

Johannes Stockmayer

GEMEINDELEITUNG IM TEAM

Inhalt:

1. Leiterprofile
2. Grundlagen für Teamleitung
3. Entscheidungen treffen im Hören auf Gott
4. Aufgaben der Teamleitung
5. Die Gemeinde im Blick
6. Gremienarbeit praktisch
7. Veränderungsprozesse gestalten

Ein idealer Leiter braucht eine dicke Haut, um den Neid von Konkurrenten abwehren zu können. Und er braucht gute Mitarbeiter, die ihm den Rücken stärken und ihm helfen, dass er in seiner Selbstsicht nicht nur auf sich bezogen bleibt, denn sonst würde er sich abhängig machen von Bewunderern und Jasagern. Das bedeutet, dass der Leiter auch kritisches Feedback erträgt, ja sogar einfordert.

Der Leiter braucht, damit er im Durcheinander nicht untergeht, den klaren Fokus auf die Aufgabe, eine sachliche Einschätzung. Aber gleichzeitig sollte er nicht vernachlässigen, den Fokus seines Handelns auf die Idee, die Vision zu richten und seine Persönlichkeit ins Spiel zu bringen, denn sie ist für die Führungsaufgabe bedeutsamer als die Sache. Denn dadurch entsteht Vertrauen, die Menschen folgen ihm.

nach Otto F. Kernberg, Ideologie, Konflikt und Führung

Mappe 5: © Johannes Stockmayer, Kopieren nur mit Erlaubnis!

1. Leiterprofile

a. Was/wer ist ein Leiter?

Ein Leiter ist ein Mann/eine Frau, der/die den Weg kennt, immer einen Schritt voraus ist und andere nachziehen kann. (nach John Mott)

Ein guter Leiter schiebt seine Leute nicht, sondern er zieht sie hinter sich her. (Oswald Sanders)

Ob jemand ein guter Leiter ist, zeigt sich meiner Meinung nach am besten daran, ob ihm jemand folgt. (D.E. Hoste)

Ein wahrer und sicherer Leiter ist aller Wahrscheinlichkeit nach einer, der nicht danach strebt zu führen, sondern durch den inneren Druck des Heiligen Geistes und den Druck der äußeren Umstände dazu gedrängt wurde. (A.W. Tozer)

Ein erfolgreicher Leiter hat erfolgreiche Mitarbeiter. Ein erfolgreicher Leiter sorgt dafür, dass seine Mitarbeiter erfolgreich sind. (M. Rush)

Die Gabe der Leitung ist eine besondere Fähigkeit, die Gott einigen Gliedern am Leib Christi gibt, die sie befähigt, in Übereinstimmung mit Gottes Absichten für die Zukunft seiner Gemeinde Ziele zu setzen und diese Ziele anderen so zu vermitteln, dass sie freiwillig und in Harmonie zusammenarbeiten, um zur Ehre Gottes dieses Ziel zu erreichen. (Christian A. Schwarz)

Ein Leiter ... ist eine Person mit von Gott gegebenen Fähigkeiten und mit von Gott gegebener Verantwortung, Einfluss auszuüben auf eine bestimmte Gruppe von Menschen, gemäß den Absichten Gottes für diese Gruppe. (R. Clinton)

b. Leiter sein

1. Leiter sind von Gott in diese Aufgabe berufen und von Menschen eingesetzt.
2. Leiter handeln im Auftrag Gottes, nicht nach eigenem Gutdünken.
3. Leiter sind selbst ein Teil des Leibes Christi, hier haben sie ihren Platz.
4. Leiter sind von Gott gerufen, andere zu versorgen und ihnen zu dienen.
5. Leitung ist zuerst eine geistliche Sache, organisatorische Dinge können delegiert werden.
6. Leiter entdecken die Gaben ihrer Mitarbeiter und bevollmächtigen sie zum Dienst.
7. Das Verhalten eines Leiters sagt mehr als das, was er spricht. Er ist in jeder Hinsicht ein Vorbild.
8. Leiter haben eine Vision, in der sie leben und die sie vermitteln.
9. Leiter haben einen Standpunkt und geben dadurch Orientierung und Ausrichtung.
10. Leiter sind kommunikativ, sie haben offene Ohren für die Meinungen und Nöte anderer.
11. Leiter achten auf die Einheit ihrer Gemeinschaft, sehen den Einzelnen sowie das Ganze.
12. Leiter halten Kontakt zu anderen Leitern und sind bereit zu wachsen.

c. Leitungsgaben:

Entschlossenheit Klarheit Analyse Vorgehen Mut Weisheit Überblick Gesprächsfähigkeit Interesse Kontaktaufnahme Soziale Kompetenz Liebe Fürsorge Hilfeleistung Offenheit Ehrlichkeit Integrität Hirte Verwaltung Organisation delegieren können den Einzelnen sehen Ziele entwickeln Perspektiven haben Visionär sein begeistern können Konfliktfähigkeit Widerspruch aushalten allein sein können auf Gottes Stimme hören Gelassenheit Festigkeit Selbstvertrauen Zuverlässigkeit Hoffnung Zuversicht

Bitte kreuzen Sie die Eigenschaften an, die auf Sie zutreffen!

d. Diese Kompetenzen braucht die Führungskraft von morgen

 <p style="text-align: center;">Aus Unternehmenssicht</p>	 <p style="text-align: center;">Aus Mitarbeitersicht</p>
Kommunikationsstärke Teamentwicklung Flexibilität Mitarbeiterorientierung Organisationstalent Lernfähigkeit Führungsstärke Kreativität	Kommunikationsstärke Teamentwicklung Mitarbeiterorientierung Organisationstalent Visionäres Denken Lernfähigkeit Flexibilität Führungsstärke

Fünf wünschenswerte Persönlichkeitseigenschaften sollten Führungskräfte auszeichnen:

1. Intelligenz
2. persönliche Aufrichtigkeit und Unbestechlichkeit
3. die Fähigkeit zur Entwicklung und Aufrechterhaltung intensiver Beziehungen
4. ein *gesunder* Narzissmus
5. eine *gesunde*, gerechtfertigte, vorausschauende, paranoide Haltung, die den Gegensatz von Naivität darstellt

(nach Otto F. Kernberg, Ideologie, Konflikt und Führung)

e. Konfliktfähige Leiter

Ein konfliktfähiger Leiter ist mutig! Er versteckt sich nicht, sondern geht Schwierigkeiten an. Das meint nicht einen Heldenmut der Verzweiflung, sondern den Mut, der aus der Demut kommt. Weil er sich nicht für den Nabel der Welt hält, kann er auch etwas riskieren. Weil er die anderen Menschen achtet und akzeptiert, kann er sich ihnen aussetzen – und sich dadurch mit ihnen ehrlich und offen auseinandersetzen.

Ein konfliktfähiger Leiter ist offen! Er sagt, was er denkt, er manipuliert nicht und taktiert nicht auf falsche Weise. Er spricht auch über seine eigenen Fehler und Mängel und deshalb nimmt man es ihm ab, wenn er Kritik übt, denn er zeigt: „Ich bin nicht besser als du!“

Ein konfliktfähiger Leiter lebt transparent! Das bedeutet: Er ist im guten Sinn durchschaubar, er ist nicht falsch, zweideutig oder hinterhältig. Er gibt sich zu erkennen, die Mitarbeiter sehen in sein Herz. Das bedeutet aber auch: Er macht sich damit verletzlich. Aber dadurch können andere aus dem Hintergrund hervortreten und ihre Rüstungen ablegen.

Ein konfliktfähiger Leiter ist vergebungsbereit! Vergebungsbereitschaft vollzieht sich in zwei Richtungen: Einmal ist dieser Leiter gern bereit, dem zu vergeben, der an ihm schuldig geworden ist. Wenn sich jemand für sein Verhalten bei ihm entschuldigt, vergibt er gern und ist nicht nachtragend. Die Sache ist damit erledigt – und das macht er auch deutlich. Und er schämt sich nicht, wo er selbst Fehler gemacht hat oder übers Ziel hinausgeschossen ist, um Vergebung zu bitten. Ein Leiter, der seine Mitarbeiter um Entschuldigung bittet, gewinnt an Respekt bei seinen Leuten!

Ein konfliktfähiger Leiter ist hörend! Er sieht nicht nur sich selbst und verfolgt stur seine Ziele, sondern er nimmt sein Gegenüber ernst, lässt es ausreden und hört auch die unterschwelligen Botschaften, die sein Gesprächspartner aussendet. Er fragt nach und versucht den anderen zu verstehen. Er gibt ihm das Gefühl, dass er sich für sein Anliegen interessiert und dieser Mensch, mit dem er jetzt gerade redet, wichtig ist. Auf diese Weise empfängt er die feinen Signale, die ihm zeigen, wo etwas nicht stimmt, er ist auf dem Laufenden (auch bei dem, was im Verborgenen liegt). Der hörende Leiter fördert eine positive Gesprächskultur seiner Einrichtung. Und wo miteinander geredet wird, kommt es nicht so schnell zum (Macht-)Kampf!

Ein konfliktfähiger Leiter ist anwesend! Er verkriecht sich nicht in seiner Chefetage und verschanzt sich nicht hinter wichtigen Terminen, sondern geht zu den Leuten, spricht sie an und signalisiert: „Ich bin für euch da!“ Er ist damit greifbar, erreichbar, ansprechbar. Wer einen Schmerz oder ein Problem hat, findet ein offenes Ohr. Das ist besser als jeder Kummerkasten in irgendeiner Ecke. So ist er immer informiert, er kennt die Leute und hat im Blick, was gerade gut oder schlecht läuft. Das versetzt ihn in die Lage, frühzeitig und rasch reagieren zu können, wenn etwas abzurutschen droht.

Warum tragen diese Eigenschaften eines Leiters zu einem guten Gelingen eines Konfliktes bei, warum machen sie eine Führungskraft konfliktfähig?

Weil zu einer konstruktiven Auseinandersetzung Vertrauen gehört. Nur wenn wir uns als Gegner achten, kann der Konflikt zu einem sinnvollen Ende kommen. Jeder streitet vor allem mit seiner Persönlichkeit (nicht nur mit Worten oder Argumenten). Deshalb spielt es keine geringe Rolle, wer ich als Mensch bin. Einem Leiter, der kaum die oben genannten die Eigenschaften aufweist, geht man lieber aus dem Weg. Konflikte können dann nicht offen ausgetragen werden, sondern nur im Verborgenen, hinter dem Rücken oder auf fiese Weise. Das verschärft einen Konflikt und macht letztlich eine konstruktive Lösung unmöglich. **Deshalb:**

Handeln Sie menschen-orientiert!

Der Mensch kommt vor der Sache. Mitarbeiter sind keine Lohnempfänger und Arbeitnehmer, sondern Partner, die Sie ernst nehmen. Daraus folgt: Sie nehmen sich Zeit für Ihre Leute, hören zu und interessieren sich für Ihre Bedürfnisse. Sie bestimmen nicht über ihren Kopf hinweg, sondern beziehen sie in Entscheidungen mit ein. Auch ihre ganz persönlichen Belange und privaten Sorgen sind Ihnen wichtig. Sie signalisieren den Menschen: Ich achte und respektiere dich!

Handeln Sie sozialverträglich!

Jede Entscheidung soll einen Nutzen für die Menschen haben. Achten Sie auf Ausgleich, wo Einbußen unumgänglich sind. Erklären Sie Ihre Entscheidungen und legen Sie Ihre Gründe ehrlich dar, Ihr Gegenüber muss wissen, woran er ist: Was liegt an ihm, was an den Umständen? Sozialverträglich heißt auch: gerecht – Sie bevorzugen niemand, sondern behandeln alle gleich. Sie achten darauf, dass der Frieden erhalten bleibt, und wehren dem, was zu Unordnung und Missstimmung führt.

Handeln Sie zielorientiert!

Es geht Ihnen darum, die Ziele zu erreichen, die Sie gesetzt haben – nicht um den Erhalt Ihrer Macht. Diesen Zielen muss sich alles andere unterordnen. Und das bedeutet auch: Sie selbst sind nicht das Ziel! Es geht nicht darum, dass Sie Ihren Einflussbereich ausbauen, sondern dass Sie miteinander vorankommen. Nicht *Ihr* Erfolg ist das Wichtigste, sondern der *gemeinsame* Erfolg. Ihre Absicht ist, Ihre Mitarbeiter erfolgreich zu machen und dafür zu sorgen, dass sie die Vorgaben erreichen können.

Handeln Sie integrativ!

Beziehen Sie möglichst alle Menschen mit ein, berücksichtigen Sie auch Gegenmeinungen und Außenseiter. Es liegt an Ihren kreativen Fähigkeiten, ob es gelingt, aus vielen unterschiedlichen Teilen etwas Ganzes zu machen. Was allen dient, ist besser als das, was nur einzelne Interessen berücksichtigt. Lösungen, bei denen die meisten mitgehen können, sind vorteilhafter als solche, wo viele auf der Strecke bleiben. Setzen Sie alles daran, auch die Fußlahmen und Nachzügler aufzusammeln, und helfen Sie mit, dass alle mit ins Boot kommen können.

Handeln Sie ressourcen- und zukunftsorientiert!

Fragen Sie sich: Wo liegen unsere Stärken? Setzen Sie diese ein. Die Gaben und Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiter sind ein wichtiges Potenzial, entdecken Sie es und bringen Sie es zur Entfaltung. Mitarbeiterentwicklung durch Ermutigung, Fortbildung und gute Erfahrungen sind Investitionen in die Zukunft. Überlegen Sie, wie die Mitarbeiter ihren Verantwortungsbereich weiter ausbauen können: Wie können sie das, was sie haben, so einsetzen, dass es sich vermehrt und die Zukunft sichert?

Das sind alles Handlungsanweisungen, die dazu dienen, dem Leben in Ihrem Zuständigkeitsbereich Entfaltungsspielraum zu geben. Sie werden sehen: Wo diese Werte das Miteinander bestimmen, lässt es sich gut leben und arbeiten, herrscht Fröhlichkeit, Spontaneität und Zuversicht. Konflikte sind in einem solchen Umfeld – das Sie prägen! – gut zu bewältigen, ohne dass sie sich negativ auswirken.

2. Grundlagen für Teamleitung in christlichen Gemeinden

a. Grundsätze

1. Leitungsaufgabe ist Gottesdienst: Das Leitungsgremium ist im Namen Gottes zusammen und macht sich das auch immer wieder bewusst.
2. Jedes Mitglied des Gremiums ist von Gott beschenkt: Das Gemeinsame suchen statt sich im Unterschiedlichen festfahren.
3. Ein gemeinsames Bewusstsein entwickeln: Wer sind wir?
4. Eigene Wünsche auf dem Altar Gottes opfern (1. Mose 22, 1-17 und Römer 12,1): Es geht nicht darum, seine Individualität zu verwirklichen.
5. Es geht nicht um menschliche Weisheit oder natürliche Durchsetzungskraft, sondern Gottes Willen in jeder Angelegenheit zu suchen und gehorsam zu sein.
6. Ratlosigkeit zugeben und nicht wegdiskutieren, sondern vor Gott bringen: Die gemeinsame Schwäche bekennen – einander und vor Gott.
7. Jede Entscheidung soll dazu beitragen, dass Gott verherrlicht wird (Römer 11, 33+36).
8. Einfache Dinge bevorzugen und komplizierte Modelle meiden: Gremienarbeit bedeutet „Leben“, nicht Schlaf oder Tod oder „virtuelle“ (künstliche) Existenz.
9. Die Folge von guten und richtigen Entscheidungen ist Ruhe und Frieden (innen und außen).
10. Jede Bewegung nach vorn ist Grund zur Dankbarkeit Gott gegenüber („Opfert Gott Dank!“). Dank erzeugt Zufriedenheit und Frieden.

b. Grundregeln:

1. Wir gehen vorbereitet in die Sitzung.
2. Wir hören intensiv aufeinander.
3. Jeder Tagesordnungspunkt sollte ein bis zwei namentliche Unterstützer haben.
4. Bei jedem Tagesordnungspunkt sollte geprüft werden:
 - Ist die Sache dran?
 - Warum bringe ich ihn ein (was sind meine Motive)?
 - Was will ich erreichen?
 - Wie sehen die voraussichtlichen Folgen/Reaktionen aus?
5. Bei jedem Vorschlag werden auch die Interessen genannt, die dahinterstehen, damit die anderen nicht auf Vermutungen über meine Beweggründe angewiesen sind.
6. Es wird ehrlich miteinander geredet.
7. Persönliche und gefühlsmäßige Störungen dürfen angesprochen werden.

Fragen: *Welche Regeln gelten bei uns? Wie leben wir sie? Wer achtet auf ihre Umsetzung?*

Aufgabe: *Legen Sie die Grundsätze, Regeln und Werte fest, die Ihnen wichtig sind:*

.....

.....

.....

.....

.....

c. Was die Versammlung der christlichen Leiter in der Apostelgeschichte auszeichnet:

Siehe Apostelgeschichte 1, 12-26 / 6, 1-6 / 11, 1-18 / 15, 1-35

1. Pluralität (Männer, Frauen, Apostel, Älteste, Griechen, Juden, unterschiedliche Meinungen).
2. Offenheit (es geschah nichts im Verborgenen).
3. Sie begegneten sich mit Respekt und herzlicher Gastfreundschaft – auch Konflikte trübten die Freude nicht.
4. Die Entscheidungen, die getroffen werden sollten, wurden in einfachen Worten verständlich gemacht. Auch kontroverse Dinge wurden offen und ehrlich ausgesprochen. Es wurde nichts verschleiert, sondern die Probleme „auf den Punkt gebracht“.
5. Zu jedem Punkt wurde eine bestimmte „Geschichte“ erzählt (Judas, Witwen, Kornelius, Situation in Antiochien). Dadurch wurden die Umstände und die dahinterliegenden Interessen deutlich.
6. Biblische Werte und Richtlinien waren die Grundlage der Entscheidungen.
7. Gnade, Vergebung und Liebe gingen vor Tradition und Prinzipien.
8. Der Heilige Geist als die schöpferische Kraft Gottes durfte uneingeschränkt handeln: Grundlegend war die Bitte um Weisheit und die Leitung des Heiligen Geistes.
9. Es wurde gemeinsam nach dem Willen Gottes gefragt und auf Gott gehört.
10. Die Ergebnisse der anstehenden Entscheidungen wurden von Menschen mit der besonderen Gabe der Weisheit vorgeschlagen, aber einvernehmlich getroffen.
11. Gebet, Gottesdienst und Gotteslob begleiteten die Versammlungen.
12. Entscheidungen wurden umgesetzt und im Gebet bekräftigt. Es wurden Menschen bestimmt und eingesetzt, die für die Umsetzung verantwortlich waren.

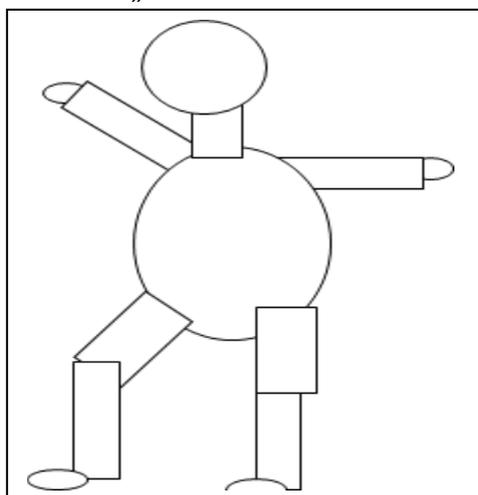
d. Ein geistliches Leitungsgremium soll sich nicht der Welt gleichstellen.

Siehe Römer 12,2

1. Ein geistliches Gremium hat eigene geistliche Richtlinien und Werte auf biblischer Grundlage.
2. Es soll ein Schutzraum sein, in den die Welt mit ihren Bedingungen nicht einbrechen und sich des Gremiums bemächtigen kann. Dazu ist Wachsamkeit nötig!
3. Es geht nicht um Ehre, Macht, Ansehen und Selbstverwirklichung der einzelnen Mitglieder.
4. Es geht nicht um Profit, Wettbewerb, Konsum, Image.
5. Finanzielle Dinge dürfen nicht den größten Stellenwert einnehmen (fehlende Finanzmittel sind ein Grund zum Gebet und zur Bitte um Spenden). Keine aggressiven Geldbeschaffungsmethoden und „graue“ Geldgeschäfte.
6. Wachsamkeit gegenüber Trends, Modeströmungen und gesellschaftliche Entwicklungen – dazu gehört jedoch auch, informiert zu sein.
7. Auch hintergründige (eigene) Wünsche und Hoffnungen und die Erwartungen der Gemeinde müssen immer wieder auf ihre Motive geprüft und hinterfragt werden. (Leistungsdruck, „weltliche“ Erwartungen).
8. Machtstrukturen und Basisdemokratie müssen aufeinander bezogen werden.
(Hat die Gemeinde Kontrolle über das Leitungsgremium oder macht das Gremium, was es will? Besitzt eine Person oder eine Interessengruppe zu viel Macht und Einfluss?)
9. Wird egoistisch gearbeitet oder werden die Nöte der Schwachen gesehen?
Ist die ganze Gemeinde im Blick – oder nur einzelne (einflussreiche) Gruppen?
Werden Minderheiten und Gruppen ohne Lobby „bedient“?
Geht es um „Menschendienerei“ oder um einen wirklichen Dienst im Sinne Jesu?
10. Wird auf den Erfolg geschaut statt auf Richtigkeit?
Es ist nicht unbedingt das richtig, was auch erfolgreich ist.
11. Die Mitglieder des Gremiums sind geistliche Leiter (Pastoren=Hirten) und nicht Manager.
12. Ein geistliches Gremium ist kein „Parlament“, kein politisches Gremium, sondern Teil des Leibes Christi: Freude, Leben und Liebe gehen vor bürokratischen Richtlinien, Regeln und Routine.

Frage: Wie kann ein Leitungsgremium ein „Teil des Leibes Christi“ sein? Was heißt das, wie sieht das aus?

Aufgabe: In der Bibel wird die Gemeinde als Leib beschrieben (1. Korinther 12). Welche Funktion hat die Leitung in diesem Leib? Das Haupt ist Jesus Christus (Epheser 1,22 und 5,15) – wo ist der Platz der Leitung? Malen Sie ein Bild von dem Leib „Gemeinde“ und zeichnen Sie die Leitung ein:



e. Ein geistliches Gremium ist ...

1. ... eine Gemeinschaft von Nachfolgern Jesu (in Gehorsam und im Vertrauen).
2. ... die Gemeinschaft von geheilten und begnadigten Sündern.
3. ... die Gemeinschaft von Menschen, die von Gott geliebt sind.
4. ... ein Kreis von Gott mit besonderen Gaben beschenkten Menschen.
5. ... eine Gemeinschaft von Menschen mit prophetischer (Ein-)Sicht, das Reich Gottes zu sehen, die auf die Weisheit Gottes angewiesen sind und in Liebe handeln.
6. ... ein Teil des Leibes Christi mit der Aufgabe, dem ganzen Leib zu dienen.
7. ... eine Dienstgemeinschaft (füreinander und für die Gemeinde).
8. ... in großer Abhängigkeit zum „Haupt“ Jesus Christus, in ihm sind alle Dinge beschlossen und vollendet (=perfekt).
9. ... ein Gremium, das nicht alles im Griff hat, weil es abhängig ist von den Plänen Gottes und seinem Handeln.
10. ... eine Priesterschaft, die betet und segnet und in Fürbitte für die Gemeinde vor Gott kommt.
11. ... bemüht um Konfliktlösungen in Liebe und Barmherzigkeit.
12. ... bemüht um Entscheidungen, die alle mittragen können (Einmütigkeit).
13. ... eine Vermittlungsstelle, um Gottes Gaben auszuteilen, um Mitarbeiter zu beauftragen und zu bevollmächtigen.
14. ... eine Familie: Jeder kann seine persönliche Befindlichkeit einbringen, damit füreinander gebetet werden kann; man interessiert sich füreinander und nimmt sich gegenseitig wahr.

Die Bibel meint: 1. Petrus 5, 1-9

Die Ältesten unter euch ermahne ich, der Mitalteste und Zeuge der Leiden Christi, der ich auch teilhabe an der Herrlichkeit, die offenbart werden soll: Weidet die Herde Gottes, die euch anbefohlen ist, und achtet auf sie, nicht gezwungen, sondern freiwillig, wie es Gott gefällt, nicht um schändlichen Gewinns willen, sondern von Herzensgrund, nicht als solche, die über die Gemeinden herrschen, sondern als Vorbilder der Herde. So werdet ihr, wenn erscheinen wird der Erzhirte, die unverwelkliche Krone der Herrlichkeit empfangen.

Desgleichen ihr Jüngeren, ordnet euch den Ältesten unter. Alle aber miteinander bekleidet euch mit Demut; denn Gott widersteht den Hochmütigen, aber den Demütigen gibt er Gnade.

So demütigt euch nun unter die gewaltige Hand Gottes, damit er euch erhöhe zu seiner Zeit.

Alle eure Sorge werft auf ihn; denn er sorgt für euch.

Seid nüchtern und wacht; denn euer Widersacher, der Teufel, geht umher wie ein brüllender Löwe und sucht, wen er verschlinge. Dem widersteht, fest im Glauben, und wisst, dass ebendieselben Leiden über eure Brüder und Schwestern in der Welt kommen.

Aufgabe: Was ist nach Ihrer Meinung nötig, damit geistliche Leitung in einer Gemeinde ausgeübt werden kann? Listen Sie 5 Punkte auf:

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....

3. Entscheidungen treffen im Hören auf Gott

a. Voraussetzung:

- Jeder muss vertraut darin sein, die Stimme Gottes zu verstehen.
- Jeder muss sich klar sein, was seine Hintergründe und Motive für die Entscheidung sind: positive und negative.
- Auf Jesus schauen, sich mit Jesus verbinden.
- Damit rechnen, dass Jesus heute redet.
- Bereitschaft, in Einheit einen Konsens finden zu wollen.

b. Möglicher Ablauf:

1. Verstandesebene: Alle Daten sammeln, sortieren, alle Informationen verwerten.
2. Kommunikationsebene: Alle Informationen weitergeben, sie so weitergeben, dass alle sie verstehen.
3. Verständigungsebene: Welche Werte sind wichtig?
Nach welchen Leitlinien gehen wir vor?
Um welche Frage geht es konkret?
4. Analytische Ebene: Alle Möglichkeiten werden ausgeschlossen, die nicht mit den Leitlinien vereinbar sind.
5. Intuitive Ebene:
 - a. Stille und Gebet (alle Fakten werden vor Gott gebracht)
 - b. jeder erklärt seinen Eindruck (ohne Diskussion, nur Rückfragen sind erlaubt)
 - c. jeder betet für sich, betrachtet jede Position und sucht das Gute in jeder Aussage – abwägen, was am besten ist
 - d. zusammenkommen: jeder bringt mit, was er am besten findet – notieren (nur Gutes nennen)
 - e. Gebet der Einzelnen: in großer Offenheit und Erwartung
 - f. Ergebnisse werden zusammengetragen, welches Ergebnis findet die Unterstützung aller?
Bei keiner Unterstützung: Worin liegen die Blockaden?
6. Ergebnisebene: Sind alle mit einig?
Wird das Ergebnis der Sache gerecht?
Welche Folgen, Schritte sind nötig?
7. Testphase: Bestätigt Gott die Entscheidung?
Wird die Entscheidung von der Gemeinde angenommen?
Kehrt Ruhe und Friede ein?

c. Überprüfen:

- Passt das Reden Gottes in die bisherige Geschichte?
- Stimmt das Reden mit der Bibel überein?
- Verletzt das Ergebnis Werte, Menschen, Moral?
- Was sind die wahrscheinlichen Folgen (materiell, immateriell)?
- Wie reagiert meine Umwelt darauf?
- Ist die Entscheidung plausibel und verständlich?
- Was geschieht mit denen, die diese Entscheidung nicht nachvollziehen können?

d. EINSICHT in die Pläne Gottes gewinnen

EINSICHT beruht nicht auf konsensmäßiger Übereinstimmung.

EINSICHT ist kein politischer Prozess.

EINSICHT ist keine logische, rationale, ordentliche Übung.

Jeder hat ein Stück der Weisheit Gottes. Dieses Stückchen herausholen und zusammentragen.

Starke Leute müssen sich dabei zurückhalten und den Schwächeren, Langsameren, Zurückhaltenden eine Chance geben, ihren Teil beizutragen.

EINSICHT hängt damit zusammen, dass man eine Entscheidung trifft und andere Dinge damit ausschließt.

EINSICHT ist oft „einfach da“!

EINSICHT bedeutet:

Sehen oder wissen oder bestätigt bekommen, was „Sache“ ist, was gerade stattfindet.

Die Bewegung Gottes wahrnehmen und dadurch auch verstehen, wohin sich etwas entwickelt.

Die Dinge aus der Perspektive Gottes sehen.

Die Dinge zur „Entfaltung bringen“ wie Popcorn: Es platzt etwas auf, hat eine andere Form und ist genießbar. Die kleinen Bruchteile Gottes freilegen (von Erde und Schmutz befreien, wie ein Archäologe mit Löffel und Zahnbürste).

e. Was kann der Einzelne im Leitungsgremium einbringen?

Gefühle (positive und negative):

Wie geht es mir vor – während – nach der Sitzung?

Was lösen die entsprechenden Themen aus?

Welche Empfindungen habe ich im Blick auf bestimmte Personen?

Innere Blockaden feststellen und benennen (auch wenn sie noch nicht klar sind!)

Die eigene Situation, Nöte, Fragen, Probleme:

Was belastet mich? Wie kommen wir zu einem menschlichen, brüderlichen Umgang miteinander?

Wenn man einen Zugang zu den eigenen Nöten hat, sie benennt und bearbeitet, kann man auch die Nöte der Gemeinde wahrnehmen. Dadurch ist die Arbeit im Leitungskreis nicht abgehoben und unwirklich. Wenn man selber Gemeinschaft lebt und miteinander Sorgen teilt, dann hat man auch ein Gefühl für die Gemeinschaft in der Gemeinde und für ihre Sorgen und Probleme.

Geistliche Prägungen und eigene Glaubensüberzeugungen:

Wenn ich meine eigene geistliche Prägung mitteile und lebe, kann ich auch die Meinung der anderen tolerieren und annehmen. Unterschiedliche Prägungen bereichern, man lernt voneinander. Wenn es gelingt, im Leitungsgremium die gegenseitigen Unterschiedlichkeiten anzunehmen, kann man das auch im Kontext der Gemeinde. Denn wenn im Leitungsgremium verschiedene Prägungen gegeneinander kämpfen, setzt sich das in der Gemeinde fort. Eine Hilfe ist es, sich zu erzählen, wie man zu der eigenen geistlichen Prägung kam und wie sie sich entwickelt hat.

Die eigene Persönlichkeit: Reife, Charakter, Kenntnisse:

Die eigene Persönlichkeit formt sich aufgrund von Werten, konkreten Erfahrungen, Traditionen, persönlichen (biografischen) Wurzeln. Dadurch können Dinge bewertet und eingeordnet und Entscheidungen getroffen werden. Durch eine eigene Identität (= Selbstbewusstsein) kann man auch in einzelnen Fällen zurückstehen, nachgeben und „den anderen höher achten als sich selbst“ (Phil. 2,3).

4. Aufgaben der Teamleitung

a. Grundlagen

Die Leitung gibt Schutz, damit Vertrauen entstehen kann

Die Leitung ist dafür da, der Gemeinde einen Schutzraum zu geben, in dem Beziehungen gelebt werden können. Der Schutzrahmen bedeutet: Es sind Regeln nötig, es gibt Grenzen, die nicht überschritten werden dürfen, es ist klar, wer man ist und wer nicht. Leitung prägt die Identität der Gemeinde, das Selbstverständnis. Ist die Leitung schwach, weiß die Gemeinde nicht, wer sie ist. Hier sind Konflikte vorprogrammiert, denn jeder definiert sich und „seine“ Gemeinde nach seinem Belieben, eigene Begehrlichkeiten wachsen. Leitung hat eine ausgesprochene Wächterfunktion. Sie muss genau beobachten, was in der Gemeinde läuft, und beurteilen, ob das richtig ist oder nicht. Notfalls muss sie entschlossen eingreifen und gegensteuern.

Die Leitung hat die Aufgabe, den Kurs der Gemeinde zu bestimmen

Die Gemeindeleitung legt Ziele und Perspektiven fest. Sie gibt die Richtung vor und hilft damit allen Gemeindegliedern, sich dorthin zu konzentrieren. Wo das nicht passiert, macht jeder, was er will, zerfällt die Gemeinde in viele Interessengruppen. Die Leitung bestimmt die Zukunft der Gemeinde und alles, was sie entscheidet, prägt den Kurs. Es *muss* vorangehen, es *wird* Veränderungen geben, es geht um die Zukunft! Denn nie kann sich eine Gemeinde aus der Vergangenheit rechtfertigen und nur das Bestehende bewahren, das wäre zu wenig. Zukunft bedeutet Entwicklung, Wachstum und deswegen auch Veränderung.

Die Leitung sorgt dafür, dass Wachstum möglich ist

Dabei geht es nicht an erster Stelle um quantitatives Wachstum (wie überall in unserer Gesellschaft). Wachstum ist in der christlichen Gemeinde heute vor allem qualitatives Wachstum, eine Investition in Beziehungen: Es soll gut sein unter uns. Unser Verhalten soll so sein, dass Menschen gern zu uns kommen. Wir wollen, dass Menschen gerettet werden und ganzheitliche Heilung erfahren. Wir wollen die Gottesbeziehung leben und stärken, damit Gottes Gegenwart unter uns erfahrbar wird. Das ist eine riesige Herausforderung! Man kann keinen Menschen vor dem Ertrinken retten, ohne dabei selbst nass zu werden, und wer auf dem Weg der Heilung ist, erlebt Schmerzen und ist empfindlich. Konsequenz und Klarheit sind gefragt, hinstehen, durchhalten, nicht nachgeben. Das ist Aufgabe der Leitung.

Die Leitung hat die Aufgabe, die Gemeinde zu verwalten

Ein weiterer Schwerpunkt der Leitungsarbeit ist natürlich das administrative Geschäft. Aber hier muss die Leitung aufpassen, dass sie sich nicht im Klein-Klein der Verwaltung verliert, weil diese Arbeit angeblich dringlicher (aber nicht wichtiger) ist und nicht so riskant wie Veränderungsprozesse. Manche Leitungsteams halten sich mit Vorliebe in diesen Bereichen auf – vielleicht weil sie dann keine unbequemen Entscheidungen treffen müssen. Aber die kommen unweigerlich! Verwalten heißt: gestalten. Jede administrative Entscheidung ist ein Schritt auf das geistliche Ziel hin, das sich die Gemeinde gegeben hat.

Aufgabe: Notieren Sie die Ziele Ihrer Gemeinde und welche Konsequenzen sich aus der Umsetzung dieser Ziele ergeben (am besten auf einem extra Blatt):

.....

.....

.....

.....

b. Die ersten „kleinen“ Schritte zum Ziel

1. Schutzraum schaffen.

Nichts verlangen, sondern nur geben.
Gute Bedingungen zum Wachstum schaffen.
Gründliche Analyse der Situation.
Kein Erwartungsdruck – von der jeweiligen Situation ausgehen.

2. Zeit lassen.

Kein Zeitdruck, reifen lassen.
Zeit füreinander haben (Unternehmungen, miteinander essen, einander dienen).
Sich kennenlernen (Gaben, Berufungen, Fähigkeiten, Perspektiven).
Zueinander finden, Gemeinschaft bauen.
Gemeinsamen „Mythos“ entwickeln.

3. Kommunikation.

Miteinander reden, miteinander schweigen, miteinander auf Gott hören.
Sich austauschen:
Wo stehen wir?
Wo kommen wir her?
Wohin wollen wir?

4. Abschied nehmen.

Altes zurücklassen, Entscheidungen treffen.
Von was wenden wir uns ab?
Was lassen wir zurück?
Trauern.

5. Ziele entwickeln.

Was ist unser Ziel ...
... unsere Vision
... Auftrag?
Gemeinsames Leitbild ...
... und „mission statement“ (Sendung) erarbeiten.

6. Klare und eindeutige Schritte vereinbaren.

Zwischenziele finden.
Strukturen schaffen (intern und extern).
Vorgehen bei Konflikten und Uneinigkeit klären.
Leitung bestimmen und ihr ein klares Mandat geben.

c. In die Zukunft führen

Wer führen will, muss wissen wohin. Allerdings ist der Blick in die Zukunft immer reine Spekulation. Niemand weiß, was kommen wird. Wir können nur die heutigen Entwicklungen in die Zukunft hinein verlängern und uns ausmalen, wie es weitergehen würde, wenn alles so weiterläuft, wie bisher. Aber es könnte auch sein, dass gravierende Umbrüche, Abbrüche und tiefgreifende Veränderungen geschehen und damit die Prognosen, die auf den gegenwärtigen Werten beruhen, sich als völlig falsch erweisen.

Die Welt ist unberechenbar geworden. Das macht Voraussagen schwierig. Die Unberechenbarkeit liegt daran, dass das Zusammenspiel aller Einzelteile einer globalen Welt sich als sehr komplex und undurchschaubar erweist. Das heißt: Die Welt ist komplexer geworden und mehr ihren Eigendyna-

miken ausgeliefert, die nach unvorhersehbaren Gesetzmäßigkeiten ablaufen – oder auch alle Gesetzmäßigkeiten durchkreuzen. Es gibt weniger Möglichkeiten der Kontrolle, die Planbarkeit des Lebens nimmt ab.

Die Entscheidungsprozesse werden komplexer. Es ist bei einer verwirrenden Fülle unterschiedlichster Möglichkeiten gar nicht so eindeutig, wie ein gutes Ergebnis aussehen könnte. Gleichzeitig sind Absprachen und Abstimmungen nötig, Alleingänge nicht möglich. Die gemeinsame Verständigung und genaue Klärung der Faktenlage kostet viel Zeit und erzeugt einen hohen Aufwand: Man muss sich die unterschiedlichen Sichtweisen erklären, begründen, warum man für eine bestimmte Option plädiert, und seine Position darstellen.

Jeder ist eingebunden in die größeren Zusammenhänge. Die Vorstellung eines selbstbestimmten Lebens ist eine Farce. Die einzige Möglichkeit ist, sich den Umständen anzupassen und zu tun, was jetzt gerade möglich wird. In dem jeweiligen Augenblick leben, die Herausforderungen und Chancen des momentanen Augenblicks wahrnehmen – das wird die Kunst sein, die wir in Zukunft wieder ausüben müssen. Das bedeutet: Keine großen Pläne machen – und wenn doch, dann bereit sein, sie je nach Notwendigkeit umzuwerfen. Sehr aufmerksam sein für das, was sich jetzt gerade tut, und herausfinden, wie man am besten darauf reagieren kann.

Entscheidungen „aus dem Bauch heraus“ werden zunehmen, weil man anders gar nicht mehr entscheiden kann. Es fehlen objektive, verlässliche Kriterien für morgen. Alles muss jetzt, gleich, sofort und einfach geschehen. Weil das nicht funktioniert, ist man permanent unzufrieden: Gibt es noch eine bessere Lösung? Habe ich das Optimale herausgeholt? Hätte ich anders entscheiden müssen?

Die Angst vor der Zukunft macht sich breit. Sie ist die Angst vor dem Leben, denn das Leben entwickelt sich selbstständig auf eigene Weise. So bleiben viele Menschen im Jetzt, weil sie sich den Schritt ins Morgen nicht zutrauen. Besonders viele junge Menschen fürchten den Schritt ins Leben und richten sich deshalb in ihrem gegenwärtigen Zustand ein: in einem Zustand der Verantwortungslosigkeit, des momentanen Genusses und der einfachen Lösungen.

Trotz dieser schwierigen Umstände ist die Leitung herausgefordert, Entscheidungen zu treffen. Sie kann sich nicht verweigern, in Panik ausbrechen, auf den Status quo berufen oder vielleicht sogar in die Vergangenheit flüchten. Sie trifft die Entscheidungen nach Abwägen aller Möglichkeiten mutig und im Vertrauen auf Gott. Sie riskiert es, Fehler zu machen – denn das ist besser als nichts zu tun. Sie riskiert es, nicht verstanden oder missverstanden zu werden. Aber alles, was sie tut, tut sie in der Fürsorge für die Menschen, für die sie verantwortlich ist, und in der Umsetzung des Auftrags Gottes für seine Gemeinde.

Die Leitung weiß: Es kommt nicht auf ihre Macht, auf ihren Einfluss, auf ihre Vollkommenheit, auf ihr Wissen oder auf ihre Fähigkeiten an – sondern allein darauf, dass sie ihre Kraft und ihr Gelassenheit daraus gewinnt, dass sie Jesus entgegengeht, der seiner Gemeinde entgegenkommt. Im Vorangehen trifft sie auf ihn. Sie erwartet ihn und rechnet mit ihm – und dort wo sie ihm begegnet, beginnt die Zukunft. Sie trifft auf Jesus dort, wo das Chaos am größten ist, die Ansprüche am lautesten formuliert werden, die Komplexität am bedrohlichsten erscheint. Dort findet sie ihn – und alles ist anders, denn er ordnet die Zukunft auf seine gute Weise.

Buchhinweis: Johannes Stockmayer, Christsein in nachchristlichen Zeiten – Wir erwarten einen neuen Himmel und eine neue Erde, Bruchsal 2016

d. Die Leitung beteiligt die Gemeinde

Gesprächskultur

Immer mehr fordern Gemeinden Transparenz. Sie akzeptieren es nicht, dass sich ihre Leitung hinter verschlossenen Türen trifft und sie nichts davon mitbekommen – oder erst informiert werden, wenn die Entscheidungen bereits getroffen sind. Sie verlangen mehr Mitsprache. Sie wollen mitbeteiligt sein, möglichst von Anfang an.

Entscheidungen, die von allen getroffen werden sollen, verlangen eine gute Vorbereitung und eine straffe Gesprächsleitung, sonst laufen die Diskussionen im Großen aus dem Ruder. Ist Ihre Gemeinde insgesamt gesprächsfähig? Wenn nicht, muss sie es lernen. Ein Gespräch, an dem mehr als 7 Menschen teilnehmen, braucht Disziplin und eine konsequente Leitung, sonst ist Unzufriedenheit vorprogrammiert.

Das Gespräch in der großen Runde einer Gemeinde braucht noch viel mehr als jedes andere Gespräch aufmerksame Ohren, behutsames Reden und selbstbeherrschte Teilnehmer. Außerdem einen Freiraum, damit auch über schwierige Punkte geredet werden kann, und die Sicherheit, Gefühle anzusprechen. Dies gelingt nur, wenn man einander mit Respekt und gegenseitiger Wertschätzung begegnet, denn jeder hat seine eigenen schlüssigen Gründe für seine Meinung. Man hält den Mund, wenn die Stimmung kippt, lässt sich stehen und akzeptiert die Unterschiede. Wenn nicht, bringt auch das Gespräch in der großen Runde kein Ergebnis. Manchmal ist es einfach weise zu schweigen, weil jedes Wort die Lage nur verschärfen und komplizieren würde.

Transparenz ist nicht immer angesagt, sie hat Grenzen. Wo die Privatsphäre eines Menschen betroffen ist und es um persönliche Angelegenheiten geht, ist das keine Sache einer breiten Öffentlichkeit. Eine Gemeinde muss es akzeptieren, wenn sie keine genauen Auskünfte erhält, wenn es Personalfragen, Gehaltsabsprachen oder seelsorgerliche Bereiche betrifft.

Vertrauen in die Leitung

Die Grundsatzfrage ist, warum die Gemeinde eine Leitung gewählt hat, wenn sie doch überall mitentscheiden will: Hat sie kein Vertrauen in die Leitung? Hat sie der Leitung kein starkes Mandat gegeben? Ist die Leitung schwach oder fällt sie ganz aus? Nimmt die Gemeinde aufgrund von Verunsicherung oder Unzufriedenheit die Entscheidungsprozesse in die Hand? Kann sich die Leitung nicht einigen? Herrschen zu starke Unterschiede in der Gemeinde vor, sodass jeder etwas anderes will?

Es ist normalerweise so, dass die Gemeinde eine Leitung gewählt hat, der sie vertraut. Diese bekommt ein klares Mandat, um auch unbequeme Entscheidungen treffen zu können. Die Leitung vertritt die Gemeinde, spricht für sie (wenn es auch viele unterschiedliche Stimmen gibt). In der Leitung sind Vertreter unterschiedlicher Gemeindebereiche. Stellvertretend für die Gemeinde beraten sie und kommen zu ihren Beschlüssen. Sie entscheiden zum Wohl der ganzen Gemeinde. Die Gemeinde fühlt sich sicher und versorgt.

Ist das nicht so und hat die Leitung nicht das Vertrauen der Gemeindeglieder, die sie vertreten soll, ist es besser, sie tritt zurück und fordert zu einer Neuwahl auf.

Wer informiert ist, kann mittragen

Jede Leitung ist gut beraten, wenn sie die ganze Gemeinde möglichst frühzeitig in ihre Überlegungen mit einbezieht. Die Gemeinde soll wissen, über was die Leitung nachdenkt, um eventuell die eigenen Ideen beisteuern zu können. Mündige Gemeindeglieder wollen mitbeteiligt werden. Das muss ja nicht infrage stellen, dass die Entscheidungsbefugnis bei der Leitung bleibt und sie das letzte und entscheidende Wort hat.

Manchmal erlebt ein Leitungsteam ein böses Erwachen, wenn es lange hinter verschlossenen Türen tagt, alles gut und sorgfältig überlegt, zu Entscheidungen findet und dann die Gemeinde vor vollendete Tatsachen stellt. Die Leitung dachte, dass sie mit ihren Beschlüssen nun den Gemeindegliedern ein Geschenk macht, das dankbar aufgenommen wird. Aber die Gemeinde reagiert abweisend, verärgert oder sogar richtig böse. Was ist passiert?

1. Vielleicht hat die Leitung ihre Entscheidung schlecht verkauft, ihre Begründung kam nicht rüber, sie konnte kein Verständnis für ihre Maßnahmen wecken. Das zeigt, dass es nicht genügt, nur Entscheidungen zu treffen, sondern dass es genauso wichtig ist, sie dann auch zu vermitteln. Hier ist Fingerspitzengefühl, Diplomatie und totale Offenheit nötig. Manchmal fehlt genau das und man wundert sich dann, warum etwas, was so gut gedacht war, doch so danebengeht. Wir sollten in unseren Gemeinden besser darin werden, auch komplexe Inhalte so dazustellen, dass sie verstanden und angenommen werden können und dabei Vertrauen wächst (nicht abnimmt).

2. Vielleicht werden die Entscheidungen der Leitung deshalb von einem Teil der Gemeinde abgelehnt, weil er sich übergangen fühlt. Immer wieder muss sie sich überlegen: Wen müssen wir informieren? Wer muss über diesen Prozess Bescheid wissen oder mit einbezogen werden? Es ist nur zu verständlich, wenn Mitarbeiter der Gemeinde mit Ablehnung reagieren, weil die Leitung eine Entscheidung getroffen hat, die ihren Bereich betrifft. Im schlimmsten Fall reagieren sie dann mit Trotz und Verweigerung: Der Beschluss kann ganz gut sein, aber er wird nicht zu ihrer Sache, weil sie nicht gefragt und mitbeteiligt wurden.

3. Vielleicht gibt es tatsächlich noch eine bessere Idee und die Leitung ist nicht darauf gekommen, weil sie in ihrem Elfenbeinturm getagt hat. Es ist peinlich, wenn ein Leitungsteam nach langen nächtlichen Sitzungen zu einem Ergebnis gekommen ist und Gemeindeglieder machen einen noch viel besseren Vorschlag. Hätte sie doch nur schon vorher die Gemeinde beteiligt und um ihre Vorschläge gebeten!

Das Gemeindeforum

Vorschlag: Führen Sie in Ihrer Gemeinde regelmäßig **Gemeindeforen** ein.

Es gibt drei verschiedene Zielrichtungen für ein Gemeindeforum:

1. Die Gemeinde trifft sich und jeder darf mitteilen, wie es ihm in der Gemeinde gerade geht. Jeder darf Vorschläge für Veränderungen machen. Alles darf angesprochen werden. Aber es geht dabei nur darum, sich zu äußern. Über die Beiträge der Einzelnen wird nicht diskutiert. Das ist die offenste Form eines Gemeindeforums, es empfiehlt sich, es einmal im Jahr durchzuführen.

2. Es findet ein Gemeindeforum zu einem konkreten Problem statt. Jeder darf seine Ideen nennen und Vorschläge machen, wie die Lösung dazu aussehen könnte. Alle Gedanken sind erlaubt. Auch hier wird nicht über die Sache diskutiert. Es werden nun in einer Art Brainstorming die Gedanken gesammelt, gehört und aufgelistet. Die Leitung nimmt die Listen mit den Vorschlägen mit, wählt aus und entscheidet.

*3. Bei dieser Form eines Gemeindeforums geht es um eine konkrete Entscheidung, ein Entweder-oder. Die Leitung präsentiert die Alternativen und fordert die Gemeinde dazu auf, Stellung zu nehmen. Es werden nun Argumente dafür und dagegen gesammelt. Ist zu Pro und Kontra alles gesagt, wird eine Trendabstimmung vorgenommen. Nun weiß die Leitung, wie die Gemeinde in dieser Frage denkt, und kann entscheiden. Aber **sie** entscheidet!*

Die Gemeinde muss wissen, um was es geht, wenn sie sich zu einem Forum trifft (um Variante 1, 2 oder 3). Die Zielsetzungen dürfen nicht verwischt werden. Die Gemeinde diskutiert und die Leitung entscheidet. Das wird von allen so akzeptiert. Denn die Leitung hat dazu ein eindeutiges und starkes Mandat.

e. Die Gemeinde und ihre Leitung

Leitung und Gemeinde bilden eine Einheit. Die Leitung ist in die Gemeinde eingebettet und diese wiederum stellt sich um die Leiter. Jeder achtet darauf, dass Leitung und Gemeinde nicht gegeneinanderstehen, sondern dass beide gemeinsam eine Einheit sind.

Deshalb ist für die Leitung wichtig:

- Die Leitung ist von der Gemeinde gewählt und eingesetzt und mit dem Mandat Gottes versehen.
- Nicht menschliche Qualitäten spielen die entscheidende Rolle (obwohl sie auch wichtig sind), sondern die Abhängigkeit von Gott in Schwachheit und Bedürftigkeit.
- Leiter müssen nicht perfekt sein, sie dürfen Fehler machen und sollen sie zugeben können.
- Jeder Leiter hat seinen eigenen Leitungsstil, der seinen Gaben entspricht (seelsorgerlich, hirtlich, prophetisch, lehrend, ermahnend, organisatorisch usw.).
- Jeder Leiter bedarf der Ergänzung durch andere.
- Die Leiter sind deshalb in ein Team eingebunden, akzeptieren sich in ihrer Unterschiedlichkeit und achten auf Einheit untereinander.
- Die Leiter hören auf Kritik, prüfen sie und lassen sich korrigieren.
- Die Leiter nehmen jedes Gemeindeglied wahr, geben Wertschätzung und Beachtung.
- Sie zeigen ihr Herz und machen deutlich, dass ihnen die Gemeinde wichtig ist. Sie leben in der Hingabe gegenüber Gott und dienen der Gemeinde und jedem einzelnen Gemeindeglied.
- Zu ihrer wichtigsten Aufgaben gehört es, dafür zu sorgen, dass jeder seine Gaben entdecken, entfalten und einsetzen kann. Sie bevollmächtigen Mitarbeiter zum Dienst und setzen sie ein.
- Die Leiter achten auf die Einheit der Gemeinde. Ihnen gehört das letzte Wort, sie treffen die nötigen Entscheidungen und legen das weitere Vorgehen fest. Sie tragen dafür die Verantwortung vor Gott und vor den Menschen.
- Zu ihren Aufgaben gehören deshalb auch richtungsweisende und ermahnende Worte, bis hin zum Ausschluss von Gemeindegliedern aus der Gemeinde (nach gründlicher Prüfung und Beratung), um die geistliche Ordnung der Gemeinde zu schützen und Unordnung zu wehren.

Deshalb ist für die Gemeinde wichtig:

- Die Gemeinde wählt ihre Leiter und setzt sie ein.
- Die Leiter werden geachtet, ihnen wird mit Respekt, Freundlichkeit und Vertrauen begegnet.
- Die Gemeinde hört auf ihre Leiter und nimmt ihre Weisungen ernst. Auch unangenehme Entscheidungen ordnet sie sich unter, wenn deutlich ist, dass sie zum Wohl der ganzen Gemeinde getroffen wurden.
- Die Gemeinde gibt der Leitung Anerkennung, Wertschätzung und positive Rückmeldung, sie schätzt ihre Leiter, trägt sie und betet für sie.
- Jedes Gemeindeglied unterstützt die Leiter, übernimmt Aufgaben und ergänzt sie mit den eigenen Gaben.
- Mitarbeit in der Gemeinde wird mit der Leitung abgesprochen, sie bevollmächtigt zum Dienst, niemand setzt sich selbst in eine Aufgabe ein.
- Die Gemeinde lebt gleichzeitig Unterordnung **und** Mündigkeit. Sie akzeptiert die getroffenen Beschlüsse, sie beteiligt sich aber auch an Entscheidungsprozessen und wälzt nicht alle Arbeit und Verantwortung auf die Leiter ab.
- Die Gemeinde gibt der Leitung Resonanz, jeder teilt seine Meinung mit und informiert über die eigenen Gedanken. Niemand versteckt sich im Schmollwinkel, denn das führt zu Rebellion und Unwahrhaftigkeit.
- Kritik wird mit Wertschätzung und in liebevoller Weise konstruktiv vorgebracht.
- Die Gemeinde schützt ihre Leiter vor Fehlern, übler Nachrede oder Angriffen gegen ihre Person.
- Vor allem die Älteren der Gemeinde stehen den Leitern mit Rat und Tat und ihren Erfahrungen zur Seite.
- Jedes Gemeindeglied gibt der Leitung das Recht, den persönlichen Lebensstil des Einzelnen zu hinterfragen. Gemeinsam überlegen Sie sich Maßnahmen zur Verbesserung.

5. Die Gemeinde im Blick

a. Die mündige Gemeinde

„Schweigen kann man nicht korrigieren“ (Sabine Bode). Was nicht zur Sprache kommt, sackt in den Untergrund der Gemeinde. Dort sammelt sich manches, wie bei einem unterirdischen Fluss vereinigt sich Tropfen zu Tropfen. Irgendwann ist das Maß voll und das, was bisher verborgen war, bricht auf. In der Gemeinde gibt es einen untergründigen Meinungsspeicher, dort sammelt und formiert sich, was dann zur allgemeinen Meinung wird. Manchmal dauert es lange, bis sich zeigt, was sich hier zusammengebraut hat. Vieles läuft zuerst im Verborgenen, wird nur hinter vorgehaltener Hand verhandelt. Eine Stimmung baut sich aus kleinen Anfängen auf und wird dann zum großen Sturm. Zuerst sind es wenige, die ahnen, was sich hier formiert, vielleicht die besonders Empfindsamen und Sensiblen, aber dann wird es offenbar.

Deshalb: Es sollte alles sofort angesprochen werden, nichts sollte sich in den Untergrund verabschieden, wo es nicht mehr fassbar ist. Wir schieben nichts auf die lange Bank. Was sich *jetzt* zeigt, wird bearbeitet.

Wir beobachten aufmerksam, was sich im Untergrund tut: Wir achten auf Gerede, Gerüchte, Stimmungen. Wenn wir erkennen, dass es im Untergrund zu brodeln anfängt, sprechen wir das an. Wir holen das Verborgene ans Licht und reden so früh wie möglich mit allen Beteiligendarüber. Wir nehmen die Menschen ernst, die rechtzeitig wahrnehmen, was sich anbahnt. Sie dürfen ihren Eindruck sagen und ihre Warnung aussprechen. Sie werden nicht als Nörgler und Scharfmacher gesehen. Sie sprechen das Problem an, sie sind nicht der Auslöser geschweige denn das Problem selbst! Wenn sich zeigt, was bisher versteckt war und sich eruptiv entlädt, nehmen wir das ernst. Nun müssen wir uns dem stellen und daran arbeiten. Wir setzen unsere Kraft ein, um zu bereinigen, nicht um mit noch mehr Druck einen Ausbruch zu verhindern.

Vor dem Reden kommt allerdings das Hören – sonst würden wir doch immer wieder nur die eigenen Wünsche und Bedürfnisse wiederholen. Das Hören geschieht im Schweigen. Im Nachdenken vor Gott zeigt sich, was wichtig ist. Vor dem Reden kommt deshalb die Gemeinde zu Gott und bittet ihn, dass er ihr seine Sichtweise zeigt. Sie stellt Gott ihre Fragen und wartet auf seine Antworten.

Was die Einzelnen in der Stille als Gottes Antwort wahrnehmen, teilen sie den anderen so sachlich wie möglich mit. Die Gemeinde trägt auf diese Weise ein realistisches Bild ihrer Situation zusammen: Jeder hat einen Teil – aber gemeinsam ergibt sich ein umfassendes Bild.

Bei der Frage „Was ist jetzt wichtig?“ rückt vielleicht der Sendungsauftrag Gottes neu ins Blickfeld: „Gehet hin, macht zu Jüngern ... und lehrt sie halten ...“ (Matthäus 28, 18-20). Das ist ein doppelter Auftrag – nach außen: Gehet hin und macht Menschen zu Jesusnachfolgern – und nach innen: Lehrt sie die Prinzipien der Jüngerschaft, trainiert sie im Glauben und hilft ihnen, die Bibel zu verstehen. Im gemeinsamen Schweigen und Hören auf Gott richtet sich die Gemeinde so aus, dass sie zielführend, sachlich und freundlich miteinander reden kann und zu guten Ergebnissen kommt, die von allen mitgetragen werden können. Denn an ihnen waren alle in einem kreativen Prozess beteiligt.

Anregung: *Machen Sie den Menschen in Ihrer Gemeinde Mut zum Reden, die sonst nichts sagen. Bit-ten Sie die Gemeindeglieder, die viel reden, einmal still zu sein, um den anderen Raum zu geben, das zu sagen, was sie denken. Sie werden überrascht sein, was zur Sprache kommt!*

Nehmen Sie sich in der Gemeinde immer wieder Schweigezeiten vor: im Gottesdienst, vor oder nach einer Gemeindeversammlung, wenn es in einem Gemeindeforum hoch hergeht. Üben Sie das regelmäßige Stillesein in einer Kleingruppe, im Mitarbeiterkreis, im Leitungsteam. Fragen Sie sich nach einer ca. 10-minütigen Zeit der Stille, wie es Ihnen dabei ging und was Sie gehört haben. Auch das könnte spannend werden!

Überlegen Sie sich in der Gemeinde: Wie können wir hörend miteinander reden? Geben Sie sich Regeln für das gemeinsame Gespräch.

b. Gemeindebilder und Leitung

Die Leitung orientiert sich am Gemeindebild: Wie muss Leitung aussehen, die diesem Gemeindebild entspricht?

Gemeindebild	Leitungsverständnis
<p>Gemeinde ist das wandernde Gottesvolk 1. Petrus 2,9: Ihr seid das heilige Volk.</p>	<p>Die Leitung weist auf das Ziel hin: Sie schaut darauf, dass alle mitkommen. Alle sollen versorgt werden. Sie geht auf „Murren“ ein und erklärt den Sinn des Weges. Sie wehrt dem „Blick zurück“. Einsetzung von Leitern über Teilbereiche (2. Mose 18, 13-27).</p>
<p>Gemeinde ist Gemeinschaft Apostelgeschichte 2,44-47: Alles gemeinsam Galater 3,28: Die sozialen Unterschiede sind aufgehoben</p>	<p>Die Leitung hat eine soziale Funktion: Sie legt Wert auf gute Beziehungen und kümmert sich um Konfliktbereiche. Sie unterstützt die Schwachen. Sie stärkt das Miteinander und fördert die Gesprächsfähigkeit.</p>
<p>Gemeinde ist ein Tempel 1. Petrus 2,5: Haus der lebendigen Steine 1. Korinther 3,16-17: Tempel des Heiligen Geistes Epheser 2,19-22, 1. Timotheus 3,15: Haus Gottes</p>	<p>Leitung ist priesterlicher Dienst: Gebet, Fürbitte für die Gemeinde. Der Leiter als Seelsorger. Vergebung und Versöhnung haben einen großen Stellenwert. Verkündigung bekommt einen Schwerpunkt.</p>
<p>Gemeinde ist ein Leib mit vielen Gliedern 1. Korinther 12,12-31: Jedes Glied hat seinen Platz und seine Funktion Epheser 1,22: Das Haupt ist Christus</p>	<p>Leitung achtet auf das Zusammenspiel der Glieder: Jedem wird ein Platz in der Gemeinde ermöglicht, Einzelne werden in Dienste berufen, Gaben werden zugesprochen und gefördert. Die Leitung sorgt für den „Blutkreislauf“ der Liebe Gottes.</p>
<p>Gemeinde ist eine Herde Lukas 12,32: „Fürchte dich nicht, du kleine Herde ...“ Johannes 10,16: Eine Herde und ein Hirte</p>	<p>Leitung versteht sich als Hirtendienst: Den Einzelnen nachgehen, auf geistliches Wachstum achten durch gute Versorgung. Die Leitung bestimmt die Mitte der Gemeinde. Hinweis auf Jesus, den „guten Hirten“.</p>
<p>Gemeinde ist ein Ort des Dienens – einander und der Welt Galater 5,13: Durch die Liebe diene einer dem anderen 1. Petrus 4,10: Dienet einander Matthäus 28,18-20: Gehet hin und machet zu Jüngern alle Völker</p>	<p>Leitung ist Dienerschaft: Leitung trägt und ermutigt die Menschen. Auftragsorientierte Leitung: Sie macht deutlich, was Gott will, und orientiert die Gemeindearbeit auf diesen Auftrag hin. Sie achtet auf Dienstbereiche und organisiert evangelistische Aktionen. Gemeinde ist kein Selbstzweck.</p>
<p>Gemeinde ist eine Stadt Matthäus 5,14: Es kann die Stadt, die auf einem Berge liegt, nicht verborgen bleiben Offenbarung 21: Die neue Stadt</p>	<p>Leiter als „Hauseltern“: Sie schaffen Geborgenheit, Sicherheit, Raum für jeden, Schutz für verletzte Menschen. Sie achten darauf, dass die Gemeinde in der Welt sichtbar wird. Sie übernimmt ein politisches Mandat, indem sie auf Fehlentwicklungen in der Gesellschaft hinweist.</p>

Frage: Welches Bild von Gemeinde und welche Funktion von Leitung entspricht Ihnen persönlich am meisten?

c. Was ist Gemeinde?

		Wie sieht das aus? Wie wird das gelebt?
1.	Gemeinde ist ein Ort der Gemeinschaft	
2.	Gemeinde ist ein Ort des Teilens	
3.	Gemeinde ist ein Ort der Anbetung	
4.	Gemeinde ist ein Ort der vereinten Vielfalt	
5.	Gemeinde ist ein Ort der Liebe	
6.	Gemeinde ist ein Ort der Fürsorge	
7.	Gemeinde ist ein Ort des gemeinsamen Leidens	
8.	Gemeinde ist ein Ort der Achtung und des Dienstes	
9.	Gemeinde ist ein Ort der Verbindlichkeit	
10.	Gemeinde ist ein Ort des Vertrauens und der Sicherheit	
11.	Gemeinde ist ein Ort der Versöhnung	
12.	Gemeinde ist ein Ort der erlösten Sünder	

Aufgabe: Welche konkreten Ziele ergeben sich in der Umsetzung dieser 12 Punkte? Was tut die Gemeindeleitung dafür, dass diese Ziele umgesetzt werden können? Tragen Sie das in der 2. Spalte ein!

d. Wie kann eine Gemeinde ihren Auftrag entdecken?

Treffen Sie sich mit den verantwortlichen Mitarbeitern Ihrer Gemeinde. Nehmen Sie sich einen Tag Zeit. Gehen Sie miteinander folgende Schritte:

1. Schritt: Den Reichtum der Gemeinde entdecken

Notieren Sie auf einem großen Plakat alles, was in Ihrer Gemeinde stattfindet: Gruppen, Veranstaltungen, Treffen

Unterstreichen Sie die Nennungen, die für das Leben Ihrer Gemeinde besonders wichtig sind.

2. Schritt: Finden Sie heraus, wo die Stärken Ihrer Gemeinde liegen

Finanzen, Räumlichkeiten, eine bestimmte Altersgruppe, Geschichte, Traditionen ...

Was prägt das Selbstbewusstsein Ihrer Gemeinde?

Notieren Sie Ihre Entdeckungen auf einem weiteren Plakat.

3. Schritt: Wer sind wir?

Machen Sie sich ein Bild von Ihrer Gemeinde: Wer gehört zu uns?

Notieren Sie die Altersstruktur Ihrer Gemeinde, beschreiben Sie die Menschen, die zu Ihrer Gemeinde gehören: Wie sehen sie aus? Was ist ihnen wichtig? Woher kommen sie? Was prägt sie?

4. Schritt: Erstellen Sie ein Gabenprofil

Zeichnen Sie auf einen großen Bogen Papier folgende Tabelle:

Name	Gast- freund- schaft	Ver- kündi- gung	Lehre	Krea- tivität	Musik	Prak- tische Dienste	Lei- tung	Orga- nisa- tion	Gebet	Seel- sorge	Kinder- arbeit	Ju- gend- liche	Son- stiges
Ergeb- nis													

Tragen Sie in die erste Spalte die Namen der Mitarbeiter Ihrer Gemeinde ein und kreuzen Sie deren jeweilige Gaben an. Zählen Sie am Ende zusammen: Welche Gaben kommen in Ihrer Gemeinde am häufigsten vor?

5. Schritt: In welchen Herausforderungen stehen wir?

Überlegen Sie sich, mit welchen Fragestellungen und Problemen Sie in Ihrer Gemeinde in der letzten Zeit befasst waren.

Überprüfen Sie, ob es in Ihrem Gemeindeumfeld bestimmte soziale Brennpunkte gibt.

Welche menschlichen Notlagen beschäftigen Sie?

Welche Themen sind Ihnen persönlich wichtig?

Stellen Sie fest, bei welchen Fragestellungen es Überschneidungen gibt: Wo fokussiert sich Ihr Interesse? Was fordert Sie gemeinsam heraus?

6. Schritt: Um welche Menschen geht es?

Überlegen Sie ganz realistisch: Welche Menschen erreichen Sie mit Ihrer Gemeindegemeinschaft?

Wer kommt zu Ihnen? Zu wem haben Sie einen leichten Zugang?

Spitzen Sie zu: Welche Menschen bilden die Zielgruppe Ihrer Bemühungen?

Wen wollen Sie mit dem Evangelium erreichen?

Erstellen Sie ein Konzept, wie Sie die Menschen, die Ihnen am Herzen liegen, tatsächlich erreichen und für Ihre Gemeinde (und damit für den christlichen Glauben) gewinnen können.

7. Schritt: Hören

Machen Sie jetzt eine Zäsur, gehen Sie (jeder für sich) eine halbe Stunde in der Stille. Kommen Sie mit der Bitte zu Gott: „Rede du zu mir!“

Fragen Sie Gott in der Stille: „Was ist dein Auftrag für uns? Was willst du?“

Schreiben Sie in der Stille Ihre Eindrücke und Gedanken auf. Suchen Sie nach Bibelstellen, die zu dem passen, was Sie in der Stille hören.

Tragen Sie nach der Stille Ihre Eindrücke zusammen: Gibt es gemeinsame Gedanken oder Erkenntnisse? Lässt sich ein „roter Faden“ feststellen, der sich durch das Gehörte zieht?

Besprechen Sie miteinander: Wie passt das, was wir in der Stille gehört haben, zu dem, was wir vorher zusammengetragen haben?

Gehen Sie erst zu Schritt 8, wenn Sie mindestens einen gemeinsamen Punkt gefunden haben.

Finden Sie heraus: Gibt es ein biblisches Motto? Gibt es einen Bibelvers, der ein Leitvers für Ihre Gemeinde sein könnte?

8. Schritt: Auswertung

Fassen Sie die Ergebnisse der bisherigen Überlegungen zusammen: Wo liegt der bisherige Schwerpunkt Ihrer Gemeinde? Wie können Sie diesen Schwerpunkt stärken?

Liegt in dem, was Sie bisher machen, der Auftrag Ihrer Gemeinde?

Müssen Sie etwas verändern oder Ihre bisherige Gemeindegemeinschaft intensivieren?

Formulieren Sie in einem Satz: „Der Auftrag unserer Gemeinde ist: ...“

Formulieren Sie so konkret wie möglich.

9. Schritt: Konkretisieren

Erstellen Sie aus diesem Auftrag eine Liste mit 10 Zielen:

„Weil wir diesen Auftrag haben, wollen wir folgendes tun: ...“
Wählen Sie aus diesen 10 Zielen die drei wichtigsten aus.

10. Schritt: Umsetzung

Überlegen Sie sich für die drei wichtigsten Ziele jeweils 5 konkrete Schritte, wie Sie dieses Ziel erreichen können.

Bringen Sie diese Schritte in eine logische Reihenfolge und schreiben Sie hinter jeden Schritt das Datum der Ausführung, wer dafür zuständig ist und welche Bedingungen nötig sind, damit dieser Schritt auch getan werden kann.

Überprüfen Sie regelmäßig, ob Ihnen die Umsetzung gelingt – oder ob Sie Korrekturen vornehmen müssen. Seien Sie selbstkritisch und ehrlich.

e. Umgang mit Macht

Wer leitet, hat Autorität durch seine Leitungsfunktion.

1. Es gibt die zugeteilte Autorität: kraft Amtes.
 2. Es gibt die natürliche Autorität: durch die Persönlichkeit, durch Weisheit und Erfahrung
 3. Es gibt die angemäÙte Autorität: aus Gründen von Machtwillen und Bestimmenwollen.
- Am besten ist, wenn erstens und zweitens zusammenkommt. Schwierig wird es bei zugeteilter ohne natürliche Autorität oder bei natürlicher Autorität ohne ein Mandat.
Problematisch ist die angemäÙte Autorität ohne erstens und zweitens.

Es gibt destruktive und konstruktive Macht:

Destruktive Macht: nützt das „Machtgefälle“ aus, kommt von oben nach unten, entmündigt, manipuliert, erzeugt Ohnmacht, fragt nicht nach den Bedürfnissen der anderen.

Konstruktive Macht: ist transparent, begründet die Entscheidungen, fragt nach, bezieht mit ein, ist sachlich an Zielen und Notwendigkeiten orientiert.

Macht führt zu Entscheidungen:

Klar, nachvollziehbar, im Sinne der Sache und der Menschen, sozialverträglich und nachhaltig, voranbringend und klärend.

Die Entscheidungen schließen weitere Optionen aus, unterscheiden zwischen hilfreich und zerstörerisch, legen den Kurs fest und geben Orientierung.

Macht ist nichts Geheimnisvolles und Verborgenes:

- Macht, die sich versteckt, manipuliert, ist bedrohlich und erzeugt Ängste.
 - Macht, die nicht angenommen wird, öffnet den Dämonen der Beliebigkeit Tür und Tor.
 - Macht, die missbraucht wird, schafft Unsicherheit und führt zu Unehrllichkeit und Machkämpfen indem inoffizielle verborgene „Machtzentren“ entstehen.
- Macht benötigt Legitimität und Öffentlichkeit. Sie gibt regelmäßig Rechenschaft über ihr Tun und informiert über die Beweggründe dafür. Macht braucht ein Gegenüber, dem sie verantwortlich ist.

Konstruktive Macht beschränkt sich auf den Bereich, für den sie verliehen wird. Sie gibt in anderen Bereichen Freiheit, sie bezieht sich nicht umfassend auf alles.

Sie schafft Lebensräume, gibt Sicherheit, öffnet Türen, ist kreativ und ermöglicht Entfaltung.

Ein Zeichen für konstruktive Macht ist, dass Menschen sich in ihren Möglichkeiten entwickeln können, selbstwirksam sein können, Anteil haben an Gestaltungsspielräumen. Während destruktive Macht Gehorsam verlangt, gibt konstruktive Macht Freiraum – in klar definierten Grenzen. Sie hat Schutzfunktion, denn sie macht klar, was möglich und erlaubt ist und was nicht.

Konstruktive Macht vollzieht sich mehr in Ermöglichung und Bevollmächtigung als in Grenzziehung und Einschränkung, sie arbeitet mit Erlaubnissen, nicht mit Verboten.

Ist die Macht mit Liebe und Fürsorglichkeit verbunden, ordnen sich Menschen gern unter, denn die Macht arbeitet dann nicht gegen die Menschen, sondern mit ihnen, sie unterstützt und ermutigt. Sie verzichtet auf jegliche Gewalt, sie zwingt nicht, sondern überzeugt. Sie redet Klartext und scheut sich nicht vor Konsequenzen – aber sie dient dem Leben. Konstruktive Macht sucht nicht den eigenen Vorteil, sondern dient den Menschen, sie nützt nicht aus, sondern ermächtigt. Jede menschliche Macht ist der Allmacht Gottes unterstellt, sie ordnet sich ihr unter. Nur wer selbst klein sein kann und Gehorsam lebt, kann herrschen. Jede Macht wird nur vorübergehend verliehen und dann wieder abgegeben.

f. Eine Checkliste bei weitreichenden Entscheidungen

Bitte kreuzen Sie in der entsprechenden Spalte an:	1	2
Sind die getroffenen Entscheidungen verträglich für die Menschen und das System Gemeinde?	ja	nein
sozialverträglich im Sinne der Gemeinschaft	ja	nein
gesundheitsverträglich für den einzelnen Menschen	ja	nein
friedensverträglich im Sinne des Evangeliums	ja	nein
zukunftsverträglich im Blick auf die nächste Generation	ja	nein
Führen die Veränderungsabsichten zu Reibungen?	nein	ja
Kommt es zu Widerstand?	nein	ja
Ist dieser Widerstand vorübergehend, sporadisch?	ja	nein
Geht die Veränderung zu lasten von Menschen?	nein	ja
Gibt es Personen, die durch die Maßnahmen Nachteile haben oder ins Abseits geraten?	nein	ja
Werden Menschen verletzt (innerlich, äußerlich), gekränkt oder unzumutbar verunsichert?	nein	ja
Werden Entscheidungen getroffen, die nicht mehr rückgängig zu machen sind?	nein	ja
Passt die Veränderung insgesamt in den gesellschaftlichen Wandel?	ja	nein
Passt die Veränderung zu den Grundlagen des Evangeliums?	ja	nein
Entspricht die Veränderung dem Wesen der Kirche? (Non-Profit, Mensch vor Organisation, dienen)	ja	nein
Ergebnis:		

Zählen Sie Ihre Kreuzchen zusammen. Wenn Sie in Spalte zwei die meisten Kreuzchen gemacht haben, dann sollten Sie Ihre Pläne noch einmal überprüfen! Unter Umständen sind dann Ihre Pläne zwar gut, aber nicht menschenfreundlich - und damit auch nicht christlich.

6. Gremienarbeit praktisch

a. Soll ich ein Leitungsamt übernehmen oder nicht?

Die Grundsatzfrage heißt: Habe ich einen „Ruf“ in ein Leitungsamt?

1. Den „Ruf“ nicht selber suchen. Er kommt von Gott oder/und von Menschen (nicht ich rufe mich selbst).
2. Der „Ruf“ wird von einer Geschichte (Mythos) begleitet.
Diese Geschichte bekommt eine tiefere Bedeutung, sie beinhaltet eine bedeutende Erkenntnis.
3. Gott ist deutlich spürbar gegenwärtig.
Der „Ruf“ wird auf Gott bezogen: Gott hat geredet.
4. Der „Ruf“ macht sich bemerkbar, ist hör- und wahrnehmbar. Er kommt vom Himmel und kann mit menschlichem Vermögen wahrgenommen werden („macht sich fest ...“).
5. Der „Ruf“ wird von Menschen in der Gemeinde bestätigt und durch Einsetzung und durch Segnung „offiziell“ vollzogen.
6. Ein „Ruf“ ist von Gefühlen begleitet, die ihn überdecken können (Ängste, Euphorie ...). Eigene Wünsche oder die Erwartungen anderer machen es erforderlich, den eigentlichen „Ruf“ „freizulegen“.
7. Jeder muss in seinen „Ruf“ hineinwachsen.

b. Gremienentwicklung in sieben Phasen

1. Phase:
Vorbereitung Einladung, Mitglied des Gremiums zu werden,
Information über die Arbeit des Leitungskreises
2. Phase:
Entscheidung Ist das mein Platz?
3. Phase:
Sich finden Vertrauensbildung und Gemeinschaftsbildung
Anknüpfen an die Vorgeschichte
(Was war bisher in der Geschichte der Gemeinde?
Wie ist meine persönliche Beziehung dazu?)
Einander die eigene Glaubensgeschichte erzählen
(ohne Druck - aber ehrlich)
Gemeinsames Bibellesen
Seine Gabenschwerpunkte herausfinden
Für einander beten
Persönliche Eindrücke und Bedürfnisse einander mitteilen
(Was „läuft“ gerade bei mir - bei uns?)
Gemeinsames Feiern und Gott anbeten
4. Phase: **Selbstbewusstsein**
Gemeinschaft, Vertrauen, Sicherheit
Sich kennen: Gemeinsames sehen und betonen
Gutes Arbeiten, gegenseitiges Verständnis
Kreativität: Neues entwickeln, Ziele und mutige Perspektiven finden
(Sich Zeit dafür nehmen – z.B. gemeinsames Wochenende)
Gemeinsames Essen (Arbeitsessen)
– mit Rückblick: Wo stehen wir? Was haben wir erreicht?
Kommunikationsmöglichkeiten ausweiten
– Zeit sich zu begegnen
Schulungen, Referenten zu bestimmten Themen einladen,
gemeinsam Konferenzen besuchen

5. Phase:

Ernüchterung Nicht erfüllte Erwartungen:
eigene und systemische Grenzen,
finanzielle Bedingungen
Es geht nicht so voran wie gedacht
Widerstand in der Gemeinde
Zweifel
Chance: sehen, was wirklich dran ist
Auswahl, überprüfen, Realität
Schwerpunkte setzen, die sich verwirklichen lassen
Notwendig: neues Ja zur Aufgabe und zueinander
Hilfe: Bonhoeffer, Gemeinsames Leben, 1. Kapitel „Gemeinschaft“ miteinander lesen
Hier nicht aussteigen, sondern miteinander neue Grundlagen finden:
Vergebung, Neuanfang
Aussprechen von Verletzungen
Abladen von Schuld und Blockaden bei Gott

6. Phase:

Übereinstimmung,
Verpflichtung Eigenes Ja – trotz Erkenntnis der Schwächen und Unterschiedlichkeiten
Bibl. Text: Johannes 5: „Wollt ihr auch weggehen?“
Zusammenbleiben nicht um der anderen willen, sondern freiwillig
Realistische Liebe
Jeder sollte seinen Verantwortungsbereich haben, den er gestalten kann

7. Phase: **Gremium**

beenden Rückblick: was war gut – was war schlecht?
Auswerten: was halten wir fest, was nehmen wir mit?
Trauern: was bedauern wir?
Einander segnen: Früchte ernten, einander Gutes sagen
Von Gott gesegnet werden: „Ich lasse dich nicht, du segnest mich denn!“
Vertrauen: Gott führt gute Wege weiter, loslassen
Klären: Wo sind Dinge nicht erledigt?
Wo bin ich enttäuscht?
Wo bin ich verletzt?
Wie können diese Verletzungen heilen?
Festhalten: Was habe ich gelernt?
Was nehme ich mit?
Wie gehe ich weiter? Was sind meine nächsten Aufgaben?
Mandat niederlegen: in Gottes Hand
Verantwortung abgeben: den Nachfolgern
„Entlastet“ gehen unter dem Segen Gottes: Abschlussgottesdienst
Den Abschied „feiern“

Zum Schluss „das Haus in Ordnung bringen“:

Alte Geschichten ausräumen
Platz schaffen für Neues
Danke sagen: Gott und Menschen
Auswerten mit Fragebogen und Auswertungsgespräch
Feststellen, was für die Nachfolger wichtig ist

c. Vorbereitung einer Sitzung

- Die Leitung eines Gremiums bestimmt, was eilt, wichtig und vorrangig ist und deshalb auf die Tagesordnung gesetzt wird.
- Alle Tagesordnungspunkte, die angemeldet werden, werden von mindestens zwei Mitgliedern des Gremiums unterstützt.
- Die Tagesordnungspunkte werden dem Leiter rechtzeitig gemeldet.
- Zu jedem Punkt auf der Tagesordnung gibt eine schriftliche Kurzinformation oder eine ausführliche Tischvorlage. Sie wird mit der Einladung verschickt und dient dazu, dass jeder vorbereitet in die Sitzung kommt und sich ausführlich im Vorfeld mit der Sache befassen kann.
- Die ungefähre Zeitdauer der einzelnen Punkte wird überschlagen und in einem sinnvollen Ablauf festgelegt:
 - Schwierige Punkte und Terminangelegenheiten werden am Anfang besprochen
 - Wechsel zwischen ausführlichen Punkten und kurzen Informationen
 - ähnliche Themen hintereinander
 - Zeit einplanen, um sich „Geschichten“ zu erzählen
 - Zeit für Gebet und Pausen einplanen
- Das Ende der Sitzung wird festgelegt und Punkte, die zu viel Zeit beanspruchen, vertagt.
- Unter „Sonstiges“ geht es nur um aktuelle Informationen, Absprachen und Bekanntgaben.
- Neu auftauchende Punkte werden auf die nächste Sitzung verschoben oder an einen „Verwaltungsausschuss“ delegiert.
- Die Sitzung beginnt pünktlich.
- Die Sitzung endet so frühzeitig, dass noch Zeit für informelle Kommunikation bleibt.
- Tagesordnung, Tischvorlagen und Protokolle gehen den Mitgliedern eine Woche vorher zu.
- Zu Beginn eines Jahres werden 2–3 Sitzungen mit grundsätzlichen Überlegungen geplant. Einmal im Jahr findet eine Tagesklausur statt, in der über die Arbeit des Gremiums nachgedacht wird (Was haben wir getan? Wo stehen wir heute? Welche Aufgaben liegen vor uns?) oder wo miteinander ausführlich ein Thema bearbeitet werden kann.
- Am Ende jeder Sitzung gibt es eine kurze „Feedback-Runde“, in der noch einmal über den Verlauf der Sitzung nachgedacht wird: Was ist „gelaufen“? Was war heute wichtig und entscheidend? Wie ging es *mir* heute? Habe ich zu viel oder zu wenig geredet?
- Von Zeit zu Zeit kann das Gremium einen externen Beobachter einladen, der Hinweise geben kann über den Stil, die Umgangsformen, die geistliche Substanz und die Effektivität der Sitzung.

d. Ablauf einer Leitungskreissitzung

Vor der Sitzung wird rechtzeitig (mindestens eine Woche vorher) die Tagesordnung verschickt.

Die Sitzung beginnt mit einem geistlichen Impuls, der einen aktuellen Bezug hat, und Gebet.

Anschließend erfolgt in einer kurzen Runde ein Austausch über den Impuls und jeder sagt, wie es ihm gerade persönlich geht: Wo komme ich her? Was beschäftigt mich gerade?

Die Tagesordnung wird festgestellt: Ist die Auflistung o.k.? Gibt es Ergänzungen?

Das Protokoll der letzten Sitzung wird genehmigt: War es so? Gibt es Veränderungswünsche? Was ist noch offen von der letzten Sitzung? Was ist erledigt? Was müssen wir im Auge behalten?

Jetzt werden die Punkte der Tagesordnung abgearbeitet: Am besten kommen zuerst die Punkte, in denen es um Informationen oder einfache Entscheidungen geht.

Dann folgen die grundsätzlicheren Fragen (nicht zu viele pro Sitzung). Der jeweilige Punkt wird als Frage formuliert. Es werden Argumente dafür und dagegen genannt. Wenn alles gesagt ist, wird die Diskussion beendet und die Entscheidung vorbereitet: Ein Antrag wird formuliert. Damit ist die Fragestellung präzisiert, jeder weiß, worum es geht, wenn nun abgestimmt wird.

Die Sitzungsleitung achtet darauf, dass nicht endlos diskutiert wird, und bricht die Diskussion ab, wenn sich die Argumente wiederholen. Das darf sie, sie hat das Recht zum Eingriff in den Gesprächsverlauf.

Ist alles gesagt, wird abgestimmt. Es geht nach der Mehrheit, einstimmige Ergebnisse sind selten und sollten nicht das Ziel sein (weil sonst Druck entsteht).

Alle Mitglieder des Leitungsgremiums stehen hinter der Entscheidung und tragen sie mit (auch wenn sie anderer Meinung sind).

Im Weiteren wird überlegt, wie die Ergebnisse der Gemeinde mitgeteilt und umgesetzt werden:
Wer? Bis wann? Wie?

Die Ergebnisse werden protokolliert.

Die Sitzung endet mit einer Gebetsrunde (nicht später als 22.30 Uhr).

Hat jemand während der Sitzung Bedenken oder ein ungutes Gefühl, meldet er eine Störung an („Störungen haben Vorrang“). Er begründet seinen Einspruch. Entweder geht man darauf ein, unterbricht die Sitzung für eine Pause (in der persönliche Gespräche geführt werden können) oder man vertagt diesen Punkt. Auch wenn die Sitzungsleitung zu der Ansicht kommt, dass eine Entscheidung noch nicht so weit ist, vertagt sie den Punkt. Es wird aber festgelegt, wann über diese Sache weiterverhandelt wird.

Günstig wirkt es sich aus, wenn sich jedes Mitglied des Leitungsgremiums anhand von Vorlagen bereits vor der Sitzung über die Sachlage kundig machen und eventuell weitere Informationen einholen kann. Vorteilhaft ist ebenfalls, wenn jedes Mitglied einen ganz speziellen Zuständigkeitsbereich hat, für den es verantwortlich ist. Betrifft eine Entscheidung seinen Bereich, hat der Betreffende ein deutliches Vetorecht.

Einmal im Jahr wird auf einer Klausur (1 Tag bis ein Wochenende) die „Metaebene“ angesprochen: Wie geht es uns mit unserer Leitungsarbeit? Wie kommen wir miteinander zurecht? Sind wir mit unserem Gesprächs- und Umgangsstil zufrieden? Wenn möglich wird zu dieser Runde ein neutraler Moderator eingeladen. Dann können Unstimmigkeiten auf der Beziehungsebene angesprochen und ausgeräumt werden, damit man sich danach (wieder) ungehindert den Sachfragen zuwenden kann. Überlegen Sie sich in Ihrem Leitungsteam Ihre Geschäftsordnung: Wie können Sie auf effektive und nervenschonende Weise zu Entscheidungen kommen?

e. Inhaltliches „Soziogramm“ einer Sitzung

Führen Sie während einer Sitzung eine Strichliste. Machen Sie jeweils einen Strich in der entsprechenden Rubrik, wenn Folgendes auftritt:

Gelächter
Stille
Beiträge der Sitzungsleitung
Beiträge der Mitglieder (von wem, wie viele?)
Biblischer Bezug
Glaubensaussagen
Persönliche Aussagen
Dank, Lob, Ermutigung
Informationen
Fragen
Geschichten erzählen
Entscheidungen treffen
Themen, die das Verfahren im Gremium betreffen
Auseinandersetzungen Ironie, Seitenhiebe, verletzende Aussagen
Lieder
Gebet

7. Veränderungsprozesse gestalten

a. Zehn Schritte zur Veränderung:

1. Sich selbst klar werden: Was hat sich bei mir verändert? Was soll sich in meiner Gemeinde ändern? Denn „nur von Verwandelten können Veränderungen ausgehen“ (Sören Kierkegaard).
2. Menschen finden, die meine „Träume“ teilen und mit mir zusammen das Neue leben wollen.
3. In der Gemeinde ein Bewusstsein für die gegenwärtige Situation wecken: Wo stehen wir? Wo wollen wir hin?
4. Nicht nur sich selber sehen: Offen sein für das Ganze der Gemeinde. Auch die Andersartigkeit des anderen verstehen und akzeptieren.
5. Gemeinsam realistische Handlungspläne entwickeln.
6. Aktionen beginnen, Anträge stellen, Schritte unternehmen.
7. Gespräche mit „Gegnern“ führen, konfliktfähig sein.
8. Transparent sein. Hintergründe für das eigene Handeln offen darstellen. Fähigkeit zur Selbstkritik entwickeln.
9. Weitere Leute zum Mitmachen einladen.
10. Liebe üben, Frustrationstoleranz und einen langen Atem haben.

b. Konkrete Schritte planen

1. Auftrag

Planen Sie so konkret wie möglich! Halten Sie Ihre Vision und Ihre Ziele schriftlich fest. Beschreiben Sie in zwei bis drei Sätzen, mit welchem Auftrag Sie unterwegs sind. Es ist wichtig, dass diese Sätze Ihre Planungen wie eine Überschrift oder wie ein Leitmotiv bestimmen.

2. Anfang

Dann planen Sie die Schritte, die zum Ziel führen. Der erste Schritt beginnt im Jetzt und Heute. Wo setzen Sie den Hebel an, mit dem Sie die Veränderung angehen wollen?

Wählen Sie für die ersten Schritte der Veränderung zunächst kleine, überschaubare Bereiche, die Ihnen vertraut sind. Nehmen Sie sich für den Anfang nicht gleich den schwierigsten Teil vor, Sie könnten sonst zu schnell mutlos werden.

Damit Sie durchhalten, brauchen Sie immer wieder Erfolge, die Sie motivieren. Wo können Sie schnell Erfolge sehen, damit Sie das Gefühl haben, es geht voran?

Setzen Sie Ihre Veränderung „innen“ an, indem Sie als Mitglied der Gemeindeleitung eine Veränderung im Gemeindegemeindekern beginnen, die sich von dort auf die ganze Gemeinde auswirkt.

3. Zeitplan

Geben Sie den Schritten, die Sie planen, einen genau terminierten Ablauf. Planen Sie nicht zu knapp, Veränderungen brauchen meistens länger, als wir es uns wünschen! Planen Sie Zeitpuffer mit ein, damit Sie nicht unter Zeitdruck kommen.

Was ist sonst noch in der Gemeinde geplant, gibt es Aktivitäten, die Ihre Pläne durchkreuzen könnten oder die Aufmerksamkeit von Ihrem Vorhaben abziehen? Gibt es Zeiten in der Gemeinde, die für Veränderungsprojekte ungünstig sind (zum Beispiel die Weihnachtszeit, Sommerferien)?

4. Kosten

Machen Sie eine genaue Kostenaufstellung! Was kostet die Maßnahme? Gibt es Folgekosten oder weiterlaufende finanzielle Belastungen, die sich aus den Veränderungen ergeben (zum Beispiel, wenn Sie einen Hauptamtlichen anstellen)? Gibt es einen finanziellen Spielraum, haben Sie Einnahmen, können Sie mit Spenden oder sonstigen Zuwendungen für die Veränderung rechnen?

5. Information

Wer muss über die Pläne informiert werden?

In der Gemeinde: alle Mitarbeiter oder bestimmte Bereiche, die ganze Gemeinde?

In der Öffentlichkeit: Presse? (Das muss sehr gut überlegt werden!)

Andere Gemeinden oder Initiativen?

Müssen Sie die übergeordnete Ebene (z.B. Gemeindeverband) über die Pläne in Kenntnis setzen?

6. Abschluss

Wann sind die Veränderungen abgeschlossen? Gibt es einen klaren Schluss? Setzen Sie Zielmarken, deren Erreichen Sie genau überprüfen können (z. B.: ein monatlicher Zweitgottesdienst, zehn neue Gemeindeglieder bis zum Jahresende, ein veränderter Ablauf der Sitzungen des Leitungskreises nach vier Sitzungen ...).

Legen Sie genau fest, wann Ihr Ziel erreicht ist. Wann sind Sie zufrieden?

Was geschieht anschließend, wenn die Veränderung eingetreten ist und Sie Ihr Ziel erreicht haben?

Was passiert, wenn Sie die gesteckten Ziele nicht erreichen?

7. Schwierigkeiten

Überlegen Sie sich auch für alle Fälle:

Wie wollen Sie mit Konflikten umgehen?

Konflikte innerhalb Ihres Leitungsteams

Konflikte in der Gemeinde

Wie reagieren Sie auf Widerstände, Kritik und Ablehnung?

Was machen Sie, wenn die Gemeinde nicht auf Ihre Vorschläge eingeht und Sie im Regen stehen lässt?

Wie gehen Sie mit eigenen Fehlern und Irrtümern um? Sind Sie bereit, auch nachzugeben und klein beizugeben?

8. Unterstützer

Wen möchten Sie in Ihre Pläne einweihen und für Ihr Vorhaben gewinnen?

Gibt es einflussreiche Personen, an deren Mitarbeit Ihnen liegt?

Wie gewinnen Sie weitere Unterstützer und Mitarbeiter Ihrer Sache?

Gibt es „Zusteigemöglichkeiten“ für weitere Gemeindeglieder, die noch auf den Zug einer Veränderung aufspringen möchten?

9. Simulation

Führen Sie einen Testlauf für die Veränderung durch. Vielleicht gibt es einen überschaubaren und geschützten Bereich, indem Sie einiges erproben können. Oder machen Sie miteinander eine „Trockenübung“, indem Sie die Veränderungsabläufe für sich „durchspielen“. Machen Sie das so realistisch wie möglich und bauen Sie alle möglichen Eventualitäten mit ein.

c. Zwischenauswertung: Wo stehen wir heute?

Nehmen Sie sich in einer Leitungsteamklausur die folgende Liste vor. Jeder liest sie für sich durch. Auf vorbereitete Kärtchen schreibt jeder die Nummer der Frage, die er gern besprechen möchte. Auf jedem Kärtchen soll nur eine Nummer stehen. Dann werden die Kärtchen eingesammelt und nach Nummern sortiert. Die Fragenummern, die am meisten genannt wurden, weisen auf einen Klärungsbedarf in diesem Bereich hin. Reden Sie miteinander in aller Offenheit über diese Fragen. Hören Sie aufeinander und lassen Sie auch gegensätzliche Meinungen und Ansichten zu.

1. Stimmt das, was wir wollen, mit unseren Zielen überein?
2. Was prägt unsere gemeinsame Identität, worin besteht unsere Aufgabe?
3. Stimmen unsere Ziele mit der Gesamtzielrichtung der Gemeinde überein?
4. Wie werden bei uns Ziele vermittelt und verwirklicht?
5. Besteht Übereinstimmung im Blick auf das Vorgehen (Tempo, Mittel, Strategien)?
6. Was schließt uns zusammen, verbindet uns, was ist das Gemeinsame?
7. Gibt es gemeinsame Erfahrungen, Regeln, einen Verhaltenskodex?
8. Wer ist näher dran am „Kern“ der Gemeinde – wodurch?
9. Wie werden Entscheidungen getroffen?
10. Wer hat das Sagen, wer übt Einfluss (Macht) aus?
11. Wer bestimmt wodurch bei uns das Klima?
12. Welche Kompetenz (Eigenständigkeit) hat der Einzelne?
13. Gibt es selbstständige Aufgabenbereiche?

14. Werde ich ernst genommen, wahrgenommen, gehört?
15. Mit wem kann ich über meine persönlichen Probleme reden?
16. Ist unser Leitungsteam eine verbindliche Gemeinschaft – wodurch?
17. Ist unser Leitungsverständnis geprägt durch Tradition oder herrscht ein dynamisches Verständnis vor (je nach Notwendigkeit)?
18. Geht der Blick zurück oder stark nach vorne? (Erstarrung oder explosive Entwicklungen können Konfliktauslöser sein.)
19. Muss ich mich bedingungslos einfügen oder habe ich Freiraum?
20. Bin ich „Funktionär“ oder auch Mensch?
21. Gibt es Zeiten, in denen Gemeinschaft fröhlich und unbefangen erlebt wird? (Orte und Zeiten zwangloser Begegnung.)
22. Wie werden stille Mitglieder in unserem Gremium mit einbezogen?
23. Sind äußere Abläufe geregelt: Sitzungsablauf, Tagesordnung, Gesprächsleitung ...?
24. Kommt jeder mit seinem Anliegen zu Wort?
25. Wird jemand bevorzugt, kommt jemand zu kurz?
26. Gibt es ein Gleichgewicht der unterschiedlichen Interessen?
27. Miteinander oder Konkurrenzverhältnis – was herrscht vor?
28. Wird die Sitzungsleitung akzeptiert?
29. Lebt das Wort Gottes unter uns (geistlicher Impuls, Andacht)?
30. Verbindet uns der Glaube an Jesus Christus?

Anregung für den Ernstfall:

Was tun Sie, wenn Sie zu keiner Einigung kommen? Überlegen Sie sich Regeln für den Konfliktfall.

d. Fragebogen zur Überprüfung

Wie schätzen Sie Ihre Arbeit im Leitungsteam ein?

Kreuzen Sie an:	nie	selten	oft	immer
1. Die Leitung vertritt die ganze Gemeinde und gibt der Gemeinde Rechenschaft über ihre Entscheidungen.				
2. Die Leitung kann eigenständig auch weitreichende Entscheidungen treffen.				
3. Jedes Mitglied im Leitungsteam vertritt das Anliegen einer bestimmten Gruppe in der Gemeinde.				
4. Die Leitungsteammitglieder unterstützen sich gegenseitig.				
5. Es gibt langfristige Pläne. Das Gremium weiß, wo es sich gerade im Blick auf diese Pläne befindet.				
6. Alle Mitglieder des Gremiums arbeiten zusammen, damit diese Pläne erfüllt werden können.				
7. Die Arbeit im Leitungsteam befriedigt mich, und der Gedanke daran, dieses Amt aufzugeben, würde mir schwerfallen.				
8. Jedes Mitglied im Gremium kennt seine speziellen Aufgaben und Funktionen.				
9. Es ist ein wichtiges Anliegen des Leitungsteams, dass die Gemeinde qualitativ und quantitativ wächst.				
10. Die Sitzungen des Gremiums verlaufen in einer guten und geregelten, demokratischen Ordnung.				

	nie	selten	oft	immer
11. Es herrscht in unserem Gremium eine menschliche und warmherzige Atmosphäre.				
12. Unsere größte Befriedigung kommt daher, den anderen zu dienen.				
13. Wir sehen uns als Haushalter, die am Auftrag der Gemeinde im Vertrauen auf Gott festhalten.				
14. Unsere Zusammenkünfte haben den Charakter der Anbetung und des Gottesdienstes, indem wir uns Gott zur Verfügung stellen und zusammenarbeiten.				
15. Wir können Konflikte ansprechen und bearbeiten.				
16. Wir freuen uns über unterschiedliche Prägungen und können andere Standpunkte stehen lassen.				
17. Unsere Beratungen führen zu einem Ergebnis.				
18. Der Pfarrer/Pastor (Vorsitzende) nimmt die Anliegen der einzelnen Mitglieder ernst und geht auf Fragen und Vorschläge ein.				

Frage: Was machen Sie mit diesem Ergebnis? Reden Sie miteinander darüber!

Ein Gleichnis:

Die Leitung richtet das Panier auf. Auf diese Weise gibt sie Orientierung, an ihrer Seite flattert die Fahne, auf der für alle sichtbar zu erkennen ist, um was es geht, was die Mitte der Gemeinschaft ausmacht. Das Banner ist die Vision, die Hoffnung, die alles bestimmt, die Zukunftsperspektive, die alle motiviert und begeistert. Die Leitung gibt klare Kommandos, die alle verstehen können, eindeutige Anweisungen, die klären und ordnen, um diese Vision zu verwirklichen.

Wie sieht nun dieses Panier aus? Es ist nicht das Banner des Kommerzes oder das Fähnchen, das man in den Wind hängt. Es ist nicht das Hasenpanier der Mutlosigkeit. Es ist kein selbst geschneiderter Fetzen eigener Ehre. Es ist die Siegesfahne Jesus Christi! Das Panier ist aufgerichtet durch die Auferstehung Jesu. Die Leitung hält die Fahne des Sieges Jesu Christi in der Hand. Kennen Sie die alten Darstellungen, in denen ein Lamm die Siegesfahne schwingt? Das sind Bilder der siegreichen Auferstehung Jesu: Das Lamm, das getötet wurde, schwingt fröhlich die Fahne des Sieges. So paradox eine solche Darstellung ist, genau das tut auch die Leitung der Gemeinde Gottes: Sie hält die Fahne des Lammes so hoch, dass sich alle an ihr orientieren können.

Ihre Anweisungen sind die Anweisungen Jesu für seine Jünger, die für alle Zeiten gelten, aber ganz besonders für Zeiten einer Krise und eines Kampfes. Es sind klare Aussagen wie: Siehe, ich bin bei euch! Folgt mir nach, ich gehe voran! Nur mit Gott werden wir Sieger sein! Schaut auf den Herrn und ihr werdet nicht zuschanden werden! Und viele andere ermutigende und ordnende Anweisungen.

Beides ist Aufgabe der christlichen Leitung: Das Panier des Sieges Jesu aufzurichten und festzuhalten und damit klar und eindeutig anzuzeigen, wo die Mitte ist. Und: Jesu Anweisungen weiterzugeben, damit die ganze Gemeinschaft den Auftrag erfüllen kann, aufgrund dessen sie unterwegs ist.