



Evangelischer  
Gemeinschaftsverband  
**Hessen-Nassau e.V.**

Norbert Held

## **„Weidet die Herde Gottes“**

**Vom Dienst der Leitung und der Leitung der Dienste**

**Bericht des Inspektors**

vorgelegt zur

Delegiertenversammlung

am 29. Sept. 2012

in Niederaula

**GEMEINSAM FREIHEIT LEBEN**



# Inhalt

---

## Einleitung

<b>1. Lust auf Leitung</b>	<b>5</b>
a) Vorstand oder Leitungsteam	6
b) Teamsprecher/in oder Gemeindeleiter/in	6
c) Leitung einfordern – und anerkennen	7
<b>2. Geistlich leiten</b>	<b>8</b>
a) Definitionen	8
b) Kennzeichen Geistlicher Leitung	9
<b>3. Aufgaben der Leitung</b>	<b>12</b>
a) für die Ziele sorgen	13
b) für die Menschen sorgen	14
c) für die Ergebnisse sorgen	15
<b>4. Das Miteinander im Verband</b>	<b>15</b>
- Vorstandsziele „vernetzt und kompetent unterwegs mit dem Evangelium“	
- Schritte und Angebote	
o Das Miteinander in der DV (DV unterwegs)	
o EGHN-Vorstand: gemeinsame Sitzungen mit den Ortsvorständen	
o Vorsitzendengespräche	
o Leiterschaftsforum	
o Gemeindebesuchswoche (Visitation)	
<b>5. Aus der Praxis</b>	<b>18</b>
a) Leiten in Beziehung	18
- Vorstand und Mitgliederversammlung	
- Die Jungen und die Alten	
- Ehrenamtliche und Hauptamtliche	
- Männer und Frauen	
b) Werkzeuge für das Leitungshandeln	<b>22</b>
- Sitzungen leiten	
Anzahl und Rhythmus, Sitzungsleitung, Tagesordnung, Orga, Protokoll, Abstimmungen, Formen	
<b>Abschluss</b>	<b>25</b>
Literaturhinweise	<b>26</b>
<b>Anhang</b>	
• Projekt „Begleitete Vorstandsarbeit im EGHN“	
• Veränderungen bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern	
• Statistik zu Mitgliedern, Besuchern und Spenden	

## Einleitung

**Liebe Delegierte unseres Verbandes,**

**liebe Schwestern und Brüder,**

in meinem diesjährigen inhaltlichen Bericht zur Delegiertenversammlung greife ich in Absprache mit dem Vorstand des EGHN ein Thema auf, welches uns vielfältig bewegt und an vielen Stellen unserer Arbeit (ausgesprochen oder unausgesprochen) auf der Tagesordnung steht. Es geht um das Thema „Leitungsverantwortung“. Der Dienst der Leitung ist einer der zentralen und unverzichtbaren Dienste in jeder Gemeinschaft oder jedem Bezirk und auch insgesamt für uns als Gemeinschaftsverband. Wenn dieser Dienst ausfällt oder schlecht wahrgenommen wird, wird es nahezu unmöglich sein, die Aufgaben, die der Gemeinde Gottes übertragen sind, auszufüllen.

Wir haben uns im Vorstand für dieses Thema auch deshalb entschieden, weil wir damit in unserem derzeitigen Thema „Gemeindeverständnis im EGHN“ bleiben. Auch in diesem Prozess wurden, wenn auch bisher eher am Rande, die Fragen der Leitungsverantwortung angesprochen. Nun befinden wir uns gerade in einer spannenden Phase dieses Prozesses. Noch ist für mich nicht klar erkennbar, wie dieser Prozess ausgehen wird. Zurzeit liegt den örtlichen Vorständen ein Papier vor, in dem die Ergebnisse einer ersten Beratung in den Vorständen zusammengefasst sind. Bis zum 1. Advent sollen nun die weiteren Beratungen in den Leitungsgremien vor Ort stattfinden und mit einem Votum an den Ak Theologie zusammengefasst werden.

- Werden sich genügend Vorstände mit dieser zweiten Vorlage befassen und ihre Beobachtungen und Erkenntnisse einbringen?
- Oder werden einzelne Gemeinden aus dem Prozess aussteigen, weil sie nichts von den Beratungen erwarten, oder die Fragen für sich als geklärt ansehen, oder ohnehin ihre Entscheidungen getroffen haben, oder ...?
- Wird es im AK Theologie und im Vorstand gelingen, eine neue Vorlage zu erstellen, die für unsere gemeinsame Arbeit im EGHN förderlich ist?

Im Mai kommenden Jahres sind wir dann als Delegiertenversammlung gefragt, unsere Leitungsverantwortung für diesen Verband wahrzunehmen. Gelingt uns in diesem Gremium gemeinsam geistliche Leitung?

Was wird am Ende stehen: ein Konsenspapier, in dem jede/r seine Sicht von Gemeinde wiederfindet, dass aber niemand herausfordert? Oder schaffen wir eine Zielbeschreibung, die alle mitnimmt auf einen Weg zur gemeinsamen Gestaltung unseres Auftrages?

Vielleicht ahnen Sie, was ich erhoffe und befürchte.

An diesem aktuellen Beispiel wird deutlich, dass Geistliche Leitung ganz praktisch und konkret auch unser Thema als Delegiertenversammlung ist. Unsere Satzung<sup>1</sup> hat diesem Gremium eine hohe Verantwortung für die Leitung des Verbandes auf-

---

<sup>1</sup> § 9: Delegiertenversammlung: (1) Oberstes Entscheidungs- und Aufsichtsorgan des Verbandes ist die Delegiertenversammlung. (9) Der Delegiertenversammlung obliegt: 1. die geistliche Ausrichtung des Verbandes, 2. ...

getragen. Dabei haben wir schon in der Vergangenheit gelegentlich gemerkt, dass uns diese Verantwortung für die gemeinsame Ausrichtung des Verbandes nicht immer leicht fällt: persönliche und örtliche Interessen sind nicht immer in Einklang zu bringen mit den gemeinsamen Zielen der Verbandsarbeit. Aber genau diese Verantwortung ist uns gemeinsam aufgetragen.

## **1. Lust auf Leitung – ein paar Beobachtungen**

Unter dem Motto „Lust auf Leitung“ hat der Vorstand des EGHN im Winter 2005/2006 „Regionale Tage für Leitungsverantwortliche im EGHN“ durchgeführt. In vier Regionen kamen Leitungsverantwortliche an jeweils einem Samstag zum Austausch und zur Schulung zusammen. Das Gespräch über die Leitungsverantwortung, sowie Begleitung und Beratung der Leitungsverantwortlichen stand im Mittelpunkt dieser Tagesseminare. Es gab offensichtlich viele positive Rückmeldungen aus den Orten zu dieser „Tournée durch den Verband“. Bis heute höre ich gelegentlich davon und das Motto „Lust auf Leitung“ hat nach wie vor einen positiven Klang. Aus verschiedenen Gründen konnte die Verabredung, diese Veranstaltung in zwei bis drei Jahren zu wiederholen nicht verwirklicht werden. Dennoch sind einzelne Anregungen aus diesen Begegnungen, bewusst oder unbewusst, umgesetzt worden. So finden inzwischen regelmäßig ein bis zwei Sitzungen des Vorstandsvorstandes in Bezirken stand, mit einer Begegnung mit dem örtlichen Vorstand. Ebenso ist die Herbst-DV von Neukirchen weg jeweils in einen Bezirk verlagert worden. Unwissend, dass im Rahmen von „Lust auf Leitung“ Einführungstage für neue hauptamtliche Mitarbeiter/innen im Gespräch waren, haben wir vor zwei Jahren mit einem positiven Echo die Startertage (Anfang Sept. in Neukirchen) eingeführt, um die Mitarbeiter/innen, die neu in den Dienst oder in den Verband kommen mit unserer Arbeit vertraut zu machen und ihnen den Einstieg zu erleichtern. Von weiteren Plänen und Vorhaben (Vorsitzendentreffen, Leiterschaftsforum, etc.) werde ich später noch berichten<sup>2</sup>.

„Lust auf Leitung“ gibt es aber nicht ständig und überall.

Bei meinen Besuchen in den einzelnen Gemeinschaften und bei Mitarbeitern begegnet mir auch viel „Unlust auf Leitung“ oder „Frust mit Leitung“.

Um von vorneherein keine überhöhten und unrealistischen Erwartungen aufkommen zu lassen, will ich gleich deutlich sagen: Leitung darf auch Spaß machen – aber sie muss es nicht. Das Kriterium von guter Leitung ist nicht, dass es den Leitungsverantwortlichen gut geht, sondern dass Ziele und Ergebnisse erreicht werden. „Nicht die Arbeit, die Ergebnisse sollen Freude machen“.<sup>3</sup>

Die angesprochene Unlust lässt sich an mancherlei Anzeichen erkennen. Es gibt offensichtlich in der Vergangenheit und Gegenwart unserer Arbeit durchaus Erfahrungen und Entwicklungen, die Leitung unnötig schwer und mühevoll machen.

---

<sup>2</sup> S. Pkt. 4 ab Seite 16

<sup>3</sup> F. MALIK, Führen Leisten Leben; „Freude oder Ergebnis“, S. 90 ff

### **a) Vorstand oder Leitungsteam**

Schon seit vielen Jahren lässt unsere Satzung<sup>4</sup> den Bezirken und Ortsgemeinschaften / Stadtmissionen die Freiheit, anstelle eines Vorstandes auch ein Leitungsteam zu bilden. Konkret wird dann lediglich nur ausgeführt, dass in diesem Fall ein Teamsprecher zu benennen ist. Ermöglicht wurde diese Strukturänderung sicherlich vor allem auf Grund des Gedankens, die Teamarbeit zu fördern<sup>5</sup>, Hierarchien zu mindern und es so manchen Menschen zu erleichtern, Verantwortung zu übernehmen.

In der Folge hat diese Strukturänderung hier und da aber dazu geführt, die Anforderungen an die Vorstandsarbeit zu senken und „die Latte für die Mitarbeit tiefer zu legen“. Diese Beobachtung bedeutet natürlich nicht, dass diese Annahme jedem Leitungsteam entgegengebracht werden sollte.

Kritisch zu sehen ist es jedoch, wenn wegen fehlender Bereitschaft, Leitungsverantwortung zu übernehmen, auf die zu Recht zu stellenden Erwartungen an geistliche Leitung verzichtet wird. Um den hohen Erwartungsdruck zu mildern, wird in der Folge dann auch der Vorstand in Leitungsteam umbenannt. Die Sorge für einen geordneten Dienstplan und die Verwaltung der bestehenden Arbeit bleiben dann häufig als einzige Aufgaben noch übrig. Der ursprünglichen Intention für die Einführung von Leitungsteams entspricht dies jedoch nicht.

Vielleicht als Gegenbewegung lässt sich in den letzten Jahren vereinzelt auch wahrnehmen, dass sich Vorstände wieder in „Ältestenrat“ (o.ä.) umbenennen. Damit wird zunächst einmal völlig angemessen ausgedrückt, dass sich die geistliche Leitung einer Gemeinschaft an den ntl. Aussagen zum Dienst der Ältesten zu orientieren hat. Gelegentlich besteht dabei jedoch die Gefahr, dass in einer allzu idealistischen Weise die „Latte so hoch gelegt wird“, das selbst bewährte und erfahrene Mitarbeiter sich abwenden.

### **b) Teamsprecher/in oder Gemeindeleiter/in<sup>6</sup>**

Eine ähnliche Problematik deutet sich in der unklaren Bezeichnung und Kompetenz der jeweiligen Vorsitzenden an. Mit der Bezeichnung „Teamsprecher“ wird einer Fokussierung auf eine einzelne Leitungsperson, die für alle und alles verantwortlich zu sein hat, gewehrt. Andererseits wird mit der gleichen Bezeichnung aber gelegentlich auch jegliche Führungsverantwortung verweigert und die Aufgabe auf eine reine Moderationstätigkeit beschränkt.

Anders verhält es sich mit der inzwischen weniger gebräuchlichen Bezeichnung „Gemeindeleiter“. Damit kann im Anschluss an ntl. Aussagen<sup>7</sup> eine besondere geistliche Leitungsverantwortung gegenüber der gesamten Gemeinde und dem übrigen Vorstand bezeichnet werden. Zugleich führen aber die zum Teil überhöhten und undefinierten Erwartungen an den Gemeindeleiter in der Vergangenheit dazu, dass heute immer weniger Menschen bereit sind, diese

---

<sup>4</sup> Die §§ 12 und 13 bedürfen bei Gelegenheit einer Überarbeitung, da sie grundsätzlich vom „Bezirk“ als der entscheidenden Untergliederung ausgehen.

<sup>5</sup> s. HNGV, Leitbild 2000, Melsungen 1994, S. 31

<sup>6</sup> Im Weiteren verzichte ich in der Regel auf die Nennung beider Geschlechter; Frauen und Männer sind in gleicher Weise gemeint.

<sup>7</sup> z.B.: Apg. 14,23; 1.Tim.5,17; Tit.1,5;

Aufgabe zu übernehmen. So lässt sich dann manchmal die Beobachtung erklären, dass etliche Mitarbeiter bereit sind, das Amt des „2. Vorsitzenden“ zu übernehmen, aber nicht das des Vorsitzenden. Zumeist ist das dann eine Absage an das Amtsverständnis und die Amtsführung früherer Vorgänger. Damit einher geht die (oft unausgesprochene) Erwartung, die Aufgaben des Vorsitzenden konkret zu definieren und zugleich zu begrenzen.

Insgesamt bin ich skeptisch, ob die Bezeichnung „Gemeindeleiter“ unserem Selbstverständnis in der Gemeinschaftsbewegung angemessen ist. Ich gehe vielmehr davon aus, dass die Aufgabe der Gemeindeleitung weniger von einem Einzelnen wahrgenommen, sondern von einem gewählten (berufenen) Kreis von mehreren Menschen verantwortet wird. Eine Überhöhung des einen „Gemeindeleiters“ tut in der Regel weder dem Einzelnen noch der gesamten Gemeinde gut.

### c) **Leitung einfordern aber auch anerkennen**

Meiner Einschätzung nach haben wir in unseren Gemeinschaften weniger das Problem, dass die Leitung durch die dazu Berufenen von der übrigen Gemeinde nicht eingefordert würde. Interessanter Weise wird selbst häufig in den Gemeinschaften, die sich bewusst gegen eine Gemeindeleitung und für ein Leitungsteam entschieden haben, die Wahrnehmung von Leitungsverantwortung eingefordert.

Schwieriger wird es dann, wenn Leitungsgremien das tun, wozu sie da sind, nämlich leiten. Dann wird schnell deutlich, dass die Kunst, es allen Recht zu machen selbst in der Gemeinschaftsarbeit nicht umsetzbar ist<sup>8</sup>.

Wenn ich es recht sehe, gibt es jedoch eine zunehmende Diskrepanz zwischen der Forderung, Leitung wahrzunehmen und der Bereitschaft, Leitung dann auch anzuerkennen. „Geistliche Leitung kann ebenso gefürchtet wie ersehnt werden“.<sup>9</sup> Das mag viele Gründe haben.

Positiv daran ist, dass Leitungspersonen einerseits gefordert sind, ihre Entscheidungen nachvollziehbar zu begründen und andererseits auf Vertrauen angewiesen sind und sich zugleich darum bemühen müssen. Eine „Amtsautorität“ gibt es selbst in unserer Gemeinschaftsarbeit nur sehr bedingt.

Kritisch will ich aber anmerken, dass der Individualismus unter uns eine größere Rolle zu spielen scheint, als uns lieb ist und wahrscheinlich auch, als wir wahrhaben wollen. In der Postmoderne ist von der Akzeptanz von Leitung eher weniger auszugehen. Leitungsentscheidungen sind dann richtig und werden angenommen, wenn sie sich mit meiner Erkenntnis decken; sonst sind sie für mich nicht relevant – nach diesem Prinzip geht es leider allzu oft. Es werden dann die besonderen Situationen und Erfahrungen einer Gruppe oder eines Kreises beschworen oder die spezielle Sicht und Geschichte eines Mitarbeiters ins Feld geführt.

Als Delegiertenversammlung oder als Verbandsvorstand geht es uns da ähnlich wie den örtlichen Vorständen auch. Problematisch empfinde ich es vor allem, wenn schon im Vorfeld einer möglichen Entscheidung m.E. leichtfertig mit

---

<sup>8</sup> HNGV, Leitbild 2000, S. 31

<sup>9</sup> P. BÖHLEMANN / M. HERBST, Geistlich leiten, S. 31

Konsequenzen gespielt wird. Damit meine ich keinesfalls, dass es nicht gefordert wäre, bei unbiblischen Entscheidungen ein Veto- oder Widerspruchsrecht einzuräumen<sup>10</sup>, was wir uns ja gegenüber kirchlichen Entscheidungen auch nehmen. Soweit ich aber bisher die Arbeit überblicken kann, geht es nicht um biblisch oder unbiblisch, richtig oder falsch, sondern viel eher um Kategorien wie „besser oder schlechter“, „förderlicher oder hinderlicher“, „eher oder weniger angemessen bzw. zielführend“.

Darum will ich herzlich darum werben, dass wir als DV unsere gemeinsame Verantwortung für die Leitung des EGHN ernstnehmen und uns nicht von Einzelinteressen auseinandertreiben lassen.

## 2. Geistlich Leiten

Der Begriff der „geistlichen Leitung“ ist unter uns vielfach gebräuchlich, um die besondere Anforderung an Leitungsverantwortung im Raum von Kirche und Gemeinde zu bezeichnen. Dabei sind der Begriff und die damit bezeichneten Erwartungen an solches Leitungshandeln nicht immer eindeutig und klar erfasst. So sind mindestens auch die folgenden Missverständnisse gelegentlich anzutreffen. „Geistliche Leitung“ meine,

- dass Leitung durch Geistliche (Prediger etc.) geschieht – ein eher katholisch anmutendes Verständnis von Amtsautorität;
- dass es dabei um geistliche Themen und Anliegen gehe und organisatorische Fragen von anderen verantwortet werden;
- dass es sich um direkte Leitung durch den Geist Gottes handle, ohne menschliche Mitwirkung;
- Leitung durch Verkündigung und Gebet;

Manche andere Deutungen sind ebenfalls denkbar.

### a) Definitionen

Definitionen von „geistlicher Leitung“ finden sich in den letzten Jahren an vielen Stellen. Ich greife hier lediglich auf zwei Texte zurück, die ich hilfreich für das weitere Gespräch halte.

Der Altpräsident des Gnadauer Verbandes, Dr. Christoph Morgner bietet in seiner umfangreichen Arbeit „Geistliche Leitung als theologische Arbeit“ ausführliche Definitionen. Zunächst hält er im Fazit seines ersten großen Teiles fest: *„Geistliche Leitung versteht sich nicht als Sonderfall kirchenleitenden Handelns, dem noch andere Leitungsmodelle gleichberechtigt hinzugefügt werden könnten, sondern ist die einzig angemessene, d.h. dem Wesen der ekklesia entsprechende Weise, innerhalb der Kirche und ihrer Ortsgemeinden Regelungen zu treffen, Ordnungen zu installieren und auf diesem Wege das förderliche Miteinander der Gemeindeglieder zu gewährleisten, so dass das Gemeindeleben nach innen erbaut wird und nach außen gewinnend ausstrahlt“*<sup>11</sup>

Im Teil C: Ertrag bietet Morgner dann folgende Definition: **„Geistliche Leitung stellt einen Spezialfall geistlichen Lebens dar. Sie versteht sich als Führungstätigkeit im**

<sup>10</sup> unsere Satzung kennt das jedoch nicht, im Gegensatz zu den Kirchenordnungen

<sup>11</sup> C. MORGNER, Geistliche Leitung als theologische Aufgabe, S. 30f



**Raum der Kirche Jesu Christi infolge von Berufung. Sie vollzieht sich in theologischer Verantwortung und zielt darauf ab, alle Bereiche mit dem Evangelium von Jesus Christus zu durchdringen und zu prägen. Auf diese Weise werden Gemeinde und Kirche ‚geweidet‘, ‚erbaut‘ und zeugnisfähig erhalten“<sup>12</sup>** Die einzelnen Sätze dieser Definition entfaltet und konkretisiert C. Morgner im weiteren Verlauf seiner Arbeit. Leitend ist für ihn dabei die Entdeckung, dass geistliche Leitung nicht an Themen, Leitungsstilen oder Methoden festzumachen ist, sondern im geistlichen Leben derjenigen Personen, die zu einem Leitungsdienst berufen sind.<sup>13</sup>

Erst im vergangenen Jahr ist in Zusammenarbeit von Peter Böhlemann und Michael Herbst ein Handbuch mit dem Titel „Geistlich leiten“ erschienen. Die beiden Autoren geben eine kürzere und prägnante Definition von geistlicher Leitung: **„Geistliche Leitung ist Leitung durch den Göttlichen Geist, vollzogen in der Gemeinschaft der Heiligen durch die vom Geist eingesetzte Leitung“<sup>14</sup>**

Im Anschluss ergänzen die Autoren ihre Definition durch folgende Hinweise: *„Damit beides nicht auseinander bricht, das Handeln Gottes und das Handeln der Menschen, gehört es zu den vornehmsten Aufgaben von Geistlicher Leitung, die Verbindung zu Gott und zu den Menschen zu halten und zu fördern... Geistliche Leitung hat eine Vision von der Richtung, in der sich Kirche (Gemeinde) entwickeln wird, sie hat eine Inspiration von dem, was Gott will. Mit dieser Vision im Rücken wirkt sie in der Gemeinde selbst. Für das Neue öffnet sie Räume, befähigt Menschen zum Dienst und setzt sie dazu frei.“<sup>15</sup>*

## **b) Kennzeichen Geistlicher Leitung**

Wenn wir die verschiedenen Definitionen von Geistlicher Leitung näher anschauen, gewinnen wir einige wichtige Kennzeichen oder Qualitätsmerkmale, die Geistliche Leitung von allgemeinem Leitungshandeln unterscheiden.

### **o Geistliche Leitung geschieht in Abhängigkeit von Gott**

Das wesentliche Kennzeichen der Geistlichen Leitung ergibt sich durch den „Gegenstand“: zu leiten ist die Kirche Jesu Christi, bzw. die Gemeinde Gottes. Kirche und Gemeinde jedoch sind keine Schöpfung und Gründung von Menschen, sondern eine Stiftung Gottes. Er ist in Jesus Christus Herr und Haupt der Gemeinde (Eph.1,22; Kol.1,18). Der eigentliche Leiter der Kirche ist also Jesus Christus selbst. „Weil die Kirche allein Gott zugehört, ... darum ist sie der Verfügungsgewalt von Menschen entzogen“<sup>16</sup> Selbst wenn für die Ausgestaltung der Leitungsaufgabe allgemein anerkannte und gebräuchliche Werkzeuge und Methoden von Leitung genutzt werden (wie z.B. Sitzungen, Tagesordnungen und Protokolle) so gilt doch: Wesen, Auftrag und Ziel der Kirche sind nicht in die menschliche Verfügungsmacht gestellt. Auch wenn Kirche und Gemeinde sich selbstverständlich in zeitbedingten und säkularen Organisationsformen einer Körperschaft oder eines Vereines konstituieren, die vom Neuen Testament nicht vorgegeben sind, so bleibt dennoch gültig, dass Wesen, Auftrag und Ziel nicht zur Disposition stehen. Geistliches Leiten ist also von Christus

---

<sup>12</sup> aaO., S. 434

<sup>13</sup> aaO., S. 480

<sup>14</sup> P. BÖHLEMANN / M. HERBST, S. 22

<sup>15</sup> aaO., S. 23

<sup>16</sup> J. ROLOFF, Kirchenleitung nach dem Neuen Testament, in: Kerygma und Dogma, 42.Jhg., 1996, S. 137

abgeleitete Leitung und kann nur in Verantwortung und Abhängigkeit von ihm geschehen.

- **Geistliche Leitung braucht eine persönlich gestaltete Gottesbeziehung**  
Aus dem ersten Kennzeichen folgt, dass eine persönliche Gottesbeziehung der Menschen, denen Leitungsverantwortung übertragen wird, unverzichtbare Voraussetzung für Geistliche Leitung ist. Folglich werden im Neuen Testament Menschen, die an der Gemeindeführung beteiligt sind in besonderer Weise ermutigt und angeleitet, ihr Leben an Jesus Christus auszurichten. So verweist auch Paulus auf das Vorbild Jesu Christi, an dem er sich selbst ebenfalls orientiert: *„Folgt meinem Beispiel wie ich dem Beispiel Christi! (1. Kor. 11, 1)* So werden in den Pastoralbriefen die Maßstäbe an diejenigen, die der Gemeinde vorstehen, hoch gelegt. An ihnen lernen andere, in der Nachfolge Christi zu leben. So heißt die Herausforderung nicht in erster Linie dies oder jenes in der Gemeinde zu tun, zu fördern oder zu unterlassen. Die erste Herausforderung ist, selbst in der Nachfolge und Christusbeziehung zu bleiben. Die Fürsorge für das eigene geistliche Leben steht darum vor den Aufgaben für die Gemeinde: *„So habt nun Acht auf euch selbst und auf die ganze Herde, in der euch der Heilige Geist eingesetzt hat zu Bischöfen, zu weiden die Gemeinde Gottes, die er durch sein eigenes Blut erworben hat.“ (Apg. 20, 28)*  
Und: *„Hab Acht auf dich selbst und auf die Lehre; beharre in diesen Stücken! Denn wenn du das tust, wirst du dich selbst retten und die, die dich hören.“ (1. Tim. 4, 16)* Die Pflege des eigenen geistlichen Lebens hat Vorrang und ist unverzichtbar für die Leitungsaufgabe in der Gemeinde.
- **Geistliche Leitung ist angewiesen auf die geistlichen Gaben (Charismen)<sup>17</sup>**  
Wenn im Neuen Testament von Geistlicher Leitung gesprochen wird, dann geht es immer auch um die geistlichen Gaben (Charismen), die sich auch in den von Gott gegebenen geistlichen Ämtern (Diensten) ausprägen.<sup>18</sup>  
Das Neue Testament hat an fünf verschiedenen Stellen sogenannte Gabenkataloge, Aufzählungen verschiedener Geistesgaben.<sup>19</sup> Die Geistesgabe des „Leitens“ kommt ausdrücklich in zwei Listen vor: Röm. 12, 8 und 1. Kor. 12, 28. Die Übersetzungen variieren. Während im älteren Luthertext noch an beiden Stellen einheitlich von „regieren“ gesprochen wird, wählen durchweg alle neueren Übersetzungen verschiedene Ausdrücke.  
In Röm. 12, 8 wird der gr. Ausdruck „*prohistanænos*“ gebraucht, der so viel bedeutet wie „vor oder über (jemand oder etwas) setzen“ oder auch: „vortreten, vorstehen, regieren“.<sup>20</sup> Ursprünglich werden mit diesem Begriff Führungsfunktionen in der Armee, in Staat und Partei bezeichnet. Im NT wird er nur von Paulus verwendet.<sup>21</sup>

<sup>17</sup> Der folgende Abschnitt ist einer Bibelarbeit von N. Held entnommen, die zuerst erschienen ist in: CVJM-Gesamtverband (Hrsg.), MITARBEITERHILFE, Heft 4/98 „Leitungsverantwortung“

<sup>18</sup> Eph. 4, 11f

<sup>19</sup> Röm. 12, 6-8; 1. Kor. 12, 8-10; 1. Kor. 12, 28-30; 1. Kor. 14, 26; Eph. 4, 11-12

<sup>20</sup> L. COENEN, Art. „Presbyter“ in: Theol. Begriffslexikon zum NT, S. 1003 ff; (Brockhaus)

<sup>21</sup> weitere Erwähnung in: 1. Thess. 5, 12; Tit. 3, 8. 14; 1. Tim. 3, 4. 5. 12; 1. Tim. 5, 17

In 1.Kor.12,28 wird mit „leiten“ der gr. Ausdruck „*kybernæsis*“ (*Leitung*) wiedergegeben. Er kommt im NT mit dieser Bedeutung nur an dieser einen Stelle vor. Der Begriff stammt aus der Seefahrersprache und bezeichnet ursprünglich die Tätigkeit des Steuermannes. Plato hat diesen Ausdruck später auch auf den leitenden Staatsmann übertragen und dessen Tätigkeit damit bezeichnet.<sup>22</sup>

Die sprachlichen Beobachtungen sind für einige Ausleger der Anlass, von zwei verschiedenen Gaben zu sprechen, oder zumindest von verschiedenen Ausformungen der Gabe der Leitung. So unterscheidet z.B. Peter Wagner<sup>23</sup> die Gabe der Leitung (Röm. 12,8) von der Gabe der Organisation (1.Kor.12,28).

Wenn auch die „Gabe der Leitung“ ausdrücklich nur an den beiden angegebenen Stellen vorkommt, so haben ganz offensichtlich auch etliche andere Gaben und Dienste Anteil an der Leitung der Gemeinde. Leitungsverantwortung nehmen auch folgende Gaben bzw. Ämter war: Apostel, Lehrer, Hirten, Propheten, Bischöfe, Diakone, Vorsteher, Älteste<sup>24</sup>.

„Geistliche Leitung“ gibt es also nicht nur in einer einzigen Variante. Sie geschieht vielgestaltig, in unterschiedlichen Aufgaben und Gabenkombinationen. Sie geschieht in aller Regel plural – und nicht eigenmächtig oder eigensinnig. An der geistlichen Leitung sind mehrere beteiligt. Nicht ein „geistlicher Leiter“ leitet alle. Weil nicht einer alle Gaben hat und Dienste ausfüllen kann, die zur Leitung gehören, geschieht „geistliche Leitung“ im Zusammenwirken der verschiedenen Gaben und Kräfte.

So geschieht Ergänzung: Derjenige, der „an die Spitze tritt“ kann z.B. die strategischen Ziele Gottes mit der Gemeinde erkennen und anderen diese Vision vermitteln und sie dafür begeistern. Wiederum kann derjenige, der mit der Gabe des Steuermannes dient, sozusagen das Schiff auf Kurs halten: er behält den Überblick und das Ziel im Auge und entwickelt detaillierte Umsetzungspläne. Schließlich: derjenige mit der Gabe des Hirten dient den Mitarbeitern „auf und unter Deck“, dass keiner überfahren wird und jeder mit seinen Gaben und Fähigkeiten, aber auch Sorgen und Nöten vorkommt.

Einer allein kann kaum gleichzeitig Steuermann und Hirte sein –große strategische Ziele verfolgen und das Wohl des Einzelnen im Blick haben.

Für die Gemeinde aber ist es wichtig, dass die verschiedenen Leitungsgaben miteinander zum Einsatz kommen.<sup>25</sup>

- **Geistliche Leitung hat eine Vorstellung von dem Ziel Gottes mit seiner Gemeinde**

Bei der geistlichen Leitung geht es neben der Frage, was und wie zu leiten ist, auch um die Frage nach dem Wohin? Leitung bedeutet und erfordert, jemand

---

<sup>22</sup> L. COENEN, aaO. In Apg.27,11 und Offb.18,17 weiteres Vorkommen mit der ursprünglichen Bedeutung „Schiffssteuermann“

<sup>23</sup> C.P.WAGNER, Die Gaben des Geistes für den Gemeindeaufbau, Schriftenmissions-Verlag, Neukirchen-Vluyn, 1987

<sup>24</sup> Apg.14,23; 1.Tim.3,1-13; 1.Tim.5,17-19;

<sup>25</sup> P.BÖHLEMANN / M. HERBST beschreiben in ihrem Handbuch drei Dimensionen Geistlicher Leitung: Richtungsweisend (Visionär, Apostel), Erkenntnisleitend (Prophet, Lehrer), Personenorientiert (Hirte) und „deklinieren“ sie in die verschiedenen Leitungsaufgaben und –Anforderungen durch und übersetzen damit die Charismenvielfalt auf die geistliche Leitung. „Alle drei Dimensionen Geistlicher Leitung erfüllen (gemeinsam) die eine Aufgabe: die Verbindung zu Gott zu halten.“ (Mit Hilfe eines dem Handbuch beigelegten Fragebogen kann man seine eigene Dimension erkennen)

oder etwas, in eine zielgerichtete Bewegung zu bringen. Wer also geistlich leiten soll, muss um den Auftrag Gottes für seine Gemeinde und um das Ziel der Gemeinde wissen und damit vertraut sein. Hilfreich dafür können vielerorts Gemeindevisionen oder Leitbilder sein. Entscheidender jedoch ist, wie sie gewonnen werden: es geht dabei nicht nur um persönliche Vorstellungen und Ideen.

„Mission ist der Auftrag Jesu an seine Jüngerinnen und Jünger, das Evangelium aller Welt zu bezeugen und den Menschen Gelegenheiten zum Glauben zu geben. Die Kirche hat Teil an diesem göttlichen Auftrag, der „missio dei“. Vision im biblischen Sinn bedeutet Anschauung der Wirklichkeit Gottes. Es sind Hoffnungsbilder, die uns der göttliche Geist schenkt“<sup>26</sup>. Sie wird gewonnen aus dem Lesen und Hören auf die Heilige Schrift, dem Gebet und dem Austausch mit Schwestern und Brüdern.

#### ○ **Geistliche Leitung ist ein Dienst für die Gemeinde**

Auch und gerade im Feld von Leitung innerhalb der Gemeinde muss sich erweisen, dass die üblichen Schemata von Machtausübung im Reich Gottes überwunden sind. Das Beispiel von Jesus ist von seinen Jüngern besonders dann als Herausforderung anzunehmen, wenn sie Verantwortung in der Gemeinde übernehmen: „Ich aber bin unter euch wie ein Diener“ (Lk.22,27). Aus seinem Vorbild leitet Jesus die entsprechende Forderung für seine Nachfolger ab: „So soll es unter euch nicht sein, sondern wer groß sein will unter euch, der sei euer Diener“ (Mt.20,26-28). Das ist ein Kontrastprogramm zu dem, was gesellschaftlich üblich und anerkannt ist. C. Morgner folgert: „Jede Form von Autorität kann deshalb nur eine von Jesus abgelesene und abgeleitete Autorität sein“<sup>27</sup>.

Die Kernfrage sehen P.Böhlemann / M.Herbst darin, ob wir solche Menschen sein können, die dienen, indem sie leiten und die leiten, weil sie dienen wollen<sup>28</sup>.

Dienende Leiterschaft wird sichtbar und erkennbar an der Bereitschaft:

- selbst Leitung und Korrektur anzunehmen;
- Verantwortung mit anderen zu teilen und auch wieder abzugeben;
- Menschen zu helfen, das sie sich entwickeln und wachsen können.

### **3. Aufgaben der Leitung**

Was ist der Nutzen von Geistlicher Leitung, mögen vielleicht manche fragen. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit nenne ich einige mögliche Erkennungsmerkmale und Ergebnisse:

In einer geistlich geleiteten Gemeinschaft:

- ist das Ziel der Arbeit klar und bekannt
- geschieht Leitung transparent
- werden die der Gemeinschaft anvertrauten Aufgaben wahrgenommen

---

<sup>26</sup> P. BÖHLEMANN / M. HERBST, S. 36

<sup>27</sup> C. MORGNER, S. 20

<sup>28</sup> P. BÖHLEMANN / M. HERBST, S. 74

- wird Verantwortung geteilt
- werden Gaben entdeckt und gefördert
- wird Begleitung angenommen und gewährt
- ist geistliche Gemeinschaft erfahrbar

Auffällig ist, dass diese Ergebnisse mit der Erfüllung relativ weniger, dafür aber sehr grundsätzlicher Aufgaben erreicht werden. Es kommt nicht darauf an, eine Fülle von Aufgaben zu bewältigen, sondern die entscheidenden Aufgaben wahrzunehmen.<sup>29</sup>

Unabhängig von der jeweils besonderen örtlichen Situation und den Herausforderungen in denen eine Gemeinschaft / Gemeinde gerade steckt, sind immer die folgenden grundlegenden Aufgaben von den Leitungsverantwortlichen wahrzunehmen:

### **a) Für die Ziele sorgen**

Die Wahrnehmung dieser Aufgabe setzt voraus, dass für die Menschen, die geistliche Leitung in der Gemeinde übernehmen, die Ziele Gottes mit seiner Gemeinde bekannt sind (s.o.). Die erste Aufgabe ist also nicht, eigene Ziele zu finden oder zu entwickeln, sondern sich mit dem Wesen und dem Auftrag der Gemeinde Gottes vertraut zu machen.

Sind diese grundlegenden biblischen Aussagen über das Wesen und den Auftrag der Gemeinde Gottes in dieser Welt klar, dann ergeben sich daraus die weiteren Aufgaben der geistlichen Leitung:

- die Ziele bekannt machen und wach halten. Die gesamte Gemeinde und in besonderer Weise die Mitarbeiterschaft muss mit den Grundsatzzielen der Gemeinde vertraut sein und damit übereinstimmen. Diese Ziele geben die Richtung und auch die Prioritäten der gesamten Gemeindegemeinschaft an.
- die Ziele präzisieren. Die grundsätzlichen Absichten Gottes für seine Gemeinde müssen in konkrete, auf die derzeitige Gemeindesituation und die in der nächsten Periode erreichbaren Ziele „herunter gebrochen“ und ausformuliert werden. Das ist eine mühsame und nicht immer stressfreie Arbeit. Aber ohne eine klare Sicht davon, woran wir gemeinsam erkennen wollen, dass wir in der Ausgestaltung des gottgegebenen Auftrages vorangekommen sind, wird vieles in der Gemeindegemeinschaft der Beliebigkeit unterworfen sein. Hier entscheidet sich, was wir tun und was wir (und warum) in Zukunft sein lassen. Hilfreich erscheinen mir dabei folgende Regeln: wenige Ziele und nicht viele; wenige Ziele aber große<sup>30</sup>.
- die Ziele vereinbaren. Leider bleiben nicht selten Zieldiskussionen auf der Strecke. Sie ermüden die Leute und liefern keine Ergebnisse. Ein Grund ist häufig, dass die Ziele letztlich doch unbestimmt bleiben. Sie kommen nicht über eine allgemeine Absichtserklärung hinaus: „wir sollten in der nächsten Zeit einmal“ oder „eigentlich müssten wir“. Damit die Arbeit mit Zielen nicht im

<sup>29</sup> F.MALIK nennt in seinem Grundsatzwerk lediglich sechs zentrale „Aufgaben wirksame Führung“: für Ziele sorgen; organisieren, entscheiden, kontrollieren, Menschen entwickeln und fördern. (S.171 ff)

<sup>30</sup> „Wenige Ziele, dafür aber große – solche die ins Gewicht fallen, die etwas bedeuten, wenn sie erreicht werden. Die meisten Menschen haben zu viele, aber dafür zu kleine Aufgaben. Damit werden sie verdorben, sie kümmern vor sich hin, verzeteln sich und haben zwar viel Arbeit, aber kein Ergebnis.“ (F.MALIK, S. 181)

Sande verläuft und Menschen frustriert sollte immer gelten: Kein Ziel ohne Termin; und: Kein Ziel ohne Namen.

Geistliche Leitung hat die Aufgabe, die Gemeinde entsprechend ihrem biblischen Auftrag zu führen. Ausdrücklich möchte ich an dieser Stelle ermutigen, in den jeweiligen Gemeindeleitungen noch mal einen gründlichen Blick in diesen biblischen Auftrag zu werfen und die bisher formulierten Gemeindeziele zu überprüfen. Wenn meine Wahrnehmung nicht völlig täuscht, dann sind die hier und da formulierten „Grundwerte der Gemeinde“<sup>31</sup> vor allem von der Innenansicht auf die Gemeinde geprägt. Unser Miteinander in der Gemeinde und das was uns wichtig ist (Bibel, Gebet, etc.) finden sich hier wieder. Weithin findet jedoch unsere Stellung als Leib Christi und Präsenz Gottes in dieser Welt, und somit dann auch ein ganzheitliches Missionsverständnis der Gemeinde nur schwer Eingang in unsere Gemeindeleitbilder.

Und auch der Aspekt der weltweiten Gemeinde Jesu und die geistliche Einheit<sup>32</sup> der Kinder Gottes „hat es bei uns schwer“. So wundert es dann nicht allzu sehr, wenn Markus Weimer feststellt, dass „der Arroganzfaktor in den Gemeinden ziemlich hoch ist“<sup>33</sup>

## **b) Für die Menschen sorgen**

Neben der Zielorientierung ist die Menschenorientierung die wesentliche Aufgabe der geistlichen Leitung. In diesem Aufgabenbereich sind vor allem die Hirtenaufgaben innerhalb der geistlichen Leitung gefordert. „Die Person-orientierte geistliche Leitung stärkt die Gemeinschaft, wendet sich seelsorgerlich-diakonisch und unterstützend den Einzelnen zu und ermöglicht Beteiligung“.<sup>34</sup> Alle Ziele und Maßnahmen der Gemeindegarbeit lassen sich nur mit und nicht gegen die Menschen umsetzen.

Menschen müssen für die Mitarbeit in der Gemeinde gewonnen werden. Geistliche Leitung nimmt Menschen wahr, hilft Gaben zu entdecken, holt sie hervor und schafft Raum, diese Gaben einzusetzen. Sie misst die Aufgaben so zu, dass sie den Gaben entspricht und die Mitarbeitenden auch herausfordert. Eine unwichtige und zu kleine Aufgabe erzeugt nur Demotivation.

Menschen müssen für die Mitarbeit gefördert werden. Hier sind die unterschiedlichsten Möglichkeiten gegeben und anzuwenden: Anleitung und Begleitung gewähren, Fortbildung oder Schulung intern und extern unterstützen, Mentoring oder Coaching ermöglichen. Durch regelmäßige Mitarbeitendengespräche<sup>35</sup> nimmt die Geistliche Leitung Fürsorge wahr und drückt Wertschätzung aus. Eine mitarbeiter-spezifische Verkündigung in Mitarbeiterkreisen etc., die die Berufung vergewissert, das geistliche Leben erfrischt, Entlastung erfahrbar macht und den Auftrag wach hält, sollte ihren festen Ort in unseren Gemeinden haben, ebenso die öffentliche

---

<sup>31</sup> Auch mit anderen Überschriften

<sup>32</sup> „Setz alles daran, die Einheit zu bewahren, die Gottes Geist euch geschenkt hat“ (Eph.4,3 – NGÜ)

<sup>33</sup> Pfarrer in Radolphzell; vorher Studienleiter am Albrecht-Bengel-Haus, Tübingen; beim Innokongress (Willow) in diesem Jahr in Stuttgart; Ähnlich auch bei den Jüngern Jesu: „sie folgen dir nicht mit uns“ (Lk.9,49f)

<sup>34</sup> P. BÖHLEMANN / M. HERBST, S. 90

<sup>35</sup> Ein Instrument, das meist im Bereich der Hauptamtlichen eingesetzt wird, kann auch gut für die Begleitung der Ehrenamtlichen angepasst und genutzt werden

Berufung (Autorisierung und Einführung) sowie die Verabschiedung und Entlastung von ehrenamtlich Mitarbeitenden.

### **c) Für die Ergebnisse sorgen**

Unter diesem Aufgabenbereich sind all jene Maßnahmen und Arbeitsschritte zu fassen, die mit der Zielerreichung und Umsetzung in Verbindung stehen. Eine Vernachlässigung dieser Aufgabe durch die geistliche Leitung führt schnell zu Eigenwilligkeiten, Stagnation und sogar Stillstand. Ein dem Wesen der geistlichen Leitung unangemessenes und überzogenes Organisieren und Kontrollieren andererseits erzeugt in der Regel Frust und Demotivation.

Die Grundlage jeglicher Organisation und Kontrolle muss gegenseitiges Vertrauen sein.

Leider werden durch mangelnde Konsequenz in der Leitung leichtfertig bereits vereinbarte Ziele aufs Spiel gesetzt und der Beliebigkeit Tür und Tor geöffnet. Dabei beginnt organisieren und kontrollieren immer bei jedem selbst: jeder Mitarbeiter, jede Mitarbeiterin ist zunächst einmal ganz allein dafür verantwortlich, die vereinbarten und zugesagten Verantwortlichkeiten zu erfüllen. Genauso ist der Vorstand dafür verantwortlich, seine eigenen Vorhaben und Beschlüsse auch zu verfolgen und umzusetzen. Geschieht dies nicht, sind die besten Beschlüsse und schönsten Ziele letztlich belanglos. Man hätte sich die Arbeit daran auch gleich sparen können und dabei noch Zeit gewonnen. Darum ist es notwendig, dass Leitungsverantwortliche und Vorstände sich selbst und ihre Umgebung daran gewöhnen, dass nichts, was vereinbart wurde, übersehen und vergessen wird.<sup>36</sup>

Geistliche Leitung wird nur gelingen, wenn die Leitungsverantwortlichen neben der Verantwortung für die Ziele und für die Menschen auch akzeptieren, dass die Ergebnisse zu ihrem Verantwortungsbereich gehören. Wird dieser Aspekt vernachlässigt, entsteht über kurz oder lang ein Leitungsvakuum, in das dann andere als die berufenen Leiter/innen eintreten und damit Leitung letztendlich unterlaufen bzw. unmöglich machen.<sup>37</sup>

Notwendig ist eine offene und klare Kommunikation in Wahrheit und Liebe und eine hilfreiche Feedback-Kultur.<sup>38</sup>

## **4. Das Miteinander im Verband**

Der Vorstand des EGHN hat sich seit dem vergangenen Jahr in den regelmäßigen Vorstandssitzungen und einem Klausurwochenende intensiv mit seinen Zielen für die Vorstandsarbeit in der aktuellen Wahlperiode beschäftigt. In den Beratungen wurde dann als Zielformulierung der Satz gewonnen: „**EGHN - vernetzt und kompetent unterwegs mit dem Evangelium**“.

Unter dieser Überschrift wurden drei Teilziele formuliert:

---

<sup>36</sup> F. MALIK, S. 234

<sup>37</sup> Auf diesem Weg entstehen dann die „kleinen Königreiche“ in der Gemeinde. Ein anderer wichtiger Schritt, um „kleine Königreiche“ zu vermeiden ist die öffentliche Berufung (Autorisierung und Einführung) sowie die Verabschiedung und Entlastung von ehrenamtlich Mitarbeitenden

<sup>38</sup> P.BÖHLEMANN / M.HERBST, S. 128ff.

### 1. Vernetzt:

Die Gemeinschaften<sup>39</sup> „fühlen“/ verstehen sich als unverzichtbare „Glieder“ im Verbund des EGHN und schätzen die Gemeinschaft / Zugehörigkeit als hilfreich und notwendig für den gemeinsamen Dienst.

Durch die Zusammengehörigkeit im Netzwerk des EGHN ...

... wird die größere Gemeinschaft im Leib Christi sichtbar,  
... werden die Gemeinschaften gefördert und gestärkt,  
... werden Erfahrungen und Gaben für den gemeinsamen Auftrag miteinander geteilt,  
... werden Belastungen und Durststrecken solidarisch getragen.

Der EGHN lebt seine organisatorischen und strukturellen Verbindungen, sowohl auf horizontaler als auch auf vertikaler Ebene

- er sucht den Schulterschluss mit dem Gnadauer Gemeinschaftsverband und deren Mitglieder und Ausbildungsstätten.
- er nimmt Impulse und Geistesströmungen wahr, bewertet sie und nimmt seine Einflussmöglichkeiten wahr.

### 2. Kompetent:

Die geistliche Leitungsverantwortung des EGHN-Vorstandes wird von den örtlichen Vorständen und den hauptamtlichen Mitarbeitern wahrgenommen und anerkannt.

- Die geistl. und theol. Grundsatzfragen werden auf der Grundlage der Heiligen Schrift durch den Inspektor und die Arbeitskreise bearbeitet und von der Delegiertenversammlung als Grundsatzpapier in Kraft gesetzt.
- Die Gewinnung der hauptamtlichen (theol.) Mitarbeiter und die Besetzung der Stellen durch den EGHN wird von den Gemeinschaften als segensreich für die Gestaltung der örtlichen Arbeit wahrgenommen.
- Die Mitarbeiter (ehren- + hauptamtlich) sowie die Gemeinschaften schätzen die Gemeinschaft im EGHN als Ort des gemeinsamen Dienstes und Glaubens und wissen sich vom EGHN-Vorstand gegenüber dem Gnadauer Verband und den Kirchen gut vertreten.
- Die Geschäftsstelle des EGHN wird von den Gemeinschaften und Mitarbeitern als große Entlastung und Förderung in allen rechtlichen und finanziellen Fragen und Vertragsangelegenheiten empfunden.

### 3. Unterwegs mit dem Evangelium

Die Gemeinschaften des EGHN sind geprägt von einem missionarischen Lebensstil ihrer Mitglieder und einer entsprechenden Ausgestaltung der Gemeinschaftsarbeit.

Die Gemeinschaften fördern auf vielfältige und kreative Weise die Verbreitung des Evangeliums, auch über die bisherigen Grenzen der Gemeinschaft hinaus und sind bemüht, neue Arbeiten zu starten.

Die Gemeinschaften bieten Gottesdienste an, die sich auch an den Bedürfnissen der (zu gewinnenden) Menschen orientieren.

Um diese Ziele zu erreichen sind schon einzelne konkrete Schritte und Maßnahmen vereinbart. Weitere Schritte sind noch zu überprüfen und zu konkretisieren. Bei einem Klausurwochenende Ende Nov. 2012 wird der Vorstand die Arbeit an den Zielen fortsetzen.

Ein Schwerpunkt liegt dabei auf der Unterstützung der örtlichen Arbeit, sowie in besonderer Weise der Förderung der Haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

---

<sup>39</sup> Gemeint sind sowohl Gemeinschaften, Gemeinden und Stadtmissionen



Für das Miteinander im Verband hat die **Delegiertenversammlung** eine wichtige Bedeutung. Sie ist nach der Satzung das entscheidende Leitungsgremium des EGHN. Hier sind die gemeinsamen Schwerpunkte der Verbandsarbeit zu diskutieren und zu entscheiden. Damit kommt der DV auch die besondere Aufgabe zu, vor allem für die Gemeinschaft im Verband zu stehen. Sie ist also mehr als ein Sammelbecken von unterschiedlichen Einzelinteressen. Um das Miteinander zu stärken wird die Herbst-DV auch weiterhin zu Gast in verschiedenen örtlichen Gemeinschaften sein und Berichte aus der örtlichen Arbeit hören.

Ebenso hat es sich der **EGHN-Vorstand** in den letzten Jahren zur Aufgabe gemacht, eine oder zwei seiner Sitzungen nicht in der Zentrale in Neukirchen, sondern in den örtlichen Gemeinschaften durchzuführen<sup>40</sup>. Zur gemeinsamen Andacht und für mind. eine weitere Stunde findet dann auch eine gemeinsame Sitzung mit dem örtlichen Vorstand statt. Aktuelle Entwicklungen am Ort und Fragen der Zusammenarbeit stehen auf der Tagesordnung. Manchmal ergeben sich aus diesen gemeinsamen Sitzungen auch weitergehende Beratungen.

Neu verabredet haben wir sog. „**Vorsitzendengespräche**“. Erwachsen sind diese Gespräche aus der Beobachtung, dass unsere Hauptamtlichen einen regelmäßigen Austausch in den Regionalkreisen haben. Für die Vorsitzenden der örtlichen Gemeinschaften gibt es jedoch keine auch nur halbwegs vergleichbare Möglichkeit des Austausches untereinander. Nachdem einzelne Vorsitzende diesen Mangel geäußert haben, haben wir uns als EGHN-Vorstand dazu entschieden, mind. einmal jährlich in jeder der fünf Regionen unsers Verbandes zu solchen Vorsitzendengesprächen einzuladen. Die Aufgabe der Einladung und des Gastgebers übernehmen jeweils die EGHN-Vorstandsmitglieder aus der betreffenden Region. Die Gespräche haben keine Tagesordnung und kein Protokoll. Sie dienen der geistlichen Gemeinschaft und dem Austausch der örtlichen Vorsitzenden untereinander.

Nachdem das bisherige Mitarbeiterforum wegen der geringen Resonanz im Frühjahr 2009 zum letzten Mal stattgefunden hat, hat sich der AK „Ehrenamtliche begleiten“ im vergangenen Jahr intensiv mit dieser Situation beschäftigt. Herausgekommen ist das Vorhaben, ab 2013<sup>41</sup> wieder jährlich, und zwar parallel zur entsprechenden Veranstaltung des EC-Landesverbandes ein „**Leiterschaftsforum**“ durchzuführen. Als Zielgruppe haben wir alle im Blick, die Leitungsverantwortung in Gruppen, Chören, Gottesdiensten, Hauskreisen oder Vorständen etc. wahrnehmen. Wir wollen die Ziele jedoch nicht auf die Vorstandsarbeit eingrenzen. Beim Leiterschaftsforum geht es um den Spannungsbogen von „geistlich leiten – leidenschaftlich dienen“. Wir wollen helfen, das geistliche Leben zu fördern, Geistliche Leiterschaft wecken und unterstützen, für die Leitungsaufgaben ermutigen und praktisches Handwerkszeug vermitteln. Durch die zeitgleiche Durchführung mit dem Leiterschaftsforum des EC schaffen wir Begegnungs- und Austauschmöglichkeiten und sparen Fahrtkosten.

Im Zusammenhang mit der Zieldiskussion im Vorstand haben wir uns einmal mit dem Stichwort einer **Gemeindebesuchswoche** (Visitation) beschäftigt, sind jedoch noch nicht zu konkreten Schritten gekommen. Gegenseitige Besuche haben für die Gemeinschaftsarbeit einen hohen Wert. Sich zu besuchen und miteinander zu reden, zu essen und zu feiern gehört zum Wesen der Gemeinde<sup>42</sup>. Besuche fördern Identifikation, stiften Gemeinschaft, unterstützen den Austausch und das Ver-

<sup>40</sup> In der Vergangenheit waren wir z.B. in Hanau, Fulda, Homberg, Altenhaßlau. Für 2013 sind Sitzungen in Hofgeismar und der Region Nassau geplant.

<sup>41</sup> 12.-14. April 2013 in Neukirchen

<sup>42</sup> P.BÖHLEMANN / M.HERBST S. 144

ständnis füreinander. Ein Verzicht auf Besuche, bedeutet auch das Ende des Interesses füreinander. Darüber, wie es gelingen kann im Sinne der Schatzsuche, der „wertschätzenden Erkundung“ eine neue, planmäßige Besuchspraxis kleiner Gruppen in einer anderen Gemeinde zu entwickeln, sollten wir miteinander ins Gespräch kommen.

## 5. Aus der Praxis

Im letzten Teil meines Berichtes will ich noch auf einige praktische Aspekte des geistlichen Leitungsdienstes in unseren Gemeinschaften eingehen. Zunächst einige Anmerkungen zum Miteinander verschiedener Gruppen und Menschen, die Leitungsverantwortung wahrzunehmen haben.

### a) Leiten in Beziehung

#### o **Der Vorstand und die Mitgliederversammlung (MGV)**

In der Satzung unseres Verbandes ist das Zusammenspiel dieser beiden Leitungsgremien für die Bezirke und Orte leider nicht geregelt. In den § 12-14 macht die Satzung lediglich einige Aussagen zur Bildung dieser Gremien und zu anderen Verfahrensfragen. Die Aufgaben allerdings sind nicht definiert und zugewiesen<sup>43</sup>. Folglich kommt es immer wieder einmal zu Unsicherheiten, welche Aufgaben die MGV und welche Aufgaben der Vorstand wahrzunehmen hat. Darum braucht es vor Ort eine generelle Verständigung über die jeweils wahrzunehmenden Aufgaben.

Grundsätzlich sei daran erinnert, dass der jeweilige Vorstand von der MGV eingesetzt wurde, um die Gemeinschaft zu leiten. Damit ist dem Vorstand die Leitungsverantwortung weitreichend übertragen – und zwar für alle Situationen, in der die MGV nicht tagt, sowie für alle Punkte, die sich die Mitgliederversammlung nicht ausdrücklich selbst vorbehalten hat. Der Vorstand bereitet also die MGV vor und führt ihre Beschlüsse aus (d.h. auch: ist an die Beschlüsse der MGV gebunden). Der Mitgliederversammlung vorbehalten sind grundsätzlich jedoch alle Fragen des Auftrages und der geistlichen Ausrichtung der Gemeinschaft, alle Satzungsfragen, sowie der Etat der Gemeinschaft.

Auch in Personalfragen hat die MGV zwar das letzte Wort. Hier ist jedoch besonders zu betonen, dass Vorstand und MGV die Delegation der Leitungsverantwortung an den Vorstand sehr ernst nehmen sollten. Denn die MGV ist in aller Regel überfordert und nicht in der Lage sachlich und kompetent zu entscheiden. Das gilt sowohl bei Anstellungen, wie auch in Konfliktsituationen. Beide Themen können nicht in dem Maß in einer MGV ausgebreitet werden, dass sie wirklich zu einer kompetenten Entscheidung finden kann. Hier muss die MGV also dem Votum des Vorstandes weitestgehend vertrauen. Und der Vorstand muss diese Entscheidungen sehr gründlich vorbereiten und darf nicht Unsicherheiten und offene Fragen in die MGV tragen.

Problematisch ist ebenfalls, wenn der Vorstand Fragen, die in seine Verantwortung fallen, an die MGV zurück delegiert. Das passiert, wenn der Vorstand sich

---

<sup>43</sup> Anders ist es in den Orten, die als e.V. eine eigene Satzung haben

überfordert fühlt oder wenn er uneinig ist und nicht zu einer Entscheidung kommt. Im letzten Fall entsteht dann ein gravierendes Problem für die Weiterarbeit des Vorstandes und die MGV wird bei der nächsten Gelegenheit die Zusammensetzung des Vorstandes verändern.

○ **Die Jungen und die Alten**

Die verschiedenen Generationen in der Gemeinschaft sind aneinander gewiesen und sind von der jeweils anderen gefordert. Überrascht war ich von der Entdeckung, dass selbst in einer streng hierarchisch geordneten Gemeinschaft nicht einer einseitigen Forderung der Älteren an die Jüngeren das Wort geredet wird.

Benedikt von Nursia (ca. 480 – ca. 547) hat das Leben in den Klöstern des nach ihm benannten Benediktinerorden durch seine Regel<sup>44</sup> geordnet.

Wie schon andere Mönchsväter vor ihm, schöpft er aus der Heiligen Schrift die wesentlichen Anregungen, um das alltägliche Leben in der Mönchsgemeinschaft zu gestalten. In den 73 Kapiteln seiner Regel werden eine Fülle von Fragen behandelt: von den Aufgaben des Abtes, Cellarars und Priors, der Gestaltung der verschiedenen Gottesdienste, über Aufnahme und Ausschluss, von den unterschiedlichen Diensten im Lauf der Woche und notwendigen Strafen („Von denen, die zum Gottesdienst und zu Tisch zu spät kommen“ – Kap. 43).

In 3. Kapitel, in dem es um „Die Einberufung der Brüder zum Rat“ geht sind eine Reihe Vorschriften für den Abt festgehalten, wie und in welcher Weise er den Rat der Brüder einholen soll.

Die Verse 1-3 lauten:

- (1) *„Sooft etwas Wichtiges im Kloster zu behandeln ist, soll der Abt die ganze Gemeinschaft zusammenrufen und selbst darlegen, worum es geht.*
- (2) *Er soll den Rat der Brüder anhören und dann mit sich selbst zu Rate gehen. Was er für zuträglicher hält, das tue er.*
- (3) *Dass aber alle zur Beratung zu rufen sein, haben wir deshalb gesagt, weil der Herr oft **einem Jüngeren**<sup>45</sup> offenbart, was das Bessere ist.“*

Freilich gibt es auch die Ausnahme, wo es angemessen ist, dass **nur die Älteren** unter sich beraten.

Am Ende des Kapitels fährt Benedikt fort:

- (12) *„Wenn weniger wichtige Angelegenheiten des Klosters zu behandeln sind, soll er **nur die Älteren** um Rat fragen.“*

Solche Sätze würden sehr gut in das Vorstandshandbuch eines Jugendverbandes passen – ich habe sie dort jedoch nicht entdeckt.

Sowohl die Wertschätzung der Jüngeren, als auch die Begründung dafür lassen aufhorchen.

Offensichtlich macht Benedikt die notwendige Weisheit für gute Entscheidungen nicht vor allem an Erfahrung und Alter fest. Höher als Lebenserfahrung steht für ihn die Fähigkeit, die Stimme Gottes zu vernehmen und zu verstehen. Diese

<sup>44</sup> Die Regel des Hl. Benedikt, Herausgegeben im Auftrag der Salzburger Äbtekonzferenz, Beuronener Kunstverlag, Beuron <sup>9</sup>1990

<sup>45</sup> Hervorhebung hier und im Folgenden durch nh

Fähigkeit sieht er nicht zwangsläufig mit dem größeren Alter steigen. Alt-sein allein ist offensichtlich noch keine besondere geistliche Qualität.

Manche (vor allem Ältere) mögen sich herausgefordert fühlen, ihre Lebens- und Glaubenserfahrungen in die Gemeinschaft mit einzubringen.

Andere (vor allem Jüngere) sehen sich hoffentlich ermutigt, ihre unbekümmerte Offenheit für das Reden Gottes nicht „unter den Scheffel zu stellen.“

Und beide Miteinander – Ältere und Jüngere tun gut daran, unvoreingenommen auf das Reden Gottes zu dem jeweils anderen zu hören – denn äußert selten offenbart Gott alles ein-und demselben Menschen.

Für unsere Arbeit in den Vorständen erscheint mir zweierlei wichtig:

Die Vorstände sollten auch die verschiedenen Generationen der Gemeinschaft widerspiegeln. Meist schadet es einer Gemeinschaft, wenn der Vorstand nur aus einer Generation besteht und z.B. die Jungen und die Alten dort keinen Platz haben.

Wir sollten die Möglichkeiten unserer Satzungen konsequent nutzen und dafür Sorge tragen, dass ein Vertreter der EC-Jugendarbeit den Platz als „geborenes Mitglied“ auch wirklich einnimmt (und die Jugendarbeit nicht nur durch den Jugendreferenten vertreten wird). Diese Praxis nimmt die Jugendarbeit erst (die nicht einfach von einem Vorstand erledigt werden kann) und fördert maßgeblich zukünftige Leitungsverantwortliche. Bei nicht wenigen unserer derzeitigen Vorstandsmitglieder wurde die Leitungsbereitschaft dadurch geweckt und gefördert, dass man ihnen in der Jugend Verantwortung zugetraut hat.

#### o **Ehrenamtliche und Hauptamtliche**

Nach unserer Satzung sind unsere hauptamtlichen Mitarbeiter qua Amt Mitglieder der jeweiligen Bezirksvorstände (der örtlichen Vorstände). Verständlicher Weise ist das Miteinander von Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen in einem Leitungsgremium nicht immer stressfrei, da es unterschiedliche Sichtweisen, Kompetenzen, Informationsstände und auch Interessen gibt. Für eine wirksame geistliche Leitung ist jedoch das Miteinander zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen unabdingbar.

Auf Grund der Anstellungsstruktur in unserem Verband (Anstellung beim EGHN und Entsendung in einen Arbeitsbezirk) ergibt sich vor Ort keine dienstrechtliche Überordnung des Vorstandes über den Hauptamtlichen. Der oder die hauptamtliche Mitarbeiter/in leitet gemeinsam mit dem Vorstand die Gemeinde; d.h. er oder sie leitet weder „über dem Vorstand“ noch „unter dem Vorstand“ und er leitet in der Regel auch nicht den Vorstand. Die Hauptamtlichen haben die gleichen Rechte und Pflichten, wie jedes andere Vorstandsmitglied auch und sollen ihre besonderen Kompetenzen und Gaben einbringen. Die gemeinsame Leitungsverantwortung ist also zu betonen. Wenn es in die eine oder andere Richtung kippt, sind die Konflikte unausweichlich.

Andererseits ist aber auch zu beachten, dass der oder die Hauptamtliche ein Gegenüber im Vorstand braucht. Im Zuge der Umsetzung der neuen Dienstordnung wollen wir das konkretisieren, indem wir die Aufgaben der „Fachaufsicht“,

die vor Ort wahrgenommen werden, benennen und auch konkret einem ehrenamtlichen Vorstandsmitglied für die Hauptamtlichen zuordnen. Jeder Hauptamtliche braucht vor Ort einen Ansprechpartner, mit dem er seine Beobachtungen, Fragen und Anregungen besprechen und nach Klärungen suchen kann. Solche vertrauensvollen Gespräche fördern die gemeinsame Verantwortung, mindern mögliche Konflikte (die z.B. durch Vereinsamung, Alleingänge oder Misstrauen entstehen können).

#### o **Männer und Frauen**

Der gemeinsame Dienst von Männern und Frauen in Verkündigung und Leitung innerhalb unseres Verbandes wird seit Jahrzehnten geübt. Eine grundsätzliche theologische Klärung und Entscheidung darüber, wie wir im EGHN mit diesen Fragen umgehen sollen, steht jedoch noch aus. Sie kann auch an dieser Stelle nicht geleistet werden. Im Vorstand wurde das Thema zu verschiedenen Gelegenheiten diskutiert und der AK Theologie ist bereits vom Vorstand beauftragt, hierzu eine Vorlage zu erarbeiten<sup>46</sup>. Da jedoch hier und da die Fragen der gemeinsamen Leitungsverantwortung immer wieder einmal Thema sind, will ich doch kurz darauf eingehen.

Im Vorstand sind wir der Überzeugung, dass „der gemeinsame Verkündigungs- und Leitungsdienst von Männern und Frauen nach dem Gesamtzeugnis der Heiligen Schrift verantwortbar ist“. Wir sagen damit ausdrücklich nicht, dass dies die einzig denkbare biblische Möglichkeit wäre. Umgekehrt gilt jedoch genauso: den Ausschluss von Frauen vom Verkündigungs- und Leitungsdienst können wir nicht als die einzig richtige Auslegung der Heiligen Schrift erkennen. Schließlich ist die neutestamentliche Basis für eine Ablehnung des Dienstes der Frau ziemlich dünn. Meist werden nur zwei Stellen dazu herangezogen: 1.Korinther 14,33-34 und 1.Timotheus 2,12. Schon daran kann man erkennen, dass es nicht um eine zentrale Frage der Heilstatsachen geht, sondern um einen Bereich, in dem man zu unterschiedlichen, biblisch begründeten Erkenntnissen kommen - und sich trotzdem gegenseitig achten und anerkennen kann. Als ein Grundsatz der Bibelauslegung gilt, dass auch einzelne (schwierige) Stellen vom Gesamtzeugnis der Heiligen Schrift aus zu deuten sind - und nicht umgekehrt.

Meines Erachtens ist es notwendig, folgende biblische Aspekte zum Thema wahrzunehmen:

- Die biblischen Schöpfungsberichte überliefern uns, dass Gott den Menschen schuf – als Mann und als Frau. Beide sind zum Ebenbild Gottes geschaffen. Eine Herrschaft des einen über den anderen lässt sich mit dem Schöpfungsbericht nicht begründen. Die Herrschaft des Mannes ist eine Folge des Sündenfalles und findet erst mit der Vertreibung aus dem Paradies statt.
- Trotz der allgemein anerkannten Herrschaft des Mannes über die Frau zur Zeit des AT beruft Gott selbst einzelne besondere Frauen und setzt sie als Richterinnen oder Prophetinnen (sogar über Männer) ein.

---

<sup>46</sup> Folgt nach Abschluss des Prozesses zum Gemeindeverständnis

- Die Praxis Jesu im NT lässt keinen Zweifel daran, dass er entgegen der gesellschaftlichen Norm den Frauen mit Würde und Achtung begegnet. Er zählt Frauen zu seinem erweiterten Jüngerkreis und lässt sich von ihnen dienen.
- In der ersten Gemeinde spielen die Frauen eine wichtige Rolle: sie sind die ersten Zeugen des Auferstandes und verkündigen den Aposteln die Auferstehung Jesu; sie unterstützen die Apostel bei deren Missionsdiensten und sind als Leiterinnen von Hausgemeinden bekannt (s. auch die Grußliste in Rö.16).
- Im NT und durch die Geschichte der Kirche hindurch bis heute nehmen wir wahr, dass die Gaben des Heiligen Geistes nicht geschlechtsspezifisch gegeben werden, sondern alle Gaben sowohl von Männern wie von Frauen empfangen werden.
- In der Erlösungsordnung (Gal.3,28: „in Christus“) sind die Unterschiede der Schöpfungs- und Gesellschaftsordnung<sup>47</sup> zwar nicht aufgehoben – aber sie haben für die Christusbeziehung und das Leben in der Gemeinde ihre trennende Wirkung verloren.

In den beiden klassischen Stellen (1.Korinther 14,33-34; 1.Timotheus 2,12) beantwortet Paulus offensichtlich eine andere Frage, als die, ob eine Frau predigen oder in der Leitung der Gemeinde mitwirken darf. Vielmehr scheint es um das evangeliumsgemäße Verhalten der Frauen innerhalb der Gemeinde zu gehen. So bestreitet Paulus den Frauen vor allem eine Umkehrung der bisherigen Praxis und die Aufrichtung einer Herrschaft über die Männer. Über das Miteinander von Männern und Frauen in der gegenseitigen Unterordnung unter Christus<sup>48</sup> ist also vor allem zu sprechen.

Jedenfalls haben wir allen Grund, Gott zu danken, dass er Männer **und** Frauen berufen und begabt hat, seiner Gemeinde - auch im EGHN - zu dienen.

## b) Werkzeuge für das Leitungshandeln

### o Sitzungen leiten

Ein wichtiges Instrument (aber nicht das einzige) der Leitungstätigkeit ist die Durchführung von Sitzungen und Besprechungen. Dieses Handwerkszeug ist von den allermeisten Mitarbeitern mit Hilfe guter Anleitung und durch Seminare (auch innerhalb des EGHN) leicht erlernbar.

Trotzdem: es gibt auch viel Leerlauf und Leiden an Sitzungen.

Im folgenden Teil ein paar kurz gefasste Tipps und Hinweise:

### - Termine und Rhythmus der Sitzungen

Da in der Regel gilt, dass in einer Sitzung nicht wirklich gearbeitet wird, kann man die Anzahl der Sitzungen häufig reduzieren. Die eigentliche Arbeit findet vor- und nach der Sitzung statt.<sup>49</sup> Deshalb lautet die erste wichtige Frage: „Ist die Sitzung überhaupt nötig?“ Wenn die Fragestellung nicht die Anwesenheit aller an einem

<sup>47</sup> Jude und Grieche, Sklave und Freier, Mann und Frau

<sup>48</sup> Eph.5,21: „Ordnet euch untereinander unter; tut es aus Ehrfurcht vor Christus“ (NGÜ)

<sup>49</sup> S.a. F.MALIK, S. 199

Ort zwingend voraussetzt, gibt es meist kostengünstigere und zeitsparendere Varianten um das Anliegen zu klären.

Ein Jahressitzungsplan hilft bei der Vorbereitung. Die Termine sind langfristig festgelegt. Die Schwerpunktthemen (s. oben unter Aufgaben) können festgelegt werden und werden ergänzt durch die Fragestellungen, die sich im Jahresrhythmus ergeben (Veranstaltungsplanung<sup>50</sup>)

#### - Tagesordnung und Einladung

Generell gilt: keine Sitzung ohne Tagesordnung. Die Einladung mit Tagesordnung und nach Möglichkeit weiteren Informationen und Unterlagen sollte eine Woche (ein Wochenende) vorher bei allen Teilnehmern eingegangen sein (wenn der Termin langfristig fest gelegt war).

Aus der Tagesordnung soll für jeden das Ziel der Sitzung, sowie der einzelnen Tagesordnungspunkte ersichtlich sein. Geht es um eine erste Information, eine Beratung oder steht eine Entscheidung an?

Zu klären ist, wer die Tagesordnung erstellt: mal ist es Aufgabe des Vorsitzenden, mal des Schriftführers, mal des Hauptamtlichen, mal entsteht sie durch Beteiligung aller. Notwendig ist auf jeden Fall, dass der Sitzungsleiter dafür sorgt, dass die Schwerpunkte (Ziele bzw. Zukunft, Menschen, Ergebnisse, Aktuelles) zum Zuge kommen und nicht von „Verschiedenes“ verdrängt werden. Er sorgt auch dafür, dass die Ergebnisse der letzten Sitzung überprüft und die offenen Punkte geklärt werden.

Schließlich legt der Vorsitzende auch die Sitzungsdauer fest und damit zugleich den Zeitrahmen, der für die einzelnen Themen zur Verfügung steht. Bei längeren Sitzungen sollte nach ca. zwei Stunden eine Pause eingeplant werden.

#### - die Sitzungsleitung

Die Sitzungsleitung kann grundsätzlich in der Hand eines Mitarbeiters (z.B. des Vorsitzenden) liegen, sie kann aber auch rotieren – und zwar von Sitzung zu Sitzung oder von Tagesordnungspunkt zu Tagesordnungspunkt. Wichtig ist auf jeden Fall, dass der Sitzungsleiter mit den Inhalten und den Zielen intensiv vertraut ist. Vermeiden sollte man das Prinzip „jeder darf mal“ (außer zur Anleitung von Mitarbeitern) und die Kombination von Sitzungsleitung und Protokoll, sowie von Sitzungsleitung und dem besonderen inhaltlichen Interesse an einem Gegenstand oder Konflikt.

Die Aufgaben des Sitzungsleiters sind vor allem:

- Pünktliche Eröffnung und Abschluss.
- Ziele der Sitzung bekannt geben und im Auge behalten.
- Protokollführung sicherstellen; Protokollkontrolle und Aufgabenerfüllung überprüfen.
- Über die Behandlung kurzfristig eingegebener Anliegen (Verschiedenes, Anträge) entscheiden lassen.
- Sitzung moderieren; keine Dominanz durch Vorsitzenden.
- Beteiligung aller Sitzungsteilnehmer; das Wort erteilen und entziehen.

---

<sup>50</sup> Es ist ja sehr langfristig bekannt, wann z.B. Vorstandswahlen stattfinden, die Tagesordnung für die MGV erstellt werden soll oder der Weihnachtsgottesdienst geplant werden muss

- Am Thema bleiben, nicht schwadronieren.
- Teilergebnisse zusammenfassen. Ggf. weitere Abklärungen treffen lassen und Entscheidung auf späteren Zeitpunkt verschieben.
- Ergebnisse und Beschlüsse klar festhalten/formulieren (Was? Wer? Bis wann?).

#### - Orga der Sitzung

Auch die äußeren Fragen sind nicht ohne Bedeutung: steht der vorgesehene Raum überhaupt zur Verfügung? Ist er gelüftet bzw. beheizt?

Wie ist die Sitzordnung? Gibt es genügend Licht? Sind Getränke, Imbiss oder Knabbereien erforderlich und vorhanden?

Haben alle Sitzungsteilnehmer die erforderlichen Unterlagen? Liegt das Protokoll der letzten Sitzung vor? Stehen die notwendigen Arbeitsmittel (wie z.B. Flipchart, Beamer, etc.) zur Verfügung?

#### - Protokoll

In aller Regel reichen Ergebnisprotokolle vollkommen aus. Sie sollen neben dem Ort und Termin der Sitzung die Teilnehmenden und Fehlenden ausweisen, sowie die Tagesordnung wiedergeben. Bei Beratungen sollte soweit protokolliert sein, dass der Sachstand für alle festgehalten und eine Weiterarbeit am Thema leicht möglich ist. Auch bei Beschlüssen ist es hilfreich, wenn die Erkenntnisse, die zu der Entscheidung geführt haben im Protokoll nachvollzogen werden können (besonders auch für fehlende Teilnehmer).

Das Protokoll soll möglichst kurzfristig erstellt werden und spätestens 14 Tage nach der Sitzung allen Mitgliedern vorliegen. Häufig erweist es sich als hilfreich, wenn der Sitzungsleiter vor der Weitergabe des Protokolls an die Mitglieder Einsicht nimmt und ggfls. Ergänzungen bzw. Korrekturen einfügt.

#### - Abstimmungen

Wenn die Satzung zu einzelnen Situationen nichts anderes bestimmt, erfolgen Entscheidungen mit der einfachen Mehrheit der anwesenden Mitglieder. Bei bestimmten Fragestellungen von grundsätzlicher Bedeutung (z.B. Personalfragen) sind jedoch schwache Mehrheiten bedenklich. Sie deuten darauf hin, dass die Frage „noch nicht reif ist“ und eine mögliche Entscheidung nicht zur Klärung führt, da sie nicht tragfähig erscheint. Hier ist der Vorsitzende gefragt, sehr weise und bedacht zu agieren und keine Entscheidung zu erzwingen. In allen grundsätzlichen Fragen sollte sich ein Leitungsgremium um Einmütigkeit bemühen.

Aus meiner Sicht ist damit jedoch nicht die Einstimmigkeit gefordert. Für einige außergewöhnliche Entscheidungen mag es hilfreich sein, wenn das Gremium sich selbst zu dieser Regelung verpflichtet. Für den Alltag ist die Forderung nach „Einstimmigkeit“ eher hinderlich. Sie führt leider allzu schnell zu Stillstand und „Entscheidungsstau“. Bei genauer Betrachtung ist es auch keine Mehrheitsentscheidung mehr, sondern eher eine Minderheitenentscheidung. Zur Leitungsverantwortung gehören nicht nur das Interesse am Konsens, sondern auch das gemeinsame geistliche Ringen um den besseren Weg und der Mut zum Dissens<sup>51</sup> (im Detail).

---

<sup>51</sup> F.MALIK: „Es gibt nur eine Möglichkeit, zu einem wirklich tragfähigen Konsens zu gelangen, nämlich durch ausgetragenen Dissens“ (S. 291)



- Mut zur Vielfalt

Nicht alle Sitzungen und Besprechungen müssen den gleichen Rahmen und Stil haben. Nicht alle Leitungsfragen sind mit einem Sitzungstyp zu bearbeiten. Neben der „normalen“ Vorstandssitzung empfehle ich vor allem, die beiden folgenden „Typen“ in den Sitzungsplan aufzunehmen:

**Gebetstreffen:** Ohne Tagesordnung kommt der Leitungskreis zusammen, um Gott zu loben, auf sein Wort zu hören und um das persönliche und vor allem gemeindliche Leben vor Gott auszubreiten. Vor allem Konflikte und Anliegen, bei denen es um Orientierung und Ausrichtung geht, haben hier ihren ersten Ort.

**Klausur oder Strategietreffen:** hier geht es um den Kurs und die Ziele. Das Tagesgeschäft hat keinen Zutritt. Als Minimalanforderung gilt: ein ganzer Tag und ein fremder Ort. Der Perspektivwechsel braucht solche praktische Unterstützung. Die Chancen für gute Ergebnisse wachsen durch höheren Einsatz: ein mehrtägiges Treffen (Wochenende) mit auswärtiger Unterbringung, Begleitung durch externen Berater oder Moderator.

## **Abschluss**

Wir haben über Geistliche Leitung gesprochen. Aber wie gelingt sie? Um selber zu einer Form von Leitung zu kommen, die zu mir passt und die geistlich und menschlich angemessen ist, aber auch sachgemäß, schlagen Böhlemann und Herbst<sup>52</sup> folgende drei Schritte vor:

- Das eigene geistliche Leben stärken
- Das eigene Unterstützungsteam fördern
- Die eigenen Talente kennen

Mit dem Wunsch, dass niemand an seiner Leitungsverantwortung leiden muss, danke ich allen, die sich von Gott in unserem Verband und seinen Gemeinschaften in vielfältiger Weise in Leitungsverantwortung haben rufen lassen, sehr für ihren Dienst und ihre Hingabe.

Von Herzen wünsche ich ihnen Weisheit und Kraft für die übernommenen Aufgaben, der Gemeinde Jesu entsprechend ihrem Auftrag in dieser Welt zu dienen.

---

<sup>52</sup> P.BÖHLEMANN / M.HERBST, S. 203

## Literaturhinweise:

- \* **Böhlemann, Peter / Herbst, Michael, Geistlich leiten** – Ein Handbuch; Verlag Vandenhoeck&Ruprecht, Göttingen 2011
- \* **CVJM-Gesamtverband (Hrsg.), MITARBEITERHILFE**, Heft 4/98 „Leitungsverantwortung“, Heft 3/2006 „Gerne leiten“
- \* **Ford, Leighton, Leiten wie Jesus**. Menschen führen und verändern; Hänssler-verlag, Neuhausen, 1997
- \* **Hessen-Nassauischer Gemeinschaftsverband (HNGV), Leitbild 2000**; Melsungen 1994
- \* **Haberleitner, Elisabeth / Deistler, Elisabeth / Ungvari, Robert, Führen, Fördern, Coachen**; Piper Berlag, München, 2003
- \* **Hybels, Bill, Mutig führen** – Navigationshilfen für Leiter; Gerth-Medien, Aßlar 2002
- \* **Leman, Kevin / Pentak, William, Das Hirtenprinzip** – Sieben Erfolgsrezepte guter Menschenführung; Gütersloher Verlagshaus, Gütersloh, 2005
- \* **Malik, Fredmund, Führen Leisten Leben** – Wirksames Management für eine neue Zeit; Campus-Verlag, Frankfurt 2006
- \* **Morgner, Christoph, Geistliche Leitung als theologische Aufgabe**; Calwer-Verlag, Stuttgart 2000
- \* **Sanders, Oswald, Verantwortung – Leitung – Dienst**, Führungsaufgaben in Gemeinde und Mission; Brockhaus-Verlag, Wuppertal, 1985