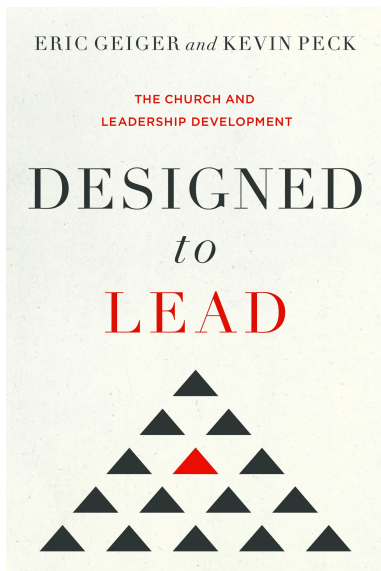


Designed to Lead

Eric Geiger und Kevin Peck, 2016



Die Kirche ist der natürliche Ort, wo Menschen zu Leadern ausgebildet werden zur Ehre Gottes und zur Verbreitung des Evangeliums. Dabei gilt: Führung ohne Gott kann kein echtes Aufblühen bringen.

William Temple sagte: «Die Kirche ist die einzige Gesellschaft, die für den Nutzen jener existiert, die nicht zu ihr gehören.»

In Matthäus 28,19–20 heisst es: «Darum gehet hin und lehret alle Völker: Tauft sie auf den Namen des Vaters und des Sohnes und des Heiligen Geistes und lehret sie halten alles, was ich euch be-

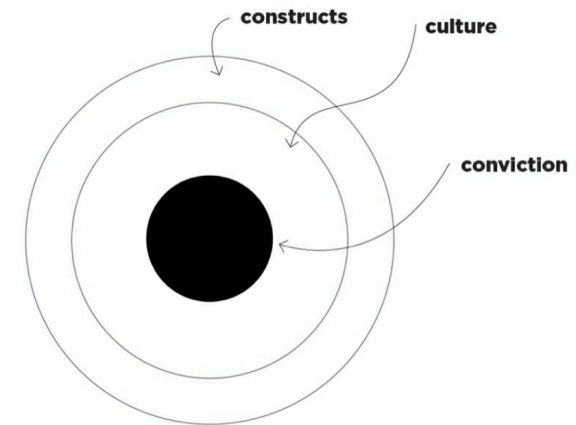
fohlen habe.» Das bedeutet, dass die Kirche dazu bestimmt ist, Menschen zu Jüngern zu machen, die fähig sind, andere zu führen und zu entwickeln.

Der natürliche Ort der Führungsentwicklung ist die Kirche. Das Wort Leader oder Leiter kommt aus dem proto-indo-europäischen Wort leit oder leith, was verlassen/sterben bedeutet (S. 13). Das Vorbild des Leaders, der aus der Kirche kommt, ist einer, der sich selber abstirbt, damit andere aufblühen können. Echte Leader führen nicht für sich selbst, sondern für andere. Unser ultimatives Vorbild Jesus wusch schliesslich seinen Jüngern die Füsse (Johannes 13).

Dass die Kirche sich der Förderung von Leadern verschreiben sollte, liegt daran, dass niemand eine grössere Mission hat als die Kirche, keine grössere Verheissung und keinen grösseren Lohn: ewiges Leben.

1 Was fehlt?

Damit die Kirche zu einer Organisation wird, die gute Leader ausbildet, muss sie drei Dinge haben: Überzeugung, Kultur und Strukturen.



Kirchen, die ständig starke Leader hervorbringen, haben eine starke Überzeugung, dass es wichtig ist, Leader auszubilden, sie haben eine gesunde Kultur in der Führungsentwicklung und sie haben sinnvolle Strukturen, die es möglich machen, dass systematisch und mit Absicht Menschen zu Leader werden.

Überzeugung ist eine von Gott initiierte Leidenschaft, die die Verantwortlichen und die ganze Kirche antreiben. Damit aus einer Kirche Leader herauskommen, braucht es brennende Begeisterung, sonst wird die Entwicklung von Leadern keine Realität werden – es gibt schliesslich immer genügend Anderes zu tun.

Die Kultur sind die geteilten Glaubenssätze und Werte, die das Verhalten einer Gruppe von Menschen antreiben. Eine Leadership-Kultur ist mehr als eine Idee oder ein Programm.

Strukturen (wegen der Alliteration im Buch constructs genannt) sind Systeme, Prozesse und Programme, in denen Leader ausgebildet werden. Strukturen stellen die Verwirklichung der Überzeugung sicher.

Es gibt da ein paar Stolperfallen:

Strukturen ohne Überzeugung führen zu Gleichgültigkeit. Wenn Menschen eingesetzt werden, um Lücken zu füllen in den Programmen der Kirchgemeinde, zeigt das, dass keine Überzeugung für die Entwicklung von Leadern vorhanden ist.

Strukturen ohne Kultur führen zu Erschöpfung. Ohne die (schwierig zu definierende) Kultur der Leiterförderung werden Menschen durch Programme geschleust und Leiterförderung wird zu einem weiteren Punkt auf der To-do-Liste.

Überzeugung ohne Strukturen führt zu Frust. Ohne Strukturen bleibt die Überzeugung Wunschdenken. Eine Vision ohne Strategie bleibt eine schön bemalte Wandtafel mit guten Ideen, die niemals Wirklichkeit werden.

Den Zusammenhang sieht man gut an der Geschichte von Mose und Josua: im einen Fall die Überzeugung für die Leiterförderung, im anderen Falls sieht man, wozu der Mangel an Überzeugung führt.

Mose, so wird es im Buch Exodus sehr klar, baute Josua gezielt auf. Josua war dabei, als Gott die beiden Tafeln mit den zehn Geboten bekam (2. Mose 24,13), er war dabei, als Mose die beiden Tafeln zerdepperte aus Wut über das Volk (2. Mose 32,17–19), er blieb immer bei der Stiftshütte/dem heiligen Zelt (2. Mose 33,11). Im Moment, als Mose starb, war Josua bereit, das Volk zu führen.

Das Erbe von Josua ist traurig. Im Buch Richter wird über sein Ende berichtet:

Richter 2,8 Da starb Josua, der Sohn Nuns, der Knecht des HERRN, als er hundertzehn Jahre alt war.

9 Und sie begruben ihn im Gebiet seines Erbteils in Timnat-Heres auf dem Gebirge Ephraim, nördlich vom Berge Gaasch.

10 Als auch alle, die zu der Zeit gelebt hatten, zu ihren Vätern versammelt waren, kam nach ihnen ein anderes Geschlecht auf, das den HERRN nicht kannte noch das Werk, das er an Israel getan hatte.

11 Da taten die Israeliten, was dem HERRN missfiel, und dienten den Baalen

12 und verließen den HERRN, den Gott ihrer Väter, der sie aus Ägyptenland geführt hatte, und folgten andern Göttern nach von den Göttern der Völker, die um sie her wohnten, und beteten sie an und erzürnten den HERRN.

Josua selber war ein absolut integrier Mensch und Führer, man findet aber keinen einzigen Bericht, in dem er in irgendjemanden investiert hätte.

Leiterförderung muss also aus Überzeugung betrieben werden. Wie merkt man, dass es eine Überzeugung ist? Wenn man ohne nicht leben kann. Die meisten Pfarrer haben die Überzeugung, dass Jesus das Zentrum des Christentums ist – wenn ihnen jemand eine besser bezahlte Stelle anbieten würde, an der sie aber nicht über Jesus reden dürften, würden sie ablehnen. Das ist Überzeugung.

Die meisten Kirchen sind *nicht* davon überzeugt, dass sie Leader aufbauen müssten, sonst würde die Kirche global anders aussehen. Die meisten Pfarrerinnen und Pfarrer haben gelernt, ihre Arbeit zu tun, ohne Menschen zu Leadern auszubilden.

Wenn eine Kirche eine Kultur der Leiterförderung hat, kommt diese aus der Überzeugung. Leader sind verantwortlich für die Kultur in ihrer Kirche. Spätestens nach fünf Jahren kann sich ein Pfarrer nicht über die Kultur seiner Kirchgemeinde beklagen – die Kultur ist zu diesem Zeitpunkt längst ein Resultat seiner Führung.

Peter Drucker sagte: «Die Kultur isst die Strategie zum Frühstück auf.»

Jethro kritisierte Mose hart in 2. Mose 18, als er ihn besuchte. Er solle nicht das ganze Volk richten, sondern das Rechtswesen sinnvoll strukturieren:

2. Mose 18,21 Sieh dich aber unter dem ganzen Volk um nach redlichen Leuten, die Gott fürchten, wahrhaftig sind und dem ungerechten Gewinn feind. Die setze über sie als Oberste über Tausend, über Hundert, über Fünfzig und über Zehn,

22 dass sie das Volk allezeit richten.

Ebenso interessant ist, was Mose *nicht* abgeben soll:

2. Mose 18,19 Aber gehorche meiner Stimme; ich will dir raten, und Gott wird mit dir sein. Vertritt du das Volk vor Gott und bringe ihre Anliegen vor Gott

20 und schärfe ihnen die Satzungen und Weisungen ein, dass du sie lehrst den Weg, auf dem sie wandeln, und die Werke, die sie tun sollen.

Er soll für das Volk beten, ihnen immer wieder klar machen, um was es geht, also ihnen Klarheit vermitteln über ihre Identität (schärfe ihnen die Satzungen und Weisungen ein), sie den Weg und die Werke lehren, also den Auftrag und die Mission vor Augen halten – und eben: Leader einsetzen (2. Mose 18,21).

In einer gesunden Kultur wissen die Leute, wer sie sind, was sie zu tun haben, und es werden Leader aufgebaut. Die Geschichte von Jethro spielte sich übrigens ab, noch bevor Gott die Zehn Gebote gab.

In einer gesunden christlichen Kultur werden Menschen immer wieder daran erinnert, dass sie, von Christus erlöst, zur königlichen Priesterschaft Gottes gehören (1. Petrus 2,9).

Die Kirche hat, wenn die Theologie recht hat, eine klare Mission: Die Erlösung durch Christus soll auch andere Menschen erfassen.

Eine starke Kultur hängt an einer starken Mission: Dafür sind wir da (um das Heil Gottes in unsere Dörfer zu tragen), das machen wir gemeinsam.

Klar ist: Diese Kultur durchdringt eine Kirche, wenn es Menschen gibt, die aus Überzeugung diese Mission verkünden und vertreten. Und in dieser Kultur geht es gar nicht anders, als dass weitere Leader aufgebaut werden.

Paulus sagt zu Timotheus: «Und was du von mir gehört hast durch viele Zeugen, das befiehl treuen Menschen an, die tüchtig sind, auch andere zu lehren.» (2. Timotheus 2,2)

Interessant an dieser Anweisung ist die Reihenfolge der Themen: Timotheus soll nicht grossartige Leader suchen und sie dann «treu machen», sondern er soll treue Menschen finden und sie dann ausbilden.

Das biblische Modell von Führung ist «finde die Zuverlässigen und Treuen, die fähig sind»/«finde die Zuverlässigen und Treuen und bilde sie aus», nicht «finde die Fähigen, und bringe ihnen Zuverlässigkeit und Treue bei». Letzteres ist manchmal schneller, kann aber, wie man immer wieder sieht, massive Konsequenzen haben, wenn Kirchenmenschen implodieren/nach einem Skandal gehen müssen.

Integrität ist drinnen, Fähigkeit draussen, nicht umgekehrt. Übrigens hat auch nicht-kirchliche Forschung ergeben, dass die Integrität der obersten Führungsriege zunehmend wichtiger wird im Vergleich mit den Wirtschaftszahlen.

Eine gesunde kirchliche Leitungskultur hat eine starke Identität, ein klares Gefühl für die eigene Mission und zielt darauf, integre und von Gott geprägte Menschen zu Leadern aufzubauen.

In der Geschichte von Jethros Besuch bei Mose sieht man, wie wichtig Strukturen sind: Vorher herrschte Chaos: Alle warteten darauf, dass Mose endlich Zeit für sie hätte, nun herrscht Klarheit und ein klares Rechtssystem.

Als Mose dieses System einführte, wurde nicht nur seine eigene Last leichter, es war auch besser für die Leute: Sie konnten jetzt ihren Rechtsfall innert nützlicher Frist vor eine zuständige Person bringen.

Leiterförderung geht nicht ohne Strukturen. Wenn eine Kirche diese Strukturen einführt, dient sie nicht nur sich selber, sondern baut Menschen auf, die dann ihre Fähigkeiten auch in der Familie, in der Arbeit und in der Gesellschaft einsetzen können.

Überzeugung (Conviction)

2. Heiliger Grund und heilige Wirkung: Die Leiterüberzeugung

Der Kirche geht es nicht gut. Viele Kirchgemeinden sind nicht gesund, und die meisten haben keinen Plan, wie sie Menschen ausbilden könnten. Laut einer Studie aus den USA haben weniger als 25 Prozent der Kirchenverantwortlichen einen Plan, wie sie Leader aufbauen könnten.

Ursache und Wirkung hängen im Leben immer wieder zusammen. Im kirchlichen Leben gibt es das auch: Wenn wir in der Kirche die Ausbildung der «Heiligen» (sprich der Gläubigen) zur heiligen Ursache machen, wird die Wirkung eine gesunde Kirche sein. Es geht hier nicht nur um Korrelation, sondern um Kausalität. Das sagt auch Paulus in Epheser 4,11–13, wo es über Christus heisst:

11 Und er selbst gab den Heiligen die einen als Apostel, andere als Propheten, andere als Evangelisten, andere als Hirten und Lehrer,

12 damit die Heiligen zugerüstet werden zum Werk des Dienstes. Dadurch soll der Leib Christi erbaut werden,

13 bis wir alle hingelangen zur Einheit des Glaubens und der Erkenntnis des Sohnes Gottes, zum vollendeten Menschen, zum vollen Maß der Fülle Christi,

Mit anderen Worten: Wenn die Verantwortlichen die «Heiligen» ausbilden, entsteht eine gesunde Kirche.

In Epheser 4 finden wir die einzige Stelle, in der das Wort Hirte auf einen Menschen angewendet wird; sonst redet das Neue Testament von Ältesten und Bischöfen. Es ist ironisch, wenn in der Kirche die Hirten/Pastoren/Pfarrer die Gemeinde nicht «zurüsten zum Werk des Dienstes», sprich zu Leadern aufbauen.

Es gibt die typische Art, wie in der Kirche gearbeitet wird, und es gibt die biblische Art, wie in der Kirche gearbeitet werden sollte.

Üblicherweise werden in der Kirche Hirten angestellt (Pastoren/Pfarrer), die dann den Werk des Dienstes tun, sprich den Leib Christi bauen (in der Diktion von Epheser 4). Das heisst, Pfarrer werden angestellt, um der Gemeinde zu dienen.

Laut Epheser 4 sollte das anders gehen: Die Hirten sollten die Leute in der Gemeinde dazu ausbilden, einander zu dienen und die Gemeinde aufzubauen.

Das Wort Klerus kommt vom griechischen Wort für Erbteil, zu dem laut 1. Kolosser 1,12 alle Menschen berufen sind:

«Sagt Dank dem Vater, der euch tüchtig gemacht hat zu dem Erbteil (kleros) der Heiligen im Licht.»

Das Wort Laie kommt von Laos (griechisch «das Volk»). Laut 1. Petrus 2,9 gilt für alle in der Kirche:

Ihr aber seid ein auserwähltes Geschlecht, ein königliches Priestertum, ein heiliges Volk, ein Volk zum Eigentum, dass ihr verkündigen sollt die Wohltaten dessen, der euch berufen hat aus der Finsternis in sein wunderbares Licht.

In der Bibel gilt der Klerus (das Erbteil) allen Gläubigen, und Laos wird für alle in der Kirche gebraucht.

Die Trennung von Klerus und Laien kann sich also schlecht auf das Neue Testament berufen.

Dass viele Pfarrerinnen und Pfarrer keine Leader aufbauen, kann auch an einem Bedürfnis nach Jobsicherheit liegen, an dem Stolz auf die eigene Ausbildung, an einem götzenmässigen Bild, das man vom Beruf des Pfarrers hat.

Aber auch aufseiten der Kirchgemeinden gibt es oft wenig Verständnis, zum Beispiel aus Unwissenheit. Darum müssen Pfarrer die Kirchgemeinde immer wieder erinnern, dass sie alle Priester sind. Denn: Für die Kirchgemeinde ist es angenehm, wenn die Pfarrerin die Arbeit tut und man sich zurücklehnen kann. Faulheit und Selbstbezogenheit helfen ebenfalls nicht.

Die Betonung der gemeinsamen Aufgabe hat umgekehrt viele Vorteile: Wer die Kirchgemeinde an die gemeinsame Aufgabe erinnert, verringert die Gefahr von Uneinigkeit und tut etwas für die Gemeinschaft. Ebenso wird der Tendenz der Spaltung der Wirklichkeit in einen heiligen Sonntag und einen weltlichen Montag verringert.

Wenn wir die Mitglieder der Kirchgemeinde in ihrer Leitungsbegabung fördern, tun wir übrigens auch etwas für unser Dorf/für das Quartier.

3. Führung im Bilde Gottes

Das Beispiel Amazon zeigt: Wir dürfen Produktivität nie höher gewichten als die Menschen und die Gesundheit nicht der Effektivität opfern.

In der Schöpfungsgeschichte wird Adam eingesetzt als der, der sich vervielfältigt und «herrscht», sprich Sorge trägt zur Schöpfung, den Tieren und alle Geschöpfen, und das alles zur Ehre Gottes. Dieser Auftrag wurde nie aufgehoben: Wir sollen Verantwortung übernehmen und uns vermehren.

Ab Kapitel 3 von Genesis wird dann beschrieben, wie alles schief ging. Von da an gab es immer noch den Willen, zu herrschen, aber nicht mehr das richtige Ziel, zu dem hin geführt werden soll. Das hat viele Menschen dazu gebracht, Führung überhaupt zu hinterfragen. Und es stimmt natürlich, dass Führer viel Elend über die Erde gebracht haben.

Was dabei vergessen geht: Die Passivität von Adam in Genesis 3 war das Problem, nicht etwa Aggression: Er unternahm nicht, als Eva überlegte, ob sie von der Frucht essen will.

Führung ist mächtig, darum muss sie mit grosser Sorgfalt ausgeübt werden. Viel Leadership-Literatur fragt nie danach, was sich wohl Gott unter Führung vorstellen würde.

In der Bibel geht es bei Führung um die Ehre Gottes, vielen Leadern geht es um sich selbst.

Was christliche Leader also machen sollten: Sie sollten Gottes Ehre widerspiegeln (als begnadigte Sünder leben), sie sollen sich vervielfältigen und eine Umgebung schaffen, in der andere aufblühen können.

Gott kümmert sich stärker um die persönliche Heiligung der Leader als um seine Fähigkeit zu leiten. Warum? Weil Gott niemanden braucht, um glücklich zu sein.

In biblischen Verhaltenslisten werden für Leader unterschiedliche Begriffe wie Diakone oder Ältesten gebraucht. Was allen gemeinsam ist: Es wird vor allem nach einem göttlichen Charakter gefragt (z. B. In 1. Timotheus 3,2–13).

Das Warum und das Wie ist viel wichtiger als was wir anführen. Wenn wir Leader aufbauen, müssen wir diesen Punkt betonen: Es geht zuerst um persönliches, geistliches Wachstum (und natürlich um den Auftrag), erst dann um die konkrete Aufgabe.

Wie Adam bekommt auch Abraham den Auftrag, sich zu vervielfältigen und ein Segen für alle Menschen zu sein. Der gleiche Auftrag geht dann viele Jahrhunderte später an die Jünger im «Missionsbefehl» in Matthäus 28,16–20.

In all diesen zentralen Geschichten der Bibel sollen Menschen führen und ein Segen sein für die Welt.

Christliche Führung unterscheidet sich von anderer guter Führung durch den Auftrag, ein gutes Bild des unsichtbaren Gottes abzugeben, ein Segen zu sein und Gottes Ehre zu dienen. Das soll dadurch geschehen, dass wir eine Kirche bauen, in der Menschen aufblühen können, Heil erleben und Frieden erlangen.

4. Führung für das Reich Gottes

Unser Auftrag ist es, Menschen in das Reich Gottes zu führen, in den Bereich, in dem Gottes Liebe herrscht. Wir führen andere in die Herde des grossen Hirten.

Wer den Missionsbefehl erfüllen will, muss Menschen nicht nur in die Nachfolge von Jesus führen, sondern sie auch zu Leadern ausbilden, die wiederum andere zu Jüngern von Jesus machen können.

Charles Spurgeon sagte: «Jeder Christ ist entweder ein Missionar oder ein Hochstapler.» Die Aufgabe der Leader in der Kirche ist es, Menschen zu Missionaren auszubilden. Das geht nicht ohne den Heiligen Geist.

Wenn wir Menschen zu Leadern ausbilden, müssen wir auf beides achten: dass sie sinnvoll mit den Ressourcen umgehen, also gute Manager sind, und dass sie «Kulturschaffende» sind, also eine Umgebung schaffen, in der sich Menschen wohlfühlen und das Evangelium sich ausbreiten kann. Das gilt für das Führen in der Kirche, wie in Firmen, in Regierungen oder in gesellschaftlichen Gruppen.

Die Leader können sich bewusst sein: Sie prägen die Kultur einer Organisation stärker als jeder andere Einfluss. Auch in Firmen und Verwaltungen können christliche Leader Qualitäten wie Vergebungsbereitschaft, Mitgefühl und dienende Führung verkörpern.

Für Leader in der Kirche gelten folgende Kriterien: Leader müssen charakterlich vorbildlich sein. Das heisst nicht perfekt, es heisst, dass sie bereit sind, zu bereuen und um Vergebung zu bitten. Dann müssen Leader über die Lehre wachen. Das neue Testament warnt immer wieder vor Menschen, die andere Lehren in die Kirche tragen (zum Beispiel Paulus im Galaterbrief). Leader müssen sich auch um die Schafe kümmern. In der Kirche gibt es viele Egomanen auf der Kanzel. Wir müssen aber Leader aufbauen, denen es um die Gemeinde geht, nicht um sich selbst. Schliesslich sollen wir Menschen aufbauen, die sich um die weltweite Mission kümmern. Jesus ist schliesslich gekommen, um das zu suchen, das verloren ist.

Kultur (Culture)

5. Theologie der Kultur

Am Ende des Tages verhalten sich Menschen entsprechend ihren grundlegendsten Überzeugungen.

Bei der Kultur einer Kirche reicht es nicht, das anzusehen, was man auf Papier lesen kann und auch nicht so sehr, was man sehen kann, sondern es gilt, zu den unsichtbaren und tiefsten Annahme der Gemeinde zu gelangen.

Bei der Kirchenkultur geht es um drei Kategorien:

1. Die Realitäten der Schöpfung. Von den Grundlagen der Existenz aus bauen wir ein Verständnis für unsere Existenz auf: wie Wahrheit erkannt werden kann, wie Zeit und Raum funktionieren, solche Fragen.
2. Der Haushalt Gottes. Wie sehen wir uns als lokale Kirchgemeinde, wer gehört dazu, wie verhalten wir uns gegenüber anderen Kirchen? Das prägt das Verhalten der Kirchenmitglieder.
3. Die Mission Gottes. Wozu hat Gott die Kirche eingesetzt, wie verhalten sich Kirche und «Welt», was ist der Auftrag der Kirche?

Zu 1: Bei den grundlegenden Wirklichkeiten der Schöpfung glaubt die Kirche daran, dass in der Bibel die grundlegenden Wahrheiten Gottes zu finden sind. Die Kirche hat nicht die Wahrheit der Bibel zu beurteilen, sondern alles andere aufgrund der Bibel zu beurteilen. Dass sich Gott in der Schrift offenbart hat, treibt eine Kirche an, die Leader ausbildet. Es geht von innen nach aussen.

Eine Kirche wird Leader ausbilden, wenn sie sich klar macht, dass unser Leben auf der Erde kurz ist und das nächste Leben lang. Wenn Jakobus 4,14 wahr ist («Was ist euer Leben? Dunst seid ihr, der eine kleine Zeit bleibt und dann verschwindet.»), dann entsteht automatisch ein Sinn der Dringlichkeit. Auch wie man über Raum nachdenkt, prägt die Kultur: Wenn das Kirchengebäude ein heiliger Ort ist im Unterschied zur profanen Welt, werden Leader für diesen Ort ausgebildet. Wenn sich die Kirche an dem Missionsbefehl ausrichtet und an der Apostelgeschichte, geht die Mission Gottes vom Tempel aus in alle Welt. Der Glaube, dass Gottes Geist in dieser Welt wirken will durch Christenmenschen, treibt eine Kirche an, Leader auszubilden.

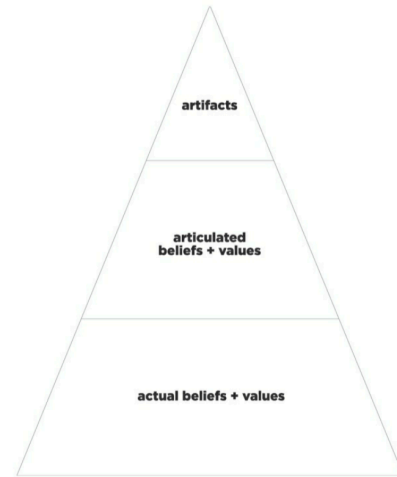
Wie eine Kirche über das Menschsein denkt, spielt ebenfalls eine Rolle. Wer wie Paulus glaubt, dass Menschen unter die Sünde verklavt sind und durch den Glauben an Jesus Christus frei werden, wird ein Gefühl der Sendung in diese Welt und ihren Menschen entwickeln.

Wer wie das Neue Testament glaubt, dass wir unbedingt auf Gottes Geist und die Gemeinschaft angewiesen sind, wird auch entsprechend die Menschen lehren und ausbilden. Dieser Glaube wird auch zu einem egalitären Führungsmodell führen: Es gibt keine wichtigeren und weniger wichtigen Positionen in der Kirche, wir alle brauchen Gottes Geist und einander. Und alle Christen sind auf dem Weg der Heiligung.

Zu 2: Der Haushalt Gottes zeichnet sich aus durch Einheit. Es geht um die Kirche, also um mehr als um mich, es geht um die Ehre und das Reich Gottes. Wir sind auf der einen Seite Erben mit Christus zusammen, auf der anderen Seite Botschafter an Christi statt (2. Korinther 5,11–21).

Die Kirche ist der Leib Christi; Christus ist das Haupt, und wir gehören untrennbar zusammen; jeder muss seine Rolle ausfüllen. Eine starke Gruppenidentität ist wichtig für das Aufbauen von Leadern.

LAYERS OF CHURCH CULTURE



Wer von Christus ergriffen ist, sieht die Kirche anders an: Er gehört zur Kirche und er hat Verantwortung für die Botschaft und für die Gemeinschaft. Die Kirche ist nicht für mich da, sondern ich diene Christus, wenn ich der Gemeinde diene.

In der Kirche regiert nicht eine Schicht von Menschen, sondern Christus ist der Herr der Kirche. Gleichzeitig sind wir einander verantwortlich, und die, die Verantwortung tragen, haben den Auftrag, Menschen näher zu Gott zu bringen. Das braucht Führung.

Zu 3: Die Mission Gottes will seine Ehre ausbreiten. Es geht um Gott in der Kirche, nicht um Einzelpersonen. Das führt dazu, dass immer neue Menschen in die Verantwortung gezogen werden und die Alten zurückstehen und Macht/Ehre abgeben können.

Die Kirche tritt der Mission Gottes bei, wenn sie das Verlorene sucht und rettet (Lukas 19,10). Es geht darum, Menschen zu Jüngern zu machen. Das geht nur, wenn das Evangelium aus der Kirche in die Welt geht, es geht nur, wenn immer mehr Menschen Verantwortung übernehmen.

Wenn wir die Kultur einer Kirche so prägen wollen, dass sie Leader ausbildet, müssen wir die grundlegenden theologischen Überzeugungen kultivieren. Theologie und Kultur hängen stärker zusammen, als es viele Kirchen gerne hätten.

6. Die Kultur verändern

Die meisten heutigen Häuser werden mit Stahlbeton gebaut. Man sieht den Stahl im Beton nie, aber ohne diesen Stahl würden die Häuser zusammenfallen. So ist es auch mit der Kultur.

Kirchenkultur hat (Grundlage: Edgar Schein) drei Schichten. Die tatsächlichen Glaubenssätze, die formulierten Glaubenssätze und deren Ausdrücke (Artifakte).

Laut Jim Collins in «Built to Last» («Immer erfolgreich») haben visionäre Firmen eine extrem starke innere Überzeugung, und diese Überzeugung wird permanent wiederholt.

Nicht alles, was mit Worten ausgedrückt wird, wird auch geglaubt, aber alles, was wirklich geglaubt hat, findet auch Ausdruck. Die Babylonier unterwies die nach Babylon verschleppten Juden in ihrer Kultur und Sprache (s. Daniel 1,4).

Kirchenkultur findet Ausdruck in sichtbaren Handlungen: Wie man sich verhält, wie man miteinander umgeht, wie man vorgeht, um etwas zu tun. Kirchengebäude und Angebote sind ebenfalls Ausdruck von Kultur. Gleichzeitig prägen diese Ausdrücke von Kultur die Kirche.

Wer in einer Kirche aufgewachsen ist, die grosszügig und freundlich war, wird sich in einer anderen Lebensphase in einer Kirche wohlfühlen, die ebenfalls freundlich und grosszügig ist.

Man muss diese Schichten verstehen, um eine Kultur zu prägen. Es ist schneller, einen ungewünschten Ausdruck von Kultur anzusprechen und zu korrigieren, aber nur das Verhalten anzusprechen, reicht nicht. Solange nicht alle drei Schichten angesprochen werden, wird sich das unerwünschte Verhalten immer wieder einstellen.

Eine ungesunde Kultur ist wie Fieber: Ausdruck der Krankheit, nicht die Ursache des Problems. Ungesunde Kultur entsteht, wenn die ausgedrückten Überzeugungen nicht mit den wirklichen Überzeugungen übereinstimmen. Wenn in einer Kirchgemeinde die tiefsten Überzeugungen inkompatibel sind mit der Zukunftsvision der Leitung der Kirchgemeinde, dann muss man bei den Überzeugungen unterhalb der Oberfläche ansetzen.

Es gilt, gute, gut im christlichen Glauben verankerte Überzeugungen immer und immer wieder zu predigen und mit Beispielen zu illustrieren (in den Beispielen zeigen sich dann ja diese «Artifakte»), um die tatsächlichen Überzeugungen einer Kirchgemeinde zu prägen.

Kultur ist nicht nur eine Frage von «was wir sagen» und «was wir tun», sondern ein Ausdruck von «was wir wirklich glauben» und «was uns wirklich wichtig ist». Letzteres wird immer gewinnen gegenüber den ausgedrückten Glaubenssätzen («was wir sagen»).

Ein Beispiel: Wenn jemand vom allgemeinen Priestertum redet, aber das Pfarramt hoch hält und niemand anders aufbaut, dann wird sich die Kultur des Pfarramts durchsetzen.

Wenn eine Kirche glaubt, dass wir schon ok sind, wie wir sind, und dass Gott das auch ok findet, wird wenig Feuer entstehen, wenig Begeisterung und wenig Engagement für die Kirche als der Ort, wo Rettung und Lebensveränderung geschieht. Der ausgedrückte Wille zur Leiterförderung ohne das Erleben von Gottes Gnade und Liebe, die in der Kirche erlebbar wird, wird wohl keinen grossen Sinn ergeben.

Entsprechend wird es nicht sinnvoll sein, Kirchgemeinde-Programme von anderen Kirchen eins zu eins zu übernehmen. Angebote sind «Artifakte».

CULTURAL FOUNDATIONS: WHAT'S AT STAKE?

| ASSOCIATED CONVICTION | DESIRED EXPRESSIONS | DEVIANT EXPRESSIONS |
|------------------------------|---|---|
| <i>realities of creation</i> | trust in God's Word urgency + risk honor + humility | opinionated + subjective apathetic + low priority on training powerless, elitist, or harsh |
| <i>household of God</i> | oneness ownership accountability | loveless duty + grumbling service indifference + transactional domineering or unchallenging |
| <i>mission of God</i> | devotion multiplication | inward-focused + self-protecting manipulation + selfishness |

Um eine Kirchenkultur zu ändern, braucht es vielleicht als Start eine Umkehr des Leaders.

Den Ausdruck der Kultur zu sehen, ist relativ einfach. Von dort aus muss man tiefer graben. Vom Verhalten auf der Grafik rechts kann man schliessen, in welchem Bereich die ausgedrückte Überzeugung nicht mit der wirklichen Überzeugung übereinstimmt.

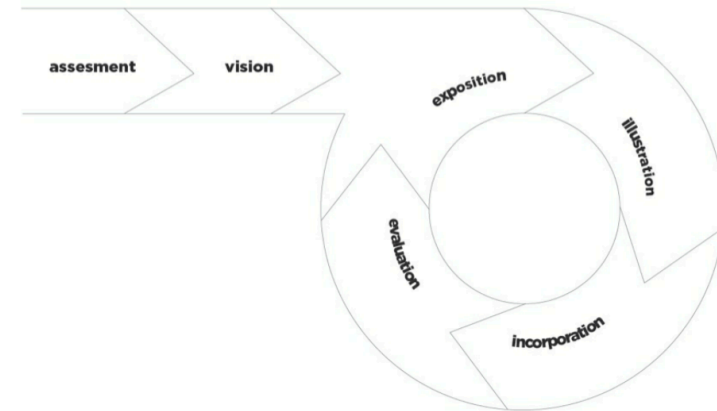
Man sollte sich bewusst sein: Es gibt wenig Schwereres, als die Kultur einer Organisation zu ändern.

Um eine Kirchenkultur zu ändern, sollte man sich an John Kotters Buch «Leading Change» orientieren. Interessanterweise stimmt das Buch Nehemia stark mit Kotter überein – obwohl es 2500 Jahre oder so älter ist. Kotters acht Schritte:

1. Schaffe einen Sinn der Dringlichkeit. Das Problem muss beschrieben und angeprangert werden. Ein Wandel ist dringend.
2. Bilde eine führende Koalition. Es braucht ein Team, um etwas zu ändern.
3. Entwickle eine Vision und eine Strategie. Eine starke Vision zieht Menschen an und treibt Handlungen an.
4. Kommuniziere die Vision. Es reicht nicht, von der Vision zu sprechen. Die führende Koalition muss die Vision leben/für die Vision leben.
5. Befähige andere zum Handeln. Es gilt, Menschen in die Verantwortung zu ziehen und Hindernisse für sie aus dem Weg zu räumen.
6. Erziele kurzfristige Erfolge. «Schnelle Erfolge bestärken die Gläubigen, überzeugen die Zweifler und verwirren die Kritiker.» (William Bridges) Wer erste Leader aufbaut, kann sie ins Schaufenster stellen und die Leute sehen lassen, was los ist.
7. Konsolidiere Verbesserungen und produziere mehr Wandel. Eine Änderung/Verbesserung führt zur nächsten.
8. Verankere neue Ansätze in der Kultur. Es gilt nicht, eine neue Kultur zu schaffen, um Änderungen vorzunehmen, sondern Veränderungen zu machen, um eine neue Kultur zu schaffen.

Nehemia erbt eine Kultur der Gleichgültigkeit und sozialen Ungerechtigkeit. Er konfrontierte die Leute mit seinen Beobachtungen, baute die Stadtmauer wieder auf, behob soziale Ungerechtigkeit und richtete die Menschen wieder auf Gott aus.

MANAGING CHURCH CULTURE



Es gilt also, Menschen Gelegenheit zu geben, etwas Praktisches zu tun, was der gewünschten neuen Kultur entspricht, und gleichzeitig permanent zu erklären, warum man tut, was man tut. Das richtige Handeln muss den richtigen Überzeugungen entsprechen.

Wichtig ist weiter, die Kirchgemeinde immer wieder zu Christus und zur Bibel zurückzuführen, zu zeigen, was Erlösung bedeutet und wie sie sich auswirkt im Leben von Menschen. Damit prägen wir die Kultur der Kirchgemeinde.

Um zu erkennen, ob wir eine gesunde Kultur der Leiterförderung haben, sollten wir **erfassen**, welche Werte tatsächlich ausgelebt werden: Welche Geschichten werden erzählt, was wird gefeiert, was wird geduldet?

Die bestehenden Werte, die hilfreich sind – auch Werte, die früher einmal wichtig waren und an die man anknüpfen kann –, sollten wir feiern und verstärken. Die ungesunden Werte sollte man ansprechen und aushungern lassen. Man kann keine Hors-sol-Werte implementieren, sondern muss von dem Vorhandenen ausgehen und das weiterentwickeln.

Anknüpfend an das Bestehende ist es nun Aufgabe der Führung, eine **neue Vision** zu entwerfen, die in einer biblischen Überzeugung gründet. Die Gemeinde muss hören, dass es ihre Aufgabe ist, Menschen zu Jüngern zu machen.

Es gehört zu den Aufgaben der Führung, die Gemeinde zur Busse zu führen, um danach eine neue Richtung einzuschlagen.

Vom nächsten Stadium an, von der Darlegung (Exposition), über die Bebilderung (Illustration) zur Einarbeitung (Incorporation) und Evaluation läuft der Prozess zirkulär.

Von der **Darlegung** an müssen neue, gute Kulturelemente in die bestehenden gesunden Elemente eingearbeitet werden. Für eine Kirche ist die Darlegung der biblischen Botschaft zentral; es ist das Mittel, mit dem Gott schon immer an den Menschen arbeitet.

Neben der Lehre (der Darlegung) muss die neue Kirchenkultur **illustriert** werden. Es braucht neue Geschichten, es braucht «Heldinnen» und «Helden», die einen Wert verkörpern. Wenn wir die Bibel ernst nehmen, sind auch Geschichten über die «Bösen», über Übeltäter nützlich (eher als Typus denn als konkrete Personen).

Die Einarbeitung einer neuen, gesunden Leiterinnenförderungs-Kultur geschieht, indem Strukturen und Systeme eingeführt werden. Darum wird es in den nächsten Kapiteln gehen.

Schliesslich muss **ausgewertet** werden, was geschehen ist: Wie viele Missionare wurden ausgesandt, wie viele Menschen sind Pfarrerinnen und Pfarrer geworden, wie viele neue Verantwortungsträger haben wir aufgebaut?

Führungspersonen müssen sich sehr gründlich mit der Kultur beschäftigen, sonst ist die ganze Arbeit umsonst.

Strukturen (Constructs)

Es gibt verschiedene Meinungen in der Frage, was zuerst kommt: Überzeugungen oder Handlungen. Oder kommt sogar zuerst Kultur?

Die Autoren sind überzeugt: Zuerst kommen Überzeugungen, aber erst konkrete Strukturen sind ein Ausdruck einer guten Kultur, und Strukturen prägen eine Kultur.

7. Nachfolge und Leiterförderung (Discipleship and Leadership Development)

Für Jesus liessen sich schlichte Nachfolge und Leiterförderung nicht von einander trennen. Wobei man Leiterinnenförderung schon als fortgeschrittene Unterweisung in der Nachfolge ansehen kann.

In der Bibel sieht man bewusste Leiterförderung. Von Josua liest man zum ersten Mal, als er das Heer in einer Schlacht anführen soll (2. Mose 17,9), Elia wurde von Gott beauftragt, Elisa als Nachfolger auszubilden (1. Könige 19,16). Paulus zog Timotheus bewusst nach (2. Timotheus 2,2).

Wenn man die «Karriere» von Jesus auf dieser Welt anschaut, war sie nicht besonders erfolgreich; er starb einen Verbrechertod, und dann war er nach der Auferstehung durch die Himmelfahrt plötzlich weg.

Aber Jesus hatte viel investiert in die Jünger.

Jesus lebte zu einer Zeit des Rabbi-Schüler-Modells. Dieses wurde dann von dem Modell der Versorger-Kirche abgelöst. Die Gemeinde wurde dazu bestimmt, religiöse Güter zu konsumieren.

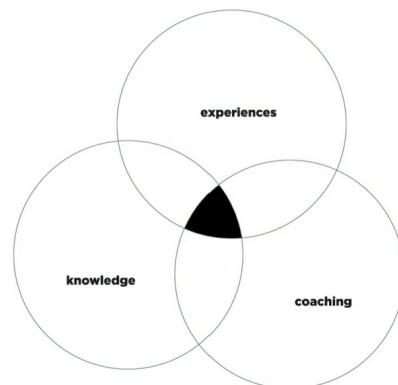
Luther sprach vom allgemeinen Priestertum, Anfang des 21. Jahrhunderts fingen manche Pfarrer an, zu sagen, dass jeder eine Kleingruppe/einen Hauskreis leiten kann. Allerdings gehört mehr dazu, ein Hirte zu sein für eine Gruppe von Menschen, als einen angenehmen Raum für den Austausch zu bieten. Eigentlich geht es auch in Hauskreisen nicht um Konsum (einer angenehmen Stimmung zum Beispiel), sondern um die Entwicklung von Menschen. Und letztere dauert lange. Wer Führungsfähigkeiten aufbauen will, muss viel investieren.

Nur durch vertiefte Nachfolge werden Menschen zu Leadern, die dienen und zum Segen für andere werden. Ohne vertieften Glauben wird Leiterinnenförderung zur reinen Vermittlung von Fachkönnen. Das Herz wird aber nicht verwandelt.

Wenn Kompetenz und Fähigkeit die Charakterbildung überholen, droht der Fall des Leaders. Die häufig geforderten emotionale Intelligenz und Integrität entsprechen ziemlich genau der Frucht des Geistes von Galater 5,22.

Christen wachsen in geistlicher Reife, wenn sie die Wahrheit Gottes in einer lernbereiten Haltung ausleben. Leader werden entwickelt, wenn Wissen, Erfahrung und Coaching zusammenkommen.

Jesus lehrte seine Jünger – oft in einem Setting, in dem er sie lehrte und die Leute zuhören durften (und nicht umgekehrt), zum Beispiel in Lukas 12.



Jesus liess die Jünger immer wieder bewusst selber Erfahrungen machen. Sie wurden beauftragt, die fünf Brote und zwei Fische zu verteilen (Markus 6,41).

In Lukas 9–10 sendet Jesus die Jünger in mehreren Etappen aus, um selber Erfahrungen zu machen, anschliessend coacht er sie.

Wenn wir junge Leader ausbilden, geht es um diese drei Themen: Wissen vermitteln, Erfahrungen machen lassen und Rückmeldungen geben (coachern).

Das heisst, wir brauchen klare Inhalte, die wir ihnen vermitteln. Welche Kompetenzen müssen sie lernen? Das Wissen sollte dabei Kopf, Herz und Hand umfassen.

Dann müssen sie Gelegenheit haben, das Wissen anzuwenden. Wo können sie Aufgaben übernehmen, die ihrer Reife angemessen sind? Existiert eine Kultur des «Neue Leiter Nachziehen» in allen Gruppen?

Schliesslich brauchen neue Leader Rückmeldungen zu ihrem Einsatz, um wachsen zu können. Reflektieren wir immer wieder mit ihnen das Geschehene? Reden wir immer wieder darüber, warum wir das alles machen?

8. Leitungen und Pfade (Pipelines and Pathways)

Leader werden nicht geboren, sie werden gemacht. Und sie werden gemacht wie alles andere: durch harte Arbeit. Vince Lombardi

Führungsfähigkeiten sind zu 60 bis 70 Prozent in jedem anderen Kontext anwendbar (laut «The Leadership Code» von Dave Ulrich, Norm Smallwood und Kate Sweetman). Das heisst: Wenn wir Leader für die Kirche ausbilden, entwickeln wir Menschen, die allen Sphären des Lebens führen können.

Es gibt fünf wichtige und übertragbare Züge der Führung:

der Strategie, die Ausführende, der Talent Manager, die Menschenentwicklerin und die persönliche Fertigkeit (Integrität, ein Mensch von Charakter sein).

THE LEADERSHIP CODE



Der Führungs-Charakterzug Menschenentwicklung (Human Capital Developer) besagt: Es gehört zum Leader-Sein integral dazu, andere zu Leadern auszubilden. Dabei ist es das, was vielleicht am anstrengendsten ist: Es gibt wenig direkten Erfolg zu sehen, es braucht Zeit und Energie. Dafür braucht es einen systematischen Ansatz, sonst fährt dieser Charakterzug ins Nirgendwo.

Was auch immer einer Kirche wichtig ist, wird in einem System erfasst. Ohne System ist jede Vision einfach Wunschdenken. Systeme helfen auch, die Kultur zu formen.

Es braucht eine Leadership Pipeline, eine Führungsröhre. Die Entwicklung geht von der Selbstführung (in einer Gruppe sein), zum Führen von anderen (eine Gruppe führen), zum Führen von Leadern (Hirte oder Coach einer Gruppe von Leader sein) zum Führen des Ganzen.

Dave Ferguson hat in seiner Kirchgemeinde, einer grossen Kirchgemeinde mit mehreren Ablegern, folgende Leadership Pipeline etabliert:

- Führungslehrling (Leader in Ausbildung)
- Leader (von zehn Personen)
- Coach (Leader von maximal fünf Leadern)
- Angestellter (Leader von maximal zehn Coaches)
- Campus Pastor/Kirchgemeinde-Gründer (Leiter der Angestellten)

Mit einem solchen System ist jederzeit klar, was der nächste Schritt ist. Es legt den Fokus auch auf die Reproduzierbarkeit, auf den Aufbau der Nachfolge in jeder Rolle.

Eine Leadership Pipeline hilft den coachenden Personen, sich auf die Entwicklung der Menschen zu fokussieren und nicht nur auf die Rolle, die diese Person gerade inne hat.

Wenn eine Leadership Pipeline funktioniert, werden plötzlich Bereiche/Gruppen vermehrt, unter Umständen sogar multipliziert.

Um eine Leadership Pipeline aufzubauen, sind zwei Dinge nötig: Absicht und Intensität. Ohne Absicht entstehen keine Leader, es braucht Überzeugung und bewusstes Arbeiten, und man muss die Ausbildung mit grossem Einsatz vorantreiben, der nicht nur laut, sondern ausdauernd ist.

Bevor man an die Arbeit geht, sollte man den Boden genau untersuchen: Wie viele Führungsebenen gibt es in den verschiedenen Gruppen? Wie heissen die Ebenen in den verschiedenen Gruppen? Kann man eine einheitliche Sprache entwickeln? Und wie sieht es mit den Rollen der Ebenen aus?

Für das Planen braucht es Folgendes:

Kompetenzen identifizieren. Die Autoren haben sieben Kompetenzen definiert:

1. Nachfolge: theologisches und geistliche Entwicklung
2. Vision: eine erwünschtes Zukunftsbild zeichnen können
3. Strategie: einen Plan haben für das Zukunftsbild
4. Zusammenarbeit: Fähigkeit, mit anderen zusammenzuwirken
5. Menschen entwickeln: zum Wachstum von anderen beitragen
6. Verwaltung: gut umgehen mit den Ressourcen, für die man verantwortlich ist
7. Aufgabenspezifische Fähigkeiten (Buchhaltung, musikalisches Können)

Diese Kompetenzen sollen jetzt für jedes Führungsniveau beschrieben werden. Die Kompetenz Zusammenarbeit zum Beispiel wächst mit jedem Niveau:

Niveau 1 (Freiwilliger Mitarbeiter): Kann mit anderen zusammenarbeiten

Niveau 2 (Leader): Kann durch andere arbeiten

Niveau 3 (Abteilungsleiter): arbeitet durch Teams

Niveau 4 (HauptpfarrerIn): arbeitet durch Schlüsselleader

Nun gilt es, zu beschreiben, welches Training welche Mitarbeiterin auf welcher Stufe erhalten soll, welche Erfahrung sie hilfreich prägen sollen und wie das Coaching geschehen soll.

Diese Definitionen helfen beim Feedback-Geben. Rückmeldungen geben ist nicht sehr verbreitet in Kirchen, weil man nett sein will, aber die Autoren sagen: Was grausam ist, ist kein Feedback geben.

Wenn alles definiert ist, gilt es, dieses System bei den Leadern einzuführen. Das braucht Zeit und muss eingeübt werden.

Die Kommunikation über das neue System muss klar sein und sorgfältig. Das Ziel ist es, Menschen mit ihren Fähigkeiten zu entwickeln, nicht zwingend, dass sie eine Stufe höher kommen in der Pipeline. Es gibt Menschen, denen es wohl ist auf ihrer Stufe und die nicht woanders hin wollen. Das ist zu respektieren.

Übergänge müssen sorgfältig gestaltet werden, weil die Aufgaben ändern, wenn man nicht mehr selber eine Kleingruppe leitet, sondern eine Gruppe von Kleingruppen-Leitern.

Speziell wenn grosses Wachstum entsteht, muss man der Versuchung widerstehen, Menschen eine Stufe der Entwicklung überspringen zu lassen.

Schliesslich muss man die Arbeit evaluieren. Das natürliche Bild ist das einer Pyramide: Nicht jede/jeder will bis zur obersten Stufe steigen; vielen ist es irgendwann wohl dort, wo sie gerade sind.

Wenn die Leadership Pipeline aber an einer Stelle verstopft ist, muss man genauer hinschauen. Ebenso, wenn viele Menschen an der gleichen Stelle aussteigen. Bekommen sie nicht genügend Rückmeldung? Ist die Stimmung schlecht?

In der Leadership Pipeline geht es um die ganze Kirche, der Pfad (Pathway) ist der Weg der Entwicklung des einzelnen Menschen innerhalb der Leadership Pipeline.

Es gilt bei der Entwicklung von Menschen, ihnen kein Menu vorzusetzen: Hier alle Angebote, die wir haben, entscheide dich für eines, wo du mitarbeiten willst. Viel besser ist es, ihnen eine Karte mit einer Route vorzulegen: Was die Kirche tut, will die Menschen auf sehr überlegte Weise auf den Weg zu grösserer Reife im Glauben führen.

Kirchen mit der Menu-Mentalität zeigen, was alles möglich wäre und lässt die Leute allein, Kirchen mit Karten-Mentalität gehen mit den Menschen mit auf dem Weg, den die Karte zeigt.

9. Weitergegangen

Eine Kirche wird nicht einfach so in Richtung von Leiterförderung treiben, sondern es geht umgekehrt: Ohne bewusste Anstrengung wird man sich weg von der Entwicklung von Leadern bewegen. Es gibt immer viel zu tun in der Kirche, und die Verantwortlichen stehen in der Gefahr, in der Kirche zu arbeiten, statt an den Leadern zu arbeiten.

Es gibt vier Gefahren in uns, die destruktives Verhalten fördern: Kontrollbedürfnis, Bedürfnis nach Anerkennung, Macht und Komfort. Diese vier Dingen behindern auch die Leiterinnenförderung.

Die Kultur muss konstant gepflegt werden. Drei Fragen helfen, die Kultur zu sehen: Was wird gefeiert? Für was wird gebetet? Was wird finanziert? Gerade letzteres ist ein guter Ansatzpunkt, um von aktuellen Werten zu den erwünschten Werten zu gelangen. Dann braucht es viel Überzeugung, Geduld und Ausdauer.

Im Appendix werden viele Bibelstellen aufgeführt, in denen Jesus seine Jünger ausbildete.