

Johannes Stockmayer

Texte zum Thema
Leitung

Inhalt:

Alle Macht geht von den Gremien aus

Der alte und der neue Leiter

Wie aus einem Kirchengemeinderat eine Gemeinschaft geistlicher Leiter wird

Leiten in schwierigen Zeiten

Miteinander Gemeinde leiten

Selbstverantwortung und Mündigkeit

Eine neue Sichtweise gewinnen

Alle Macht geht von den Gremien aus...

Das Leitungsgremium (Kirchenvorstand, Kirchengemeinderat, Vereinsvorstand, Hauptausschuss...) tagt. Wie immer hinter verschlossenen Türen. Und wie immer ohne eine vorher festgelegte Tagesordnung. Was an diesem Abend besprochen werden soll, wird zu Beginn der Sitzung zusammengetragen. Aber zunächst beginnt man mit einer Andacht, man tagt schließlich als Verantwortliche einer christlichen Gemeinschaft. Für diesen Teil des Treffens lässt man sich viel Zeit. Hier geht es ja nicht um Kontroversen, hier ist man sicher und einmütig über alle Unterschiede erhaben. Wenn die Sitzung im Frieden Gottes beginnt, können keine harten Auseinandersetzungen folgen.

Für die Punkte, die dann zusammengetragen werden, gibt es keine Vorlagen. Die nötigen Entscheidungen müssen spontan und aus dem augenblicklichen Gefühl heraus getroffen werden. Man braucht viel Zeit, um sich mit den Fakten einigermaßen vertraut zu machen. Lange Papiere werden vorgelesen. So ist es schon fast Mitternacht, als man endlich zum Punkt „Verschiedenes“ kommt. Wer denkt, dieser Punkt sei noch schnell abzuhaken, hat sich getäuscht. Hier verbergen sich noch hochexplosive Minen! Ganz grundsätzliche Dinge liegen mit einem Mal auf dem Tisch und wichtige Entscheidungen sollen noch getroffen werden. Da es aber schon sehr spät und die Müdigkeit nicht mehr zu unterdrücken ist, wird manches nur deswegen schnell entschieden, damit man endlich heimgehen kann.

Dann heißt es, „die Leitung hat beschlossen“. Die Leitung - wer ist das? Für die getroffenen Entscheidungen ist eine Instanz verantwortlich, eine anonyme, unpersönliche Körperschaft. Dadurch stehen die Entscheidungen unhinterfragbar und unumstößlich im Raum. Wer möchte sich zum Beispiel schon mit „dem Vorstand“ oder „dem Kirchengemeinderat“ anlegen?

Vielleicht haben auch die Mitglieder des Leitungskreises das Gefühl, so in Sachzwänge und Bedingungen eingebunden zu sein, dass eine tatsächliche Entscheidung gar nicht möglich ist. Man ist als Entscheidungsträger nur ein Rädchen in einer Dynamik, die ganz eigenständig läuft. Wer ist denn dann eigentlich für die Entscheidungen verantwortlich?

„Es breitet sich vielmehr das Bewusstsein aus, im Grunde sei überhaupt kein Jemand, der da handelt, sondern eine nirgends fassbare, niemand sich stellende, auf keine Frage antwortende, das Geschehen ver-antwortende Unbestimmtheit“, schreibt Romano Guardini in seinem Buch über „Die Macht“.

In der Unsicherheit, ob die Entscheidung so richtig getroffen ist, ist es verführerisch, die Ergebnisse anonym als *Sache* der Leitung präsentieren zu können. Man ist selbst dadurch abgedeckt, kann sich verstecken und sich sagen, wenn wir diese Entscheidung gemeinsam so getroffen haben, kann sie doch schließlich nicht falsch sein. Leitung wird zur unpersönlichen Herrschaft, hinter der *„überhaupt kein ansprechbarer Wille, keine antwortende Person mehr steht, sondern nur eine anonyme Organisation, in welcher jeder durch benachbarte Instanzen geleitet, überwacht und dadurch - scheinbar - der Verantwortung enthoben ist“*, beschreibt

Guardini diesen Zustand und er fügt an: „...in den herrenlosen Zustand dringt eine andere Initiative, nämlich die dämonische ein.“

So kommt es zu Entscheidungen, über die alle den Kopf schütteln. Es wird Leitung ausgeübt, aber nicht zum Guten. Weil der leitenden Instanz die Führung aus der Hand geglitten ist, gerät die ganze Gemeinschaft ins Rutschen. Viele haben zwar das Gefühl, dass etwas nicht stimmt, aber es ist nicht greifbar und damit auch nicht angreifbar.

Die Mitglieder der Leitung berufen sich auf ihre geistliche Einheit und Einmütigkeit und betonen, dass die getroffenen Entscheidungen im Gebet „errungen“ wurden und dass man sich auf geistliche oder sogar prophetische Eindrücke verlassen hat. Dadurch sind diese Ergebnisse zementiert, absolut und nicht mehr hinterfragbar. Sie können ja nicht falsch sein.

Die Gemeindeglieder können sich beruhigt zurücklehnen und darauf vertrauen, dass der Kirchenvorstand, von ihnen gewählt und vor Gott eingesetzt, schon die richtigen Entscheidungen treffen wird.

Aber ist das richtig? Können wir unsere Verantwortung an den Vorstand abgeben? Können wir uns aus unserer Verantwortung stehlen, indem wir sie an andere delegieren? Denn das geschieht ja hier und „der Ausübung von Herrschaft entspricht auf die Dauer und im Durchschnitt gesehen, im Beherrschten nicht nur ein passives Geschehenlassen, sondern auch ein Wille, beherrscht zu werden, denn das entlastet ihn von Verantwortung und Anstrengung.“ (Guardini)

Nicht umsonst steht in der „Barmer Erklärung“ von 1934: „Die verschiedenen Ämter der Kirche begründen keine Herrschaft der einen über die anderen, sondern die Ausübung des der ganzen Gemeinde anvertrauten und befohlenen Dienstes...“

Es ist der bequemere Weg, die Verantwortung, die alle haben, ein paar gewählten Vorstandsmitgliedern aufzuladen. Und oft werden gerade diejenigen in dieses Amt gewählt, die am wenigsten dazu geeignet sind. Auch bei den Wahlen in den Vorstand (oder in den Kirchengemeinderat) ist oft eine dämonische Eigendynamik am Werk: Da sich niemand für diesen „Job“ zur Verfügung stellen möchte, werden einzelne so lange bedrängt, bis sie endlich zusagen. Es sind dann die Schwächeren der Gemeinschaft, die sich gegen dieses „Werben“ am wenigsten wehren können, denen jene Bürden aufgeladen werden. Jeder weiß schließlich, dass solch eine Aufgabe mit langen Nachtsitzungen, schwierigen Entscheidungen, außerordentlichen Terminen und viel Verantwortung verbunden ist. Da ist es doch besser, lediglich der Verwalter der Liederbücher zu sein!

Oder es stellen sich Menschen mit einem ausgesprochenen Hang zu Macht zur Wahl, solche, die gern die Dinge in die Hand nehmen (und damit anderen aus der Hand) und den Kurs der Gemeinschaft bestimmen wollen. Wer dann letztendlich gewählt wird, hängt wiederum von sehr äußeren Faktoren ab: Wie kann sich der Kandidat „verkaufen“, wie stellt er sich dar, ist

er bekannt und beliebt? Extreme Meinungen und „eckige“ Personen haben eine geringe Chance gewählt zu werden. Am ehesten werden die gewählt, die auch schon andere Ämter haben oder aufgrund ihres Berufes in der Öffentlichkeit bekannt sind. Oder aber, die Wahl wird zur Farce, weil außer der notwendigen Mindestzahl niemand zur Verfügung steht und man wählt, damit dieser Punkt endlich abgehakt ist.

Dabei hat der Vorstand (oder Kirchengemeinderat) oft sehr weitgehende Befugnisse und schwerwiegende Entscheidungen zu treffen. Es geht um ein erhebliches Finanzvolumen, es geht um inhaltliche Fragen („welchen geistlichen Kurs schlagen wir ein?“), es geht um Entscheidungen im Blick auf die Lehre, auf Anstellung von Hauptamtlichen, die mit ihrer beruflichen und persönlichen Existenz davon abhängen. Es geht vielleicht auch um längerfristige Baupläne oder finanzielle Verpflichtungen über Jahrzehnte hinweg.

Was der Vorstand beschließt, hat eine weitreichende Bedeutung für die ganze Gemeinschaft.

Kann die Gemeinschaft tatsächlich die Entscheidungen völlig diesem Gremium überlassen und nur gespannt, aber passiv, zur Kenntnis nehmen, was „da oben“ beschlossen wird?

Natürlich gibt es noch die Vorsitzenden, Einzelpersonen, die in einem besonderen - meist zivilrechtlichen - Maß für alles verantwortlich sind. Aber gerade diese profilierten Leiter sind besonders in der Gefahr, „ihren“ Vorstand zu manipulieren und auf die Linie einzuschwören, die sie verfolgen möchten. Diese Beeinflussung geschieht oft schon vor der Wahl in das Leitungsgremium, und es werden dann nur solche Personen aufgestellt, die den Leitern entsprechen. Erfahrene Leiter haben viele Möglichkeiten, die Entscheidungen zu beeinflussen, und auch Pfarrer mit langjährigen Erfahrungen in der Leitung des Kirchengemeinderates verfügen über ein großes Arsenal an taktischen Möglichkeiten, die eigenen Wünsche durchzusetzen – häufig ohne dass es das Gremium merkt - dabei sollte das Leitungsgremium ein kritisches Gegenüber für den Pfarrer oder den Vorstand sein!

Wenn kein ausführliches Protokoll der Sitzungen verfasst wird, ist oft schon nach wenigen Wochen nicht mehr nachvollziehbar, wie es zu diesen Entscheidungen kam. Und spätestens nach der nächsten Wahl mit ganz neuen Mitgliedern in dem Gremium sind die einmal gefällten Entscheidungen nicht mehr revidierbar, obwohl ihre Auswirkungen noch lange spürbar sind (z.B. bei Anstellungen von Hauptamtlichen oder bei Baufragen).

Natürlich gibt es die regelmäßige „Zeremonie“ der Entlastung des Vorstandes und der Vorsitzenden. Die Mitglieder eines Vereins zum Beispiel sind nach dem Vereinsrecht einmal im Jahr gefordert, ihre Einwilligung zu den Entscheidungen des Vorstandes zu geben und sie zu bestätigen. Aber wie verlaufen normalerweise solche Mitgliederversammlungen? Wer traut sich, den Vorstand - der sich so aufopfernd für die Belange des ganzen Vereins in vielen Tag- und Nachtstunden eingesetzt hat - nicht zu entlasten und damit das Vertrauen zu entziehen? Vor allem dann, wenn die Arbeit des Vorstandes in leuchtenden Farben

dargestellt wurde und die unabänderlichen Sachzwänge, mit denen man es zu tun hatte, gebührend dargestellt wurden.

So werden schwerwiegende und bedeutungsvolle Entscheidungen getroffen, ohne dass es einen Verantwortlichen dafür gibt. Entscheidungen werden getroffen, die kein „Gesicht“ haben. Die Gründe, die zu Ergebnissen führten, sind nicht nachvollziehbar. Jeder hat das Gefühl, er reagiere nur und wäre in Bedingungen eingebunden. Resigniert wird mit den Schultern gezuckt und gesagt „wir haben das Beste gewollt“. Um der Einmütigkeit und des lieben Friedens willen werden Kompromisslösungen gefunden, mit denen niemand ganz zufrieden ist. Mehrheitsentscheidungen sind oft nicht die besten Lösungen. Nur weil die meisten dafür sind, muss eine Entscheidung noch nicht gut sein. Aus Angst vor grundsätzlichen Auseinandersetzungen - die darf es ja nicht geben - wird auch einem Beschluss zugestimmt, wenn noch massive Zweifel vorhanden sind. Aus Mangel an Zeit und weil der Entscheidungsdruck den Zeitplan beherrscht („wir müssen heute Nacht noch zu einem Ergebnis kommen!“), werden Meinungen, die noch kontrovers sind, nicht ausdiskutiert. Einmütigkeit ist das grundsätzliche Postulat - und nicht das Ergebnis eines langen Prozesses, bei dem sich jeder um die Sicht des anderen bemüht oder man versucht den anderen in seiner gegensätzlichen Meinung zu verstehen und ernst zu nehmen. Forderungen stehen im Raum, wie etwas getan werden soll, dabei hat man sich noch nie um grundsätzliche Standpunkte bemüht („das wurde immer schon so gemacht...!“). Man nimmt einander nicht in der gemeinsamen Verantwortung vor Gott und vor der Gemeinschaft wahr und bemüht sich nicht herauszufinden, warum der andere eine andere Position einnimmt als ich und wie seine Gründe für seine Argumentation aussehen.

Ist das geistliche Leitung? Ist das so richtig? Nein!

Es muss in der Leitungsebene unserer Vereine und Gemeinden eine grundsätzliche Veränderung geschehen!

Ich möchte dazu ein paar Vorschläge machen:

- Jede Entscheidung im Vorstand braucht eine gründliche Vorbereitung. Vor der Sitzung werden die Argumente pro und contra zugesandt und die notwendigen Fakten zugänglich gemacht. Dadurch können anstehende Beschlüsse schon im Vorfeld in einem weiteren Kreis diskutiert werden. Es kommt zu einer Meinungsbildung in der Gemeinschaft und die Entscheidung, die dann im Leitungsgremium getroffen wird, wird von allen mitgetragen.
- Wenn in einer Fragestellung keine Klarheit herrscht, wird der Beschluss vertagt, damit sich jeder weiter informieren kann. Es werden keine Entscheidungen erzwungen!
- Wenn ein Mitglied des Vorstandes der Meinung ist, eine Entscheidung wäre verfrüht, wird darauf eingegangen und der Beschluss vertagt.

- Anträge müssen von 3-5 weiteren Mitgliedern der Gemeinschaft (nicht des Vorstandes) unterstützt und unterzeichnet werden, damit klar ist, wer hinter diesem Antrag steht. Die Hintergründe und Motive eines Antrages müssen klar dargelegt werden (wie kommt es zu diesem Antrag, welche Situation steht dahinter...?).
- Bei Beschlüssen wird namentlich festgehalten, wer dafür gestimmt hat. Die Argumente für die Entscheidung werden genannt. (Antrag von ...mit Unterstützung von...wurde aus folgenden Gründen...so entschieden:...Für diesen Beschluss haben gestimmt:...). Auch Gegenmeinungen müssen festgehalten und namentlich gekennzeichnet werden (Vorstandsmitglied...war gegen diese Entscheidung, weil...).
- Wenn Hintergründe, Fakten, Motive verschleiert werden, ist größte Vorsicht geboten!
- Auch wenn es zu schnell zu einmütigen Beschlüssen gekommen ist, ist Misstrauen angebracht. Auch bei einstimmigen Entscheidungen ist zu begründen: Wieso wurde dieser Beschluss einstimmig gefasst? Warum gab es keine Gegenmeinung?
- In regelmäßigen Gemeinde- oder Mitgliederversammlungen (öfters als einmal im Jahr) sollen die Entscheidungen des Vorstandes oder Kirchengemeinderates vorgestellt und durchsichtig gemacht werden. Auch hier muss dargestellt werden, wie es zu den Beschlüssen kam und die Gegenmeinungen werden mitgeteilt.
- Das gegenseitige Vertrauen ist so groß, dass Beschlüsse der Leitung hinterfragt werden dürfen und Kritik geäußert werden darf.

Ziel ist, dass alle Entscheidungen in großer Offenheit getroffen werden, Klarheit das Verhalten eines Leitungsgremiums prägt und alle wissen, sie sind gefragt und werden in ihrer Verantwortung für das Ganze ernstgenommen und beteiligt.

Der alte und der neue Leiter

Frage: *Wir sind eine freie Gemeinde und wählen alle 4 Jahre unsere Gemeindeleitung. Bei der letzten Wahl wurde der bisherige Leiter, der schon seit 16 Jahren unserer Gemeinde vorsteht, altershalber abgewählt. Aber er hat immer noch großen Einfluss und bestimmt nun die Gemeinde aus dem Hintergrund.*

Die Situation verstehen

Wer so lange die Gemeinde geleitet hat und nun auf einmal diese Aufgabe an einen jüngeren Leiter abgeben muss, hat es nicht leicht. Er hat sich lange Jahre in einem weitaus größeren Maße als andere für die Belange der Gemeinde eingesetzt und Zeit und Kraft für sie geopfert. Dann muss er zurücktreten und das Feld räumen. Es ist kein Wunder, wenn er weiterhin starken Einfluss auf die Entscheidungen in der Gemeinde ausüben will. Er hat ja schließlich viele intensive Kontakte geknüpft und sich für einen großen Teil der Gemeinde als wichtige Persönlichkeit bewährt. Er hat noch starke Beziehungen - vielleicht zum älteren Teil der Gemeindeglieder - und es fällt ihm deshalb leicht, entscheidende Fäden zu ziehen und die Gemeinde auf verborgene Weise weiter zu lenken. Er ist zu einer grauen Eminenz geworden, die aus dem Hintergrund heraus agiert.

Den Abschied feiern

Haben Sie dem früheren Leiter für seinen Einsatz gedankt? Haben Sie ihm gesagt, wie wichtig sein Einsatz für die Gemeinde war? Oder haben Sie mit der Wahl einfach ein neues Blatt in der Geschichte der Gemeinde aufgeschlagen? Das geht nicht! Sie müssen ganz bewusst die vergangene Ära zurücklassen. Bei einem solch gravierenden Wechsel ist ein großes Fest angesagt, bei dem die wichtigen Momente der letzten Leitungsperiode noch einmal hervorgeholt und bedacht werden. Der Dank ist für alle wichtig, um das Vergangene abzuschließen und zurücklassen zu können, der Abschied will ganz bewusst vollzogen werden. Obwohl der neue Leiter von der Mehrheit der Gemeinde gewählt wurde, kann die Gemeinde trotzdem dem alten Leiter „nachtrauern“, die Trauer und die Schmerzen gehören zu seinem solchen Abschied dazu und ermöglichen den Neuanfang.

Veränderungen erklären

Dann kommt der Blick nach vorn. In welchen Teilen der Gemeindegemeinschaft wird der neue Leiter andere Akzente setzen als bisher? Was wird sich verändern - oder wird die bisherige Gemeindegemeinschaft genauso weitergeführt werden? Wo Bestehendes weitergeführt wird, kann sich der neue Leiter der Zustimmung des alten Leiters gewiss sein und sich - was für ihn sehr günstig ist - verbünden. Die Gemeinde ist für die Kontinuität dankbar - zumindest der Teil, der dem bisherigen Leiter zugetan war. Diese Gemeindeglieder kann der neue für sich gewinnen, wenn er deutlich in die Fußstapfen seines Vorgängers tritt.

Wo aber Veränderungen nötig sind und das Bisherige eine andere Richtung bekommen soll, muss der neue Leiter sein Vorgehen begründen und erklären. Er darf es sich nicht so einfach machen nach dem Motto: „Hoppla, jetzt komm ich“, sondern er sollte für seine andere Sicht um Verständnis werben. Er muss an dieser Stelle sehr transparent sein und das Gespräch mit unterschiedlichen Teilen der Gemeinde suchen.

Kein altes Eisen

Die Gemeinde muss sich darüber hinaus überlegen, was sie mit dem bisherigen Leiter „macht“. Sie darf ihn nicht zum „alten Eisen“ werfen. Gibt es eine Aufgabe in der Gemeinde, in der er seine Erfahrungen einbringen könnte? Kann er vielleicht die Altenarbeit der Gemeinde verantwortlich übernehmen? Er muss auch weiterhin Leitungsaufgaben übernehmen können, sonst fühlt er sich tatsächlich auf dem Abstellgleis und schießt aus Unzufriedenheit aus dem Hintergrund auf seinen Nachfolger und macht ihm das Leben schwer.

Gibt es in der Gemeinde einen Ältestenkreis, in dem er sich mit seiner Kenntnis und Weisheit einbringen kann? Bekommt er einen Ehrenplatz als „Senior-Pastor“, der nicht nur dazu dient, ihn ruhig zu stellen? Wird er als Berater für die Gemeinde gefragt und kann er vielleicht als Mentor und Seelsorger andere Mitarbeiter begleiten?

Wenn es gut und richtig läuft, kann der bisherige Leiter in aller Stille noch eine segensreiche und wertvolle Arbeit für die ganze Gemeinde tun und dabei dem neuen Leiter den Rücken freihalten, damit er in neue Bereiche hinein vorangehen kann. Aber es ist nötig, dass über die Funktion und Aufgabe des alten Leiters in der Gemeinde geredet und seine Existenz nicht totgeschwiegen wird. Das wäre für alle eine unerträgliche Situation.

Miteinander reden

Auch wenn der bisherige Leiter nicht bereit ist, seine Aufgabe loszulassen und die Leitung seinem Nachfolger überlassen möchte, ist Gespräch angesagt. Je schneller man miteinander über diese Situation redet, desto besser. Alle Beteiligten brauchen in solch einer Situation viel Verständnis und Zuwendung. Man muss sich miteinander klar werden, dass der Wechsel vom alten zum neuen Leiter Fingerspitzengefühl braucht. Der neue braucht eine Schonzeit und Unterstützung, damit er in seine Verantwortung hineinwachsen kann, der alte braucht Hilfestellung, damit er mit der Leere des „Ruhestands“ umgehen kann. Je offener man über die Gefühle, die dabei mitschwingen, reden kann, desto besser. So ehrlich wie möglich sollte man sich begegnen, das Alte nicht schlechtmachen oder totschiweigen und das Neue nicht hochjubeln oder mit überzogenen Erwartungen belasten. Man sollte sich miteinander Zeit lassen für den Übergang und sich dabei nicht überfordern. Ein Jahr lang könnten z.B. der alte und der neue Leiter zusammen die Leitung der Gemeinde übernehmen. Und beide brauchen auf jeden Fall die Sympathie, das Verständnis und die Hilfe der ganzen Gemeinde.

Wie aus einem Kirchengemeinderat eine Gemeinschaft geistlicher Leiter wird

Da Veränderungen in der Gemeinde am besten bei der Leitung beginnen sollten, mache ich im Folgenden einige Vorschläge, wie sich ein Leitungsgremium verändern kann und dadurch zu einer größeren geistlichen Tiefe kommt. Das sind keine Vorschläge, die Sie dem Leitungsgremium unter die Nase halten sollten, wenn Sie nicht selbst dazu gehören. Dies ist eine Checkliste speziell für Leitungskreis-Mitglieder persönlich (wenn Sie nicht dazu gehören, dann können Sie diese Seiten gern überschlagen). Ich lehne mich mit diesen Vorschlägen an ein Buch an, das es bis jetzt nur in englischer Sprache gibt: Charles M. Olson, Transforming Church Boards, Alban-Institute, New York, 1995.

1. Klären Sie bitte für sich die Frage: **Warum gehöre ich dem Leitungsgremium an?**

Haben Sie einen „Ruf“ in das Leitungsamt? Sie können sich diesen „Ruf“ nicht selber suchen. Er kommt von Gott oder von Menschen (oder beides) - Sie können sich nicht selber rufen! Der „Ruf“ ist nicht fassbar, er wird von einem Geheimnis begleitet, es findet mehr statt, als man sieht und hört. Gott ist deutlich spürbar gegenwärtig, und es ist klar, Gott ist es, der hier handelt. Der „Ruf“ ist nicht nur ein unbestimmtes Gefühl. Sie können ihn wahrnehmen, er macht sich an einem bestimmten Ereignis fest (jemand kommt auf Sie zu, Sie fühlen sich durch eine Bibelstelle angesprochen...). Der „Ruf“ wird von Menschen in der Gemeinde bestätigt und durch Einsetzung und durch Segen „offiziell“ vollzogen. Dieser „Ruf“ ist der Anfang, jeder muss in ihn hineinwachsen.

2. Machen Sie sich klar: **Leitung ist ein geistliches Amt.**

Es ist wichtig, dass Sie folgende Aussagen auf sich beziehen. Diese Sicht von Leitung prägt Ihr Verhalten:

- Leiter sind von Gott in diese Aufgabe berufen und von Menschen eingesetzt worden.
- Leiter handeln im Auftrag Gottes, nicht nach eigenem Gutdünken.
- Leiter sind selbst ein Teil des Leibes Christi, hier haben sie ihren Platz.
- Leiter sind von Gott gerufen, andere zu versorgen und ihnen zu dienen.
- Leitung ist zuerst eine geistliche Angelegenheit, organisatorische (äußere, verwaltungsmäßige) Dinge können delegiert werden.
- Leiter entdecken die Gaben ihrer Mitarbeiter und bevollmächtigen sie zum Dienst

- Das Verhalten eines Leiters drückt mehr aus als das, was er sagt, er ist in jeder Hinsicht ein Vorbild.
- Leiter haben eine Vision, in der sie leben und die sie vermitteln.
- Leiter haben einen Standpunkt und geben dadurch Orientierung und Ausrichtung.
- Leiter sind offen, zuhörend, kommunikativ, sie haben offene Ohren für die Meinung und Nöte anderer.
- Leiter achten auf die Einheit ihrer Gemeinschaft, sehen den einzelnen und das Ganze.
- Leiter halten Kontakt zu anderen Leitern und sind bereit in ihrer Aufgabe zu wachsen.

3. Fragen Sie sich: **Was kann ich im Leitungsgremium einbringen?**

Halten Sie von den folgenden Punkten nichts zurück! Ihre Sicht und Ihre Erfahrung ist ein wesentlicher Teil eines Gesamtbildes. Alle Aspekte sind nötig, um geistlich zum Wohl der ganzen Gemeinde entscheiden zu können:

- Gefühle (positive und negative)
- die eigene Situation, Nöte, Fragen, Probleme
- Kontakte und Gespräche mit Gemeindegliedern: ihre Situation, Nöte, Fragen, Probleme
- geistliche Prägungen und eigene Glaubensüberzeugungen
- die eigene Persönlichkeit, Reife, Charakter, Fähigkeiten, Gaben

4. Gewinnen Sie ein Verständnis von den **unterschiedlichen Formen der Leitung:**

- prophetisch (Prophet)
- priesterlich hirtlich (Pastor, Bischof)
- durch Weisheit und Erkenntnis (Apostel)
- durch Alter und Erfahrung (Älteste, Presbyter)
- durch Dienen (Diakone)

- durch Aufsicht, Ermahnung, Kontrolle (Episkopos = Aufseher)
- im Bewusstsein der Schwachheit: barmherzig als Schwester oder Bruder (1. Korinther 1).

Welche Form entspricht Ihnen ganz besonders?

5. Orientieren Sie sich am **biblischen Vorbild von Leitung anhand der Apostelgeschichte**.

Ein Bibelstudium zu folgenden Stellen vermittelt Ihnen ein biblisches Verständnis von Leitung: Apostelgeschichte 1, 12-26 / 6, 1-5 / 11, 1-18 / 15, 1-35. Danach bedeutet Leitung:

- Pluralität (Männer, Frauen, Apostel, Älteste, Griechen, Juden, unterschiedliche Meinungen)
- Offenheit (es geschieht nichts im Verborgenen)
- Begegnungen in Respekt und herzlicher Gastfreundschaft - auch Konflikte trüben die Freude nicht.
- Die Entscheidungen, die getroffen werden sollen, werden in einfachen Worten verständlich gemacht. Auch Kontroverses wird offen und ehrlich ausgesprochen. Es wird nicht verschleiert, sondern die Probleme werden „auf den Punkt gebracht“.
- Hinter jeder Entscheidung stehen konkrete Vorgänge, es geht um Menschen (Judas, Witwen, Kornelius, Situation in Antiochien). Die Umstände und die dahinterliegenden Interessen werden deutlich angesprochen.
- Biblische Werte und Richtlinien sind die Grundlage von Entscheidungen.
- Gnade, Vergebung und Liebe gehen vor Tradition und Prinzipien. Der Heilige Geist als die schöpferische Kraft Gottes darf uneingeschränkt handeln.
- Es wird gemeinsam nach dem Willen Gottes gefragt und auf Gott gehört. Zu Anfang steht die Bitte um Weisheit und die Leitung durch den Heiligen Geist.
- Die Ergebnisse der anstehenden Entscheidungen werden von Menschen mit der besonderen Gabe der Weisheit vorgeschlagen, aber einvernehmlich getroffen.
- Gebet, Gottesdienst und Lob begleiten die Versammlungen.

- Entscheidungen werden umgesetzt und im Gebet bekräftigt. Meistens werden Menschen berufen und eingesegnet, die für die Umsetzung verantwortlich sind.

6. Ein geistliches Leitungsgremium folgt **klaren geistlichen Grundsätzen**. Das könnten zum Beispiel folgende Aussagen sein: (Bitte kreuzen Sie an, was Sie in Ihrem Gremium umsetzen wollen!)

- Wir suchen das Gemeinsame statt uns im Unterschiedlichen festzufahren
- Wir fragen nach dem Willen Gottes und wollen nicht uns selbst und unsere Wünsche verwirklichen.
- Es geht nicht um Einflussnahme oder das Recht des Stärkeren.
- Wir geben auch zu, wenn wir keinen Rat wissen, und sind nicht zu stolz, um Hilfe zu erbitten.
- Jede Entscheidung soll Gott verherrlichen und die Gemeinde aufbauen.
- Wir legen immer wieder während der Sitzung Gebetspausen ein und fragen Gott nach seinem Plan.
- Wir entwickeln für unsere Sitzungen eine eigene Liturgie, beginnen mit Gebet und Fürbitte, laden Gott ein, bei uns zu sein und beschließen die Sitzung mit Lob und Dank und geben die Entscheidungen in Gottes Hand. Wir singen Lieder und beten Psalmen miteinander.
- Zu jeder Situation, die wir bedenken, überlegen wir uns, was die Bibel dazu sagt. Gibt es eine Bibelstelle oder ein biblisches Ereignis, das uns weiterbringen könnte?
- Wir bitten Gemeindeglieder mit der Gabe des Gebets, daß sie während der Sitzung für uns beten.
- Den Gemeindegliedern machen wir rechtzeitig vorher die Tagesordnung bekannt, damit sie sich an den Überlegungen und Entscheidungen schon im Vorfeld beteiligen können.
- Als Zeichen der Liebe Gottes brennt während der Sitzung eine Kerze, um uns an das Licht (= die Anwesenheit) Gottes zu erinnern.
- Wir hören aufeinander und setzen uns nicht gegen den anderen durch.
- Wir versuchen alle Entscheidungen einvernehmlich zu treffen.

- Bei Abstimmungen hat die unterlegene Minderheit das abschließende Wort und das Recht darauf, dass die Entscheidung in der nächsten Sitzung noch einmal überprüft wird.
- Bei kontroversen Punkten werden die Interessen deutlich gemacht, die hinter dem jeweiligen Standpunkt stehen.
- Persönliche und gefühlsmäßige Störungen dürfen angesprochen werden.
- Wir beginnen immer wieder unsere Sitzungen mit einer Runde, in der jeder mitteilen kann, wie es ihm gerade geht und was ihn beschäftigt.
- Wir machen uns immer wieder klar, was wir erreicht haben, und danken Gott dafür.
- Wir haben klare Ziele und wissen, wie wir sie erreichen können. Wir überprüfen immer wieder, ob wir auf dem richtigen Weg sind, diese Ziele zu erreichen.
- Jeder Punkt, der auf die Tagesordnung kommt, hat mindestens zwei Unterstützer.
- Wir hören intensiv aufeinander und fragen uns nach unserer Meinung.

7. Trainieren Sie miteinander, **im Hören auf Gott zu einer Entscheidung zu kommen**.

Der Prozess des Hörens durchläuft verschiedene Ebenen:

1. Verstandes-Ebene

Alle Daten werden gesammelt und sortiert und alle Informationen verwertet.

2. Kommunikations-Ebene

Alle Informationen werden so weitergegeben, dass sie jeder versteht.

3. Verständigungs-Ebene

Was ist wichtig? Nach welchen Leitlinien gehen wir vor? Um welche Fragen geht es konkret?

4. Analytische Ebene

Alle Möglichkeiten werden ausgeschlossen, die nicht mit den Leitlinien vereinbar sind.

5. Intuitive Ebene

Gebet (alle Fakten werden vor Gott gebracht) und jeder erklärt seinen Eindruck (ohne Diskussion, nur Rückfragen sind erlaubt).

Jeder betet für sich, betrachtet jede Position und sucht das Gute in jeder Aussage - abwägen, was am besten ist. Gebet der einzelnen: in großer Offenheit und Erwartung.

Zusammenkommen: jeder bringt mit, was er am besten findet - notieren (nur Gutes nennen). Ergebnisse werden zusammengetragen, welches Ergebnis findet die Unterstützung aller?

Bei keiner Einigung: worin liegen die Blockaden?

6. Ergebnis-Ebene

Sind alle damit einig? Wird das Ergebnis der Sache gerecht? Welche Folgen, Schritte sind nötig?

7. Test-Phase

Nach einiger Zeit Überprüfung: Hat sich die Entscheidung bewährt?

Mit dieser Aufstellung möchte ich Ihnen Anhaltspunkte geben, wo Sie mit Veränderungen im Leitungsgremium beginnen können. Veränderungen an dieser Stelle haben starke Auswirkungen auf die ganze Gemeinde. Wenn sich die Leitung verändert, kommt die Gemeinde schnell nach. Es lohnt sich also, hier anzufangen!

Grund-Sätze

1. Leitungsaufgaben sind Gottesdienst.

Das Leitungsgremium ist im Namen Gottes zusammen und macht sich das immer wieder auch bewusst.

2. Es gilt die „Liturgie“ einer Gremiums-Sitzung zu entdecken (mit Kyrie, Gloria, Stille, Gebet, Opfer).

3. Das Gemeinsame suchen statt sich im Unterschiedlichen festfahren.

4. Jedes Mitglied des Gremiums ist von Gott beschenkt.

5. Ein gemeinsames Bewusstsein entwickeln: wer sind wir?

6. Eigene Wünsche auf dem Altar Gottes opfern (1. Mose 22, 1-17 und Römer 12,1).

Vor allem auch die Wunschträume (Bonhoeffer).

Die eigene Persönlichkeit einsetzen (nicht Funktionär sein).

„Gebt euer sein (Soma - nicht sarx = Fleisch) als lebendiges Opfer.“ (Römer 12, 1)

Auch ein Gremium hat sein „soma“ (ist ein „Körper“).

7. Es geht nicht darum, seine Individualität zu verwirklichen.
8. Wir gewinnen, wenn wir verlieren.
9. Es geht nicht um menschliche Weisheit oder natürliche Durchsetzungskraft (die Schwachen hat Gott erwählt / Regel von Taizé).
10. Gottes Willen in jeder Angelegenheit suchen und gehorsam sein.
Ratlosigkeit zugeben und nicht diskutieren, sondern vor Gott bringen.
Die gemeinsame Schwäche bekennen - einander und Gott.
11. Jede Entscheidung ist Gottes Sache.
12. Jede Entscheidung soll dazu beitragen, dass Gott verherrlicht wird (Römer 11, 33+36).
13. Einfache Dinge bevorzugen (simple elegance) und komplizierte Modell meiden.
14. Gremien-Arbeit bedeutet „Leben“, nicht Schlaf oder Tod oder „virtuelle“ (künstliche) Existenz.
15. Die Folge von guten und richtigen Entscheidungen ist Ruhe und Frieden (innen und außen).
16. Jede Bewegung nach vorn ist Grund zur Dankbarkeit Gott gegenüber („opfert Gott Dank!“).
Dank erzeugt Zufriedenheit und Frieden.
17. Gremienarbeit lebt von ethischen Werten.
Was sind die Grundlagen und Grundwerte?
Basisregeln finden - nicht nur Ziele, sondern auch Grundwerte festlegen.
18. Was ist aufgrund dieser Werte unser Ziel, bzw. was sind unsere Ziele?
Was wollen wir erreichen?

Basisregeln in der Gremienarbeit

1. Wir gehen vorbereitet in die Sitzung.
2. Wir hören intensiv aufeinander.
3. Jeder Tagesordnungspunkt sollte 1-2 namentliche Unterstützer haben.
4. Bei jedem Tagesordnungspunkt sollte geprüft werden:
 - Ist die Sache dran?
 - Warum bringe ich ihn ein (was sind meine Motive)?
 - Was will ich erreichen?
 - Wie sehen die voraussichtlichen Folgen / Reaktionen aus?

5. Bei jedem Vorschlag werden auch die Interessen genannt, die dahinter stehen, damit die anderen nicht auf Vermutungen über meine Beweggründe angewiesen sind.
6. Es wird ehrlich miteinander geredet.
7. Persönliche und gefühlsmäßige Störungen dürfen angesprochen werden.

Fragen:

Welche Regeln gelten bei uns?

Welche Regeln (der oben genannten) gelten bei uns nicht?

Aufgabe:

Legen Sie die Regeln und Werte fest, die Ihnen wichtig sind.

Ein geistliches Gremium soll sich NICHT der Welt gleichstellen.

(Römer 12,2)

- Ein geistliches Gremium hat eigene, geistliche Richtlinien und Werte aufgrund der Bibel.
- Es soll ein Schutzraum sein, in den die Welt mit ihren Bedingungen nicht einbrechen und sich des Gremiums bemächtigen kann. Dazu ist Wachsamkeit nötig!
- Es geht nicht um die Ehre, Macht, Ansehen und Selbstverwirklichung der einzelnen Mitglieder.
- Es geht nicht um Profit, Wettbewerb, Konsum, Image.
- Finanzielle Dinge dürfen nicht den größten Stellenwert einnehmen (fehlende Finanzmittel sind ein Grund zum Gebet und zur Bitte um Spenden). Keine aggressiven Geldbeschaffungsmethoden und „graue“ Geldgeschäfte.
- Wachsamkeit gegenüber Trends, Modeströmungen und gesellschaftliche Entwicklungen - dazu gehört, informiert zu sein.
- Auch hintergründige (eigene) Wünsche und Hoffnungen und die Erwartungen der Gemeinde müssen immer wieder auf ihre Motive geprüft und hinterfragt werden. (Leistungs-Druck, „weltliche“ Erwartungen)
- Macht-Strukturen und Basis-Demokratie müssen aufeinander bezogen werden. (Hat die Gemeinde eine Kontrolle über das Leitungsgremium oder macht das Gremium

was es will?

Hat eine Person oder eine Interessengruppe zu viel Macht und Einfluss?

- Wird egoistisch gearbeitet oder werden die Nöte der Schwachen gesehen?
Ist die ganze Gemeinde im Blick - oder nur einzelne (einflussreiche) Gruppen?
Werden Minderheiten und Gruppen ohne Lobby „bedient“?
Geht es um „Menschen dienerei“ oder um einen wirklichen Dienst im Sinne Jesu?
- Wird auf den Erfolg geschaut, statt auf Richtigkeit?
Es ist nicht unbedingt das richtig, was auch erfolgreich ist.
- Lust, Leben und Liebe gehen vor bürokratischen Richtlinien, Regeln und Routine.
- Die Mitglieder des Gremiums sind geistliche Leiter (Pastoren=Hirten) und nicht Manager.
- Ein geistliches Gremium ist kein „Parlament“, kein politisches Gremium, sondern ein Teil des Leibes Christi.

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

Ein geistliches Gremium ist...:

- ...eine Gemeinschaft von Nachfolgern Jesu (in Gehorsam und im Vertrauen)
- ...die Gemeinschaft von geheilten und begnadigten Sündern
- ...die Gemeinschaft von Menschen, die von Gott geliebt sind
- ...ein Kreis von Gott mit besonderen Gaben beschenkten Menschen
- ...eine Gemeinschaft von Menschen mit prophetischer (Ein-)Sicht, das Reich Gottes zu sehen, die auf die Weisheit Gottes angewiesen sind und in Liebe handeln
- ...ein Teil des Leibes Christi mit der Aufgabe, dem ganzen Leib zu dienen
- ...eine Dienst-Gemeinschaft (füreinander und für die Gemeinde)
- ...in großer Abhängigkeit zum „Haupt“ Jesus Christus,
In ihm sind alle Dinge beschlossen und vollendet (=perfekt)
- ...ein Gremium, das nicht alles im Griff hat, weil es abhängig ist von den Plänen Gottes und seinem Handeln
- ...eine „Gottesdienst-Gemeinschaft“ (Leitung ist Gottesdienst)

- ...bemüht um Konfliktlösungen in Liebe und Barmherzigkeit
- ...bemüht um Entscheidungen, die alle mittragen können (Einmütigkeit)
- ...eine Vermittlungsstelle, um Gottes Gaben auszuteilen, um Mitarbeiter zu beauftragen und zu bevollmächtigen
- ...eine Familie: jede/r kann auch seine persönliche Befindlichkeit einbringen, damit füreinander gebetet werden kann; man interessiert sich füreinander und nimmt sich gegenseitig wahr

„Stein-Gemeinschaft“ oder „Brot-Gemeinschaft“ (nach Matth.7,9)
Was bedeutet das?

Natürliche und geistliche Leitung

<i>Natürliche Leitung</i>	<i>Geistliche Leitung</i>
mit Selbstvertrauen	im Vertrauen auf Gott
Beziehungen knüpfen	Beziehungen zu Gott
eigene Entscheidungen treffen	Gottes Willen suchen
ehrgeizig	sich selbst zurückstellen
eigene Möglichkeiten erfinden	mit Gottes Möglichkeiten rechnen

gern andere bestimmen	sich Gott unterordnen
unabhängig	abhängig von Gott
motiviert durch persönlichen Erfolg und Ehre	motiviert durch Liebe zu Gott und den Menschen

Den Willen Gottes erkennen: Einsicht in die Pläne Gottes gewinnen

- Einsicht beruht nicht auf konsensmäßiger Übereinstimmung.
- Einsicht ist nicht ein politischer Prozess.
- Einsicht ist keine logische, rationale, ordentliche Übung.
*Jeder hat ein Stück der Weisheit Gottes.
Dieses Stückchen herausholen und zusammentragen.
Starke Leute müssen sich dabei zurückhalten und den Schwächeren,
Langsameren, Zurückhaltenderen eine Chance geben, ihren Teil beizutragen.*
- Einsicht hängt damit zusammen, dass man eine Entscheidung trifft und andere Dinge damit ausschließt.
- Einsicht ist oft „einfach da“!

Einsicht bedeutet:

- Sehen oder wissen oder bestätigt bekommen, was „Sache“ ist, was gerade stattfindet.
- Die Bewegung Gottes sehen und dadurch auch verstehen, wohin sich etwas entwickelt.
- Die Dinge aus der Perspektive Gottes sehen.

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

Was kann ich im Leitungsgremium einbringen?

- **Gefühle (positive und negative):**

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

Was lösen die entsprechenden Themen aus?

Welche Empfindungen habe ich im Blick auf bestimmte Personen?

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

- **Die eigene Situation, Nöte, Fragen, Probleme:**

Was belastet mich?

Wie kommen wir zu einem menschlichen, brüderlichen Umgang miteinander?

Wenn man einen Zugang zu den eigenen Nöten hat, sie benennt und bearbeitet, kann man auch die Nöte der Gemeinde wahrnehmen. Dadurch ist die Arbeit im Leitungskreis nicht abgehoben und unwirklich.

Wenn man selber Gemeinschaft lebt und miteinander die Sorgen teilt, dann hat man auch ein Gefühl für die Gemeinschaft in der Gemeinde und für ihre Sorgen und Probleme.

- **Geistliche Prägungen und eigene Glaubensüberzeugungen:**

Wenn ich meine eigene geistliche Prägung mitteile und lebe, kann ich auch die Meinung der anderen tolerieren und annehmen. Unterschiedliche Prägungen bereichern, man lernt voneinander. Wenn es gelingt, im Leitungsgremium die gegenseitige Unterschiedlichkeit anzunehmen, dann kann man das auch im Kontext der Gemeinde, wenn im Leitungsgremium die verschiedenen Prägungen gegeneinander kämpfen, setzt sich das in der Gemeinde fort.

Eine Hilfe ist es, sich zu erzählen, wie man zu der eigenen geistlichen Prägung kam und wie sie sich entwickelt hat.

- **Die eigene Persönlichkeit: Reife, Charakter, Kenntnisse:**

Die eigene Persönlichkeit formt sich aufgrund von Werten, konkreten Erfahrungen, Traditionen, persönlichen (biografischen) Wurzeln. Dadurch können Dinge bewertet und eingeordnet und Entscheidungen getroffen werden.

Durch eine eigene Identität (=Selbstbewusstsein) kann man auch in einzelnen Fällen zurückstehen und nachgeben und „den anderen höher achten als sich selbst“(Phil. 2,3).

Als Leiter / Leiterin bin ich:

- Visionär (Bild der Veränderung, Symbole, Mythos).
- Türöffner Ermutiger, andere mit hereinholen.
- Brückenbauer Blick auf Gott - die Bewegung des Heiligen Geistes deutlich machen und unterstützen, **und** Blick auf die Gemeinde.
- Mentor Anleitung vor allem von neuen Gemeindegliedern, damit jeder seine Aufgabe, seine Rolle, seine Gaben findet, Ermutigung, sie auszufüllen und auszuüben.
- Architekt Tagesordnung für die Sitzungen des Leitungsgremiums „zusammenbauen“ (nicht zu viel! Die richtigen Punkte finden!)
- Liturg Gottesdienstliche Elemente im Leitungsgremium fördern und gestalten.
Umsetzung von Schritten der Veränderung in gottesdienstliche Handlungen.
- Politiker (im positiven Sinn) Gespür für das Ganze, Umsetzbarkeit von Entscheidungen.
Was ist dran?
Beziehungen zu anderen Gruppen und Meinungen.
Vertretung der Gesamtgemeinde.
Verbindung zur Kirchenleitung.
ehrliche Informationen.
- Amtsträger Vertritt den Ernst der Sache, Geschäftsführer, verantwortlich im Sinne des Gesetzes, weltlicher Vertreter - aber gleichzeitig geistlicher Hirte.

Vorbereitung einer Sitzung

- Die Leitung eines Gremiums bestimmt, was eilt, wichtig und vorrangig ist und deshalb auf die Tagesordnung gesetzt wird.
- Alle Tagesordnungspunkte, die angemeldet werden, werden von mindestens zwei Mitgliedern des Gremiums unterstützt.
- Die Tagesordnungspunkte werden rechtzeitig dem Leiter gemeldet.
- Zu jedem Punkt auf der Tagesordnung gibt eine schriftliche Kurz-Information oder eine ausführliche Tischvorlage. Sie wird mit der Einladung verschickt und dient dazu, dass jeder vorbereitet in die Sitzung kommt und sich ausführlich im Vorfeld mit der Sache befassen kann.

- Die ungefähre Zeitdauer der einzelnen Punkte wird überschlagen und in einem sinnvollen Ablauf festgelegt:
 - Schwierige Punkte und Terminangelegenheiten werden am Anfang besprochen
 - Wechsel zwischen ausführlichen Punkten und kurzen Informationen
 - ähnliche Themen hintereinander
 - Zeit einplanen, um sich „Geschichten“ zu erzählen
 - Zeit für Gebet und Pausen einplanen
- Das Ende der Sitzung wird festgelegt und Punkte, die zu viel Zeit beanspruchen, vertagt.
- Unter „Sonstiges“ geht es nur um aktuelle Informationen, Absprachen und Bekanntgaben.
- Neu auftauchende Punkte werden auf die nächste Sitzung verschoben oder an einen „Verwaltungsausschuss“ delegiert.
- Die Sitzung endet so frühzeitig, dass noch Zeit für informelle Kommunikation bleibt.
- Die Sitzung beginnt pünktlich.
- Tagesordnung, Tischvorlagen und Protokolle gehen eine Woche vorher den Mitgliedern zu.
- Zu Beginn eines Jahres werden 2-3 Sitzungen mit grundsätzlichen Überlegungen geplant. Einmal im Jahr findet eine Tages-Klausur statt, in der über die Arbeit des Gremiums nachgedacht wird (Was haben wir getan? Wo stehen wir heute? Welche Aufgaben liegen vor uns?), wo über ein Thema miteinander gearbeitet werden kann.
- Am Ende jeder Sitzung gibt es eine kurze „Feedback-Runde“, in der noch einmal über den Verlauf der Sitzung nachgedacht wird: Was ist „gelaufen“? Was war heute wichtig und entscheidend? Wie ging es *mir* heute? Habe ich zuviel oder zu wenig geredet?
- Von Zeit zu Zeit kann das Gremium einen externen Beobachter einladen, der Hinweise geben kann über den Stil, die Umgangsformen, die geistliche Substanz und die Effektivität der Sitzung.

Geistliche Inhalte einer Gremien-Sitzung

Gebets-Nachlese (glean for prayer)

Es werden vor der Sitzung vier Personen bestimmt:

- Einer notiert alles, was Grund zum Danken gibt.
- Einer notiert Nöte oder Herausforderungen für die Fürbitte.
- Alle Situationen, die im Ablauf der Sitzung schwierig waren, werden als Bitten formuliert.

Am Ende der Sitzung wird alles in einer Gebetsrunde zusammengetragen.

Aus-Zeiten nehmen

Ein paar Minuten der Stille einschieben - vor allem in kritischen Situationen. Jeder überprüft sich selbst im Stillen:

- Wie stehe ich zu dieser Entscheidung?
- Wem will ich vergeben oder wen um Vergebung bitten?
- Was ist die Sicht Gottes in dieser Sache - soweit ich das beurteilen kann?
- Fällt mir eine Bibelstelle ein, die das Problem beleuchtet?
- Will ich mich durchsetzen (warum?) - oder will ich dienen (wie?)?

Gemeinsame Liturgie

- Die Sitzung mit einer gottesdienstlichen Liturgie beginnen und beenden. Dafür eine eigene Form entwickeln.
- Öfters Lieder singen - auch zwischendurch.
- Gemeinsames Gebet oder Text finden und auswendig lernen als Gebet dieses Gremiums (z.B. einen Psalm, Phil. 1,3-11, Phil 2, 5-11, Eph. 3, 14-21, Verse aus Römer 8).
- Ein bestimmtes Lied regelmäßig singen (z.B. „Herz und Herz vereint zusammen...“).

Gebet aktivieren

- Rotierendes Stilles Gebet: alle 15 Minuten wechselt die Aufgabe im Stillen zu beten an ein anderes Mitglied des Gremiums.
- Menschen finden, die während der Sitzung beten (vielleicht in einem Nebenraum, damit sie aktuell informiert werden können).
- Als Zeichen des ständigen Gebets (oder der Liebe Gottes oder der Gegenwart des Heiligen Geistes) ein Kerze zu Beginn entzünden und während der Sitzung brennen lassen. Das Licht Gottes leuchtet, Gottes Weisheit möge uns erleuchten (Sitzungskerze).

Inhaltliches „soziogramm“ einer Sitzung

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

• Gelächter
• Stille
• Beiträge der Leitung
• Beiträge der Mitglieder
• Biblischer Bezug
• Glaubensaussagen
• persönliche Aussagen
• Dank, Lob, Ermutigung
• Informationen
• Fragen
• Geschichten erzählen
• Entscheidungen treffen
• Themen, die das Verfahren im Gremium betreffen
• Auseinandersetzungen Ironie, Seitenhiebe, verletzende Aussagen
• Lieder
• Gebet

Fragebogen für Kirchengemeinderäte

Zur Einschätzung der eigenen Gremiums-Arbeit	Nie	Selten	Gelegentlich	immer
1. Der Kirchengemeinderat vertritt die ganze Gemeinde und gibt der Gemeinde Rechenschaft				

über seine Entscheidungen.				
2. Der Kirchengemeinderat kann eigenständig auch weitreichende Entscheidungen treffen.				
3. Jedes Mitglied vertritt das Anliegen einer bestimmten Gruppe in der Gemeinde.				
4. Die Mitglieder unterstützen sich gegenseitig.				
5. Es gibt langfristige Pläne. Das Gremium weiß, wo es sich gerade im Blick auf diese Pläne befindet.				
6. Alle Mitglieder des Gremiums arbeiten zusammen, damit diese Pläne erfüllt werden können.				
7. Die Arbeit im Kirchengemeinderat befriedigt mich, und der Gedanke daran, dieses Amt aufzugeben, fällt mir schwer.				
8. Jedes Mitglied im Gremium kennt seine speziellen Aufgaben und Funktionen.				
9. Es ist ein wichtiges Anliegen des Kirchengemeinderats, dass die Gemeinde qualitativ und quantitativ wächst.				
10. Die Sitzungen des Gremiums verlaufen in einer guten und geregelten, demokratischen Ordnung.				
11. Es herrscht in unserem Gremium eine menschliche und warmherzige Atmosphäre.				
12. Unsere größte Befriedigung kommt daher, den anderen zu dienen.				
13. Wir sehen uns als Haushalter, die am Auftrag der Gemeinde im Vertrauen auf Gott festhalten.				
14. Unsere Zusammenkünfte haben den Charakter der Anbetung und des Gottesdienstes, indem wir uns Gott zur Verfügung stellen und zusammenarbeiten.				

15. Wir können Konflikte ansprechen und bearbeiten.

16. Wir freuen uns über unterschiedliche Prägungen und können andere Standpunkte stehen lassen.

17. Unsere Beratungen führen zu einem Ergebnis.

18. Der Pfarrer (Vorsitzende) nimmt die Anliegen der einzelnen Mitglieder ernst und geht auf Fragen und Vorschläge ein.

Leiten in schwierigen Zeiten

Leitung ist zu einem schwierigen Geschäft geworden. Je höher jemand auf der Karriereleiter nach oben steigt, desto einsamer wird es um ihn – oder sie. Mit wem können sich Führungskräfte austauschen, wem können sie sich öffnen und wo finden sie einen Ort, wo sie ihre Unsicherheiten und Zweifel zugeben können?

Denn viele Leiter sind verunsichert durch den hohen Erwartungsdruck der Menschen, für die sie verantwortlich sind. Von ihnen wird erwartet, dass sie Leitfiguren sind, gehen sie aber voran und fordern sie ihre Mitarbeiter heraus, wehren sich diese gegen die Fremdbestimmung. Die Leiter sollen zwar garantieren, dass alles rund läuft und die gesteckten Ziele erreicht werden. Wird es aber für den Einzelnen zu anstrengend, macht man dem Leiter heftige Vorwürfe. Kein Wunder, wenn Leiter vor Verantwortung zurückschrecken oder vor klaren und eindeutigen Entscheidungen Angst haben.

Die Folge ist häufig, dass sich Leiter innerlich zurückziehen und resignieren, sie weichen aus und lassen den Dingen ihren Lauf. Sie geben keine innovativen Impulse mehr und vermeiden unpopuläre Anweisungen. So bleibt aber alles beim Alten.

Andere Leiter investieren sich weit über ihr Maß hinaus und brennen aus. Sie verausgaben sich in den Kämpfen zwischen Voranstürmen und Ausgebremst werden. Da der Erfolg und meistens auch ein Minimum an Anerkennung ausbleiben, sind sie mit ihren Kräften bald am Ende und treten als gescheiterte Leiter ab. Im Innersten sind sie verletzt und verunsichert und stehen für eine lange Zeit nicht mehr für Leitungsaufgaben zur Verfügung.

Wieder andere Leiter reagieren auf die Verunsicherung, indem sie sich absichern. Alles wird dokumentiert, jede Anweisung schriftlich ausgearbeitet und so entsteht eine große Fülle von genauen Richtlinien und Verordnungen. Jedoch wo viele Regeln aufgestellt werden und Sicherheitszäune den Alltag beherrschen, muss ständig kontrolliert und überprüft werden. Die Folge davon ist, dass sich kein Mitarbeiter mehr traut Vorschläge zu machen und die Atmosphäre ist von Misstrauen und Unfreiheit geprägt.

Integrative Leitung

Ein Leiter muss heute Künstler sein in dem Metier, Gegensätze zu verbinden. Das fordert von ihm Flexibilität bei gleichzeitiger innerer Stabilität. Er muss mutig vorgehen, jedoch auch darauf achten, dass alle mitkommen. Das stellt hohe Ansprüche an seine Fähigkeit zur Menschenführung und verlangt von ihm ein großes Maß an natürlicher Autorität. Er muss klare Vorgaben geben, sollte aber trotzdem jedem Verständnis entgegenbringen, das geht nur mit viel Empathie und Sensibilität. In seinen Anweisungen muss er eindeutig sein, gleichzeitig erfordern sich ständig verändernde Umstände, dass er sofort flexibel auf die jeweilige Situation reagiert und seine Vorgaben anpasst. Das kann er nur, wenn er über eine starke innere Persönlichkeitsstruktur verfügt und nicht den Überblick verliert. Er muss

Klartext reden, aber trotzdem sollte er zuhören können und als Moderator die unterschiedlichsten Vorschläge seiner Mitarbeiter aufnehmen.

In dem Spannungsfeld dieser Polarität sind Führungskräfte herausgefordert, ihr Metier souverän zu beherrschen: Neben **fachlicher Kompetenz** – je nach ihrem Tätigkeitsbereich – brauchen sie **soziale Kompetenz**, die Kunst der Menschenführung. Soziale Kompetenz bedeutet das ausbalancierte Gleichgewicht zwischen den eigenen Interessen und den Absichten und Bedürfnissen der anderen, so dass niemand zu kurz kommt. Nicht Durchsetzungsfähigkeit sollte einen Leiter an erste Stelle auszeichnen, sondern die Integration der Meinung des anderen in den eigenen Standpunkt. Integratives Führungsverhalten kann ein Leiter nur erreichen, wenn er **kommunikative Kompetenz** besitzt, er muss Fachmann sein in Gesprächsführung. Reden und *und* Verstehen sind die hauptsächlichen Führungsinstrumente für einen Leiter. Und nicht zuletzt benötigt eine Führungskraft ein großes Maß an **geistlicher Kompetenz**, sie muss ihren Standpunkt haben und Werte vermitteln und deshalb fest verwurzelt in einem Glaubensuntergrund sein, der sie vor allem in chaotischen Situationen trägt. Gerade dann, wenn nach allen Richtungen an ihr gezogen wird, muss sie eindeutig wissen, wo sie steht und was sie will.

Wenn die Krise Kreise zieht

Wer Leitung ausübt, ist herausgefordert auf die Umstände zu reagieren, um sie so zu bestimmen, dass sie seinem Vorteil dient beziehungsweise dem Fortkommen seines Verantwortungsbereiches nützt. Im umgekehrten Fall aber muss alles abgewehrt werden, was zu einer Beeinträchtigung oder Zerstörung führen könnte, muss der Verantwortungsbereich geschützt werden. Das verlangt hellwache Aufmerksamkeit und ständige Bewertung der Vorgänge in einem Alltag, in dem es kaum noch Routineabläufe gibt und sich immer neue Dringlichkeiten vehement zu Wort melden. Jeder Tag bedeutet eine hohe Anforderung an die psychische und physische Leistungsfähigkeit einer Führungskraft. Umso wichtiger sind Ruhephasen, Ausruhezzeiten, Rückzugsmöglichkeiten – der Sonntag wird als Ruhetag überlebensnotwendig. Wer ständig Entscheidungen zu treffen hat, braucht Stille, um eine innere Gelassenheit zu finden und sich klarzumachen, dass es letztlich nicht auf ihn ankommt; sonst verschieben sich die Entscheidungskriterien und Details bekommen ein zu großes Gewicht.

Da es in der heutigen Zeit kaum noch allgemeingültige Regeln gibt, und alles ständig neu definiert werden muss, ist nichts grundsätzlich voraussetzbar. Die Folge ist eine Zunahme an Unverbindlichkeit, denn alles ist möglich und denkbar, jeder bestimmt seine Maßstäbe nach eigenem Gusto. Das heißt, dass ständig überlegt und geklärt werden muss, was möglich ist und was nicht.

Wenn zu allem noch die steigenden Anforderungen auf dem Gebiet des Wissens dazu kommen, wir uns klarmachen, wie komplex und vielschichtig die Vorgänge um uns herum

geworden sind, weil Verordnungen und Gesetze in großem Ausmaß den Führungsalltag mit beeinflussen und es kaum noch möglich ist, für eine einzelne Person den Überblick zu behalten, dann spüren wir etwas von dem, was viele Menschen als kritischen Zustand erleben: Leitung ist zu einer Art Chaos-Management mutiert, jeder schaut, wie er einigermaßen überlebt, und hofft, dass er im richtigen Moment den richtigen Hebel bewegt und aus dem Durcheinander auf wunderbare Weise etwas Gutes erwächst. Im Griff hat der Leiter die Situation jedenfalls nicht – auch wenn er auf gut gespielte Weise oder auch nur dürftig die Hilflosigkeit kaschierend den Eindruck macht, er könne die Lage beherrschen.

Die Krise der Gesellschaft

Da die Orientierungslosigkeit weite Bereiche unserer Gesellschaft infiziert hat, handelt es sich um eine Krise großen Stils. Es ist im Wesentlichen nicht klar: Wer sind wir? Was wollen wir? Was können wir? Das sind eindeutige Anzeichen für eine tiefe Identitätskrise.

Das grundlegende Lebensgefühl vieler Menschen ist von Verunsicherung, Angst und Sorge geprägt. Sicherheit gibt nur das, was man sich selber zuspricht, deshalb ist man ständig um die eigene Beschreibung seiner Existenz bemüht, man inszeniert sein Leben nach einem Drehbuch, das man selbst verfasst hat. Jeder schreibt sich dabei die Rolle zu, die er gerne spielen möchte: der tragische Held, der starke Retter, das hilflose Opfer oder der allwissende Zauberer. Man entwirft eine (Schein-) Welt aus Macht und Ohnmacht und bemüht sich um ein Happy-End – nur: der Ausgang bleibt ungewiss, weil die Realität in diesem Theaterstück (meistens) nicht mitspielt, weil sie ihre eigenen Spielregeln hat. Das verdirbt die gute Laune und deshalb suchen viele Menschen nach einer Garantie für einen triumphalen Schluss, bei dem der Applaus sicher ist. Aber auch hier meldet sich die Wirklichkeit brutal zu Wort: Meistens gibt es gar keine Zuschauer, und so muss der Einzelne nicht nur für ein gutes Drehbuch seines Lebens sorgen, die Regie übernehmen und als Darsteller auftreten, sondern zugleich noch sein eigener Zuschauer sein und sich selbst Beifall klatschen.

Elemente der Identitätskrise

Die Identitätskrise macht sich auf dreifache Weise bemerkbar:

1. *Die Krise des Individuums*: Da der Einzelne nicht weiß, wer er ist und woher er den Sinn für seine Existenz nehmen soll, projiziert er schnell und dankbar seine Erwartungen an andere, vornehmlich an Führungspersönlichkeiten. Sie müssen für ihn sorgen, sie müssen seine Rechte garantieren und die Bedürfnisse erfüllen, die er hat. Seine Erwartungen sind sehr hoch, er saugt die Führungskraft förmlich aus und gewinnt seinen Wert, indem er sich an sie hängt und für sein Leben für zuständig erklärt. Erfüllt sie seine Wünsche und garantiert sie ihm ein sinnerfülltes Leben, ist er zufrieden. Wenn nicht, wird es schwierig: tief enttäuscht, wütend bis aggressiv macht er die zuständige Leitung für sein Scheitern verantwortlich und

setzt alles daran, dass die Unfähigkeit dieser Führungskraft offenkundig wird, denn sie ist schuld, dass das eigene Leben nicht gelingt.

Der Transfer von Verantwortung an die Leitung wird durch den fehlenden Realitätsbezug vieler Menschen in unserer Gesellschaft verstärkt. Entweder reagieren sie überzogen selbstbewusst und stellen sich als multibegabten Überflieger dar oder sie stapeln tief und halten sich für wertlos. Beide Verhaltensformen haben Konjunktur: übertriebene Selbstdarstellung bis hin zu histrionischer Selbstinszenierung und depressiver Rückzug, Minderwertigkeit und negative Selbst- und Weltsicht. Beide Verhaltensformen wirken sich negativ auf der Beziehungsebene aus, der normale und stabile Umgang mit anderen Menschen ist gestört, das soziale Verhalten krankt.

2. Die Krise des Systems: Die grundsätzliche Verunsicherung führt dazu, dass man sich sichere Bereiche sucht und deshalb in Systeme einklinkt, die in einer Gesellschaft, in der alles im Fluss ist, Geborgenheit vermitteln. Geschlossene Systeme sind gefragt. Ein System ist der ausgesprochene oder unausgesprochene Zusammenschluss von Menschen, die sich Regeln geben für einen gemeinsamen Zweck und zur Erreichung von festgelegten Zielen. In einem System ist das Verhalten festgeschrieben, unter Umständen mit einer eigenen Terminologie versehen, durch klare Abgrenzungen nach außen geschützt und mit einem Kodex stabilisiert, der signalisiert, wer dazu gehört und wer nicht. Jedes System achtet darauf, dass das Gleichgewicht innerhalb dieses Bereichs erhalten bleibt, aber vor allem ist es die Aufgabe der Leitung den Erhalt des Systems zu garantieren. Jeder Leiter ist der Vertreter des jeweiligen Systems und damit ist er auch für alle Regeln, für die internen Verhaltensmuster und für die Zielerreichung zuständig.

Die Krise des Systems bedeutet nun, dass der Schutz eines Systems zwar gesucht wird, gleichzeitig wird es aber permanent als bedrohlich erfahren und in Frage gestellt. Und damit gerät der Leiter als Vertreter des Systems ins Schussfeld. Er wird angegriffen, wenn er für seinen Bestand sorgt, Regeln durchsetzt und auf den gemeinsamen Zweck achtet oder die notwendige Mitarbeit dafür einfordert. Zu beobachten ist eine wachsende Zahl von Menschen, die von einem System zum anderen pendeln (zum Beispiel durch Gemeindefwechsel) und überall ihre Forderungen stellen. Der Leiter wird zunächst auf einen Thron gehoben und gefeiert, dann aber genauso heftig wegen Kleinigkeiten bekämpft und abgelehnt, bis hin zur Forderung seiner Absetzung; zuletzt wird er in die Wüste geschickt – oder aber man wendet sich empört und enttäuscht ab und sucht weiter nach seinem eigenen Stückchen Paradies auf dieser Erde.

3. Die Krise der Bewertung: Jede Krise bedarf einer Definition und sie muss in einem gründlichen Prozess von allen Beteiligten als solche identifiziert werden. Wie bewertet man die Lage? Ist sie bereits kritisch oder besteht noch Hoffnung auf eine harmonische

Veränderung? In vielen Fällen besteht gegenwärtig ein gravierender Dissens in der Beurteilung. Während die einen noch lange keinen Handlungsbedarf sehen, schlittert für die anderen die Situation der absoluten Katastrophe entgegen. Dabei geht es um die gleiche Sache! Die einen werfen den anderen Verharmlosung, Schönfärberei oder Verschleierung vor, während diese den Spieß umdrehen und von Miesmachern, Katastrophenheinis und ständigen Nörglern reden, die nicht ernst zu nehmen seien. Dass man sich nicht auf eine gemeinsame Beurteilung einigen kann, verschärft die Krise noch, denn man ist auf diese Weise in seinem Handeln gelähmt und lässt zuletzt den Dingen ihren Lauf, bis tatsächlich katastrophale Zustände jegliche Krisenintervention unmöglich machen, weil es im Katastrophenfall tatsächlich keine Handlungsoptionen mehr gibt.

Die Lage zu bewerten ist jedoch eine genuine Aufgabe von Leitung. Die Führungskraft beurteilt die Situation aufgrund ihrer Wertmaßstäbe, und diese Analyse ist die Basis für eventuell nötige Maßnahmen. Ist man aber auf der Führungsetage in der Bewertung blockiert, weil die Maßstäbe und Beurteilungskriterien krass gegensätzlich sind, wird das erforderliche Eingreifen blockiert.

Bezieht der Leiter mit einer klaren und eindeutigen Bewertung und der entsprechenden Stellungnahme Position, gibt er seinen Standpunkt zu erkennen, macht er sich angreifbar und verletzlich. Hat er falsch geurteilt, wird er zur Verantwortung gezogen und hat die Folgen zu tragen. Er macht sich zum Gespött und verliert unter Umständen seine Autorität, weil er als Leiter versagt hat. Da ist es doch verständlich, wenn er sich lieber hinter blumigen, allgemeinen Floskeln versteckt und sich um klare Stellungnahmen drückt.

Leitung birgt Risiken

Wer nichts riskieren will, bleibt unbestimmt, versteckt sich. Eine Führungskraft kann sich solch ein Verhalten nicht leisten. Trotzdem tauchen viele Leiter ab, weil sie ihr Scheitern fürchten. Aber Scheitern gehört zum Geschäft von Leitung dazu! Wer nicht bereit ist zu versagen, ist immer in seinem Verhalten gelähmt und hat keinen Mut zu unkonventionellen, klaren Schritten. Die wären aber gerade in Zeiten einer Krise unbedingt nötig!

Wenn ein Leiter das Risiko scheut, wird er keinen Einfluss auf das System, das er vertritt ausüben, sondern vielmehr von ihm abhängig werden. Er verzichtet auf seine Handlungsmöglichkeiten und wird zunehmend zum ausführenden Organ einer allgemeinen Meinung, statt zu führen. Er wird bemüht sein, es allen recht zu machen oder zumindest wird er versuchen, einen Mittelweg zu gehen, um nicht anzuecken. Dadurch verliert er jedoch an Schärfe, er ist nicht mehr herausfordernd, prägend, er ist nicht mehr Kopf, sondern Schwanz.

Wenn eine Führungskraft in ihrer Aufgabe als bestimmende Kraft versagt, liefert sie das System den eigendynamischen Kräften aus. Zustände formieren sich, die letztlich weder zu kontrollieren noch zu verantworten sind. Aggression, Egoismus, Mobbing und Machkämpfe

prägen dann das Verhalten aller. Letztlich bekommt der Einzelne zu viel Raum, die Ansprüche des Individuums werden wichtiger als das Gemeinwohl, das Chaos vergrößert sich.

An dieser Stelle wacht mancher Leiter auf und versucht, mit autoritärem Verhalten die Lage in den Griff zu bekommen. Aber es ist oft zu spät! Seine Chancen stehen schlecht, wenn er sich nur als der Starke aufspielt, ohne es tatsächlich zu sein. Oder er stellt mit Erschrecken seine Ohnmacht fest, reagiert anbiedernd, absichernd, agiert aus dem Hintergrund und greift zu manipulativen Maßnahmen. Dadurch begibt er sich noch mehr in Abhängigkeiten, die ihn zum Spielball der Kräfte machen, die er nicht mehr beherrschen kann. Das wird vor allem dann der Fall sein, wenn die Führungskraft ihren Selbstwert aus ihrer Leitungsposition bezieht.

Was ist nötig, um die Krise meistern zu können?

Leiter brauchen in Situationen von Unsicherheit und in gesellschaftlichen Umbrüchen eine starke Persönlichkeit, sie müssen belastbar sein. Belastbar ist jemand aber nur, wenn er einen klaren, eigenen Standpunkt hat und die Werte seines Lebens und seines Handelns nicht aus sich selbst heraus nimmt, sondern sie von einer höheren Instanz bekommt. Der Glaube an Gott als die höchste Instanz des Lebens gibt ihm die Sicherheit, die er braucht, um in chaotischen Zeiten fest zu stehen und den Bedürfnissen und Angriffen von Menschen mit Freundlichkeit und in Gelassenheit zu begegnen. Er weiß, was er wert ist, er muss sich nicht ständig selbst beweisen, er schöpft in seinem geistlichen Leben aus der Tiefe seiner Gottesbeziehung Annahme und Schutz.

Im Trubel und Stress des Alltags braucht ein Leiter Ruhe und Zeit zur Besinnung, damit er nicht im hektischen Getriebe seinen Standpunkt verliert. Er benötigt Werte, die ihm den Maßstab zu eindeutigen Bewertungen vermitteln. Eine solche unhinterfragbare Größe ist zum Beispiel die Sonntagsheiligung: Ein Tag der Besinnung und Einkehr in der Woche, der zudem seiner Erholung dient, verhilft dem Leiter zum nötigen Überblick. Weitere absolute Werte sind Transparenz und Ehrlichkeit sich selbst und anderen gegenüber.

Dazu helfen ihm Begleiter, die ihn hinterfragen dürfen, Mentoren und Coaches, die dazu anleiten das eigene Verhalten zu reflektieren und sich selbst auch in den problematischen Bereichen der eignen Persönlichkeit kennen zu lernen. So kann er wahrhaftig sein und bleibt sich selbst treu.

Leiter brauchen Gemeinschaft, wo sie sich vertraulich öffnen können, Supervisionsrunden mit anderen Leitern zum Erfahrungsaustausch, zum gemeinsamen Gebet und gegenseitiger Unterstützung. Dadurch geht er sich nicht selbst auf den Leim, sondern ist frei, unabhängig zu entscheiden und souverän zu agieren.

Führungskräfte brauchten Ermutigung, damit sie dem permanenten Erwartungsdruck standhalten und ihren Weg mutig und zuversichtlich gehen können, ohne Angst vor dem Scheitern und ohne nach dem Strohalm einer autoritären Machtausübung zu greifen. Eine natürliche Autorität bekommen sie dadurch, dass sie sich ihrer Berufung gewiss sind und dem verantwortlich Rechenschaft geben, der sie gerufen und in den Dienst der Leitung gestellt hat: Gott, der da ist und der da war und der da kommt. In allen Identitätskrisen ist und bleibt Er derselbe!

Miteinander Gemeinde leiten

Frage: *Unser Pfarrer zieht sich immer mehr zurück. Wir sind im Mitarbeiterkreis sehr verunsichert und wissen nicht, wie wir uns verhalten sollen. Wir kommen uns vor „wie eine Herde ohne Hirte“. Was sollen wir tun?*

Unklare Leitung

Die Gemeinde in W. erstellt ein Gemeindeprofil. Es stellt sich heraus, dass der absolute Minimumfaktor der Bereich „bevollmächtigende Leiterschaft“ ist. Wir setzen uns zusammen, um das Ergebnis auszuwerten. Alle sind gespannt, wie der Pfarrer darauf reagiert, da klar ist, dass dieses Defizit auf sein Konto geht, wie es ein Mitarbeiter drastisch ausdrückte. Der Pfarrer war in seiner Leitung seltsam ambivalent. Er hatte auf der einen Seite alles im Griff und wollte alles selbst bestimmen - auf der anderen Seite scheute er sich aber vor Entscheidungen und wollte sich nicht festlegen.

Der Pfarrer meldet sich als erster und erklärt, dass ihn das Ergebnis des Gemeindeprofils nicht verwundere. Viele hätten seinen autoritären Führungsstil bemängelt und er hätte vor einiger Zeit die Konsequenzen gezogen und sich mehr und mehr aus der Leitung zurückgezogen, damit andere ihre Leitungsgabe einbringen könnten.

Die Gemeinde ist überfordert

Alle schütteln erstaunt die Köpfe. Von dieser Veränderung ihres Leiters hatten sie bisher noch nichts gehört. Diese Veränderung hatte sich in aller Stille vollzogen, ohne dass die Mitarbeiter der Gemeinde informiert worden waren. Freilich war es in der letzten Zeit zunehmend zu Verunsicherungen gekommen, weil der Pfarrer immer weniger bereit war Entscheidungen zu treffen und sich zurückgezogen hatte. Die Mitarbeiter mussten plötzlich eigene Entscheidungen treffen, waren aber nicht darauf vorbereitet. Der Pfarrer hatte die Gemeindeglieder von seiner Erkenntnis und dem Wechsel des Führungsstils nicht informiert. Auch war bisher noch nie offen darüber nachgedacht worden, wie Leitung ausgeübt wird und wie Entscheidungen getroffen werden. Man hatte es einerseits vom Pfarrer erwartet, dass er die „Weichen stellte“ - ihn aber andererseits für sein autoritäres Verhalten kritisierte. Die Verunsicherung hatte deshalb auf beiden Seiten bestanden. Auch der Pfarrer war sich über seinen Führungsstil nicht klar, hatte die Ablehnung gespürt und war Entscheidungen immer mehr ausgewichen.

Der andere Führungsstil

Da der Pfarrer die skeptischen Blicke in der Runde bemerkt, erzählt er: „Ich habe mich in den letzten Monaten ausgiebig mit Leitung beschäftigt und gemerkt, daß ich mein Verhalten als

Leiter verändern muss. Ich habe das mit den Mitarbeitern in der Kinderkirche besprochen und ausprobiert. Wir haben vereinbart, dass an jedem Sonntag ein anderer Mitarbeiter die Leitung übernimmt, eine erfahrene Kinderkirchhelferin haben wir für den organisatorischen Bereich eingesetzt. Ich bin als Pfarrer nur noch für die inhaltliche Vorbereitung zuständig. Das war eine Veränderung, die gut geklappt hat und wir waren alle ganz begeistert. Deshalb habe ich mich entschlossen, dieses Modell auf die gesamte Gemeinde anzuwenden und ich habe mich mehr auf meine theologische Arbeit beschränkt.“

Die Mitarbeiter nicken zustimmend, sie haben auch tatsächlich in der letzten Zeit festgestellt, dass die Predigten an Tiefe zugenommen hatten. Sie bedauern nur, dass ihr Pfarrer sie von seinen so grundlegenden Veränderungen nicht in Kenntnis gesetzt hatte. Sie hatten eher vermutet, dass er sich, getroffen von Kritik, beleidigt und resigniert zurückgezogen hatte. Da sie es nicht gewohnt waren, eigenständig zu handeln und aktiv mitzuentcheiden, sind sie nun verunsichert.

Die Gemeinde zieht mit

Das ändert sich aber schnell, als man sich an die Arbeit macht und anfängt, das „Modell Kinderkirche“ auf die gesamte Gemeinde zu übertragen: Wer kann verantwortlich welchen Bereich übernehmen? Wie weit geht die Zuständigkeit und die Entscheidungskompetenz? Mit zunehmender Begeisterung denken alle über eine „gabenorientierte Gemeinde“ nach. Auch der Pfarrer teilt ausführlich mit, wo er sein Gabenspektrum sieht und wo er nun die Schwerpunkte setzt.

Obwohl es um den Minimumfaktor „bevollmächtigende Leiterschaft“ geht arbeitet man nun an dem zweitniedrigsten Ergebnis „gabenorientierte Mitarbeiterschaft“ und stellt dabei fest, dass diese beiden Bereiche eng zusammen gehören. Je klarer die Zuständigkeiten ausgesprochen werden und man über die Gaben und Aufgaben der anderen Mitarbeiter Bescheid weiß, desto mehr verschwindet die Unsicherheit im Blick auf den eigenen Verantwortungsbereich. Es wird klar wer für was zuständig ist und wofür jeder Entscheidungskompetenz hat. Man merkt, wie wichtig es ist, eindeutig zu „kommunizieren“ und einander Anteil zu geben an den eigenen Gedanken. Alle beschließen, sich regelmäßig als Mitarbeiterkreis zu treffen, um sich gegenseitig über die einzelnen Bereiche der Gemeinde zu informieren und größere Entscheidungen gemeinsam zu treffen. Es wird vereinbart, dass man noch mehr herausfinden und lernen möchte, wie gemeinsame Leitung praktiziert werden kann.

Ich werde als „Kommunikationstrainer“ für die nächsten Treffen eingeladen, damit es nicht wieder zu „schwarzen Löchern“ kommt, zu Lücken in der Verständigung, die wieder Verunsicherung bewirken.

Selbstverantwortung und Mündigkeit

Gerade weil heute die Freiheit grenzenlos ist und für viele Menschen das Zusammenleben nicht mehr in der Kinderstube eingeübt wurde, müssen wir uns auch in der Gemeinde vermehrt mit einem heiklen Thema befassen: Das Gemeindeleben muss geregelt werden. Ethische Werte sind nicht mehr selbstverständlich, es ist nicht mehr eindeutig, was dem Leben dient. Wie geht man menschlich miteinander um? Welches Verhalten dient dem Miteinander in einer Gemeinschaft?

Jeder soll sein Leben in Freiheit und Verantwortung zu leben.

Das bedeutet für den Umgang miteinander, dass der einzelne in seiner Persönlichkeit geachtet wird. Wir gehen höflich und zuvorkommend miteinander um. Es schadet nichts, wenn ich beispielsweise dem anderen die Türe aufhalte und ihm den Vortritt lasse. Wir lassen einander ausreden und fallen uns nicht ins Wort. Wir unternehmen nichts, was die Ehre des anderen schädigen würde. Wir machen uns gegenseitig nicht schlecht und reden nicht hinter dem Rücken in unfaire Weise über andere. Jeder bekommt das Recht, sein Verhalten selber zu erklären. Auch wenn jemand einen anderen Weg wählt und die Gemeinde verlässt, ist er nicht unser Feind. Wer eine Entscheidung trifft, steht dazu und schiebt dann, wenn sie sich als falsch herausstellt, nicht die Schuld auf andere. Wahrheit und Offenheit prägen den Umgangsstil der Gemeinde.

Wir fördern das Zusammenspiel der unterschiedlichen Meinungen.

Das bedeutet konkret: Jeder bekommt Gelegenheit, seinen Standpunkt zu vertreten. Gemeindeglieder haben deshalb das Recht, sich zu äußern. Wir richten ein Forum ein, in dem die verschiedenen Meinungen zur Sprache kommen können. Wer eine Idee hat, darf sie einbringen, wer Fragen hat, darf sie äußern –möglichst direkt und ohne emotionalen Untertöne. Wir reden miteinander, vor allem dort, wo wir unterschiedlicher Meinung sind. Wir bleiben so lange zusammen, bis wir eine gemeinsame Basis gefunden haben und wissen, wie wir weitergehen können.

Wir haben ein verbindliches Ja zueinander und halten auch in unserer Unterschiedlichkeit aneinander fest. Das kann zu folgenden Regeln führen: Wir nehmen regelmäßig an den Veranstaltungen der Gemeinde teil. Wer eine Aufgabe übernommen hat, führt sie gewissenhaft durch. Wenn jemand verhindert ist, meldet man sich ab. Auf schriftliche Einladungen wird geantwortet, man lässt es nicht offen, ob man Lust hat zu kommen oder nicht. Gemeindeveranstaltungen haben Vorrang vor anderen Verpflichtungen. Was im kleinen Kreis miteinander geredet wird, dringt nicht an die Öffentlichkeit. Jedes Gemeindeglied wählt sich eine Person, zu der sie Vertrauen hat und mit der sie

seelsorgerliche Fragen besprechen kann. Die Gemeindeleitung darf Gemeindeglieder auf ein falsches Verhalten ansprechen und sie ermahnen. Wer einen Verstoß bemerkt, spricht diesen Umstand mit dem Betreffenden an, verändert er sein Verhalten nicht, wird die Gemeindeleitung darüber informiert.

Wir sind als christliche Gemeinde eine herausfordernde Antwort auf die egoistische und individualistische Zersplitterung unserer Gesellschaft.

Dann müssen wir uns auch anders verhalten! Was heißt das zum Beispiel bezogen auf den Umgang mit unserem Geld? Sind wir genauso fixiert auf Gewinn wie es auf dem Marktplatz üblich ist? Oder geben wir gern das, was wir haben, für die Belange der Gemeinde und darüber hinaus, wenn wir sehen, dass jemand Not leidet? Eine Gemeinde, die diese Grundlage ernst nimmt und eine Alternative zur Gesellschaft sein will, übt vor allem an dieser Stelle ein anderes Verhalten ein: Sie teilt miteinander, was sie hat. Wenn es einer Familie schlecht geht – weil der Familienvater beispielsweise arbeitslos ist – kann es durchaus vorkommen, dass er Umschläge mit Geldscheinen im Briefkasten findet. Die Gemeinde trägt ihn mit. Weil der harte Druck der Konkurrenz außer Kraft gesetzt ist, schaut man nicht, wie man selbst am besten durchkommt, sondern achtet in jeder – auch in materieller – Hinsicht, dass es jedem gut geht. Wenn die Schere zwischen arm und reich immer größer wird, ist die Gemeinde herausgefordert, denen zu dienen, die auf der Verliererseite stehen. Sie macht sich Freunde mit dem ungerechten Mammon und steht für Arme und Bedürftige ein.

In gemeinsamen und einvernehmlichen Regeln, die sich die Gemeinde gegeben hat, wird ausgedrückt, dass man Interesse aneinander hat und dass Liebe das Zusammenleben gestaltet. In ihnen wird deutlich, dass es um die Mitte Jesus Christus geht und es wird ausgeschlossen, was nicht mehr dazu gehören kann, weil es ein Verhalten ist, das dem Evangelium zuwider läuft (Betrug, Diebstahl, falsche Lehre, Missbrauch von Menschen in jeglicher Art, Gewalt in allen Spielarten...). Die Regeln sind eine konkrete Umsetzung des biblischen Auftrags für unsere Zeit, deshalb leuchtet in ihnen immer wieder das Ziel auf: „Menschen sollen gerettet werden“. Weil wir von Gott einen Auftrag haben und ein Ziel ansteuern, geben wir uns diese Regeln, sie sind ein Geländer, damit wir unsere Richtung nicht verlieren. Sie ermöglichen es uns, auf dem Weg zu bleiben, den wir eingeschlagen haben. Die Retterliebe Gottes spricht durch sie und wird in unserem Verhalten zur Nächstenliebe. Regeln bilden den äußeren „Anreiz zu allem guten Werk“ (Hebräer 10,24).

Die Regeln, die wir uns geben, ordnen das Zusammenleben. Ich betone hier „die wir uns geben“! Regeln fallen nicht vom Himmel, sie sind auch nicht ein Instrument der Leitung, um die Gemeindeglieder beherrschen zu können. Schon allein die Frage: „Wie gestalten wir

unser Zusammenleben?“ führt dazu, dass man sich ausgiebig mit sich selbst beschäftigt – und das wirkt sich wiederum auf die Gemeinschaft aus.

Praxis:

Erarbeiten Sie gemeinsam in Ihrer Gemeinde ein Grundsatzpapier, in dem folgendes festgelegt wird:

1. Wir sind Gemeinde, weil...
2. Als Gemeinde ist uns wichtig, dass ...
3. Als Gemeinde haben wir folgenden Auftrag:
4. Deshalb pflegen wir folgenden Umgangsstil:
5. In unserer Gemeinde dulden wir nicht, dass ...
6. In Konfliktfällen oder Problemsituationen gehen wir folgendermaßen vor:
7. Zu unserer Gemeinde gehört, wer...

Eine neue Sichtweise gewinnen

Warum fällt es uns heute schwer einen Überblick zu behalten oder zu gewinnen? Ich sehe drei Gründe:

1. Es ist vieles möglich geworden. Durch die Digitalisierung und die allgegenwärtige Präsenz der Medien sind die Informationsmöglichkeiten ins Unermessliche gestiegen. Der normale Durchblick fehlt. Das durchschnittliche Gehirn kann die Flut der Details, die vielen Bedingungen, Regeln, Gesetzmäßigkeiten und Optionen nicht mehr verarbeiten. Wir brauchen Berater und Fachleute. Aber auch die sind teilweise überfordert und raten nur der Spur nach. Wir machen uns abhängig von Spezialisten, die selbst überfordert sind. Zusätzlich zu dem Eindruck der Unübersichtlichkeit kommt das Gefühl der Abhängigkeit.

2. Jeder hat seine eigene Brille auf und sieht die Welt so, wie er sie sehen möchte. Das macht sie (vielleicht) für den einzelnen einfacher (er sieht nur, was er sehen möchte), aber das Miteinander der unterschiedlichen Individuen verkompliziert sich eklatant. Jeder hat schließlich ein Recht auf seine Sichtweise. Jeder interpretiert die Vorgänge nach seinem Gusto (und wie es für ihn am Vorteilhaftesten ist). Jeder formuliert seine eigene Unabhängigkeitserklärung, hängt sie an seine Haustüre und postuliert: „Der Staat bin ich!“

3. Es ist nicht nur die eigene Brille, die alles verkompliziert, sondern auch die Brille der anderen. Wer sagt denn nun, was objektiv richtig ist? Wer hat den richtigen Blickwinkel? Vielfach ist es diese Brille auf der Nase der Menschen, die zu den bereits erwähnten Wahrnehmungsstörungen oder Wahrnehmungsverzerrungen führt. Man sieht vielleicht nur durch ein ganz schmales, selbstgewähltes Sichtfenster oder ein genau festgelegtes Guckloch. Kein Wunder reduziert sich das Sichtfeld auf einen schmalen Ausschnitt des Lebens. Man ärgert sich dann darüber, dass andere zwar in die gleiche Richtung schauen, aber etwas ganz anderes sehen. Nun beginnt die Auseinandersetzung: Wer hat Recht? Welche Sichtweise ist die Richtige? Weil jeder auf seiner Ansicht beharrt, gibt es letztlich keine Verständigung.

Dem ersten Punkt in dieser Aufzählung kann ich begegnen, indem ich beschließe, mich auf nichts einzulassen, was ich nicht verstehe. Wenn mir niemand die Abläufe, Bedingungen und Möglichkeiten plausibel und verständlich erklären kann, ist das nichts für mich. Ich mache mich nicht abhängig von Menschen, die mir etwas einreden wollen, aber selbst nicht genau verstehen, wie es funktioniert. Ich sage „Nein!“

Auf den zweiten Punkt kann ich reagieren, indem ich meine Brille absetze. Wer klar sehen will, muss ab und zu die Brille abnehmen und heraustreten aus dem Gefängnis der eigenen Vorstellungen. Wenn ich feststelle, dass mein eigener Blickwinkel eng und festgelegt ist, kann ich ihn ändern und ausweiten (dazu möchte dieses Buch Hilfestellung geben).

Gegen die Brillen, die die anderen Menschen aufhaben, kann ich oft nur betont provokativ vorgehen. Hier ist es angesagt auch einmal unfreundlich und stachelig zu sein. – in der Hoffnung, dass der andere sein eingeschränktes Sichtfeld erkennt und bereit wird, seine Augen zu öffnen, um festzustellen, dass es mehr gibt, als er bisher gedacht und wahrgenommen hat. Ich kann zwar meine Sichtweise erklären und barmherzig mit ihm umgehen, aber letztlich bleibt es dem anderen überlassen, was er sehen möchte.

Was sehen wir? Was nehmen wir wahr? Man müsste sich eine Brille auf die Nase setzen, welche die Fähigkeit besitzt, dass dem, der sie benutzt, „ein entfernter Gegenstand nahe, ein naher entfernt, ein kleiner groß und ein großer klein erscheint“, empfiehlt Johann Amos Comenius. Eine Brille also, die desillusioniert und zu den richtigen Relationen verhilft. Die Bibel kann eine solche Brille sein – wenn man richtig durch sie hindurchsieht und alles durch ihre (vergrößernde oder verkleinernde) Optik betrachtet. Dann sieht man zum Beispiel, dass das Kleingedruckte, das sich jetzt so mächtig und beherrschend gebärdet, keine wirkliche Bedeutung hat, es vielleicht gar nicht mehr wahrzunehmen ist. Und das, was zunächst ganz unscheinbar aussieht, wird bedeutend – nämlich die Liebe Gottes, die ganz klein wird, um uns zu erreichen.

Ich will mit neuen, anderen Augen zu sehen: Ich beziehe verschiedene Blickwinkel in meine Betrachtungsweise mit ein. Ich schaue genau hin und überprüfe das, was ich sehe. Ich bin bereit auch das, was ich schon oft betrachtet habe, ganz neu wahrzunehmen. Ich bin nicht festgelegt. Ich bin offen für neue, andere Facetten. Weil ich offen bin, öffnet sich die Welt für mich. Sie ist nicht mehr bedrohlich, sondern lebbar. Ich weiß, wie ich mich in der Komplexität dieser Welt sinnvoll und richtig verhalten kann: Ich gebe die Kontrolle und die mühsamen (aber ergebnislosen) Versuche auf, alles im Griff haben zu wollen. Ich riskiere es, mein eigenes Leben und meine Lebensumstände aus der Perspektive Gottes zu betrachten. Ich bin bereit, nicht alles selbst bestimmen zu wollen, sondern mich an Gottes Vorgaben anzupassen. Ich lasse mich auf ihn und sein Handeln ein.

Ehrlich und offen aufeinander zugehen

Frage: *Seit einiger Zeit haben wir in unserer Gemeinde einen neuen Pfarrer. Während anfänglich alle für ihn waren, hat sich nun das Blatt gewendet. Die meisten Gemeindeglieder wären froh, wenn er wieder gehen würde. Wie können wir ihn loswerden?*

Die eine Seite

Da ich den neuen Pfarrer der Gemeinde persönlich kenne, rufe ich ihn an. Schon auf meine Frage: „Na wie geht’s in deiner neuen Gemeinde?“ merke ich, dass auch für ihn die Lage nicht rosig aussieht. Mit stockender Stimme klagt er mir sein Leid: Nach der Scheidung von seiner Frau sei er ohne seine Familie in die Gemeinde gekommen und hatte sich einen neuen Anfang gewünscht. Er sei zunächst ganz begeistert gewesen von der Offenheit, mit der ihm die Gemeindeglieder entgegengekommen seien. Dann hätte er aber den Eindruck gehabt, dass sich die meisten gar nicht für ihn persönlich interessierten, sondern nur froh waren, dass wieder ein Pfarrer da war, der alle Arbeit machen konnte. Die Last des Amtes sei immer drückender geworden und es wäre ihm nichts anderes übrig geblieben, als sich mehr und mehr zurückzuziehen, um nicht „ganz vor die Hunde“ zu gehen. Er würde sich jetzt nur noch auf das Nötigste beschränken und alles an die Gemeindeglieder „zurückdelegieren“.

Die andere Seite

Das klingt nicht gut, ein offenes Gespräch ist dringend notwendig! Aber jede Seite ist bereits so sehr in die eigene Position verbohrt, da sie die andere gar nicht mehr wahrnehmen kann. Verletzungen und Enttäuschungen haben die Fronten verhärtet.

Für die Gemeindeglieder stellt es sich so dar, dass sich ihr Pfarrer seinen Pflichten entzieht und sich verweigert. Sie hatten ihn vorbehaltlos aufgenommen und erwarten von ihm nun ganzen Einsatz. Sie fragen sich, was ihr Pfarrer eigentlich den ganzen Tag tut. Das bisschen Predigtvorbereitung, die paar Stunden Schul- und Konfirmandenunterricht sind doch keine Überforderung! Sie sind es vom Vorgänger gewöhnt, dass ein Pfarrer alles im Griff hat, sich um alle Belange kümmert und die Gemeinde mitzieht. Ihr Pfarrer ist sogar nicht einmal in der Lage, Besuche zu machen, das müsse nun ganz der Besuchsdienst übernehmen! Von ihrem Pfarrer gehen keine hilfreichen Impulse aus. Dabei muss man doch von jemandem, der Theologie studiert hat, verlangen können, dass er „Leitung“ ausübt!

Aufeinander hören

Um ein Gespräch in Gang zu bringen, plane ich ein Treffen. Der Gemeindevorstand und der Pfarrer sind dazu eingeladen. Beide Parteien sind - wenn auch zögernd - bereit zu diesem Gespräch.

Ich beginne den Abend mit einem kurzen Impulsreferat und spreche über „die Rolle des Pfarrers im Spannungsfeld unterschiedlicher Erwartungen“. Ich kann mich dabei in neutraler Form auf die Seite des Pfarrers stellen - der in dieser Situation meine Unterstützung braucht - und Dinge ansprechen, die zwar die Gemeinde betreffen, aber zunächst allgemein formuliert sind. Anschließend kommen wir ins Gespräch: Klar - heute ist vieles anders, aber früher haben die Pfarrer die vielfältigen Aufgaben ganz gut bewältigt; warum ist das heute nicht mehr so möglich? Jeder muss in seinem Beruf vieles tun, was ihm nicht liegt, und von jedem Arbeitnehmer wird in der gegenwärtigen Lage gefordert, sich überdurchschnittlich einzusetzen.

Einander verstehen

Im Gespräch schwingen versteckte Vorwürfe an den Pfarrer mit. Von ihm ist nicht die Rede - und trotzdem ist er im Schussfeld. Die Spannung im Raum steigt. Der Pfarrer schweigt und verkriecht sich immer mehr in sich.

Vorurteile und Festlegungen, persönliche Erfahrungen und starke gegenseitige Erwartungen prägen die Atmosphäre. Gefühle sind mit im Spiel, über die aber nicht geredet wird. Ich spreche vorsichtig diese Situation an und fordere dazu auf, persönlich und direkt zu sein und die unterschwelligsten Vorwürfe auszusprechen.

Eine längere Pause macht das innere Zögern deutlich. Soll man wirklich offen miteinander reden, soll man es wagen, einander das zu sagen, was man denkt?

Eine Kirchengemeinderätin beginnt: „Ja, wir wissen so wenig voneinander. Ich weiß zum Beispiel überhaupt nicht, wie es unserem Pfarrer eigentlich geht.“ Sie macht den Vorschlag, der Pfarrer solle seine Sicht der Dinge darstellen. Und tatsächlich - ein Geschenk des Himmels! - der Pfarrer lässt sich darauf ein und packt aus: Er erzählt von seinen Enttäuschungen und von seiner inneren Not, dass er anderen helfen soll und selbst ein „Betroffener“ ist. Er spricht von den Sorgen um seine Kinder, die er nur ab und zu sehen kann („gerade dann, wenn irgend ein anderer Termin in der Gemeinde ist“), wie er unter seiner Einsamkeit leidet und wie es ihn verletzt, dass er ständig mit seinem Vorgänger verglichen wird. Betroffen wird ihm zugehört.

Dann können auch die Gemeindeglieder ehrlich ihre Erwartungen und Vorstellungen äußern. Dabei werden aus Forderungen an den Pfarrer mehr und mehr Wünsche und Bedürfnisse. Die harte Anspruchshaltung („Das erwarten wir von Ihnen! Das war schon immer so!“), die zu starren Fronten führte, macht einer offenen Haltung Platz.

Am Ende dieses Abends ist noch lange nicht alles gesagt. Aber man hat einen neuen Anfang miteinander gemacht. Alle haben aufeinander gehört und dadurch eine Grundlage für weitere Gespräche geschaffen. Die Beteiligten haben sich vergeben und das Vergangene im Gebet zu Gott gebracht. Die Bereitschaft für einen Neuanfang ist da!

