

# Christliche Führung

## *Prinzipien und Praxis*

von

Roger Smalling, D.Min

© 1. März 2005. Alle Rechte vorbehalten von Roger Smalling

## **Vorwort**

Die meisten Bücher über christliche Leiterschaft lassen mich frustriert zurück. Sie scheinen Kompendien von wortgewaltigen Ermahnungen über Charakter und Engagement zu sein, oft mit einer ausführlichen Darstellung von 1. Timotheus 3. Nachdem ich solche Bücher durchgelesen habe, denke ich zwar «Gutes Material», aber was genau soll ich damit tun?

Andere scheinen christianisierte Managementtechniken zu sein, direkt aus «Corporate America»; klug klingende Konzepte, aber ohne Seele, schwache Parodien der weltlichen Verwaltung.

Hoffentlich habe ich beide Extreme vermieden. Eine Person, die eine hohe Auffassung von Integrität und Ehre hat, wird wenig Bedarf an ausführlichen Charakterstudien haben. Ohne Integrität werden ihnen alle Managementtechniken der Wall Street im Dienst nicht helfen.

Deshalb nehme ich mir in den ersten vier Kapiteln Zeit, um festzulegen, was eine christliche Philosophie der Leiterschaft ist und was nicht. Hoffentlich wird im Leser ein tiefes Gefühl von Integrität und Ehre geboren werden.

Diese Prinzipien wurden aus dem Schmerz heraus geboren... dem Schmerz, gute Menschen durch missbräuchliche Führung verletzt zu sehen... der Erosion des Charakters derjenigen in der Autorität, die sich weigerten, für ihre Handlungen einzustehen... der Qual, zu sehen, wie leitende Kollegen in Demütigung enden.

Unter den vielen Belastungen des christlichen Dienstes ist die schlimmste, unter einer inkompetenten Leitung zu arbeiten. Umgekehrt ist der größte Segen, den ein angehender christlicher Mitdiener haben kann, unter einem göttlichen Mentor zu dienen. Nur wenige haben dieses Privileg.

Ich habe dieses Buch in der Hoffnung geschrieben, dass eines Tages, weil eine zukünftige Führungskraft dieses Buch gelesen hat, jemand zu ihm sagen wird: «Es war ein Privileg, Sie zu kennen.»

## Über den Autor

Dr. Roger Smalling ist seit 1964 im Dienst, als er als Missionar mit einer unabhängigen Mission nach Europa ging. Seine Leitungserfahrung umfasst Feldleiter für Frankreich, dann später in Südamerika als Team- und Feldleiter für Ecuador, sowie als stellvertretender Regionalleiter für Lateinamerika mit dieser Mission.

Später, während seines Dienstes bei der Presbyterianischen Kirche in Amerika in Ecuador, war er maßgeblich daran beteiligt, ein erfolgreiches Leiterschulungssystem für das nationale Presbyterium aufzubauen. Dieses Buch wurde aus diesem System heraus geboren.

Dr. Smalling diente zwölf Jahre lang bei *Ministries In Action* als Direktor ihres hispanischen Zweiges unter dem Titel «Visión R.E.A.L», ein Akrostichon auf Spanisch für «Reformation in Lateinamerika». Dazu gehörte der Aufbau und die Betreuung von Zentren für Leiterschaftsschulungen in ganz Lateinamerika. Derzeit arbeitet er mit dem *Miami International Seminary* als Dozent in ganz Lateinamerika zusammen.

Roger ist mit Dianne verheiratet, seiner Frau seit über 40 Jahren. Gemeinsam haben sie zehn Bücher verfasst, erhältlich unter:

[www.smallings.com](http://www.smallings.com)

# Index

TEIL 1: Grundsätze	5
Kapitel 1: Christliche Leiterschaft ist einfach	6
Kapitel 2: Die Grundtugend	9
Kapitel 3: Die christliche Philosophie der Leiterschaft	15
Kapitel 4: Die Gefahren des Hierarchismus	23
Kapitel 5: Funktionale Aspekte der Führung	30
Kapitel 6: Vision - Das Wesentliche	38
Kapitel 7: Planung und Zielsetzung	43
Kapitel 8: Kreatives Denken	49
Kapitel 9: Beziehungen unter christlichen Leitern	53
TEIL 2: Praktische Anwendung	62
Kapitel 10: Mit Unterstellten kommunizieren	63
Kapitel 11: Kommunikation: Positive Bejahung	68
Kapitel 12: Kommunikation, Korrekturen und Vorwürfe	73
Kapitel 13: Die drei Hämmer	79
Kapitel 14: Der Umgang mit Wölfen	89
Kapitel 15: Trennende Menschen	94
Kapitel 16: Kleinere Konfliktlösungen und Diplomatie	100
Kapitel 17: Entscheidungsfindung	107
Kapitel 18: Verbale Selbstverteidigung	112
TEIL 3: Der Mentor	117
Kapitel 19: Das Herzstück des Mentoring	118
Kapitel 20: Wer ist als Mentor befähigt?	129
Kapitel 21: Das Mentorenbündnis	137
Fazit	147
Anhang	149
Bibliographie	151
Endnoten	160

# **TEIL 1:**

# **Grundsätze**

# Kapitel 1: Christliche Leiterschaft ist einfach

Was nicht bedeutet, dass sie leicht ist. Wir können alle richtigen Prinzipien befolgen und trotzdem klappt es nicht. Es entstehen stressige Situationen. Es kann harte Arbeit sein.

Mit «einfach» meine ich, dass die wesentlichen *Prinzipien* leicht zu verstehen sind. Sie sind auch einfach anzuwenden, wenn wir die Zivilcourage haben, dies zu tun.

Christliche Leiterschaft ist keine geheimnisvolle Domäne für ein paar Auserwählte mit einer besonderen Gabe der Weisheit. Auch wenn Sie keine Berufung zu einem biblischen Amt haben, sind die Prinzipien für alle zugänglich. Das gibt Einfluss im Bereich Ihrer Gaben, mit oder ohne Titel.

Zu denen, die Gott zur Leitung erwählt hat, sagt Paulus:

*Alle Schrift ist von Gott eingegeben und nützlich zur Belehrung, zur Überführung, zur Zurechtweisung, zur Erziehung in der Gerechtigkeit, [17] damit der Mensch Gottes ganz zubereitet sei, zu jedem guten Werk völlig ausgerüstet. 2. Timotheus 3:16-17*

**Der Punkt ist:** Alles, was Sie brauchen, um ein effektiver christlicher Leiter zu sein, steht in der Bibel. Beachten Sie, dass Paulus sagt: «*gründlich ausgerüstet*». Sie wissen vielleicht nicht, *wo* in der Bibel ein Prinzip zu finden ist oder Sie erkennen es nicht, wenn Sie es sehen. Aber es ist *da*. Deshalb kann dieser Kurs hilfreich sein.

Management-Paradigmen in der Geschäftswelt ändern sich ständig. Christliche Organisationen veröffentlichen oder empfehlen oft Bücher, die auf diesen Paradigmen basieren. Und warum? Christen versäumen es oft, das *biblische* Paradigma wahrzunehmen.

In genau dem Maße, in dem Sie Ihre Organisation oder Ihr Programm so einrichten, dass es wie die Geschäftswelt aussieht, werden Sie auf die Managementprinzipien der Welt zurückgreifen. Sie werden sie nicht vermeiden können.

Es gibt viele Bücher, die eine Mischung aus christlichen Prinzipien und weltlichen Managementformeln sind.

Man liest diese mit einem Gefühl des Unbehagens, weil die Autoren den Eindruck erwecken, dass sie versuchen, Öl und Wasser zu vermischen.

Die meisten davon wurden von ehemaligen Geschäftsleuten geschrieben, die darum kämpften, in der Geschäftswelt als Christen zu bestehen und es mit einem gewissen Erfolg auch schafften.

Dann werden sie in ein Amt in der Kirche berufen und versuchen, Geschäftsprinzipien anzuwenden, in der Annahme, dass das, was für das Geschäft gut ist, auch für die Kirche gut sein muss, während sie die inhärenten Unterschiede in der Philosophie und im Zweck zwischen den beiden Bereichen ignorieren. <sup>1</sup>

## **DIE BIBLISCHE PHILOSOPHIE DER CHRISTLICHEN LEITUNG IM DIENST**

Die Bibel lehrt EINE Philosophie der christlichen Leiterschaft. Christus selbst hat sie in Matthäus 20 zusammengefasst und vorgelebt. Prinzipien des Dienens und Leidens bilden die Grundlage für die Beziehung des Leiters zu seinen Mitdienern, während er seinen Amtskollegen als Gleichberechtigte Respekt entgegenbringt.

Die christliche Führungsphilosophie in der modernen Welt ist zutiefst von den aktuellen hierarchischen Managementparadigmen beeinflusst. Einige christliche Führungsbücher sind lediglich aufgewärmte amerikanische Geschäftskultur in religiöser Sprache. Christen, die in der Unternehmensführung erfolgreich sind, bilden sich manchmal ein, sie könnten ihren «Erfolg» in die Gemeinde einbringen und Gottes Reich effizient machen... als ob Effizienz der höchste Wert im Reich Gottes wäre. <sup>2</sup>

Solche Ansätze mögen zwar die Effizienz der Kirche erhöhen, aber um den Preis der gleichen Missstände in der Geschäftswelt. Mit ihrer hierarchischen Denkweise sehen sie den Wald vor lauter Bäumen nicht.

Geschäftsleute haben oft gesagt: «Wenn ich mein Geschäft so führen würde, wie Sie Ihre Gemeinde führen, wäre ich innerhalb eines Jahres pleite.» Darauf können wir antworten: «Wenn ich meine Gemeinde so führen würde,

wie Sie Ihr Geschäft führen, hätte ich am Ende ungefähr so viele geheiligte Menschen wie Sie in Ihrem Geschäft.»

Aus diesem Grund widmen wir den ersten Teil dieses Abschnitts den Unterschieden zwischen weltlichen und christlichen Philosophien der Leiterschaft. Wir veranschaulichen, wie Christen manchmal die weltliche Sicht von Leiterschaft übernehmen, zu ihrem Nachteil.

Seltsamerweise haben sich Sektoren der amerikanischen Geschäftswelt unbewusst zu einer eher christlichen Philosophie im Umgang mit Menschen entwickelt. Dies geschah durch jahrzehntelanges Ausprobieren, wie man Menschen so führt, dass sie am Arbeitsplatz glücklich und produktiv bleiben.

Das hat zu einer guten Literatur über Führungs- und Managementtechniken geführt, die von nichtchristlichen Geschäftsleuten geschrieben wurde. Es ist amüsant zu bemerken, dass sie ihre Ideen für originell halten.

Ich habe versucht, einen Kurs aufzubauen, der Theorie und Praxis in einem ausgewogenen Verhältnis beinhaltet.

Auf die Gefahr hin, widersprüchlich zu erscheinen, befinden sich im letzten Teil des Kurses einige Führungstechniken. Diese wurden gewählt, wenn sie hilfreich sind, um ein christliches Prinzip anzuwenden und Beziehungen aufzubauen, ohne manipulativ zu sein. Sie sind nicht dazu gedacht, hierarchischen Autoritarismus in christlichen Organisationen zu befürworten. Menschen, nicht Produkte, sind der Fokus von Gottes Reich.

## **AUS DIESEM KAPITEL LERNEN WIR**

- Christliche Leiterschaft ist im Grunde genommen einfach.
- Die Bibel kennt **eine** Philosophie der christlichen Leiterschaft, die von Christus selbst gelehrt und vorgelebt wurde.
- Gottes Wort ist ausreichend für die Ausbildung in effektiver christlicher Leiterschaft.
- Moderne Managementtechniken können hilfreich sein, wenn sie innerhalb einer christlichen Sichtweise von Leiterschaft anwendbar sind.



## Kapitel 2: Die Grundtugend

West Point, die Offiziersschule der U.S. Army, ist bekannt für ihren strengen Ehrenkodex. Auf jede Frage dürfen die Kadetten nur vier Antworten geben: «Ja, Sir», «Nein, Sir», «Ich weiß es nicht, Sir» oder «Keine Ausrede, Sir». Ausreden sind ein Verbrechen. Wenn eine Person, die unter der Leitung eines Kadetts steht, einen Fehler macht, nimmt der Kadett die Schuld auf sich. Das soll beiden Parteien Verantwortung und Ehre und vor allem Integrität beibringen.

Einer dieser Kadetten machte seinen Abschluss und wurde als Leutnant nach Vietnam geschickt. Seine erste Aufgabe war es, den Bau einer Landebahn im Dschungel zu überwachen, der bereits im Gange war. Ein Unteroffizier war dafür verantwortlich, der leider nichts über Start- und Landebahnen wusste. Der Leutnant fragte diesen Unteroffizier: «Sind Sie sicher, dass die Richtung dieser Landebahn richtig ist?» Der Unteroffizier versicherte ihm, dass sie es sei. Also sagte der Leutnant: «Gut, fahren Sie fort und ich vertraue Ihrem Urteil.»

Anderthalb Stunden später kam ein Oberst vorbei, der ein Experte für Landebahnen war, und brüllte: «Wer ist der *Idiot*, der befohlen hat, diese Landebahn in diese Richtung zu bauen?» Der Leutnant hätte fast gesagt: «Dieser Unteroffizier hier, er sagte, er wisse... usw.» Aber seine tatsächlichen Worte waren: «Ich war es, Sir.»

Der Oberst ging dem Leutnant ins Gesicht und fragte: «Warum haben Sie das angeordnet?» Der Leutnant antwortete: «Keine Ausrede, Sir.»

In diesem Moment näherte sich der Unteroffizier, mit erhobener Hand, als wolle er sprechen. Der Oberst schlussfolgerte offenbar, was geschehen war, und fragte den Leutnant: «Sie kommen gerade aus West Point, nicht wahr?» Der Leutnant antwortete: «Ja, Sir.»

Der Oberst sah den Unteroffizier an, dann den Leutnant und sagte: «Nun, in diesem Fall war es ein ehrlicher Fehler.» Später lud der Oberst diesen Leutnant ein, seinem Stab beizutreten. Dies bedeutete eine erhebliche Beförderung.<sup>3</sup>

Diese wahre Geschichte veranschaulicht die zentrale Tugend in der Führung: *Integrität*.

In der Audiopräsentation über das Führungstraining in West Point, der diese wahre Geschichte entnommen wurde, sagte der Dozent, wenn sie einem Kadetten beibringen können, ein Mann von absoluter Integrität zu sein, können sie ihn unabhängig von seinem Temperament oder seinen natürlichen Qualifikationen zu einem Führer machen.

Sie sind bereit, Männer mit natürlichen Führungsqualitäten durchfallen zu lassen, wenn sie ihm keine absolute Integrität in seinen Charakter einflößen können.

### *Die zentrale Tugend in der Führung ist Integrität.*

Dieses Konzept wird so sehr mit West Point assoziiert, dass der Oberst, wenn er einem Offizier mit absoluter Integrität begegnete, er davon ausging, dass dieser Offizier in *West Point* ausgebildet wurde.

Ist das die Art von Integrität, die wir in der Leitung unserer Gemeinden finden? Wenn Menschen heute einem integren Mann begegnen, nehmen sie dann automatisch an, dass er Protestant ist?

#### **Gott will, dass Leiter integre Männer sind:**

*Wenn ich mich mit etwas rühme, dann mit dem, was mir auch mein Gewissen bezeugt: Mein Verhalten überall in der Welt und besonders bei euch war stets bestimmt von völliger Ehrlichkeit und Selbstlosigkeit, wie es dem Willen Gottes entspricht. Ich ließ mich nicht von eigennützigter Klugheit leiten, sondern vom Wirken der Gnade Gottes. 13 Auch was ich in meinen Briefen schreibe, meine ich genauso, wie ihr es lesen und verstehen könnt. 2. Korinther 1:12,13 (GNB)*

In diesem Text erklärt Paulus, dass er keine versteckten Absichten hat. Er wird nicht politisieren und hat auch nicht vor, jemanden zu manipulieren. Was Sie sehen, ist was Sie bekommen. Er meint genau das, was er sagt, nicht mehr und nicht weniger.

Es ist nicht nötig, den numerischen Wert der griechischen Buchstaben zu untersuchen, um zu einer versteckten Bedeutung zu gelangen.

Die Worte, die in diesem Vers zur Übersetzung von *völliger Ehrlichkeit und Selbstlosigkeit* verwendet werden, zeigen, dass Paulus Reinheit der Motive

und Zielstrebigkeit meint.<sup>4</sup> Diese Art von Transparenz ist einfach eine Frage der Integrität und braucht Zeit, um sich zu entwickeln.

Integrität ist so eng mit Demut verwandt, dass man sagen könnte, sie seien Synonyme. Es würde einen besseren Philosophen als mich erfordern, um solche Unterscheidungen zu treffen. Einigen wir uns darauf, dass sie untrennbar miteinander verbunden sind.

Integrität ist zentral für jede Art von Führung, ob religiös oder säkular. Wirtschaftsanalytiker, wie Stephen Covey in seinem Buch *«Seven Habits of Effective People»*, haben in jüngster Zeit die Bedeutung des Charakters im Geschäftsleben «entdeckt». Dieses Buch ist ein Bestseller geworden.<sup>5</sup>

Covey stellt jedoch eine beunruhigende Verschiebung der Einstellung in Bezug auf den Charakter in der Führung in der westlichen Kultur während der letzten 200 Jahre fest. Er klassifiziert diese Verschiebung als Charakterethik versus Persönlichkeitsethik.

In den ersten 150 Jahren der Geschichte der Vereinigten Staaten betonte die Führungsphilosophie die Bedeutung von Eigenschaften wie Integrität, Bescheidenheit, Treue usw. Seit dem Zweiten Weltkrieg liegt der Schwerpunkt auf Persönlichkeitsmerkmalen als Schlüssel zum Erfolg und nicht mehr auf der Ethik an sich. Er stellt fest:

Erfolg wurde mehr zu einer Funktion der Persönlichkeit, des öffentlichen Ansehens, der Geisteshaltung und des Verhaltens, der Fähigkeiten und Techniken... Andere Teile des Persönlichkeits-Konzepts waren eindeutig manipulativ, sogar trügerisch und ermutigten die Menschen, Techniken anzuwenden, um andere Menschen dazu zu bringen, sie zu mögen...<sup>6</sup>

Christen müssen sich kultureller Veränderungen wie dieser bewusst sein und sie sorgfältig von den Eigenschaften unterscheiden, die Jesus in denen fordert, die er für die Leiterschaft beruft.

In seinem Buch *«Good to Great»* präsentiert der Forscher Jim Collins seine Analyse von Unternehmen, die von einem guten zu einem großartigen Unternehmen wurden und es auch blieben. Er fand bei den Führungskräften dieser Unternehmen eine gemeinsame Qualität, die nichts mit Temperament zu tun hatte:

Wir waren überrascht, ja schockiert, als wir die Art von Führung entdeckten, die erforderlich ist, um ein gutes Unternehmen in ein großartiges zu verwandeln... Zurückhaltend, still, reserviert, sogar schüchtern - diese Führungskräfte sind eine paradoxe Mischung aus persönlicher Bescheidenheit und professionellem Willen. <sup>7</sup>

Beachten Sie den Punkt: Die gemeinsame Schlüsseleigenschaft der Führungskräfte von Unternehmen, die sich von gut zu großartig entwickelt hatten, war *Demut*. Er fügt hinzu,

[Diese] Führungskräfte kanalisieren ihre Ego-Bedürfnisse weg von sich selbst und hin zu dem größeren Ziel, ein großartiges Unternehmen aufzubauen. Es ist nicht so, dass [diese] Führungskräfte kein Ego oder Eigeninteresse haben. In der Tat sind sie unglaublich ehrgeizig - aber ihr Ehrgeiz gilt in erster Linie der Institution, nicht sich selbst. <sup>8</sup>

Führung von bleibendem Wert kann es ohne diese Tugend nicht geben. Management, ja. Manipulation und Kontrolle ja... aber keine wahre Führungskraft, die sich die Loyalität anderer verdient, zum Preis von Schmerz. Es ist die Integrität von Jesus, auf die es ankommt.

Dies ist die christliche Philosophie der Führung. Es gibt keine andere.

## **DAS KAJAPHAS-PRINZIP**

Kajaphas war ein Mann, der seine Integrität für den Preis des Friedens verkaufte. Er war der Hohepriester, der den Vorsitz über den Prozess gegen Jesus führte. In Johannes 11:49,50 lesen wir:

Ihr erkennt überhaupt nichts, 50 und ihr bedenkt nicht, dass es für uns besser ist, dass ein Mensch für das Volk stirbt, als dass das ganze Volk zugrunde geht!

Aus der Sicht des Kajaphas war es besser, seine Integrität aufzugeben, indem er einen unschuldigen Mann verurteilte, als eine weitreichende Zerstörung zu riskieren, indem er die Aufmerksamkeit der römischen Oberherren auf sich zog. Hatte er Recht?

Ja, aber nur auf kurze Sicht. Er hat die römische Intervention und die nationale Katastrophe erfolgreich abgewendet. Er muss sich für zutiefst weise gehalten haben.

Auf lange Sicht sah es jedoch anders aus. Letztendlich kamen die Römer und zerstörten die Nation sowieso. Kurzfristig gewann er, aber am Ende verlor er alles, auch seine eigene Ehre.

Jesus hingegen machte auf kurze Sicht den Anschein als würde er verlieren. Er wurde gedemütigt, gekreuzigt und schien zu verschwinden. Aber wer ist heute König der Könige und wo ist Kajaphas?

Angenommen, es gibt einen Mann in Ihrer Gemeinde, der in tiefer Sünde gefangen ist. Sie wissen zwar, dass Sie ihn disziplinieren und zurechtweisen müssen. Weil er jedoch eine sehr beliebte Person ist, die Reichtum und Einfluss hat, zögern Sie. Wenn Sie ihn disziplinieren, könnte das die Gemeinde spalten. Sie könnten Ihren Job als Pastor verlieren. Was sollen Sie also tun?

Dies ist ein klassischer Test der Integrität. Wenn Sie sich bewähren, können Sie kurzfristig verlieren. Die Gemeinde könnte tatsächlich gespalten sein. Sie könnten sogar Ihren Job verlieren. Aber Gott wird Ihnen weit mehr geben, als Sie jemals verlieren könnten, und Sie werden es nicht bereuen.

## **EIN LETZTES BEISPIEL**

Bei einer Sitzung meines Presbyteriums bat der Moderator um einen Bericht des Missionsausschusses. Der Sekretär des Ausschusses erhob sich und erklärte, dass er den Bericht nicht habe, weil er nicht wusste, dass er bei der Sitzung verlangt werden würde.

Sofort begann der Moderator, dem Sekretär seine Nachlässigkeit vorzuwerfen. Im hinteren Teil der Versammlung stand einer der Pastoren auf und sagte: «Sir, ich bin der Vorsitzende des Missionsausschusses. Wenn es einen Fehler gibt, bin ich derjenige, der schuld ist, und Sie können alle Vorwürfe an mich richten.»

Der Moderator fragte ihn, ob er von dem Fehler wusste. Er antwortete: «Nein, Sir, aber das tut nichts zur Sache. Ich bin der Verantwortliche, und wenn es einen Vorwurf zu machen gibt, können Sie ihn an mich richten.» Der Moderator ließ den Punkt fallen und fuhr mit anderen Angelegenheiten fort.

Ich dachte: «Es ist kein Wunder, dass dieser Pastor tausend Leute in seiner Gemeinde hat.» Wie die sprichwörtliche Lampe auf dem Hügel kann eine solche Integrität nicht versteckt werden.

Integrität, zu der auch Demut gehört, ist die Grundtugend der Führung. Ohne sie ist eine «Führungskraft» bestenfalls ein Manager und schlimmstenfalls ein Manipulator und Kontrolleur. Selbst die Weltlichen merken das.

## **AUS DIESEM KAPITEL LERNEN WIR**

- Integrität, manchmal auch Demut genannt, ist für christliche Leiterschaft unerlässlich.
- Diese Tugend beinhaltet:
  - Die Verantwortung für die Handlungen seiner eigenen Mitdiener oder Gehilfen übernehmen.
  - Für das Richtige einzustehen, auch wenn es kostspielig ist, im Wissen, dass Gott es auf lange Sicht belohnen wird.

## **LERNFRAGEN FÜR KAPITEL ZWEI**

- 1.Stimmen Sie zu, dass Integrität die Grundtugend der christlichen Leiterschaft ist? Begründen Sie Ihre Antwort.
- 2.Erklären Sie das Dilemma des «Kajaphas-Prinzips». Geben Sie ein Beispiel aus Ihrer eigenen Erfahrung.
- 3.Wie könnte das Beispiel des West-Point-Leutnants in einem christlichen Kontext angewendet werden? <sup>9</sup>

# Kapitel 3: Die christliche Philosophie der Leiterschaft

*Matthäus 20,20-28*

In dem Szenario, das in Matthäus Kapitel 20 beschrieben wird, trat die Mutter von Jakobus und Johannes an Jesus heran und bat darum, dass ihre Söhne neben Jesus in seinem Reich sitzen sollten. Dieses Ereignis bot Jesus die Gelegenheit, drei Schlüsselhaltungen in der christlichen Leiterschaft vorzustellen: Leiden, Parität und Dienst.

**Leiden:** Der Druck, der auf einem Leiter lastet, ist enorm. Ein Leiter muss bereit sein, zu leiden, oft im Verborgenen, um seine Berufung zu erfüllen.

**Parität:** Die Amtsträger sind im Leib Christi gleichberechtigt. Sie verhalten sich zueinander wie Ritter an einer Tafelrunde und nicht wie Dienstgrade in einer Armee. Die biblische Regierung ist eine Vereinigung von Amtsträgern, die in gegenseitigem Respekt als Gleiche zusammenarbeiten. Komplexe autoritäre Hierarchien haben in Gottes Reich keinen Platz, sind in ihrer Konzeption weltlich und führen zu genau den Dingen, für die Jesus diese beiden Jünger zurechtwies. (Wir werden im nächsten Kapitel mehr über Hierarchismus sehen.)

**Dienen:** Führungskräfte haben eher eine *dienende* als eine *herrschende* Haltung. Menschen sind der Sinn ihrer Arbeit, nicht Werkzeuge für ihre eigenen Zwecke.

Was waren die Ziele von Jakobus und Johannes und wie gingen sie dabei vor? Sie suchten Status und Ehre durch Manipulation. Sie nahmen an, dass das Reich Gottes genau wie jede andere Regierung eingerichtet werden sollte, mit Jesus als oberstem Herrscher, gefolgt von einer Reihe von Rängen. Beachten Sie, dass sie nichts von tatsächlicher *Arbeit* erwähnten, die es zu vollbringen galt, nur Ränge.

Wir können uns vorstellen, wie sie sich ausmalen: "Weißt du, Jesus kann manchmal etwas hart zu uns sein. Aber mit Frauen ist er wirklich sanft. Mal sehen, ob wir Mama dazu bringen können, mit ihm zu reden um vielleicht einen guten Deal für uns auszuhandeln."

Das ist Politik und Manipulation, Standardverfahren im Führungsparadigma der Welt.

Beachten Sie, dass Jesus sie nicht wegen ihres Ehrgeizes kritisiert, denn Ehrgeiz ist eine gute Sache, wenn er der Ehre Gottes dient. Er ermahnt sie, nicht nach der eigenen Ehre zu streben.

Jesus macht auch deutlich, dass Er nicht für Beförderungen in der Personalabteilung zuständig ist. Das ist der Vater. (V.23) Sie haben die falsche Person gefragt.

Daraus sehen wir einen Hinweis auf das erste Prinzip der christlichen Leiterschaft im Neuen Testament: Sie ist ein Geschenk von Gott.

Nichtsdestotrotz hatten diese Söhne des Zebedäus zwei gute Eigenschaften, obwohl sie ernsthaft fehlgeleitet waren:

**Ehrgeiz:** Dies ist eine gute Eigenschaft für einen Christen, wenn der Ehrgeiz auf die Herrlichkeit Gottes und nicht auf unser eigenes Selbstwertgefühl gerichtet ist.

**Vertrauen:** Leider war es das Vertrauen in sich selbst und nicht in Gott. *Wir sind fähig.* Sie hielten sich für außerordentlich *fähig*. Der Garten Gethsemane lehrte sie das Gegenteil. Sie ließen Jesus im Stich und flohen.

Damit sind wir bei der ersten Schlüsselhaltung, die Jesus sie lehrte.

## **ERSTE GRUNDHALTUNG: LEIDEN**

*Aber Jesus antwortete und sprach: Ihr wisst nicht, um was ihr bittet! Könnt ihr den Kelch trinken, den ich trinke, und getauft werden mit der Taufe, womit ich getauft werde? Sie sprechen zu ihm: Wir können es! Matthäus 20,22*

Der Ruf zur christlichen Leitung ist ein Ruf zum Leiden. Das damit verbundene «Leiden» nimmt, besonders in der westlichen Welt, gewöhnlich die Form von psychischem Druck und Belastungen an, die andere Gläubige weder ertragen noch verstehen.

Häufig haben Menschen hohe Erwartungen an einen Leiter. Sie schauen vielleicht eher auf einen Pastor, um ihre Bedürfnisse zu erfüllen, als auf Christus. Wenn der Pastor ihre persönlichen Erwartungen nicht erfüllt, halten sie ihn vielleicht für inkompetent.



Einige unter seiner Obhut mögen widerspenstig sein und werden sich nur unterwerfen, wenn sie dazu gedrängt werden.

Manchmal muss der Leiter die Linie göttlicher Prinzipien durchhalten und dabei das Missverständnis und die Kritik anderer riskieren.

Gelegentlich müssen Gemeindeleiter biblische Disziplin anwenden, wenn es vielleicht unpopulär ist, dies zu tun. Wenn es um einen Disziplinarfall geht, können die Leiter das Problem oft nicht vor der Gemeinde offenlegen. Mitglieder, die den Fall nicht vollständig kennen, könnten falsche Schlüsse über die Entscheidungen der Leiter ziehen. Sie könnten denken, dass die Leiter zu hart oder zu lasch in der Disziplin sind. Die Leiter könnten sich dabei ertappen, wie sie im Stillen leiden. Gott hat das in weiser Voraussicht so eingerichtet.

Titel und Ehrungen, die mit dem Amt des Leiters einhergehen, reichen nicht aus, um die Belastung zu kompensieren.

Wer Titel oder Ehrungen mehr schätzt als den damit verbundenen Dienst, wird bald enttäuscht und desillusioniert sein.

In ähnlicher Weise greift John Piper in seinem Buch «**BROTHERS, WE ARE NOT PROFESSIONALS**» (Brüder, wir sind keine Profis) die Haltung der *Professionalität* im pastoralen Dienst an, die das Umarmen des Leidens als notwendig beiseiteschiebt:

Wir Pastoren werden durch die Professionalisierung des pastoralen Dienstes getötet. Die Mentalität des Profis ist nicht die Mentalität des Sklaven Christi. Professionalität hat nichts mit dem Wesen und dem Herzen des christlichen Dienstes zu tun. Es gibt keine professionelle Kindlichkeit (Matthäus 18,3); es gibt keine professionelle Zärtlichkeit (Epheser 4,32); es gibt kein professionelles Hecheln nach Gott (Psalm 42,1).<sup>10</sup>

## **ZWEITE GRUNDHALTUNG: PARITÄT**

*Aber Jesus rief sie zu sich und sprach: Ihr wisst, dass die Fürsten der Heidenvölker sie unterdrücken und dass die Großen Gewalt über sie ausüben. 26 Unter euch aber soll es nicht so sein; sondern wer unter euch groß werden will, der sei euer Diener. Matthäus 20,25-26*

Auf einem bestimmten Missionsfeld arbeitete ich mit einem frisch ordinierten Einheimischen zusammen, der zufällig auch Arzt war. Er hatte einige Ecken

und Kanten in seiner Persönlichkeit, er war ein bisschen unabhängig und eigensinnig. Wir wurden gute Freunde und arbeiteten gut zusammen. Nennen wir ihn 'José'.

Schließlich zog José in eine andere Stadt, um mit einem Team zu arbeiten. Ein Missionar aus dem Team rief mich an und fragte: «Roger, ich habe Schwierigkeiten, mit José auszukommen. Ich habe bemerkt, dass du mit ihm auskommst und produktiv zusammenarbeitest. Kannst du mir ein paar Hinweise geben, wie ich mit ihm umgehen kann?»

Dies war meine Antwort: «Bruder, hör in erster Linie auf, ihn 'behandeln' zu wollen. Behandle ihn wie einen Kollegen. Ruf ihn ab und zu an und frag ihn um Rat. Bitte ihn, dir zu helfen. Betrachte ihn als Deinesgleichen, denn schließlich hat er die gleiche Ordination wie du.»

Der Missionar hielt am Telefon etwa zwanzig Sekunden lang inne und dachte ernsthaft nach. Dann antwortete er: «Ich glaube nicht, dass ich das tun kann.»

Darauf antwortete ich: «Dann kann ich dir nicht helfen.»

Dieser Missionar konnte keinen Einheimischen, auch keinen Mediziner, als seinesgleichen betrachten. Er sah sich selbst auf der höchsten Stufe einer Hierarchie mit allen Einheimischen auf einem niedrigeren Rang sitzend.

José als Gleichberechtigten zu behandeln, hätte seiner gesamten Führungsmentalität widersprochen, die er von seiner nordamerikanischen Unternehmenskultur geerbt hatte.

Ironischerweise hatte ich den Begriff «*gleichwertig*» verwendet, um nicht zu sagen, dass ich José für den besseren Mann hielt! (Es wäre mir nie in den Sinn gekommen, einen Mediziner gleich welcher Nationalität als minderwertig zu betrachten.) Die Beziehung zwischen den beiden dauerte weniger als ein Jahr, bevor José woanders hinging.

**Tipp:** Wenn Sie einen Mann als gleichwertig behandeln und davon ausgehen, dass er klug ist, wird er Ihnen in Bereichen, von denen er weiß, dass Sie sich auskennen, den Vortritt lassen.

Autorität und Hierarchie unterstützen sich gegenseitig und es ist schwer zu sagen, was die treibende Kraft ist. Erzeugen autoritäre Menschen Hierarchien? Erzeugen diktatorische Haltungen Autoritarismus?

Unabhängig davon ist Autoritarismus ein Nebenprodukt von Arroganz. Autoritäre Menschen nehmen oft an, dass ihr übergeordnetes Amt beweist, dass sie von Natur aus überlegene Menschen sind.

Deshalb *herrschen sie über* andere. Sie gehen davon aus, dass sie ein natürliches Recht dazu haben.

Komplexe Hierarchien sind in der Welt unvermeidlich. Armeen sind Hierarchien, mit ihren Generälen an der Spitze, gefolgt von Obersten, Majoren, Hauptleuten und Unteroffizieren, bis hinunter zu Gefreiten. Ähnlich verhält es sich mit Unternehmen. Der CEO steht an der Spitze, gefolgt von Vizepräsidenten, Abteilungsleitern, bis hinunter zu den Lageristen im Keller.

Hierarchien sind in solchen Bereichen notwendig. Jesus lehrt nicht, dass autoritäre Hierarchien falsch sind. Er sagt einfach: «*Nicht so bei euch*».

Der Satz «*Nicht so bei euch*» heißt wörtlich auf Griechisch: «Es soll bei euch nicht so sein.» Jesus sprach in Aramäisch, einem Dialekt des Hebräischen. In dieser Sprache werden zukünftige Zeitformen als Imperative verwendet. Jesus wollte wahrscheinlich sagen: «Ich verbiete euch, Leute mit autoritären Einstellungen und Temperamenten in ein Amt zu setzen.»

Dies schließt einige «natürliche» Führungskräfte von christlichen Ämtern aus. Christliche Organisationen ignorieren oft dieses Prinzip. Da kommt ein Mensch mit natürlichen Führungseigenschaften daher. Sicher, er ist ein bisschen arrogant. Er mag es, zu kontrollieren. Vielleicht ist er manchmal ein bisschen anmaßend, aber was soll's? Er hat «*Führungsqualitäten*». Also bekommt er Autorität in der Organisation. Das Ergebnis: Verletzte Menschen. Gute Menschen, die sich weigern die Hauptlast seiner Arroganz zu tragen, haben verloren.

Nur weil ein Mann eine natürliche Leitungsfähigkeit hat, bedeutet das nicht, dass er ein Leiter in einer christlichen Organisation sein sollte.

Wenn er zu autoritärem und kontrollierendem Verhalten neigt, ist er der *Letzte*, der für dieses Amt in Frage kommt. In ihren Reihen darf er nie über den letzten aufsteigen. Kontrolleure müssen kontrolliert werden.

Das ist es vielleicht, was Jesus meinte, als er sagte: «*Wer unter euch groß werden will, muss euer Diener sein.*» Einige Gelehrte haben diesen Satz so interpretiert, dass er bedeutet: «Dienende Führung ist der Weg, um im Reich

Gottes befördert zu werden.» Diese Interpretation mag gültig sein. In Anbetracht des Kontextes scheint es jedoch eher ein Verbot zu sein, Menschen mit autoritären Einstellungen für ein solches Amt zu ernennen.

**Der Punkt ist:** Weder natürliche Führungsfähigkeiten noch Erfahrungen in der Wirtschaft oder im Militär noch das Persönlichkeitsprofil in einem psychologischen Test sind endgültige Indikatoren dafür, dass ein Mann ein Kandidat für christliche Leiterschaft ist. Wenn er eine selbtherrliche Gesinnung hat, hierarchisch denkt oder dazu neigt, Menschen zu benutzen oder zu missbrauchen, ist er als Kandidat disqualifiziert, unabhängig von anderen Überlegungen.

### **DRITTE GRUNDHALTUNG: DIENEN**

*... gleichwie der Sohn des Menschen nicht gekommen ist, um sich dienen zu lassen, sondern um zu dienen und sein Leben zu geben als Lösegeld für viele. Matthäus 20,28*

Christliche Führung konzentriert sich mehr darauf, anderen zu helfen, als ihnen zu befehlen. Es ist ein Leben, das dem Dienst übergeben wird.

Viele werden von christlichen Ämtern wegen der Ehre angezogen, enden aber als nachlässige Leiter, die sich mehr um ihren Status als um das Wohl der Menschen sorgen. Diese schaden auch sich selbst. (Prediger 8,9) *Es gibt eine Zeit, in der ein Mensch über einen anderen herrscht, zu seinem eigenen Schaden.*

Das Ziel eines christlichen Leiters ist es, seine Nachfolger zu den Besten zu machen, die sie sein können. In der Tat, wenn er jemanden ausbilden kann, der ihn ersetzen kann, ist das die beste Leiterschaft von allen.

Dienende Leiterschaft ist im Reich Gottes wegen des Endprodukts wesentlich. In der Geschäftswelt sind Menschen eine Ressource, um materielle Güter zu produzieren. Menschen geben Zeit und Energie, um etwas für den öffentlichen Konsum zu produzieren, wie z.B. Autos, Bleistifte oder was auch immer.

Gottes Königreich verwendet materielle Ressourcen, um geheiligte Menschen zu produzieren. Die Welt betrachtet dies als eine Nebensächlichkeit. Schließlich ist Heiligung schwer zu definieren, etwas, das nur Gott messen kann. Geheiligte Menschen sind das, worum es im Dienst geht.

Beachten Sie, dass der Titel dieses Kapitels lautet: «**Die** christliche Philosophie der Leiterschaft», nicht «**Eine** christliche Philosophie...» Das ist beabsichtigt. Christus lehrte **eine** Philosophie der Leiterschaft. Er sagte nicht: «Probiere meine Vorschläge aus und wenn sie dir nicht gefallen, erfinde dein eigenes Paradigma.»

Christliche Leiterschaft beinhaltet eine Reihe von Haltungen, die sich von weltlichen Systemen unterscheiden. Das Umarmen des unvermeidlichen Leidens, ob psychisch oder physisch, hilft einem Leiter, seine eigenen Motive zu relativieren. Anderen zu dienen, um ihnen zu helfen, ihr volles Potenzial zu erreichen, und Mitdiener als Gleiche zu behandeln, ist mehr als die bloßen Pflichten eines Amtes. Es ist eine Lebenseinstellung.

## AUS DIESEM KAPITEL LERNEN WIR

- Es gibt nur eine Philosophie der Leiterschaft in der Bibel, nämlich die von Christus gelehrt.
- Das Umarmen von Leiden und Dienen, zusammen mit einer Haltung der Parität gegenüber den Mitdienern, sind wesentliche Haltungen, die die christliche Philosophie der Leitung ausmachen.
- Ehrgeiz ist gut, solange der Ehrgeiz darin besteht, Gott verherrlicht zu sehen.
- Vertrauen ist gut, solange es auf Vertrauen in Gott beruht.
- Gott der Vater allein ist für Beförderungen in seinem Reich zuständig. Weder Politik noch «Einfluss» sind Mittel, um sie zu erlangen.
- Jesus verbietet seinen Jüngern, Menschen mit autoritären Einstellungen in Ämter zu berufen.
- Weder Führungstemperamente, psychologische Profile noch Erfahrungen in weltlichen Hierarchien qualifizieren einen Menschen für die Leitung im Reich Gottes.

## LERNFRAGEN FÜR KAPITEL DREI

1. Was sind die drei grundlegenden Haltungen, die Christus von denen verlangt, die im Reich Gottes führen wollen?

2. Was sind Ihrer eigenen Erfahrung nach einige der Leiden, die über diejenigen kommen, die in christlichen Leitungspositionen stehen?
3. Beschreiben Sie, was unter *Parität* in einem christlichen Kontext zu verstehen ist.
4. Beschreiben Sie einige der Unterschiede in den Zielen zwischen der Führungsphilosophie der Welt und der des Reiches Gottes.
5. Welcher Teil dieses Kapitels war neu für Sie? Oder was war für Sie am interessantesten und warum?

# Kapitel 4: Die Gefahren des Hierarchismus

Hierarchismus ist eine Organisationsstruktur, die auf einem aufsteigenden Rangsystem basiert, ähnlich wie bei einer Leiter. Das Militär ist eine hierarchische Struktur mit Generälen, Obersten und Unteroffizieren bis hinunter zu Gefreiten. Die Autorität ist vollständig vertikal und es gibt keine Rechenschaftspflicht an der Spitze. Keine Anzahl von Gefreiten könnte jemals einen General für seine Handlungen zur Rechenschaft ziehen. Die Schuld wird normalerweise nach unten weitergegeben.

Große Unternehmen sind ebenfalls hierarchisch strukturiert, mit CEOs, Vizepräsidenten, Abteilungsleitern und weiter unten. Auch hier ist die Autorität immer von oben nach unten, ohne dass die Spitze Rechenschaft ablegt. Die unteren Ränge nehmen in der Regel die Schuld für die Fehler des Managements auf sich. Funktionsträger in einer Hierarchie vertreten nicht den Willen ihrer Untergeordneten.

Die Strukturen in einer biblisch fundierten Organisation sind genau das Gegenteil und im Wesentlichen unkompliziert. Amtsträger dienen dem Volk in einem repräsentativen System.<sup>11</sup> Wenn es um das Verhältnis der «Amtsträger» zueinander geht, wie z.B. in einem Presbyterium<sup>12</sup>, hat jedes Mitglied die gleiche Stimme und das gleiche Stimmrecht. Es gibt keine Ränge, nur Unterschiede in den Funktionen. Wenn es Schuld gibt, fällt sie der Gruppe als Ganzes zu.

Der Unterschied zwischen den beiden Systemen ist vergleichbar mit einer Leiter und einem runden Tisch. Die gesamte Struktur ist anders, weil die Ziele und Zwecke sich unterscheiden.

Wenn christliche Organisationen versuchen, die Strukturen der Welt nachzuahmen, werden die zentralen Prinzipien, die Christus gelehrt hat, oft abgewürgt. Menschen verlieren sich dann in einem Labyrinth der Bürokratie, da eine monolithische Organisationsmaschine sich selbst ernährt, anstatt die Menschen darin zu ernähren, und sich auf ihre eigene Existenz konzentriert, als ob sie einen eigenständigen Wert hätte.

Während meiner 35-jährigen Dienstzeit, hauptsächlich in der Mission, habe ich viele christliche Organisationen beobachtet.

Der Vergleich dieser Beobachtungen mit anderen erfahrenen Dienern, bestätigt die Auswirkungen des Hierarchismus in einem christlichen Kontext.

Ein Missionar aus einer anderen Denomination kam zu mir in einem Zustand emotionaler Not. Ein paar der nationalen Pastoren hatten ihm unter vier Augen gesagt, dass sie in Erwägung zögen, ihre Gemeinden wegen der Inkompetenz des Missionsfeldleiters aus der Denomination auszutreten. Er erklärte, dass, wenn er dies dem Missionsfeldleiter berichten würde, der Leiter ihn wahrscheinlich der Verleumdung und der Verursachung des Problems beschuldigen würde. Dieser Leiter war ein enger Freund mit den höheren Missionsbeamten. Ich gab dem Missionar einen Vorschlag, wie er damit umgehen sollte, und die Angelegenheit wurde schließlich geklärt.<sup>13</sup>

Indem sie sich die Strukturen der Welt zum Vorbild nehmen, vergessen Christen vielleicht, einen zentralen Aspekt der biblischen Theologie zu berücksichtigen: die verdorbene Natur des Menschen. Bei der Strukturierung einer christlichen Organisation geht es im Wesentlichen nicht um Effizienz, sondern um Heiligung.

Die Diktatur ist die effizienteste Regierungsform, die der Mensch kennt. Deshalb sind Diktatoren schwer zu besiegen. Diktatoren entmenschlichen die Menschen und berauben sie der freien Meinungsäußerung, die notwendig ist, um Gottes Ebenbild widerzuspiegeln. Sie ist die gerade Linie zwischen zwei Punkten, aber auf ihrem Weg gibt es viele Tote. Hitlers Deutschland ist ein krasses Beispiel im politischen Bereich.

Im religiösen Bereich sahen wir eine Reformation in Europa, die sich gegen die diktatorische Autorität des Katholizismus wehrte. Die Kirchenregierung war neben der Heilslehre ein großes Thema.

Um die Moral einer Führungsstruktur zu erkennen, sollte man fragen, was sie anregt, die agamische Natur oder die neue Natur in Christus.

## **DAS PETER-PRINZIP: MITTELMÄßIGKEIT UND INKOMPETENZ**

In seinem klassischen Buch «**DAS PETER PRINCIPLE**»<sup>14</sup> beschreibt der Soziologe John Peters, wie jedes Mitglied einer Hierarchie dazu neigt, auf die Ebene seiner Inkompetenz aufzusteigen. Wenn eine Person auf einer Ebene gute Leistungen erbringt, kann sie auf die nächste befördert werden, bis sie eine Position erreicht, die über ihren Fähigkeiten liegt.



Er wird auf dieser Position bleiben und Probleme für sich und andere erzeugen. In der Zwischenzeit geben viele begabte Menschen das Schiff auf. Mit der Zeit vervielfacht sich diese Art von Inkompetenz, bis die Organisation als Ganzes mittelmäßig wird.

Gute christliche Leiter, die innerhalb eines hierarchischen Systems arbeiten, versuchen, diese negativen Auswirkungen zu mildern. Diese Bemühungen sind lobenswert, wenn auch oft vergeblich. Die menschliche Natur, auch unter Christen, ist anfällig für die Versuchungen, die durch hierarchische Systeme hervorgerufen werden.

Hierarchien neigen dazu, das Schlimmste in der gefallen menschlichen Natur zu stimulieren.

Dazu gehören auch christliche Hierarchien. Einige dieser Aspekte sind:

### **Arroganz**

Menschen neigen dazu, sich anderen gegenüber überlegen fühlen zu wollen. Hierarchien sorgen dafür, indem sie Ränge vergeben, durch die einer dem anderen überlegen ist. Die Annahme ist: «Ich habe einen höheren Rang, weil ich eine überlegene Person bin.»

### **Unheiliger Ehrgeiz und Eifersucht**

Eine Person sieht einen anderen in einem Rang über ihrem und sagt sich: «Er ist nicht besser als ich. Tatsächlich kann ich seine Arbeit besser machen. Warum sollte ich also nicht diesen Rang haben?»

### **Schmutzige Politik**

Wenn eine Person einen höheren Rang anstrebt, kann sie versucht sein, Fäden zu ziehen und Geschäfte zu machen, um einen Deal zu bekommen. Das ist moralisch fragwürdig und eine Verschwendung von Aufwand, der in produktive Arbeit investiert werden könnte.

Der Apostel Jakobus merkt an,

*Denn wo Neid und Selbstsucht ist, da ist Unordnung und jede böse Tat. Jakobus 3,16*

Der Begriff «böse Praxis» (*phaeton pram*) bedeutet wörtlich übersetzt «schmutziges Geschäft».<sup>15</sup> Der moderne Ausdruck «schmutzige Politik» drückt es gut aus.

## Schuldverschiebung

Dies ist eine Form der moralischen Feigheit. Die menschliche Natur hat die Tendenz, einem Unterstellten die Schuld zu geben, wenn etwas schief läuft. Die Schuldverschiebung war Adams erste Reaktion nach dem Sündenfall. (Genesis Kapitel 3)

Stellen Sie sich einen Mann vor, der eine Last eine Leiter hinaufträgt. Wenn der Mann oben seine Last fallen lässt, wohin geht sie dann? Auf den Mann unten, der sie auf den Mann unter ihm abwirft. Der Mann unten bekommt die volle Last. In einer Hierarchie ist die Last der *Schuldige*.

## Mann-gefällig (Man-pleasing)

Da der Rang einer Person in der Hierarchie vom Wohlwollen des Ranghöheren abhängt, verleitet dies dazu, sich darauf zu konzentrieren, dem Übergeordneten zu gefallen, anstatt Gott zu gefallen.

## Verlust von kompetentem Personal

Laut Dr. Peters in «*Das Peter-Prinzip*» neigen Hierarchien dazu, diejenigen zu verdrängen, die die Art und Weise, wie Dinge getan werden, in Frage stellen, selbst wenn sie hoch kompetent sind. <sup>16</sup>

Eine Hierarchie, wie jeder Organismus, konzentriert sich mehr auf die Aufrechterhaltung ihrer eigenen Existenz als auf das, wozu sie geschaffen wurde. Leute, die das Boot schaukeln, werden aus dem Boot geworfen. Es spielt keine Rolle, ob sie zu den wenigen gehörten, die ruderten.

## Missachtung der geistlichen Autorität der ordinierten Ämter

Ich erwähne diesen Punkt zuletzt, um ihn zu betonen, nicht weil er am unwichtigsten ist. Es ist das ernsthafteste Problem, das durch autoritäre Strukturen entsteht. In einer christlichen Hierarchie verhalten sich Leiter manchmal so, als ob ihre von Menschen geschaffenen Titel oder Ränge die geistliche Autorität der biblischen herabsetzen. Das Wort Gottes räumt allen ordinierten Amtsträgern im Leib Christi bestimmte Rechte und Privilegien ein. Hierarchische Strukturen übersehen diese. (*Siehe Kapitel 8 um mehr darüber zu erfahren.*)

Was ist, wenn Sie eine Führungskraft in einer autoritären christlichen Hierarchie sind?

Mit ein wenig Phantasie können Sie administrative Hilfsmittel einsetzen, um den Schaden zu minimieren. Dies zu tun, erfordert jedoch einen seltenen moralischen Mut. Warum «seltenen» Mut? Diese Strategien erfordern Rechenschaftspflicht gegenüber den Menschen, die Sie führen. <sup>17</sup>

Beispiele:

### **Regelmäßige Bewertungen Ihrer Führung**

Lassen Sie sich die Meinung von den Menschen schriftlich und anonymisiert zukommen, die Sie führen. Das gibt den Mitdienenden die Möglichkeit, zu sagen, was sie wirklich denken, und das in aller Sicherheit. Auf diese Weise erhalten Sie die Wahrheit über Ihren Führungsstil.

### **Erstellen Sie ein Anonymitätskomitee**

Dieses anonyme Komitee kann aus zwei oder drei Personen bestehen, die Beschwerden über Probleme entgegennehmen können, ohne die Quellen preiszugeben. Wenn es genügend Beschwerden über eine bestimmte Führungskraft gibt, kann dies der oberen Führungsebene zur Kenntnis gebracht werden, bevor die Führungskraft ernsthaften Schaden anrichten kann. Der Grund, warum dies Zivilcourage erfordert, ist, dass die betreffende Führungskraft Sie sein könnten.

### **Mitteilungen an Untergeordnete über vorgeschlagene Richtlinien mit der Bitte um ihr Feedback**

Das gibt den Menschen das Gefühl, am Entscheidungsprozess beteiligt zu sein.

**Tipp:** Beleidigen Sie NICHT die Intelligenz Ihrer Mitdiener indem Sie die «Politik der offenen Tür» ankündigen, es sei denn, sie können Sie für das, was Sie ihnen hinter verschlossenen Türen sagen oder antun, zur Verantwortung ziehen. <sup>18</sup>

Jedes Mittel, das es Ihnen erlaubt, Ihren Mitdienern gegenüber verletzlich zu sein und für Ihre Handlungen einzustehen, wird Ihnen Respekt und Glaubwürdigkeit verschaffen. Ironischerweise werden diese Hilfsmittel wahrscheinlich unnötig, sobald Sie Respekt und Glaubwürdigkeit haben.

*Jedes Gerät, mit dem Sie und für Ihre Handlungen  
verantwortlich sind, wird Respekt und  
Glaubwürdigkeit gewinnen*

## **TRETEN SIE EINER CHRISTLICHEN ORGANISATION BEI?**

Eine gute Möglichkeit zu erkennen, ob die Organisation autoritär ist, ist die Frage: «Auf welche Weise können Sie für die Art und Weise, wie Sie Mitarbeitende behandeln, zur Verantwortung gezogen werden?» Oder: «Wenn ein Mitdiener Opfer eines administrativen Missbrauchs wird, welche Mittel hat er, um seine Beschwerden abzustellen?» Wenn Sie keine klare Antwort erhalten, suchen Sie sich eine andere Organisation.

## **ZUSAMMENFASSUNG**

Autoritärer Hierarchismus ist für christliche Organisationen oder Gemeinden unbiblich. Er stimuliert verborgene Tendenzen in unserer gefallenen Natur. Christliche Leiter müssen sich dieser Tendenzen bewusst sein und tun, was sie können, um sie zu minimieren. Das kann einen ungewöhnlichen moralischen Mut und ein Engagement für das Grundprinzip der absoluten Integrität erfordern, indem wir uns angreifbar machen und denen gegenüber, die wir leiten, Rechenschaft ablegen.

## **AUS DIESEM KAPITEL LERNEN WIR**

- Autoritärer Hierarchismus ist eine weltliche Form der Organisationsstruktur, die im Gegensatz zu den von Christus verkörperten Führungsprinzipien steht.
- Autoritärer Hierarchismus stimuliert das Schlimmste in der menschlichen Natur und führt zu Arroganz, egoistischem Ehrgeiz, dreckiger Politik, Schuldzuweisungen und mehr.
- Christliche Leiter, die in solche Strukturen involviert sind, können den Schaden mindern, wenn sie den Mut dazu haben, indem sie administrative Vorkehrungen treffen, um sich angreifbar und denen gegenüber, die sie leiten, rechenschaftspflichtig machen.

## **LERNFRAGEN FÜR KAPITEL VIER**

1. Erklären Sie hier, ob Sie es für möglich halten, dass eine christlich-  
autoritäre Hierarchie die in diesem Kapitel beschriebenen Probleme  
nicht erzeugt.
2. Erfinden Sie ein anderes administratives Mittel als die im Kapitel  
erwähnten, um die negativen Auswirkungen des Hierarchismus zu  
mildern.
3. Erklären Sie das Peter-Prinzip.

# Kapitel 5: Funktionale Aspekte der Führung

## DER GROßE MYTHOS DER CHRISTLICHEN FÜHRUNG

Wenn Gott einen Leiter will, schaut er auf eine Gruppe von Brüdern herab und wählt denjenigen mit einer besonderen Gabe der Weisheit, zusammen mit einer tiefen Spiritualität. Das ist der Grund, warum Gott einige auswählt und andere nicht.

Der obige Absatz ist ein Mythos.

Ich habe Führungskräfte gekannt, die das oben Gesagte tatsächlich geglaubt haben. Ich habe zwei gemeinsame Punkte bei ihnen beobachtet: Erstens, alle waren unter vierzig Jahre alt. Zweitens: Sie alle haben sich zum Narren gemacht.

Vielleicht ist das Alter von vierzig Jahren ein Zufall. Vielleicht aber auch nicht. Ich würde nie einen Mann disqualifizieren, nur weil er unter vierzig ist. Möglicherweise gibt diese Anzahl von Jahren einem Mann Zeit, seine eigenen Schwächen zu entdecken, ein paar Beulen am Kopf zu bekommen und die Demut zu lernen, die aus einer genaueren Selbsterkenntnis kommt.

Der Begriff «Ältester» in der Schrift leitet seine Bedeutung von der Reife ab, die normalerweise mit Jahren der Erfahrung verbunden ist. Unabhängig vom Alter eines Mannes erwarten wir von ihm, dass er die Weisheit, Reife und Demut eines Ältesten besitzt.

**Der Punkt ist:** Die Beförderung zum Leiter ist ein Geschenk der Gnade Gottes. Niemand hat sie je vollständig verdient. Der Apostel Paulus sagte,

*Aber durch Gottes Gnade bin ich, was ich bin; und seine Gnade, die er an mir erwiesen hat, ist nicht vergeblich gewesen, sondern ich habe mehr gearbeitet als sie alle; jedoch nicht ich, sondern die Gnade Gottes, die mit mir ist. 1. Korinther 15,10*

Hatte Paulus es also verdient, ein Apostel zu sein? Nein. Es war allein die Gnade Gottes, die ihn berufen und qualifiziert hat. Es gibt KEINE Funktion im Reich Gottes, für die wir ohne seine Gnade groß genug sind. <sup>19</sup>

## **DIE GABE DER FÜHRUNG**

Die Bibel zeigt, dass christliche Leiterschaft eine Gabe des Geistes ist.

*Wir haben ganz verschiedene Gaben, so wie Gott sie uns in seiner Gnade zugeteilt hat... (8)... Wer in der Gemeinde eine Verantwortung übernimmt, soll mit Hingabe bei der Sache sein... Römer 12,6-8 (GNB)*

Obwohl die geistliche Gabe der Leiterschaft mit einer natürlichen Gabe einhergehen kann, ist Gott nicht von natürlichen menschlichen Talenten abhängig. Er beruft einige dazu, obwohl sie sich dagegen sträuben. Mose war ein Beispiel dafür. Seine erste Reaktion war, Ausreden zu finden, um den Ruf abzulehnen. (2. Mose 3,11-12)

## **DAS PHÄNOMEN DER GEISTLICHEN AUTORITÄT**

Die Definition von geistlicher Autorität ist wie die Festlegung der Bedeutung von *Salbung*. Wir wissen vielleicht nicht, was sie ist, aber wir wissen sicher, was sie nicht ist!

Geistliche Autorität ist das Zeugnis Gottes über die Echtheit eines Leiters, zusammen mit der Überzeugung, dass man seinen Dienst wertschätzen sollte. Das ist es, was sich abspielte, als der Vater zu den Jüngern über Jesus sprach,

*Dies ist mein Sohn, ihn habe ich erwählt; auf ihn sollt ihr hören!*  
*Lukas 9:35<sup>20</sup>*

*Geistliche Autorität ist das Zeugnis von Gott  
über die Authentizität einer Führungskraft*

Haben Sie schon einmal die Erfahrung gemacht, einen christlichen Leiter zu treffen, z.B. bei einem Bibelstudium oder in einer Gemeinde, und plötzlich haben Sie das Gefühl, dass Sie auf diesen Mann als von Gott bestätigt hören und tun sollten, was er sagt? Sie sind sich vielleicht nicht sicher, warum Sie so fühlen, aber Sie wissen, dass es Gottes Bestätigung ist.

DAS ist geistliche Autorität. Es ist eine Salbung zur Leitung.

Sie ist weder das Produkt von Führungstechniken noch von Ernennungen zu Ämtern oder ein Persönlichkeitsmerkmal. Sie ist das Produkt einer göttlichen Salbung, die all das transzendiert.

**Ein Paradoxon:** Obwohl geistliche Autorität aus Gnade kommt, ist sie dennoch kostspielig zu erlangen. Sie erfordert Dienst und Leiden, zusammen mit persönlicher Disziplin und einem privaten Andachtsleben, von dem nur Sie und Gott wissen.

Werfen wir nun einen Blick auf einige der Funktionen eines christlichen Leiters.

## **DIE FUNKTION DES LEITERS**

*So habt nun acht auf euch selbst und auf die ganze Herde, in welcher der Heilige Geist euch zu Aufsehern gesetzt hat, um die Gemeinde Gottes zu hüten, die er durch sein eigenes Blut erworben hat!  
Apostelgeschichte 20,28*

Dieser Vers ist vielleicht die ausführlichste Beschreibung der Verantwortung des christlichen Leiters in der ganzen Bibel. Beachten Sie diese Einzelheiten:

### **Die erste Sorge des Leiters muss seinem eigenen geistigen Wohl gelten**

Das klingt überraschend, aber es ist wahr. *Wacht über euch selbst* bedeutet, dass der Leiter sich zuerst um sein eigenes geistliches Wohlergehen kümmern soll. Er muss sorgfältig ein solides und beständiges Andachtsleben pflegen. Eine Hauptfalle Satans besteht darin, uns so zu beschäftigen, dass wir das Gebet und die Gemeinschaft mit Gott durch das Wort vernachlässigen. So mancher Leiter ist gefallen, weil er so sehr mit dem Dienst beschäftigt war, dass er seine eigene Seele vernachlässigt und sich selbst zu einem leichten Ziel für den Feind gemacht hat.

*Die erste Sorge der Führungskraft  
muss sein eigenes Seelenheil sein*



## Die Berufung kommt von Gott

Obwohl wir uns qualifizieren, in christlichen Organisationen ordiniert zu werden, ist es letztlich der Geist, der uns zu *Aufsehern* macht.

Der Begriff «Hirten sein» in Apostelgeschichte 20,28 übersetzt das griechische Verb POIMAINO. Dieses Verb bedeutet, führen, mit der Implikation, für etwas zu sorgen – «führen und helfen, leiten und aufpassen.» Es bedeutet auch, zu herrschen, mit der Implikation einer direkten persönlichen Beteiligung. <sup>21</sup>

Beachten Sie, dass der Begriff definitiv Autorität beinhaltet. Ein christlicher Leiter ist nicht nur dazu da, Vorschläge zu machen. Er hat von Gott die Autorität, sich direkt in das persönliche Leben der Schafe einzumischen. Er weidet die Schafe, indem er sie mit dem Wort Gottes versorgt.

*Erkauft mit seinem eigenen Blut.* Paulus fügt dies hinzu, um den höchsten Wert und die Bedeutung der geistlichen Leitung zu betonen.

Kein Beruf und keine Funktion in der Welt könnte wichtiger sein, denn nichts anderes könnte einen höheren Preis kosten als das Blut Christi.

Kurz gesagt, die Funktion der Führungskraft ist es, zu hüten. Menschen sind wichtiger als Programme, Pläne oder Verfahren. In unserer heutigen technologischen Gesellschaft können wir diese zentrale Tatsache leicht aus den Augen verlieren.

## DIE STRATEGIE DER FÜHRUNGSKRAFT

*Und Er hat etliche als Apostel gegeben, etliche als Propheten, etliche als Evangelisten, etliche als Hirten und Lehrer, 12 zur Zurüstung der Heiligen, für das Werk des Dienstes, für die Erbauung des Leibes des Christus, Epheser 4,11-12*

Die Gemeinde zu trainieren, die Arbeit des Dienstes zu tun, ist die Strategie des Leiters.

Wer tut die Arbeit des Dienstes gemäß dem obigen Text? Das Volk Gottes. Die Gemeindeglieder. Jeder in der Gemeinde sollte eine Aufgabe haben. Die Rolle des Leiters ist es, ein Vorgesetzter zu sein. Das ist es, was «Bischof» bedeutet. Er ist «Aufseher» oder «Vorgesetzter». (Gk. *Episkope*: Die Vorsilbe *Epi* bedeutet «auf» und *skopos* bedeutet «schauen». Es bezieht sich auf jemanden, der über die Aktivitäten eines anderen wacht.)

Angenommen, Sie suchen einen Bautrupp, der Ihr Haus baut. Sie gehen zu einer Baustelle, von der Sie gehört haben, dass dort ein Team arbeitet. Dort bemerken Sie eine Gruppe von Arbeitern, die mit Schaufeln in der Hand im Kreis stehen, mit einem Bauleiter in der Mitte. Die Aufsichtsperson gräbt mühsam. Alle Arbeiter applaudieren und sagen: «Los, Chef! Mach weiter so. Du machst einen guten Job!»

Was würden Sie von einer solchen Crew halten? Würden Sie wollen, dass sie Ihr Haus bauen?

*Die Schulung der Gemeinde  
um die Arbeit des Ministeriums zu tun  
ist die Strategie der Führungskraft*

Leider funktionieren viele Gemeinden auf diese Weise. Die Gemeinde sitzt da und applaudiert, während der Pastor all das Predigen, Lehren, Besuchen, Seelsorge und Korrigieren macht. Sie loben seine Bemühungen und es kommt ihnen nie in den Sinn, irgendetwas von diesen Dingen selbst zu tun.

Kein Wunder, dass Pastoren einen so hohen Prozentsatz an Herzinfarkten erleiden.

Ein Mann fragte mich einmal, was meiner Meinung nach der ideale Pastor sei. Ich antwortete: «Der ideale Pastor ist einer, der am Sonntagmorgen die Kirche betreten kann, den ganzen Gottesdienst über in der letzten Reihe sitzt und absolut nichts tut.» Der Mann schaute mich verwundert an, bis ich ihm erklärte, dass ein solcher idealer Pastor andere in der Gemeinde ausgebildet hätte, um alles zu tun, was er tun kann. Jemand würde den Gottesdienst leiten. Ein anderer würde die Ansagen machen. Ein anderer würde predigen, usw.

Eine klassische Falle für den angehenden Leiter ist es, sich auf die schwächsten Mitglieder zu konzentrieren, anstatt auf die stärksten. Schließlich scheinen sie die Bedürftigsten zu sein. Der vorausschauende Leiter verbringt seine Zeit damit, die Starken darauf vorzubereiten, den Schwachen zu helfen.

Die große Gefahr für den angehenden Leiter ist die Annahme, dass es seine Aufgabe ist, alle Verwundeten zu heilen, alle verletzten Gefühle zu besänftigen und die Schwachen zu unterstützen. (Das ist wie der Versuch, alle Armen zu speisen, von dem Jesus sagte, dass es unmöglich ist. Es hört nie auf.)

Eine solche Falle dupliziert einen grundlegenden Lehrfehler, der manchmal in den öffentlichen Schulen begangen wird,<sup>22</sup> wo man den Standard senkt, um dem schwächsten Schüler entgegenzukommen. Das Ergebnis ist schlechte Bildung.

Wenn ein Leiter die Weisheit hat, in *potenzielle* Menschen zu investieren, statt in Problemmenschen, wird er entdecken, dass er diejenigen ausbildet, die den Problemmenschen dienen können.

Vor Jahren habe ich in Ecuador eine Gemeindegründung in einem Vorort von Quito durchgeführt. Jede Gemeinde hat ihre eigene Persönlichkeit, genau wie es Menschen tun. Diese Gemeinde hatte die Persönlichkeit eines faulen Ackergauls. Wenn wir aufhörten zu ermahnen, würde sie einfach stehen bleiben und schlafen gehen.

Eines Sonntags hielt ich gerade eine ernste Ermahnungspredigt, als ich bemerkte, dass der Großteil der Gemeinde zur Seitentür hinausschaute. Ich blieb stehen, beugte mich vor, um zu sehen, wohin sie blickten, und bemerkte eine Katze, die mit einem Ball spielte.

Ich war schockiert. Sie waren mehr an einer Katze interessiert als an den Warnungen in Gottes Wort ihnen gegenüber. Dann bemerkte ich vier Mitglieder, die sich Notizen machten. Ihnen zuliebe beendete ich die Predigt.

Zu Hause beschloss ich an diesem Nachmittag, keine Predigten mehr für die Gemeinde vorzubereiten. Alle meine Predigten würden nur für diese vier Leute sein. Es stellte sich heraus, dass dies die weiseste Entscheidung war, die ich hätte treffen können. Einer dieser vier war ein junger Mann, der später seine eigene Gemeinde mit 150 Mitgliedern gründete.

Bereiten Sie Ihre Botschaften für diejenigen vor, die Sie ernst nehmen. Bereiten Sie die Starken darauf vor, den Schwachen zu helfen.

## DAS HAUPTPRODUKT DES FÜHRERS

*Und das, was ihr von mir in Gegenwart vieler Zeugen gehört habt, vertraut zuverlässigen Männern an, die auch befähigt sein werden, andere zu lehren. 2. Timotheus 2,2*

Die Hauptsache, die ein christlicher Leiter hervorbringen sollte, sind andere *Leiter*. Das ist es, wie Paulus' Freund Timotheus im Ministerium landete.

Einige Pastoren scheinen zu zögern, andere Männer in ihrer Gemeinde auf die Leitung vorzubereiten. Da ich viele Pastoren kenne, vermute ich, dass einige befürchten, dass andere aufsteigen und ihren Platz einnehmen könnten und sie dann arbeitslos wären. Anstatt das Risiko einzugehen, ziehen sie es vor, dass die Gemeinde als Ganzes mittelmäßig bleibt.

### *Das Hauptprodukt der christlichen Führung ist andere Führer*

Der Evangelist Leighton Ford stellte fest, dass einige starke Führungskräfte es versäumen, die Führungskräfte unter ihnen zu entwickeln, mit langfristig katastrophalen Ergebnissen:

Vielleicht sahen einige der Leiter der ersten Generation die Leiter der zweiten Generation als unwillkommene Konkurrenten und machten sich nicht daran, sie zu entwickeln. Ein indisches Sprichwort sagt: «Unter einem Banyan-Baum wächst nichts.» Oft war der Schatten dieser starken Leiter so groß, dass die kleinen Setzlinge nicht unter ihnen gepflegt wurden.<sup>23</sup>

Beobachtung und Erfahrung zeigen, dass Gott diejenigen zu größeren Dienstleitern befördert, die andere darauf vorbereiten, ihren Platz einzunehmen.

## Zusammenfassung

Der Ruf zur Leitung kommt von Gott aus Gnade. Niemand hat sie jemals verdient. Der Leiter ist zuerst den Menschen verpflichtet und nicht einem Programm. Seine Strategie ist es, andere auf den Dienst vorzubereiten, einschließlich der Ausbildung anderer zur Leitung.

## AUS DIESEM KAPITEL LERNEN WIR

- Gottes Wahl von Leitern beruht auf seiner Gnade, nicht auf einer besonderen Weisheit, die ein Kandidat besitzt.
- Die Funktion des Leiters ist es, das Volk Gottes zu weiden.
- Die Strategie des Leiters ist es, die Leute zu schulen, um die Arbeit des Dienstes zu tun.
- Das Hauptprodukt des Führers ist ein anderer Führer.

## LERNFRAGEN FÜR KAPITEL FÜNF

- 1.Was ist der große Mythos über christliche Leiterschaft und warum ist er ein Mythos?
- 2.Was ist die Funktion der Führungskraft und was bringt sie mit sich?
- 3.Was ist die Strategie der Führungskraft? Wie können Sie sie anwenden?
- 4.Was ist das Hauptprodukt einer Führungskraft?
- 5.Was ist die in diesem Kapitel erwähnte häufige Falle? Wie können Sie sie vermeiden?

## Kapitel 6: Vision - Das Wesentliche

Woher kommt eine Vision? Wie setzen wir sie um?

Um diese Fragen zu beantworten, müssen wir einen Blick auf drei Führungsstile werfen, die in christlichen Kreisen häufig anzutreffen sind: Pioniere, Manager und Verwalter. Diese Liste ist nicht erschöpfend. Es gibt noch andere. Manche Personen sind vielleicht eine Mischung.

Der **Pionier** hat eine Vision für etwas Neues. Er ist der Wegbereiter, der das Risiko eingeht, dorthin zu gehen, wo noch niemand zuvor gewesen ist oder etwas an einem neuen Ort zu tun. Was ihn auszeichnet sind Begeisterung, Antrieb und Kreativität. Er ist unempfindlich gegenüber Kritik und ungeduldig mit den kleinlichen Menschen, die auf Nummer sicher gehen.

Obwohl Pioniere großartig darin sind, Dinge in Gang zu bringen, sind sie in der Regel schlechte Administratoren. Das liegt daran, dass sie wenig Geduld für die erforderlichen Feinheiten und Routinearbeiten haben, die in der Verwaltung notwendig sind. Sie neigen auch dazu, das Interesse an Projekten zu verlieren, sobald sie einmal begonnen haben, und ziehen es vor, sich mit etwas anderem zu beschäftigen.

**Der Manager** tritt in die Fußstapfen eines Pioniers und trägt die Vision weiter, die der Pionier aufgestellt hat. Er bringt Ordnung in die Vision. Obwohl er auch die Vision besitzt, kann er mit der Umsetzung unzufrieden sein. Er sieht deutlicher die Mittel, um die Ziele zu erreichen.

**Verwalter** sind konservative Typen, die die Vision institutionalisieren wollen, damit die Ergebnisse so bleiben, wie sie sind. In einer kirchlichen Umgebung neigen diese Leute dazu, keine Vision für etwas Neues zu haben. Wir nennen sie auch «Hausmeister», weil ihr Hauptanliegen ist, alles sauber und sicher zu halten. Wenn die Gemeinde moralisch sauber ist, eine gesunde Lehre hat und dem Status quo verpflichtet ist, sind sie zufrieden.

Sie verbringen Zeit damit, sich mit disziplinarischen Fällen, unzufriedenen Menschen oder Menschen mit tiefen Problemen zu beschäftigen. Die Entwicklung von Führungsqualitäten ist nicht ihre Priorität. Sie nehmen sich selbst als geistliche Leiter wahr, weil sie Erfolg im Umgang mit diesen Arten

von Problemen haben. Es ist fraglich, ob sie überhaupt als Leiter bezeichnet werden dürfen.

Sie neigen dazu, sich neuen Projekten zu widersetzen, weil sie selbst keine aussagekräftigen Ziele haben. Ihr Fokus liegt darauf, alle bei Laune zu halten, damit sie in der Gemeinde bleiben. Wenn geistlichen Hausmeistern die primäre Leitung in der Gemeinde zugestanden wird, ist es höchst unwahrscheinlich, dass die Gemeinde zahlenmäßig wachsen wird.

## **WAS IST EINE VISION?**

Eine Vision ist ein realisierbarer Traum. Sie beinhaltet zwei Aspekte:

- Ein Traum
- Ein durchführbarer Plan

Dies bedeutet ein Ziel von großem Wert, das schwer zu erreichen ist und langfristige Investitionen von Zeit und Personal erfordert.

Beides muss vorhanden sein, um sich als *Vision zu* qualifizieren. Einem Plan ohne Traum fehlt der Anreiz, um die notwendigen Führungskräfte für seine Umsetzung zu gewinnen, damit er funktioniert. Ein Traum ohne Plan ist lediglich eine Vision, die niemals in die Tat umgesetzt wird.

Die protestantische Reformation war das Ergebnis der Vision von mehreren Männern wie Luther, Calvin und Knox. Es war ein Ziel von immensem Wert, das viele Menschenleben über drei Generationen hinweg kostete. Die Religionsfreiheit und der Wohlstand, die viele Länder heute genießen, sind das direkte Ergebnis dieser Vision.

Im politischen Bereich war die lateinamerikanische Revolution unter Simon Bolivar das Ergebnis einer Vision. Bolivar träumte von der Befreiung eines ganzen Kontinents. Das war kostspielig und erforderte eine lebenslange Investition von Ressourcen. Ein Kontinent war es wert.

Eine Vision muss nicht so ehrgeizig sein wie die obigen Beispiele. Jede erfolgreiche Gemeinde oder christliche Organisation wurde von einer Person gegründet, die die Vision hatte, es geschehen zu sehen.

## **EINE VISION OHNE PLAN IST LEDIGLICH VISIONÄR**

Einem Visionär zuzuhören mag unterhaltsam sein, aber Filme sind es auch.

Beredsamkeit ist auch nicht gleich Vision. Es gibt wortgewandte und intelligente Menschen, die eloquent darüber reden, was getan werden muss. Sie scheinen geschickter darin zu sein, die Defizite anderer zu analysieren, als durchführbare Pläne zu erstellen. Obwohl sie sachkundig und selbstbewusst erscheinen, versteht man nie ganz genau, was sie sagen. Es ist, als würde man Rauch fangen. (Politiker sind oft so.) Sie sind bestenfalls Visionäre und überhaupt keine Führer... Windbeutel, die man ignorieren sollte.

## **EIN TRAUM UND EIN PLAN REICHEN NICHT GANZ AUS**

Manche mögen einen Traum und einen Plan haben und trotzdem keine Führungskraft sein. Ein drittes Element muss hinzukommen: der persönliche Antrieb und das Engagement, ihn umzusetzen. Ohne dies werden sie alle nur versuchen, andere zu überreden, die Arbeit für sie zu erledigen.

Ein Traum und ein Plan ohne «Antrieb» ist wie ein Sportwagen mit einem Fahrer, der den Schlüssel nicht reinsteckt oder den Startknopf nicht bedient.

## **ELEMENTE EINER SINNVOLLEN VISION**

### **Einfachheit**

Sie müssen in der Lage sein, Ihre Vision in wenigen Sekunden zu erklären. Sonst ist sie zu komplex. Die Menschen müssen sie verstehen, um sie zu unterstützen. Ihre Werbematerialien sollten die Vision in der ersten oder zweiten Zeile wiedergeben.

### **Slogans und Akronyme helfen**

Wenn Sie sich ein Motto oder einen Werbespruch ausdenken können, wird dies den Leuten helfen, die Idee zu erfassen. <sup>24</sup>

### **Schwierig, aber nicht unmöglich**

Wenn es einfach wäre, hätte es schon jemand getan. Wenn das Ziel erreichbar und wünschenswert ist, aber noch nicht erreicht wurde, liegt es entweder daran, dass niemand daran glaubt, dass es möglich ist, oder niemand den Antrieb hat, sich an der Umsetzung zu beteiligen.

Die Verwirklichung einer Vision erfordert eine Person, die zwischen *unmöglich* und *schwierig* unterscheiden kann. Die Fähigkeit, das zu nehmen,



was andere als unmöglich ansehen, und einen Plan zu entwickeln, um es zu tun, unterscheidet einen christlichen Arbeiter von einem christlichen Leiter.

*Die Fähigkeit, das zu nehmen,  
was andere als unmöglich ansehen  
und einen Plan zu entwickeln, um es zu tun,  
unterscheidet einen christlichen Arbeiter  
von einem christlichen Leiter.*

## **MERKMALE EINER GÖTTLICHEN VISION**

### **Es muss das Reich Gottes fördern, nicht Ihr eigenes Selbstwertgefühl**

Wie bringt Ihre Vision das Reich Gottes voran und bringt heilige Menschen hervor? Denken Sie daran, dass es Gottes Ziel ist, ein heiliges Volk für sein Reich zu schaffen und auf diese Weise seinen Namen zu verherrlichen. Alles, was wir tun, muss zu diesem Ziel passen, oder unsere Idee kam nicht von Gott. Einige haben ihre eigenen Reiche als Monumente für sich selbst im Namen des Reiches Gottes gebaut.

Andere haben ein starkes psychologisches Bedürfnis, ihren eigenen Selbstwert zu bestätigen. Hüten Sie sich vor falschen Motiven.

### **Sie muss auf einem persönlichen Ruf von Gott beruhen**

Nur weil es eine gute Idee ist, bedeutet es nicht unbedingt, dass es Gottes Ruf für uns ist, sie zu verwirklichen. David hatte eine großartige Idee für den Bau eines Tempels, um Gott zu ehren. Der Prophet Nathan teilte ihm mit, dass Gott mit der Idee zufrieden war, aber es war Salomo, der dazu berufen war, sie umzusetzen.

## **ZUSAMMENFASSUNG**

Obwohl die Bibel nur eine Philosophie der christlichen Leiterschaft lehrt, können sich die Leitungsstile je nach Temperament und Umständen unterscheiden. Manche sind Pioniere, andere Manager oder Verwalter. Ein

Leiter wird zum Teil dadurch charakterisiert, dass er die anfängliche Vision hat. Eine Vision ist ein realisierbarer und wertvoller Traum, der von Gott kommt.

## **AUS DIESEM KAPITEL LERNEN WIR**

- Manche Führungskräfte sind Pioniere, andere sind Manager und wieder andere Wartungsleute oder Hausmeister.
- Eine Vision ist ein erreichbarer Traum von großem bleibendem Wert, der schwer zu verwirklichen ist und einen großen Aufwand an Ressourcen erfordert.
- Eine Vision muss mit einem Plan einhergehen, sonst ist sie nur visionär und führt nirgendwo hin.
- Die Vision muss so einfach sein, dass die Menschen sie verstehen und mitmachen können.
- Die Vision kommt normalerweise durch einen persönlichen Weg mit Gott, wie jede andere Berufung auch.
- Eine echte Vision muss das Reich Gottes zu seiner Ehre voranbringen, nicht nur unsere eigene persönliche Zufriedenheit.

## **LERNFRAGEN FÜR KAPITEL SECHS**

1. Was sind die drei in diesem Kapitel erwähnten Führungsstile? Welcher Typ sind Sie? Würden Sie gerne anders sein?
2. Definieren Sie den Begriff "Vision".
3. Was sind die wesentlichen Elemente einer Vision?
4. Was wäre ein wesentliches Merkmal eines Visionärs?
- 5.
6. Wie erhält ein Gläubiger von Gott eine "Vision" für sein Leben und seinen Dienst?

# Kapitel 7: Planung und Zielsetzung

In diesem Kapitel werden wir uns mit der Planung auf zwei Ebenen beschäftigen... der großen und der kleinen. Zuerst werden wir die Art von Plan besprechen, die Sie für eine große Vision benötigen, wie sie in Kapitel fünf erwähnt wurde. Dann werden wir uns mit einer einfachen Jahresplanung beschäftigen, wie sie in einer Ortsgemeinde gemacht wird.

## PLANUNG DER VISION

Angenommen, Ihre Vision ist es, die größte und einflussreichste christliche Schule in der Stadt zu gründen. Wie würden Sie vorgehen, um einen Plan dafür zu erstellen?

Der Erfolg Ihrer Vision hängt zu einem großen Teil von Ihrer Fähigkeit ab, sie potenziellen Teilnehmern und Unterstützern zu vermitteln. Dies wiederum hängt von Ihrer eigenen Fähigkeit ab, Zwischenschritte auf dem Weg zum Ziel zu durchdenken und eine realistische Vorstellung von den notwendigen Ressourcen zu bekommen.

Es hilft, in einem kurzen Satz zu beschreiben, was Ihre Vision ist. Machen Sie es einfach. Danach schreiben Sie Ihre Zwischenziele auf und wie Sie diese erreichen wollen.

Um reife Christen von der Gültigkeit Ihrer Vision zu überzeugen, muss Ihr Plan bestimmte dienstliche Elemente enthalten, die oft in missionarischen Grundsätzen zu finden sind.

## ELEMENTE EINES GUTEN PLANS

Das müssen Sie in Ihrem Plan klären:

### **Wie es letztendlich von Teilnehmern reproduziert werden kann**

Dies ist ein grundlegendes missionarisches Prinzip. Als die Apostel Gemeinden gründeten, trainierten sie Schlüsselpersonen, das Gleiche zu tun. Eine wichtige Frage, die man sich stellen muss, ist: «Wie viel von dem, was ich tue, kann von den Menschen, denen ich diene, mit ihren eigenen Mitteln reproduziert werden?»

## Wie es selbsttragend werden soll

Teil des Plans muss es sein, den Dienst selbstversorgend zu machen. Andernfalls werden Sie ein System der Abhängigkeit erschaffen, was die christliche Reifung beeinträchtigt. Machen Sie sich verzichtbar.

Wenn Ihre Vision Ihre fortwährende Existenz erfordert, damit sie funktioniert, dann ist es Ihr eigenes Nest, das Sie bauen, nicht Gottes Reich.

## Wie Sie planen, die erforderlichen Ressourcen zu beschaffen

Jeder erfolgreiche christliche Leiter kann erzählen, wie er mit so gut wie nichts angefangen hat und wie Gott ihn Stück für Stück versorgt hat. Gott wird uns selten alles auf einmal in die Hand geben. Gott fängt normalerweise klein an. Betrachten Sie jedes Stückchen an Ressourcen als Gottes Anzahlung für die Umsetzung der Vision.

## Was sind Ihre Zwischenziele?

Eines der attraktivsten Mittel, um Menschen von der Realität Ihrer Vision zu überzeugen, sind Zwischenziele. Das sind die Etappen, die Sie durchlaufen werden, um Ihre Vision zu erreichen. Ihr erstes Ziel sollte etwas offensichtlich Erreichbares sein, vorzugsweise etwas, bei dem Sie bereits Fortschritte gemacht haben.

Beispiel: Welche Wirkung hätte es auf potenzielle Unterstützer, wenn Sie über Ihre christliche Schulvision sagen könnten: «Wir haben das Grundstück ausgesucht und bereits eine erste Anzahlung darauf geleistet.»

Die psychologische Wirkung ist atemberaubend. Es beantwortet laut und deutlich die erste Frage in ihren Köpfen: «Meint der Typ das ernst?» Es zeigt praktische Bewegung und Initiative.

## Tipp: Alles zu Papier bringen

Dies hilft, Ihr eigenes Denken zu klären sowie den Fortschritt zu messen. Sie können in regelmäßigen Abständen die Aussage machen: «Wir werden wissen, dass wir unser Ziel erreichen, wenn...» Die Teilnehmer an der Vision werden besser sehen, wo sie hingehören. Außerdem haben Sie als integrer christlicher Leiter nichts zu verbergen.

## **PLANUNG IM RAHMEN DER ÖRTLICHEN GEMEINDE**

In der Ortsgemeinde müssen die Leiter eine Vision und Ziele festlegen. Eine Gemeinde ohne eine Visionserklärung und klare Ziele wird wahrscheinlich nirgendwo hingehen. Eine jährliche Planung ist ein Muss für eine Gemeinde.

Beispiel: Angenommen, junge Familien ziehen in Ihre Gemeinde. Ihr Ziel ist es, im nächsten Jahr fünf dieser neuen Familien für Christus zu erreichen. Sie und Ihr Kirchenvorstand haben diese Herausforderung angenommen und der Gemeinde dieses Ziel bekannt gegeben. Was nun?

### **Überprüfen Sie das Ziel**

Fragen Sie Ihre Mitdiener nach ihrem kreativen Beitrag. Dies hilft ihnen, sich das Ziel zu eigen zu machen. Legen Sie feste Termine fest, um Ihren «Zielfortschritt» zu überprüfen. Wenn Sie z.B. ein Ziel für dieses Jahr haben, dann legen Sie alle zwei Monate Termine fest, um die Ergebnisse zu überprüfen. Dies hilft, alle auf dem richtigen Weg zu halten.

### **Seien Sie auf Widerstand vorbereitet**

Es wird immer Andersdenkende geben, egal was Sie tun. Beispiel: Ihr Ziel ist es, fünf junge Ehepaare für den Herrn zu gewinnen. Dann kommt eines Sonntags jemand in der Gemeinde auf Sie zu und sagt: «Eine Gruppe von uns würde gerne einen Dienst an den älteren Menschen im Pflegeheim beginnen.» Wie sollten Sie darauf reagieren?

Sie könnten sagen: «Das ist ein lobenswertes Ziel, aber wie passt es zu unserer Vision in diesem Jahr, fünf junge Paare in die Gemeinde aufzunehmen? Zeigen Sie mir, wie Ihre Idee mit der Vision der Gemeinde zusammenpasst, und wir können sie genehmigen. Ansonsten: nein.» Dies zu tun, hilft Ihren Mitgliedern, sich auf die Aufgabe zu konzentrieren, ohne sich ablenken zu lassen.

In der Gemeinde tauchen unweigerlich Probleme auf, die dazu neigen, Ihre Zeit zu absorbieren. Achten Sie auf diese.

Beispiel: Bei der Invasion am D-Day im Zweiten Weltkrieg ging alles schief, was schief gehen konnte. Es gab weit mehr Verluste als erwartet. Aber die Generäle gaben den Befehl, weiter vorzurücken. Die Alliierten gewannen, trotz Fehlern und Verlusten.

## **EIN BEISPIELPLAN**

Lassen Sie uns ein realistisches Beispiel für ein Ziel und einen Plan verwenden:

### **Definieren Sie Ihre Ziele**

Das *Ziel* ist das primäre Mittel zur Umsetzung der Vision.

In diesem Beispiel hat die Gemeindeleitung beschlossen, innerhalb von 10 Jahren eine Schule für etwa 300 Schüler zu errichten. Die Schule wird völlig selbsttragend sein und keine Mittel von der Gemeinde benötigen.

### **Festlegen von Zwischenzielen**

Ein Zwischenziel sind die kleineren Schritte, die notwendig sind, um das Endziel zu erreichen. Einige Beispiele für Zwischenschritte könnten sein: <sup>25</sup>

- Beginnen Sie im ersten Jahr mit einer Kindertagesstätte, um die Menschen in der Nachbarschaft mit der Gemeinde vertraut zu machen. Beginnen Sie mit einem Kindergarten, der die Räume der Sonntagsschule im Kirchengebäude nutzt. Fügen Sie jedes weitere Jahr eine Klasse hinzu, bis das Ziel erreicht ist.
- Stellen Sie im ersten Jahr zwei Lehrer ein, um im nächsten Jahr eine neue Klasse hinzufügen zu können.
- Bestimmen Sie zehn Prozent der Spenden für das Schulprojekt, um Mittel für das nächste Jahr und für einen Gebäudefonds bereitzustellen.

### **Verfügbare Ressourcen auflisten**

Ein erfreulicher Teil der Umsetzung einer von Gott bestimmten Vision ist es, zu beobachten, wie er für sie sorgt. Menschen entdecken oft, dass sie mehr Ressourcen zur Verfügung haben, als sie dachten.

Die Gemeinde hat zwei qualifizierte Grundschullehrer zur Verfügung. Der Hilfspastor ist ein ehemaliger Schulverwalter und kann in der Anfangsphase als Hauptverwalter des Projekts fungieren. Die Sonntagsschulräume können in den ersten drei Jahren als Klassenräume genutzt werden. Acht Familien in der Gemeinde haben Kinder im Vorschulalter und haben ihr Interesse

bekundet, ihre Kinder in das Projekt zu geben. Die Gemeinde hat 10.000 Dollar für die Anfangskosten beiseitegelegt.

Die Kirche besitzt genügend Grundstücke, um mit neuen Gebäuden zu expandieren.

*Ein erfreulicher Teil der Implementierung  
einer von Gott gewollten Vision  
ist die Beobachtung, wie Er versorgt*

### **Fehlende Ressourcen auflisten**

Zur Erreichung des Endziels werden zwanzig qualifizierte Mitdiener benötigt. Dazu gehören Lehrer für alle Klassenstufen, eine Sekretärin, ein Registerführer und zwei Administratoren.

Finanzieller Bedarf: Für das Projekt werden in den nächsten fünf Jahren etwa 250.000 Dollar für neue Gebäude und 50.000 Dollar für die Ausstattung benötigt, um die Klassen fünf bis acht unterbringen zu können.

### **Vervielfältigung**

Im fünften Jahr werden wir beginnen, interessierte Lehrer für die Schulverwaltung auszubilden. Dadurch werden die derzeitigen Administratoren frei für die Gründung einer neuen Schule auf der anderen Seite der Stadt.

## **ZUSAMMENFASSUNG**

Ein guter Plan festigt die Vision. Ein kurzer Abriss des Plans verleiht ihm Glaubwürdigkeit und Verständlichkeit. Zwischenziele lassen die langfristige Vision greifbarer erscheinen. Ein guter Plan enthält Wege zur Beschaffung der notwendigen Ressourcen.

Bei jedem Plan, sei es eine größere Vision oder die Jahresplanung in einer Gemeinde, wird es immer Abweichter und ablenkende Probleme geben. Ein guter Leiter bleibt auf dem Weg und lässt sich von diesen Dingen nicht ablenken.

## **AUS DIESEM KAPITEL LERNEN WIR**

- Es ist sehr hilfreich, Ihre Vision schriftlich festzuhalten. Ein kurzer Absatz, der die Vision erklärt, hilft den Menschen, die zentrale Idee schnell zu erfassen.
- Ein guter Plan beinhaltet auch Zwischenziele. So können Sie den Fortschritt messen. Dazu gehören auch Pläne für die Beschaffung der notwendigen Ressourcen.
- Überprüfen Sie den Fortschritt regelmäßig mit Ihren Mitdienern, um auf Kurs zu bleiben.
- Lassen Sie sich durch Probleme oder Andersdenkende nicht vom Ziel abbringen.

## **LERNFRAGEN FÜR KAPITEL SIEBEN**

- 1.Beschreiben Sie einige Elemente eines guten Plans.
- 2.Was bringt es Ihnen, Ihre Vision und Ihre Pläne schriftlich festzuhalten?
- 3.Was ist ein Zwischenziel? Geben Sie ein Beispiel.



## Kapitel 8: Kreatives Denken

Bei einer Missionskonferenz wollten die Sonntagsschullehrer, dass alle Kinder verstehen, was ein Missionar tut. Ein paar der Lehrer waren jedoch dagegen. Sie waren der Meinung, die Fünf- und Sechsjährigen seien zu jung, um das Konzept der Missionen zu begreifen.

Die Lehrer berieten sich über das Problem. Ein Lehrer hatte einen Duschvorhang mit einer aufgedruckten Weltkarte. Während der Konferenz nahmen sie den Duschvorhang zusammen mit Dosen von Rasierschaum mit in die Klassen. Sie schmierten etwas Rasierschaum auf den Teil der Karte, der die USA darstellt, zusammen mit ein paar anderen Ländern, die Missionare aussenden.

Die Lehrer sagten, die Creme repräsentiere die Botschaft über Jesus. Sie erklärten den Kindern, dass dies die Länder sind, in denen das Evangelium gepredigt wird. Dann fragten sie die Kinder, warum es in anderen Ländern keinen Rasierschaum gibt. Sie erklärten etwas über die Menschen in bestimmten Ländern und dass sie das Evangelium nicht haben. Also muss jemand das Evangelium zu ihnen bringen. Aber wie?

Sie ließen die Kinder ihre Schuhe ausziehen, in die Rahmhaufen treten, etwas davon an den Füßen aufheben und zu den Ländern hinübergehen, in denen es keine gab. Gegen Ende der Konferenz fragte der Pastor die Fünfjährigen: «Was ist ein Missionar?» Die Kinder antworteten: «Ein Missionar bringt die Botschaft von Jesus an Orte, wo die Menschen sie nicht haben.»

Diese Lehrer haben ein Problem gelöst, das einige ursprünglich für unmöglich hielten. Sie taten es mit kreativem Denken. Eine der wichtigsten Eigenschaften, die echte Führungskräfte von bloßen Managern unterscheidet, ist kreatives Denken. Es erklärt, warum manche Führungskräfte sich damit zufrieden zu geben scheinen, den Status quo zu erhalten.

*Eine wichtige Eigenschaft einer Führungskraft*

## **WAS IST KREATIVES DENKEN?**

Wir können kreatives Denken als die Fähigkeit definieren, originelle Ideen zum Erreichen von Zielen zu erfinden.

Die Quelle des kreativen Denkens ist unsere Vorstellungskraft. Dies ist eine von Gott gegebene Fähigkeit des Verstandes, von der er erwartet, dass wir sie nutzen. Führung von Gott kommt oft durch die Anwendung unserer eigenen geistigen Fähigkeiten.

## **WARUM SIND WIR NICHT BESSER IM KREATIVEN DENKEN?**

### **Faulheit**

Denken ist harte Arbeit. Kreatives Denken ist am schwersten von allen. Fragen Sie einfach einen Romanautor. Die meisten werden Ihnen sagen, dass sie nur drei oder vier Stunden am Tag schreiben, weil es zu anstrengend ist. <sup>2627</sup>

### **Falsche Theologie über Führung**

Christen haben manchmal falsche Vorstellungen über den Verstand. Sie warten darauf, dass Gott göttliche Offenbarung gibt, während Gott darauf wartet, dass sie die Fähigkeiten, die er ihnen gegeben hat, nutzen. Das Ergebnis: Niemand bewegt sich und nichts wird erreicht.

### **Unterdrückung der kreativen Fähigkeiten**

Ein Gymnasiallehrer schrieb einen kleinen Punkt an die Tafel. Dann fragte er die Klasse, was das sei. Die Schüler waren sich alle einig, dass es nichts anderes als ein Kreidepunkt auf der Tafel war. Der Lehrer antwortete: «Ich habe die gleiche Übung gestern mit einer Gruppe von Kindern gemacht. Einer dachte, es sei ein Insektenei oder vielleicht ein Vogelauge. Ein anderes dachte, es sei der Kopf eines glatzköpfigen Mannes, den man von einem Flugzeug aus sieht.»

Warum der Unterschied? In den Jahren zwischen dem Kindergarten und der Mittelschule legten die Schüler ihre Vorstellungskraft ab. Warum? Weil sie lernten, die Dinge «konkret» zu betrachten, die «richtigen Antworten» zu lernen und zu wissen, was «realistisch» ist. " 28

Das Absorbieren von Fakten ist nicht dasselbe wie das Trainieren des Geistes. In einigen Ländern basiert das Bildungssystem auf Auswendiglernen.

Die Schüler schreiben wortwörtlich auf, was der Lehrer sagt, und kopieren es dann zu Hause fein säuberlich in ein Notizbuch. Das soll Bildung sein. Es ist keine Bildung. Es ist Gehirnwäsche.

### **Angst vor Versagen oder Lächerlichkeit**

Niemand will sich lächerlich machen. Die Versuchung dazu wird stärker, je weiter wir in der Leitung aufsteigen. Wir denken: «Wenn diese Idee scheitert, werden wir wie Trottel dastehen und die Leute werden das Vertrauen in uns verlieren.»

### **Negatives Denken**

Was ist der Unterschied zwischen einer Führungskraft, die Dinge erledigt, und solchen, die nur die Arbeit anderer verwalten? Ersterer ignoriert die Gründe, warum es nicht getan werden kann und tut es trotzdem.

Große Unternehmer fragen selten: «Wird das funktionieren?» Stattdessen werden sie von der Frage herausgefordert: «Wie können wir es zum Laufen bringen?»

### **Komfortzone**

Wir beschränken uns auf bequeme Grenzen. Es scheint so viel einfacher, das Vertraute zu tun. Manchmal ist es gut, unsere Komfortzone zu erweitern und das zu versuchen, worin wir uns vielleicht nicht *begabt* fühlen.

### **Gruppen-Brainstorming**

Bei einem Treffen in einem Lackierbetrieb suchten Techniker nach neuen Ideen zum Entfernen von Farbe. Ein Mann schlug humorvoll vor, Dynamit mit der Farbe zu mischen. Auf diese Weise könnten sie Jahre später ein Streichholz auf die gestrichene Wand werfen und sie wegsprengen.

Nachdem sich das Gelächter gelegt hatte, nahm die Gruppe diese bizarre Idee auf und kam auf eine überraschende Lösung: Man mischte der Farbe eine Chemikalie bei, die später mit der Farbe reagieren konnte, wenn man sie überklebte, um sie aufzulösen.

So wurde der Farbertferner erfunden.

Gibt es irgendeinen Grund, warum eine Gruppe von Christen nicht beim Brainstorming brillieren kann? Ein Geniestreich ist manchmal *modifizierte Dummheit*. Dies zu wissen, kann uns helfen, Hemmungen zu durchbrechen.

## **ZUSAMMENFASSUNG**

Kreatives Denken bedeutet, dass wir unsere Vorstellungskraft nutzen, um originelle Ideen zur Lösung von Problemen zu erfinden. Bei diesem Prozess gibt es Hindernisse. Effektive Führungskräfte überwinden sie.

## **AUS DIESEM KAPITEL LERNEN WIR**

- Gott möchte, dass wir uns dem kreativen Denken hingeben, weil er uns das Vorstellungsvermögen dazu gegeben hat.
- Es gibt zahlreiche Barrieren für kreatives Denken. Wir müssen uns ihrer bewusst sein.
- Brainstorming ist eine gute Möglichkeit, unsere kreativen Fähigkeiten zu trainieren.

## **LERNFRAGEN FÜR KAPITEL ACHT**

- 1.Was ist kreatives Denken?
- 2.Können Sie ein Beispiel für kreatives Denken aus Ihrer eigenen Erfahrung in einem christlichen Kontext nennen?
- 3.Nennen Sie einige der Hindernisse für kreatives Denken.
- 4.Was ist Brainstorming? Denken Sie, dass es in Ihrem speziellen kulturellen Kontext funktionieren könnte?

# Kapitel 9: Beziehungen unter christlichen Leitern

## PRIVILEGIEN UND ETHIK

In den ersten beiden Kapiteln haben wir über die Haltung des Dienens und der Integrität gelernt, zusammen mit der Bereitschaft, Leiden anzunehmen. Es gibt noch eine andere Seite dieser Medaille.

Nach der Heiligen Schrift haben die von Gott eingesetzten Leiter bestimmte Rechte und Privilegien, die niemand ohne ein ordentliches Verfahren missachten darf.

Unsere heutige Kultur neigt zu Unabhängigkeit, Individualismus und einem Misstrauen gegenüber Institutionen. Diese Haltungen können zu einer Missachtung der geistlichen Autorität führen, die Gott den Amtsträgern gibt. Wenn Gemeindeglieder sich ihm unterordnen, tun sie das vielleicht, weil sie ihn mögen, nicht weil sie sein Amt respektieren oder seine geistliche Autorität anerkennen.

*Von Gott eingesetzte Leiter haben Rechte,  
die niemand ohne ordnungsgemäßes  
Verfahren missachten darf*

Schlimmer noch, wir als ordinierte Amtsträger könnten unbeabsichtigt die Rechte unserer Mitamtsträger verletzen.<sup>29</sup> Wir könnten damit enden, dass wir unsere Kollegen als weniger behandeln als das, was sie nach dem Wort Gottes sind. Wenn wir die Rechte von Amtsträgern verstehen, können wir vermeiden, unsere Mitamtsträger unethisch zu behandeln.

Einige dieser Rechte und Privilegien sind:

## **DAS RECHT AUF RESPEKT**

*Die Ältesten, die gut vorstehen, sollen doppelter Ehre wertgeachtet werden, besonders die, welche im Wort und in der Lehre arbeiten.*

*1. Timotheus 5,17*

Das Predigen und Lehren des Wortes ist so zentral für den christlichen Dienst, dass wir darauf achten müssen, die dazu Berufenen zu ehren. Dazu gehört auch, abfällige Bemerkungen über einen Amtskollegen zu vermeiden.

Dennoch gibt es Ausnahmen. Wir haben das Recht und den Auftrag, gegen Ketzer (falsche Propheten) zu sprechen, ob sie sich nun Geistliche nennen oder nicht. In der Tat sind dies keine Mitdiener. Römer 16,17-18

Eine weitere Ausnahme sind Disziplinarverfahren, an denen Amtsträger beteiligt sind. Das Gleiche gilt für die Beurteilung eines Kollegen, der für eine zukünftige Arbeit in Frage kommt. In einem solchen Fall können negative Bewertungen korrekt sein.

Wir behandeln unsere Amtsbrüder als Gleichberechtigte, denn das sind sie vor Gott. In der reformierten Ekklesiologie (Kirchenlehre) gibt es keinen höheren Rang als den des ordinierten Pastors. Einige Geistliche haben aufgrund ihrer Erfahrung oder ihrer Leistungen mehr Respekt verdient als andere. Aber unter keinen Umständen dürfen wir irgendeinen Geistlichen als einen geringeren als einen Diener Christi behandeln.

Im Umkehrschluss bedeutet das, dass die Amtsträger das Recht haben, sich gegen den Missbrauch durch andere zu wehren, wenn dies zur Ehre des Evangeliums notwendig ist. Das ist der ganze Sinn des 2. Korintherbriefes und auch des 1. Korintherbriefs Kapitel 2. Paulus musste sich gegen eine verächtliche Haltung der korinthischen Gläubigen wehren. Er tat das nicht nur um seinetwillen, sondern um der Ehre des Evangeliums willen und weil ihre Haltung sündhaft war.

Ein zum Leiden veranlagter Diener zu sein, bedeutet nicht, dass ein Leiter es zulassen muss, dass auf ihm herumgetrampelt wird. Wenn die Ehre des Evangeliums in Frage gestellt wird, hat er nicht nur das Recht, sich zu verteidigen, er hat diese Pflicht.

## **DAS RECHT AUF EINEN EIGENEN WIRKUNGSKREIS**

*...um das Evangelium auch in den Gebieten jenseits von euch zu verkündigen, und uns nicht im Wirkungskreis eines anderen Ruhm zu holen, wo die Arbeit schon getan ist. 2. Korinther 10,16*

*Dabei mache ich es mir zur Ehre, das Evangelium nicht dort zu verkündigen, wo der Name des Christus schon bekannt ist, damit ich nicht auf den Grund eines anderen baue, Römer 15,20*

Schon der Apostel Paulus erkannte das Konzept des «Dienstgebiets». Jeder Amtsträger hat sein «Gebiet», das wir respektieren. Wenn ein Amtsträger in einem bestimmten Gebiet arbeitet, vermeiden wir es, dieses zu verletzen. Wir unterlassen es, unsere Gemeinde neben einer anderen legitimen evangelikaln Arbeit zu bauen. Wir vermeiden es, Dörfer zu evangelisieren, in denen bereits andere evangelisieren. Mit dem Begriff «*Grundlage eines anderen*» erkannte Paulus an, dass andere das Eigentum an den von ihnen gegründeten Diensten haben.

## **DAS RECHT DER AUTORITÄT ÜBER UNSERE EIGENE HERDE**

*So habt nun acht auf euch selbst und auf die ganze Herde, in welcher der Heilige Geist euch zu Aufsehern gesetzt hat, um die Gemeinde Gottes zu hüten, die er durch sein eigenes Blut erworben hat! 29 Denn das weiß ich, dass nach meinem Abschied räuberische Wölfe zu euch hineinkommen werden, die die Herde nicht schonen; Apostelgeschichte 20,28-29*

Der Heilige Geist gibt jedem Pastor eine bestimmte Herde, die er hüten soll. Daraus leiten wir bestimmte ethische Prinzipien ab.

Wir stehlen keine Schafe von der Herde eines anderen Pastors. Manche halten sich und ihre Konfessionen für so überlegen, dass sie sich berechtigt fühlen, Menschen von anderen legitimen evangelikaln Gruppen zu nehmen. Das ist eine religiöse Form des Diebstahls.

## **FREIHEIT VON ANSCHULDIGUNGEN OHNE ORDENTLICHES VERFAHREN**

*Gegen einen Ältesten nimm keine Klage an, außer aufgrund von zwei oder drei Zeugen. 20 Die, welche sündigen, weise zurecht vor allen, damit sich auch die anderen fürchten. 1. Timotheus 5,19-20*

## **DAS RECHT, VON SEINEN EIGENEN KOLLEGEN BEURTEILT ZU WERDEN**

Ein ordnungsgemäßes Verfahren bedeutet eine Anhörung vor seinen Amtskollegen, durch die ein Minister auf die gegen ihn erhobenen Vorwürfe antworten kann. Gemäß dem obigen Text umfasst dieses Recht mindestens zwei Dinge.

Keine Gemeinde hat das Recht, Anklagen gegen einen Pastor entgegenzunehmen. Timotheus, nicht die Gemeinde, hatte die Autorität, Anklagen gegen die Ältesten entgegenzunehmen. Selbst dann ist ein substantieller Augenzeugenbeweis notwendig.

Die beschuldigten Minister haben nichts zu beweisen. Die gesamte Beweislast liegt bei den Anklägern. Wenn sie ihre Anschuldigung nicht begründen können, haben sie Verleumdung begangen und müssen zurechtgewiesen werden.

## **DAS STIMM- UND WAHLRECHT IN ALLEN ANGELEGENHEITEN, DIE SEINEN DIENST BETREFFEN**

Man sollte meinen, dass dies eine Selbstverständlichkeit ist. Es ist erstaunlich, wie es übersehen wird.<sup>30</sup>

Eine christliche Hierarchie wird ihre Mitdiener in der Regel eher wie Angestellte als wie Mitdiener behandeln. Die Rechte und Privilegien, die die Bibel den Geistlichen garantiert, werden im Strudel der Bürokratie über Bord geworfen.

**Beispiel:** Ein Missionsausschuss war dabei, sein Richtlinienhandbuch zu schreiben. Sie überlegten, wie man Krisensituationen in Missionsteams richtig einschätzen könnte. Ob Sie es glauben oder nicht, sie nahmen tatsächlich die folgende Richtlinie an: *«Die Wahrnehmungen der Realität sind die des Teamleiters.»*

Diese absurde Aussage geht davon aus, dass der Leiter niemals die Ursache der Krise sein könnte, dass seine Wahrnehmungen immer richtig sein



werden und dass die anderen ordinierten Geistlichen im Team getrost außer Acht gelassen werden können. <sup>31</sup>

Wir sehen in mehreren Fällen, wie selbst die Apostel es vermieden, ordinierten Ältesten Autorität zu verleihen. Sie erkannten das Recht anderer an, in Angelegenheiten, die sie betrafen, konsultiert zu werden.

**Beispiele:** Auf dem Jerusalemer Konzil, in Apostelgeschichte 15, hatten alle anwesenden Ältesten Stimm- und Wahlrecht, obwohl sie keine Apostel waren. Zu Philemon sagt Paulus:

*aber ohne deine Zustimmung wollte ich nichts tun, damit deine Wohltat nicht gleichsam erzwungen, sondern freiwillig sei...  
Philemon 1,14*

Als Apostel hätte Paulus Befehle geben können. Er tat es aber nicht. In Übereinstimmung mit dem christlichen Führungsstil weigerte sich Paulus, Philemons Einflussbereich zu umgehen.

In Bezug auf Apollos sagt Paulus:

*Was aber den Bruder Apollos betrifft, so habe ich ihm viel zugeredet, mit den Brüdern zu euch zu kommen; doch er war durchaus nicht bereit, jetzt zu kommen; 1. Korinther 16,12*

Paulus *drängte* ihn, aber er befahl ihm nicht. Niemand, unabhängig von seinem Rang in einer Hierarchie, hat das Recht, einen ordinierten Pastor zu übergehen, indem er Entscheidungen trifft, die den Dienst dieses Mannes betreffen, ohne ihm ein Mitspracherecht zu gewähren. So zu handeln ist unhöflich und unmoralisch.

## **DIE PRAXIS DER PARITÄT: TIPPS FÜR GUTE BEZIEHUNGEN UNTER MINISTERN**

### **Der Pakt unter Führungskräften**

Zwei oder mehr Führungskräfte können untereinander eine Vereinbarung treffen, sich gegenseitig zu verteidigen, wenn einer verbal angegriffen wird, insbesondere in seiner Abwesenheit. Dies stellt eine geschlossene Front dar, die Kritiker zum Schweigen bringt. Sie lernen, dass sie, wenn sie Ihre Kollegen verbal angreifen wollen, dies besser außerhalb Ihres Gehörs tun sollten.

Was ist, wenn der Kritiker mit seiner Behauptung richtig liegt? Sagen Sie ihm, dass die anderen Minister oder Leiter in der Lage sind, sich mit der Angelegenheit zu befassen.

Gott kann den Leiter verteidigen, auch wenn der Mann in einer Entscheidung falsch liegt. Es scheint, dass Gott seine eigene Ehre in solchen Fällen verteidigt, weil er derjenige ist, der den Mann eingesetzt hat. Leiter müssen sich an diesem Punkt vor Stolz hüten. Manche Leiter nehmen an, dass ein positives Ergebnis Gottes Gütesiegel für ihre Entscheidungen ist. Das kann eine Selbsttäuschung sein. <sup>32</sup>

### **Integrität, nicht Kontrolle**

Ich kontrolliere weder andere Menschen noch erlaube ich anderen, mich zu kontrollieren. Ist diese Haltung arrogant und selbstbestimmt? Nicht, wenn Integrität die Grundlage Ihrer Beziehungen zu denen ist, die Autorität über Sie haben. Kontrolle ist eine Art, wie Leiter mit Menschen umgehen können, aber es ist keine göttliche Art. Der gottgefällige Weg ist auf einer anderen Basis: Integrität.

### **Vereinbarungen einhalten**

Wenn wir unser Wort geben, müssen wir es halten, auch wenn es unbequem ist. Der Psalmist sagt, dass der Mann gesegnet ist, «*der seinen Schwur hält, auch wenn es weh tut.*» (Psalm 15,4) Wir halten unsere Versprechen, weil wir nach dem Bild Gottes geschaffen sind und Er Sein Wort hält.

Es ist nichts falsch daran, jemanden zu bitten, eine Vereinbarung aufgrund unvorhergesehener Faktoren neu zu verhandeln. Wir haben jedoch nicht das moralische Recht, sie zu brechen, nur weil wir vielleicht die Macht oder Autorität dazu haben.

*Wenn wir unser Wort geben,  
müssen wir es halten, selbst wenn es unbequem ist*

Das gilt doppelt für die Beziehungen zu Amtskollegen. Wenn Sie ein christlicher Leiter in einer einflussreichen Organisation werden, kann die Versuchung groß sein, unbequeme Vereinbarungen zu brechen, nur weil Sie

die Autorität haben, damit durchzukommen. Die Macht, eine Sache zu tun, und das Recht, sie zu tun, sind unterschiedliche Dinge.

Ich habe beobachtet, wie mächtige Organisationen Vereinbarungen als einseitig betrachten können, die nur die schwächere Partei binden und ihnen erlauben, sie ungestraft zu ändern. Dies ist einfach eine andere Form der Arroganz, die wir in Kapitel drei besprochen haben.

Hüten Sie sich vor dieser Tendenz, wenn Sie eine Führungskraft in einer Organisation werden. Wenn Sie Vereinbarungen treffen, tun Sie Ihr Bestes, um sie einzuhalten. Andernfalls wird Ihre Integrität untergraben, was letztlich Ihr Recht auf Führung untergräbt.

### **Accountability-Gruppen**

Jeder Leiter muss jemandem gegenüber rechenschaftspflichtig sein, egal ob das System, in dem er sich befindet, dies erfordert oder nicht. Suchen Sie sich zwei oder höchstens drei Freunde aus, die sich bereit erklären, eine Verantwortungsgruppe für Sie zu sein. Das bedeutet, dass Sie sie über wichtige Angelegenheiten, die Sie betreffen, auf dem Laufenden halten und auf ihren Rat hören werden.

*...und in einer Menge von Ratgebern gibt es Sicherheit. Sprüche 24,6*

Eine Gruppe kann einfach als beratendes Gremium existieren, um Ratschläge zu geben, wenn Sie in Ihrem Dienst auf Schwierigkeiten stoßen.

Ich habe ein solches Beratungsgremium, das aus einem Pastor und einem Ältesten besteht. Ich habe diese Gruppe vor einigen Jahren gebildet, als ich von missbrauchenden Leitern angegriffen wurde. Da ich wusste, dass meine emotionale Beteiligung meine Wahrnehmung der Realität trüben könnte, wählte ich zwei Männer aus, die mir helfen sollten. Diese erwiesen sich als mehr als hilfreich. Sie waren unverzichtbar in einer schwierigen Situation, die ich allein nicht hätte bewältigen können. Sie setzten sich für mich ein, als es darauf ankam.

Die beiden, die ich für meine persönliche Verantwortungsgruppe ausgewählt habe, sind Männer mit Zivilcourage. Sie haben nicht gezögert, für mich zu kämpfen, als es darauf ankam, als ich die Partei im Recht war. Sie zu finden, erforderte eine Menge Suche, denn solche Männer sind selten.

Bitte Sie Gott, Ihnen Männer von absoluter Integrität und moralischem Mut zu geben, denen Sie Rechenschaft ablegen können. Er wird sie geben. Aber denken Sie daran: Wählen Sie sorgfältig aus. Manche Typen reden einen guten Kampf.

Die Bedingungen meiner Vereinbarung mit meinem persönlichen Komitee sind einfach: Ich stimmte zu, sie über alles Wichtige zu informieren, das meinen Dienst ernsthaft beeinflussen könnte. Das schließt potenzielle Krisensituationen ein, wie sie sich entwickeln können, zusammen mit allen größeren Veränderungen im Dienst. Ich stimmte zu, keine wichtigen Entscheidungen gegen ihren Rat ohne sehr gründliche Überlegung zu treffen.

*Jede Führungskraft muss rechenschaftspflichtig sein  
an jemanden, ob das System  
er ist dabei erfordert es oder nicht*

**Tipp:** Achten Sie sehr darauf, genau die richtigen Männer für ein solches Gremium auszuwählen. Sie wollen Leute mit einer bestimmten unverzichtbaren Eigenschaft: *Kompromisslose Zivilcourage*. Ohne diesen Charakterzug ist Ihr Ausschuss wertlos.

## **ZUSAMMENFASSUNG**

Gottes ordinierte Leiter haben bestimmte Rechte und Privilegien. Dazu gehören das Recht auf Respekt, Freiheit von Anschuldigungen ohne ordentliches Verfahren und Autorität über ihren eigenen Bereich des Dienstes. Wenn wir diese Rechte verstehen, werden wir besser darauf vorbereitet sein, zu vermeiden, dass wir gegen unsere Kollegen sündigen, indem wir sie verletzen. Die Einrichtung eines eigenen privaten Rechenschafts- oder Beratungsausschusses hilft ihnen, auf dem richtigen Weg und ethisch einwandfrei zu bleiben.

## **AUS DIESEM KAPITEL LERNEN WIR**

- Diejenigen, die Gott zur Leitung beruft, haben bestimmte biblische Rechte und Privilegien. Es ist unethisch, diese zu ignorieren.
- Ihre geistliche Autorität und ihr Amt müssen respektiert werden, auch wenn sie nicht immer Recht haben.

- Sie haben in allen Angelegenheiten, die ihren Dienst betreffen, ein Mitsprache- und Stimmrecht.
  - Ein weiteres wichtiges Recht ist die Freiheit von Anschuldigungen ohne ordentliches Verfahren.
- 1.Es ist ratsam, dass jede Führungskraft rechenschaftspflichtig ist. Dies ist eine Absicherung.

## **LERNFRAGEN FÜR KAPITEL NEUN**

- 1.Welche Rechte und Privilegien räumt die Schrift den von Gott eingesetzten Leitern ein?
- 2.Beschreiben Sie die Rechte und Privilegien, die das Wort Gottes Leitern gewährt.
- 3.Warum wird ein Rechenschafts- oder Beratungsausschuss empfohlen?
- 4.Welche Eigenschaften wünschen Sie sich bei Führungskräften, mit denen Sie zusammenarbeiten?

5.

# **TEIL 2: Praktische Anwendung**

# Kapitel 10: Mit Unterstellten kommunizieren

Ein häufiger Fehler in der christlichen Leiterschaft ist schlechte Kommunikation. Viele Leiter begehen typische Kommunikationsfehler, die Reibung verursachen. Wir müssen uns dieser bewusst sein.

## ANGENOMMENES VERSTÄNDNIS

Ich habe einmal Spanisch für Achtklässler unterrichtet. Bei einer Gelegenheit nahm ich mir fünfundvierzig Minuten Zeit, um zu erklären, wie man ein spanisches Verb konjugiert. Am Ende fragte ich, ob es irgendwelche Fragen gäbe. Ein Schüler hob seine Hand und fragte: "Mr. Smalling, was ist ein Verb?"

Der Kurs war für diesen Schüler vergeudet und es war meine Schuld. Ich ging davon aus, dass sie alle wussten, was ein Verb ist, und fuhr fort, ohne ihnen die notwendigen Grundlagen zu vermitteln.

*Gehen Sie als Führungskraft nie davon aus, dass Ihr Untergebener seine Aufgabe versteht. Überprüfen Sie immer. Wenn es zu Missverständnissen kommt, ist es Ihr Fehler, nicht ihrer.*

Stellen Sie sich vor, Sie arbeiten in einem Job und sind überzeugt, dass Sie alles richtig machen. Dann kommt Ihr Vorgesetzter und sagt: "Was um alles in der Welt machen Sie da? So macht man diesen Job nicht!" Dann tadelt er Sie, weil Sie nicht wissen, wie man die Arbeit richtig macht.

Haben Sie jemals eine solche Erfahrung gemacht? Die meisten von uns haben das. Sie gehen davon aus, dass Sie Ihre Arbeit richtig machen, bis ein Vorgesetzter kommt und Ihnen sagt, dass es ganz falsch ist. Die Frage: Wer ist der Schuldige? Antwort: Der Vorgesetzte: Der Vorgesetzte. Es ist seine Schuld, weil er nicht kommuniziert hat. Es ist nicht Ihre Schuld, dass Sie es nicht wissen.

*Gehen Sie als Führungskraft nie davon aus, dass jemand seinen Job versteht. Überprüfen Sie immer.*

## **DAS INKOGNITO-SYNDROM**

Es gibt Menschen, die ihr Leben sorgfältig arrangieren, so dass es fast unmöglich ist, sie zu kontaktieren. Sie scheinen nie erreichbar zu sein. Sie vermeiden es, an ihr Telefon zu gehen und überlassen das dem Anrufbeantworter. Ihre Haltung ist zwar nicht feindselig, aber man bekommt den Eindruck: "Ruf mich nicht an. Ich rufe dich an, wenn es mir passt." Menschen kommen in ihr Leben, wann und ob sie sich entscheiden.

Zwei Dinge sind an diesen Persönlichkeiten bemerkenswert: Erstens: Sie haben in der christlichen Leitung nichts zu suchen. Zweitens, sie sind häufig christliche Leiter. Wir nennen diese Typen "Mr. Incognitos".

Ein Missionarsteam, in dem ich diente, hatte einen Teamleiter, der genau so ein Typ war. Die Teammitglieder hatten alle ihre Wohnsitze in der Stadt. Seiner war auf dem Land. Jedes Mitglied hatte ein Telefon, nur er nicht. Die Leute beschwerten sich darüber, dass er nicht erreichbar war, also bekam er ein Handy, was in diesem Land eine Menge Geld in die Teamkasse spülte. Es funktionierte die meiste Zeit über nicht.

Nach einer Weile begannen wir, ihn privat als "Mr. Incognito" zu bezeichnen. Das Team schrieb ihn mental ab und ignorierte ihn. Glücklicherweise waren die meisten im Team Selbststarter, die wenig Aufsicht brauchten. Dieses Syndrom schuf ein Führungsvakuum. Er hatte seine Führungsqualitäten verloren und konnte nicht genug kommunizieren, um das herauszufinden.

Im Gegensatz zu Herrn Inkognito steht das Beispiel des Pfarrers einer presbyterianischen Kirche. Ich musste ihn eines Tages geschäftlich besuchen. Ich ging ins Büro, stellte mich der Sekretärin vor und erklärte, dass ich den Pastor zu sehen wünschte. Ich entschuldigte mich, dass ich keinen Termin vereinbart hatte. Die Sekretärin ignorierte diese Bemerkung und sagte: "Das Büro des Pastors ist gleich hier um die Ecke. Gehen Sie gleich rein."

Ich hielt inne und fragte: "Müssen Sie mich nicht ankündigen?" Sie sagte: "Nein. Die Tür ist offen. Gehen Sie einfach rein." Und tatsächlich, die Tür war offen und er saß hinter einem großen Schreibtisch und schrieb. Ich klopfte an den Türrahmen. Er lächelte und sagte: "Kommen Sie rein!"

Er wies meine Entschuldigung, ihn unterbrochen zu haben, zurück und deutete an, dass er auf mich achtgeben würde. Er sagte: "Es gibt nichts, was



ich wichtiger mache als Menschen. Menschen sind mein Geschäft. Das ist der Grund, warum ich hier bin. Es ist keine Unterbrechung. Ich mache einfach andere Arbeit zwischen den Menschen."

Später überlegte ich: "Ich frage mich, ob die Einstellung dieses Pastors etwas mit der Tatsache zu tun hat, dass er 2000 Leute in seiner Gemeinde hat."

## **DAS SCHWEBEBUSSARD-SYNDROM**

Hatten Sie schon einmal einen Vorgesetzten, der über Ihnen steht und alles beobachtet, was Sie tun? Haben Sie sich wohl gefühlt? Haben Sie bessere oder schlechtere Leistungen erbracht?

Geben Sie den Unterstellten Raum zum Atmen und vermeiden Sie es, ihre Kreativität zu ersticken.

Wenn Sie jemandem eine Aufgabe geben, stellen Sie sicher, dass er/sie versteht, was erwartet wird, und lassen Sie ihn/sie dann allein, um sie zu erledigen. Sie können diplomatisch nachfragen: "Brauchen Sie etwas?"

Ständiges Feedback ist ein wichtiger Schlüssel zur Vermeidung von Problemen mit Ihren Unterstellten. Fragen Sie Ihre Leute, was sie über die zu erledigende Aufgabe denken. Sie werden erstaunt sein, wie oft sie sich völlig falsch ausgedrückt haben.

Tun Sie dies jedoch, ohne ihre Intelligenz zu beleidigen. Vermeiden Sie die herablassende Aussage: "Ich möchte, dass Sie mir wiederholen, was ich gerade gesagt habe."

## **EINSEITIGE ENTSCHEIDUNGEN OHNE RÜCKSPRACHE**

In einem Missionsteam neigte ein Leiter dazu, Entscheidungen zu treffen, ohne die anderen Geistlichen in seinem Team zu konsultieren. Das führte dazu, dass sein Team das Gefühl hatte, ihre Meinungen und Personen seien bedeutungslos. Das Gefühl, missachtet und verachtet zu werden, führte tendenziell zu einer Gegenreaktion der gleichen Art. Das Team begann, den Leiter zu missachten und zu verachten.

Führungskräfte, die dies tun, erwecken den Eindruck, dass sie sich für viel weiser halten als die Menschen um sie herum. Führungskräfte können so beschäftigt sein, dass sie manchmal vergessen, wie wichtig der Input von

Unterstellten ist. Sie wollen die Dinge einfach nur zügig erledigen. Arroganz ist vielleicht nicht die Ursache für diese einseitigen Entscheidungen. Aber für die Unterstellten sieht es sicherlich so aus.

Einseitige Entscheidungen sind in christlichen Kreisen besonders schädlich, weil jeder ein Freiwilliger ist. Menschen haben eine viel geringere Toleranz für Missbrauch, wenn sie nicht verpflichtet sind, dabei zu sein.

Menschen neigen von Natur aus dazu, auf die Art und Weise, wie wir sie behandeln, in gleicher Weise zu reagieren. Wenn wir dem Beitrag unserer Unterstellten Wertschätzung entgegenbringen, werden sie unsere Entscheidungen eher respektieren.

## **NUR-NEGATIV-KOMMUNIKATION**

Ein anderer Typus von Führungskraft kommuniziert mit seinen Unterstellten nur, wenn er unzufrieden ist. Wenn er eine Verabredung mit jemandem trifft, weiß diese Person automatisch, dass er unzufrieden ist. Raten Sie mal, welchen Stress das für den Unterstellten bedeutet!

Die Menschen lernen, ihn zu meiden. Äußerlich zollen sie ihm Respekt, aber im Privaten schätzen sie weder seine Person noch hören sie auf seinen Rat.

## **ZUSAMMENFASSUNG**

Gute Kommunikation ist fast ein Synonym für gute Führung. Führungskräfte müssen auf der Grenze zwischen zu viel und zu wenig Aufsicht wandern. Untergebene können unsere Gedanken nicht lesen und es liegt in unserer Verantwortung, dafür zu sorgen, dass sie verstehen, was wir von ihnen erwarten.

## **AUS DIESEM KAPITEL LERNEN WIR**

2. Eine gute Kommunikation mit den Unterstellten ist für die Führung unerlässlich.

3. Manche Führungskräfte gehen davon aus, dass ihre Mitdiener verstehen, was von ihnen erwartet wird, obwohl dies vielleicht nicht der Fall ist.
4. Manche Führungskräfte erdrücken ihre Unterstellten mit zu viel Aufsicht.
5. Einseitige Entscheidungen ohne Rücksprache mit den Beteiligten können zu Unmut und Respektlosigkeit führen.
6. Wenn Sie nur dann kommunizieren, wenn etwas nicht in Ordnung ist, ist die Führungskraft weniger begehrt.

## **LERNFRAGEN FÜR KAPITEL ZEHN**

1. Geben Sie ein Beispiel dafür, wie Sie eine Gruppe von Gläubigen beaufsichtigen würden, die das Innere der Kirche streichen, wobei Sie auf ein Gleichgewicht zwischen zu viel und zu wenig Aufsicht achten sollten.
2. Wie können Sie die Menschen in den Entscheidungsprozess einbeziehen, ohne ihn in eine demokratische Abstimmung zu verwandeln?
3. Denken Sie an eine Führungskraft, die Sie kennen und bewundern. Beschreiben Sie den Kommunikationsstil dieser Person.
4. Denken Sie an eine Führungskraft, die Sie kennen und nicht bewundern. Beschreiben Sie, was der Kommunikationsstil dieser Person ist.

# Kapitel 11: Kommunikation: Positive Bejahung

## WARUM POSITIVE AFFIRMATION?

Hatten Sie jemals einen Vorgesetzten am Arbeitsplatz, der nur mit Ihnen kommunizierte, wenn er Sie für etwas Falsches korrigierte? Wie haben Sie sich gefühlt, als er Sie angesprochen hat? "UH OH! Da kommt er schon wieder! Was habe ich dieses Mal falsch gemacht?"

Was für eine Atmosphäre hat das am Arbeitsplatz erzeugt?

In ihrem Buch "*One Minute Manager*" zeigen Blanchard und Johnson, warum die Macht, eine Atmosphäre am Arbeitsplatz zu schaffen, ob positiv oder negativ, in den Händen der Führungskraft liegt. Die Autoren empfehlen, dass von jeder zehnten Kommunikation mit einem Unterstellten, neun positiv sein sollten. Dazu gehört auch, ihm für eine gut gemachte Arbeit zu gratulieren.

Am Arbeitsplatz scheinen Chefs zu befürchten, dass, wenn sie einen Mitdiener loben, dieser um eine Gehaltserhöhung bitten könnte.<sup>33</sup> Auch wenn dies in der Kirche kein Faktor ist, ist das Bedürfnis nach positiver Bestätigung umso größer. Schließlich sind die Menschen nicht verpflichtet, dabei zu sein. Hier sind einige Gründe, warum das Loben unserer Leute, kurz und aufrichtig, ein wesentlicher Teil der Kommunikation ist.

## POSITIVE AFFIRMATION...

### Bringt Menschen dazu, Ihre Erwartungen an sie zu erfüllen

Wenn sie denken, dass Sie ein positives Bild von ihnen haben, werden sie diesem auch gerecht werden.

Es gibt eine Geschichte über einen Mann mit einem Köter namens Fido. Eines Tages bekam der Mann seinem Haustier ein Halsband mit seinem Namen, buchstabiert *Phydeaux*. Wenn der Mann danach mit ihm die Straße hinunterging, stolzierte der Hund mit hoch erhobenem Kopf herum. Er war nicht länger ein Köter. Er war der Aristokrat der Nachbarschaft.

Wenn Sie jemanden auf eine bestimmte und aufrichtige Weise bestätigen, wird er seinen Kopf ein wenig höher halten.

## **Macht Sie zu einem zugänglicheren Menschen**

Denken Sie daran, dass die Menschen Ihren Wert als christlicher Leiter eher danach beurteilen werden, wie Sie sie persönlich behandeln, als nach der Qualität Ihrer Predigten, der Richtigkeit Ihrer Entscheidungen oder der Verwaltung der Gemeinde.

Wir bevorzugen einen Arzt oft mehr wegen der Art, wie er mit uns spricht, als wegen der Kompetenz seiner Entscheidungen. Wir haben keine Ausbildung, um medizinische Behandlungen zu beurteilen. Also neigen wir dazu, die Kompetenz des Arztes mehr nach seinen sozialen Fähigkeiten zu beurteilen als nach allem anderen. Das ist natürlich irrational, aber es ist die Realität.

Das Gleiche gilt für Ihre Gemeinde. Sie waren nicht auf einem Seminar. Sie haben keine Homiletik belegt und wissen nicht, wie eine Predigt aufgebaut ist. Manche denken vielleicht, "Exegese" bezieht sich auf das Ausgangsschild an der Tür. Sie wissen jedoch, wie Sie sie behandeln.

Im Folgenden finden Sie ein einfaches System, um eine Person in nur wenigen Sekunden zu loben. Es basiert auf den Konzepten von Blanchard, modifiziert für die lateinische Kultur.<sup>34</sup> Üben Sie dies als Gewohnheit und Sie werden erstaunt sein, was es für Ihre Beziehungen bewirkt.

## **DAS MUSTER**

### **Kurz sein**

Eine gratulierende Bemerkung muss nicht länger als eine Minute dauern, normalerweise weniger. Wenn Sie mehr ausführen, klingt es unecht. Nähern Sie sich der Person auf eine beiläufige Art.

### **Spezifisch sein**

Wählen Sie ein Detail der geleisteten Arbeit aus und erwähnen Sie es. Dies zeigt der Person, dass Sie die geleistete Arbeit tatsächlich wahrgenommen haben und nicht nur höflich sind.

### **Drücken Sie aus, wie Sie sich dabei fühlen**

Dies zeigt, dass Sie verletzlich sind. Die andere Partei erkennt, dass sie Macht hat, Sie emotional zu beeinflussen. Dies ist für jede normale Beziehung unerlässlich.

## **Ermuntern Sie ihn zum Weitermachen**

Selbst wenn die geleistete Arbeit nicht etwas ist, das er wiederholen wird, können Sie ihn ermutigen, die gleiche Arbeitsmoral oder gute Einstellung beizubehalten.

Beispiel: Sie haben Henry gebeten, die Stühle für den Gottesdienst am Sonntagmorgen aufzustellen, weil der Diakon, der das normalerweise macht, nicht da ist.

Sie instruieren Henry, wie er es machen soll. Am Sonntagmorgen, als Sie früh zum Gottesdienst in die Kirche gehen, bemerken Sie, dass Henry gerade fertig geworden ist. Das ist, was Sie sagen:

"Hi, Henry. Du hast die Stühle gut arrangiert. Mir ist aufgefallen, dass du sie etwa zehn Zentimeter auseinandergestellt hast, damit sich die Leute nicht eingeeengt fühlen. Das war rücksichtsvoll. Es gibt mir ein gutes Gefühl zu wissen, dass ich jemanden habe, auf den ich mich in einer Notlage verlassen kann. Machen Sie weiter so."

## **BEACHTEN SIE DIE ELEMENTE:**

- Sie haben sich kurzgefasst. Das hat nicht länger als 20 Sekunden gedauert.
- Sie waren genau. Stühle im Abstand von 10 cm.
- Sie haben erwähnt, wie Sie sich dabei gefühlt haben. Es gab Ihnen ein gutes Gefühl, eine zuverlässige Person zu haben, die Ihnen hilft.

Dieses Muster ist einfach zu erlernen und zu üben. Versuchen Sie, dies mit mindestens fünf Personen pro Woche zu tun, und schließlich wird es zur Gewohnheit werden. Sie können es mit Ladenangestellten, Servicepersonal oder Familienmitgliedern machen.

## **TIPPS:**

### **Schmeicheln Sie nicht**

Es wird als unecht rüberkommen. Ehrliche und klare Kommunikation ist die einzige Form, die die Bibel in der Leitung anerkennt.

## **Sofort beglückwünschen**

Je eher Sie nach getaner Arbeit mit der Person sprechen, desto besser. Die Wirkung ist stärker.

## **Machen Sie die Glückwünsche vor anderen Menschen**

Dies ehrt sie vor ihren Kollegen. Solches Feedback ist ein mächtiges Werkzeug, um Menschen zu motivieren.

## **Berühren Sie die Person, oder geben Sie ihr die Hand**

Dies hängt von der Kultur oder persönlichen Vorlieben ab. Manche Leute halten es für ein Versehen, wenn Sie es nicht tun.

## **Bestätigen Sie sie in ihrer Abwesenheit**

Das ist wirklich effektiv in Beziehungen. "Weißt du, Bill, mir ist aufgefallen, dass Freddy wirklich gute Arbeit bei den Stühlen geleistet hat. Er scheint eine Person zu sein, auf die wir uns verlassen können." Sie können sicher sein, dass Henry irgendwann erfährt, was Sie gesagt haben.

## **ZUSAMMENFASSUNG**

Gute Kommunikation liegt in der Verantwortung der Führungskraft, nicht des Unterstellten. Er muss sicherstellen, dass die Leute verstehen, was erwartet wird und verbal belohnt werden, wenn sie es tun. Gute Führungskräfte schaffen eine positive Atmosphäre, indem sie die Leistungen der anderen anerkennen, einfach und aufrichtig.

## **AUS DIESEM KAPITEL LERNEN WIR**

- Gehen Sie nie davon aus, dass Menschen verstehen, was Sie von ihnen erwarten. Überprüfen Sie es.
- Verwenden Sie positive Bestätigungen, um Menschen zu ermutigen und eine positive Atmosphäre zu schaffen.
- Seien Sie aufrichtig und ehrlich in Ihrer Kommunikation, ohne Schmeicheleien.

## **LERNFRAGEN FÜR KAPITEL ELF**

1. Beschreiben Sie ein paar der in diesem Kapitel erwähnten häufigen Kommunikationsfehler.
2. Schreiben Sie eine Muster-Glückwunsch-Bemerkung an eine Person, indem Sie das in diesem Kapitel beschriebene Kurzsystem verwenden.
3. Nach welchen Kriterien beurteilen die Menschen eine Führungskraft?
4. Fallen Ihnen noch andere Möglichkeiten ein, in Ihrer Gemeinde eine positive Atmosphäre zu schaffen, als die, die in diesem Kapitel genannt werden?
5. Gute Kommunikation liegt in der Verantwortung des Leiters, nicht seiner Unterstellten.

## **HAUSAUFGABEN**

Beglückwünschen Sie in dieser Woche fünf Personen, indem Sie das System in diesem Kapitel verwenden, und schreiben Sie zu jedem Vorfall eine kurze Beschreibung.



## Kapitel 12: Kommunikation, Korrekturen und Vorwürfe

Von Zeit zu Zeit muss ein Leiter einen Nachfolger korrigieren. Im täglichen Leben geht es dabei meist um Kleinigkeiten, die leicht zu korrigieren sind, nicht um ernsthaftes moralisches Verhalten. Andere zu korrigieren macht uns nervös. Wir mögen von Natur aus keine Konfrontationen und bevorzugen freundschaftliche Beziehungen mit allen.

Gibt es Möglichkeiten, dies reibungslos und für Sie und die andere Person angenehmer zu gestalten? Ja. Wenn Sie sich ein kurzes, einfaches Muster für die Korrekturen zu eigen machen, werden Sie sich bald wohler dabei fühlen. Noch besser ist es, wenn Ihr Gegenüber lernt, das Muster zu erkennen und sich mit Ihren Korrekturen wohler fühlt.

Das Muster für die Korrektur ist das gleiche wie für das Loben... mit ein paar kleinen Unterschieden. Lassen Sie uns das Grundmuster anhand eines Beispiels durchgehen und dann einen Blick auf allgemeine Tipps werfen, wann man es anwenden sollte.

### BEISPIEL: FREDDY DER LÜGNER

Ein Neubekehrter in der Gemeinde, ein junger Mann namens Freddy, hat die Angewohnheit, Notlügen zu erzählen.<sup>35</sup> Sie würden ihm gerne helfen, haben ihn aber noch nicht bei einer erwischt.

Freddy verpasst an einem Sonntag die Kirche. Sie erfahren von zwei Mitgliedern, dass er im Park war und Fußball gespielt hat. Während der Woche sehen Sie Freddy auf der Straße und erwähnen, dass Sie ihn letzten Sonntag vermisst haben. Freddy sagt: "Meine Großmutter, die in einer nahe gelegenen Stadt lebt, war schwer krank. Ich bin zu ihr gefahren, um sie zu besuchen. Deshalb war ich nicht in der Kirche."

Sie haben Freddy gerade bei einer Lüge ertappt. Wie gehen Sie damit um?

### Die Korrektur:

**Sie:** "Freddy, zwei der Mitglieder haben dich am Sonntag im Park Fußball spielen sehen. Sie haben mich gerade angelogen, oder?"

**Freddy:** (Mit gesenktem Kopf.) "Ja. Es war ein ganz besonderes Spiel mit der Mannschaft, zu der ich gehöre, und ich wollte sie nicht im Stich lassen."

**Sie:** "Ich verstehe, Freddy. Ich bin nicht gegen Fußball. Du bist neu im Herrn und ich bin hier, um dir zu helfen, zu wachsen. Lass mich dir bei etwas helfen... Christen sagen immer die Wahrheit, denn Lügen ist Sünde. Das gilt sogar für kleine Lügen wie diese. Es macht mich wirklich traurig, wenn ein Mitchrist mich anlügt, denn das ist nicht das, was Christen normalerweise tun. Ich weiß, was für einen Schaden es für Ihren Weg mit dem Herrn anrichten kann. Sie müssen Gott bitten, Ihnen das zu vergeben."

(An diesem Punkt **halten** Sie **inne**, schauen ihn an und warten auf seine Reaktion. Ich nenne dies die *unbequeme Pause*. Sie verleiht dem Gesagten Wirkung.)

**Freddy:** "Ja, du hast recht. Ich sollte das nicht tun."

**Sie:** "Ich vergebe dir. Ich schätze deinen Weg mit dem Herrn und dein Engagement in der Gemeinde. Ich habe mich verpflichtet, dir zu helfen, im Herrn zu wachsen. Fühl dich frei, mich jederzeit anzurufen, wenn du bei irgendetwas Hilfe brauchst." (Hier gebt ihr euch die Hand.)

Beachten Sie die Ähnlichkeit im Muster mit der positiven Affirmation im vorherigen Kapitel:

### **Sie haben den Vorwurf sofort nach dem Vergehen gemacht**

Wenn Sie bis zu einer anderen Gelegenheit warten, erwecken Sie den Eindruck, dass Sie eine gedankliche Liste mit den Beleidigungen anderer führen. Dies wird Ihrer Beziehung schaden.

#### **Kurz**

Sie haben es vermieden, eine Predigt zu halten. Ein kleines Vergehen verlangt nach Kürze. Die ganze Korrektur dauerte nicht länger als eine Minute. Sie sind nicht daran interessiert, ihn in Verlegenheit zu bringen. Sie sind daran interessiert, ihn zu belehren, also kommen Sie sofort auf den Punkt.

## **Spezifisch**

Sie haben ihn nicht einen Lügner genannt. Sie haben auf eine bestimmte Lüge hingewiesen und angedeutet, dass es nicht etwas ist, das für ihn charakteristisch ist.

## **Erklären Sie, wie Sie sich dabei fühlen**

Sie haben erwähnt, wie Sie sich dabei fühlen. Dies zeigt, dass Sie ein Seelsorger und kein Richter sind. Sie sind nicht im Geringsten "objektiv" in dieser Angelegenheit und haben auch nicht die Absicht, es zu sein. Sie sind von dem, was Freddy tut, betroffen. Sie sind verletzlich. Das ist die Art von Haltung, mit der sich Menschen identifizieren können.

## **Die unangenehme Pause**

Dies ist ein Element, das in der positiven Affirmation nicht enthalten ist. Es gibt Zeit, damit Ihr Vorwurf Wirkung zeigt. Außerdem erlaubt es der Person, eine Entscheidung zu treffen: Bereuen oder nicht. Wenn er sich entscheidet, Buße zu tun, wird er das normalerweise in diesem Moment tun.

## **Bestätigung des Wertes**

Sie haben damit geendet, dass Sie ihm verziehen haben, dass er Sie belogen hat. Dann bekräftigten Sie Ihre Verpflichtung ihm gegenüber und Ihre Bereitschaft, ihm in Zukunft zu helfen.

## **EINIGE WICHTIGE DINGE HABEN SIE NICHT GETAN:**

### **Sie haben sich nicht wiederholt**

Leiter mit der Gabe der Verkündigung können versucht sein, in dies zu verfallen. Sobald Sie den Vorwurf gemacht haben und er Buße getan hat, lassen Sie es sein. Der einzige Grund, das Thema weiter auszuführen, ist, wenn er keine Reue zeigt und stattdessen Ausreden vorbringt.

### **Sie haben keine anderen Vorfälle von Lügen erwähnt, von denen Sie wussten**

Hat Sie schon einmal jemand auf einen Fehler aufmerksam gemacht, den Sie Monate zuvor begangen haben? Wie fühlen Sie sich dabei? Innerlich denken Sie: "Es sind Monate vergangen und dieser Mensch hat mir das die ganze Zeit vorgeworfen und nichts gesagt. Ich kann dieser Person nicht vertrauen."

Sie werden Ihrer Beziehung zu Freddy irreparablen Schaden zufügen, wenn Sie ihm das antun. Sie möchten es vielleicht tun, um Ihre Ansicht zu untermauern, dass er ein Gewohnheitslügner ist. Dies ist ein schwerer Fehler.

### **Sie haben ihn nicht einen Lügner genannt**

Sie sagten, dass er eine Lüge erzählt hat. Der Unterschied besteht zwischen einer gewohnheitsmäßigen Eigenschaft und einer Anomalie. Selbst wenn Sie wissen, dass Freddy ein gewohnheitsmäßiger Lügner ist, können Sie das nicht sagen, solange Sie ihn nicht dabei erwischen, wie er gewohnheitsmäßig lügt. Dann haben Sie ein Problem auf einer anderen Ebene.

### **Sie haben nicht versucht, ihm im Vorfeld zu schmeicheln**

Haben Sie schon einmal erlebt, dass eine Person mit einer lobenden Bemerkung auf Sie zukam und dann einen Vorwurf folgen ließ? Wie haben Sie sich bei diesem Vorwurf gefühlt? Wahrscheinlich haben Sie sich manipuliert gefühlt. Sie haben sich vielleicht "reingelegt" gefühlt. Haben Sie dieser Person danach mehr oder weniger vertraut?

Schmieren Sie der Person nicht erst "Honig ums Maul". Kommen Sie direkt auf den Punkt. Vermeiden Sie es, positive Affirmation mit negativer Affirmation zu vermischen. Vermeiden Sie Schmeicheleien. Die Leute werden Sie als ehrlicher wahrnehmen.

## **WIEDERHOLTE VERSTÖßE: DER MÜNDLICHE VERTRAG**

Was ist, wenn Sie Freddy bereits zum dritten Mal bei einer Lüge ertappt haben? Jetzt können Sie Freddy ehrlich sagen, dass Sie feststellen, dass er eine Angewohnheit hat und Sie ihm gerne in diesem Bereich helfen würden. Ein hervorragender Weg, um zu helfen, ist der *Verbale Vertrag*. Er geht ungefähr so:

**Sie:** "Freddy, das ist das dritte Mal, dass wir darüber sprechen. Ich weiß, dass du im Herrn wächst und es dir besser geht. Ich habe eine Idee, die dir helfen könnte, völlig frei davon zu werden. Wir können gemeinsam an diesem Problem arbeiten. Wir werden uns einen Monat lang einmal pro Woche treffen. In dieser Zeit werde ich dich fragen, wie oft du in dieser Woche gelogen hast. Du wirst mir die Wahrheit sagen. Ich werde dich nicht

kritisieren oder verurteilen. Wir werden gemeinsam über das Problem beten. Darüber zu sprechen, wird dir helfen, es zu überwinden."

Wenn Freddy dem zustimmt, wird es ihn überraschen, wie schnell er die Gewohnheit überwindet. Warum? Die Rechenschaftspflicht gegenüber jemandem ist effektiv. Wenn wir wissen, dass wir nächste Woche jemandem davon erzählen müssen, ist es wahrscheinlicher, dass wir der Versuchung widerstehen.

## **ZUSAMMENFASSUNG**

Menschen müssen gelegentlich wegen kleinerer Vergehen korrigiert werden. Korrigieren ist eine der unangenehmen Aufgaben in der christlichen Leitung. Die Verwendung eines einfachen Musters hilft, das Unbehagen zu lindern. Wenn Ihre Ehrlichkeit und Offenheit, Menschen zu helfen, rüberkommt, werden Sie mehr Erfolg haben.

## **AUS DIESEM KAPITEL LERNEN WIR**

- Menschen zu korrigieren ist Teil der Pflicht eines christlichen Leiters.
- Eine gute Vorgehensweise bei der Durchführung der Korrekturen hilft, den natürlichen Stress, den man bei der Konfrontation mit Menschen empfindet, zu verringern.
- Wir müssen sofort nach dem Anstoß korrigieren.
- Wir müssen spezifisch und klar sein und zeigen, wie sich die Beleidigung auf uns auswirkt, und uns damit verletzlich zeigen.
- Vermeiden Sie es, positive mit negativer Affirmation zu mischen.
- Treffen Sie ggf. eine mündliche Vereinbarung.

## **LERNFRAGEN FÜR KAPITEL ZWÖLF**

- 1.Beschreiben Sie das Muster, um jemanden bei einem kleinen Vergehen zu korrigieren. Erfinden Sie einen Vorfall, bei dem Sie jemanden korrigieren, und schreiben Sie ihn auf.
- 2.Warum ist es wichtig, Menschen sofort nach einem Vergehen zu korrigieren?

3. Was sind einige mögliche Fehler, die eine Führungskraft beim Korrigieren von Menschen begehen kann?
4. Was ist ein *Mündlicher Vertrag* in Bezug auf das Korrigieren von Personen und wann ist es notwendig?
5. Erklären Sie den Wert der *unbequemen Pause*.

## Kapitel 13: Die drei Hämmer

Wir können uns die Zurechtweisung als einen fortschreitenden Prozess vorstellen. Ich nenne sie die drei Hämmer: Gummihammer, Holzhammer und Stahlhammer. Wenn wir zum ersten Mal eine Person mit einem ernstem moralischen Problem zurechtweisen, tun wir das mit einem gewissen Maß an Sanftheit. (Das ist der Gummihammer.) Wenn die Person keine Reue zeigt, tadeln wir sie beim nächsten Mal fester. Jede Zurechtweisung ist härter als die letzte.

Menschen gibt es in allen Formen und Größen. Genauso wie ihre moralischen Zustände. Einige, die Sie betreuen, haben vielleicht lästige kleine Angewohnheiten wie Freddy und seine Notlügen. Diese können gut auf die kleinen einminütigen Korrekturen reagieren.

Andere erleben ernsthafte moralische Abhängigkeiten wie Unzucht, Verstrickung mit Pornografie oder chemische Abhängigkeiten. Diese können eine langfristige Beratung erfordern.

Eine Kategorie von moralischen Problemen, die in der Tat eine ernste Gefahr darstellen kann, ist gewohnheitsmäßiges Tratschen. Diejenigen, die ständig die Leiterschaft kritisieren, benötigen eine strenge Korrektur.

Eine Zurechtweisung muss nicht laut oder autoritär sein. Die erste Sitzung kann im Sinne einer Beratung sein. Die zweite mit einer strengen Zurechtweisung, usw. Wenn die Leute merken, dass die nächste Zurechtweisung wahrscheinlich ernster ist oder zu einer Disziplinierung führt, passen sie auf.

Klatsch und Tratsch sind besonders gefährlich. Führungskräfte müssen besonders wachsam gegenüber potenziellem Schaden sein und darauf vorbereitet sein, mit solchen Personen entschieden umzugehen.

Tadeln ist ein Akt der Liebe zu Gott und zu der Person. Die Person, die die Zurechtweisung erhält, mag das zu diesem Zeitpunkt nicht so sehen. Paulus begegnete dieser Reaktion bei den Korinthern und wir müssen darauf vorbereitet sein.

*Tadeln ist ein Akt der Liebe zu Gott  
und zu der Person*

*Warum? Weil ich dich nicht liebe? Gott weiß, dass ich es tue!*  
*2Korinther 11:11*

## **DER NOETISCHE EFFEKT**

Die Sünde hat eine bestimmte Wirkung auf den Verstand, die Theologen den "noetischen Effekt" nennen.<sup>36</sup> Dieser Begriff kommt aus dem Griechischen von NOOS, was "Geist" bedeutet, insbesondere der Teil des Geistes, der mit der Wahrnehmung der Realität zu tun hat.<sup>37</sup> Menschen in tiefer Sünde können unfähig sein, ihren geistlichen Zustand zu erkennen.<sup>38</sup> Sie als Seelsorger müssen darauf vorbereitet sein, dieser Unfähigkeit zu begegnen.

Die Bibel spricht dieses Problem mit Begriffen wie "Verblendung" und "Herzenshärte" an.

## **UM DEM NOETISCHEN EFFEKT ENTGEGENZUWIRKEN...**

### **Verwenden Sie das Gesetz Gottes, die Zehn Gebote, um Überzeugung zu bringen**

Die Bibel lehrt, dass das Gesetz Gottes Werkzeug ist, um die Schwere der Sünde zu offenbaren. Benutzen Sie es, um die Person an Gottes Urteil über anhaltende Sünde und oberflächliche Reue zu erinnern. Obwohl Christen nicht unter dem Gesetz als Mittel zur Gerechtigkeit stehen, wird Gott dennoch mit schwerer Sünde im Leben eines Gläubigen umgehen.

### **Seien Sie direkt und klar**

Beginnen Sie Ihr Gespräch mit einem ernsten, aber freundlichen Ton. Bei ernstesten Sündenproblemen brauchen wir nicht so sehr darauf bedacht zu sein, den Schlag zu mildern.

### **Wiederholen Sie sich in regelmäßigen Abständen**

Sie werden überrascht sein, wenn Sie feststellen, dass sie das, was Sie gesagt haben, möglicherweise nicht verarbeitet haben.

### **Rückmeldung anfordern**

Dies ist wichtig, um sicherzustellen, dass er mit Ihnen mitfährt.



## **Seien Sie sich typischer Reaktionen zur Vermeidung von Verantwortung bewusst**

Siehe unten über die vielen Hilfsmittel, die wir Menschen benutzen, um die Schuld für unsere Handlungen nicht auf uns zu nehmen.

## **Konzentrieren Sie sich mehr darauf, warum die Sünde eine Beleidigung für Gott ist**

Ich habe beobachtet, dass ein Aspekt des noetischen Effekts darin besteht, dass sich die Person mehr auf die irdischen Umstände konzentriert, die die Sünde umgeben, als darauf, wie Gott sie sieht. Manche konzentrieren sich sogar auf ihre eigenen Gefühle.

Dies gilt besonders in Fällen von Sexualdelikten wie Ehebruch. Häufig wird die Person darüber sprechen wollen, was sie für die Person empfunden hat. Lassen Sie sie das nicht tun, denn sie schwelgen nur gedanklich in der gleichen Sünde, anstatt sie zu bereuen. Machen Sie deutlich, dass ihre Gefühle über die Tat oder die Person irrelevant sind. Es geht um die objektive Sünde vor Gott.

Zu einer Person, die unter dem noetischen Effekt steht, durchzudringen, kann frustrierend sein. Es erfordert Geduld.

## **DIE DREI HÄMMER**

*Darum weise sie scharf zurecht, damit sie im Glauben fest werden.  
Titus 1:12 <sup>39</sup>*

### **Der Gummihammer**

Gummi ist ein relativ weiches Material. Es steht für die feste, aber sanfte Zurechtweisung. Dabei behalten wir immer das Ziel im Auge: Sie im Glauben stark zu machen. Korrekturen sind nicht rachsüchtig.

### **Der Holzhammer**

Diese Zurechtweisung ist strenger. Sie könnte mit einer Warnung vor möglicher Disziplinierung einhergehen.

### **Der Stahlhammer**

Nach Ermahnungen kann es notwendig sein, zur Gemeindegerechtigkeit zu greifen.

40



## Seichtes Bereuen

Was ist, wenn die Person reumütig zu sein *scheint*, Sie aber das Gefühl haben, dass ihre Reue oberflächlich und substanzlos ist im Verhältnis zur Schwere des Vergehens? Eine Studie über Gottes Heiligkeit hilft manchmal, wenn Sie sie dazu bringen können. Sie könnten ihnen bestimmte Bücher zum Lesen empfehlen. Dazu gehören R.C. Sprouls **HEILIGKEIT GOTTES**, A. W. Tosers **ERKENNTNIS DES HEILIGEN** und Stephen Charnocks Abschnitt über Gottes Heiligkeit in **EXISTENZ UND EIGENSCHAFTEN GOTTES**.

## MÖGLICHE ANZEICHEN FÜR TRIVIALISIERENDE REUE

Menschen, die nicht sofort Buße tun, können bestimmte Reaktionen auf Ihre Seelsorge zeigen. Seien Sie sich dieser bewusst:

### Sich über den Betreuer beschweren

Manchmal sagt eine Person, sie sei reumütig, obwohl sie es nicht ist. Echte Reue wird normalerweise von Zerknirschung begleitet. Die Person wird aufhören, sich zu entschuldigen, anderen die Schuld zu geben oder ihr Verhalten zu verharmlosen.

Wie können wir ihren Grad der Reue bestimmen? Besonders bei sexueller Sünde beschwert sich die Person vielleicht über die Seelsorger. Sie sagen entweder, dass sie nicht mit Liebe behandelt wurden, oder dass die Leitung nicht richtig vorgegangen ist. Wenn sie das tun, lassen Sie sie einfach wissen, dass dies Anzeichen für einen Mangel an Reue sind und Sie nicht darauf hören werden.

### Anderswo zur Beratung hingehen

Sie tun dies, um die Art von Beratung zu bekommen, die sie hören wollen. Dies ist eine Form der Selbstrechtfertigung. Stellen Sie klar, dass Sie es als eine Form der Rebellion betrachten werden, wenn sie dies tun. Dies wird nur zu ihrer Sünde beitragen. Machen Sie deutlich, dass Gott sie unter die Jurisdiktion der Gemeinde gestellt hat und dass sie sich der Gemeinde unterordnen müssen. Andernfalls können sie wegen Ungehorsams bestraft werden.

Es kann notwendig sein, diesen Punkt gegenüber denjenigen Gemeindemitgliedern zu klären, die vielleicht enge Freunde sind. Wir haben

Fälle erlebt, in denen Mitglieder oder Familienangehörige dem Rat der Gemeindeleitung widersprochen haben und dadurch weitere Verwirrung gestiftet haben.

Es gibt eine Technik, die manchmal funktioniert, um eine Person davon abzuhalten, außerhalb der Gemeinde Rat zu suchen.

Warnen Sie ihn, dass ein Brief an jeden Seelsorger geschickt werden kann, zu dem er geht. Darin wird erklärt, dass das Aufsuchen eines Beraters außerhalb der kirchlichen Autorität ein Akt der Unzufriedenheit ist.

### **Der Versuch, die Kirche zu verlassen, um Disziplin zu vermeiden**

Einige Gemeinden haben Satzungen für den Umgang mit Mitgliedern, die die Gemeinde verlassen, um der Disziplinierung zu entgehen. Die Statuten warnen davor, dass ein Brief an jede Gemeinde geschickt wird, der er versucht beizutreten, in dem die Situation erklärt wird.

### **Für die Reumütigen**

Fallstricke gibt es auch für diejenigen, die Sie erfolgreich zur Reue führen können. Übermäßige Reue ist selten, aber sie kann vorkommen. Der Fall des reuigen inzestuösen Mannes in 2. Korinther 2 ist ein Beispiel dafür. Paulus war besorgt, dass er von übermäßiger Reue überwältigt werden könnte.

*Stattdessen sollst du ihm vergeben und ihn trösten, damit er nicht von übermäßigem Kummer überwältigt wird. 2Korinther 2:7*

Häufiger kann eine reuige Person zur Gesetzlichkeit neigen. Francis Schaeffer weist in **WAHRE SPIRITUALITÄT** darauf hin. Ein bußfertiger Gläubiger muss in die Freiheit des Gewissens und in die Freiheit des Gedankenlebens kommen. <sup>41</sup>

Woran Sie erkennen, dass eine Person, auch Sie selbst, nicht wirklich reumütig ist oder es vortäuscht

Dies ist ein allgemeiner Überblick über Techniken, die wir alle anwenden, um Reue zu vermeiden oder die Schwere unserer Sünde zu minimieren.

## Schuldverschiebung

Die andere Person hat dies und jenes getan und ich habe entsprechend reagiert. Oder: Ich bereue, aber der Grund, warum ich gesündigt habe, ist, dass du dies und das getan hast, um mich zu provozieren.

## Schuld an den Umständen

Die Umstände haben mich dazu veranlasst, es zu tun. Tatsache ist, dass die einzige *Ursache*, die Gott anerkennt, unser eigenes sündiges Herz ist.

## Schuldzuweisung an die eigene Menschlichkeit

Ich bin nur ein Mensch. Das bedeutet eigentlich: "Gott hat mich gemacht, also ist er verantwortlich, wenn ich sündige. Gott ist der Sünder, nicht ich."

## SÜNDE ALS ETWAS ANDERES BEZEICHNEN

Falsche Entscheidung: Der Fehler liegt in Wirklichkeit und letztlich eher an einem Mangel an Verständnis meinerseits als an einem sündigen Herzen.

Unreife: Der Fehler ist ein Mangel an Wachstum, nicht mein sündiges Herz. Dies gibt tatsächlich der *Zeit* die Schuld für unsere Sünde und nicht uns selbst. Die Zeit ist nicht etwas, das ich kontrolliere, daher wird die Schuld auf etwas verlagert, das nicht ich bin und ich bin daher nicht verantwortlich.

Pech gehabt: Ich *bin* hineingefallen. Die Sünde war also wie ein Loch im Boden, das ich nicht gesehen habe, also kann ich nicht dafür verantwortlich gemacht werden, weil ich es nicht hineingelegt habe. Die Realität ist, dass ich von vornherein von dem Loch angezogen wurde, weil es etwas in dem Loch gab, das mein Herz mag.

Eine Prüfung: Sündhaftes Verhalten nicht als Sünde, sondern als Versuch zu bezeichnen. Die Bibel tut dies nie.

Selbstmitleid: Sich eher wie ein Opfer der Sünde als wie ein Sünder verhalten.

Trivialisieren: Die Sünde, die ich begangen habe, ist eine isolierte Tat, die nicht typisch für das ist, was in meinem Herzen ist. Oder, die Folgen sind harmlos und deshalb ist die Sünde wichtig. (Alle Sünden sind wichtig,

obwohl nicht alle Handlungen gleich sündhaft sind.) *Meine Sünde des Tratschens ist kein Mord... daher ist meine Sünde des Tratschens trivial.*

Verallgemeinertes Bekenntnis: Das Bitten um Vergebung in vagen Worten für ein Fehlverhalten oder eine Sünde in einem sehr allgemeinen Sinn. Wie in "Es tut mir leid, dass ich dich beleidigt habe"; anstatt "Es tut mir leid, dass ich die Sünde XYZ gegen dich begangen habe.

### **WAS SIE TUN SOLLTEN, WENN SICH EIN CHRIST BEI IHNEN IN VAGEN WORTEN DAFÜR ENTSCHULDIGT, DASS ER SIE BELEIDIGT HAT**

Zwei Fragen, die beiden Parteien helfen sollen, die Notwendigkeit der Umkehr zu erkennen:

- Welche Sünde haben Sie genau begangen, die Sie veranlasst hat, mich um Vergebung zu bitten?
  
- Welche Sünde habe ich denn genau begangen, die Sie dazu provoziert hat?

## Beobachtungen in disziplinarischen Situationen <sup>42</sup>

Über mehrere Jahrzehnte des Dienstes habe ich beobachtet, dass bestimmte Dynamiken ins Spiel kommen, wenn es notwendig wird, Gemeindezucht anzuwenden.

Seelsorge enthält Elemente, die die Leiterschaft diskret innerhalb der Grenzen der Seelsorgesetzung hält. Wenn es an der Zeit ist, Einschränkungen oder Disziplin anzuwenden, wird die Nachricht an die Gemeindemitglieder herauskommen, aber ohne alle Fakten. Einige in der Gemeinde mögen mit der Disziplinierung nicht einverstanden sein, weil sie nicht alle Einzelheiten kennen. Sie denken vielleicht, dass sie sie kennen. Das lässt die Leiter hart erscheinen.

In manchen Gemeinden ist es selten möglich, Disziplin zu üben, ohne ein Mitglied zu verlieren, selbst wenn der Übeltäter bleibt. Was kann dagegen getan werden?

Die schlechte Nachricht: Es gibt nichts, was Sie dagegen tun können. Sie können versuchen, der Gemeinde zu erklären, dass es Aspekte des Problems gibt, die die Leitung nicht teilen kann. Einige abweichende Mitglieder werden den gesunden Menschenverstand haben, Ihrem Urteil zu vertrauen. Andere werden es nicht tun. Das ist ein Teil der Last eines christlichen Leiters.

Führungskräfte müssen lernen, mit Kritik zu leben. Manchmal scheint sie wie ein ständiges Hintergrundgeräusch. <sup>43</sup>

Die gute Nachricht: In jeder Situation, die ich beobachtet habe, in der die Leiterschaft an gottgefälliger Disziplin festgehalten hat und dadurch Verluste erlitten hat, segnet Gott die Gemeinde über alle Verluste hinaus. Für jedes Mitglied, das beleidigt weggeht, schickt Gott andere. Er weiß, dass er seine Schafe guten Händen anvertrauen kann.

## **ZUSAMMENFASSUNG**

Der Umgang mit ernststen Sündenproblemen ist nicht einfach. Der noetische Effekt kann es schwer machen, zu dem Täter über die Ernsthaftigkeit seiner Sünde durchzudringen. Der Leiter muss fest, aber liebevoll, beharrlich und geduldig sein. Er muss vielleicht je nach Fall zu progressiv strengeren Zurechtweisungen greifen. Er muss in der Lage sein, sein Recht auf Rat und Disziplin durchzusetzen, wenn nötig. Wenn er das tut, kann er Reaktionen

von denen hervorrufen, die nicht mit allen Fakten vertraut sind. Das ist ein Teil des Kreuzes, das der Leiter zu tragen hat.

Gott segnet treue Leiter, die keine Kompromisse eingehen.

## **AUS DIESEM KAPITEL LERNEN WIR**

- Der noetische Effekt erschwert den Umgang mit ernsthaften Sündenproblemen.
- Die Korrekturen müssen progressiv fester werden, wie bei den "drei Hämmern".
- Sündigende Mitglieder können Reue vortäuschen, oder die Reue kann oberflächlich sein. Ein Leiter muss sich der Anzeichen für einen Mangel an Umkehr bewusst sein.
- Die Gemeindeleitung kann es für notwendig erachten, ihr Recht auf ausschließliche Beratung mit dem Täter geltend zu machen, um eine Einmischung durch andere zu vermeiden.
- Die Leiter können ungerechtfertigte Kritik für die Art und Weise ertragen, wie sie mit Straftätern umgehen.

## **LERNFRAGEN FÜR KAPITEL DREIZEHN**

1. Was ist der noetische Effekt?
2. Was sind die "Drei Hämmer" und was bedeuten sie?
3. Was sind einige der Anzeichen für eine unbußfertige Haltung eines sündigen Christen?
4. Was sind einige der Belastungen, die ein Leiter ertragen kann, wenn er treu Gemeindezucht anwendet?
5. Was sind einige der Techniken, die Sie in der Vergangenheit verwendet haben, um Reue zu vermeiden.



## Kapitel 14: Der Umgang mit Wölfen

*Hütet euch selbst und die ganze Herde, zu deren Aufsehern euch der Heilige Geist gemacht hat. Seid Hirten der Gemeinde Gottes, die er mit seinem eigenen Blut erkaufte hat. (29) Ich weiß, dass, nachdem ich weggegangen bin, wilde Wölfe unter euch eindringen werden und die Herde nicht verschonen werden. (30) Sogar aus euren eigenen Reihen werden Männer aufstehen und die Wahrheit verdrehen, um Jünger nach sich zu ziehen. (31) Seid also auf der Hut! Denkt daran, dass ich drei Jahre lang nicht aufgehört habe, jeden von euch Tag und Nacht unter Tränen zu warnen. Apostelgeschichte 20:28-31*

Eine Schlüsselfunktion des neutestamentlichen Ältesten ist es, nach Wölfen Ausschau zu halten, die die Herde zerstören könnten. Mit Wölfen meinen wir falsche Personen, die hereinkommen können, um Spaltungen zu provozieren und/oder Schafe zu stehlen.

Paulus hatte ständig mit Wölfen zu kämpfen, und wir tun das auch. Er hatte seine Judaisten. Heute haben wir falsche Christen und falsche Sekten.

### ZWEI ARTEN VON WÖLFEN

#### Extern

*Denn das weiß ich, dass nach meinem Weggang böse Wölfe unter euch eindringen werden, die die Herde nicht verschonen. Apostelgeschichte 20:29*

Beachten Sie, dass sie gewöhnlich warten, bis der Pastor oder Gemeindegründer abwesend ist, um einzutreten, weil sie wissen, dass der Aufseher wahrscheinlich die Unterscheidungskraft hat, sie zu erkennen. Die Formulierung "eintreten" zeigt, dass sie von außerhalb der Gemeinschaft kommen. Das sind normalerweise falsche Sekten und man kann mit ihnen umgehen, indem man die Leute im Voraus warnt, welche die aktuellen falschen Sekten sind: Zeugen Jehovas, Mormonen, Jesus Only, Church of Christ usw.

Diese besonderen Wölfe sind in der Regel namentlich erkennbar und daher nicht so gefährlich wie die andere Art. Eine einfache Belehrung der

Bekehrten darüber, vor welchen Gruppen sie sich in Acht nehmen müssen, ist normalerweise ausreichend. Beachten Sie, dass Paulus von Wölfen als einer *Gewissheit* sprach.

## **Intern**

*Auch von euch selbst werden Menschen aufstehen, die verkehrte Dinge reden, um Jünger an sich zu ziehen. Apostelgeschichte 20:30*

Diese sind die gefährlichste Art, denn sie sind gute Christen, die schlecht geworden sind und sich bereits in der Gemeinde befinden. Diese Art ist daher am schwierigsten zu erkennen und damit umzugehen.

Das sind oft Gläubige, die Stolz und Ehrgeiz in ihrem Herzen haben (Jakobus 3,14-16) oder aus irgendeinem Grund unzufrieden sind. Der Teufel beginnt, sie zu benutzen, um eine Nachfolge nach sich selbst wegzuziehen, statt nach Christus.

Hinweis: Beide Klassen von Wölfen sind selbstbetrügerisch und sehen sich daher nicht als Wölfe.

## **WARUM LÄSST GOTT ZU, DASS WÖLFE IN DIE GEMEINDE KOMMEN?**

*Denn es müssen auch Irrlehren unter euch sein, damit die Bewährten unter euch offenbar werden... 1Korinther 11:19*

Zu keinem Zeitpunkt werden Sie mehr über die Ihnen unterstellten Menschen erfahren, als wenn Wölfe ins Spiel kommen. Ihre Loyalität und Stabilität wird auf die Probe gestellt werden. Menschen, von denen Sie dachten, sie seien Schlüsselfiguren, werden sich vielleicht als nicht so herausstellen. Andere, die Sie für schwach hielten, werden sich als stärker erweisen, als Sie dachten.

## **WIE MAN WÖLFE ERKENNT**

### **Sie arbeiten immer hinter dem Rücken der Leiter: Johannes 10:1,2**

Sie werden oft die Menschen in ihren Häusern besuchen, ohne die Erlaubnis der Gemeindeleiter. Sie werden versuchen, Autorität oder eine Position in der

Gemeinde zu erlangen, ohne den Weg über die Leiter zu gehen. Jesus lehrte, dass sie als Gottes Schafe getarnt kommen. Matthäus 7,15-17

Eine wichtige Möglichkeit, sie zu erkennen, ist, wenn sie anfangen, Schafe zu stehlen. Schafe klauen keine Schafe. Nur Wölfe tun das.

### **Sie sind kritisch gegenüber den Leitern, meist hinter deren Rücken: 2 Joh 9,10**

Jeder hat Schwächen in seinem Dienst, aber das gibt den Leuten nicht das Recht, sie mit Kritik niederzumachen. Das Schwierige liegt manchmal in der Tatsache, dass einige der Dinge, die ein Wolf sagen mag, wahr sein können. Aber das ist keine Rechtfertigung dafür, den Dienst einer Person durch Kritik zu untergraben, besonders gegenüber schwächeren Gliedern in der Gemeinde. Beachten Sie einige Dinge, die Wölfe über Paulus gesagt haben. 2Korinther 10,10

### **Sie rühmen sich ihrer eigenen Geistlichkeit: 2 Korinther 10:12**

Beachten Sie hier, wie Paulus sich sarkastisch über den geistlichen Stolz der Wölfe lustig macht. Sie vergleichen sich oft mit anderen und die Vergleiche scheinen immer zu ihren Gunsten auszugehen. Sie behaupten oft, in manchen Dingen mehr Licht zu haben als der Missionar, und können andeuten, dass sie mehr zu lehren haben als der Missionar. 2Thessalonicher 3,6

### **Sie neigen dazu, Spaltungen zu provozieren: Römer 16:17,18**

### **Sie suchen sich ausnahmslos die schwächeren Gläubigen aus. Römer 16:18**

Wölfe scheinen ein inneres Radar zu haben, mit dem sie den Gläubigen zu erkennen scheinen. Es könnte eine satanische Form der Unterscheidung sein. Sie werden immer direkt auf den schwachen Gläubigen zu tun und versuchen, in ihrer Gunst zu bekommen.

## **WIE MAN MIT WÖLFEN UMGEHET**

*Einen Menschen, der ein Ketzer ist, nach der ersten und zweiten Ermahnung verwerfen. Titus 3:10*

## **Tadeln und ablehnen**

Bei fast jeder anderen Art von Problem mit Menschen zeigen Sie normalerweise Geduld, Mitgefühl und Erbarmen, aber nicht so bei Wölfen. Sie dürfen keine Geduld, kein Mitleid und keine Barmherzigkeit zeigen. Die Anweisungen von Paulus sind klar: Ein Wolf verdient nicht mehr als zwei Zurechtweisungen, bevor er hinausgeworfen wird. Seien Sie sehr fest mit ihnen.

Beispiel: Ein Sektierer kommt in Ihre Gemeinde. Er sitzt ruhig da und stört nicht, aber nach der Versammlung schleicht er sich zu einigen schwachen Gläubigen hinüber. Sie entdecken, dass er Adressen bekommt. Sie nehmen ihn beiseite und warnen ihn. Er kommt ein anderes Mal wieder und tut dasselbe.

Wieder warnen Sie ihn und machen ihm klar, dass Sie bei einem weiteren Vergehen die Tür für ihn schließen müssen. Wieder ignoriert er Sie.

## **Sie sagen ihm dann, dass er gehen und nicht wiederkommen soll.**

Eine Warnung von der Kanzel an das Volk kann notwendig sein

## **Laufende Störungen**

Die ganze Gemeinde, besonders die reifen Gläubigen, sollten darin geschult werden, wie man sich einmischt, wenn ein Wolf eindringt.

Das bedeutet, den Wolf einfach abzufangen, bevor er die Gelegenheit hat, nach der Versammlung zu den Schwächeren zu gelangen, und sie in ein Gespräch zu verwickeln, damit sie keine Gelegenheit haben, Schaden anzurichten. Alle reifen Gläubigen in der Gemeinde sollten verstehen, dass sie, wenn nötig, zum Abfangdienst herangezogen werden könnten.

## **AUS DIESEM KAPITEL LERNEN WIR**

- Eine wichtige Funktion eines Ältesten ist nach der Bibel, die Herde vor häretischen und spalterischen Menschen zu schützen. Die Bibel verwendet den Begriff "Wölfe", um diese Art von Menschen zu beschreiben.

- Zwei Arten von Wölfen lauern der Herde auf: Die innere Art, die aus Gemeindegliedern besteht, und die äußere Art, falsche Sekten. Am gefährlichsten sind die inneren.
- Es ist wichtig, reife Gemeindeglieder darauf vorzubereiten, dass sie bereit sind, sich gegen Wölfe von außen zu wehren.

## **LERNFRAGEN FÜR KAPITEL VIERZEHN**

1. was sind die zwei Arten von Wölfen?  
Beschreiben Sie mindestens drei Anzeichen dafür, dass ein Besucher ein Wolf sein könnte.
3. wie sollten Sie mit einem Mitglied einer falschen Sekte umgehen, das Ihre Gemeinde besucht.

## Kapitel 15: Trennende Menschen

Ketzer und Rebellen sind spaltende Menschen, die eine ernsthafte Gefahr für die Gemeinde darstellen. Der potenzielle Schaden ist so groß, dass er eine eigene Studie verdient. Wir gehen mit problematischen Menschen etwas anders um als mit solchen mit anderen Arten von Problemen.

Das Buch **ANTAGONISTEN IN DER GEMEINDE** von Kenneth Haugk inspiriert einen Großteil des Materials in diesem Kapitel. Dieses Buch ist ein *Muss* für jeden Gemeindeleiter. Einige Gemeinden verlangen es als Lektüre für ihre Gemeindeleiter.

Andere Teile dieses Kapitels stammen aus meiner persönlichen Erfahrung und der von anderen Missionaren und Diensten auf der ganzen Welt.

### MOTIVATIONEN

Problematische Menschen sind durch den Wunsch nach Kontrolle motiviert. Sie verursachen Spaltung und Verwirrung durch Jammern, Kritik und Widerstand gegen Autorität.<sup>44</sup> Hinter diesen Symptomen verbirgt sich ein Drang nach Macht. Geben Sie ihnen diese *niemals*.

### Gemeinsame Merkmale

Diese Merkmale müssen als Ganzes betrachtet werden. Nicht alle werden auf eine bestimmte Person zutreffen.

- Unglaublich hartnäckig
- Extrem hohes Selbstwertgefühl.
- Aggressiv
- Neigung zu Wut
- Starre Haltungen
- Sehr manipulativ und charmant.
- Unabhängige Einstellungen.
- Oftmals sehr intelligent.

Antagonistische Menschen betrachten sich selbst selten als die Quelle von Problemen. Alle anderen sind die Ursache. Ausnahmslos halten sie sich für einsichtiger als die Menschen um sie herum. Sie denken, wenn sie nur alle dazu bringen können, ihre Sichtweise zu "sehen", wird alles wunderbar sein.

Die ersten Anzeichen für ein bevorstehendes Problem mit einer solchen Person sind hartnäckiges Jammern.

Antagonisten werden sich kritisch über den Zustand der Gemeinde äußern, besonders über die Leitung. Sie werden in der Gemeinde nach Unterstützung für ihre Ansichten suchen. Sie werden sich vielleicht in Gemeindeangelegenheiten einmischen, die sie nichts angehen.

## **UMGANG MIT ANTAGONISTEN**

*Warnen Sie eine spaltende Person einmal, und warnen Sie sie dann ein zweites Mal. Danach haben Sie nichts mehr mit ihm zu tun.<sup>45</sup> Titus 3:10*

### **Geben Sie ihnen nicht mehr als zwei Warnungen**

Diese Menschen stellen eine größere Gefahr für die Gemeinde dar als jede andere Art von Problemen. Sie können eine Gemeinde in kürzester Zeit auseinanderreißen. Die Sympathie und Geduld, die ein Leiter normalerweise gegenüber Mitgliedern mit anderen Arten von Sünde an den Tag legt, ist hier unangebracht.

Paulus' Befehle in Titus 3:10 sind keine bloßen Vorschläge. Er hat auch nicht gesagt, dass er ihnen "raten" soll. Er sagte, sie sollen "*warnen*".<sup>46</sup> Geben Sie der Person *nicht mehr als zwei Warnungen*.

Sie können es sich nicht leisten, deren Spiel mitzuspielen. Das mag mitleidslos erscheinen. Wir müssen uns vor Augen halten, dass unser primäres Mitgefühl der Herde gilt, die Gott unter unsere Obhut und unseren Schutz gestellt hat.

### **Vermeiden Sie es, mit ihnen zu argumentieren**

Haben Sie jemals versucht, mit jemandem zu argumentieren, der Sie für einen Dummkopf hält? Hat es funktioniert?

## **Beschwichtigen Sie sie nicht**

Antagonisten können Freundlichkeit als eine Form von Schwäche oder Angst betrachten.

## **Geben Sie ihnen keine Autorität oder Anerkennung**

Dies zu tun ist wie der Versuch, ein Feuer mit Benzin zu ertränken. Sie werden jede Autorität oder Anerkennung als Plattform nutzen, um nach mehr zu greifen.

## **Vermeiden Sie langwierige Sitzungen, um sich ihre Beschwerden anzuhören**

Problematische Menschen werden Ihre Zeit verschwenden. Ihrer Meinung nach müssen Sie überzeugt werden, warum sie völlig Recht haben. Sie werden so viel Zeit in Anspruch nehmen, wie Sie erlauben, um Ihnen zu zeigen, wie richtig sie sind.

## **ERSTE BEGEGNUNG MIT DEM ANTAGONISTEN**

In seinem Buch gibt Haughk praktische Vorschläge zum Umgang mit Antagonisten in zwei aufeinanderfolgenden Begegnungen. Einige der wichtigsten Vorschläge des Autors sind:

### **Wählen Sie den Ort und die Zeit**

Lassen Sie sie nicht wählen.<sup>47</sup> Das Treffen sollte kurz sein. Es sollte nicht während einer Mahlzeit oder in einer familiären Atmosphäre stattfinden. Nennen Sie die Zeit, die Sie ihnen geben können, und halten Sie sich daran. Damit zeigen Sie, dass Sie zu Ihrem Wort stehen. Haughk schlägt für die erste Sitzung nicht mehr als 20 Minuten vor.

### **Sagen Sie so wenig wie möglich**

Lassen Sie sie das Reden übernehmen. Feindselige Menschen können alles, was Sie sagen, wie harmlos es auch sein mag, als Munition gegen Sie verwenden. Sie können Sie aus dem Zusammenhang gerissen zitieren.

### **Persönliche Notizen machen**

Melden Sie den Sachverhalt den anderen Leitern in der Gemeinde



## **Lassen Sie sich vom Antagonisten nicht in die Defensive drängen**

Denken Sie daran, dass Sie ihnen gegenüber nicht rechenschaftspflichtig sind. Ihre Rechenschaftspflicht liegt bei Gott und Ihren Mitleitern. Vermeiden Sie die Tendenz, Ihr Handeln zu erklären. Behalten Sie eine professionelle Haltung bei.

## **Diskutieren Sie nicht mit ihnen**

Sie werden ihre Meinung nicht ändern und sie nur provozieren

## **Stellen Sie klar, dass sie niemals die Kontrolle übernehmen dürfen**

Sie können dies auf diskrete Art und Weise tun, nicht direkt. Wenn sie sehen, dass sie nie die Kontrolle haben werden, gehen sie vielleicht von sich aus.

## **Ihnen verbieten, ihre Anliegen mit anderen in der Gemeinde zu besprechen**

Machen Sie deutlich, dass Sie Appelle an die Gemeinde nicht dulden werden. Wenn sie dies tun, werden Sie es als einen Akt der Rebellion betrachten, der Disziplin verdient. Wenn sie mit den Entscheidungen der Leitung nicht einverstanden sind, wäre es besser, sich eine andere Gemeinde zu suchen.

## **ZWEITES TREFFEN MIT DEM ANTAGONISTEN**

Angenommen, der Antagonist hat seine trennenden Handlungen fortgesetzt und Ihre Anweisungen im ersten Treffen ignoriert. Das zweite und letzte Treffen sollte mit den anderen anwesenden Gemeindeleitern stattfinden.

In diesem Treffen sollten die Leiter Grenzen für die Aktivitäten der problematischen Person festlegen. Sie müssen sie warnen, wenn sie die Grenzen überschreitet, kann sie wegen Spaltung exkommuniziert werden. Stellen Sie klar, dass diese zweite Warnung die letzte ist.

## **PRÄVENTION: UNTERRICHTEN SIE IHRE GEMEINDE**

Haughk empfiehlt, dass die Gemeinde ihren Mitgliedern beibringt, wie die Leitung mit problematischen oder unzufriedenen Mitgliedern umgeht. Zeigen Sie ihnen die Zeichen der problematischen Person und lehren Sie sie, wie sie

ihrem Einfluss widerstehen können. Schließen Sie einen *Bund* mit der Gemeinde, zwischen ihnen und der Leitung, um gemeinsam daran zu arbeiten, diese Art von Dingen zu verhindern. <sup>48</sup>

## **ZUSAMMENFASSUNG**

Die Gemeinde kann von Zeit zu Zeit von feindseligen oder spaltenden Menschen von innen angegriffen werden. Die Leiterschaft braucht einen Plan für den Umgang mit solchen Menschen. Die Versuchung für manche Leiter besteht darin, zu viel Geduld und Mitgefühl aufzubringen und dabei die Anweisungen des Paulus in Titus 3,10 zu ignorieren. Die Gemeindeglieder müssen über die Ernsthaftigkeit dieser Probleme unterrichtet werden und darüber, wie sie im Umgang mit ihnen mit der Leitung zusammenarbeiten sollen.

## **AUS DIESEM KAPITEL LERNEN WIR**

- Spalterische Menschen haben bestimmte Eigenschaften. Kluge Führungskräfte sind auf sie aufmerksam.
- Führungskräfte müssen allgemeine Prinzipien im Umgang mit Widersachern kennen. Dazu gehören nicht mehr als zwei Warnungen, ihnen keine Autorität oder Kontrolle zu geben und zu jeder Zeit zu zeigen, dass Sie, nicht sie, die Kontrolle haben.
- Die Gemeinde muss gelehrt werden, wie man mit der Leitung zusammenarbeitet, wenn Angriffe von antagonistischen Menschen kommen.

## **LERNFRAGEN FÜR KAPITEL FÜNFZEHN**

1. Was sind einige der Haupteigenschaften von Antagonisten oder spaltenden Menschen?
2. Erklären Sie, warum wir nicht geduldig und tolerant mit feindseligen oder spaltenden Menschen sein sollten. Begründen Sie Ihre Antwort aus der Schrift.
3. Erläutern Sie die allgemeine Vorgehensweise bei Ihrem ersten Treffen mit einem Antagonisten.

4. Erläutern Sie die allgemeine Vorgehensweise bei Ihrem zweiten Treffen mit einem Antagonisten.

# **Kapitel 16: Kleinere Konfliktlösungen und Diplomatie**

Dieses Kapitel befasst sich mit der Rolle des Leiters als Vermittler bei Konflikten zwischen zwei Parteien in einem Gemeindeumfeld. Ernsthafte und schädliche Meinungsverschiedenheiten können in einer Gemeinde von Zeit zu Zeit auftreten. Im Alltag wird der Leiter jedoch wahrscheinlich auf kleinere Probleme stoßen, die mit diesen Techniken gelöst werden können. Der Umfang dieses Buches umfasst nicht die Analyse von ernsteren Konflikten.

## **ANNAHMEN**

In dem obigen Szenario ist der Leiter nicht eine der Konfliktparteien. Er spielt die Rolle des Vermittlers zwischen zwei Fraktionen. Der Konflikt ist relativ unbedeutend, zwischen Menschen, die sich kennen, geht es um Fragen wie das weitere Vorgehen in einem Projekt usw. Emotionen und Ego sind ins Spiel gekommen.

Manchmal ist der Leiter der Letzte, der erfährt, wenn sich in der Gemeinde ein Konflikt anbahnt. Die Leute verbergen vielleicht Streitigkeiten, weil sie befürchten, dass der Leiter nicht auf ihrer Seite steht, und hoffen, den Konflikt selbst zu lösen.

## **WIE ERKENNEN SIE, WANN SICH EIN KONFLIKT ANBAHNT?**

Eine Führungskraft muss auf typische Symptome einer bevorstehenden Krise oder eines Konflikts achten. Ein Zeichen allein ist vielleicht kein eindeutiger Hinweis. Dennoch sollte es die Aufmerksamkeit einer Führungskraft darauf lenken, nach anderen Symptomen Ausschau zu halten.

## **Cliquen**

Bestimmte Menschen scheinen sich gegenseitig aus dem Weg gehen zu wollen. Eine kleine Gruppe von Menschen, die sich anfreunden und zusammenfinden, kann gesund sein. Wenn sich zwei oder mehr Gruppen um Personen bilden, die sich nicht zu mögen scheinen, ist es wahrscheinlich, dass sich ein zugrunde liegender Konflikt zusammenbraut.

## **Absentismus**

Wenn Menschen auf der Suche nach einer anderen Gemeinde sind, fangen sie vielleicht an, unregelmäßig zu kommen. Wenn sie das tun, könnte es eine gute Idee sein, herauszufinden, was es an der Gemeinde gibt, das ihnen nicht gefällt. Wenn ihre Antworten vage sind, könnten Sie eine Konfliktsituation mit anderen Menschen aufdecken.

## **Stille**

Manche Menschen hören auf zu kommunizieren und isolieren sich, wenn sie sich in einem Konflikt befinden. Vielleicht müssen Sie nachforschen, um das Problem an die Oberfläche zu bringen.

## **Sarkasmus**

Dies ist symptomatisch für Böswilligkeit. Es sollte als Böswilligkeit behandelt werden, nicht als bloßer Kommentar. Dies zu tun, erfordert ein wenig Sondierung.

## **Gescheiterte Arbeitsprojekte**

Manchmal scheitern Projekte, weil sie von vornherein eine lausige Idee waren. Oftmals scheitern sie, weil die falschen Leute die Arbeit gemacht haben. Manchmal liegt es aber auch daran, dass das Team im Streit lag.

## **Wann sollten Sie als Mediator eingreifen?**

Nur weil Sie der Anführer sind, heißt das nicht unbedingt, dass Sie die beste Wahl für die Mediation des Konflikts sind. Wenn eine der Parteien das Gefühl hat, dass Sie die andere bevorzugen, kann sie sich Ihrer Mediation widersetzen.

Obwohl Ihr Amt als Leiter Ihnen das gesetzliche Recht gibt, sich einzumischen, ist es effektiver, die Zustimmung der anderen zu erhalten. Es ist in der Regel besser, sich ihnen als Diener zu nähern, der seine Hilfe anbietet, als als Autoritätsperson, die Ordnung schafft.

## **SIE INTERVENIEREN, WENN**

- Eine der Parteien bittet Sie, in dem Konflikt zu vermitteln.
- Die Effektivität einer Arbeitsgruppe wird durch den Konflikt behindert.

- Beide Parteien respektieren Sie.

## **ABLÄUFE WÄHREND DER SITZUNG**

Beten Sie vor allem anderen um Gottes Führung.

### **klären Sie mit den Streitparteien, wie sich der Konflikt auf alle auswirkt**

Dies hilft, den Fokus von den Gefühlen auf die Fakten des Falles zu verlagern. Menschen sind im Allgemeinen mehr an ihren Gefühlen interessiert als an jedem anderen Faktor. Sobald sie sehen, wie sich ihre Konflikte auf die Gemeinde oder das Projekt auswirken, haben Sie sich das *Recht* verdient, einzugreifen. Lassen Sie sie wissen, warum dieser Konflikt gelöst werden muss.

### **Berufen Sie ein Treffen ein, um den Konflikt zu lösen**

Erklären Sie: "Dies ist ein Problem, das wir drei gemeinsam lösen werden." Stellen Sie klar, dass Sie kein Richter sind. Sie sind da, um zu helfen, die Arbeit wieder in Gang zu bringen, und Sie sind nicht an gegenseitigen Vorwürfen interessiert. Sie suchen nach einer Win-Win-Situation.

### **Geschäftsordnung aufstellen**

Machen Sie deutlich, dass Sie die Leitung der Besprechung innehaben. Welche Regeln Sie aufstellen, hängt von der jeweiligen Situation ab. Sie könnten Regeln aufstellen, wie z. B., dass, wenn eine Person spricht, die andere nicht unterbrechen darf. Oder, dass die Teilnehmer ihre Kommentare nur an Sie und nicht aneinander richten dürfen.

### **Jede Person sollte ihre Sichtweise objektiv darstellen**

Sie sollten sich nicht gegenseitig angreifen und spezifisch, nicht allgemein sein. Versuchen Sie, sie dazu zu bringen, ihre Ansichten so darzustellen, als wären sie ein außenstehender Beobachter. Die Idee ist, Emotionen so weit wie möglich herauszuhalten.

### **Bitten Sie jede Person, mögliche Lösungen zu generieren**

Wenn die Situation emotional aufgeladen ist, können Sie die Parteien bitten, ihre Lösungen an Ort und Stelle aufzuschreiben, anstatt sie verbal zu äußern. Vergleichen Sie diese mit Ihren eigenen. Anschließend können Sie

die gemeinsamen Lösungen formulieren. Dies bildet die Grundlage für die Lösung des Konflikts.

### **Bitten Sie jede Person, sich zur Lösung des Problems zu verpflichten**

Sobald Sie eine Vereinbarung getroffen haben, stellen Sie sicher, dass sich jede Partei daran hält. Wenn eine der Parteien Widerwillen zeigt, haben Sie bisher nichts erreicht. Ein weiteres Treffen kann notwendig sein. Oder Sie müssen einfach die Entscheidung für sie treffen.

## **ALLGEMEINE DIPLOMATIETECHNIKEN**

Im Folgenden finden Sie einige Techniken, die professionelle Geschäftsvermittler zur Beilegung von Streitigkeiten einsetzen. Manchmal dienen diese nur dazu, eine bessere Zusammenarbeit mit Menschen in Situationen zu erreichen, die nicht unbedingt konfliktuell sind. Sie funktionieren in den meisten gutartigen Situationen, auch zwischen Kindern im Haushalt. <sup>49</sup>Wir können diese als "Win-Win"-Techniken bezeichnen. <sup>50</sup>

### **Dreifach-Option spielen**

Anstelle einer einfachen Wahl zwischen Tun oder Nicht-Tun einer Sache, geben Sie einer Person mehrere Optionen und erlauben Sie ihr, diejenige zu wählen, die sie für besser hält. Beispiel: Sagen Sie *nicht*: "Würden Sie gerne an diesem Samstag bei den Reparaturen der Kirche helfen?" Dies erfordert eine Ja-Nein-Antwort. Es ist leicht für die Person, einfach *nein* zu sagen. Formulieren Sie es stattdessen so: "Bei welchem der drei Bereiche fühlen Sie sich am wohlsten, wenn Sie an diesem Samstag helfen: beim Streichen, beim Fensterputzen oder beim Reparieren der Möbel?"

### **Anschneiden der Torte**

Zwei Kinder wollen das gleiche Stück Kuchen. Die Lösung ist, dass ein Kind den Kuchen anschneidet und das andere Kind das erste Stück wählt. Das erste Kind wird motiviert, den Kuchen so gleichmäßig wie möglich aufzuteilen. Dies kann für Erwachsene bei der Aufteilung von Verantwortlichkeiten oder Privilegien funktionieren.

## Heiliger als du

Joe und Bill können sich nicht über die Verantwortlichkeiten in der Gemeinde einigen. Bitten Sie sie, aufzuschreiben, was jeder von ihnen für den gerechtesten Plan hält. Lassen Sie sie wissen, dass Sie diese einer neutralen Partei vorlegen werden, um zu entscheiden, welcher Plan am praktikabelsten ist. Es ist bemerkenswert, wie diese Technik zu einer Einigung führt.

Häufig sind die Pläne fast identisch. Dies geschieht, weil sie sich auf die Aufgabe und nicht auf die Rechte konzentrieren.

## Substitution

Aufgrund einer Verwechslung waren sowohl John als auch Bill für die Ankündigungen am nächsten Sonntag vorgesehen. Einer von beiden wird beiseitegestellt. Wie gehen Sie damit diplomatisch um? Sagen Sie einem von ihnen, dass Sie eine Aufgabe für ihn haben, z. B. die Aufnahme der Opfergabe, die genauso wichtig ist wie die Ansagen.

## Werfen einer Münze

Die Idee, das Los zu werfen, um zu bestimmen, wer welchen Anteil am Erbe bekommt, findet sich in der Bibel in Psalm 16:6.

## Befristete Maßnahmen

Lassen Sie uns das einen Monat lang ausprobieren und sehen, wie es funktioniert.

## Helfen Sie mir

Anstatt eine Aufgabe zuzuweisen, bitten Sie die Person, Ihnen *zu helfen*. Sagen Sie nicht: "Ich möchte, dass Sie nächsten Sonntag die Stühle aufstellen." Die Person könnte denken: "Es ist mir egal, was er will." Es ist besser zu sagen: "Können Sie mir bei einem Problem helfen? Ich werde nächste Woche nicht in der Lage sein, die Stühle aufzustellen, und ich brauche jemanden, auf den ich mich verlassen kann, um es zu tun. Kannst du das für mich tun?"

## Der wirkliche Bedarf

Manchmal verbergen Menschen ihre wahren Motive, wenn sie sich beschweren. Eine Person kann einen Punkt argumentieren, wenn alles, was sie will, ein wenig Wertschätzung ist. Manchmal können Sie einen Weg



finden, dieses Bedürfnis auf eine andere Art und Weise zu befriedigen, als sie es sich wünschen.

## **AUS DIESEM KAPITEL LERNEN WIR**

- Ein Leiter muss auf Anzeichen für potenzielle Konflikte achten, die sich in der Gemeinde zusammenbrauen. Zu den Anzeichen könnten Cliques, Abwesenheit, Schweigen, Sarkasmus oder gescheiterte Arbeitsprojekte gehören.
- Wenn ein Konflikt erkannt wird, muss eine Führungskraft bewerten, ob sie die richtige Person ist, um ihn zu lösen.
- Verhandlungstechniken helfen manchmal, eine Win-Win-Situation zu provozieren.

## **LERNFRAGEN FÜR KAPITEL SECHZEHN**

1. Was sind Anhaltspunkte dafür, dass ein Konflikt zwischen den Mitgliedern bestehen könnte?
2. Wie können Sie feststellen, ob Sie die richtige Person sind, um den Konflikt zu lösen?
3. Was sind einige gute Vorgehensweisen während der Besprechung?
4. Beschreiben Sie kurz die folgenden Verhandlungstechniken:
  - a) Dreifach-Option spielen
  - b) Die Torte anschneiden
  - c) Heiliger als du
  - d) Substitution
  - e) Werfen Sie eine Münze
  - f) Temporäre Maßnahmen



## Kapitel 17: Entscheidungsfindung

Der Leiter wird oft aufgefordert, Entscheidungen zu treffen, die viele andere betreffen. Es wäre praktisch, wenn Gott mit einer hörbaren Stimme zu den Leitenden sprechen würde, damit wir uns unserer Entscheidungen sicher sein können. Oft ist es eine Wahl zwischen zwei vernünftigen Optionen. Manchmal fühlen wir uns, als würden wir durch einen Schneesturm fliegen.

Wenn es immer klar wäre, was Christen oder eine Gemeinde tun sollten, bräuchten wir keine Leiter. Entscheidungen zu treffen, wenn ein ernsthaftes Risiko besteht, die falsche Entscheidung zu treffen, ist das, worum es bei christlicher Leiterschaft geht.

Die Entscheidungsfindung in der Leitung hängt mehr als jeder andere Faktor von unserem persönlichen Andachtsleben ab. Ein starkes Andachtsleben ist für den christlichen Leiter von zentraler Bedeutung, weil viele von seinen Entscheidungen betroffen sind.

*Die Entscheidungsfindung in der Führung  
hängt mehr von unserem persönlichen  
Andachtsleben ab, als von jedem anderen Faktor*

### DER ARGUMENTATIONSPROZESS

Forschung ist an der Entscheidungsfindung beteiligt. Sie ist wie die Logik, die ein Detektiv anwendet, um ein Verbrechen zu lösen.

Ein guter Detektiv geht unvoreingenommen vor. Er macht sich nicht daran, jemanden schuldig oder unschuldig zu beweisen. Er sagt nicht: "Ich mag John nicht. Ich werde beweisen, dass er es getan hat." Er sammelt einfach Hinweise, um zu sehen, wohin sie führen.

Ebenso müssen die Führungskräfte darauf achten, so viele relevante Informationen wie möglich zu sammeln. <sup>51</sup>

### QUELLEN FÜR INFORMATIONEN

Oft wird der Beweis für die richtige Entscheidung eine Mischung aus dem Geistigen und dem Materiellen sein.

### **Persönliche Ruhezeit**

Ein Leiter sollte ein geistliches Tagebuch führen, ein Notizbuch mit dem, was Gott ihn durch das Wort zu lehren scheint. Die göttliche Führung kann durch dieses Mittel kommen.

In einer Gemeindesituation wird Gott normalerweise bereits einigen der anderen Leiter seinen Willen über die Situation durch das Wort angezeigt haben. Leiter sollten solche zufälligen Hinweise ernst nehmen.

Gebet und Fasten, um Gott bei wichtigen Entscheidungen zu suchen, ist biblisch. Die Wahl von Leitern für den Dienst ist eine dieser Zeiten.

*Während sie den Herrn anbeteten und fasteten, sprach der Heilige Geist: Setzt mir Barnabas und Saulus aus für das Werk, zu dem ich sie berufen habe. (3) Und nachdem sie gefastet und gebetet hatten, legten sie ihnen die Hände auf und sandten sie aus. Apostelgeschichte 13:2,3*

### **Die Fakten des Falles, zusammen mit der Logik**

Gott hat uns Verstand gegeben und er erwartet, dass wir ihn benutzen. Wenn die Fakten des Falles eine bestimmte Entscheidung zu verdienen scheinen, gehen wir im Allgemeinen mit den Fakten, *nachdem wir uns mit dem Herrn beraten haben*. Das bedeutet, darüber zu beten und zu prüfen, ob es irgendwelche göttlichen Prinzipien gibt, die verletzt werden.

Die Israeliten in Josua Kapitel 9 lernten auf die harte Tour, den Herrn über alles zu befragen. Die Gibeoniter erfanden eine List, um Josua und Co. dazu zu bringen, eine Vereinbarung mit ihnen zu treffen. Sie behaupteten, sie kämen aus einem sehr fernen Land und zeigten altes Brot und abgenutzte Sandalen, um das zu beweisen. Alles sah vollkommen logisch aus. Was sagt der Text? Josua und seine Männer tappten in die Falle. Und warum?

*Die Männer Israels probierten ihre Vorräte aus, aber sie fragten nicht nach dem Herrn. Josua 9:14*

Vermeiden Sie es dennoch, bei der Entscheidungsfindung nur menschliche Überlegungen anzustellen. Erlauben Sie nicht, dass Ihr

Führungskräfte treffen zu einem reinen Geschäftstreffen ausartet, als wäre es ein lokales Unternehmen. <sup>52</sup>

## Betreuer

... aber in der Menge der Ratgeber gibt es Sicherheit. Sprüche 11:14  
(KJV)

Manchmal haben wir nicht den Luxus, uns mit unseren Ministerkollegen zu beraten. Wenn wir es jedoch tun, sollten wir die Weisheit unserer Kollegen nutzen.

## Der Inkubationsprozess

Gott hat uns mit einem Unterbewusstsein geschaffen. Das ist ein unterschwelliger Teil unseres Gehirns, der eigenständig funktioniert. Es hat seine eigene Art von Logik, derer wir uns normalerweise nicht bewusst sind. Wenn wir auf ein komplexes und ernsthaftes Problem stoßen, können wir unser Unterbewusstsein durch einen Prozess arbeiten lassen, den wir "Inkubation" nennen können. Wir legen einfach alle relevanten Daten in unserem Kopf ab und tun dann etwas anderes. Häufig kommt uns die Antwort einige Zeit später in den Sinn.

Dies ist ein Prozess, den Wissenschaftler zur *Inspiration* in der Forschung nutzen. Ein berühmtes historisches Beispiel ist der griechische Philosoph Archimedes, der die Antwort auf ein schwieriges mathematisches Problem fand, während er ein Bad nahm. Er hatte das Problem vorübergehend aufgegeben. Während der Entspannung des Bades bemerkte er die Verdrängung des Wassers durch seinen Körper. Die Antwort war plötzlich klar. "Heureka!" rief er, ("Ich habe es gefunden!") Sein Unterbewusstsein hatte in der Entspannung des Bades an dem Problem gearbeitet.

Der Inkubationsprozess hat nichts Mystisches an sich. Es ist ein völlig natürliches Phänomen. Unsere Gehirne sind kleine Computer. Wenn wir unserem Gehirn genügend Daten und genügend Zeit geben, wird es Assoziationen herstellen, die wir anfangs vielleicht übersehen haben.

## ZUSAMMENFASSUNG

Entscheidungen als Führungskraft zu treffen, kann ein stressiger Prozess sein, weil wir uns nicht immer sicher sind, ob wir den richtigen Weg einschlagen. Das Wohl anderer Menschen kann auf dem Spiel stehen.

Das Treffen von Entscheidungen ist im Wesentlichen dasselbe wie persönliche Führung durch Gott. Der Unterschied ist, dass der Leiter Entscheidungen trifft, die das Leben von mehr als nur ihm selbst betreffen. Deshalb ist das Andachtsleben des Leiters so wichtig.

Dennoch ist die Entscheidungsfindung kein mystischer Prozess. Normalerweise ist es eine Mischung aus Subjektivem und Objektivem ... was der Leiter glaubt, was Gott ihm durch das Wort und den Geist zu diesem Zeitpunkt zeigt, zusammen mit den Fakten des Falles.

## **AUS DIESEM KAPITEL LERNEN WIR**

- Entscheidungen als Führungskraft zu treffen, kann riskant erscheinen, weil wir manchmal mit mehreren realisierbaren Optionen konfrontiert werden.
- Der weise Leiter sammelt alle möglichen Beweise über die Angelegenheit, bevor er Entscheidungen trifft, und vermeidet vorgefasste Meinungen.
- Die Entscheidungsfindung für den Leiter ist eng mit seinem persönlichen Weg mit Gott verbunden.
- Das Treffen von Entscheidungen basiert oft auf einer Kombination aus dem Geistigen und dem Materiellen... dem Subjektiven und dem Objektiven. Wir benutzen die Logik, um Entscheidungen zu treffen, aber wir verlassen uns auf Gott, um uns zu leiten.
- Wenn es die Zeit erlaubt, können wir unseren Verstand die Fakten des Falles verarbeiten lassen. Manchmal erlaubt uns das, Optionen zu sehen, die wir vorher übersehen hatten.

## **LERNFRAGEN FÜR KAPITEL SIEBZEHN**

1. Warum ist die Entscheidungsfindung in der Führung manchmal stressig?
2. Welche Rolle spielt das persönliche Andachtsleben einer Führungskraft, wenn es darum geht, Entscheidungen zu treffen?

3. Beschreiben Sie den Prozess der Argumentation, mit dem eine Führungskraft Entscheidungen trifft. Was sind die Beweisquellen, die eine Führungskraft bei der Entscheidungsfindung verwendet?
4. Was ist das Inkubationsprinzip?
5. Was ist mit der "Vielzahl von Ratgebern" gemeint?

# Kapitel 18: Verbale Selbstverteidigung

Es können Umstände eintreten, in denen es für den Leiter legitim ist, sich gegen ungerechtfertigte verbale Angriffe zu verteidigen. Meistens schenken wir dem keine Beachtung, es sei denn, die Kritik kommt von der vereinten Stimme unserer Pastorenkollegen. Schafe korrigieren keine Pastoren.

## WANN IST SELBSTVERTEIDIGUNG LEGITIM?

### Verbale Selbstverteidigung ist legitim, wenn die Wahrheiten, die Sie predigen, angegriffen werden

Im gesamten Buch der Galater verteidigte Paulus das Evangelium, das er predigte, als das einzig wahre. Seine Lehren gegen die Rechtfertigung durch das Gesetz waren in Frage gestellt worden. Er verteidigt sich, indem er erklärt, dass er seine Lehren den Aposteln zur Bestätigung vorgelegt hat.

*Ich ging auf eine Offenbarung hin und legte ihnen das Evangelium vor, das ich unter den Heiden predige. Ich tat dies aber privat bei denen, die mir als Leiter erschienen, Galater 2:2*

Dann kann er seinen Brief mit Galater 1,2 beginnen "... und alle Brüder mit mir", was beweist, dass sein Evangelium das richtige ist. Er verteidigt seine Lehre, wenn sie in Frage gestellt wird. <sup>53</sup>

### Sie dürfen sich verteidigen, wenn die Rechtmäßigkeit Ihrer Berufung oder Ihres Amtes in Zweifel gezogen wird

Die Briefe des ersten und zweiten Korintherbriefes zeigen deutlich, wie der Apostel Paulus seine Berufung verteidigt.

*Ich kümmere mich sehr wenig darum, ob ich von euch oder von irgendeinem menschlichen Gericht gerichtet werde; ja, ich richte nicht einmal mich selbst. 1Korinther 4:3*

Paulus geht mit dieser Kritik um, indem er seine Kritiker für unzulängliche Richter erklärt. Er sagt es ihnen im Klartext. Es mag Zeiten geben, in denen Sie das Gleiche tun müssen.

In jeder Gemeinde sollte es verantwortliche Instanzen, wie z.B. einen Ältestenrat, geben, die bestimmen, ob Ihr Dienst den biblischen Standards entspricht.



Wenn Menschen in der Gemeinde Beschwerden haben, können sie diese schriftlich und mit Beweisen bei der zuständigen Stelle vorbringen. Wer jedoch unbegründete Beschwerden vorbringt, kann sich einer Disziplinierung als Verleumder aussetzen.

## **UMGANG MIT GEWOHNHEITSKRITIKERN: VERBALES JUDO**

Für einige dieser Methoden können wir Susanne Elgins "**DIE SANFTE KUNST DER VERBALEN SELBSTVERTEIDIGUNG**" danken. Dieses Buch ist eine Empfehlung für die Bibliothek einer Führungskraft. <sup>54</sup>

Jede Kirche scheint ihre selbsternannten Analytiker und Kritiker zu haben. Einige haben einen scharfen Verstand, mit dem sie die Gemeinde, Ihre Predigten und alle anderen sezieren können. Andere haben vielleicht persönliche Probleme und lassen sie an dem Pastor oder anderen Leitern aus. Manchmal können wir ein wenig verbales Judo anwenden<sup>55</sup> und den Angriff harmlos ablenken.

Diese Techniken sind für den Umgang mit gewohnheitsmäßigen Nörglern gedacht. (Dies setzt voraus, dass die Kritik unberechtigt ist.)

## **PRINZIPIEN DER VERBALEN SELBSTVERTEIDIGUNG**

### **Antworten Sie niemals auf den Angriff auf Ihre Person**

Leiten Sie es auf das *Thema um*. Die Absicht des Angriffs ist immer, Sie dazu zu bringen, Ihre eigene Person zu verteidigen. Tappen Sie nicht in diese Falle. Denken Sie daran: Sie haben keine moralische Verpflichtung, Ihren Dienst zu verteidigen. Nach 1Timotheus 5 ist der Leiter niemals verpflichtet, seine Unschuld zu beweisen. Die Beweislast liegt immer bei dem Ankläger.

### **Den Angriff umleiten**

Sie können den Angriff auf die andere Person zurückgeben, indem Sie Fragen stellen, die die Aufmerksamkeit von Ihrer Person auf das betreffende Thema oder auf etwas Abstraktes lenken.

## **TECHNIKEN**

Nachfolgend finden Sie die Grundzüge der Technik, gefolgt von einem guten Beispiel, wie sie anzuwenden ist. Dann wird die falsche Art, mit dem Angriff umzugehen, veranschaulicht.

## Zeitreisetechnik

### **Beispiel eins**

Angriff: Warum predigen Sie immer über Verurteilung?

Verteidigung: "Seit wann haben Sie sich vorgestellt, dass ich ....."

Die richtige Art zu antworten:

Angriff: "Warum predigen Sie immer über Verurteilung?"

Verteidigung: "Seit wann bilden Sie sich ein, dass ich zu viel über Verurteilung predige?"

Das Falsche war zu antworten:

Angriff: "Warum predigen Sie immer über Verurteilung?"

Verteidigung: (*Falscher Ansatz*) "Ich predige *nicht* immer über Verurteilung! Ich habe letzten Sonntag über Gnade gepredigt. Ich denke nicht, dass meine Betonung der Verurteilung übertrieben ist, usw."

Es ist ein Fehler, darüber zu streiten, ob Sie zu viel über Verurteilung predigen. Das bringt Sie in die Defensive. Sie drehen den Spieß um, indem Sie sich auf ein Ereignis in der Vergangenheit konzentrieren, statt auf seinen Angriff auf Sie. Stattdessen stellen Sie die Gültigkeit der Wahrnehmung des Kritikers in Frage. Das deutet darauf hin, dass das Problem *in Wirklichkeit* in der Vorstellung des Kritikers liegt und nicht in Ihrer Predigt. <sup>56</sup>

### **Beispiel zwei**

Dieser Angriff ist identisch mit dem obigen. Nur die Ausdrucksform ändert sich.

Angriff: "Macht es Ihnen nichts aus, dass...?"

Verteidigung: "Seit wann denken Sie, dass es mir egal ist?"

Angriff: "Ist der Zustand der Sonntagsschule für Sie nicht wichtig?"

Abwehr: "Wann haben Sie angefangen, sich einzubilden, dass die Sonntagsschule für mich keine Rolle spielt?"

## Computertechnik

Bei dieser Technik geht es darum, emotional distanziert zu handeln. Computer sind unpersönlich, weil sie keine Emotionen haben. Bei dieser Technik tun Sie so, als würden Sie nicht merken, dass Sie angegriffen werden. Stattdessen sprechen Sie so, als würde sich der Kritiker auf ein abstraktes Konzept beziehen, an dem Sie nicht persönlich beteiligt sind.

Reagieren Sie nicht defensiv auf den Angriff auf Ihre Person. Sprechen Sie die Situation an, als ob es sich um eine objektive und unpersönliche Frage handelt, die nichts mit Ihnen zu tun hat.

### **Die richtige Art zu antworten:**

Attacke: "Seit wir den neuen Kirchenvorstand haben, ist die Gemeinde nicht mehr gewachsen."

Verteidigung: "Kirchenwachstum ist eine interessante Wissenschaft. Der Unterschied zwischen Stadt und Land und zwischen sozialen Schichten macht es zu einer komplexen Frage. Haben Sie in letzter Zeit ein Buch über Gemeindegewachstum gelesen?"

Diese Verteidigung dreht den Spieß gegen die Person um. Sie lenkt seine Kommentare als ein abstraktes Problem ab, nicht als einen persönlichen Angriff auf Sie. Zweitens können Sie seine Unwissenheit aufdecken, wenn er die Frage nicht studiert hat. <sup>57</sup>

### **Die falsche Art zu antworten:**

Attacke: "Seit wir den neuen Kirchenvorstand haben, den Sie organisiert haben, ist die Gemeinde nicht mehr gewachsen."

Verteidigung: "Wollen Sie sagen, dass der Vorstand inkompetent ist oder dass ich ihn falsch zusammengestellt habe? Ich denke, der Vorstand macht einen guten Job...usw."

Der Angriff unterstellt Ihnen, dass Sie in der Art und Weise, wie Sie den Kirchenvorstand organisiert haben, falsch lagen und dass sowohl Sie als auch der Vorstand inkompetent sind. Wenn Sie diesen Punkt ansprechen, tappen Sie in die Falle. Die Person könnte behaupten, dass sie das eigentlich nie gesagt hat und Sie sie fälschlicherweise beschuldigen. Da es angedeutet, nicht gesagt wurde, finden Sie sich in einem Streit darüber wieder, ob sie Sie und den Vorstand persönlich angegriffen hat.

Wenn Sie dies zulassen, gewinnen sie. Ihre ganze Strategie war es, Sie und den Vorstand vor anderen zu beschuldigen, ohne dafür gerade zu stehen. Es ist ihnen völlig egal, ob Sie den Streit darüber gewinnen, was sie *wirklich* gemeint haben. Sie mögen sich sogar dafür "entschuldigen", dass sie diesen Eindruck erweckt haben. Dennoch ist der Eindruck bereits entstanden und genau das ist die Absicht.

Diese Art von Angriff findet normalerweise in einer öffentlichen Umgebung statt, weil Sie nicht wirklich ihr Publikum sind. Wenn die Person dies unter vier Augen zu Ihnen gesagt hat, sollten Sie sich vielleicht mit ihr zusammensetzen und ihre Gefühle besprechen. <sup>58</sup>

Es gibt noch weitere Techniken. Diese veranschaulichen die Grundprinzipien für den Umgang mit verbalen Gewalttätern.

## **ZUSAMMENFASSUNG**

Ein Leiter kann sich verbal verteidigen, wenn der Wert seiner Berufung oder die Wahrheit seiner Lehre angegriffen wird. Jeder Dienst scheint seine selbsternannten Kritiker zu haben. Der Einsatz von Taktgefühl und manchmal auch verbalem Judo kann helfen, die Angriffe harmlos abzuwehren.

## **AUS DIESEM KAPITEL LERNEN WIR**

- Verbale Selbstverteidigung ist manchmal gerechtfertigt.
- Mit ein wenig Taktgefühl und Technik können wir manchmal unbegründete Kritik abwehren.

## **LERNFRAGEN FÜR KAPITEL ACHTZEHN**

1. wann ist es legitim, sich zu verteidigen?
2. was sind die Grundprinzipien der verbalen Selbstverteidigung?

# **TEIL 3:**

# **Der Mentor**

# Kapitel 19: Das Herzstück des Mentoring

Gute Nachrichten! Führungstraining ist einfach.

Ich habe nicht gesagt, dass es *einfach ist*. Das Kernkonzept ist einfach. Menschen sind komplex, jeder mit seiner Persönlichkeit und seinen Sünden.

Im ersten Kapitel haben wir entdeckt, dass es nur eine christliche Philosophie der Führung gibt: dienende Führung, die bereit ist, für die Nachfolger zu leiden und ihnen mit der Würde zu dienen, die dem Bild Gottes entspricht.

*Es gibt eine biblische Methode für die  
Ausbildung von Führungskräften: Mentoring*

So wie es eine biblische Philosophie der christlichen Leiterschaft gibt, so gibt es auch eine biblische Perspektive der Leiterschaftsausbildung: *Mentoring*.

## WAS IST MENTORING?

### Mentoring ist beziehungsorientiert

Mentoring ist ein Prozess, der eine Beziehung zwischen einer Führungskraft und einer Person, die auf die Führung vorbereitet wird, beinhaltet.

Dieses Wort beinhaltet abstrakte Konzepte, die sich alle um Beziehungen drehen. Obwohl das Wort "Mentor" in der Heiligen Schrift nicht vorkommt, wird es in der Bibel durchgehend dargestellt.

Dieser Beziehungsprozess zeigt sich bei Mose und Josua, Elia und Elisa, Christus und seinen Jüngern, Paulus und Timotheus und zwischen Timotheus und seinen älteren Kandidaten.

### Mentoring ist ganzheitlich

Mentoring für Führungskräfte umfasst den ganzen Menschen...Körper, Seele und Geist. Akademische Disziplinen sind wichtig, aber nicht vorrangig.

Beziehungen haben in einer bestimmten Reihenfolge Vorrang: mit Gott, dann mit Menschen.

Christus war zum Beispiel mehr an der Beziehung seiner Jünger zu ihm als Herrn interessiert als an ihrer Leistung im Dienst oder daran, ob sie das Gesetz des Mose verstanden haben. Ohne diese Beziehung sind wir sowieso Gesetzesbrecher, auch wenn wir den Buchstaben des Gesetzes gehalten haben, weil wir den Geist des Gesetzes gebrochen haben.

Deshalb steht in unserem Visión R.E.A.L-Schulungssystem der Kurs zum Andachtsleben an erster Stelle. Hier geht es um unsere Beziehung zu Gott. Der Leiterschaftskurs kommt an zweiter Stelle... unsere Beziehung zu anderen.

Wir hören diesen Ansatz in den Ermahnungen des Paulus an Timotheus, einen jungen Pastor. Paulus war der Meinung, dass jeder Aspekt von Timotheus' Leben einen Einfluss auf die Leiterschaft hat, und deshalb sprach er jeden Bereich von Timotheus' Leben an.

Paulus äußerte sogar seine Sorge um Timotheus' Gesundheit und gab ihm diesbezüglich Ratschläge.

*Denn die körperliche Ertüchtigung hat einen gewissen Wert, die Gottseligkeit aber hat einen Wert für alle Dinge,... 1Timotheus 4:8*

Paulus' Ausbildung von Timotheus spiegelte nichts von dem Schubladendenken der heutigen westlichen Kultur wider. Heute mögen manche ein solches Vorgehen als aufdringlich empfinden. Paulus nahm an, dass es natürlich war, Timotheus in diesen privaten Bereichen zu beraten. Seine Liebe und Sorge um Timotheus machte es möglich.

## **Der Intellekt ist wichtig**

Ersetzt das Mentoring die akademische Vorbereitung? Auf keinen Fall!

In Diagramm 1 sind die Kreise unterschiedlich groß. Dies ist beabsichtigt. Das Mentoring ist zuerst und am wichtigsten. Das Akademische ist wertvoll, aber zweitrangig.

Warum? Wenn ein Mensch in der Jüngerschaft war, ihm aber Wissen fehlt, wird er motiviert sein, nach Wissen zu streben, selbst wenn er sich nur mit Büchern weiterbilden muss. Gott wird ihn trotz Lücken in seinem Wissen gebrauchen.

Was ist, wenn ein Mann ein Dutzend Diplome hat, aber schlecht erzogen ist? Was ist, wenn sein hingebungsvolles Leben fehlt, seine Familie in Unordnung ist und er sich mit seinen Kollegen streitet? Sein Wissen ist kein Ersatz.

Bestimmte Mentoren in der Bibel schrieben umfangreiche Bücher, von denen sie erwarteten, dass nachfolgende Generationen sie studieren und beherrschen. Moses, Paulus und Jakobus waren keine Anti-Intellektuellen. Sie waren kluge Typen, die großen Wert auf Gelehrsamkeit legten.

Vermeiden Sie Einflüsse, die den Intellekt abwerten. Solche Vorstellungen entwürdigen das Bild Gottes im Menschen, unabhängig davon, wie sehr sie andere Aspekte des christlichen Lebens oder der Gaben betonen mögen. Der Akademiker ist unverzichtbar, wenn auch nicht vorrangig.

## **DER WERKZEUGKASTEN DES MENTORS**

Wenn wir über Mentoring-Beziehungen sprechen, meinen wir zwei bestimmte Bereiche in dieser Reihenfolge: Die Beziehungen zu unseren Kollegen, wie wir in Kapitel achtzehn gesehen haben, und dann zu denen, denen wir dienen.

Was macht der Mentor genau? Welche Methoden wendet er an?

## **MODELLIEREN UND LEHREN**

Modellieren: "Schau mir zu, wie ich das mache. Dann machen Sie es auch."

Lehren: "Hier ist der Grund, warum ich es so mache und nicht auf eine andere Art. Der Grund, warum Sie es versucht haben und es nicht gut funktioniert hat, war, weil ... usw."

Wie setzen wir die Theorie in die Praxis um? Viele Theorien schlagen Antworten vor. Die Bibel antwortet: "ein Mentor".

Christus, der oberste Führungstrainer, machte vor, wie man Dämonen austreibt und Kranke heilt. Dann schickte er seine Jünger aus, um es zu tun, und es funktionierte.

Eines Tages gelang es ihnen nicht, einen bestimmten Dämon auszutreiben. (Mk. 9:28,29) Dann offenbarte Jesus, dass diese Art eine andere Herangehensweise erforderte... das Gebet.



Dies war ein ausgezeichnetes didaktisches Szenario. Zuerst lehrte Jesus die grundlegende Vorgehensweise. Danach erlaubte er eine Ausnahme und modellierte, wie man auch damit umgeht.

Warum ist das Modellieren effektiv? Lernen wird umso leichter, je mehr Sinnesorgane wir einsetzen. Wenn wir einen Sachverhalt hören, sind nur die Ohren beteiligt. Wenn wir es hören und geschrieben sehen, werden sowohl die Augen als auch die Ohren beansprucht. Wenn wir es hören, sehen, fühlen und darüber sprechen, vervielfacht sich das Behalten exponentiell.

Ein Beispiel ist der greifbare Eindruck, den Christus auf den Apostel Johannes machte,

*Das, was von Anfang an war, was wir gehört haben, was wir mit unseren Augen gesehen haben, was wir angeschaut haben und unsere Hände berührt haben - das verkünden wir über das Wort des Lebens.  
1Johannes 1:1*

Elia und Elisa waren sich im Stil ihres Dienstes so ähnlich, dass ich verwirrt bin, wer was getan hat. Ist diese Ähnlichkeit bloßer Zufall? Ich bezweifle es.

Elia war der Mentor, Elisa ein aufmerksamer Schüler. Woher wissen wir, dass er aufmerksam war? Als Elia in den Himmel entrückt wurde, begann Elisa, genau wie er zu handeln, mit dem gleichen Ton der Autorität.

Mit einem guten Mentor hatte Elisha einen großen Vorsprung und entwickelte später seinen eigenen Stil.

## **IM FORUM**

Schauen wir uns drei Seminarstudenten und einen Professor an, die das Mentoring-Konzept diskutieren. Der Professor ist Jay, ebenfalls ein angesehener und erfolgreicher Pastor. Bill, ein Student, arbeitet in Teilzeit als Buchhalter und studiert für das Pastorenamt. Jack ist im letzten Semester und arbeitet als Jugendpastor in einer örtlichen Gemeinde. Er ist ein nüchterner, sportlicher Typ. Susie ist im zweiten Jahr, ein temperamentvolles und schlagfertiges Mädchen. Die vier sitzen in einem Konferenzraum, nach einer Vorlesung mit Professor Jay.

"Hey, das klingt wie Rauchfang", seufzte Jack und beugte sich vor. "Ich mag keine Zweideutigkeiten, und die ganze Idee von Beziehungen scheint mir von vornherein zweideutig. Wenn diese Mentoren-Sache nicht bald Gestalt annimmt, bin ich weg. Philosophie langweilt mich."

Jay begann zu erklären, aber Bill mischte sich ein: "Nein wirklich, Jack. Ich glaube, ich beginne zu verstehen, woher Jay kommt. Die Idee von Beziehungen scheint unscharf zu sein, bis wir in sie hineingeraten. Wenn sich eine Beziehung entwickelt, hört sie auf, eine Idee zu sein und wird zu einer Realität." Bill hielt einen Moment inne: "Tatsächlich scheint es, je tiefer und länger die Beziehung ist, desto konkreter wird sie."

"Es klingt für mich so, als gäbe es keine schnelle Möglichkeit, Führungskräfte vorzubereiten", warf Susie ein.

Jay gluckste: "Und es klingt für mich so, als ob du den Sinn verstanden hättest, Susie."

"O.K., Jay, ich fange an zu verstehen", meldete sich Jack zu Wort. "Ich habe allerdings eine Frage. Du hast gesagt, es sei einfach. Aber der Aufbau von Beziehungen ist nicht einfach."

Wie vereinbaren Sie das mit dem, was Sie vorher sagten, dass Mentoring grundsätzlich einfach sei?"

"Jack, ich habe nicht gesagt, dass es *einfach ist*. Ich sagte, es sei *einfach*. Ich meine "einfach" in seiner Grundidee. Der Prozess selbst ist alles andere als einfach, denn Menschen sind nicht einfach."

"Keine Abkürzungen? ", fragte Susie.

"Sicher, es gibt eine Abkürzung. Es ist die, die viele für die Vorbereitung von Führungskräften nehmen. Sie ist einfacher, schneller und stellt keine Bedrohung für das Ego von irgendjemandem dar. Wollen Sie hören, wie sie lautet?"

Jack lachte: "Ich weiß schon, was du sagen wirst. Schick sie irgendwohin, wo sie eine Reihe von Kursen belegen können. Das hast du schon mal erwähnt."

"Oder noch besser", sagte Susie ein wenig sarkastisch, "du kannst sie ein Fernstudium machen lassen."

Jack griff Susies Sarkasmus auf und grinste. "Auf diese Weise bekommen sie Credits und ein Diplom, ohne mit jemandem interagieren zu müssen. Sie haben den Beweis, dass sie auf die Führung "vorbereitet" wurden und können sich diesen Beweis an die Wand hängen."

Bill flüsterte laut genug, dass alle es hören konnten: "Jack kriegt es."

"Hey, Mann, ich hab's am Anfang verstanden. Ich rede es aus, um es zu durchdenken. Kurse, Credits und Diplome sind nicht wirklich eine Abkürzung. Sie sind ein Weg für beide Parteien, Leiter und Trainee, den zeitraubenden, ego-bedrohenden Prozess der Beziehungen zu vermeiden. Diese Art von Training mag gut erscheinen, aber sie lässt etwas aus."

"Ja", rief Susie, "das, *was weggelassen* wurde, ist das Christentum!"

Daraufhin lachte die ganze Gruppe. Jay legte seine Hände auf den Tisch, um zu signalisieren, dass er ihre Aufmerksamkeit wollte. "Vielleicht ist das ein bisschen übertrieben, aber es ist nah dran. Es lässt das Herz und die Seele des Christentums außen vor ... Beziehungen! Und was ist ein Körper ohne ein Herz und eine Seele?"

Die Gruppe antwortete fast gleichzeitig: "TOT!" Alle lachten.

## **DAS WESTLICHE KONZEPT**

Die letzte Bemerkung der Gruppe entlarvt einen grundlegenden Fehler in der heutigen Führungsausbildung: Das Akademische dominiert.

Seminarkataloge beschreiben das Leiterschaftstraining als eine Reihe von "Kursen". Auch Korrespondenzprogramme basieren auf der gleichen Prämisse: "Nimm diese Kurse und werde für christliche Leiterschaft vorbereitet!"

Wie hat sich diese Denkweise entwickelt? Die Antwort beinhaltet einen Unterschied in der Weltanschauung. Die östliche Philosophie neigt dazu, ganzheitlich zu sein. Östliche Kulturen betrachten die Realität als eine Einheit, in der spirituelles und materielles verschmolzen sind. Der Westen ist

eher dualistisch und sieht die Realität als zwei Bereiche, spirituell und materiell.

Das ist der Grund, warum der Pantheismus östliche Religionen wie den Buddhismus und den Hinduismus durchdringt. Pantheismus sagt, dass alles Gott ist. Damit ist nicht gemeint, dass Gott überall ist. Pantheisten nehmen an, dass ein Baum, ein Hund oder ein Mensch buchstäblich ein Teil von 'Gott' ist.

Martial-Arts-Filme spiegeln östliches ganzheitliches Denken wider. Diese Filme zeigen oft eine enge Bindung zwischen dem Helden und einem Mentor, der ihn in den Kampfkünsten ausgebildet hat.

Einfach ausgedrückt, behauptet eine östliche Denkweise, dass das Universum eine Sache ist. Eine westliche Philosophie betrachtet es als zwei oder mehr. Das westliche Denken ist auch humanistisch und konzentriert sich auf die Herrlichkeit des Menschen.

Dieser Dualismus und Humanismus hat seinen Ursprung im antiken Griechenland. Alexander der Große eroberte die antike Welt und damit auch den griechischen Humanismus.

Die griechische Philosophie ging davon aus, dass Wissen Weisheit und Tugend hervorbringt.

Die Stoiker nahmen an, dass das Studium der Natur ihnen Einsicht in die Bedeutung des Universums und die Kraft, die es erhält, verschaffen würde. Sie scheiterten.

### *Der Intellekt ist wesentlich aber nicht zentral*

Die Bibel behauptet, dass Weisheit im Wesentlichen eine Beziehung ist... zuerst zu Gott und dann zu anderen. Der Erwerb von Wissen ist ein Teil der Weisheit, aber nicht ihre Grundlage.

Der Intellekt ist wichtig, aber nicht zentral.

*Die Furcht des HERRN ist der Anfang der Weisheit, und die Erkenntnis des Heiligen ist Einsicht. Sprüche 9:10*

Bis zum fünften Jahrhundert dominierte das Christentum die westliche Welt. Im frühen Mittelalter begeisterten sich die Gelehrten für die vorchristliche griechische Kultur. Sie bezeichneten die griechische Epoche, vor den römischen Eroberungen, als "goldenes Zeitalter". Die griechischen Philosophien schienen so tiefgründig, so richtig.

Was wäre, wenn sie das Beste der griechischen Kultur mit dem Christentum verschmelzen könnten? Wäre das Christentum dadurch nicht besser? Sicherlich würde ein neues goldenes Zeitalter geboren werden. Die Gelehrten versäumten es, die humanistischen Wurzeln mit ihrer Betonung des menschlichen Intellekts zu berücksichtigen.

Die Gelehrten des Mittelalters erfanden das Universitätssystem. Theologie, begleitet von griechischen und römischen Klassikern, war für jeden Pflicht. Wenn ein junger Mann Arzt oder Jurist werden wollte, belegte er Kurse.

Was wäre, wenn ein Student den Wunsch hätte, ein Mann Gottes zu werden? Ebenso belegte er Kurse, um ein christlicher Leiter zu werden. War dies erfolgreich? Wohl kaum!

Bibelschulen und Seminare leisten oft eine lobenswerte Arbeit bei der akademischen Vorbereitung von Christen. Sie spiegeln jedoch das Universitätssystem in einer religiösen Form mit ähnlichen philosophischen Annahmen wider. Sie können unbeabsichtigt historische Fehler duplizieren, indem sie die Prioritäten umkehren.

Der Punkt: Die Bibel ist ein östliches Buch. Ihre Botschaft ist ganzheitlich, ohne zwischen weltlich und religiös, spirituell und materiell zu unterscheiden. Das biblische Führungstraining spiegelt diese ganzheitliche Weltsicht wider.



## BIBLISCHE VERSUS WESTLICHE PHILOSOPHIE

<b>BIBLISCH</b>	<b>WESTLICHE TRADITION</b>
<i>Beziehungsorientiert</i>	<i>Akademisch</i>
Persönliche Beziehung zu einem Mentor.	Beziehung zu Lehrern nicht unbedingt notwendig. Manche Lehrer raten sogar von Beziehungen ab, um "objektiv" zu bleiben.
Weisheit wird durch die Beziehung zu Gott und den Menschen erworben.	Weisheit wird durch Wissen, insbesondere durch Philosophie, erworben.
Lehrmethode: Modellieren. (Machen Sie es wie ich. Hier ist, warum wir es so machen.)	Lehrmethode: Eine Reihe von Kursen mit Professoren. (Hier ist die Theorie, jetzt gehen Sie selbst hinaus und versuchen, sie in die Praxis umzusetzen).
Lernen durch Handeln	Lernen durch Hören
Theorie und Praxis werden gleichzeitig durch den Dienst erlernt.	Die Theorie geht der Praxis voraus.
Akademisches ist wichtig, aber zweitrangig.	Das Akademische ist das Wichtigste.

Aus diesem Kapitel lernen wir

- Biblisches Leitungstraining ist ein Jüngerschaftsprozess, der eine persönliche Beziehung zwischen dem Mentor und dem Trainee beinhaltet. Dies geschieht in erster Linie relational über einen Mentoring-Prozess.
- Mentoring ist ganzheitlich, umfasst den ganzen Menschen in allen Bereichen seines Lebens.
- Mentoring ist untrennbar mit dem Akademischen verbunden.
- Die Mittel für Mentoring sind Modellieren und Lehren.
  - Der Mentor zeigt durch sein Beispiel, wie man dient.
  - Der Mentor erklärt, warum er Dinge so macht, wie er sie macht.
- Das westliche Konzept der Ausbildung stellt das Akademische in den Vordergrund.
- Die westliche Tradition stellt die Theorie vor die Praxis, während das biblische Vorgehen über einen Mentor Theorie und Praxis gleichzeitig stattfinden lässt.
- Einige Schulen behaupten, dass sie Führungstraining machen, obwohl es genauer ist, es als akademisches Training zu bezeichnen.

## **LERNFRAGEN FÜR KAPITEL NEUNZEHN**

1. Beschreiben Sie die Mentoring-Philosophie des Führungstrainings.
2. Was sind die beiden Werkzeuge des Mentoring-Verfahrens und was bewirken sie?
3. Welches sind die drei in diesem Kapitel beschriebenen Aspekte des Mentoring.
4. Was sind einige der grundlegenden Unterschiede in den Annahmen zwischen biblischem Führungstraining und westlicher Tradition?





## Kapitel 20: Wer ist als Mentor befähigt?

Ihre Berufung zur biblischen Leitung verkörpert die Kompetenz zum Mentor. Und warum? Es ist Teil des Pakets.

Denken Sie daran: Das Hauptprodukt eines christlichen Leiters sind andere Leiter. Das ist ein *wichtiger* Teil Ihrer Stellenbeschreibung.

*Und das, was ihr von mir in Gegenwart vieler Zeugen gehört habt, vertraut zuverlässigen Männern an, die auch befähigt sein werden, andere zu lehren. 2Timotheus 2:2*

Wenn Sie also in ein biblisches Leitungsamt berufen sind, z.B. als Pastor oder Ältester, sind Sie zum Mentor berufen.

Fühlen Sie sich kompetent? Wahrscheinlich nicht. Wäre es nicht *schön*, sich kompetent zu fühlen? Nein. Das wäre arrogant. Selbst der Apostel Paulus hat sich nicht kompetent gefühlt.

Nicht, dass wir in uns selbst kompetent wären, etwas für uns zu beanspruchen, sondern unsere Kompetenz kommt von Gott. (6) Er hat uns kompetent gemacht als Diener eines neuen Bundes... 2Korinther 3:5,6

**«Ich werde  
nie für irgendeine  
Funktion im Reich  
Gottes kompetent  
sein.»**

Wie ein Seiltänzer mit einer Balancierstange müssen wir an diesen beiden Realitäten festhalten: -Ich werde niemals für irgendeine Funktion in Gottes Reich kompetent sein. -Durch die Gnade Gottes kann ich alles tun.

Es geht um den *Ruf*, nicht um die *Kompetenz*.

*Aber durch die Gnade Gottes bin ich, was ich bin...*  
1Korinther 15:10

**«Durch die  
Gnade Gottes,  
kann ich alles  
tun.»**

Treten wir wieder in das Forum und beobachten wir die Schüler, die sich mit der Kompetenzfrage herumschlagen:

"Ich muss dir ein Geständnis machen, Jay", sagte Bill. "Die Idee, zu jemandem zu gehen und zu sagen, ich möchte sein Beispiel für ein christliches Leben sein..."

Jack unterbrach: "Das klingt stolz, Jay. Als hätte ich schon alles erreicht? Ich habe gerade erst mit dem Dienst angefangen und werde das Vorbild für jemand anderen sein? Ja, genau!"

"Eigentlich kam mir das Wort 'stolz' auch in den Sinn", stimmte Bill zu. "Aber ich wollte es nicht direkt aussprechen."

Susie warf ein: "Du bist höflich."

Jack schüttelte den Kopf: "Komm schon, Susie, sei ernsthaft."

"Hey, hör dir den Professor an", schoss sie zurück. "Ich wette, das ist noch nicht das Ende der Geschichte."

Bill warf ein: "Lassen Sie mich Ihnen sagen, warum ich das gesagt habe. Ich unterrichte einen Kurs über Apologetik vor einer Gruppe von Laien. Die Wahrheit ist, ich bin nicht so gut in Apologetik und ich soll der Professor sein. Ich bin im Buch ein Kapitel weiter als sie. Beten Sie, dass sie nicht herausfinden, dass ich ein Betrüger bin!"

Jay setzte sich auf. "Du bist kein Betrüger, Bill. Keiner von uns ist einer. Wenn du dich anders fühlen würdest, wäre ich sogar enttäuscht."

"Aber du bist schon eine Weile im Dienst", wandte Susie ein. "So dreißig Jahre oder so?"

"Achtunddreißig, um genau zu sein. Aber lassen Sie mich Ihnen ein Geheimnis verraten. Ich bin immer noch inkompetent." Jay machte eine Pause: "Nicht so inkompetent wie vor achtunddreißig Jahren. Aber ich werde inkompetent sterben. Schauen Sie sich diesen Vers noch einmal an. Paulus erklärte, er sei auch inkompetent, und ich bin kein Apostel Paulus."

Jota lesen,

*Solches Vertrauen wie dieses ist durch Christus vor Gott unser. (5)  
Nicht, dass wir in uns selbst kompetent wären, etwas für uns zu beanspruchen, sondern unsere Kompetenz kommt von Gott.  
2Korinther 3:4,5*

Jay fuhr fort: "Paulus' Gefühl der Kompetenz kam durch seine Beziehung mit dem Geist, nicht wegen seines Verstandes, seiner Erfahrung oder sonst etwas. Sein persönlicher Weg mit Gott, zusammen mit dem Wissen, wozu Gott ihn berufen hatte, war der Boden, auf dem er stand. Er erklärte seine Abhängigkeit von Gott für seine Fähigkeit, und dann benutzte Gott seinen Verstand und seine Erfahrung als Mittel zum Mentor."

Susie lehnte sich in ihrem Stuhl zurück: "Ja, das ist mit Sicherheit ein Paradoxon des Königreichs. Wir müssen unsere Unfähigkeit erkennen, um kompetent zu sein."

"So wie wir unsere Abhängigkeit vom Herrn zugeben müssen, um richtig zu beraten", fügte Bill hinzu. "Es sollte einen Namen geben, der das beschreibt."

"Ja", sagte Jay, "man nennt es 'Glauben'. Erinnern Sie sich, was ich am Anfang des Kurses über Gottes Gnade für den Dienst gesagt habe?"

Jack antwortete: "So etwas wie 'es gibt keinen Job im Reich Gottes, für den man kompetent ist. Alle arbeiten aus Gnade.'"

"Also ...", Susie hielt inne, "Gott sagt: 'Du bist unfähig. Jetzt geh und tu es.'"

"Genau", sagte Jay, "jetzt geht ihr raus und macht es."

## **EIN DILEMMA IN SÜDAMERIKA**

Fühlen Sie sich immer noch unzulänglich? Ich hoffe es. Es ist schwer, meine Erfahrungen in einem kleinen lateinamerikanischen Land mit einer jungen Denomination von etwa vierzig Kirchen zu übertreffen.

Die Leiter hatten Literatur über reformierte Regierung und Theologie entdeckt und liebten sie. Sie baten mich, die gesamte Denomination in diesen beiden Bereichen zu betreuen.

Es fiel mir auf, dass ich ihr erstes und einziges Vorbild dafür war, wie ein reformierter Pfarrer sein sollte. Hat Gott einen Scherz gemacht? Fast hätte ich ihn gebeten, jemand anderen zu schicken. Dann erinnerte ich mich daran, dass Moses in Schwierigkeiten geriet, weil er das versucht hatte.

Wie sollte ich meine Fehler verbergen, damit die Nationalen sie nicht kopieren würden? In der Vergangenheit war die einzige Person, die annahm, dass ich meine Fehler gut verbergen konnte, ich selbst.

Ich habe zweimal in dieser Denomination in drei Städten gelehrt und bin immer noch das einzige Modell, das sie kennen. Dennoch wachsen sie. Ich weiß nicht, ob Gott meine Fehler zugedeckt hat oder den Einheimischen die Gnade gewährt hat, sie zu ignorieren. So oder so, er hat mich benutzt, und sie sind auf dem richtigen Weg.

## **UNSERE FEHLER SIND NOTWENDIG**

Danken Sie Gott für die Fehler der biblischen Charaktere. Ohne sie würde uns ein abgerundetes Konzept von der Realität des Dienstes fehlen. Gott hat einen Werkzeugkasten, um sein Volk zu vervollkommen. Eines der Werkzeuge sind unsere Fehler.

Der Herr zählt nicht auf unsere Güte, um etwas zu erreichen. Er wünscht sich unsere Bereitschaft.

Ein Gespräch zwischen Jay, dem Professor und Jack, dem Jugendleiter, unterstreicht dies:

"Also, Gott übersieht unsere Fehler im Mentoring-Prozess und benutzt uns trotzdem, richtig?" stellte Jack in Frage.

"Mehr als sie zu übersehen, Jack. Er benutzt sie als Werkzeuge im Prozess."

Jack rieb sich nachdenklich den Nacken. "Das ist ein Paradoxon, wenn es je eines gegeben hat. Da bekomme ich eine Gänsehaut."

"Aber es ist befreiend, wenn man darüber nachdenkt, Jack. Ich dachte immer, man muss ein richtig guter Kerl sein, um ein Mentor zu sein."

"Wenn Gott unsere Fehler als Teil des Programms benutzt, dann..." Jack zögerte. "Dann sind wir frei, wir selbst zu sein ... authentischer zum Beispiel."

Jay lächelte: "Lassen Sie mich jetzt eine Frage stellen. Welche Art von Mentor würde Gott am ehesten einsetzen ... authentisch oder nicht authentisch?"

Jack legte erstaunt die Hand auf seinen Kopf: "Wow! Das tut weh! Das hört sich an, als ob du sagst, dass Gott will, dass wir einfach wir selbst sind und ihn unsere Fehler benutzen lassen, um den Job zu erledigen."

"Lassen Sie mich Ihnen ein Geheimnis über mich verraten", vertraute Jay an. "Es hat lange gedauert, bis ich aufgehört habe, Angst vor meinen Fehlern zu haben, wenn ich Mentor bin."

"Was Sie da andeuten, ist eine gute Nachricht!"

"Eigentlich ist es die *gute Nachricht* des Evangeliums selbst."

## **HABE ICH DIE SALBUNG FÜR DIESE AUFGABE?**

Nehmen Sie an, dass die Salbung da ist und gehen Sie entsprechend vor. Warum sollte Gott uns zum Dienst berufen und uns nicht für diese Aufgabe ausrüsten? Die Bibel sagt uns,

*...die Salbung, die ihr von ihm empfangen habt, bleibt in euch...1Joh 2:27*

*...denn Gottes Gaben und sein Ruf sind unwiderruflich. Römer 11:29*

## **HABE ICH DIE RICHTIGE PERSÖNLICHKEIT FÜR DIE AUSBILDUNG VON FÜHRUNGSKRÄFTEN?**

Ein Freund bewarb sich für den Dienst bei einer Missionsgesellschaft. Ausführliche psychologische Tests, zusammen mit einem Interview mit einem Psychologen, waren Teil des Bewerbungsprozesses.

Während des Gesprächs sagte der Psychologe: "Ich bedaure, Ihnen sagen zu müssen, dass Ihr psychologischer Test zeigt, dass Sie nicht für den Missionsdienst geeignet sind. Ich kann Sie nicht für den Missionsausschuss empfehlen."

Der Psychologe wusste nicht, dass mein Freund 25 Jahre lang als Missionar gedient hatte, maßgeblich an der Gründung mehrerer Gemeinden beteiligt war, Feld- und Teamleiter in zwei Ländern gewesen war und viele für den Dienst ausgebildet hatte.

Am nächsten Tag, als mein Freund vor dem Missionsausschuss erschien, sagte der Moderator: "Sie wissen, dass der Missionspsychologe Sie nicht empfohlen hat. Wir haben gelernt, seine Empfehlungen auf die leichte Schulter zu nehmen. Wir schauen mehr auf Erfahrung und Leistung. Willkommen in der Familie."

*Die Bibel unterstreicht die Tugendhaftigkeit.  
Die Welt schätzt Persönlichkeit.*

Jahrzehntelang haben sich Unternehmen die neuesten psychologischen Theorien über Management zu eigen gemacht. In vielen großen Unternehmen ist ein psychologisches Profiling vor der Ernennung zur Führungskraft immer noch Pflicht.

Profiling beeinflusst auch christliche Organisationen. Dieser Trend ist genau das...ein Trend.

Die zeitgenössische Forschung zur Unternehmensführung zeigt keinen Zusammenhang zwischen Persönlichkeitstypen und Erfolg. Stattdessen machen Schlüsseltugenden Persönlichkeitsunterschiede irrelevant.

Integrität, Mut zum Risiko und totales Engagement für eine Vision machen die Persönlichkeitstypisierung zweitrangig. Jede noch so extrovertierte, willensstarke oder energische Persönlichkeit wird in der Führung versagen, wenn ihr diese Eigenschaften fehlen.

Management-Studien haben herausgefunden, dass ruhige Typen an einigen aggressiven Persönlichkeiten vorbeizogen und sie übertrafen... **WENN** sie die oben genannten Charaktereigenschaften besaßen.

Die Bibel unterstreicht die Tugend. Die Welt legt Wert auf Persönlichkeit.

## **WIE WERDEN MEINE AUSZUBILDENDEN MEINE BERUFUNG ZUM MENTOR ERKENNEN?**

In Ecuador zeigte ein Student während eines Kurses, den ich unterrichtete, eine feindselige Haltung. Er stellte mürrische Fragen in einem respektlosen Ton. Als Professor begrüße ich Fragen. Dieser Student, ein Bauingenieur in den späten 30ern namens José, mochte mich eindeutig nicht und auch nicht das Fach, das ich unterrichtete.

Eineinhalb Jahre später traf meine Frau ihn in einem Lebensmittelladen. Er äußerte den Wunsch, mich zu besuchen und bestand darauf, dass es wichtig sei.

Er saß auf unserer Couch und sagte...

"Erinnerst du dich an deinen Kurs, den ich besucht habe?"

"Ja", antwortete ich.

"Ich habe dir eine schwere Zeit bereitet. Ich bin hier, um für die Sünde, die ich gegen dich begangen habe, Buße zu tun."

Es schien, als sei er zu ernst, wo doch eine einfache Entschuldigung ausreichen würde. Aber er fuhr fort...

"Lass mich dir sagen, was passiert ist. Seit ich Sie das letzte Mal gesehen habe, habe ich meinen Job, mein Haus und fast auch meine Familie verloren. Ich wurde fälschlicherweise des Betrugs beschuldigt und wäre fast im Gefängnis gelandet. Ich wurde freigesprochen, aber ich fragte Gott, warum er diese Dinge zuließ. Er zeigte mir, dass ich arrogant und stolz war, selbstgenügsam und unabhängig. Er erinnerte mich an die Art und Weise, wie ich Sie in der Klasse behandelt habe.

"José, ich vergebe dir."

"Eine Sache noch, bevor ich fertig bin", sagte er. "Gott sagte mir, ich solle zu deinen Füßen sitzen und lernen."

"Wenn Ihr Pastor damit einverstanden ist, werde ich es tun."

"Das ist er", antwortete José. "Ich habe ihn schon gefragt."

Ein Jahr lang betreute ich José als Mentor in christlicher Leiterschaft. Er war ein ausgezeichneter Schüler und wurde kurz darauf als Ältester in seiner Gemeinde ordiniert.

Vorfälle wie diese sind selten. Normalerweise läuft der Mentoring-Prozess auf natürlichere Weise ab. Es veranschaulicht jedoch auf dramatische Weise die Antwort auf die Frage: Woran werden unsere Trainees erkennen, dass Gott uns kompetent gemacht hat, sie zu mentoren? **Antwort:** Machen Sie sich keine Gedanken darüber. Auf die eine oder andere Weise wird Gott selbst es ihnen sagen.

## AUS DIESEM KAPITEL LERNEN WIR

- Jeder, der in ein biblisches Leitungsamt berufen wird, wie z.B. Pastor oder Ältester, ist zum Mentor berufen.

- Wir brauchen die Gnade Gottes als Mentor, genauso wie in anderen Bereichen.
- Menschen, die *sich* für das Mentoring zuständig *fühlen*, sollten es wahrscheinlich nicht tun.
- Persönlichkeitstypen haben nichts mit dem Erfolg im Mentoring, im Management oder in der Führung im Allgemeinen zu tun.
- Unsere Fehler sind kein Hindernis für das Mentoring, denn Gott setzt sie als Teil des Prozesses ein.
- Wir gehen davon aus, dass wir die Salbung des Heiligen Geistes für das Mentoring besitzen, weil Gott die Salbung immer mit der Berufung schenkt.
- Gott selbst wird Ihrem Kursteilnehmer sagen, dass er sich Ihrer Führung unterordnen soll.

## **LERNFRAGEN FÜR KAPITEL ZWANZIG**

1. Woher wissen wir, ob wir berufen sind, andere als Mentor für die Leitung zu betreuen?
2. Was macht uns als Mentoren kompetent?
3. Beschreiben Sie die Rolle, die unsere Fehler im Mentoring-Prozess spielen.
4. Wie ist der Zusammenhang zwischen Persönlichkeitstyp und Effektivität als Führungskraft? Warum?
5. Beschreiben Sie die Schwäche von psychologischen Tests als Kriterium zur Bestimmung von Führungskompetenz.



## Kapitel 21: Das Mentorenbündnis

Im vorigen Kapitel erwähnte ich José, den Gott demütigte und zum Mentor machte. Wir hatten eine informelle Vereinbarung.

Im Gegensatz dazu bat ein junger Pfarrer in Ecuador namens Ricardo aus einer anderen Denomination darum, sich unserer Bewegung anzuschließen, weil er seine Theologie geändert hatte. Das Presbyterium beauftragte mich, Ricardo als Mentor in presbyterianischer Leitung und praktischem Führungsstil zu unterweisen.

Diese besondere Mentoring-Situation war formal. Die Mentoring-Vereinbarung wurde vom Presbyterium initiiert und im offiziellen Protokoll festgehalten.

In einem dritten Fall wünschte ein Mediziner die Ordination in unserer Konfession. Es geschah, dass wir gute Freunde waren und gemeinsam an mehreren Projekten arbeiteten. Im Nachhinein betrachtet, war das Mentoring natürlich.

Dieses dritte Beispiel war informell, ungeschrieben und von Gott selbst initiiert.

Jede dieser Mentoring-Möglichkeiten erforderte einen anderen Ansatz. Das Ergebnis war das gleiche. Alle drei Kandidaten wurden schließlich ordiniert.

Die Mentoring-Beziehung kann formell oder informell, bewusst oder angenommen sein. Jede der beiden Parteien kann sie initiieren. Wie auch immer es geschieht, eine Mentoring-Vereinbarung ist eine Vereinbarung zwischen einem Mentor und einem Auszubildenden über den Ausbildungsprozess.

*Eine Mentoring-Vereinbarung ist  
eine Vereinbarung zwischen einem Mentor und  
einem Auszubildenden über den Ausbildungsprozess.*

## **ALLE BEZIEHUNGEN HABEN REGELN**

Selbst die zwanglosesten Beziehungen zwischen Nachbarn beinhalten bestimmte unausgesprochene Regeln über die Achtung von Eigentum und Privatsphäre. Beziehungen, wie z. B. die Ehe, beinhalten weitergehende Regeln.

Mentoring in der Führung beinhaltet auch Regeln. Es ist hilfreich, die Regeln zu definieren, da die Führungsvorbereitung auch das Privatleben umfasst.

Wenn die Beziehung formell ist, müssen Sie möglicherweise die Regeln aufschreiben. Wenn Ihre Beziehung zum Praktikanten informell ist und bereits besteht, ist dies möglicherweise nicht notwendig.

## **IN UNSEREM VISION R.E.A.L-SCHULUNGSSYSTEM WERDEN DIE REGELN KLAR FORMULIERT:**

- Der Mentor und der Trainee treffen sich mindestens einmal im Monat, um den Mentoring-Prozess zu besprechen...Probleme und Pläne im Dienst.
- Jedem Trainee wird ein Dienst zugewiesen, den er entwickeln soll.
- Der Mentor wird den Trainee alle drei Monate in allen Lebensbereichen anhand eines von uns zur Verfügung gestellten Bewertungsformulars bewerten. Dies erfordert Verletzlichkeit und Offenheit.

Die Mentoring-Vereinbarung enthält daher eine gegenseitige Verpflichtung: Beide stimmen zu, offen zu sein. Der Trainee stimmt Korrektur und Unterweisung in jedem Lebensbereich zu, nicht nur in der dienstlichen Leistung. Der Mentor erklärt sich zu Fürsorge und Ausbildung in einer nähernden Weise bereit.

## **BEKENNTNIS ZUR VERÄNDERUNG**

Haben Sie jemals eine Person getroffen, die sich verpflichtet hat, genau gleich zu bleiben? Wir alle haben einen gewissen natürlichen Widerstand gegen Veränderungen. Manche Menschen scheinen jedoch einen Punkt daraus zu machen. Der Trainee muss daher in allen Bereichen seines Lebens zu Veränderungen bereit sein, wenn er erwartet, eine Führungsposition zu erlangen.

**Tipp:** Vermeiden Sie in Situationen in der Ortsgemeinde, Menschen zu sagen, dass Sie sie für die Leitung trainieren. Es ist besser zu sagen, dass Sie sie darauf vorbereiten, dem Herrn gemäß ihren Gaben zu dienen.

In Ecuador schufen wir ein ernstes Problem, als wir einen dynamischen Geschäftsmann als Leitungskandidaten ernannten. Wir waren sicher, dass sich seine Fähigkeiten im Geschäftsleben problemlos auf eine Gemeinde übertragen lassen würden.

Arroganz und mangelnde Bereitschaft, Korrekturen zu akzeptieren, erforderten schließlich die Absetzung seiner Kandidatur. Er betrachtete dies als öffentliche Demütigung und versuchte, sich zu rächen, indem er die Leiterschaft unter den Gemeindegliedern verleumdete. Sein wahres Motiv für die Leitung war seine eigene Ehre, nicht die Ehre Christi.

Wenn Sie es schon nicht vermeiden können, die Person wissen zu lassen, dass sie ein Führungskandidat ist, dann versuchen Sie wenigstens, es im Falle eines Scheiterns nicht breit zu propagieren.

## **WEN WÄHLEN SIE ALS PRAKTIKANTEN AUS?**

Unser Missionarsteam in Lateinamerika hatte einen silberzüngigen jungen Einheimischen namens David als Pastorenanwärter aufgestellt. Ein unausgereifter Feldleiter hatte ihn als Kandidaten ernannt, ohne das Team zu konsultieren. Da David keine Arbeit hatte, versprach ihm der Leiter ein Stipendium aus dem Budget des Teams.

David war gewohnheitsmäßig zu spät. Er erledigte nie eine einzige Aufgabe, und seine Ausreden waren kreativ. Er war die Art von überzeugendem Typ, der Arabern Sand verkaufen konnte.

Eines Tages flehte sein Pastor: "Frère Roger, *bitte* hilf uns, David als Leitungskandidaten abzusetzen. Er bringt nichts zustande und verurteilt die Leiterschaft für alle eigenen Fehler. Wir haben fünf Jahre lang mit diesem Mann gekämpft und er ist immer noch unzuverlässig."

## **GRUNDSATZ 1: TREUE**

Ist es unsere Aufgabe als Mentoren, untreue Männer treu zu machen? Der Apostel Paulus verengt in 1Timotheus die Aussichten auf Leitung auf treue Männer.

Ich diskutierte diesen Punkt mit einem Missionar in unserem Team. Er wollte gleich vier Männer ordinieren, ohne das vom Gemeindegründungsteam festgelegte Training zu durchlaufen.

"Roger", sagte er, "alles, was die Heilige Schrift für die Ordination verlangt, ist ein guter Charakter."

"Wie kommst du auf diese Idee, Sam?" fragte ich.

"Im ersten Timotheusbrief spricht Paulus von einem treuen Charakter als Voraussetzung für die Ordination. Wir brauchen nicht mehr als das. "

"Sam, sieh dir den Text noch einmal an. Paulus sagt, *sie müssen erst geprüft werden*, er sagt nicht 'ordiniert sie, sobald sie einen guten Charakter haben.' Er sagt: 'Nehmt Männer mit gutem Charakter und bildet sie dann aus.' Die Qualifikationen in Erster Timotheus sind NICHT Qualifikationen für die Ordination. Sie sind Qualifikationen für die *Kandidatur*. "

"Nun denn, wo sind die Qualifikationen für Älteste, wenn nicht dort?" fragte Sam sarkastisch.

"Der Rest der Pastoralbriefe sind die Qualifikationen. Diese Episteln sagen uns, dass alle Ältesten in der Lage sein müssen, zu evangelisieren, falsche Lehren zu widerlegen und andere Aufgaben zu erfüllen. Die Charakterqualifikationen in Erstem Timotheus 3 sind einfach das Gerüst, an dem diese anderen Leitungsaspekte hängen. Der Charakter allein qualifiziert sie nicht."

Sam räumte schließlich den Punkt ein.

An erster Stelle steht die Treue. Wie begabt Ihr Teilnehmer auch sein mag, wenn sein Charakter unbeständig ist, ist er nicht lehrbar. Egal wie begabt er ist, er ist als Kandidat disqualifiziert.

**Grundsatz Nummer eins bei der Auswahl eines Auszubildenden ist daher:**

**Wählen Sie für Treue**

## **GRUNDSATZ 2: OFFENHEIT UND VERLETZLICHKEIT**

In einer Missionarsschule in London, in der ich diente, kam ein neuer Missionar an. Er und seine Frau lebten in einer Wohnung im Obergeschoss.

Eines Tages musste ich ihn um etwas bitten. Ich klopfte an die Tür und die Tür öffnete sich etwa drei Zentimeter, nur ein Auge war sichtbar.

Während des gesamten Gesprächs öffnete sich die Tür keinen Zentimeter weiter. Ich ignorierte diesen Vorfall, weil ich annahm, dass sich seine Frau vielleicht anzieht oder ausruht. Dies geschah so regelmäßig, dass andere es bemerkten.

Dies spiegelte seine Persönlichkeit wider. Sein Privatleben war für alle verschlossen. Der Dienst war für ihn ein Tagesjob. Er leistete so gut wie nichts und verließ den Dienst nach einer Amtszeit.

Im Gegensatz dazu besuchten wir eine Missionsfamilie in Argentinien, die sich um Jugendliche kümmert. Ihre Tür war weit offen. Junge Leute gingen ein und aus. Ein junger Mann von außerhalb, der seit drei Wochen dort war, bewohnte eines der Gästezimmer.

Ich fragte die Frau des Missionars: "Wie bekommen Sie jemals etwas Privatsphäre?" Sie lachte: "Privatsphäre? Was ist das?"

Während der vier Tage, die wir dort waren, sagte ein junger Mann aus einer dysfunktionalen Familie: "Bevor ich die Smiths traf, hatte ich beschlossen, niemals zu heiraten. Für mich war das Familienleben ein Albtraum. Ich habe meine Meinung geändert. Jetzt weiß ich, wie eine richtige Familie sein kann."

Das Haus der Familie Smith spiegelte ihre offenen Herzen wider. Denken Sie daran: *Führung und Privatsphäre vertragen sich nicht.*

An einem bestimmten Punkt müssen Sie als Mentor deutlich machen, dass der Mentoring-Prozess jeden Bereich ihres Lebens einbeziehen wird. Dazu gehören das Familienleben, die Beziehung zu Kollegen, die persönliche stille Zeit und die Dienstkompetenz.

Für manche Menschen mag sich das aufdringlich anfühlen. Wenn Sie Sorge um ihr Wohlergehen und Respekt vor ihrer Person zeigen, werden sie es nicht als solches empfinden.

Das Mentoring-Bündnis beinhaltet gegenseitige Verletzlichkeit.

*Mentoring beinhaltet gegenseitige Verletzlichkeit*

## Offenheit beruht auf Gegenseitigkeit

Wir können nicht erwarten, dass andere ihr Leben und ihr Herz für uns öffnen, wenn wir nicht das Gleiche tun. Wie die beiden Missionarsehepaare oben, das eine erfolgreich, das andere nicht, lag der Unterschied in der Offenheit und Verletzlichkeit gegenüber anderen.

**Tipp:** Hüten Sie sich vor *Mr. Inkognito*

Dies ist die Art von Person, mit der man nur Kontakt aufnehmen kann, wenn er es will. Er arrangiert sein Leben so, dass niemand ihn kontaktieren kann, es sei denn, er möchte erreicht werden. Wenn Sie bei ihm zu Hause anrufen und niemand abnimmt, hinterlassen Sie eine Nachricht. Sie wissen nie, wo er ist. Ihr ganzes Auftreten sagt: "Ruf mich nicht an, ich rufe dich an. "

Diese Art von Person entscheidet, ob ein Kontakt stattfindet oder nicht. Mr. Incognitos sind für den Dienst, insbesondere für die Leitung, disqualifiziert. Der Grund ist nicht nur eine schlechte Angewohnheit oder eine Eigenart des Temperaments. Mr. Incognitos kümmern sich nicht wirklich um Menschen.

Wenn Ihr Kandidat ein Mr. Inkognito ist, sollten Sie sich ausrechnen, ob Sie ihn aus diesem Syndrom herausholen können oder nicht. Wenn nicht, dann geben Sie ihm Arbeit, aber keine Ordination.

**Grundsatz Nummer zwei bei der Auswahl eines Auszubildenden ist daher:**

**Wählen Sie Offenheit und Verletzlichkeit.**

## GRUNDSATZ 3: SELBSTSTARTER

Was taten die Jünger, als Jesus ihnen zum ersten Mal begegnete? Herumsitzen und darauf warten, dass ihnen jemand sagt, was sie tun sollen? Nein. Sie haben gearbeitet.

Einige hatten ihre eigenen Geschäfte, wie Fischfang oder Steuereintreibung. Jesus ging nicht auf den Marktplatz, um Leute anzuwerben, die herumstanden und nach Arbeit suchten. Er fand Menschen, die wir heute als "*proaktiv*" bezeichnen. Das bedeutet Selbststarter, Männer mit Initiative, die niemanden brauchten, der ihnen Feuer unterm Hintern machte, um sie zum Produzieren zu bringen.

Bevor er Christus begegnete, gehörte Simon der Eiferer einer antirömischen Bewegung an, die lehrte, dass Gewalt legitim sei. "Zelot" war der Name dieser Bewegung. Er hatte Visionen und Eifer für politische Veränderungen.

Während Simon versuchte, herauszufinden, wie er am besten die Römer töten konnte, begann Matthäus sein eigenes Steuereintreibungsgeschäft. Petrus betrieb einen Fischereibetrieb.

Christus tat nichts, um Simons Vision und Eifer zu unterdrücken. Er lenkte ihn einfach auf Gottes Ziel. Auch hielt er Matthäus nicht vom Sammeln ab. Er lehrte ihn lediglich, etwas anderes als Steuern zu sammeln ... Seelen. Ebenso wenig hinderte er Petrus daran, Fische zu fangen. Er lehrte ihn lediglich, Zweibeiner zu fangen.

Das waren Männer, die in Bewegung waren. Jeder von ihnen hatte am Ende eine Vision für Gottes Herrlichkeit und das Voranschreiten seines Reiches.

Initiative! Antrieb! Proaktiven Menschen eine Vision zu vermitteln, ist nicht besonders schwierig.

Der Punkt? Selten beobachten wir Menschen mit einer Vision, die das Leben einfach geschehen lassen. Der Hauptunterschied zwischen einem gewöhnlichen christlichen Arbeiter und einem echten Leiter ist die *Vision...* ein brennender Wunsch, etwas Bedeutendes für Gott zu erreichen. Visionen werden normalerweise aus den Herzen von Selbststärtern geboren.

**Grundsatz Nummer 3 bei der Auswahl eines Auszubildenden lautet daher:**

**Wählen Sie Selbststärter.**

## **PRINZIP 4: BEGABUNG**

Die Bibel spricht sehr viel über Gaben für den Dienst. Erfahrung ist wichtig, aber Begabung ist unverzichtbar.

Gott berief und begabte Jeremia als Prophet. Obwohl er keine Erfahrung hatte, befahl Gott ihm, die Ältesten Israels zu konfrontieren.

Der Herr sagte ihm, er solle sein eigenes jugendliches Aussehen ignorieren. (Jeremia 1:5-9) Die jüdische Sitte achtete auf das Dienstalder, wenn es um das Protokoll bei der Ansprache einer Gruppe ging. Ebenso sagte Paulus zu Timotheus, er solle nicht zulassen, dass andere seine Jugend verachten. (1.

Timotheus 4,12) Wir wissen nichts über den Altersunterschied zwischen Timotheus und seinen Leitungskandidaten. Einige mögen älter gewesen sein als er.

Angenommen, Sie müssen sich zwischen zwei Kandidaten entscheiden, um die Sonntagsschulklasse für Erwachsene zu unterrichten. Der eine hat Erfahrung, aber keine eindeutige Gabe des Lehrens. Der andere ist ein begabter Lehrer, hat aber noch nie eine Sonntagsschulklasse für Erwachsene unterrichtet. Für welchen entscheiden Sie sich?

Wählen Sie den Begabten. Obwohl er anfangs Fehler machen wird, wird er schnell lernen und den anderen bald übertreffen. Es ist wie bei zwei Läufern, von denen der eine einen Vorsprung hat, aber langsamer ist. Mit der Zeit wird der Schnellere gewinnen.

Erfahrung allein erhebt selten über Mittelmäßigkeit. Um Exzellenz in Ihrem Dienst zu haben, müssen Sie zuerst auf der Basis von Talent und Gaben auswählen. Die Kombination von Talent plus Erfahrung ist das Dynamit, das Ihre Bewegung wachsen lassen wird. Wenn Sie dieses Prinzip nicht befolgen, werden Sie Ihre Bewegung zur Mittelmäßigkeit verdammen.

**Grundsatz Nummer vier bei der Auswahl eines Auszubildenden lautet daher:**

**Wählen Sie Begabung**

## **FALLSTRICKE BEIM MENTORING**

### **Vorsicht beim Klonen**

Ich gebe einen Fehler zu: Ich habe den starken Wunsch, dass meine Studenten Theologen und Schriftsteller werden. Ich bin froh, dass das nicht passieren wird. Es würde eine langweilige Welt schaffen.

Es ist eine häufige Tendenz von Mentoren, dass sie wollen, dass ihre Trainees so sind wie sie. Ihre Aufgabe als Mentor ist es, aus Ihrem Trainee mehr von dem zu machen, was er bereits ist, nicht mehr von dem, was Sie sind. Ihre Aufgabe ist es, seine Gabe zu entdecken und ihm zu helfen, sie zu entwickeln, unabhängig davon, ob Sie die gleiche Gabe haben oder nicht.



## Regeln vermeiden

Wenn Sie Ihrem Trainee einen Dienst zuweisen, vermeiden Sie es, ihm eine Menge Regeln zu geben. Sie nehmen ihm die Möglichkeit, Entscheidungen zu treffen und kreativ zu sein, was den Mentoring-Prozess frustriert. Lassen Sie ihn die Arbeit auf seine Weise tun, innerhalb der allgemeinen Parameter, die Sie vorschreiben.

## Keine Reste

Lassen Sie nicht zu, dass jemand Ihrem Kandidaten die Reste eines Dienstes aufhals, den sonst niemand will. Wenn Sie ihm einen Dienst zuweisen, stellen Sie sicher, dass er lohnend und erfüllend ist.

## Abgerundeter Blödsinn

Ein Trugschluss im Leiterschaftstraining ist es, Kandidaten dazu zu bringen, sich auf schwache Bereiche zu konzentrieren, damit sie gut abgerundet sind. Die einzigen gut abgerundeten Amtsträger in der Geschichte waren die Apostel und die sind tot. Konzentrieren Sie sich auf die Stärken Ihrer Kandidaten und machen Sie sie stärker.

Christus lehrte dieses Prinzip,

*Wer hat, dem wird mehr gegeben werden, und er wird Überfluss haben. Matthäus 12:13*

## AUS DIESEM KAPITEL LERNEN WIR

- Eine Mentoring-Vereinbarung ist eine Vereinbarung zwischen einem Mentor und einem Trainee über die Abläufe im Ausbildungsprozess.
- Das Mentoring-Bündnis beinhaltet gegenseitige Offenheit.
- Bei der Auswahl der Trainees für die Führung wählen wir nach...
  - Treue
  - Offenheit und Verletzlichkeit
  - Initiative
  - Begabung
- Wir müssen uns vor den üblichen Fallstricken beim Mentoring hüten.

- Wir versuchen, den Auszubildenden wie uns selbst zu machen.
- Zu enge Beaufsichtigung.
- Zuweisung von Dienstabfällen.
- Fokussierung auf seine Schwächen statt auf seine Stärken.

## **LERNFRAGEN FÜR KAPITEL EINUNDZWANZIG**

1. Beschreiben Sie, was mit *gegenseitiger Verwundbarkeit* gemeint ist.
2. Beschreiben Sie die hier genannten Kriterien für die Auswahl von Auszubildenden.
3. Erklären Sie, warum bei der Auswahl von Auszubildenden die Begabung gegenüber der Erfahrung zweitrangig ist.
4. Beschreiben Sie mindestens zwei Fallstricke im Mentoring, plus einen, den Sie vielleicht beobachtet oder erlebt haben und der in diesem Kapitel nicht erwähnt wird.

## Fazit

Christliche Leiter befassen sich mit gewichtigen Angelegenheiten, die das Leben von Gottes Volk betreffen. Um einen schweren Gegenstand schweben zu lassen, müssen wir etwas darunter haben, das ihn trägt. Ein Ziegelstein wird schweben, wenn er auf einem Brett ruht. So ist es auch mit der Leiterschaft. Das "Brett" ist unsere persönliche Integrität und Demut vor Gott und den Menschen. Darauf können wir eine Menge Gewicht treiben. Ohne es sind wir gesunken. Menschen lernen schnell, wenn unsere Integrität einen Ausverkaufspreis hat. Ohne diese Haupttugend ist unsere Leiterschaft verkrüppelt. Mit ihr fügen sich andere Elemente ganz natürlich ein.

Christliche Leiterschaft ist im Grunde einfach, wenn wir uns an diese zentrale Wahrheit erinnern. Die Qualität unseres persönlichen Weges mit Gott hat mehr mit Leiterschaft zu tun als Managertechniken.

Die Paradigmen der Welt wechseln ständig. Christus hat nur ein einziges Führungsparadigma vorgelebt, das sich nie geändert hat: Integrität, die Bereitschaft, Leiden anzunehmen, andere mit Respekt als Ebenbild Gottes zu behandeln und mit einer dienenden Haltung unseren Mitmenschen als Gleiche zu begegnen.

Es ist für christliche Organisationen gefährlich, die Organisationsstrukturen und die Denkweise der Welt nachzuahmen. Die meisten werden zu autoritären Hierarchien, die das Gegenteil von christlicher Leiterschaft sind. Solche Strukturen bringen das Schlimmste in uns zum Vorschein: Arroganz, Autoritarismus, Eifersucht und Inkompetenz. Um den Schaden zu mindern, muss die Welt eine Fülle von Führungstechniken erfinden, um über die Runden zu kommen.

Eine gute Kommunikation zwischen Führungskräften und ihren Unterstellten ist ein Schlüssel zum Erfolg. Die Unterstellten müssen das Gefühl haben, dass sie als Personen wertgeschätzt werden und ihre Ansichten ohne Angst vor Repressalien äußern können.

Eine Führungskraft muss eine *Vision* haben. Eine Vision ist ein erreichbares Ziel von großer Bedeutung, das intensives Engagement erfordert. Ohne dies kann eine Person ein Manager sein, aber keine Führungskraft. Ebenso muss

eine Führungskraft in der Lage sein, realistisch zu planen, mit Zwischenzielen. Ohne Planung ist er lediglich ein Visionär.

Schließlich muss ein Leiter im Hinterkopf behalten, dass Gottes Ruf ihm Vorrechte und Autorität gibt, um seine Aufgabe zu erfüllen, obwohl er ein Diener ist. Wie bei anderen Aspekten des christlichen Lebens auch, lebt er in einem Paradoxon. Er ist ein Sklave mit Autorität, ein Diener, der leitet. Er schreibt seine Leistungen Christus zu und sieht seine größte Ehre darin, ihm allein die Ehre zu geben.

# Anhang

## *Peter-Prinzipien*

(Aus dem Buch **DAS PETER-PRINZIP** von Dr. Lawrence Peters, Soziologe)

In seinem Klassiker "Das Peter-Prinzip" beschreibt der Soziologe Dr. Peters die Dynamik einer Hierarchie und wie sie Ineffizienz erzeugt. Im Folgenden sind die Probleme aufgeführt, die er bei seiner Untersuchung von Hierarchien beobachtet hat.

1. Jeder Mitdiener steigt mit seiner Inkompetenz auf.
2. Jeder produktive Mitdiener ist nicht auf dem Niveau seiner Inkompetenz.
3. Überkompetente Mitdiener werden entlassen. Sie stellen eine Bedrohung für die Stabilität der Hierarchie dar, was der oberste Wert einer Hierarchie ist.
4. Entgegen der landläufigen Meinung ist die Produktion nicht der oberste Wert. Stabilität ist es.
5. "Pull" ist wichtiger als "Push". Pull bedeutet, von Vorgesetzten bevorzugt zu werden. Push bedeutet, sich mehr anzustrengen, um einen guten Job zu machen, oder sich selbst zu verbessern.
6. Der Abwärtsdruck des Dienstalters neutralisiert immer den "Push". Für die Hierarchie hat derjenige, der am längsten dabei ist, mehr Chancen auf eine Beförderung als der Mitdiener, der besser qualifiziert ist. Der Mitdiener, den die Vorgesetzten zufällig mögen, aus welchem Grund auch immer, hat die besten Chancen von allen. Qualifikationen spielen nicht unbedingt eine Rolle.
7. Ein guter Mitläufer zu sein, macht Sie garantiert zu einer schlechten Führungskraft.
8. In einer Hierarchie werden Kreativität und Innovationskraft als Inkompetenz angesehen.
9. Führungspotenzial kann in einer Hierarchie als Aufmüpfigkeit angesehen werden.

10. Inkompetente Beamte auf höherer Ebene sind sich selten ihrer Inkompetenz bewusst .
11. Höhere Beamte werden immer den Eindruck erwecken, sie seien weise und hätten die Dinge im Griff. Dies ist nicht unbedingt der Fall.

# Bibliographie

Adams, Jay. **KOMPETENT IM UMGANG MIT ANWÄLTEN.**

Adams Werk über christliche Seelsorge ist ein Klassiker. Er nimmt jedoch einen sehr kontroversen Standpunkt ein, wenn es um psychologische Fragen geht. Er ist der Meinung, dass alle psychologischen Probleme, abgesehen von physiologischen Schädigungen des Gehirns, in irgendeiner Form durch Sünde verursacht werden. Da viele psychologische Probleme tatsächlich durch Sünde verursacht werden, kann dieses Buch dem christlichen Leiter helfen, den Problemen auf den Grund zu gehen. Adams beschäftigt sich viel mit der menschlichen Tendenz zur Schuldverschiebung. 320 Seiten.

Anderson, Neil. **BONDAGE BREAKER.**

Dies ist ein beliebtes Buch für den Umgang mit der dämonischen Macht im Leben von Menschen mit schweren Sündenabhängigkeiten. Anderson lehnt Ansätze ab, die dämonische Mächte direkt konfrontieren, und entscheidet sich für das Einbringen der Wahrheit in den Verstand und das Herz des Einzelnen zusammen mit gründlichem Bekenntnis und Reue. Das Buch ist in einigen reformierten Kreisen abgelehnt worden, weil seine Lehre vom Menschen fehlerhaft ist. Wenn der Leser Andersons schwache Anthropologie ignoriert, ist der Rest des Buches nützlich. 302 Seiten.

Blanchard, Kenneth. **ONE MINUTE MANAGER.**

Dieses bemerkenswerte kleine Buch legt einfache Prinzipien dar, mit denen eine Führungskraft eine positive Atmosphäre am Arbeitsplatz schaffen kann. Blanchard konzentriert sich auf positive Verstärkung im Umgang mit Unterstellten. 112 Seiten.

Blanchard und Zigarmi. **LEADERSHIP AND THE ONE MINUTE MANAGER.**

Die Fortsetzung von **ONE MINUTE MANAGER.** Blanchard verfeinert seine Techniken der positiven Verstärkung mit dem Schwerpunkt darauf, wie unterschiedliche Führungsstile die Anwendung seiner Prinzipien beeinflussen. Er identifiziert vier Stile zusammen mit der Art und Weise, wie unterschiedliche Typen von Menschen unterschiedliche "Schläge" benötigen. 112 Seiten.

Bonhoeffer, Dietrich. **DIE KOSTEN DER JÜNGERSCHAFT**

Die Herausforderung dieses späten deutschen Theologen ist für christliche Leiterschaft angemessen. Ein christlicher Leiter zu werden, bedeutet, ein engagierter Jünger zu werden, der sich dem Kreuz und dem Leiden, das ein Kreuz mit sich bringt, hingibt. 316 Seiten.

Buckingham und Coffman. **ERSTENS: BRECHEN SIE ALLE REGELN**

Der Untertitel lautet "*Was die besten Manager der Welt anders machen*". Buckingham arbeitet für Gallup Poll, die zwanzig Jahre lang erforschten, was großartiges Management ausmacht. Die Ergebnisse sprengen die gängigen Vorstellungen über effektives Management.

Charnock, Stephen. **EXISTENZ UND ATTRIBUTE GOTTES**

Der herausragende Klassiker über Gottes Eigenschaften. Der Abschnitt über Heiligkeit ist gründlich und zutiefst überführend. Dies kann ein Hilfsmittel für den Leiter sein, um Menschen zu helfen, zu erkennen, warum Sünde eine Beleidigung für Gott ist und nicht nur eine Unannehmlichkeit. 542 Seiten.

Crabb, Larry. **GOTT FINDEN**

Crabb ist ein bekannter christlicher Psychologe. Dieses Buch ist eine Schilderung seines persönlichen Kampfes mit Problemen der Tragödie, zusammen mit seinen eigenen sündigen Einstellungen und wie Gott ihn daraus herausgeführt hat. Ein christlicher Leiter könnte dies für einige Gläubige, die mit Sündenproblemen kämpfen, als geeignet empfinden. 240 Seiten.

Clinton, Robert. **THE MAKING OF A LEADER**

Dieser Autor behauptet, er habe sechs Stufen identifiziert, die Gott benutzt, um einen Leiter zu entwickeln. Er stützt seine Ansichten auf seine Studien von Hunderten von Persönlichkeiten in der Geschichte. Er hilft dem Leser zu erkennen, wo er sich in diesem Prozess befindet. 272 Seiten.

Collins, Jim. **GOOD TO GREAT.**

Neueste Forschungen über die Führungsqualitäten von Führungskräften in Unternehmen, die zu großem Erfolg gelangten, während andere im gleichen Bereich scheiterten. Collins war über seine eigenen Erkenntnisse überrascht.



Bescheidenheit und leidenschaftliches Engagement, zeichnet diese Führungskräfte aus. Lohnt den Preis. 300 Seiten.

Covey, Stephen. **PRINZIPIENTREUE FÜHRUNG.**

Spricht die Unterschiede zwischen "hartem" Hardball-Management und "freundlichem" Softball-Management an. Covey zeigt, wie man beide durch eine dritte Alternative überwinden kann, die sowohl härter als auch freundlicher ist. 336 Seiten.

Covey, Stephen. **SEVEN HABITS OF EFFECTIVE PEOPLE.**

Dieser Geschäftsmann hat eine eingehende Studie über die persönlichen Charaktereigenschaften erfolgreicher Menschen in verschiedenen Bereichen durchgeführt. Hauptsächlich an Geschäftsleute gerichtet, konzentriert er sich auf bestimmte mentale und emotionale Gewohnheiten, die sie zu effektiven Führungskräften machen. Obwohl Covey kein Evangelikaler ist, ist es bemerkenswert, wie nahe er den biblischen Prinzipien kommt. 319 Seiten.

Elgin, Susanne. **DIE SANFTE KUNST DER VERBALEN SELBSTVERTEIDIGUNG.**

Elgin, ein Psychologe, lehrt Techniken für den Umgang mit Menschen, die verbale Aggressoren oder gewohnheitsmäßig kritisch sind. Diese Techniken sind ein verbales Judo, das den Angriff abwehrt, ohne aggressiv zu werden. 310 Seiten.

Fisher, Ury und Patton. **GETTING TO YES.**

Die Fortsetzung von **GETTING PAST NO.** Die Autoren verfolgen einen positiveren Ansatz für Verhandlungen als im ersten Buch, indem sie sich darauf konzentrieren, das zu vermeiden, was sie "positionale" Konfrontationen nennen, und es zu einer "situativen" Verhandlung zu machen. 200 Seiten.

Ford, Leighton. **TRANSFORMING LEADERSHIP.**

Eines der wenigen Bücher, das sich zu Recht auf Jesus selbst als das ultimative Vorbild für Leiterschaft konzentriert. Ford nimmt Einsichten aus dem Charakter Christi, wie er mit seiner Generation in einer Vielzahl von Situationen interagiert. Er untersucht Jesus als Diener, Hirte, Verteidiger gegen Legalisten, etc.

Es ist provokativ, da es versucht, die Erkenntnisse aus verschiedenen Bezügen zum Charakter und Kontext der Situationen, in denen sich Jesus und seine Jünger befanden, zu verbinden. 320 Seiten

Getz, Gene . **THE MEASURE OF A MAN.**

Nützlich für das Studium in Kleingruppen über den christlichen Charakter in der Leiterschaft. Getz stützt seine Lehre auf die Qualifikationen für Ältestenschaft aus 1Timotheus 3. Er nimmt jedes Charakterkonzept und erweitert es, indem er die Teilnehmer herausfordert, zu diskutieren, wie sie es in ihrem eigenen Kontext anwenden können. 197 Seiten.

Hendricks, Howard. **SEVEN LAWS OF THE TEACHER.**

Da ein Großteil der christlichen Leiterschaft mit dem Lehren zu tun hat, ist dieses Buch nützlich. Hendricks betont die persönliche Bindung des Lehrers an den Schüler über seine Rolle als bloßer Wissensvermittler hinaus. 180 Seiten.

Hession, Roy. **CALVARY ROAD.**

Dieses kleine Buch wird seit Jahren als eine hervorragende Abhandlung über die Buße im Leben des Gläubigen geschätzt. Hession scheint jedoch sein Denken auf die Annahme zu gründen, dass es keine Vergebung für eine Sünde gibt, wenn wir sie nicht Gott gegenüber bekennen. Das zeigt ein oberflächliches Verständnis für die Menge und Tiefe der Sünde, die in der Natur des Gläubigen verbleibt. Hession hat diesen Fehler in einem späteren Buch korrigiert. Davon abgesehen ist das Buch lohnenswert. 120 Seiten.

Hock, Dee. **ZEITALTER DES CHAORDISCHEN.**

Hock ist der Gründer der Visa-Kreditkarte, des größten Wirtschaftsunternehmens der Geschichte. Er entnimmt seine Prämisse der Natur, die durch Wettbewerb aus dem Chaos Ordnung schafft. Führungskräfte dürfen also weder das Chaos noch den Wettbewerb fürchten. Sie müssen bewusst zulassen, dass die Organisationsstruktur locker genug ist, um Chaos zu riskieren, um Kreativität und Innovation von ihren Mitdienern zu gewinnen. Dieses Buch revolutioniert das Denken über Management. Es ist von unschätzbarem Wert. 345 Seiten.

Janowski und Shapiro. **THE POWER OF NICE: HOW TO NEGOTIATE SO EVERYONE WINS.**

Ein Vorreiter in der Win-Win-Theorie der Verhandlung. Die Autoren erforschen Techniken zum "Brückenbauen" während der Verhandlung, so dass jeder das Gefühl hat, "gewonnen" zu haben. 304 Seiten.

Kotter, John. **LEADING CHANGE.**

Der Forscher Kotter hat "entdeckt", dass autokratische Führung in keinem Kontext gut funktioniert und auf Dauer eher kontraproduktiv ist. Er erklärt Methoden, wie man Veränderungen in einer Organisation herbeiführen kann, ohne die eigene Autorität zu missbrauchen. 187 Seiten.

Loeb und Kindle. **LEADERSHIP FÜR DUMMIES.**

Der humorvolle Titel täuscht über einige der vernünftigsten Führungsprinzipien hinweg, die je geschrieben wurden. Dieses Buch inspirierte einige der Ideen im Studentenhandbuch über Vision und Ziele. Es ist ungeheuer praktisch. 358 Seiten.

Martin-Lloyd Jones. **SPIRITUELLE DEPRESSION.**

Der Klassiker über Depressionen im Leben des Gläubigen. Neben anderen Themen beschäftigt sich Jones mit Depressionen, die durch Gewohnheitssünde und die Unfähigkeit, diese zu überwinden, verursacht werden. Jones' Schreibstil ist gepolstert, etwas ermüdend. Er könnte um ein Drittel gekürzt werden, ohne dem Inhalt zu schaden. 300 Seiten.

Maxwell, John. **THE 21 IRREFUTABLE LAWS OF LEADERSHIP.**

Der Autor listet 21 Eigenschaften von Führungskräften auf. Die Liste scheint mühsam zu sein. Man neigt dazu, sich zu fragen: "Wer kann sich das alles merken, geschweige denn, es leben?" Trotzdem sind es gute Tipps, wenn auch schräg zur amerikanischen Kultur. 256 Seiten.

Mumford, Bob. **ANLEITUNG.**

Mumford ist ein Assembly of God Pastor. Sein Buch über Führung behandelt die wichtigsten "Zeichen" im Leben des Gläubigen: das Wort, die Umstände, göttlicher Rat und so weiter. Aufgrund seiner pfingstlerischen Neigung verströmt das Buch einen gewissen mystischen Beigeschmack, der manchen

reformierten Leser stören könnte. Hilfreich bei der Entscheidungsfindung für Leiter, da es ohnehin um göttliche Führung geht. 156 Seiten.

Orr, Robert. **LEADERSHIP ESSENTIALS.**

Dieses große Buch ist eine der umfassendsten Studien über Führung, die es gibt. Es enthält zahlreiche Grafiken, einige davon humorvoll. Es behandelt alle Aspekte der Leiterschaft in den meisten Situationen, in denen sich ein christlicher Leiter wahrscheinlich wiederfinden wird. Orr ist ein ehemaliger Missionar in Lateinamerika, der sich der Ausbildung von Einheimischen widmete. Seine Sensibilität für die Bedürfnisse von Einheimischen macht sein Buch geeignet für das Studium von Einheimischen. 532 Seiten.

Peter, Lawrence. **DAS PETER-PRINZIP.**

Dieses Buch ist der Klassiker über die Dynamik von hierarchischen Strukturen. Peter ist ein Soziologe, der das inzwischen berühmte Prinzip entdeckt und beschrieben hat, dass ein Mitdiener in einer Hierarchie dazu neigt, auf sein Niveau der Inkompetenz aufzusteigen. Dies führt zu Mittelmäßigkeit in der Organisation. Dieses humorvolle und unterhaltsame Buch ist ein Muss für jeden, der die Dynamik in einer Organisation verstehen will. 192 Seiten.

Peter, Lawrence. **PETER PRINCIPLE REVISITED.**

Die Zeiten haben sich geändert, seit Dr. Peter das erste Mal *das Peter-Prinzip* veröffentlicht hat. Diese Aktualisierung enthält neue Illustrationen und berücksichtigt, wie Hierarchien versucht haben, ihre eigene Inkompetenz in einer wettbewerbsorientierten Welt abzumildern. 207 Seiten.

Philipps, Donald. **LINCOLN ON LEADERSHIP.**

Als Philipps seine Dissertation für seinen Master in Betriebswirtschaft schrieb, wählte er Präsident Abraham Lincoln als Hintergrund für die Führungsprinzipien. Er hält Lincoln für den größten Führer, den die westliche Welt je gesehen hat. Lincoln war ein Christ. Obwohl das Buch nicht offenkundig "christlich" ist, sind die Prinzipien hervorragend für Führung in einem christlichen Kontext geeignet. Es ist das Beste, was ich je über Führungsprinzipien im Allgemeinen gelesen habe. 188 Seiten.

Piper, John. **BRÜDER, WIR SIND KEINE PROFIS.**

Pipers Buch ist eine Reihe von Ermahnungen an seine Mitpastoren. Es beginnt mit einem Aufruf zu einer Ausrichtung des Dienstes, die sich über die Erwartungen der Gesellschaft an einen Pastor hinwegsetzt und auf radikale Jüngerschaft abzielt.

Das Buch scheint sich durch eine Vielzahl von Themen zu schlängeln, die alle ihre Berechtigung haben. Man hat jedoch den Eindruck, dass Piper das Buch als Auffangbecken für seine verschiedenen Meinungen darüber, was ein Pastor tun und sein sollte, benutzt hat. 150 Seiten.

Ramsey, Richard. **WIE GUT MUSS ICH SEIN?**

Für neue Gläubige, die in die Sünde der Gesetzlichkeit fallen, sei es aus falscher Lehre oder aus dem Eifer der Buße, ist dieser kleine Studienführer hilfreich, ohne predigend zu sein. Ramsey verwendet einen schrägen Ansatz, um eine Mentalität der Werkgerechtigkeit zu untergraben. 102 Seiten.

Sanders, Oswald. **SPIRITUAL LEADERSHIP.**

Möglicherweise der beste Text, der jemals über die Charakterentwicklung eines christlichen Leiters geschrieben wurde. Das Buch enthält nur wenige Führungsprinzipien, weil Sanders sich auf geistliche und moralische Qualitäten konzentriert, die notwendig sind, um Nachfolger anzuziehen. 189 Seiten.

Spence, Gerry. **WIE MAN ARGUMENTIERT UND JEDES MAL GEWINNT.**

Spence ist der erfolgreichste Strafverteidiger in der Geschichte der Welt. Er hat noch nie einen Fall verloren. Hinter dem eingängigen Titel verbergen sich ernsthafte Prinzipien, die einem helfen, seine Botschaft zu "verkörpern". Dazu gehören "leidenschaftliches Engagement" für sein Thema, begleitet von gründlicher Kenntnis der Fakten des Arguments. Er lehnt "kalte" Objektivität zugunsten eines glühenden Vertrauens in die Gerechtigkeit der eigenen Sache ab. 307 Seiten.

Sproul, R.C.: Die **HEILIGKEIT GOTTES.**

Für Christen, die unter dem Einfluss der Sünde stehen, mit einem oberflächlichen Verständnis für die Schwere ihres Zustandes, kann Sprouls Buch überzeugend sein. Es vermeidet die Langatmigkeit von, obwohl theologisch fundiert. 234 Seiten

Tozer, A.W. **KNOWLEDGE OF THE HOLY.**

Ein Klassiker zur Einführung in die Eigenschaften Gottes im Allgemeinen. Der Abschnitt über Heiligkeit war sehr gut, ohne übermäßig ermahmend zu wirken. 128 Seiten.

Tjosvold, Dean. **LERNEN, MIT KONFLIKTEN UMZUGEHEN.**

Dieser professionelle Verhandlungsführer verwendet das Konzept des "kooperativen Konflikts". Das läuft auf eine Art verbales Judo hinaus, um eine direkte Konfrontation zu vermeiden und eine Win-Win-Situation zu erreichen. Dieses Buch inspiriert einige der in meinem Handbuch verwendeten Verhandlungstechniken. 176 Seiten.

Ury, William. **GETTING PAST NO.**

Der Klassiker über schwierige Verhandlungssituationen. Diese professionellen Verhandlungsführer zeigen, wie man mit schwierigen oder feindseligen Menschen umgeht, mit denen man aus dem einen oder anderen Grund verhandeln muss. Dazu gehört auch der Typ, der sich selbst für einen "harten Verhandlungspartner" hält, in einer Win-Lose-Situation. Sie zeigen Techniken auf, um das Problem zu einem gemeinsamen Problem zu machen, das beide Parteien lösen müssen. 189 Seiten.

Van Oech, Roger. **A WHACK ON THE SIDE OF THE HEAD.**

Dieses kreative kleine Buch war die Inspiration für das Kapitel über kreatives Denken. Mit witzigen Grafiken und charmantem Stil haut es den Leser auf eine Art und Weise um, die Lust auf mehr kreatives Denken macht. 141 Seiten.

White, John. **EXCELLENCE IN LEADERSHIP**

Der Autor verwendet Nehemia als Modell für die Arten von Stress und Widerstand, denen ein Christ gegenübersteht. Er konzentriert sich auf das Gebet als Gegenmittel für persönliche Angriffe, inneren Widerstand und scheinbaren Mangel an Ressourcen. 132 Seiten.

Watson, Thomas. **DIE LEHRE VON DER REUE.**

Ein Klassiker der puritanischen Theologie über Buße, veröffentlicht 1668. Wie ein typischer Puritaner des Epos ist Watson gründlich und etwas mühsam zu lesen. Für diejenigen, die sich für die Geschichte des Denkens

über Buße in reformierten Kreisen interessieren, ist dieses Buch ein guter Anfang. 122 Seiten.

# Endnoten



1. Ted Engstrom ist der Inbegriff von diesen. Ich empfehle seine Bücher nicht.
2. Die Herrlichkeit Gottes ist der höchste Wert. Ihm zu gefallen und ihn zu ehren hat immer Vorrang, auch vor scheinbar praktischen Dingen. Christus hat das in Mt. 26,8-13 angedeutet, als eine Dame ihn mit sehr teurem Parfüm salbte. Ein Jünger beschwerte sich, dass es eine Verschwendung sei, weil man es hätte verkaufen und den Armen geben können. Jesus wies diese Bemerkung zurück, weil er den Wert der Motive der Dame wie auch seine eigene Ehre über den Preis des Parfüms stellte.
3. Diese Anekdote stammt aus einer Kassettenserie über West Point Leadership, die Sie vielleicht in Ihrer örtlichen Bibliothek finden. **WEST POINT LEADERSHIP: FÜHRUNGSKRÄFTE MACHEN.** West Point Lectures: West Point, VA, 1989.
4. Die griechischen Wörter sind *haploteti* und *eilikrineia*. Das erste bezieht sich auf die Einzigartigkeit der Absicht. Das zweite auf die Aufrichtigkeit des Motivs. Zusammen zeigen sie Paulus' "keine versteckten Absichten" Verhalten gegenüber anderen.

Thayer's Lexicon, **NEW TESTAMENT GREEK-ENGLISH LEXICON.** ARCHA Publishers: Lafayette, IN 1979 pp. 55 und 175

5. Covey, Stephen. **SEVEN HABITS OF EFFECTIVE PEOPLE.** Simon and Schuster: New York, 1990. S. 14
  6. Ibid. S.15
  7. Collins, Jim **GOOD TO GREAT.** Harper: New York, 2001 S. 22
  8. Ebd. S. 21
- 9
10. Piper, John. Brüder, wir sind keine Profis. S.1,2
  11. Da ich reformiert bin, betrachte ich die reformierte oder presbyterianische Regierung als die einzige biblische Form. Das ist es, was ich meine, wenn ich den Begriff "biblische Regierung" verwende.
  12. Ein Presbyterium ist ein Rat von Pfarrern und Ältesten, die zusammengehörige Gemeinden in einer Region oder Großstadt vertreten. Es trifft sich, um gemeinsame Angelegenheiten zu behandeln. Der Begriff leitet sich von dem griechischen Begriff PRESBITERION ab, der in 1Timotheus4,4 verwendet wird.
  13. Der Vorschlag, den ich machte, war, dass die Einheimischen den Feldleiter gemäß Mt. 18,15-18 konfrontieren und dann einen Brief an die Missionszentrale schreiben sollten.
  14. Dieses unterhaltsame kleine Buch ist eine Pflichtlektüre für jeden, der zu verstehen versucht, wie Hierarchien so inkompetent werden können.
  15. Accordance Bibel Software. Oaktree Company: Temecula, CA, 1999
  16. ebd., S.69

17. Normalerweise bestehen Organisationen darauf, dass sie rechenschaftspflichtig sind. Was sie damit normalerweise meinen, ist, dass sie jemandem gegenüber rechenschaftspflichtig sind, der im Rang über ihnen steht, aber nicht gegenüber jemandem darunter. Das ist keine "Rechenschaftspflicht" in dem Sinne, wie wir sie hier meinen.

18. Eine "Politik der offenen Tür" bedeutet, dass Sie Ihren Unterstellten sagen, dass sie gerne in Ihr Büro kommen und alle ihre Anliegen besprechen können. Die meisten Menschen haben genug Verstand, um Führungskräfte zu ignorieren, die dies sagen.

19. Dies ist ein Zitat von Dr. Paul Kooistra, dem damaligen Direktor von Mission to the World, während einer Missionskonferenz im Juli 2002.

20. Der Befehl "Höre auf ihn" hat im Aramäischen die Bedeutung: "Gehorche dem, was er sagt".

21. Der Satz "Hirten sein" übersetzt das Verb, poimaino. Louw und Nida kommentieren:

poimai÷nw : eine bildliche Erweiterung der Bedeutung von poimai÷nwa "hüten", 44.3) "führen", mit der Implikation der Versorgung - "führen und helfen, leiten und betreuen". e`k souv ga "r e`xeleu/setai hJgou/menoß, oçstiß poimaneiv/ to\n lao/n mou to\n ΔIsrah/l "aus dir wird ein Führer kommen, der mein Volk Israel führen und ihm helfen wird." Mt 2,6.

37.57 poimai÷nw: herrschen, mit der Implikation der direkten persönlichen Beteiligung - "herrschen, regieren". poimaneiv/ aujtou\β e`n rJaçbdw^ sidhra^ "er wird sie mit eisernem Stab regieren" Offb 2:27.

22. Ich kann dies aus meiner Erfahrung als ehemaliger Lehrer einer öffentlichen Schule sagen.

23. Ford, Leighton. Transforming Leadership. S.24

24. Hoffentlich ist "Visión R.E.A.L" ein Beispiel dafür. Wie jedes Akronym bleibt auch "Reforma En America Latina" im Gedächtnis haften.

25

26. Isaac Asimov, der große Science-Fiction-Autor, sagte in einem Radiointerview, dass die meisten Menschen eine Geschichte schreiben könnten, wenn sie sich nur stark genug darauf konzentrieren würden. Er behauptete, Talent sei zweitrangig. Die Bereitschaft zu harter Arbeit sei das Geheimnis.

Ich nahm das als Herausforderung an, weil ich das Gefühl hatte, dass er das Talent unterschätzt. Also konzentrierte ich mich ein Wochenende lang so gut es ging auf eine Story-Idee. Das Ergebnis: Eine 6000-Wörter-Geschichte auf meiner Website, die ich "Phobia" nannte. Es ist ein lausiges Beispiel für Science Fiction, aber das ist nebensächlich. Azimov hatte Recht.

27

28 Abbildung entnommen aus A Whack on the Side of the Head von Roger Von Oech, Ph.D

29. Dies gilt insbesondere, wenn wir in einer komplexen hierarchischen Struktur arbeiten, wie in Kapitel drei beschrieben.

30. Sie wird in komplexen hierarchischen Strukturen immer übersehen.

31. Der Name dieser Mission wird aus Gründen der Diskretion zurückgehalten.

32. Ich habe einmal mit einem Evangelisten gearbeitet, der das ständig tat. Sein Mangel an administrativen Fähigkeiten verursachte oft Chaos. Gott, barmherzig wie immer, würde ihm aus der Patsche helfen und dann würde er sagen: "Siehst du, ich hatte die ganze Zeit recht." Er machte mich fast wahnsinnig.
33. Blanchard behauptet, die Forschung zeige, dass dies nicht stimmt. Menschen arbeiten oft härter für Anerkennung als für Geld. One Minute Manager. S.3
34. Blanchard, Kenneth. One Minute Manager. Berkley Publishing: Berkley, CA, 1984.
35. Als Christen wissen wir, dass alle Lügen ernst gemeint sind. Wir verwenden diesen Ausdruck nur aus Bequemlichkeit.
36. Die Encyclopedia Britannica definiert NOETIC als: "F. NOEIN zu denken. F. NOOS mind." Encyclopedia Britannica, Computer Edition, 2001 Suchkriterien, "noetic".
37. "Das Vermögen, wahrzunehmen und zu verstehen." Thayer's Lexicon. Archa Publishers: Lafayette, IN, 1979 S. 429
38. Ein Beispiel für diese Verwendung durch einen Theologen ist John Frame, In Defense Of God's Creation. Internet-Seite: [http://www.theocentric.com/original articles/creation.html](http://www.theocentric.com/original%20articles/creation.html).
39. Paulus riet Titus, die Kreter zurechtzuweisen. Diese Kultur hatte offenbar einen Ruf für fleischliches Verhalten. Manche Kulturen brauchen eine strengere Behandlung als andere. Andere sind weniger konfrontativ und wir müssen für diesen Unterschied sensibel sein.
40. Das Thema Gemeindegewalt ist für den Kurs Ekklesiologie vorgesehen. Dieses Kapitel geht eher in die Richtung der Seelsorge.
41. Schaeffer, Francis. Wahre Spiritualität. Tyndale Publishers: Wheaton, Il, 1971 S.83, 85
42. Nach der Heiligen Schrift müssen Gemeinden von Zeit zu Zeit Disziplin gegen ein Mitglied anwenden. Das kann Zurechtweisung, das Verbot des Abendmahls für diese Person oder sogar Exkommunikation beinhalten. (Eine detaillierte Studie über Gemeindegewalt ist die Domäne eines Kurses über Ekklesiologie).
43. Sanders bringt diesen Punkt in Spiritual Leadership, S.121-126, deutlich zum Ausdruck
- 44 Aus Antagonisten in der Gemeinde von Haughk. Ein Großteil dieses Kapitels enthält Ideen, die in diesem Buch zu finden sind, das ein MUSS für jeden Gemeindeleiter ist.
45. Der griechische Begriff für spalterisch in diesem Vers, HERETIKOS, kann auch jemanden bedeuten, der einer falschen Lehre folgt. Thayer's Lexicon. Archa Publishers: Lafayette, IN, 1979 S. 132
46. Der griechische Begriff NOUTHESIA kann auch "ermahnen" bedeuten. Louw und Nida, Nr. 33.321
- 47 Haughk schlägt sogar vor, dass Sie die Zeit und den Ort, den sie vorschlagen, trotzdem ändern sollten, um die Botschaft zu senden, dass Sie derjenige sind, der die Kontrolle hat.
48. Haughk hat gute Ratschläge, wie man das mit der Kirchenmitgliedschaft angehen kann. Das Buch ist eine sehr empfehlenswerte Lektüre.

49. Für Situationen, die nicht gutartig sind, wie z.B. Verhandlungen mit schwierigen oder sturen Menschen, ist Frys Getting to Yes das beste verfügbare Buch. Wenn Menschen das Gefühl haben, mit Ihnen im Wettbewerb zu stehen und um jeden Preis "gewinnen" zu müssen, macht das Verhandlungen fast unmöglich. Fry geht einen Schritt zurück und arbeitet daran, wie man sie aus dem Wettbewerbsmodus heraus in die Zusammenarbeit mit Ihnen bringt, um ein gemeinsames Problem zu lösen.

50. In ihrem Buch "The Power of Nice" machen Janowski und Shapiro die geschickte Bemerkung: "Menschen, die Feuer mit Feuer bekämpfen, enden in der Regel mit Asche." S.15.

51. Wissenschaftler erkennen dies als die "induktive" Methode des Schlussfolgerns.

52. Das ist ein Grund, darauf zu achten, dass Sie Ihren Gemeindevorstand nicht mit Geschäftsleuten überladen. Siehe Handbuch für Leiterschaft, Teil 1.

53. Beachten Sie, dass er sich an das Gremium der ordinierten Ältesten wendet, die seinen Dienst genehmigt haben. Sein Appell richtet sich nicht an eine Abstimmung in der Gemeinde.

54. Dieses Buch ist hilfreich für viele Lebenssituationen, nicht nur im kirchlichen Kontext.

55. Im Judo nimmt man den Angriff und lenkt ihn um, indem man die Aggression gegen den verbalen Angreifer wendet.

56. Auch hier gehen wir von der Falschheit der Anschuldigung aus, zusammen mit der fehlenden Autorität des Kritikers, solche Anschuldigungen zu machen.

57. Andererseits, wenn er sachkundig über das Thema sprechen kann, sollten Sie ihm vielleicht zuhören. Denken Sie daran: Wir gehen hier davon aus, dass der Angreifer unangemessen kritisch ist.

58 Wir gehen hier immer noch davon aus, dass wir es mit einem gewohnheitsmäßigen Kritiker zu tun haben und nicht mit einem gewöhnlichen Kirchenmitglied, das sich Sorgen um den Zustand der Kirche macht.