

**Meine Rolle als Leiter finden -  
Eine Orientierung zu  
Persönlichkeit, Begabung und Stil  
eines biblischen Leiters**

**Vikariatsarbeit**

vorgelegt von

Ansgar Hamann

Pastor der EFG Biberach

Vikariatsbegleiter:

Pastor Jan Lambers

EFG Friedrichshafen

Vertrauenspastor:

Volker Schmidt

EFG Stuttgart-Zuffenhausen

Oktober 2014

# Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	3
2. Die Persönlichkeit eines Leiters – biblische Grundlagen.....	5
2.1 Zwei biblische Leiter als Beispiel.....	5
Nehemia.....	5
Jesus .....	7
2.2. Berufung.....	9
2.3 Charakterliche Voraussetzungen eines geistlichen Leiters nach 1. Timotheus 3 und Titus 1.....	10
3. Die geistlichen Begabungen eines Leiters .....	14
3.1. Der fünffältige Dienst.....	15
Apostel.....	15
Propheten.....	16
Evangelisten.....	16
Hirten.....	17
Lehrer.....	17
4. Der individuelle Leitungsstil eines Leiters.....	18
4.1. Zehn verschiedene Leitungstypen nach Bill Hybels.....	19
Visionärer Leitertyp.....	19
Direktiver Leitertyp.....	19
Strategischer Leitertyp.....	20
Managender Leitertyp.....	20
Motivierender Leitertyp.....	20
Fürsorglicher Leitertyp.....	21
Teamorientierter Leitertyp.....	21
Unternehmerischer Leitertyp.....	22
Umstrukturierende Leitertyp.....	22
Der Brücken bauende Leitertyp.....	22
5. Meine Rolle als Leiter finden – ein persönliches Fazit.....	24
Meine Persönlichkeit bildet die Basis meiner Leiterschaft.....	25
Meine geistlichen Begabungen muss ich kennen und nutzen.....	27
Mein eigener Stil verbindet meine Person und meine Gaben.....	28
Meine Bereitschaft zur Veränderung muss gegeben sein.....	29
Literaturverzeichnis .....	32

## 1. Einleitung

Ich hatte meinen Dienst in der EFG Biberach angetreten und wurde am 21.10.12 zum Pastor ordiniert. Die Gemeinde hatte mich zum Dienst in Biberach berufen und ich war diesem Ruf gefolgt. Ein fünfjähriges Theologiestudium, sowie persönliche Erfahrung aus der Mitarbeit in der Gemeindeleitung der EFG Berlin-Kreuzberg lagen hinter mir. Ich begann den Dienst mit vielen Vorstellungen und Ideen, wie ich meinen Dienst als Pastor ausfüllen würde und was ich gemeinsam mit der Gemeinde erreichen wollte. Innerhalb der letzten zwei Jahre wurde ich dann mit verschiedensten Erwartungen an meine Person, meinen Beruf sowie meinen Stil der Ausübung dieses Berufes konfrontiert. Mir wurde mehr und mehr bewusst, dass ich nicht nur ein Amt innehatte, sondern das mit diesem Amt auch Erwartungen und Vorstellungen einhergehen. Auf neue Art und Weise wurde mir bewusst, dass ich als Pastor auch die Aufgabe habe, eine Gemeinde zu leiten. Durch diese Position bemerkte ich, wie viel bewusster die Leute auf das hörten, was ich sagte und auf das schauten, was ich tat. Auf einmal stand ich als Person viel stärker im Fokus, sowohl innerhalb als auch außerhalb der Gemeinde. Mir wurde mehr und mehr vor Augen geführt, dass ich mich als *ganze* Person in eine neue Rolle einfinden musste.

In der Zusammenarbeit mit der Gemeindeleitung sowie mit anderen Pastoren fiel mir auch immer wieder auf, dass jeder seine Rolle als Leiter anders definierte und ausübte. Aufgrund dieser Verschiedenheit entwickelte sich in mir mehr und mehr eine Spannung, die mein bisheriges Verständnis von Leitung in Frage stellte.

Es gab so viele verschiedene Erwartungen und Meinungen darüber, wie ein Leiter einer Gemeinde von seinem Wesen her sein müsste, welche Aufgaben er auszufüllen hätte oder auf welche Art er in der Gemeinde wirken sollte. Auch im Studium hatte ich einiges über Leitung und Leitungsaufgaben gelernt. Trotzdem fühlte ich mich aufgrund der Fülle an Informationen, Theorien und praktischen Umsetzungen irritiert. Denn auch ich hatte ja ein bestimmtes Bild von Leiterschaft entwickelt. Mir wurde deutlich, dass ich erst einmal für mich selbst die Rolle eines Leiters neu definieren und finden muss. Mein persönlicher Schwerpunkt der Neuorientierung lag dabei vor allem auf den in der Bibel formulierten Erwartungen, Aufgaben und Merkmalen eines Leiters, da meine Hauptaufgabe die geistliche Leitung in einer christlichen Gemeinde ist. Ich erkannte mehr und mehr, dass ich mit meiner ganzen Person Leiter bin – ob ich dies wahrnehme oder nicht.

In der folgenden Arbeit werde ich daher anhand biblischer Grundlagen zum einen auf die Persönlichkeitsmerkmale von biblischen Leitern eingehen. An den Beispielen von Nehemia und Jesus soll veranschaulicht werden, wie sie ihre Rolle als Leiter sowohl mit ihrer Persönlichkeit als auch mit ihrem konkreten Handeln ausfüllten. Dazu werden auch die Voraussetzungen für ein Leitungsamt, welche im 1. Timotheusbrief und im Titusbrief genannt werden, kurz beschrieben. Diese dienen sowohl der persönlichen Reflexion als auch der Überprüfung für die im Beispiel beschriebenen Personen.

Daran anschließend werden die geistlichen Begabungen eines Leiters mit Hilfe des fünffältigen Dienstes, welcher im Epheserbrief genannt wird, skizziert. Denn zu einem geistlichen Leiter gehört sowohl seine Persönlichkeit als auch seine von Gott gegebenen Fähigkeiten.

Anschließend werde ich anhand eines Modells von Bill Hybels zehn verschiedene Leitungstypen vorstellen, welche verdeutlichen, auf welcher unterschiedlichen Weise sich sowohl Persönlichkeit als auch Begabungen in einem persönlichen Leitungsstil umsetzen können.

Abschließend werde ich in einem persönlichen Fazit anhand von vier eigenen Thesen aufzeigen, wie ich meine persönliche Rolle als Leiter finden kann und welche Erkenntnisse mir bereits im Verlauf des Vikariats sowie dieser Arbeit bewusst geworden sind.

## **2. Die Persönlichkeit eines Leiters – biblische Grundlagen**

## 2.1 Zwei biblische Leiter als Beispiel

„Ein biblischer Leiter ist eine Person, die von Gott gegebene Fähigkeiten und Verantwortungen hat, eine bestimmte Gruppe von Gläubigen gemäss den Absichten Gottes für diese Gruppe zu beeinflussen.“<sup>1</sup> Diese Definition gilt sowohl für Männer als auch für Frauen und sie „steht im Gegensatz zur populären Meinung, dass ein Leiter eine formelle Position, einen offiziellen Titel oder eine spezifische Ausbildung haben muss.“<sup>2</sup>

Um diese Definition besser zu verdeutlichen, werden wir uns zwei Personen anschauen, die als Vorbilder für eine biblische Leiterschaft stehen. Dabei werden zum einen einige ihrer charakterlichen Eigenschaften dargestellt, zum anderen wird ein Blick auf die Art der Ausführung ihrer Leitungstätigkeit geworfen.

### **Nehemia**

Im autobiographischen Stil beschreibt Nehemia sein Wirken als Statthalter von Judäa und besonders die Aufgabe des Wiederaufbaus der Jerusalemer Stadtmauer.

Nehemia erfuhr zunächst von seinem Bruder Hanani über die Situation seines Volkes und der Stadt Jerusalem. Er war tief betroffen über das, was er hörte. Er wandte sich im Gebet an Gott und erinnerte ihn an dessen Zusagen gegenüber seinem Volk in den Tagen Moses (Neh 1,8ff). Aber Nehemia flehte Gott nicht nur an, er selbst wollte aktiv handeln und bat Gott um Gelingen dafür (Neh 1,11). Nehemia hatte eine Vision vor Augen (Neh 2,5) von dem, was geschehen sollte und stellte sich Gott für diesen Dienst zur Verfügung. Er identifizierte sich mit den Leuten, auch mit ihrer Schuld (Neh 1,4-7), für die er dieses Anliegen vor Gott brachte. Dies drückte ehrliche Besorgnis und Bereitschaft aus.<sup>3</sup> Wir erfahren auch im Verlauf der Erzählung von seiner Empathie und seinem Verständnis für bestimmte Problemsituationen (Neh. 5).<sup>4</sup> Nehemia war Mundschenk am königlichen Hof (Neh 1,11). Für eine solche Tätigkeit brauchte es eine hohe Vertrauenswürdigkeit. Zudem kannte Nehemia aus diesem Zusammenhang die Wichtigkeit des Gehorsams, sowie der Ausübung von Aufgaben mit einer notwendigen Demut. Diese Haltung kennzeichnete auch seine innere Haltung gegenüber Gott (Neh 1,6; Neh 2,4 u.a.).<sup>5</sup> Durch diese dienende Tätigkeit wusste er auch, wie es ist, unter der Leitung einer anderen Person zu arbeiten und konnte sich somit später mit den Arbeitern identifizieren. Er nahm die Probleme

---

1 Clinton 10.

2 Ebd.

3 Vgl. Sanders 106.

4 Vgl. a.a.O. 107.

5 Vgl. Beutel 90f.

an und schaffte Lösungsansätze, sowohl mit einer betenden Haltung als auch mit einem gesunden Realismus (Neh. 4,10ff, 5,1-13).<sup>6</sup> Zudem war er in der Lage, seine Emotionen zu kontrollieren, um somit auch in Konfliktsituationen klug und überlegt zu handeln (Neh 5,6f). Dies zeugt von Selbstkontrolle und Reife.

Sein Handeln war geprägt von einer starken Vision, an der er selbst mitwirken wollte. Sie war geprägt von einem Glauben an das, was sowohl mit eigenem Einsatz als auch mit Gottes Hilfe entstehen kann.<sup>7</sup> Diese Vision stellte dabei keine Selbstverwirklichung aus menschlicher Kraft dar, sondern sie war ein an die Zusagen Gottes gebundenes und von Gott getragenes Wirken.<sup>8</sup> Die Beauftragung durch Gott geschah in dem Gespräch mit dem König, da dieser Nehemias Anliegen unterstützte und ihm Hilfen zusagte. Darin erkannte Nehemia Gottes Zusage und seine Berufung für dieses Vorhaben: „Und der König gab sie mir, weil die gute Hand meines Gottes über mir war.“<sup>9</sup> In dem Gespräch mit dem König wird zudem deutlich, dass Nehemia einen konkreten, zeitlich begrenzten Plan vor Augen hatte (Neh 2,6ff). Bei seiner Ankunft in Jerusalem inspizierte er die Stadtmauer und sprach erst dann konkret Menschen an, die er für den Wiederaufbau brauchte.<sup>10</sup> Er handelte also strukturiert und nicht allein. Er war auf die Mitarbeit anderer und damit auch auf ein gutes Miteinander angewiesen. Nehemia delegierte Verantwortung an Personen, deren Fähigkeiten er kannte und die ihm vertraut waren. „Delegation ist die geplante, gabenorientierte Einbindung von Mitarbeitern für bestimmte Aufgaben, um das Ziel zu erreichen.“<sup>11</sup> Nehemia war sich also auf dem Weg zum Ziel seiner eigenen Grenzen bewusst und suchte sich hier gezielt Verstärkung. Dies sind Kennzeichen für Nehemias Führungskompetenzen und seine Fähigkeiten der Organisation.

Die konkreten Arbeitsschritte an der Stadtmauer ging Nehemia dann voller uneigennütziger Hingabe an. Dadurch wurde er zu einem Vorbild für andere. Hier wird deutlich, dass die Haltung einer Person mit einer Leitungsverantwortung sich auch auf die Haltung seiner Mitarbeiter auswirkt. „Hingabe an eine Sache oder einen Menschen, der diese Hingabe wert ist, wird als heilende Sinnfindung erlebt.“<sup>12</sup>

Nehemia war sich seiner Aufgabe bewusst und konnte deshalb seine Mitarbeiter im-

---

6 Vgl. Sanders 107.

7 Beutel, 86ff.

8 Vgl. Sanders 106; auch Beutel 89.

9 Neh 2,8b.

10 Vgl. Beutel 94f.

11 A.a.O. 98.

12 A.a.O. 92.

mer wieder motivieren, indem er ihnen das gemeinsame Ziel vor Augen führte (Neh 2,18; 4,8,14). Zudem ermutigte es die Leute, dass sie den Fortschritt aufgrund ihrer Arbeiten sahen (Neh 3,38) und darin ein sinnvolles Handeln erkennen konnten.<sup>13</sup>

Das Vertrauen in die Unterstützung und Berufung durch Gott war über den ganzen Arbeitsprozess Nehemias hinweg notwendig, denn seine Aufgabe stand immer wieder unter Anfechtung. Nehemia musste sich ständig neuen Herausforderungen stellen und reagieren. Wenn er sich in solchen Situationen nicht von Gott getragen gewusst hätte, hätte er wahrscheinlich sein Vorhaben schnell aufgegeben (Neh. 5,19; 13,14 u. 22).<sup>14</sup>

Obwohl die sichtbare Hauptaufgabe der Bau der Stadtmauer war, ging es Nehemia nicht nur um diese äußere Erneuerung Jerusalems. Ihm lag auch die innere Erneuerung der Menschen am Herzen. Das Wort Gottes war sein Maßstab und er nutzte dies auch, um sein eigenes Verhalten, sowie das seiner Mitarbeiter und der Leute um ihn herum zu korrigieren (Neh 8,1-8; 13,15ff). Damit erreichte Nehemia letztendlich nicht nur das konkrete Ziel des Mauerbaus (Neh 6,15), sondern darüber hinaus auch die geistliche Veränderung in seinem Volk, welches den Menschen einen kompletten Neuanfang ermöglichte (Neh 13,30f).<sup>15</sup>

## **Jesus**

Die Berufung und Befähigung Jesu wurde konkret in seiner Taufe sichtbar (Mt 3, 13ff), bei welcher sich Gott zu Jesu Gottessohnschaft bekannte und ihm den Heiligen Geist als Zeichen der Bevollmächtigung verlieh.<sup>16</sup> Jesus sollte das Reich Gottes in dieser Welt ausbreiten (Mk 1,38; Mt 13) und tat alles dafür, dass Menschen an diesem Reich Gottes teilhaben können.<sup>17</sup> Dabei soll an dieser Stelle nicht konkret das Heilshandeln Jesu als Messias beschrieben werden. Es geht vielmehr um seine Rolle als Leiter einer Gruppe von zwölf Männern, welche er als zukünftige Leiter ausbildete und denen er als Vorbild diente. Denn diese Ausbildung und Begleitung von Nachfolgern, welche die Lehren vom Reich Gottes nach dem irdischen Dasein Jesu in dieser Welt fortsetzen würden, war eine seiner Hauptaufgaben.<sup>18</sup> Jesus kommunizierte von Anfang an offen, was er von seinen Nachfolgern verlangte. Er verheimlichte ih-

---

13 Vgl. Sanders 108.

14 Vgl. Beutel 93.

15 Vgl. a.a.O. 103, auch Sanders 109.

16 Vgl. Clinton 109.

17 Vgl. Vatter, Finden 124.

18 Vgl. Vatter, Notwendigkeit 107, auch Tischler 64.

nen nicht, dass seine Nachfolge ein sehr belastender und anstrengender Weg sein würde, welcher nicht ohne persönliche Überwindung und Einsatz gegangen werden könne, der allerdings auch ein erstrebenswertes Ziel böte (Mt 8,19-22; Mk 8,34ff; Mk 10,29ff). Es kristallisierten sich nach und nach die Personen heraus, die wirklich für diese Verantwortung der Nachfolge geeignet waren (Joh 6,66). „Dabei beschränkte er sich auf 12 Jünger. Es ist möglich für mehr und mit mehr als zwölf zu arbeiten, aber nicht möglich für mehr als zwölf Hirte und Mentor zu sein.“<sup>19</sup> Sein Leitungsstil war geprägt von einem engen Beziehungsprozess zu diesen Berufenen. Er forderte sie zur Beobachtung seines Handelns und zur Wiedergabe des Gesehenen und Gehörten auf<sup>20</sup>, bezog seine Jünger dann aber auch aktiv in seinen Handlungsprozess mit ein, in dem er sie befähigte und ihnen Verantwortungen übertrug (Mt. 10,8ff). Dies hatte auch zur Folge, dass es Probleme gab (Mt 17,17ff; Mt 18) und den Jüngern wesentliche Dinge noch nicht bewusst waren (Mk 6,52). Aber Jesus motivierte sie immer wieder, ging auf ihre Fragen ein (Mt 13,10ff) und stärkte so ihr Vertrauen in ihn. Die Kontinuität der Zusammenarbeit zeigte zudem auch, welches Vertrauen er ihnen entgegenbrachte.<sup>21</sup> Dadurch, dass er so nahbar war, konnten seine Jünger direkt von ihm lernen und somit auch später diesen Dienst fortsetzen.<sup>22</sup> „Auch die Sprache, die Jesus im Jüngerkreis gesprochen hat, ist von einer besonderen herzlichen Vertrautheit und Verbundenheit. Als Leiter möchte er die Jünger mithineinzunehmen in seine eigene enge und liebevolle Beziehung zum Vater (Jh. 15,9). Für Jesus ist dieser Weg ein dynamischer Prozeß, in dem das Denken und die Lebensweise ihm gleichgestaltet werden sollen.“<sup>23</sup>

Durch seine Person und sein Handeln ist er ihnen ein anschauliches Vorbild. Jesus lebte eine Haltung der Demut (u.a. Mt. 5,38ff; 11,29) und des Dienens (u.a. Mt. 23,10ff; Joh 13,3ff) vor. Die ihm gegebene Macht und Autorität missbrauchte er nicht, aber er stellte sich bewusst Konflikten und handelt konsequent (Mt 12,24ff; 21,12ff). Sein Leben spiegelte die ständige Verbundenheit mit Gott wider, sowohl in schönen (Mt 14,19) als auch in schweren Momenten (Mt. 26,39).

Auffällig ist die Tatsache, dass Jesus aus dem Kreis der zwölf Jünger drei Personen herausrief: Petrus, Jakobus und Johannes. Sie hatten das Vorrecht, mit Jesus die tiefsten geistlichen Erfahrungen zu teilen – sowohl die positiven (Mk 5,37ff; Mk 9,2ff;)

---

19 Tischler 64.

20 Vgl. a.a.O. 63.

21 Vgl. a.a.O. 62 u. 64.

22 Vgl. Vatter, Notwendigkeit 108.

23 Tischler 64.



als auch die der größten Anfechtung (Mk 14,33ff). „Jesus prägte Leiterschaft als Beziehungsgeschehen; stärker sozial und weniger funktional.“<sup>24</sup> Dadurch ermutigte er seine Jünger, auch diese Seiten der Nachfolge anzunehmen und sie nicht zu verdrängen.<sup>25</sup> Die Berufung dieser drei war bereits auf zukünftige Verantwortung ausgerichtet und daher „keine Bevorzugung, sondern eine Beauftragung...“<sup>26</sup> Sie wurden später von Paulus als „Säulen der Gemeinde“ bezeichnet (Gal 2,9). An Petrus wandte sich Jesus immer wieder bewusst, da er die konkrete Leitung der Jünger nach dem Ende des irdischen Wirkens Jesu übernehmen sollte (Lk 22,32; Joh 21,15-19).<sup>27</sup> Jesus delegierte somit die Verantwortung der Aufgaben. Damit diese Lebens- und Nachfolgeschule auch Frucht tragen konnte, trat er für seine Jünger im Gebet ein (Lk 22,32; Joh 17,11ff).<sup>28</sup> Er war ein Leiter, der Gottes Auftrag mit allen Konsequenzen lebte und gerade durch sein Leben und Handeln anderen Orientierung gab.

Nehemia und Jesus wiesen charakterliche, soziale sowie geistliche Merkmale auf, die auch heute noch für einen berufenen Leiter im Reich Gottes essenziell wichtig sind. Grundvoraussetzungen, die die Person eines Leiters zu Beginn des Dienstes mitbringen muss, sind die Berufung als Ausdruck einer persönlichen Beziehung zu Gott sowie gewisse Charaktermerkmale, die mithilfe von 1. Timotheus 3 sowie Titus 1 erläutert werden sollen.

## 2.2. Berufung

„Als Berufung bezeichnet man das Erlebnis eines Menschen, von einer göttlichen oder anderen übermenschlichen Macht ergriffen und in deren Dienst genommen zu werden.“<sup>29</sup> Im Alten Testament gibt es für die Berufung keine feststehende Terminologie, aber in Berufungserzählungen finden sich immer wieder vergleichbare Elemente wieder: eine Notsituation wird angedeutet oder es gibt eine biographische Einleitung, es erfolgt eine Beauftragung, gegen die es zum Teil einen Einwand der beauftragten Person gibt. Daraufhin gibt es eine göttliche Beistandszusage und Zeichen, die diese Berufung bzw. Beauftragung beglaubigen.<sup>30</sup> Im Neuen Testament führt die Berufung Menschen in die unmittelbaren Jesusnachfolge (in den Evangelien) bzw. nachösterlich in die christliche Gemeinschaft hinein. Damit verbunden sind Aufga-

---

24 Tischler 64.

25 Vgl. Vatter, Notwendigkeit 108.

26 Tischler 62.

27 Vgl. a.a.O. 64.

28 Vgl. Vatter, Notwendigkeit 109.

29 Hjelde, RGG 1347.

30 Vgl. Waschke, RGG 1348.

ben (z.B. Verkündigung), Einstellungen (z.B. Freiheit, Heiligung) sowie das endzeitliche Heil (z.B. Reich Gottes, ewiges Leben).<sup>31</sup> Praktisch-theologisch wird der Begriff auch ausgeweitet mit der Berufung in ein kirchliches Amt, welches aus theologischer Sicht als die Beschlagnahme durch den Hl. Geist (Segnung und Sendung), als auch durch die christliche Gemeinde im Namen Gottes vollzogene Beauftragung zu verstehen ist.<sup>32</sup> An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass die Berufung sowohl für hauptamtliche als auch für ehrenamtliche Leiter zu verstehen ist. „Die Berufung, die Auswahl durch Gott selbst, ist dann auch das entscheidende Merkmal für Menschen, die mit der Leitung und Führung im Reich Gottes beauftragt sind.“<sup>33</sup>

Neben der eigenen Wahrnehmung der Berufung gilt jedoch auch, dass eine Person, welche zu einem bestimmten Dienst berufen wird, von der beauftragenden Gemeinde auf ihre theologischen Ansichten, praktischen Befähigungen und auf einen dem Dienst angemessenen Lebenswandel geprüft werden muss.<sup>34</sup>

## **2.3 Charakterliche Voraussetzungen eines geistlichen Leiters nach 1. Timotheus 3 und Titus 1**

Ein durchgehend entscheidendes Kriterium für Gott ist die Herzenshaltung und das Wesen einer berufenen Person. Gott hat die gesamte Person im Blick und nicht nur ihre erlernten Kompetenzen.<sup>35</sup> Daher gibt es im Neuen Testament konkrete Auflistungen von Persönlichkeitsmerkmalen, welche als Maßstab für eine berufene Person verwendet werden sollen.

Im 1. Timotheusbrief schreibt der Apostel Paulus in Kapitel 3:

1 'Es heißt` – und das ist ein wahres Wort –: »Wenn sich jemand um ein leitendes Amt in der Gemeinde bemüht, strebt er nach einer großen und ehrenvollen Aufgabe.«

2 Darum kommt als Gemeindeleiter nur jemand in Frage, der ein untadeliges Leben führt. Er muss seiner Frau treu sein und sich durch Besonnenheit und Verantwortungsbewusstsein auszeichnen. Sein Verhalten darf keinen Anstoß erregen, er muss gastfreundlich sein, und er muss fähig sein zu lehren.

3 Er darf weder dem Alkohol verfallen sein noch zur Gewalttätigkeit neigen, muss freundlich und rücksichtsvoll sein und darf nicht am Geld hängen.

4 Er muss sich in vorbildlicher Weise um seine Familie kümmern und seine Kinder zum Gehorsam erziehen und dazu anhalten, ein glaubwürdiges Leben zu führen.

5 (Oder kann jemand für die Gemeinde Gottes sorgen, wenn er nicht einmal

---

31 Vgl. Horn, RGG 1349.

32 Vgl. Müller, RGG 1353.

33 Rust, Gemeinde lieben 37.

34 Vgl. Müller, RGG 1353.

35 Vgl. Rust, Gemeinde lieben 36f.

imstande ist, sich um die eigene Familie zu kümmern?)

6 Er darf nicht erst kurze Zeit vorher zum Glauben gekommen sein; sonst könnte es geschehen, dass er sich 'auf seine Stellung' etwas einbildet, und dann könnte ihn der Teufel zu Recht anklagen.

7 Es ist aber auch wichtig, dass er außerhalb der Gemeinde einen guten Ruf hat; denn wenn übles Gerede über ihn verbreitet wird, könnte das der Teufel als Schlinge benutzen, um ihn zu Fall zu bringen.

Eine ähnliche Auflistung finden wir im Brief an Titus im ersten Kapitel:

6 'Für das Ältestenamnt' kommt nur jemand von unbestrittener Integrität in Frage, der seiner Frau treu ist und dessen Kinder gehorsam sind und nicht durch ungehöriges und rebellisches Verhalten Anlass zur Klage geben.

7 Ja, weil ein Gemeindeleiter ein von Gott eingesetzter Verwalter ist, muss er ein untadeliges Leben führen. Er darf nicht selbstherrlich sein, nicht jähzornig, nicht alkoholsüchtig, nicht gewalttätig und nicht darauf aus, sich zu bereichern.

8 Vielmehr soll er gastfreundlich sein, das Gute lieben, sich verantwortungsbewusst und gerecht verhalten, sich in allem von der Ehrfurcht vor Gott leiten lassen und sich durch Selbstdisziplin auszeichnen.

9 Er muss an der vertrauenswürdigen Botschaft festhalten, wie sie 'von Anfang an' gelehrt worden ist; denn mit Hilfe dieser gesunden Lehre ist er imstande, 'die Gemeinde im Glauben' zu stärken und die, die sich der Wahrheit widersetzen, zurechtzuweisen.

Der Apostel Paulus gibt in diesen beiden Briefen seinen Mitarbeitern Timotheus und Titus klare Kriterien an die Hand, nach welchen sie Personen für die leitenden Ämter in den Gemeinden auswählen sollen. Eine konkrete Aufgabenbeschreibung findet sich nicht vor, auch keine Auflistung bestimmter Charismen.

Die hier aufgeführten Eigenschaften sind dabei nicht nur spezielle „christliche Merkmale“, sondern sie stehen auch im säkularen Bereich für ein hohes Maß an Integrität. Die Persönlichkeit ist das wesentliche Merkmal eines Leiters: „Führung besteht aus zwei Komponenten: aus Wissenskompetenz und Persönlichkeit. Ungefähr ein Drittel Kompetenz und zwei Drittel Persönlichkeit.“<sup>36</sup>

Das untadelige Leben (1.Tim 3,2, Tit 1,7) beschreibt ein hohes Maß an charakterlicher Reife. Leiter sollen frei von begründeten Vorwürfen sein.<sup>37</sup> Leitungspersonen stehen immer wieder unter einer gewissen Beobachtung. „Vorgesetzte können nicht *nicht* Vorbild sein. Sie sind es einfach. Sie sind Modelle, an denen man durch Nachah-

---

36 Buchholz zitiert nach Vatter, Erneuerung 99.

37 Vgl. Rust, Gemeinde lieben 53.

mung Gutes oder Schlechtes lernt.<sup>38</sup> Sie müssen sich selbst unter Kontrolle haben, besonnen und nüchtern sein (im Sinne von sachlich und realitätsbewusst) und ihre eigenen Grenzen kennen (Tit 1,8). Nur so können sie auch bei Herausforderungen und in Konfliktfällen Ruhe bewahren und bewusst handeln.<sup>39</sup> Konflikte und Auseinandersetzungen können und sollen dabei nicht um jeden Preis vermieden werden, aber sie sollen auch nicht absichtlich vom Leiter provoziert werden.<sup>40</sup> Aggressive Grundhaltungen führen immer wieder zu großen Schäden in zwischenmenschlichen Beziehung, welche aber gerade für Gemeinden eine wichtige Existenzgrundlage bilden.<sup>41</sup> Deshalb wird in beiden Texten explizit darauf hingewiesen, dass Leiter in keiner Weise gewalttätig oder jähzornig aufgefallen sein dürfen (1.Tim 3,3, Tit 1,7). „Das Anstößige an unserem Dienst soll in der Botschaft vom Kreuz und von der Auferstehung Jesu Christi liegen und nicht in unserer Persönlichkeitsstruktur.“<sup>42</sup>

Von daher gilt für einen Leiter sowohl die Wahrnehmung innerhalb der eigenen Gemeinde als auch außerhalb (1.Tim 3,7). Wenn ein Leiter in seinem alltäglichen Umfeld negativ wahrgenommen wird oder von seiner Art und Weise her widersprüchlich zu dem handelt, was er in seinem Dienst vermittelt, so wird er zu einer unglaubwürdigen Person.<sup>43</sup>

Zum Schutz für einen Leiter wird neben der charakterlichen Nüchternheit auch der Umgang mit Alkohol zu einem Prüfstein. Aufgrund eines immensen inneren und äußeren Drucks ist eine höhere Suchtgefahr bei Personen mit Leitungsverantwortung gegeben.<sup>44</sup> Hier gilt es, seine Grenzen zu kennen und sie nicht zu überschreiten.

Was das persönliche Familienleben angeht, so soll der Leiter auch in seiner familiären Verantwortungsposition angenommen und geachtet sein. „Er muss sich in vorbildlicher Weise um seine Familie kümmern“ (1.Tim 3,4) drückt dabei in unseren Augen nicht nur die Wichtigkeit des Umgangs miteinander innerhalb der eigenen Familie aus, sondern auch die Wichtigkeit der Familie überhaupt. Es wichtig, dass sowohl die Partnerin den Dienst unterstützt, als auch dass der Leiter genug Zeit für seine Familie einräumt und auch hier verantwortungsvoll seinen Pflichten nachkommt. Die Vernachlässigung der Familie aufgrund des Dienstes ist nicht Sinn der Sache.<sup>45</sup>

---

38 Zindel 53.

39 Vgl. Sanders 19.

40 Vgl. Vatter, Notwendigkeit 100f.

41 Vgl. Tischler 88.

42 Rust, Gemeinde lieben 53.

43 Vgl. Vatter, Notwendigkeit 101.

44 Vgl. Rust, Gemeinde lieben 54

45 Vgl. a.a.O. 57.

Gastfreundlichkeit steht für die Offenheit des Leiters gegenüber Fremden, die Bereitschaft des Anteilgebens und Anteilnehmens am Leben des anderen und damit auch einer gewissen Transparenz.<sup>46</sup> Als Leiter einer Gemeinde kann man sich nicht dauerhaft von Menschen distanzieren, aber man sollte auch hier die Grenzen der eigenen sowie der partnerschaftliche Belastbarkeit kennen.

Mit dem Ausüben des Amtes als Leiter sollte zudem nicht versucht werden, nur für den eigenen Besitz, die eigene Anerkennung oder zur eigenen Ehre zu arbeiten. Die besondere Stellung darf nicht um des eigenen Vorteils willen missbraucht werden.<sup>47</sup>

Wie an den Beispielen Nehemias und Jesu bereits aufgezeigt wurde, handelten beide aus einer dienenden Haltung heraus und hatten nicht den eigenen Gewinn oder die persönliche Anerkennung im Blick. Der Fokus ihres Dienstes galt immer wieder anderen Menschen. Deshalb sind diese konkreten charakterliche Betrachtungen notwendig, da Leitungspersonen eine große Verantwortung zu tragen haben und Entscheidungen nicht nur für sich selbst, sondern auch für andere treffen. „Eine Führungsperson muss integer sein. Sie hat im kleineren, privaten Rahmen erprobt, was sie nun im Größeren leisten möchte.“<sup>48</sup>

Neben der persönlichen Reife braucht es eine gewisse geistliche Reife, um andere Menschen geistlich leiten zu können. Wer zu schnell in ein leitendes Amt berufen wird, hat zum einen die persönliche geistliche Basis nicht und zum anderen könnte der Werdegang wichtiger erscheinen (1.Tim 3,6) als die Aufgaben, welche mit diesem verbunden sind.<sup>49</sup> Denn die Hauptaufgabe eines geistlichen Leiters ist, „die Gemeinde im Glauben zu stärken und die, die sich der Wahrheit widersetzen, zurechtzuweisen.“<sup>50</sup> Ein Leiter muss deshalb an „der vertrauenswürdigen Botschaft festhalten“<sup>51</sup>, welche die Grundlage für seine lehrende Tätigkeit und sein Handeln bildet. Er sollte sowohl fähig als auch bereit zum Lehren sein. Das Selbststudium des Wortes Gottes, um selber daran zu wachsen, und die Weitergabe des Gelernten in einer verständlichen Weise sind wichtige Grundaufgaben eines jeden Leiters in der Gemeinde.<sup>52</sup> „Der Schwerpunkt liegt auf der geistlichen Qualifikation der Leiter, auf ihrem Wesen und Verhalten. Die Eigenschaften sind wichtiger als die Funktionen.“<sup>53</sup>

---

46 Vgl. Rust, Gemeinde lieben 58.

47 Vgl. Vatter, Notwendigkeit 101, auch Rust, Gemeinde lieben 54f.

48 Zindel 56.

49 Vgl. Vatter, Notwendigkeit 101.

50 Tit 1,9.

51 Ebd.

52 Vgl. Sanders, 19.

53 Vatter, Notwendigkeit 99.

Bei den zuvor genannten Beispielen Nehemia und Jesus fanden wir ein hohes Maß an Integrität vor. Beide sahen sich zwar immer wieder mit Vorwürfen und Anfechtungen konfrontiert (z.B. Neh 5,3ff; Mt, 26,59), aber ihre Gegner fanden keine realen Angriffspunkte, um ihnen einen fehlerhaften Charakter oder persönliches Versagen vorweisen zu können. Beide handelten bedacht und klug in den verschiedensten Situationen und hatten nicht nur sich selbst, sondern vor allem die Menschen vor Augen, für die sie verantwortlich waren (z.B. Neh 5,14, Joh 17,11).

Beide begründeten und bauten ihr Handeln auf ihrer göttlichen Berufung auf und orientierten sich an Gottes Wort (u.a. Neh 8, Mt 4). Sie waren weder gewalttätig noch jähzornig. In bestimmten Konfliktsituationen (Neh 3,33ff, Mt 21,12f) wurden sie auch zu einem bewussten Handeln gezwungen, welches aber nicht aus willkürlicher Gewalttätigkeit heraus geschah, sondern der Zurechtweisung diente. Sie waren rücksichtsvoll im Umgang mit den Leuten, die sie umgaben und behandelten Konflikte gerecht und unparteiisch.

Sowohl durch Erfolge als auch durch Widerstände ließen sie sich nicht von ihrer Berufung und ihrem göttlichen Auftrag abbringen. Weil sie an der „vertrauenswürdigen Botschaft“ (Tit 1,9) festhielten, erfuhren sie auf ihrem Weg und in ihren Aktionen immer wieder Gottes Unterstützung.

### **3. Die geistlichen Begabungen eines Leiters**

Neben den genannten charakterlichen Eigenschaften braucht es Kompetenzen, um einen Dienst auszuführen. Diese Fähigkeiten können zum Teil durch Ausbildung, Studium und Lebenserfahrung erworben werden. Aber im Blick auf den geistlichen Dienst bedarf es der göttlichen Begabung eines Leiters, ohne die sein Handeln und Wirken kraftlos wäre.<sup>54</sup> Wird eine Person von Gott zu einem bestimmten Dienst berufen, wird diese von ihm mit gewissen Begabungen und Fähigkeiten ausgestattet, welche er sich menschlich nicht erwerben kann.

„Gute Leiter wissen um das Maß ihrer Fähigkeiten, sind sich aber auch ihrer Begrenzung und Ergänzungsbedürftigkeit bewusst (2.Kor 10,13).“<sup>55</sup> Besonders im Berufsbild des Pastors wird dies oft vergessen, da dieser oftmals als alleiniger geistlicher Leiter wahrgenommen wird, welcher alle Begabungen in sich vereinen soll. „Priester, Lehrer, Prophet und Seelenhirte.... Ja, es gehört zu den häufigsten Erfahrungen eines Pfarrers, dass seine Mitmenschen unterschiedlichste Vorstellungen in seine berufliche

---

<sup>54</sup> Vgl. Clinton 142.

<sup>55</sup> Vatter, Finden 149.

Rolle hineinprojizieren und ihm mit entsprechenden Erwartungen begegnen. Um mit solchen Erwartungen, die gegensätzlicher kaum sein können, verantwortungsvoll umzugehen, ist es wichtig eine theologisch reflektierte Bestimmung der eigenen Rolle zu erarbeiten.<sup>56</sup>

An dieser Stelle kann hier keine geschichtliche Entwicklung dieses Pastorenbildes aufgezeigt werden. Vielmehr soll anhand von Epheser 4 verdeutlicht werden, dass zur geistlichen Leitung einer Gemeinde gemäß dem Neuen Testament bestimmte Leitungsgaben gehören. Jede Person, die leitend in der Gemeinde verantwortlich ist, muss sich ihrer Begabung bewusst sein.<sup>57</sup> Für eine dynamisch und geistlich gesunde Gemeinde braucht es mehr als eine Person. Dieses biblische Konzept wird sowohl in der Wahrnehmung der Gemeinden als auch in der theologischen Ausbildung allerdings kaum berücksichtigt.

### **3.1. Der fünffältige Dienst**

In Epheser 4 spricht der Apostel Paulus von fünf Begabungsbereichen in der Gemeinde:

- 11 Er ist es nun auch, der 'der Gemeinde' Gaben geschenkt hat: Er hat ihr die Apostel gegeben, die Propheten, die Evangelisten, die Hirten und Lehrer.
- 12 Sie haben die Aufgabe, diejenigen, die zu Gottes heiligem Volk gehören, für ihren Dienst auszurüsten, damit 'die Gemeinde', der Leib von Christus, aufgebaut wird.
- 13 Das soll dazu führen, dass wir alle in unserem Glauben und in unserer Kenntnis von Gottes Sohn zur vollen Einheit gelangen und dass wir eine Reife erreichen, deren Maßstab Christus selbst ist in seiner ganzen Fülle.

Im Folgenden werden die Fähigkeiten und auch Wesenszüge, die mit diesen geistlichen Begabungen verbunden sind, dargestellt.

#### **Apostel**

Apostel gelten als Missionsstrategen, welche Gemeinden gründen und diese in ihrer Entwicklung fördern. Sie haben eine Vision für die Gemeinde und legen das Fundament. Dabei haben sie nicht nur ein gutes Gespür für die Entwicklungen innerhalb der Gemeinde, sondern auch für die der säkularen Gesellschaft. Ihr Blick geht über das Geschehen in der Gemeinde hinaus, weshalb sie in ihrem Handeln auch einen großen Wirkungskreis haben. Sie sind angetrieben von der Vision des Reiches Gottes und suchen Menschen mit Begabungen und Talenten, die im Reich Gottes mitwirken können. Sie wollen diese Menschen dabei unterstützen, ihre Gaben mehr und mehr

---

<sup>56</sup> Pachmann 68f.

<sup>57</sup> Vgl. Vatter, Finden 149ff.

entfalten zu können. Dies gilt auch im Bezug auf den fünffältigen Dienst.<sup>58</sup> Apostel wollen die richtigen Leute für die richtigen Positionen finden, handeln also sehr zielorientiert. Sie dienen als Multiplikatoren, welche eine Schlüsselfunktion bei der Umsetzung einer Visionen zukommt.<sup>59</sup> Durch einen großen Drang nach Veränderung, sind sie nicht sonderlich seelsorglich begabt und häufig ungeduldig, wenn es um Detailpläne der Vision geht. Es kann sein, dass sich Apostel mehr in überregionalen Projekten einbringen als in der Ortsgemeinde.<sup>60</sup> Als biblische Beispiele aus dem Neuen Testament seien hier Paulus, Petrus, Johannes und Timotheus genannt.<sup>61</sup>

### **Propheten**

Propheten haben die Gabe, Gottes Wort in die aktuelle Situation von Menschen und Gemeinden hinein zu sprechen. Ihr Fokus liegt sehr stark auf dem Wort und dem Willen Gottes und weniger auf dem, was die Menschen um sie herum wollen.<sup>62</sup> Sie haben oft die Gabe der Weisheit, der Geistesunterscheidung und ein Wort der Erkenntnis. Diese sollen sie zur Auferbauung von Gemeinden und Menschen, zur Belehrung und zum Trost einsetzen.<sup>63</sup> Propheten blicken eher aus einer gewissen Distanz auf die Gemeinde, haben eine gute Wahrnehmung von Impulsen Gottes und geben diese weiter. Da Impulse aber auch Störungen und Probleme ans Licht bringen, sowie Tatsachen und Sachverhalte direkt ansprechen, können Propheten störend für die Harmonie einer Gemeinde sein. Diese Störungen sollen aber dazu dienen, dass die angesprochenen Tatsachen den Horizont der Gemeinde erweitern, um die Ursachen dieser Probleme anzugehen. Propheten begründen dies immer wieder mit dem Verweis auf die Wahrung der Heiligkeit Gottes und seiner Wahrheiten. Sie konfrontieren Menschen mit dem Willen Gottes.<sup>64</sup> Propheten sind meist schlechte Organisatoren mit einem wenig strukturierten Handeln, was fast wie eine gewissen Abneigung gegen das menschlich Machbare wirkt. „Sie tun eher zu wenig und beten mehr, als dass sie zu viel tun und zu wenig beten und auf Gott hören.“<sup>65</sup> Als Beispiele dienen Agabus, Silas und Judas.<sup>66</sup>

### **Evangelisten**

Menschen mit dieser Gabe haben eine große Leidenschaft für Personen, die noch

---

58 Vgl. a.a.O. 167.

59 Vgl. Rust, Charismatisch 326f.

60 Vgl. a.a.O. 328.

61 Vgl. Vatter, Finden 167.

62 Vgl. Rust, Charismatisch 331.

63 Vgl. a.a.O. 329f.

64 Vgl. Vatter, Finden 168.

65 Rust, Charismatisch 332.

66 Vgl. Vatter, Finden 168.



nicht Christen sind. Sie haben einen Blick für das Verlorene und beschäftigen sich mit der Frage, wie diese Menschen gerettet werden können. Sie selbst haben die Fähigkeit, die Gute Nachricht packend, authentisch, unkompliziert und überzeugend weiterzugeben, vergessen dabei aber nicht, den Ernst der Entscheidung zu betonen.<sup>67</sup> Sie sind mutig und kontaktfreudig und können z. T. eine sehr auffällige Erscheinung besitzen.<sup>68</sup> Aber gerade deshalb werden sie auch von Menschen außerhalb der Gemeinde wahrgenommen und können somit in säkularen Bereichen echte Pionierarbeit leisten, da sie sehr weit in den säkularen Bereich hinein wirken.<sup>69</sup> Bei allem guten Kontakt nach außen nehmen sie aber immer auch die Gemeinde wahr und schaffen so Verknüpfungen zwischen innen und außen. Ihre Schwächen liegen allerdings in der Seelsorge und in der tiefer gehenden Begleitung dieser Menschen, sowie im Gemeindeaufbau, da ihr Blick nach kurzer Zeit immer wieder nach außen in die Welt hinein gerichtet ist. Als Beispiele seien hier Philippus und Timotheus genannt.<sup>70</sup>

### **Hirten**

Dafür sind die Hirten in der Gemeinde diejenigen, die die Menschen im Blick haben und sich intensiv mit den Nöten der einzelnen Personen befassen. Ihre Stärken liegen in der Fürsorge, Führung und der Seelsorge.<sup>71</sup> Sie wollen vor Ort bei den Menschen sein, Beziehungen knüpfen, Herzen heilen und Trost spenden.<sup>72</sup> Es ist ihnen ein starkes Bedürfnis, die Einheit der Gemeinde zu stärken und ein intaktes Miteinander zu fördern. Deshalb haben sie meist auch keinen Blick für ein strategisches Wachstum und oftmals keine Gesamtvision mit längerfristigen Zielen vor Augen. Der persönliche Austausch ist ihnen wichtiger, als die Bearbeitung notwendiger Tagesordnungen oder Pläne.<sup>73</sup> Es kann vorkommen, dass sie durch ihre Beziehungslastigkeit den Überblick über das „große Ganze“ verlieren. Beispielhaft für die Hirten stehen die Ältesten der Gemeinden in Ephesus (Apg 20,28ff) und Kleinasien (1.Petr 5,2ff).<sup>74</sup>

### **Lehrer**

Lehrer wollen das Fundament des Wortes Gottes in den Gemeinden legen und verleihen diesen damit eine lebensnotwendige Stabilität. Sie identifizieren sich selbst sehr stark mit dem Wort Gottes, erforschen es und wollen daher mehr und mehr biblische Zusammenhänge aufdecken und erklären. Durch ihr umfassendes Wissen können sie

67 Vgl. Rust, Charismatisch 334.

68 Vgl. a.a.O. 336.

69 Vgl. Ebd.

70 Vgl. Vatter, Finden 168f.

71 Vgl. Rust, Charismatisch 337.

72 Vgl. a.a.O. 339; auch Vatter, Finden 169.

73 Vgl. Rust, Charismatisch 340.

74 Vgl. Vatter, Finden 169.

biblische Inhalte gut verständlich weitergeben. Ein Lehrer möchte ein tiefes Verständnis des Wortes Gottes in jedem einzelnen fördern und beobachtet dazu die Gemeinde, um sie entsprechend zu lehren.<sup>75</sup> „Die Gabe befähigt dazu, Dinge, die für die Gesundheit und das Wachstum der Gemeinde relevant sind, in einer Weise zu vermitteln, dass andere lernen.“<sup>76</sup> Lehrer legen ihren Fokus stärker auf die Wahrheit als auf den Menschen. Es kann dadurch dazu kommen, dass sie theologische Fragen zu stark fokussieren und sich in eigenen Erkenntnissen verlieren. Dann geht es ihnen oftmals zu sehr um das Bewahren des bereits Erkannten als um den visionären Fortschritt.<sup>77</sup> Dadurch können Lehrer in ihrem Wesen und Auftreten manchmal sehr kleinlich sein. Apollos wird als ein sehr guter Lehrer in der Apostelgeschichte beschrieben.<sup>78</sup>

Jeder Leiter sollte sich bewusst machen, welche dieser Gaben er hat, da diese Gaben auch die Art und Weise seines Handelns bestimmen. Daran kann ein Leiter auch sich selbst prüfen, wo seine Fähigkeiten liegen und wo nicht. Viele Leiter können nicht ihr volles Potenzial ausschöpfen, da die Anforderungen die an sie gestellt werden, nicht ihren Gaben entsprechen.<sup>79</sup>

Alle Leiter haben geistliche Gaben, aber sie drücken sie auf eine individuelle Art und Weise aus.<sup>80</sup>

#### **4. Der individuelle Leitungsstil eines Leiters**

Dr. J. Robert Clinton definiert Leiterschaft als „dynamischen Prozess über einen längeren Zeitraum in unterschiedlichen Situationen, in denen ein Leiter Leiterschafts-Ressourcen verwendet und durch bestimmtes Leiterschaftsverhalten die Gedanken und Aktivitäten von Mitarbeitern auf die Erfüllung von Zielsetzungen hin beeinflusst, und zwar zum gegenseitigen Nutzen von Leitern, Mitarbeitern und dem größeren Umfeld, zu dem sie gehören.“<sup>81</sup> Das Kennen des eigenen Leitungsstils ermöglicht es, sich selbst und anderen vor Augen zu führen, wie der Leiter die an ihn gestellten Leitungsaufgabe in der Gemeinde ausführt, worauf er seine Schwerpunkte setzt und wo seine Kompetenzen der Ergänzung durch andere bedürfen.

---

75 Vgl. Vatter, Finden 169.

76 Rust, Charismatisch 342.

77 Vgl. Rust Charismatisch 344f.

78 Vgl. Vatter, Finden 170.

79 Vgl. Hybels, Mutig führen 157.

80 Vgl. a.a.O. 159.

81 Clinton 10.

#### **4.1. Zehn verschiedene Leitungstypen nach Bill Hybels**

Im Folgenden werden zehn Leitungstypen vorgestellt, welche Bill Hybels in seinem Buch „Mutig führen“ beschreibt. Hybels Ausführungen konzentrieren sich vor allem auf die Stärken des jeweiligen Typs.

Da eine Gemeinde mehrere leitende Mitarbeiter braucht, ist es wichtig darauf zu achten, dass sich die verschiedenen Leitungsstile ergänzen. Eine zu starke Konzentration von Personen des selben Leitungsstils kann dazu führen, dass eine Gemeinde in bestimmten Bereichen überversorgt wird, während andere Bereiche vernachlässigt werden und dadurch verkümmern.

##### **Visionärer Leitertyp**

Menschen mit Visionen haben vor allem die Zukunft im Blick. Sie sind von Gedanken, die sie von Gott bekommen haben und von den zukünftigen Möglichkeiten, die sie sehen, begeistert. Sie wissen auch, diese den Menschen auf eine anschauliche Weise zu vermitteln. Diese Leiter sind von ihrer Vision überzeugt, lassen sich von Gegenargumenten nicht leicht entmutigen oder abschrecken und wollen Menschen für diese Vision gewinnen. Oppositionelle Stimmen werden dabei oft übertönt. Visionäre Leiter können auch die Fähigkeiten haben, Teams zu bilden und verschiedene Talente zu sammeln, die es für die Umsetzung dieser Vision braucht. Dabei werden sie auch während eines Prozesses die Mitarbeitenden immer wieder auf das angestrebte Ziel hinweisen und auch Teilziele setzen.<sup>82</sup>

##### **Direktiver Leitertyp**

Die Stärke dieses Leitertyps liegt darin, dass die Person eine große Weisheit besitzt, wenn es darum geht, an bestimmten Kernpunkten auf dem Weg einer Entwicklung gute Entscheidungen zu treffen. Sie haben einen Blick für die Gesamtheit einer Organisation und können daher gut die Stärken und Schwächen abwägen, sowie das vorhandene Personal und deren Offenheit für Veränderungen einschätzen. Bei Entscheidungen können sie somit gut zwischen verschiedenen Optionen gewichten. Zumeist sind diese Personen gute Organisatoren, die auch gut hinter den Kulissen arbeiten können, während z.B. visionäre Leiter meist nach außen gewandt agieren. Zwar können auch direktive Leiter sicher vor einem Publikum auftreten, aber sie brauchen die Öffentlichkeit nicht zwingend. Daher kann es sein, dass diese Art von Leitern in ihrer Organisation oftmals weniger bekannt sind.<sup>83</sup>

---

<sup>82</sup> Vgl. Hybels, Mutig führen 159f

<sup>83</sup> Vgl. a.a.O. 160ff.

### **Strategischer Leitertyp**

Es ist notwendig eine Gesamtvision in kleinere, aufeinander folgende Schritte aufzugliedern, damit diese Vision auch erreicht werden kann. Große Ideen und Ziele können zunächst befremdlich wirken und die Kapazität der Mitarbeitenden überfordern. Ein strategischer Leiter kann einen gut verständlichen und alle Personen integrierenden Plan erstellen, mit dem die großen Ziele realisierbar werden. Dabei beobachtet der Strategie auch das Tempo und die Richtung, in welche gearbeitet wird und korrigiert diese, wenn es notwendig ist. Er wird versuchen, verschiedene einzelne Dienstbereiche einer Organisation zielgerichtet zusammenzuführen, damit die angestrebte Vision umgesetzt werden kann.<sup>84</sup>

### **Managender Leitertyp**

Hier bringt Hybels augenscheinlich zwei Dinge zusammen (Manager und Leiter), erklärt dazu aber selbst, er beschreibe mit diesem Leitungstyp „einen Leiter mit der Fähigkeit, Menschen, Prozesse und Mittel so zu organisieren, dass der gestellte Auftrag erfüllt werden kann.“<sup>85</sup> Managende Typen werden vor allem dort gebraucht, wo Unübersichtlichkeit und Unklarheiten in Dienstbereichen oder Organisationen herrscht, welche neu geordnet werden müssen. Managende Typen haben einen konkreteren Blick für die alltäglichen Prozesse und achten bewusster auf Feinheiten. Sie setzen Mitarbeitenden klare Zwischenziele, um diese zu motivieren. Diese Leiter agieren meist hinter den Kulissen und bekommen daher oftmals weniger Aufmerksamkeit. Nehemia und Josef sieht Hybels als managende Leiter.<sup>86</sup>

### **Motivierender Leitertyp**

Dieser Leiter wendet sich sehr intensiv seinen Mitarbeitern zu. Er möchte sie zu neuen Höchstleistungen anfeuern, achtet aber genauso auf ihre Erschöpfungen und hat ein Gespür dafür, ob Mitarbeiter eher persönliche Worte oder öffentliche Anerkennung benötigen. Er sucht den persönlichen Kontakt zu den Einzelpersonen in einem Team, da er weiß, dass es jeden braucht. Er findet immer wieder neue Wege, seine Mitarbeiter bei Zweifeln oder sinkender Moral zu ermutigen. Deshalb ist es ihm auch wichtig, Teilerfolge mit dem gesamten Team zu feiern. Bei diesen Leitern liegt der Fokus nicht so sehr auf der Vision oder Einzelzielen, sondern auf den beteiligten Menschen. Hybels erwähnt Jesus als Beispiel für eine motivierende Leitungspersönlichkeit.<sup>87</sup>

---

<sup>84</sup> Vgl. Hybels, Mutig führen 162f.

<sup>85</sup> A.a.O. 163.

<sup>86</sup> Vgl. a.a.O. 164.

<sup>87</sup> Vgl. a.a.O. 165ff

### **Fürsorglicher Leitertyp**

Während der motivierende Leitertyp meist einen impulsiven Charakter besitzt, hat der fürsorgliche Typ verstärkt eine seelsorgliche Haltung gegenüber seinen Mitarbeitern. Er spürt eine tiefe Zuneigung zu den Personen, die mit ihm arbeiten. Er möchte sie behutsam fördern, immer wieder unterstützen und gilt als guter Zuhörer. Sein Team soll langsam von innen heraus aufgebaut werden. Deshalb sprechen diese Leiter die beteiligten Personen auf einer sehr tiefgehenden, gemeinschaftlichen und wohlwollenden Ebene an. Ihre Haltung und Arbeit lässt sich am besten mit dem Amt des Hirten vergleichen.<sup>88</sup> Ihnen geht es in erster Linie um die Entwicklung des Menschen und nicht primär um das Durchsetzen einer Vision, die aber trotzdem auch bei ihnen vorhanden ist. Die gut funktionierende Gemeinschaft, die von Fürsorge, Loyalität und Zuneigung geprägt ist, ist ihr Idealbild. Dieses trägt der Leiter auch immer wieder mit seiner betenden und fürsorglichen Haltung mit.<sup>89</sup>

### **Teamorientierter Leitertyp**

Ein teamorientierter Leiter hat eine Vision vor Augen, einen Plan im Kopf und möchte nun aus Menschen mit den passenden Qualifikationen ein Team zusammenstellen, um diese Vision zu realisieren. Er hat einen übernatürlichen Blick für die Fähigkeiten und den Charakter einer Person, was für die Chemie innerhalb des Teams sehr wichtig ist. Daher möchte er jeden Mitarbeiter in die richtige Position bringen, damit dieser sein volles Potential zu Gunsten des Teams entfalten kann. Er delegiert dazu Verantwortung an diese Personen und betont die Wichtigkeit der Kommunikation. Er behält seine Strategie und die menschlichen Ressourcen im Blick, um essenzielle Positionen immer wieder mit den richtigen Leuten besetzen zu können. Diese Leiter können auch gute Manager sein. Ihnen geht es vor allem darum, das Ziel zu erreichen, nicht so sehr um die einzelne Person. Wie es der Name bereits verrät, lässt dieser Leitungstyp starke Parallelen aus dem Sport erkennen und Hybels nennt als Beispiel Phil Jackson, den ehemaligen Trainer der Chicago Bulls, welcher mit seiner Mannschaft in den 90er Jahren insgesamt sechs Titel gewann.<sup>90</sup> „Nichts ist damit vergleichbar, die richtigen Leute um sich zu versammeln und in die richtigen Positionen zu bringen. Nichts ist damit vergleichbar, ein Dreamteam zusammenzustellen und zu beobachten, wie es immer besser wird und immer mehr erreicht.“<sup>91</sup> Mit diesem Zitat bekennt sich Hybels selbst als teamorientierter Leiter.

---

<sup>88</sup> Vgl. Hybels, Mutig führen 168.

<sup>89</sup> Vgl. a.a.O. 167ff.

<sup>90</sup> Vgl. a.a.O. 169ff.

<sup>91</sup> A.a.O. 171.

### **Unternehmerischer Leitertyp**

„Unternehmerische Führungspersönlichkeiten können jede andere Leitungsgabe haben, unterscheiden sich aber dadurch, dass sie besonders im ‚Startmodus‘ funktionieren.“<sup>92</sup> Diese Personen sind also vor allem Initiatoren, die durch gute Ideen neue Prozesse ins Leben rufen. Nach einem erfolgreichen Start geben sie aber die Verantwortung weiter, da ihre Stärken nicht so sehr im managenden und strukturierendem Bereich liegen. Einen Prozess fortwährend zu begleiten, würde ihnen zu viel Kraft und vielleicht sogar Selbstvertrauen rauben. Diese Personen leisten eine gewisse Pionierarbeit und ziehen dann weiter. Hybels sieht den Apostel Paulus als einen solchen Leiter, der immer neue Gemeinden gründete und dann die Verantwortung an Personen vor Ort abgab und weiterzog.<sup>93</sup>

### **Umstrukturierende Leitertyp**

Im Gegensatz zu den unternehmerischen Leitern, liegt die Stärke des hier beschriebenen Leitertyps darin, bereits bestehende und vorhandene Situationen neu zu ordnen und zu strukturieren. Chaotische und problematische Zustände stellen daher für sie eine positive Herausforderung dar. Sie analysieren Personen, Strategien und Werte, um ursprüngliche Ansätze und Ziele der Organisation zu erkennen und dann festzustellen, wo die Ursachen für die Abweichungen von den Zielen und die realen Probleme liegen. Sie wollen diese Fehler beseitigen und die Strukturen und Abläufe reparieren, sowie Abteilungen oder Organisationen wiederbeleben. Sie richten den Blick gemeinsam mit den Beteiligten auf das Neue und ermutigen und motivieren sie. Umstrukturierung und Reorganisation sind also die Kernziele dieses Leitertyps. Ähnlich wie der unternehmerische Leiter suchen sie oft dann, wenn die Prozesse wieder gut laufen und Probleme beseitigt sind, nach neuen Herausforderungen.<sup>94</sup>

### **Der Brücken bauende Leitertyp**

Diese Leitertypen sind gute Diplomaten, die durch eine enorme Flexibilität und Kompromissbereitschaft ausgezeichnet sind. Ihre Stärke ist es „outside the box“<sup>95</sup> zu denken. Dies ermöglicht ihnen mit vielen verschiedenen Personengruppen in und außerhalb einer Organisation in Kontakt zu stehen. Sie bemühen sich darum, verschiedene Ansichten und Ansprüche durch Neuformulierungen in eine übergeordnete Vision einzufügen. Ihr Ziel ist es, unterschiedliche Gruppen und deren Interessen und Bedürfnisse in Balance miteinander unter einer Führung zu vereinigen und für alle

---

92 Hybels, Mutig führen 171.

93 Vgl. a.a.O. 172.

94 Vgl. a.a.O. 173f.

95 Engl. quer denken, über den Tellerrand schauen.

Interessengruppen eine Win-Win-Situation zu erzielen. Sie treffen sich mit leitenden Personen der beteiligten Gruppen, um deren Hintergründe und Anliegen zu verstehen und somit eine Vertrauensbasis aufzubauen. Sie versuchen, allen Beteiligten eine gesündere Perspektive für das Ganze zu vermitteln, so dass zum einen Anliegen einzelner Bereiche berücksichtigt und erfüllt werden können und diese zum anderen gleichzeitig ein Beitrag für das übergeordnete Ganze sind.<sup>96</sup>

Aus diesen zehn Leitungstypen hebt Hybels zwei besonders hervor. Seiner Meinung nach braucht es in jedem Team und jeder Organisation sowohl einen visionären Leiter, der eine Zukunftssicht entwickelt und diese auch begeisternd vermittelt, als auch einen strategischen Leiter, der diese Vision in umsetzbare Teilschritte umwandeln kann. Viele Organisationen haben seiner Meinung nach Probleme, weil sie sich der Wichtigkeit dieser beiden Typen nicht bewusst sind.<sup>97</sup>

Um den persönlichen Leitungsstil anhand dieses Modells zu entdecken, nennt Hybels vier Schritte. Der erste Schritt ist die Identifizierung des eigenen Typs durch Selbstreflexion der eigenen Fähigkeiten und den Abgleich mit den oben aufgeführten Leitungstypen. Dies sollte durch ein kritisches Feedback von Personen ergänzt werden, welche den Leiter in seiner Situation kennen, da die Selbstwahrnehmung meist ungenau ist und somit zu falschen Erkenntnissen führen kann.<sup>98</sup>

Im zweiten Schritt sollte die eigene Situation, in welcher sich die leitende Person befindet, analysiert werden. Dies ermöglicht es zu erkennen, ob die persönlichen Stärken der auszufüllenden Rolle angemessen sind. Frustrationen oder problematische Voraussetzungen können somit aufgedeckt und eine eventuelle Neuorientierung eingeleitet werden.<sup>99</sup>

Der dritte Schritt widmet sich der Analyse der Stärken und Schwächen der anderen Personen innerhalb des Leitungsteams. Dies kann dabei helfen zu erkennen, welche Eigenschaften innerhalb des Teams bereits vorhanden sind und welche noch fehlen bzw. ergänzt werden müssen.<sup>100</sup>

Der vierte Schritt ist die Weiterentwicklung der Stärken der eigenen Person, als auch die persönliche Entwicklung in anderen Bereichen. Dies soll eine Einseitigkeit des ei-

---

96 Vgl. Hybels, Mutig führen 175f.

97 Vgl. a.a.O. 178.

98 Vgl. a.a.O. 177.

99 Vgl. ebd.

100 Vgl. a.a.O.

genen Leitungsstils verhindern und die gesamte Qualität des eigenen Leitungsstils verbessern.<sup>101</sup>

Im Modell von Hybels lassen sich die Leitungsstile nach unserer Beobachtung in zwei Primärgruppen einteilen. Zum einen gibt es die ziel- und prozessorientierten Leitungstypen. Ihr Fokus liegt auf dem Umsetzen einer Vision und auf der Strukturierung von Prozessen. Menschen sollen bewusst in diese Prozesse eingebunden werden, aber mehr als Arbeitskraft, welche für das Erreichen der gesetzten Ziele notwendig ist. Visionäre, direktive, strategische, managende, unternehmerische sowie umstrukturierende Leitungsstile gehören zu dieser Gruppe. Hier kann es dazu kommen, dass das Ziel immer Vorrang vor der Person hat und persönliche Bedürfnisse der Mitarbeitenden vernachlässigt werden können.

Dem gegenüber stehen die Personen-orientierten Leitungsstile. Ihr Fokus liegt auf der einzelnen Person mit ihren Bedürfnissen, Stärken und Schwächen, sowie ihrem persönlichen Wohlbefinden. Der fürsorgliche, Brücken bauende sowie motivierende Leitungsstil konzentriert sich stark auf die einzelne Person bzw. Personengruppen. Dies kann dazu führen, dass das Gesamtkonzept bzw. die konkreten Ziele in den Hintergrund rücken.

Der teamorientierte Leitungsstil scheint unserer Meinung nach Ziel und Personen miteinander verbinden zu wollen. Zum einen hat dieser ein klares Ziel vor Augen und benötigt dafür die passenden Personen, die er auch schätzt und welchen er auch Verantwortungen überträgt. Letztendlich ist aber das Gesamtziel entscheidend und die Einzelperson nur so lang dienlich, wie sie ihre Leistung im Team zur Erfüllung dieses Ziels beitragen kann.

In allen zehn Leitungstypen werden auch die verschiedenen Elemente des fünffältigen Dienstes sichtbar. Begabungen und Stil bedingen sich nach diesem Modell einander.

## **5. Meine Rolle als Leiter finden – ein persönliches Fazit**

Wir haben in dieser Arbeit einen ausführlichen Blick auf die biblischen, charakterlichen sowie geistlichen Voraussetzungen eines Leiters geworfen. Zudem wurde an-

---

<sup>101</sup> Vgl. Hybels, Mutig führen 178f.



hand der Leitungsstile verdeutlicht, dass ein jeder Leiter eine bestimmte Art und Weise hat, seine Persönlichkeit sowie seine Gaben umzusetzen.

Zum Abschluss dieser Arbeit soll nun ein Fazit gezogen werden, in welches ich auch persönliche Wahrnehmungen mit einfließen lasse. Ich gliedere dieses Fazit in vier Thesen.

### **Meine Persönlichkeit bildet die Basis meiner Leiterschaft**

Ein Leiter befindet sich immer in dynamischen Prozessen, in denen er auf andere Menschen einwirkt. Dabei wirkt er auf die Menschen mit seiner ganzen Person. Besonders im Rahmen einer christlichen Gemeinde wird ein Leiter sowohl in seinem beruflichen als auch im privaten Bereich wahrgenommen, da beide Bereiche sich oftmals vermischen. Wer keine persönliche Integrität besitzt und einen zweifelhaften Charakter aufweist, wird von den Menschen, auf welche er wirken soll, nicht ernst genommen werden. Wenn seine Worte und Handlungen, sowohl im dienstlichen als auch im privaten, einander widersprechen ist er unglaubwürdig. Gerade als ein geistlicher Leiter, der Menschen gemäß den Absichten Gottes beeinflussen sollte, wird eine sehr hohe Erwartungshaltung gelegt. Ein Leiter muss es nicht allen Personen recht machen und darf sich auch selbst nicht in den Anforderungen und Erwartungen Dritter verlieren. Er muss sich immer wieder selber prüfen, ob er den Absichten Gottes gemäß lebt und auch leben will. Selbstreflexion ist hierzu eine essenzielle Notwendigkeit eines Leiters. Die in 1. Timotheus 3 und Titus 1 genannten charakterlichen Merkmale müssen auch auf meine Person als Leiter zutreffen. Menschen orientieren sich am Leiter, ob er dies möchte oder nicht. Wenn einige der negativ genannten Merkmale auf den Leiter zutreffen, ist es wichtig, die Ursachen für diese herauszufinden. Er muss sich als Person selbst unter Kontrolle haben, weil er in seiner Arbeit als Leiter immer wieder andere Menschen begleiten und ihre Gedanken und Aktivitäten beeinflussen wird.

Emotionale Unausgeglichenheit, Aggressivität, übersteigter Egoismus sowie Gleichgültigkeit und starke Distanzierung werden es einem Leiter im Rahmen einer Gemeinde unmöglich machen, Menschen zu erreichen und sie zu einem guten Miteinander zu bewegen. Es ist also unbedingt notwendig, den eigenen Charakter anhand der biblischen Merkmale für Leitungspersonen zu prüfen und sich ebenfalls Feedback von Vertrauenspersonen und Mitarbeitenden zu holen.

Zudem braucht es eine dienende, demütige Grundhaltung gegenüber Gott und Menschen, wie es an den Beispielen von Nehemia und Jesus verdeutlicht wurde. Ein

überheblicher, selbstsüchtiger Charakter wird keine dienende Haltung entwickeln. Diese Haltung ist aber eine der Grundvoraussetzungen für einen geistlichen Leiter, da sein Dienst immer sowohl Dienst für Gott als auch Dienst am Menschen ist.

„Unsere grösste Herausforderung als Leiter ist die Entwicklung eines Gott wohlgefälligen Charakters.“<sup>102</sup>

In meinen ersten beiden Dienstjahren wurde mir immer wieder bewusst, wie sehr die Menschen auf mich achten, sei es im Gottesdienst, in der Gemeindeleitungssitzung oder bei privaten Gesprächen. Ich kann nicht *nicht* Vorbild sein und auch nicht *nicht* auf die Menschen um mich herum wirken. Darum ist es so wichtig, dass ich meine eigene Person mit ihren charakterlichen und sozialen Merkmalen kenne bzw. sie bewusst kennen lerne. Frederike Heinze sagte während des Seminars Seelsorge und Beratung: „Wenn ich gut bei mir bin, kann ich gut beim Anderen sein.“<sup>103</sup> Als von Gott berufener Leiter wird es immer wieder meine Aufgabe sein, gut bei anderen Menschen sein zu können und mit diesen zu arbeiten bzw. sie auf ein Ziel Gottes hin zu beeinflussen. Wenn ich allein durch meinen Charakter aber schon die Menschen, die Gott durch mich erreichen will, abstoße, so kann ich seine Botschaft nicht vermitteln. Ich werde dann zum trennenden Element. Daher ist es wichtig, dass ich mir bewusst bin, dass meine Berufung nicht durch meinen Ruf beschädigt wird.

Authentizität und Integrität sind besonders wichtig. Persönlich habe ich z.B. festgestellt, dass ich ein sehr emotionaler Mensch bin. In meiner Funktion als Leiter sind Merkmale wie Besonnenheit, Rücksicht und Freundlichkeit aber unabdingbar. Dies bedeutet also für mich darauf zu achten, wie ich mit diesen Emotionen umgehe. Besonders in einigen Sitzungen mit der Gemeindeleitung wurde mir bewusst, wie wichtig es ist, eigenen Unmut auf eine besonnene Weise zu äußern, da ich sonst *als* Person Grund zum Anstoß gebe und nicht aufgrund meiner Meinung.

Für eine dienende und demütige Grundhaltung muss ich prüfen, ob meine Überzeugungen und Ziele an Gottes Wort gebunden sind und dem Wohl der Menschen in der Gemeinde gelten oder ob es eigene Wunschvorstellungen sind, welche ich aufgrund meiner Position und meines Einflusses verwirklichen will. Ich kann nicht einfach „mein Ding“ machen ohne Rücksicht auf Verluste. Dies wäre ein Missbrauch meiner Position als Leiter.

---

102 Clinton 45.

103 Friederike Heinze.

Bei der Selbstreflexion zu meiner Person und zu meiner persönliche Motivation haben mir sowohl die Feedbacks von Mitarbeitern in der Leitung als auch in der Gemeinde geholfen, sowie Rückmeldungen und Wahrnehmungen von Pastorenkollegen, sowie das Gebet und die Überprüfung meiner Person anhand von Gottes Wort.. Des Weiteren war meine Weiterbildung im Bereich „Seelsorge und Beratung“ ein wichtiger Schlüssel, um meine eigene Person in einer völlig neuen Tiefe wahrzunehmen.

### **Meine geistlichen Begabungen muss ich kennen und nutzen**

Die Wichtigkeit der Geistesgaben wird, wie bereits betont, oftmals im Gemeindekontext vernachlässigt. Hier gilt es, das eigene Bewusstsein zu schärfen und sich mit diesen Formen der göttlichen Begabungen des Leiters intensiv zu beschäftigen. Ein Leiter kann sozial und fachlich kompetent Menschen führen und beeinflussen, aber um Gottes Ziele mit einer Gemeinde zu erreichen, braucht es göttliche Begabungen. Ein ausschließlicher Fokus auf Logik und rationale Kompetenzen wird sowohl den Leiter als auch die Gemeinde in ihrer Beziehung zu Gott nicht weiterbringen. Zudem können so die göttlichen Absichten für beide nicht wahrgenommen werden.

In einer Gemeinde geht es im Gegensatz zu einer Firma nicht um den Verkauf eines Produktes oder um Entertainment der Kundschaft. Wenn eine Gemeinde geistliche Gemeinde sein will und Menschen auf dem Weg mit Jesus führen und stärken, sowie die eigene Aufgabe im Reich Gottes erkennen möchte, dann braucht sie auch Leiter mit geistlichen Befähigungen. Diese Befähigungen können aber nicht erlernt, sondern nur von Gott gegeben werden. Zudem kann nicht eine leitende Person alle geistlichen Begabungen in sich vereinen. Epheser 4 spricht ausdrücklich im Plural von den geistlichen Leitungsgaben. Auch hier gilt es, sowohl Leiter als auch Menschen in der Gemeinde positiv herauszufordern, sich ihrer geistlichen Begabungen bewusst zu werden, um ergänzend miteinander zu arbeiten. Nicht entdeckte und ungenutzte Gaben sind eine Verschwendung göttlichen Kapitals. Es braucht geistliche Begabungen für ein gesundes Wachstum und dynamische Prozesse in einer Gemeinde.

Ich persönlich habe festgestellt, dass ich mir meiner geistlichen Begabungen viel bewusster werden muss, um sie dann auch dementsprechend einsetzen zu können. Bei der Beschäftigung mit dem fünffältigen Dienst habe ich mich sowohl in der Rolle des Evangelisten wiedergefunden, der Menschen für Jesus begeistern und aus der Gemeinde in die Gesellschaft hinein wirken will, als auch in der Rolle des Propheten,

der oftmals ein Bild von der Situation von Menschen vor Augen hat und von Gott oft angestoßen wird, in die Situation von Personen hinein zu sprechen.

Ich habe aber festgestellt, dass ich auf dieser Ebene bisher sehr wenig Erfahrung habe und mich mit diesen Bereichen stärker beschäftigen werde, um hier mein persönliches Profil zu schärfen. Diese Gaben setzen zudem, bei aller meiner menschlichen und persönlichen Kompetenz, den Fokus wieder auf denjenigen, dem jede Gemeinde gehört: Gott. Ich habe gemerkt, wie ich mich schon in den zwei Jahren schnell in Projekte und Eigeninitiativen gestürzt habe, anstatt bewusst zu fragen, was Gottes Auftrag für unsere Gemeinde ist bzw. was Gottes konkreter Auftrag für mich ist. Ich möchte bewusster mit Gott rechnen, seinen Auftrag anhören und mich für diesen Auftrag auch ausrüsten lassen. Zudem wurden mir bei diesem Thema meine geistlichen Grenzen deutlich, was mir wieder bewusst vor Augen führte, dass ich Unterstützung brauche. Ich brauche als Leiter weitere geistlich begabte Leiter, da ich allein nicht alle Bereiche abdecken kann.

Aber sowohl in meiner Gemeinde als auch in anderen Gemeinden ist diese Ebene des Dienstes und der Befähigung fast komplett unbekannt. Sogar auf der kollegialen Ebene kennen einige Pastoren zwar die theologische Bedeutung des fünffältigen Dienstes, aber nicht konkret ihre eigene Begabung. Die Ebene der geistlichen Leitungsgaben und Charismen findet zu wenig Beachtung. Könnte dies ein entscheidender Grund der Stagnation von Gemeindeleben und Gemeindegewachstum sein, den wir so bisher gar nicht bewusst wahrgenommen haben?

### **Mein eigener Stil verbindet meine Person und meine Gaben**

Jede Person hat positive, persönliche Eigenschaften. Manche Menschen sind extrovertiert und können gut auf Menschen zugehen, andere können gut zuhören und haben ein Gespür für die Bedürfnisse anderer Personen. Diese persönlichen Eigenschaften prägen auch den persönlichen Stil. Auch hier gilt wieder, dass der eigene Leitungsstil authentisch zur Person sein sollte. Ein Leiter sollte sich daher seines eigenen Leitungsstils bewusst sein und nicht versuchen, jemanden zu kopieren. Wenn er seine Aufgabe authentisch mit dem Wesen seiner Person verbinden kann, werden dies auch die Personen wahrnehmen, mit denen er zusammenarbeitet.

Neben der Persönlichkeit prägen auch die geistlichen Leitungsbegabungen den eigenen Leitungsstil und beide Aspekte sollten sich darin wiederfinden.

Zudem muss ein Leiter überprüfen, ob sein Stil in die Situation hineinpasst, in der er

seine leitende Aufgabe gerade ausübt. Dies kann dazu führen, dass Leiter wahrnehmen, dass sie mit ihrem eigenen Stil in der momentanen Situation wenig ausrichten können. Dies bedarf wiederum der Ergänzung durch andere. Es ist wichtig sich zu verdeutlichen, was für die momentanen Anforderungen benötigt wird und inwiefern der Leiter dies mit seinem Stil und seinem Wesen erreichen kann.

Nicht jeder Leiter passt in jedes Umfeld oder Team. Er sollte sich immer wieder vor Augen führen, ob er seine Gaben und Fähigkeiten in der Gemeinde noch gewinnbringend einsetzt.

Das Modell der verschiedenen Leitungstypen von Bill Hybels hat mir ganz neu eröffnet, mir meiner Person bewusst zu sein und diese auch in meinen eigenen Stil einfließen zu lassen. Ich bin ein sehr kommunikativer, extrovertierter und leidenschaftlicher Mensch. Zudem bin ich sehr emotional, tiefgehend aber auch eher ungeduldig. In den zwei Jahren habe ich bemerkt, dass ich Menschen gut motivieren kann und es mir ein Herzensanliegen ist, sie für neue Ziele zu begeistern und sich ihrer eigenen Stärken bewusst zu werden. Nach dem Modell von Hybels sehe ich sowohl Parallelen zum motivierenden als auch zum teamorientierten Leitungstyp. Auf der anderen Seite wurde mir bewusst, dass ich aufgrund meiner Ungeduld und meines Drangs nach außen nicht der Manager oder Stratege hinter den Kulissen bin.

Die Verbindung des fünffältigen Dienstes und der verschiedenen Leitungsstile hat mir neu die Augen dafür geöffnet, dass ich Ergänzung durch andere Personen mit ihrem eigenen Stil und ihrer Begabung brauche. Dies kann zu Spannungen führen, das Ziel sollte aber letztlich das gemeinsame Wirken zum Wohl der Gemeinde sein. Zudem habe ich einige Bereiche erkannt, in denen ich mich weiterentwickeln möchte.

### **Meine Bereitschaft zur Veränderung muss gegeben sein**

Für einen Leiter ist es wichtig, sich weiterentwickeln und verändern zu wollen. Bei allen Stärken und Schwächen verändert sich die Situation in der Gemeinde, in der man arbeitet, immer wieder. Leiterschaft ist ein dynamischer Prozess. Gerät dieser ins Stocken, ist Neuorientierung notwendig. Eine Reflexion über den Eigenanteil des Leiters an der Situation ist nötig. Als Person besitzt man Grundcharakteristika, die einen erst zu dieser von Gott geschaffenen Person machen. Dieser sollte man sich bewusst sein und sie in den Auseinandersetzungen mit anderen Menschen nicht verleugnen. Durch Selbstreflexion, Erfahrungen im Dienst als auch im Austausch mit anderen, wird man eigene Defizite erkennen. Hier ist es wichtig, innerlich bereit zu sein, sich

verändern zu lassen. Zum einen kann Gott uns verändern, in dem er uns im Scheitern neu unsere Grenzen aufzeigt und zum anderen uns dadurch die Chance zu einem Neustart gibt.

Fehler und eigenes Scheitern sind erlaubt, da auch die Person des Leiters daraus lernen, wachsen und reifen kann. Hierbei ist es wichtig, wie am Beispiel Jesu verdeutlicht wurde, Ängste und Bedenken mit anderen zu teilen. Dadurch bewahren wir unsere Authentizität und Integrität.

Momente des Scheiterns dienen dazu, sich als Leiter wieder seiner eigenen Menschlichkeit und damit auch Abhängigkeit von Gott und Menschen bewusst zu werden.

Herausforderungen, Angriffe von anderen Personen, eigene Fehler und falsche Überzeugungen bringen einen Leiter wieder an den Punkt, seine Person, seine Berufung und Begabungen kritisch zu hinterfragen. So kommt es zu neuen Erkenntnissen, sowie menschlicher und geistlicher Reife.

Manchmal reicht es aus, die eigenen Aufgabenfelder neu zu ordnen, um effektiv weiter leiten zu können. Aber manchmal kann es auch notwendig sein, ganz neu an einem anderen Ort zu beginnen.

Hierzu nennt Bill Hybels einige sehr gute Fragen, die dabei helfen können, die eigene Leiterschaft neu auszurichten:

Ist meine Berufung klar? Ist meine Vision klar? Brennt meine Leidenschaft? Fördere ich meine Gaben? Ist mein Charakter Jesus unterstellt? Habe ich meinen Stolz im Griff? Kann ich Angst überwinden? Beeinträchtigt meine innere Verfassung meine Führungsqualitäten? Ist mein Tempo auf Dauer aufrechtzuerhalten? Nimmt meine Liebe für Gott und Menschen zu?<sup>104</sup>

In den ersten zwei Dienstjahren haben mir Meinungsverschiedenheiten, persönliche Kritik oder schwierige Situationen in der Gemeinde eigene wunde Punkte in meinem Leben aufgezeigt, denen ich mich stellen muss. Durch positives aber auch kritisches Feedback wurde ich mir meiner Stärken und Schwächen bewusster. Gespräche haben mir geholfen, meine Person erneut zu betrachten und zu schauen, was mich wirklich im Inneren dazu bewegt, meinen Dienst in dieser Gemeinde auszuüben. Erfolgserlebnisse haben mir eine Bestätigung gegeben, am richtigen Ort zu sein.

Generell bin ich mir bewusst geworden, mehr zu schauen und hinzuhören auf das, was Gott mir wirklich vor Augen führen möchte. Es braucht bewusst Zeit mit Gott, um meine Entscheidungen und mein Handeln nicht allein auf meine Fähigkeiten und Begabungen zu legen, sondern um mich persönlich auch von Gott verändern und

---

<sup>104</sup> Vgl. Hybels, Mutig führen 208ff.

führen zu lassen. Erst dann kann ich auch wieder bewusst andere Menschen leiten und auf Gottes Ziele hinweisen.

Ich habe gelernt, dass es gilt, meine Rolle als Leiter immer wieder neu zu finden, um eine Einseitigkeit und auch eine Abhängigkeit der Gemeinde von meiner Person zu vermeiden. Ich will mir auch in Zukunft immer wieder neu bewusst machen, dass Gott mich beruft und führt. Dazu will ich immer wieder neu fragen, wozu er mich beruft, damit ich mit meiner Person, meinen Begabungen und meinem Stil ein Leiter nach seinem Willen bin.

## Literaturverzeichnis

*Beutel, Manfred:* Nehemia - Das Zehnfache Geheimnis seines Leitungsdienstes, in: Arbeiten und Arbeiten lassen. Prinzipien geistlicher Leitung, hg. von Heinrich Christian Rust, Wuppertal und Kassel 1993, 85-104.

Die Bibel. Das Alte Testament – Übersetzung nach Franz Eugen Schlachter Version 2000 und Das Neue Testament und die Psalmen – Neue Genfer Übersetzung, Genfer Bibelgesellschaft, Friedrichshafen <sup>2</sup>2013.

*Clinton, Dr. J. Robert:* Der Werdegang eines Leiters. Lektionen und Stufen in der Entwicklung zur Leiterschaft, Ruswil <sup>3</sup>2006.

*Grün, Anselm:* Menschen führen – Leben wecken. Anregungen aus der Regel Benedikts von Nursia, München <sup>5</sup>2008.

*Heinze, Friederike:* Das Leben gestalten, <http://www.friederike-heinze.de/home.php5> [aufgerufen am 29.10.14 um 11.00 Uhr].

*Hjelde, Sigurd:* Art. Berufung, religionswissenschaftlich: RGG<sup>4</sup> 1 (2008) 1347.

*Horn, Friedrich W.:* Art. Berufung, Neues Testament: RGG<sup>4</sup> 1 (2008) 1349-1351.

*Hybels, Bill:* Die Kunst des Führens. Meine Führungsprinzipien auf den Punkt gebracht, Asslar <sup>2</sup>2010.

*Hybels, Bill:* Mutig führen. Navigationshilfen für Leiter, Asslar <sup>5</sup>2008.

*Müller, Hans Martin:* Art. Berufung, praktisch-theologisch: RGG<sup>4</sup> 1 (2008) 1352-1353.

*Pachmann, Herbert:* Pfarrer sein – Pfarrerin sein. Ein Beruf und eine Berufung im Wandel, Göttingen 2011.

*Reinke, Joost:* Neue Leiter braucht das Land, in: Dynamisch leiten. Entwurf eines freikirchlichen Leitungsverständnisses, hrsg. von Thomas Schirmacher (Missiologica Evangelica 10), Witterschlick/Bonn 1998, 9-54.

*Rush, Myron:* Mitarbeiter führen. Der biblische Weg, Asslar 1993.

*Rust, Heinrich Christian:* Charismatisch dienen. Gabenorientiert leben, Kassel <sup>4</sup>2012.



*Rust, Heinrich Christian:* Gemeinde lieben – Gemeinde leiten, Wuppertal und Kassel 1999.

*Sanders, Oswald:* Verantwortung – Leitung - Dienst. Führungsaufgaben in Gemeinde und Mission, Solingen <sup>3</sup>1978.

*Sibthorpe, Charles:* Unter höherem Befehl. Wesen und Prinzipien christlicher Leitung, Hochheim 1984.

*Tischler, Jürgen:* Dynamische Leitungsstrukturen, in: Dynamisch leiten. Entwurf eines freikirchlichen Leitungsverständnisses, hrsg. von Thomas Schirmacher (Missiologica Evangelica 10), Witterschlick/Bonn 1998, 55-111.

*Vatter, Stefan:* Finden, fördern, freisetzen. Die Gabe des apostolischen Dienstes, Schwarzenfeld 2014.

*Vatter, Stefan:* Die Notwendigkeit geistlicher Leitung, in: Wie unser Christsein neu werden kann. Der 5x5-Kurs, hg. von Heinrich Christian Rust, Kassel 2004.

*Waschke, Ernst-Joachim:* Art. Berufung, Altes Testament: RGG<sup>4</sup> 1 (2008) 1347-1349.

*Zindel, Daniel:* Geistesgegenwärtig führen. Spiritualität und Management, Schwarzenfeld <sup>3</sup>2012.