eines Hauses) und Leib (wie unser Körper funktioniert) – wie Paulus sie uns sehr anschaulich vor Augen malt – verstanden haben. Diese beiden Bilder von der Gemeinde sind zwar nicht unbekannt, werden aber nur

selten umgesetzt. Darum empfiehlt es sich, die Ausführungen zum neutestamentlichen Gemeindebild vom Bau und Leib gut zu studieren. Die Aufgaben und Reflexionen zu den jeweiligen Abschnitten der einzelnen Kapitel sollen helfen, die von Paulus entfaltenen Gemeindebilder nachzuvollziehen und auf die Gemeinde anzuwenden. Das Denken von Paulus ist besonders stark von der Vorstellung bestimmt, dass die Gemeinde wie unser menschlicher Leib funktioniert. Ich nenne das *Leib-Glied-Denken*. Wer das Leib-Glied-Denken verinnerlicht hat, dem wird es nicht schwerfallen, die Ausführungen im zweiten bis vierten Teil nachzuvollziehen. In diesen Teilen geht es ganz praktisch darum, wie Teams gebildet, betreut und für die Gemeindegemeinschaft fruchtbar gemacht werden. Auch hier sind hinter jedem Abschnitt Reflexionsaufgaben, die es zu bearbeiten gilt. Sie haben ebenfalls die Zielsetzung, dass die dargestellten Abläufe eingeübt und in die Praxis umgesetzt werden. Je konsequenter dies geschieht, desto einfacher wird sich die Teamarbeit in die Gemeindegemeinschaft integrieren. *So kann man die gesamten Ausführungen auch als Gemeindegemeinschaftskurs zur Mitarbeiterbildung auf der Basis von Teamarbeit verstehen.*

Im fünften Teil geht es um die Entwicklung einer Gemeindegemeinschaftskonzeption auf der Basis von Teamarbeit. Die Vision ist so konzipiert, dass jede Gemeinde sie auf die eigene vorhandene Struktur anwenden kann, um sie dann Schritt für Schritt umzusetzen. Die Grafiken sollen helfen zu verstehen, wie die Teamarbeit in die vorhandene Gemeindegemeinschaftsstruktur eingegliedert werden kann.

Die Kapitel bauen aufeinander auf und ergänzen sich gegenseitig. Die Fragen sollen dem Leser oder Teilnehmer in Schulungen und Seminaren zur Reflexion anregen und ihm helfen, den jeweiligen Abschnitt zu verarbeiten. Das Buch soll aber auch als Grundkurs zur Mitarbeiterschulung in Teamarbeit dienen. Die Vorgehensweise kann dabei unterschiedlich sein. Das Buch kann sowohl als Grundlage einer systematischen Schulung dienen als auch in unterschiedlichen Teilbereichen. Diejenigen, die bereits Erfahrung in der Teamarbeit haben, können einzelne Abschnitte herausgreifen und in ihre eigenen bisherigen Erfahrungen aufnehmen, sei es zur Vertiefung oder auch zur Ergänzung.

1. Teil: Grundlagen für Teamarbeit

Nie mehr Mitarbeitermangel

Wer möchte nicht in seiner Gemeinde für alle Aufgaben, Ideen und Veranstaltungen immer genügend Mitarbeiter haben? Ist das nicht eine Illusion? Ein Wunsch, der sich nie erfüllen wird? Natürlich ist die Aussage steil und ungewohnt. Aber es stellt sich die Frage, ob wir uns in den Gemeinden nicht längst damit abgefunden haben, dass es nie genügend Mitarbeiter geben wird. Liegt der Mangel nicht in der Natur der Sache? Es stellt sich auch die Frage: Warum braucht es überhaupt Mitarbeiter? Es gibt doch in jeder Gemeinde einen oder mehrere Hauptamtliche?

Gründe für den Mitarbeitermangel

Es gibt viele Gründe und Ursachen für Mitarbeitermangel. Ein Grund kann sein, dass die Gemeinde überaltert ist und es überhaupt an Potenzial fehlt, um Mitarbeiter heranzubilden. Ein anderer Grund ist, dass fähige Leute in der Kinder- und Jugendarbeit weggehen und niemand da ist, der nachrücken kann. In manchen Gemeinden ist der Anspruch an einem Mitarbeiter so hoch, dass nur wenige diesen Ansprüchen genügen. Man sucht den fertigen Mitarbeiter. Wieder andere gehen nach dem Lustprinzip vor. Finden sie jemanden, der Lust hat mitzuarbeiten, dann darf er mitarbeiten. Bei so manchem Mitarbeiter lässt die Motivation nach, weil er sich allein gelassen fühlt oder die Ansprüche zu hoch sind. Es kann aber auch sein, dass die Vorstellungen für eine Mitarbeit festgelegt sind und neue und andere Formen keine Beachtung finden. Junge Menschen sind oft nur bereit, für eine bestimmte Zeit mitzuarbeiten oder möchten nur ein Projekt durchführen. Fehlt die Offenheit für solch eine begrenzte Mitarbeit, ziehen sich diese Gemeindeglieder schnell zurück. Vielleicht sollte überlegt werden, wie die Mitarbeiterfrage in der Gemeinde praktiziert wird und ob nicht neue Formen gefunden werden können.

Fragen zum Gespräch und zur Reflexion:

- *Wie wird die Mitarbeiterfrage in Ihrer Gemeinde gehandhabt?*
- *Wie wird man Mitarbeiter?*
- *Wie könnte der Mitarbeitermangel behoben werden? Welche Vorstellungen haben Sie?*

Der Königsweg der Mitarbeitergewinnung

Sicherlich gibt es viele Wege und Möglichkeiten, Mitarbeiter zu gewinnen, anzuleiten und zu fördern. Ich möchte einen Weg zur Mitarbeitergewinnung aufzeigen, den ich allerdings für den Königsweg halte. Es ist der Weg über die Teamarbeit.

Vielleicht denken jetzt viele: Das ist doch ganz selbstverständlich, wir alle arbeiten doch im Team. Es ist richtig, der Begriff Team gehört zu den selbstverständlichsten Aussagen, wenn es um die Mitarbeiterschaft geht. Aber ist alles, was unter dem Namen Team läuft auch wirklich Teamarbeit?

Es gibt keine einheitliche Definition von Teamarbeit. Das Team ist oft ein Synonym für eine Aufgabe, die von mehreren Personen wahrgenommen wird. Dabei geht es lediglich um die Verteilung von Aufgaben. Jeder der in solch einem Team mitarbeitet, ist ein Einzelkämpfer und bleibt es auch.

Ich verstehe unter Teamarbeit etwas anderes, wenn ich von einem Königsweg spreche, der zur Mitarbeitermultiplikation führt. Um diesen Königsweg erfolgreich zu beschreiten, bedarf es einiger grundlegender Voraussetzungen im biblisch-theologischen Denken. So wie es einige Grundprinzipien im Leben gibt, die eine Voraussetzung für Bildung und Ökonomie sind, so ist es auch mit der Teamarbeit. Nur wer das Einmaleins beherrscht, kann auch komplizierte Rechenaufgaben lernen und lösen. Nur wer das ABC beherrscht, kann schreiben, lesen und sich weiterbilden. So ist es auch mit Teamarbeit. Nur wer das Einmaleins der Teamarbeit kennt und akzeptiert, wird langfristig eine Gemeinde aufbauen können, in der es keinen Mitarbeitermangel gibt.

Fragen zum Gespräch und zur Reflexion:

- *Wie verstehen Sie (Ihre Gemeinde) Teamarbeit?*
- *Welche Fragen haben Sie, wenn es um das Teamverständnis geht?*

Zum gegenwärtigen Gemeindebild

Die Themen Gemeinde und Gemeindegewachstum gehören im Augenblick nicht zu den aktuellsten. Die Mitarbeiterfrage wird kaum angesprochen und diskutiert. Wenn man von Gemeinde spricht, dann denkt man automatisch an eine Kirche, in der sonntags ein Gottesdienst von einem

Pfarrer oder einer Pastorin abgehalten wird. Gemeinde wird wesentlich als Gottesdienstgemeinde verstanden. Neben dem Gottesdienst kann es dann noch unterschiedliche Gruppen geben wie: Jungscharen, Kindergruppen, Jugendgruppen, Hauskreise, Chöre, Musikteams, Seniorenkreise und verschiedene Projekte-Teams. Das ist sicherlich von Gemeinde zu Gemeinde unterschiedlich – jede Gemeinde hat da eine bestimmte theologische Prägung und einen kirchengeschichtlichen Hintergrund. Im Zentrum aller Gemeinden aber steht der Gottesdienst. Der Gottesdienstbesuch ist das Maß für eine wachsende Gemeinde. Diese klassische Form des Gemeindeverständnisses fängt immer mehr an zu bröckeln. In einer individualisierten Gesellschaft, die durch die sozialen Medien bestimmt wird, wird auch ein immer stärker individualisiertes Christsein gelebt. Braucht es da noch örtliche Gemeinde? Ist die Zukunft nicht die Online-Gemeinde? Jeder sucht sich die Gemeinde, die seinem Verständnis entspricht.

Ich bin überzeugt, dass die Gemeinde der Zukunft die Gemeinde sein wird, in der jedes Gemeindeglied mitarbeitet und seinen Fähigkeiten und Gaben entsprechend beteiligt wird. Jeder, der zur Gemeinde gehört, ist nicht nur Glied der Gemeinde, sondern auch Mitarbeiter. Ich erweitere hier ganz bewusst das Mitarbeiterverständnis. Die Gemeinde als Organismus (Leibgedanke bei Paulus) ist so zu verstehen, dass jedes Glied und alle Organe im Leib notwendig sind, damit der Leib funktionieren kann. Darum muss die Gemeinde so organisiert sein, dass auch alle Glieder – von dem Jüngsten bis zum Ältesten – ihren Platz haben und zum Ganzen der Gemeinde beitragen. Es gibt also keine passiven und aktiven Gemeindeglieder, sondern alle sind in irgendeiner Weise aktiv. Gemeinden, in denen alle mitarbeiten, sind wachsende Gemeinden. Roberto Bottrel schreibt in seinem Buch *Multiplikation* den bemerkenswerten Satz: „Eine evangelistische Gemeinde, die die Gesellschaft beeinflusst, ist nicht auf einen Pastor gerichtet, sondern in der ist jeder Gläubige ein Pastor.“¹ Über solch eine Aussage lohnt es sich nachzudenken.

Fragen zum Gespräch und zur Reflexion:

- *Welches Mitarbeiterverständnis haben Sie, bzw. herrscht in Ihrer Gemeinde?*