

Michael Bendorf

NEUFELD VERLAG



Leiten in der Kraft des Geistes

LESE
PROBE

Kompetenzen für eine
dienende Gemeindeführung

IGW 

STIMMEN ZUM BUCH

„Was Michael Bendorf hier vorlegt, ist nicht weniger als ein umfassendes Kompendium der praktischen Gemeindeleitung. Das Wissen, das Sein und das Handeln des Leitenden werden von ihm durch die verschiedenen Herausforderungen des Gemeindelebens durchdekliniert. Dabei bringt Michael nicht nur umfassendes Fachwissen der gängigen Leitungsliteratur, reflektierte biblische Perspektiven und einen großen eigenen Erfahrungsschatz ein – auch seine brennende Leidenschaft für die Schönheit der Ortsgemeinde leuchtet immer wieder zwischen den Zeilen auf. Ich kenne kein Leitungsbuch, das so umfassend die verschiedenen theoretischen Disziplinen des Leitens verbindet und zugleich so begeisternd und praxisnah geschrieben ist! Große Leseempfehlung.“

Jörg Ahlbrecht, Pastor, Autor, Produzent Willow Creek Deutschland

„Für viele Gemeinden nimmt die Friedenskirche in Braunschweig seit etlichen Jahren die Funktion eines Leuchtturms ein. Die Erfahrung ist: Was hier gelingt, kann auch oft anderswo angewendet werden. Nun legt ihr Hauptpastor Michael Bendorf mit seinem aktuellen Buch ein Konzept für ekklesiale Leiterschaft vor. Zwei große Stärken besitzt dieses Buch: Zum einen ist es erwachsen aus der Braunschweiger Gemeindepraxis. Zum anderen ist es theologisch reflektiert und ebenso gemeindepädagogisch durchdacht. Das ergibt eine selten anzutreffende und ungemein wertvolle Mischung. Beim Lesen werden somit viele Aha-Erlebnisse möglich.“

*Dr. Arndt Schnepfer, Professor für Praktische Theologie
an der Theologischen Hochschule Ewersbach*

„Der Theologe und Erziehungswissenschaftler Michael Bendorf liefert hier einen echten Knaller: ein wissenschaftlich fundiertes und zugleich praktisches Grundlagenbuch zum Thema Leitung. Gerade Leitung in der Kraft des Heiligen Geistes ist etwas, das ich immer wieder üben will. Es geht in diesem Buch um Kompetenzen für eine dienende Gemeindeführung – die wir theoretisch alle bejahen. In der Praxis fehlen sie in unseren Gemeinden oft, und heimlich oder offensichtlich scheinen Macht, Stolz, Unvergebenheit, Missverständnisse etc. im Vordergrund zu stehen.

Michael bearbeitet unterschiedliche Aspekte dieses Themas und macht Mut, dass Leitung in der Kraft des Geistes nicht nur notwendig, sondern auch möglich ist. Noch besser: Wir sehen es an ihm persönlich und seiner Gemeinde.

Ich bete, dass dieses Buch zu einem Standardwerk für geistliche Führungskräfte wird und dass wir neu geistlich leiten lernen und Gott sich dadurch nochmals anders in und durch uns offenbart.“

Evi Rodemann, Theologin, Eventmanagerin und Coachin

„Michael Bendorf vermittelt seine Erkenntnisse und Erfahrungen über Leiterschaft auf eine scharf durchdachte und für die Praxis leicht anwendbare Weise. Dies liegt nicht zuletzt an der durchgehend methodisch überzeugenden sowie konstruktiven Reflexion vorausgehender und bereits etablierter Theorien im Blick auf Leitung und Führung. Ihm gelingt dabei, das Thema einerseits ganzheitlich anzugehen, ohne die Leserinnen und Leser durch Wissenswucht zu erschlagen, und andererseits die nötigen Tiefenbohrungen vorzunehmen, ohne sich im Detail zu verlieren. Dabei begegnet vieles, worüber man andernorts schon gehört oder gelesen hat. Und doch bietet Michael Bendorf weder einen Aufguss noch eine bloße Materialsammlung, sondern einen eigenen, neuen und kombinierten Ansatz, der von hoher Professionalität, Kompetenz, Transparenz, Sensibilität, Klarheit, Erfahrung und Geistlichkeit geprägt ist.“

Dr. Mathias Nell, Bund Freikirchlicher Pfingstgemeinden – Ausbildung

„Nein, kein locker-flockiges Buch mit einfachen Rezepten ... Dafür eine erfrischende Kombination aus Bibel, Theologie, Einsichten aus den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften, verbunden mit jahrelanger eigener Leitungserfahrung in verschiedenen Kontexten und ganz viel Geist und Heiligem Geist. Eine inspirierende Alternative zu vielen Büchern für christliche Leiter und die, die es werden wollen und müssen ... gründliche Lektüre und Anwendung lohnen in jedem Fall!“

PD Prof. Dr. Christoph Stenschke, Wiedenest, Pretoria, Bonn

„Wenn ein habilitierter Wirtschaftswissenschaftler und studierter Pädagoge sowie Theologe ein Leitungsbuch schreibt – dann kommt diese exquisite Mischung dabei heraus. Theologisch und pädagogisch fundiert, kompetenzfokussiert und mit großem pastoralen Herz entfaltet Michael Bendorf den Stoff, aus dem Leitende sind (Herz), mit dem sie arbeiten (Hand) und den sie durchdringen (Kopf) sollten. In diesen Stoff werden drei Kompetenzfelder eingewoben. So entsteht ein Raster, das die Fülle der Leitungsthemen übersichtlich sortiert und kenntnisreich entfaltet. Verständlich und mit durchgehendem Praxisbezug veranschaulicht der Autor viele Modelle und Konzepte. Seine Leitmotivation prägt das Buch dabei vom Anfang bis zum Ende: Führungskompetenzen zu beschreiben, die der Gemeinde helfen, sich in ihr Umfeld senden zu lassen und auf diesem Weg nachhaltige Gemeindeentwicklung zu generieren.

Das Buch verlangt Leser, nicht Blätterer. Und die Lektüre lohnt! Wer sich mit ihr in die Praxis begibt, hat für viele Jahre eine Fundgrube, aus der er Vertrautes und Neues für die eigene Leitungsarbeit herausziehen kann.“

*Dr. Oliver Pilnei, Professor für Praktische Theologie
an der Theologischen Hochschule Elstal*

„Die Kirche Jesu Christi braucht Leiterinnen und Leiter, die sich, inspiriert durch den Heiligen Geist, von ihm leiten lassen. Dazu müssen wir ein demütiges Herz haben, das bereit ist, zu lernen und sich zu reflektieren. Und das gewillt ist, Veränderungen anzunehmen und zuzulassen. Dieses Buch beleuchtet all die wichtigen Facetten, die es für eine gute Leiterschaft braucht. Ich schätze Michael Bendorf sehr. Er vermittelt nicht nur Theorie, sondern gibt sein gelebtes Wissen anschaulich weiter. Unsere Welt braucht Vorbilder, die durch ihr Leben zeigen, wie man lebendige Kirche baut, was dabei wichtig ist und wie Menschen dadurch zu authentischen Nachfolgerinnen und Nachfolgern Jesu werden. Hier kann man das lernen.“

Sibylle Beck, Leitende Pastorin ICF Karlsruhe

„Das Buch ist aus drei Jahrzehnten Leitungserfahrung in christlichen Gemeinden erwachsen. Was es in meinen Augen besonders macht: einerseits der berufliche Werdegang seines Autors vom Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung zur Kanzel. Andererseits seine nüchterne Erkenntnis, dass Erfolg im Gemeindebau sich nicht primär Leitungskompetenzen, sondern dem Geist Gottes verdankt: d. h. der regelmäßigen ‚inneren Klausur‘ vor Gott.“

Prof. Dr. Peter Zimmerling, Leipzig

Die *Edition TSC-IGW* wird im Rahmen des Joint Venture des **Theologischen Seminars St. Chrischona (TSC)** mit dem **Institut für gemeindeorientierte Weiterbildung (IGW)** herausgegeben. Miteinander bilden diese Institute Pastorinnen, Gemeindeleiter sowie kirchliche und diakonische Mitarbeitende an verschiedenen Standorten in der Schweiz, in Deutschland und Österreich theologisch aus und weiter.

Die *Edition TSC-IGW* macht Forschungsergebnisse zugänglich, die einen Beitrag zu einem gelingenden Umgang mit aktuellen gemeindebaulichen und missionarischen Herausforderungen in Europa leisten.

IGW International
Hirschengraben 52
CH-8001 Zürich
<https://igw.edu/tsc/>

Die Abbildungen in diesem Buch stellen wir Ihnen und Ihrem Team gerne gratis zum Download zur Verfügung:

<https://www.neufeld-verlag.de/shop/leiten-in-der-kraft-des-geistes/#abbildungen>

Michael Bendorf

Leiten in der Kraft des Geistes

Kompetenzen für eine
dienende Gemeindeführung

© 2025 Neufeld Verlag Neudorf bei Luhe

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über www.dnb.de abrufbar

Bibelzitate, soweit nicht anders angegeben, wurden der Elberfelder Bibel 2006, © 2006 by SCM R. Brockhaus in der SCM Verlagsgruppe GmbH, Witten/Holzgerlingen, entnommen

Außerdem wurden die folgenden Übersetzungen verwendet:

HFA: Hoffnung für alle TM, Copyright © 1983, 1996, 2002, 2015 by Biblica, Inc.

LUT: Die Bibel nach Martin Luthers Übersetzung, revidiert 2017

© 2016 Deutsche Bibelgesellschaft, Stuttgart

NGÜ: Neue Genfer Übersetzung – Neues Testament und Psalmen,
Copyright © 2011 Genfer Bibelgesellschaft

SLT: Schlachter 2000, die Übersetzung von Franz Eugen Schlachter,
Copyright © 2000 Genfer Bibelgesellschaft

BB: BasisBibel © 2021 Deutsche Bibelgesellschaft, Stuttgart

Lektorat: Dr. Thomas Baumann

Umschlaggestaltung: spoon design, Olaf Johannson

Umschlagabbildungen: Jackson Hendry/Unsplash.com

Abbildungen innen: Michael Bendorf

Autorenporträt: Alwina Unruh, UNRUH Designbüro, Braunschweig

Satz: Neufeld Verlag

Herstellung: Westermann Druck Zwickau GmbH

ISBN 978-3-86256-204-6, Bestell-Nummer 590 204

Dieses Buch ist auch als E-Book erhältlich: ISBN 978-3-86256-797-3

Nachdruck und Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung des Verlages

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere die Nutzung des Werkes
für *Text und Data Mining* gemäß § 44b Abs. 1 und 2 UrhG

Bei Fragen zur *Produktsicherheit* wenden Sie sich bitte an den Hersteller:
Neufeld Verlag, Schlagäcker 18, D-92706 Luhe-Wildenau, Deutschland,
Telefon 0 96 07/9 22 72 00, E-Mail info@neufeld-verlag.de

neufeld-verlag.de

Bleiben Sie auf dem Laufenden:

YouTube | Instagram | Facebook | [neufeldverlag](https://neufeldverlag.de)

newsletter.neufeld-verlag.de

www.neufeld-verlag.de/blog

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort des Herausgebers	13
Einführung: Mein persönlicher Leitungsweg	17
1. Geistliche Leiterschaft	23
Und sie bewegt sich doch – die Kirche!	23
Die Leitungskompetenz als Nadelöhr für Gemeindewachstum	28
Leiten mit dem Blick für das Reich Gottes	30
Leiten unter der Führung des Heiligen Geistes	33
2. Der geistliche Kompetenzquader	37
Leitungskompetenz im Spiegel von Persönlichkeit, Begabung und Charismen	37
Dimensionen einer Leitungskompetenz	43
Die Matrix: Kompetenzen mit Kopf, Herz und Hand	50
Von der Kompetenzmatrix zum Kompetenzquader	51
<i>Die kognitive Dimension.</i>	54
<i>Die affektive Dimension</i>	55
<i>Die pragmatische Dimension</i>	57
Hände der Macht sind Hände der Liebe	58
Mein persönlicher Umgang mit dem Kompetenzquader	61

3. Unsere Sachkompetenz in geistlicher Leiterschaft	63
Die kognitive Dimension	63
<i>Unser Expertenwissen</i>	63
<i>Wissen, wen wir führen – die Gemeinde erkennen, wie Gott sie sieht</i>	65
<i>Managementwissen als Führungsressource</i>	72
<i>Allen alles werden – Leitung aus milieusensibler Perspektive</i>	76
Die affektive Dimension	83
<i>Leiten mit Berufung</i>	83
<i>Mit Interesse und Begeisterung leiten</i>	93
<i>Werte leben – Kultur im Geiste Jesu prägen</i>	97
Die pragmatische Dimension	101
<i>Vision entwickeln – das Reich Gottes im Blick</i>	101
<i>Die Vision greifbar und wirksam machen</i>	130
<i>Strategische Gemeindeführung</i>	132
<i>Veränderungsprozesse initiieren und gestalten</i>	137
4. Unsere Sozialkompetenz in geistlicher Leiterschaft	147
Die kognitive Dimension	147
<i>Führungsstile verstehen – Basiswissen für wirksame Leitung</i>	148
<i>Persönlichkeit im Fokus – Dimensionen und Typen verstehen</i>	152
<i>Leitungsbegabung im Spiegel der Persönlichkeitstypen</i>	155
<i>Wissen über Kommunikation: Was zwischen den Zeilen geschieht</i>	159
Die affektive Dimension	168
<i>Motivieren können – Menschen in Bewegung bringen</i>	168
<i>Führen mit Feingefühl: Empathie als Führungsstärke</i>	180
<i>Vom Geist geformt – Frucht statt Fassade</i>	185
<i>Geistesgaben im Dienst der Liebe</i>	188
Die pragmatische Dimension	192
<i>Wirksam führen</i>	192
<i>Starke Teams entwickeln</i>	201
<i>Führen durch Beziehung – soziale Kompetenz wirksam entwickeln</i>	212
<i>Führen mit System: Der gezielte Einsatz von Führungsinstrumenten</i>	221

5. Unsere Selbstkompetenz in geistlicher Leiterschaft	233
Die kognitive Dimension.....	233
<i>Die Kraft des Selbst – wie Führung innen beginnt</i>	<i>233</i>
<i>Meinen „Punkt der Entscheidung“ finden.....</i>	<i>238</i>
<i>Selbstführung durch Lebensdeutung</i>	<i>241</i>
<i>Selbstführung durch Selbstfürsorge</i>	<i>243</i>
Die affektive Dimension.....	247
<i>Charakter zeigen</i>	<i>247</i>
<i>Gott lieben – das Herz geistlicher Leiterschaft</i>	<i>252</i>
<i>Wenn Liebe beflügelt: Der geistliche Gestaltungswille</i>	<i>254</i>
<i>Widerstandskraft entfalten: Resilient führen</i>	<i>257</i>
Die pragmatische Dimension	267
<i>Spiritualität als Führungskraft</i>	<i>267</i>
<i>High Energy Leadership: Die besten Stunden für das Wichtigste</i>	<i>275</i>
<i>Cool bleiben – Emotionsregulation in der Führung</i>	<i>281</i>
<i>Vergebung als gelebte Leitungspraxis</i>	<i>286</i>
Epilog	297
Abbildungsverzeichnis	299
Literaturverzeichnis	301
Über den Autor	305
Dank	307

VORWORT DES HERAUSGEBERS

Als TSC und IGW haben wir ein gemeinsames Ziel: Leiter und Leiterinnen für das Reich Gottes auszubilden, die geistliche Führung nicht nur studieren, sondern im Alltag leben und umsetzen. Unser Bildungsansatz ist kompetenzorientiert. Jede Kompetenz denken wir mit Kopf, Hand und Herz – denn erst wenn Wissen angewendet, Fähigkeiten geübt und Haltungen verinnerlicht werden, entsteht echte geistliche Leitungskompetenz.

Die Herausgabe des vorliegenden Buches in der Edition TSC-IGW steht exemplarisch für diese Vision. Sie soll Studierenden, Praktikern und erfahrenen Leitern gleichermaßen helfen, geistliche Leitung bewusst zu reflektieren, Kompetenzen gezielt zu entwickeln und die Berufung Gottes mutig zu leben.

Dr. Michael Bendorf ist für uns ein beeindruckendes Beispiel dafür. Er verbindet Theorie und Praxis auf eine Weise, die authentisch und inspirierend ist. Bei ihm wirken Kopf, Hand und Herz in der Führung harmonisch zusammen. Sein gelebtes Know-how macht ihn nicht nur zu einem wertvollen Autor, sondern auch zu einem geschätzten Mitglied des IGW-Vorstands, das die Ausbildung der nächsten Generation geistlicher Leiterinnen und Leiter entscheidend mitprägt.

Dieses Buch ist ein wichtiges Grundlagenwerk zur geistlichen Führung. Es ist mehr als eine theoretische Abhandlung. Es lädt dazu ein, Leiterschaft bewusst zu reflektieren und praktisch einzuüben. Es hilft, nicht nur aus der eigenen Intuition heraus zu führen, sondern Führungskompetenz gezielt zu entwickeln. Gerade auch erfahrene Leiterinnen und Leiter, die sich vielleicht auf einem Plateau befinden, finden hier wertvolle Impulse, um blinde Flecken in ihrem Kompetenzquader zu entdecken, Kompetenzen zu erweitern und in ihrer Führungsarbeit weiter zu wachsen.

Wir wünschen uns, dass künftige Generationen von Führungskräften sich sowohl geistlich fundiert als auch kompetent in Gottes Reich einbringen. Unser Fokus liegt

bewusst auf Kompetenzen statt reinem Wissen, denn Wissen allein macht niemanden zu einem brauchbaren Leiter. Nur angewandtes Wissen wird zu Kompetenz.

Darum wünschen wir jedem Leser und jeder Leserin dieses Buches, das enorme Wissen, das in diesen Seiten steckt, mutig anzuwenden. Möge es dir helfen, die Führung, zu der Gott dich berufen hat, mit klarem Kopf, geschickter Hand und brennendem Herzen auszuüben.

„Nicht ihr habt mich erwählt, sondern ich habe euch erwählt und bestimmt, dass ihr hingehet und Frucht bringt und eure Frucht bleibt.“ (Johannes 15,16)

Möge Gott dir Weisheit schenken, dein Herz leiten und deine Hände befähigen, damit deine Führung Frucht trägt: Heute und für kommende Generationen.

WIDMUNG

Lieber Michael,

mit diesem Buch hast du uns einen großen Schatz geschenkt. Wir danken dir für deine Leidenschaft, dein Vorbild und deine Authentizität. Du lebst, was du lehrst, und genau das macht deine Botschaft so kraftvoll. Es ist uns eine Ehre, dieses Werk in der Edition TSC-IGW herauszugeben und damit einen Beitrag zur Ausbildung geistlicher Leiterinnen und Leiter zu leisten.

Im Namen des Leitungsteams von TSC-IGW

Benedikt Walker, Beat Schweitzer, Ruedi Röthenmund, Daniel Janzen

*Dieses Buch widme ich zwei Männern, die mein geistliches
Leben auf unterschiedliche Weise geprägt haben:*

*Meinem verstorbenen Freund, Kollegen und Mentor **Heiner Rust** – in tiefer
Dankbarkeit für die geistlichen Spuren, die er in meinem Leben hinterlassen hat.*

*Meinem Freund und Gemeindeleiter **Gebhard von Krosigk**, der
seit über drei Jahrzehnten mit großer Liebe und Leidenschaft
die Braunschweiger Friedenskirche leitet.*



*Im Rahmen der Stabübergabe in der pastoralen Gesamtleitung der Braunschweiger
Friedenskirche segneten Gebhard und Sabine von Krosigk Heiner und mich (August 2016).*

EINFÜHRUNG: MEIN PERSÖNLICHER LEITUNGSWEG

Wann ist man eigentlich reif genug, ein Buch über Leiterschaft zu schreiben? Wie viel Wissen benötigt man dazu und welche Leitungserfahrungen muss man gesammelt haben? Angesichts der persönlichen Lernkurve und im Bewusstsein der eigenen Leitungsfehler könnte es angebracht sein, ein solches Buchprojekt auf die lange Bank zu schieben. Andererseits gibt es vielleicht auch ein „zu spät“ für ein solches Buch – zu spät für diejenigen, die gerne in Leitungsherausforderungen stehen und gerne frühzeitig von denen hören möchten, die diese Herausforderungen bereits hinter sich haben, um von ihnen zu lernen.

2019 habe ich zur Verabschiedung und Entpflichtung meines Vorgängers Heiner Rust eine Festschrift herausgebracht, die den Titel trägt: *Wo der Geist weht – Beiträge zur Reich-Gottes-Theologie und Gemeindepraxis*. Freunde und Weggefährten von Heiner haben diese Festschrift mit ihren Beiträgen bereichert. Sechs von ihnen sind mittlerweile verstorben – einschließlich Heiner. Das ist nicht spurlos an mir vorbeigegangen, da einige von ihnen mich in meinem theologischen Denken und in meiner Persönlichkeit sehr geprägt haben. Zu ihnen gehören neben Heiner unter anderem Geri Keller, Jürgen Moltmann und Siegfried Großmann. Sie waren für mich Denker und Leiter, die Spuren in meinem Leben hinterlassen haben. Und sie waren allesamt Personen, die anderen mit ihren anvertrauten Gaben dienen wollten. Mit ihrer Haltung konnte etwas im Leben anderer Menschen aufblühen.

Immer wieder mal gibt es Momente in meinem Alltag, wo ich dankbar auf meine Begegnungen mit ihnen zurückblicke. Sie waren allesamt Leiter, die auf sehr unterschiedliche Art und Weise wirksam waren – mit ihren Möglichkeiten und im Rahmen ihrer Grenzen. Sie haben Einfluss ausgeübt. Ich habe unter anderem von ihnen gelernt, wie wichtig es ist, seine Erfahrungen und sein Wissen für andere

fruchtbar zu machen. Sie waren darin ausgesprochen großzügig – und demütig zugleich.

Und so habe ich vor einiger Zeit die Entscheidung getroffen, dieses Buchprojekt anzugehen. Zwei Motive haben mich insbesondere zum Schreiben bewegt. Das erste liegt darin, dass wir vor dem Hintergrund unserer Rolle als größte Ortsgemeinde im Bund-Evangelisch-Freikirchlicher Gemeinden (BEFG) häufig von anderen Gemeinden auf unsere Art zu leiten angesprochen werden. Nicht wenige Leitungsteams unterschiedlicher Ortsgemeinden im Land wollen von uns wissen, wie wir manche Leitungsherausforderungen angehen und welche Erfahrungen wir dabei machen. Und so werden wir regelmäßig konsultiert und zu Gemeindeberatungen und -klausuren eingeladen.

So gut wir dies können, wollen wir diesen Leitungsteams dienen. Dabei ist uns allerdings bewusst, dass wir selbst Lernende sind, die auf dem Weg sind. Wir wissen nur zu gut, wo wir besser werden müssen und wo uns Leitungsfehler unterlaufen. Doch zugleich wollen wir uns auch unserer Verantwortung stellen und unsere Lernerfahrungen mit anderen teilen. Dieses Buch soll dazu einen Beitrag leisten. Dabei kann ich nicht beurteilen, wie groß dieser für einzelne Gemeinden sein könnte. Hier bitte ich um kritische Prüfung. Was in einem bestimmten Kontext gewachsen ist, lässt sich nicht einfach mechanisch auf einen anderen übertragen. Leiterschaft ist keine Schablone, sondern ein Weg des Hörens, Lernens und Dienens. Es gilt: *Kapieren geht über Kopieren*. Auch wenn manche Prinzipien geistlicher Leitung grundsätzlicher Natur sind, braucht es für jede konkrete Gemeindesituation Weisheit – die Fähigkeit, das Gehörte auf angemessene und dienliche Weise umzusetzen.

Zugleich möchte ich auch den Hinweis geben, dass Leitung nicht unabhängig von der Gemeindegröße erfolgt. Tim Keller hat hierzu in seinem einflussreichen Artikel „Führungsprinzipien für die Entwicklung wachsender Gemeinden – Wie sich Strategien durch Wachstum verändern“¹ wertvolle Impulse gegeben. Auch wenn seine Ausführungen unter anderem Megachurches vor Augen haben, die in diesem Ausmaß nicht für deutsche Verhältnisse zutreffend sind, wird eine Gemeinde mit rund 100 Mitgliedern anders geleitet werden müssen als eine Gemeinde mit über 1 000 Mitgliedern.

1 Keller, T.: Führungsprinzipien für die Entwicklung wachsender Gemeinden – Wie sich Strategien durch Wachstum verändern. Abrufbar unter: https://der-leiterblog.de/wp-content/uploads/2014/10/141021-tim-keller_leitung_wachsender_gemeinden.pdf.

Mein zweites Motiv für das Schreiben dieses Buches liegt in meiner persönlichen Biografie, die mit dem Thema geistlicher Leiterschaft auf besondere Weise verwoben ist. Nach einer Bankausbildung habe ich insgesamt 15 Jahre meines Lebens an der Georg-August-Universität in Göttingen verbracht. Von 1993 bis 1998 habe ich Wirtschaftspädagogik studiert. Das bedeutet, dass ich neben dem wirtschaftswissenschaftlichen Studium noch Pädagogik mit den Schwerpunkten Pädagogische Psychologie, Kognitionspsychologie, berufliche Bildung, Wissenschaftstheorie und Forschungsmethoden studiert habe. Nach meinem Studium war ich zehn weitere Jahre als Dozent am *Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung* tätig. Ich habe in diesem Fachbereich an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät promoviert und habilitiert – und anschließend den Lehrstuhl geleitet. Meine interdisziplinäre Arbeit an der Universität hat es mit sich gebracht, dass mir Fragen zur Kompetenzentwicklung – und damit auch zur Leitungskompetenz – aus den Perspektiven des Managements, der Personalentwicklung und der Pädagogischen Psychologie zutiefst vertraut sind. Ich habe darüber zehn Jahre lang geforscht und gelehrt. Vieles, was ich im weiteren Verlauf des Buches zur Sprache bringe, ist daher getragen von meiner jahrelangen wissenschaftlichen Tätigkeit.

Dabei habe ich auch sehr praktische Leitungserfahrungen gemacht. Als ich nach meinem Studium als Doktorand am Lehrstuhl zu arbeiten begann, wurden meine akademischen Lehrerinnen und Lehrer meine Kolleginnen und Kollegen – wobei ich zunächst das kleinste Rad am Wagen war. Über meine Qualifikationsprozesse der Promotion und Habilitation wurde ich zum Lehrstuhlleiter berufen. Nun war ich plötzlich ihr Vorgesetzter. Das war für mich damals eine völlig neue Leitungserfahrung. Wie leite ich diejenigen an, die mich persönlich ausgebildet haben? Wie führe ich sie? Zugleich war ich ehrenamtlich Mitglied der Gemeindeleitung der Evangelisch-Freikirchlichen Gemeinde in Göttingen. Ich war Teil eines Leitungsteams, unterstand meinem Pastor und leitete zugleich einen eigenen Verantwortungsbereich. Zu leiten und zugleich geleitet zu werden, gehörte sowohl ehrenamtlich als auch hauptberuflich zu meinen täglichen Erfahrungen.

Während meiner Tätigkeit als Dozent habe ich im Jahr 2000 eine eindrückliche pastorale Berufung empfangen. Wir waren in unserer Gemeinde auf der Suche nach einem neuen Pastor und ich war Teil des Berufungsteams. Als ich eines Morgens im Gebet Gott um Weisheit und Führung in unserem Berufungsprozess bat, vernahm ich plötzlich eine sehr klare innere Stimme des Heiligen Geistes: „Ich werde dich einmal in einen pastoralen Dienst stellen.“ Ich war damals über dieses Reden Gottes tief erschrocken. Ich steckte mitten in meinem Promotionsprozess und hatte überhaupt nicht mit einem solchen Weg gerechnet – geschweige denn

damit kokettiert. Aber das Reden Gottes war so klar und deutlich, dass ich es nicht ignorieren konnte. Ich konnte nicht einfach so weiterleben, als wenn Gott nicht gesprochen hätte. Und so habe ich dann nach Abschluss meiner Promotion parallel zu meiner Habilitation und Dozententätigkeit ein Theologiestudium an der Theologischen Fakultät der Universität aufgenommen. Ich lebte in jener Zeit ein kräftezehrendes „Doppelleben“ – auf der einen Seite tief in die akademische Welt eingebunden, auf der anderen Seite innerlich längst auf einen anderen Weg gerufen. Aushalten konnte ich diesen Spannungsbogen nur mit Gottes Gnade, getragen von der Eindrücklichkeit meiner Berufungserfahrung.

Ich kann mich noch gut an den Moment erinnern, als ich nach Abschluss meiner Habilitation die Lehrstuhlleitung übernommen habe und in mein neues Büro gezogen bin. Ich saß hinter meinem neuen Schreibtisch und ließ den Blick durch mein großzügiges Büro mit Konferenztisch und Vorzimmersekretariat schweifen. Dann lehnte ich mich in meinem breiten Bürostuhl zurück, verschränkte die Arme hinter dem Kopf und dachte innerlich: „Jetzt hast du es geschafft. Du leitest einen Lehrstuhl.“

Genau in diesem Moment vernahm ich das Flüstern des Heiligen Geistes: „Und das ist nicht das, was dein Herz begehrt.“ Und genau so war es. Der Heilige Geist hatte mich überführt. Die akademische Laufbahn war letztlich nicht das, wofür ich leben wollte. In mir war eine größere Sehnsucht: die Sehnsucht danach, Pastor zu werden. Die Berufung, die ich Jahre zuvor in meinem Gebet empfangen hatte, war ganz bei mir angekommen. Sie hatte mein Herz erobert. Und so habe ich nach Abschluss meines Theologiestudiums den Präsidenten der Universität um Entlassung aus meinem Beamtenstatus gebeten – durchaus mit Herzklopfen. Im Jahr 2009 bin ich Pastor der EFG Hannover-Walderseestraße geworden. 2015 bin ich einer Berufungsanfrage der Braunschweiger Friedenskirche gefolgt und habe dort im Jahr 2016 die Gesamtleitung von meinem Kollegen Heinrich Christian Rust übernommen. Nun bin ich seit 1997 Mitglied von unterschiedlichen Gemeindeleitungen: bis 2008 ehrenamtlich, anschließend hauptamtlich. In beiden Rollen habe ich wichtige und prägende Erfahrungen gemacht.

Ich werde gelegentlich gefragt, ob ich den Schritt in den pastoralen Dienst jemals bereut habe. Ich kann nur sagen: nicht eine Sekunde. Gleichwohl weiß ich um die Last von Leiterschaft und auch um die dunklen Stunden eines Leitenden. Aber ich empfinde mich im Zentrum meiner Berufung. Das allein zählt für mich. Ich erlebe es zugleich so, dass ich alles, was ich in den Jahren an der Universität gelernt habe – in der Unternehmensführung, in der Personalentwicklung, in der Pädagogik und in der Psychologie –, sehr gut in meiner leitenden Funktion gebrauchen kann.

Diese Jahre sind mir ein Geschenk für meinen heutigen Dienst, den ich ohne sie so nicht ausführen könnte, wie ich es tue. Umso mehr möchte ich in diesem Buch über Leiterschaft das teilen, was ich gelernt habe – und noch immer lerne. Ich verbinde damit die Hoffnung, dass manche Leiterinnen und Leiter durch meine Einsichten und Einblicke inspiriert werden und neue Impulse für ihren kostbaren Leitungsdienst sowie ihre persönliche Kompetenzentwicklung erhalten. Dabei denke ich nicht nur an die ehren- und hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die bereits in leitender Funktion tätig sind. Ich habe auch diejenigen im Blick, die sich in einer theologischen Ausbildung befinden und – neben der Entwicklung ihrer Fachkompetenz – gezielt ihre Sozial- und Selbstkompetenz für zukünftige Leitungsaufgaben stärken möchten.

1. GEISTLICHE LEITERSCHAFT

UND SIE BEWEGT SICH DOCH – DIE KIRCHE!

Braucht es im gemeindlichen Kontext ein weiteres Buch zum Thema Leiterschaft? Ist hierzu nicht bereits alles gesagt und geschrieben worden? Diese Fragen bewegen mich seit geraumer Zeit. Sie sind sicherlich dringender geworden angesichts der zunehmend herausfordernden Situation zahlreicher Ortsgemeinden. Nicht wenige sorgen sich hinsichtlich ihrer Zukunftsaussichten und des Fortbestehens ihrer Existenz. Die Statistiken sprechen nicht für die Kirchen. Konfessions- und denominationsübergreifend sind zumeist rückläufige Mitgliedschaftszahlen zu konstatieren². Die Gründe hierfür sind vielfältig und umfassend dokumentiert. Ich möchte uns an dieser Stelle keine weitere „Pathologie der Kirche“ Jesu vor Augen führen. Im Kern berühren die Gründe aber die innerkirchlich gelebten Kulturen sowie die gesamtgesellschaftlichen Veränderungsprozesse und ihre Wechselwirkung. Zudem tragen der hohe Altersdurchschnitt in den meisten Ortsgemeinden und der kirchenübergreifende Nachwuchsmangel in der Ausbildung Hauptamtlicher nicht zu einem Gegentrend bei.

Zugleich nehme ich aber auch deutschlandweit und international die hoffnungsvollen Veränderungen in der Gemeindelandschaft wahr. Sowohl innerhalb der bestehenden Konfessionen als auch konfessionsübergreifend sind neue Ansätze zu entdecken, mit denen postmodern geprägte Menschen unter veränderten gesellschaftlichen Bedingungen für das Evangelium gewonnen werden sollen. Manche dieser Projekte sind recht „wildwüchsig“ entstanden und wurden von den etablier-

² Manche Kirche kann diesem Negativtrend der schwindenden Mitgliederzahl noch durch die Zuwanderung von Migranten der jeweiligen Konfession beziehungsweise Denomination entgegenwirken. Vgl. hierzu die Ausführungen von Bartholomä, P. & Schweyer, S.: *Gemeinde mit Mission*.

ten Kirchen entsprechend kritisch wahrgenommen und beobachtet. Was geschieht gerade mit der weltweiten Kirche – und wohin wird dieser Weg führen? Wie wird sich Kirche zukünftig gestalten? Welche Formen wird sie annehmen? Was wird sich verändern, und was bleibt bestehen? Solche Fragen beschäftigen viele Leiterinnen und Leiter angesichts ihrer Verantwortung für die Ortsgemeinden.

Zahlreiche dieser neueren Ansätze sind dadurch gekennzeichnet, dass sie im sozial-gesellschaftlichen Umfeld beziehungsweise Milieu ihrer jeweiligen Zielgruppe verortet sind. Sie sind von dem Wunsch geprägt, dass Kirche dort erfahrbar wird, wo Menschen ihr Leben verbringen und ihren Alltag bewältigen müssen. Sie wollen durch diesen Kontextbezug sozio-kulturell eingebunden sein und verfolgen zugleich im Sinne einer Reich-Gottes-Perspektive eine gesellschaftstransformative Intention. Insbesondere in größeren Städten ist zu beobachten, dass Gemeindegründungsprojekte sich bewusst als multikulturell verstehen und die kulturelle Vielfalt sowie die Dynamik einer Großstadt aktiv in ihr Gemeindeleben integrieren. Oftmals wollen sie sich genau dort ausdrücken, wo eine Vielfalt unterschiedlicher Milieus zum Ausdruck kommt und per se eine höhere Toleranz für Andersartigkeit gegeben ist: im Herzen der Stadt. Dort wollen sie für säkulare Menschen Gott erfahrbar werden lassen. Solche sozio-kulturellen Einbindungen von Gemeinden im Lebenskontext der Menschen sind visionär und herausfordernd zugleich, weil nicht selten damit ein Paradigmenwechsel für Ortsgemeinden verbunden ist: Ihre Mitglieder müssen Kirche (und Evangelisation) neu denken – in ihrem Sein und in ihrem Handeln.

Traditionell sind wir stark von einem institutionellen Gemeindeverständnis geprägt. Gemeinde ist für uns der Ort, an dem wir uns versammeln, unsere Gottesdienste feiern, das Evangelium hören, taufen, Abendmahl feiern etc. Aus diesem ekklesiologischen Verständnis heraus leiten wir unser Missionsverständnis ab. Wir laden zu unseren Gottesdiensten ein und verstehen das Hören des Evangeliums in unseren Räumlichkeiten als Holschuld der Menschen, die wir erreichen wollen. Diesem attraktionalen Ansatz gegenüber steht das missionale Gemeindeverständnis. Es setzt bei der *Missio Dei* und der Christologie an und betont die sendende Bewegung Gottes in Jesus Christus hin zu den Menschen.

Vor dem Hintergrund der *Missio Dei* betreibt Gemeinde nicht Mission, sie ist Mission und unterstellt sich der Mission Gottes: der Zuwendung Gottes zur Welt. In diesem Sinne versteht sie das Evangelium als Bringschuld. Der Theologe Johannes Reimer schreibt diesbezüglich: „Eine missionale Gemeinde ist immer kenotischer Natur. Sie wird sich für die Welt hingeben müssen, für die Welt entleeren,

wie Jesus es ihr vorgemacht und anbefohlen hat.“³ Man könnte nach der Fleischwerdung des ewigen Gottessohnes in Jesus auch von einer Inkarnation zweiten Grades⁴ sprechen: Der Geist Christi sendet die Christusunachfolger zu den Menschen in ihren sozio-kulturellen Kontexten – was auch bedeutet, dass die gelebte Christusunachfolge immer kultursensibel ist.

Damit ist es konsequenterweise die Christologie, die die Missiologie bestimmt. Diese wiederum bestimmt die Ekklesiologie beziehungsweise die Form und die Funktion der Gemeinde – und nicht umgekehrt wie im oben beschriebenen attraktionalen Gemeindeverständnis. Ein zentraler Vertreter dieses inkarnatorischen Gemeindeansatzes beziehungsweise der missionalen Gemeindebewegung, Alan Hirsch, schreibt hierzu:

„Dabei werden nicht nur unsere Absichten durch die Person und die Werke Jesu geprägt, sondern auch unsere Methoden. Das hat Auswirkungen auf unsere Missiologie. Und unsere Missiologie (wozu wir auf der Welt sind) wird wiederum zum prägenden Faktor für das Wesen, die Tätigkeit und die Formen von Kirche. Ich halte es für entscheidend, diese Reihenfolge einzuhalten. Christus bestimmt unseren Zweck und unsere Sendung in die Welt, und diese Mission muss uns dann in unserer Suche danach leiten, wie wir in der Welt sind... Ekklesiologie scheint die anpassungsfähigste Lehre in der Bibel zu sein... Die Kirche muss von ihrer Mission bestimmt werden.“⁵

Auch wir als Friedenskirche haben etwa ab dem Jahr 2010 begonnen, ein missionales Gemeindeverständnis zu entwickeln, das wir 2014 in unserem Visionspapier „Vision 2025“ schriftlich festgehalten haben:

„Die Braunschweiger Friedenskirche (BSFK) ist eine missionale Gemeindebewegung, in deren Mittelpunkt eine attraktionale größere City-Kirche steht, die mit unterschiedlichen Gruppen und Gemeinden („Satelliten“) in der Region vernetzt ist und zusammenarbeitet. *Missional* bezeichnet ein ganzheitliches, vom Geist Jesu geprägtes Selbstverständnis, welches das gesamte Leben einbezieht

3 Reimer, J.: *Die Welt umarmen* 167.

4 Michael Frost & Alan Hirsch sprechen diesbezüglich von einer „inkarnierenden Evangelisation“. Vgl. Frost, M. & Hirsch, A.: *Die Zukunft gestalten* 101.

5 Hirsch, A.: *Vergessene Wege* 191.

und dieses als Teil der Sendung Gottes in diese Welt versteht. Familie, Freundschaften, Nachbarschaften, Beruf, Freizeit, Kultur usw. werden ebenso wie die Gemeinde als Felder der Mitarbeit im Reich Gottes erkannt und gestaltet. Missional ist ein Seinszustand und nicht eine spezifische Aktion oder Veranstaltung. Die Braunschweiger Friedenskirche definiert sich vor allem aus ihrer Berufung zur Mission und entwickelt ihr Wesen und ihr Handeln und ihre Struktur aus dieser Sendung in die Welt.“⁶

Diese Neuausrichtung verlangt von uns eine Veränderung unseres Denkens und Handelns, die wir als Gemeindeleitung kontinuierlich vorleben und kommunizieren müssen. Diese Veränderung mussten wir zuerst als Leiterschaft „verstoffwechseln“. Hierzu haben wir uns viel Zeit zum Bibelstudium, zum gemeinsamen Lesen der entsprechenden Fachliteratur und zum Gebet genommen. Von unserer Geschichte her sind wir eine ausgeprägt attraktionale Gemeinde, die ihre Gottesdienste gerne als „Filetstücke“ des Gemeindelebens bezeichnet. Zweifelsohne haben diese für uns bis heute nicht an Bedeutung verloren. Im Gegenteil: Wir investieren viel Gebet, Leidenschaft, Manpower, Zeit und Energie in die Planung und Durchführung unserer Gottesdienste. Unsere Erwartung ist es, dass Menschen in ihnen Gott begegnen und eine tiefe geistliche Erfahrung machen. Dafür wollen wir unser Bestes geben. Die regelmäßigen Rückmeldungen unserer zahlreichen Gäste, die unsere Gottesdienste besuchen, bestärken uns in unserem Handeln. Und doch wissen wir, dass Gottesdienste allein nicht die Zukunft der Kirche sichern und auch aus einer Reich-Gottes-Perspektive nicht die erschöpfende Stoßrichtung des Heiligen Geistes sind. Vielmehr erleben wir seit vielen Jahren, dass uns der Heilige Geist stärker in die Stadt zu den Menschen zieht. Das bedeutet, dass wir vermehrt die Menschen in den Blick nehmen, die noch überhaupt keine Berührungspunkte mit Kirche haben. Für diese Bewegung in die Stadt, von der ein attraktionales Gemeindezentrum zunächst wenig profitiert, müssen wir unsere Gemeinde immer wieder neu begeistern und gewinnen. Klassischerweise ziehen die Kräfte des Gemeindelebens immer nach innen – in der Begleitung, Ermutigung und Versorgung von Menschen, die in der Ortsgemeinde ihre geistliche Heimat gefunden haben.

So ist es nicht verwunderlich, dass die meisten Pastorinnen und Pastoren besonders im Hirtendienst ihren Schwerpunkt haben. Ähnliches gilt für die Ehrenamtlichen eines Leitungsteams. Unsere Ortsgemeinden sind in der Regel „überhirtet“.

6 Braunschweiger Friedenskirche: *Vision 2025* 1.

Eine Gemeindeleitung mit einer Reich-Gottes-Perspektive wird immer bewusst gegensteuern müssen, damit die Menschen des Umfeldes einer Gemeinde in den Blick genommen werden können. Hierfür brauchen Leitungen Personen, die ihren Schwerpunkt im apostolischen, prophetischen und evangelistischen Dienst sehen. So haben wir vor Jahren bewusst unsere Wahlordnung mit dem Hinweis ergänzt, dass die Wahlberechtigten bei ihren Vorschlägen zur Ältestenwahl den fünffältigen Dienst nach Eph 4 in den Blick nehmen mögen, um einer einseitigen Ausrichtung auf den Hirtendienst im Ältestenkreis vorzubeugen.

Mit der missionalen Theologie wird insgesamt eine Gesellschaftstransformation intendiert, die alle Bereiche des Lebens mit Jesus in Verbindung zu bringen versucht. Vertretern dieser Schule geht es um eine Seins- und Handlungsdimension der Christusteilhabe: in ihm sein und mit ihm handeln. Ihr Anliegen ist es, herauszufinden, wo Gott in unseren Städten und Lebenskontexten wirkt, um sich mit diesem Wirken zu verbinden. Trotz des Facettenreichtums der unterschiedlichen Gemeindeströmungen eint sie auf der Erfahrungsebene das Bedürfnis, die Essenz geistlichen Lebens in natürlichen und gesellschaftlich relevanten Settings zu erleben – nicht selten fern von etablierten kirchlichen und gemeindlichen Strukturen, die häufig als erstarrt und lebensfremd wahrgenommen werden. Manche von ihnen halten es für notwendig, sich radikal von bestehenden christlichen Institutionen zu lösen, um dem ersehnten Neuen einen Raum zu schaffen, der frei von Zwängen, Vorgaben und Zugeständnissen ist. Andere wagen den geistlichen Erneuerungsprozess aus ihrer eigenen Konfession beziehungsweise Denomination heraus. Welcher Ansatz auch immer gewählt wird: Für diese Prozesse werden immer wieder Menschen mit hohem Leitungspotenzial gesucht, da sie als Schlüsselfaktor für nachhaltige Gemeindeerneuerung und -gründung gelten.

Die zentrale Frage ist dabei, wie eine Leitungskompetenz auszusehen hat, damit sich Gemeinden in ihrem Umfeld gut und nachhaltig entwickeln können. Diese Frage ist im Hinblick auf geistliche Leiterschaft grundsätzlicher Natur; sie betrifft nicht nur die Ausbildung angehender Leiterinnen und Leiter von Gemeindegründungsprojekten. Sie ist ebenso bedeutsam für die Entwicklung der sogenannten *Fresh Expressions* von Kirche aus dem angelsächsischen Raum sowie für die aus den USA stammenden Multisite-Ansätze, bei denen sich eine Gemeinde an verschiedenen Standorten vielfältig ausdrücken möchte. Wo auch immer wir aktuelle Änderungsprozesse bestehender Ausdrucksformen von Gemeinde im Sinne einer stärkeren Zuwendung zu den Menschen ihres Umfeldes betrachten, ist festzustellen, dass damit einhergehend neue Reflexionen über das Wesen und die Ausdrucksform von Kirche und geistlicher Leiterschaft entstehen.

DIE LEITUNGSKOMPETENZ ALS NADELÖHR FÜR GEMEINDEWACHSTUM

Es hat sich in den letzten Jahrzehnten zunehmend die Einsicht durchgesetzt, die Leitungskompetenz gewissermaßen als Nadelöhr für nachhaltiges Gemeindegewachstum zu betrachten. Mit Wachstum habe ich dabei nicht nur die quantitative, sondern auch die qualitative Dimension im Blick. Alle wachsenden Gemeinden werden von Personen mit hoher Leitungskompetenz geführt. Sie ist die Voraussetzung dafür, dass sich Menschen nicht nur in ihre Ortsgemeinde einbringen, sondern zudem ihr volles Potenzial zur Entfaltung bringen können. Sie sorgt zugleich für ein geistlich gesundes Klima, bei dem sich Menschen wertgeschätzt und geliebt fühlen. Sie erkennt die Wachstumsfaktoren einer Gemeinde und weiß zudem, wie diese fruchtbar genutzt werden können. In diesem Sinne könnte man auch von einer Grundgabe für ein florierendes Gemeindeleben sprechen.

Jeder, der in der Verantwortung von Leiterschaft steht, weiß allerdings auch, dass er Gemeindegewachstum nicht einfach so bewirken kann. Wir müssen eine weitere Komponente in den Blick nehmen, die ich unter einer Reich-Gottes-Perspektive als die Wirkdimension des Heiligen Geistes bezeichnen möchte. Es zeigt sich als ein göttliches Prinzip, dass geistliches Wachstum für eine Gemeinde unverfügbar und damit nicht machbar ist. Gemeindegewachstum geschieht nicht – um eine Anlehnung aus der Betriebswirtschaft zu bemühen – durch eine Produktionsfunktion, die die Beziehung zwischen den Inputs (Produktionsfaktoren) und dem sich daraus ergebenden Output beschreibt. In diesem Sinne würde gefragt, welche Inputs – wie Gebet, Bibelstudium, Fasten, Gabeneinsatz usw. – in welchem Umfang und Verhältnis eingesetzt werden müssen, um maximales Gemeindegewachstum beziehungsweise die größtmögliche Ausbreitung des Reiches Gottes zu fördern. Und dennoch weist Jesus in seinen Gleichnissen vom Ackerbau auf die menschlichen Möglichkeiten des Sämanns hin, optimale Bedingungen für einen maximalen Ertrag zu schaffen – den Ertrag selbst hat er letztlich nicht in der Hand (vgl. zum Beispiel Mk 4).

Wenn ich mit manchen Kolleginnen und Kollegen im Gespräch bin, dann höre ich nicht selten, dass sie sich innerlich von einem möglichen zukünftigen Gemeindegewachstum verabschiedet haben. Sie sind schon froh, wenn die Mitgliederzahl ihrer Gemeinde einigermaßen stabil bleibt oder nur geringfügig sinkt. Und wenn sie mir von ihren Herausforderungen und Lebensbedingungen berichten, dann kann ich ihre Einschätzung nach menschlichen Maßstäben durchaus nachvollziehen. Leitung auszuüben, kann mitunter ein „frustrierendes Geschäft“ sein. Manch-

mal hilft aber auch ein Perspektivwechsel: Was würden wir erhoffen, wenn wir aus einer bestehenden Gemeindesituation aussteigen und eine neue Gemeinde gründen würden?

Gemeindegründung ist auf Wachstum angelegt. Gründungspastoren stehen vor der Herausforderung, auf der einen Seite ganz bei den Menschen mit ihren geistlichen und lebenspraktischen Herausforderungen zu sein, zugleich aber auch die Gemeinde von der ersten Stunde an strukturell und inhaltlich zu prägen, zu gestalten und gemäß der Führung des Heiligen Geistes zu entwickeln. Mögliche Fehlentwicklungen verlaufen oft schleichend und werden daher häufig erst spät erkannt. Notwendige Korrekturen auf organisch-struktureller oder theologischer Ebene belasten dabei nicht selten bestehende Beziehungen und können zu ersten Krisen in der Gemeindeentwicklung führen. Wie auch immer Gemeindegründungsprojekte von ihrem Konzept her gedacht und umgesetzt werden: Die berufenen Pastorinnen und Pastoren beziehungsweise Leiterinnen und Leiter stehen vor der Herausforderung, ihr Rollenverständnis zu definieren. Dieses Rollenverständnis muss zentral den Aspekt gelebter Leiterschaft aufgreifen. Der US-amerikanische Pastor Rick Warren schreibt diesbezüglich:

„Deine Rolle als Pastor muss sich verändern. Sobald du entscheidest, dass du wachsen willst, musst du deine Rolle als Pastor analysieren. Du musst bereit sein, dich vom Gemeindepastor zum Leiter zu entwickeln. Wenn alles von dir abhängt – wenn du dich persönlich um jede einzelne Person in deiner Gemeinde kümmern musst –, dann kann die Gemeinde nicht über dein eigenes Energieniveau hinauswachsen. Und genau das ist die Barriere! Du wirst zum Flaschenhals, zum Wachstumshindernis.“⁷

Wir alle brauchen in unserer Leitungsfunktion ein dienendes Herz, das erfüllt und geprägt ist vom dienenden Wesen Jesu, aber wir brauchen auch die innere Bereitschaft, unsere Leitungsverantwortung offensiv anzugehen – wir müssen dabei versuchen, unseren Dienst zu multiplizieren, um nicht zum berühmten engen „Flaschenhals“ für alle Entscheidungsprozesse zu werden.

Beachten wir nochmals die Sondersituation einer Gemeindegründung: Für das Überleben der Gründungsphase mit anschließender Etablierung wird meist ein

7 Warren, R.: 8 Steps to Grow Your Church. Im Internet abrufbar unter: <https://www.pastors.com/free-resources/8-steps-to-grow> (Übersetzung: Michael Bendorf).

offenes Zeitfenster von zwei bis drei Jahren angesetzt. In dieser Zeit sollte eine Gemeinde die kritische Größe von mindestens 50 (bis 100) Personen erreicht haben und in der Lage sein, ihren Pastor mit einer halben Stelle zu finanzieren. Wenn dem so ist, kommt der Aussage von Rick Warren besondere Bedeutung zu. Gründungspastoren sind vor diesem Hintergrund noch viel mehr als Pastoren bestehender und etablierter Gemeinden darauf angewiesen, offensiv ihre Leitungsaufgabe wahrzunehmen und die von ihnen als bedeutsam eingestuften Wachstumsfaktoren zu nutzen, um möglichst frühzeitig in die notwendige Wachstumsphase zu gelangen. Dabei stehen sie vor der Herausforderung, dass ihnen nur ein kleines ehrenamtliches Team mit begrenzten zeitlichen und materiellen Ressourcen zur Verfügung steht. Auf gewisse Weise geht es um das Überstehen beziehungsweise Überleben der kritischen Gründungs- und Etablierungsphase. Dazu braucht es Leitungskompetenz mit einer klaren Vision für die Zukunft der Gemeinde.

LEITEN MIT DEM BLICK FÜR DAS REICH GOTTES

Trotz aller Herausforderungen und Rückschläge, die Ortsgemeinden in dieser Zeit erleben, blicke ich hoffnungsvoll auf die Zukunft der Gemeinde Jesu. Das tue ich, weil ich Kirche im Horizont des Reiches Gottes denke, das mit Jesu Kommen, Kreuzigung und Auferstehung angebrochen ist und mit dessen Wiederkunft seine Vollendung erfahren wird. In diesem Verständnis geht es letztlich um die eschatologische Vollendung der befreienden Herrschaft Jesu in der Geschichte.

In Hebr 1,2 lesen wir, dass Gott seinen Sohn zum Erben aller Dinge eingesetzt hat. Jesus hat dadurch, dass er sein Leben für seine Schöpfung gelassen hat, einen Anspruch auf sie; sie gehört ihm. Sie ist sein Erbteil. Wenn ich auf unsere Erde und die Menschheit schaue mit all der Not, der Verzweiflung, der Ungerechtigkeit, den Kriegen, dem Sterben, dem Klimawandel und all dem anderen Unheilverollen, dann sind doch folgende Fragen naheliegend: Wer will denn das alles erben? Wer will diese Schulden einer ganzen Menschheit übernehmen? Wer will die Rechnung begleichen und den Kopf hinhalten? Jesus. Jesus will diese kaputte und so sehr leidende Schöpfung erben. Er hat dafür den Preis am Kreuz bezahlt. Es war der Höchstpreis. Er hat es aus Liebe getan.

Ist er der Erbe dieser Welt, dann ist er auch ihr Herr. Diese Sicht weckt in mir in diesen trüben Zeiten eine Melodie der Hoffnung. Diese Schöpfung wird nicht „den Bach runtergehen“, wenn Jesus sie geerbt und mit sich versöhnt hat. Vielmehr geht unsere Erde einer Herrlichkeit entgegen, die selbst ihre ursprüngliche Herrlichkeit

im Anfang übertreffen wird: Sie geht der Vollendung der neuen Schöpfung entgegen.

Dafür sorgt niemand anderes als der Heilige Geist. Er bereitet die ganze Schöpfung auf das Kommen Gottes beziehungsweise auf die Wiederkunft Jesu vor. Die Geschichte des Reiches Gottes ist eine Geschichte, die von Hoffen, Warten und noch ausstehenden Verheißungen geprägt ist. In der Theologie spricht man daher vom „eschatologischen Vorbehalt“. Mit der Wiederkunft Jesu wird dieses Reich unter der Herrschaft des Messias offenbar.

Als Ortsgemeinden leben wir unter dieser Spannung von „schon jetzt“ und „noch nicht“: Schon jetzt ist das Reich Gottes angebrochen, aber eben noch nicht vollendet. Manches, was wir im Gemeindeleben an Erfahrbarkeit erhoffen, steht noch aus. Manches erleben wir als Stückwerk. Und doch wirkt der Heilige Geist mit den Kräften der Neuschöpfung. Die Zukunft der Schöpfung ist keine andere als Christus selbst. Sie erwartet den Kommenden, der bereits durch seinen Geist in ihr gegenwärtig ist. Durch ihn ist erfahrbar, worauf letztlich alles abzielt: „Unter ihm, Christus, dem Oberhaupt des ganzen Universums, soll alles vereint werden – das, was im Himmel, und das, was auf der Erde ist“ (Eph 1,10; NGÜ). Dieser schmerzhafteste Riss zwischen Himmel und Erde, den wir jeden Tag neu in unserer Gesellschaft, im Gemeindeleben und auch in unserem persönlichen Leben erfahren, soll in Jesus zusammengefügt und geheilt werden.

Dass die Schöpfung mit Christus Zukunft hat, drückt sich bereits in der Kirche aus. Weil die Zukunft der Schöpfung Christus gehört, hat auch die Kirche als weltweiter Leib Jesu Zukunft. Sie erwartet den Kommenden, der bereits in ihr durch seinen Geist wohnt. Im Kontext des angebrochenen Reiches Gottes ist Kirche Teil der Heilsgeschichte Gottes. Damit ist auch sie auf dem Weg zur Vollendung. Vor diesem Hintergrund hat der Theologe Jürgen Moltmann sie als „eschatologische Heilsgemeinde“⁸ bezeichnet. Die Sammlung und Sendung der Gemeinde Jesu geschieht in einem eschatologischen Erwartungshorizont: „Will man ihr Wesen ergründen, so muss man nach jener *Zukunft* fragen, auf die sie ihre *Hoffnungen* und *Erwartungen* setzt“ (Hervorhebung im Original).⁹

Die Zukunft der Gemeinde ist keine andere als Christus selbst. Damit weist die Gemeinde in ihrem Zweck und ihrem Ziel über sich selbst hinaus. Zudem wird sie darin zu einer treibenden Kraft in der gefallen Schöpfung. Dies geschieht durch

8 Moltmann, J.: *Theologie der Hoffnung* 300.

9 Ebd.

den Geist Gottes als ihre bestimmende Gegenwart. Durch ihn ist in der Gemeinde das erfahrbar, worauf letztlich alles abzielt – in ihr verbinden sich bereits jetzt schon Himmel und Erde. Sie drückt darin in ihrem Mikrokosmos bereits das prophetisch aus, was die ganze Schöpfung nach Eph 1,10 erwarten darf.

Ich bin zutiefst überzeugt, dass die Kirche in eine hoffnungsvolle Zukunft blickt – auch wenn das nicht automatisch bedeutet, dass jede einzelne Ortsgemeinde Bestand haben wird. Wir alle, die wir uns nach geistlich gesunden Gemeinden sehnen, beobachten in dieser Zeit mit Sorge, dass zu viele Ortsgemeinden schwach geworden sind und erheblich kränkeln – zumindest in Deutschland, in Europa und in der gesamten westlichen Welt. Viele Gemeinden wissen nicht mehr, wie sie wieder zu Orten der Hoffnung werden können, in denen Jesus selbst erfahrbar wird als die Quelle des Lebens. Immer mehr Menschen nehmen Kirchen als veraltete und morbide Gebäude wahr, die keiner mehr braucht und die der Abrissbirne geweiht sind. Wir wollen relevant sein – aber für die meisten Menschen an unserem Ort sind wir es tatsächlich nicht mehr.

An diese Not anknüpfend haben wir als Friedenskirche zu Beginn des Jahres 2024 ein neues Konferenzformat auf den Weg gebracht: Die *Werkstatt-Konferenz*. Auf ihr haben wir deutschlandweit und konfessionsübergreifend Gemeinden eingeladen, um mit uns gemeinsam in zahlreichen Werkstätten danach zu fragen, wie Gottes Baupläne für seine Gemeinden in dieser Zeit aussehen. Wir haben unsere gesamte Expertise und Erfahrung gebündelt, uns von Gott und voneinander inspirieren und motivieren lassen – und in diesen Werkstätten neue Gemeindeentwürfe entwickelt, die wir nun als einzelne Gemeinden vor Ort praktisch umsetzen wollen. Wir glauben an solche göttlichen Baupläne für seine Ortsgemeinden. Hat Gott diese Schöpfung nicht aufgegeben, dann hat er auch seine Kirche und seine Ortsgemeinden nicht aufgegeben, auch wenn es nicht alle schaffen werden. Aber an Gottes Geist liegt es nicht. Es liegt auch nicht an unserer Kraft und unserem Vermögen, aber durchaus auch an unserer Willigkeit und Bereitschaft, mit dem Geist Gottes zu kooperieren. Und genau das müssen wir wohl alle neu lernen. Gott kann besonders diejenigen führen, die sich von ihm führen und bewegen lassen.

Gott selbst hat sich aus Liebe zur Welt bewegt. Und dabei hat er auf bestimmte Weise seine Identität riskiert. Was meine ich damit? Er hat eine Seinsweise eingenommen, die er vorher nicht hatte: Der ewige Gottessohn wurde Mensch in Jesus – er, „der in Gestalt Gottes war und es nicht für einen Raub hielt, Gott gleich zu sein. Aber er machte sich selbst zu nichts und nahm Knechtsgestalt an, indem er den Menschen gleich geworden ist“ (Phil 2,6.7). Er wurde einer von uns, ohne aufzuhören, ganz Gott zu sein. Und Paulus ermutigt uns in diesem Zusammenhang: „Habt

dieselbe Gesinnung in euch, die auch in Christus Jesus war“ (Phil 2,5). Dieselbe Gesinnung zu haben, bedeutet dann auch, die Bereitschaft zu haben, als Gemeinde etwas zu riskieren und mutig Schritte zu gehen, die außerhalb des bisher Vertrauten und Sicherem liegen. Ich bin froh und dankbar, Pastor einer Ortsgemeinde zu sein, die in ihrer Geschichte immer wieder bereit war, ihre bisherige Gemeindeidentität zu riskieren, wenn Gott sie so herausgefordert und geführt hat. Diese Gesinnung spüre ich in jeder Leitungssitzung: Wir klammern uns nicht an das, was uns bisher als Gemeinde ausgemacht hat. Uns ist bewusst, dass wir uns auf bestimmte Weise immer wieder „neu erfinden“ müssen, um als Gemeinde Zukunft zu haben. Wir sind bereit, Seinsweisen einzunehmen, die wir so in dieser Form noch nicht hatten. Wir wagen etwas – aus Liebe zu Gott und aus Liebe zu den Menschen unserer Stadt Braunschweig. Und so wie wir Gottes Führung verstehen, bauen wir immer wieder um – und auch neu. Dabei ist Christus unser Fundament.

LEITEN UNTER DER FÜHRUNG DES HEILIGEN GEISTES

Jede Ortsgemeinde steht vor immensen Herausforderungen und braucht göttliche Führung und Weisheit in ihren gewichtigen Entscheidungsprozessen. Die entscheidende Frage ist dabei, ob sie sich aus ihrer Bedürftigkeit und menschlichen Begrenztheit heraus wahrnimmt – oder aus der Perspektive von Gottes Gegenwart und Möglichkeiten. An letztere muss Paulus die Korinther erinnern, und mir scheint, dass auch wir regelmäßig diese Erinnerung brauchen: „Denn wir sind der Tempel des lebendigen Gottes; wie Gott gesagt hat: ‚Ich will unter ihnen wohnen und wandeln, und ich werde ihr Gott sein, und sie werden mein Volk sein‘“ (2Kor 6,16). Paulus greift in dieser Zusage an die Gemeinde auf die Verheißung Gottes an Israel zurück, dass er in der Mitte seines Volkes wohnen will (vgl. 3Mo 26,11.12). An diese und ähnliche Verheißungen seiner Gegenwart erinnern wir uns in nahezu jeder unserer Leitungssitzungen. Ob wir uns wöchentlich als Ältestenkreis oder monatlich als Gemeindeleitung treffen: Die erste Stunde verbringen wir bewusst über dem geöffneten Wort Gottes, im Lobpreis, in der Anbetung und in der Fürbitte. Wir stärken uns darin für unsere anstehenden Leitungsaufgaben und Beratungen. Wir hören darin bewusst auf das Reden des Heiligen Geistes und tauschen uns über unsere Wahrnehmungen und Eindrücke aus. Diese erste Stunde rückt uns nicht nur näher in die Gegenwart Gottes, sie verbindet uns auch in unserem geschwisterlichen Miteinander. Wir geben einander Anteil an unserem Ergehen, beten füreinander und segnen uns darin.

Will Gott in unserer Gemeindemitte wohnen, dann will er auch erfahrbar werden. Die Gemeinde wird zu dem Ort, wo seine Fülle erfahrbar ist: „Sie ist sein Leib, und er lebt in ihr mit all seiner Fülle – er, der alles und alle mit seiner Gegenwart erfüllt“ (Eph 1,22; NGÜ). Mit diesem Zuspruch gehen wir in jede Leitungssitzung mit einer Grundhaltung der Hoffnung und Zuversicht. Diese und weitere Verheißungen Gottes an sein Volk beziehungsweise an seine Kirche sind für mich immer noch der gewichtige Grund, warum ich an die Zukunft von Kirche glaube und mit jeder Faser meines Seins ein hingebungsvoller Pastor und Leiter sein möchte. Ich möchte das, was Gott mit seiner Gemeinde vorhat, nicht verpassen. Ich möchte im Zentrum meiner Berufung sein und leben.

Wir müssen Gemeinde Jesu als einen vom Heiligen Geist geführten Organismus verstehen. Wiederholt wird diesbezüglich auch von einer *pneumatologischen Ekklesiologie* gesprochen, die seit der charismatischen Erneuerungsbewegung neuen Auftrieb erfährt und zunehmend aus dem Schatten „einer einseitig christologisch bestimmten Ekklesiologie“¹⁰ heraustritt, wie es Walter Kardinal Kasper umschreibt. Weiter führt er aus: „Die pneumatologische Dimension muss die Kirche davor bewahren, zu einer reinen, fast bürokratischen Institution und die Ekklesiologie davor, zu einer bloßen Hierarchologie zu werden.“¹¹ Wohl alle Ortsgemeinden sind für diese negativen Entwicklungen anfällig. Auch die Freikirchen sollten zurückhaltend darin sein, hier ihren Blick auf die Volkskirchen zu richten. Auch als freikirchliche Ortsgemeinde mit über 1300 Mitgliedern laufen wir Gefahr, dass Administration und Programme unsere Vision „killen“ und spontane Inspirationen durch unser organisatorisch-strukturelles Gefüge „gedeckelt“ werden. Im Sinne einer pneumatologischen Ekklesiologie gilt es, diesen Entwicklungen bewusst entgegenzuwirken und erneut von einer Kirche zu sprechen, die aus der Kraft des Heiligen Geistes lebt.¹²

Die Kräfte des Geistes zielen zusammenfassend auf die Neuschöpfung (Bekehrung, Wiedergeburt und Bestätigung der Gotteskindschaft), den Aufbau des neuen Menschen (Verwandlung in das Bild Jesu), die Befähigung zur Nachfolge Jesu (Geistesgaben) und die Erfahrung des pädagogischen Geistwirkens (Führung, Lehre, Trost). Im Schutz- und Gnadenraum der Gemeinde wird durch dieses

10 Kasper, W.: *Katholische Kirche* 204.

11 Ebd. 205.

12 Jürgen Moltmann hat diesem Aspekt ein ganzes Buch gewidmet: vgl. Moltmann, J.: *Kirche in der Kraft des Geistes – Ein Beitrag zur messianischen Ekklesiologie*.

Wirken des Heiligen Geistes die Neuschöpfung erfahrbar – ohne darin auf diesen Raum beschränkt zu bleiben.

Vor diesem Hintergrund kann die Gemeinde Jesu auch als ein charismatisches Unternehmen verstanden werden. Das Wesen geistlicher Leiterschaft ist darin begründet, dass sie selbst unter der Leitung des Heiligen Geistes steht. Sie ist abhängig von ihm und auf seine Führung und seine Impulse angewiesen. Genau diese erwarten wir in unseren Leitungssitzungen. Damit ist auch das tiefe Bewusstsein verbunden, dass Gemeinde mehr ist als ein organisatorisch-struktureller Zusammenschluss von Menschen zu einer bestimmten Zweckerfüllung: Sie ist ein Gefäß des Heiligen Geistes, über das wir als Leiterinnen und Leiter nicht einfach so verfügen können. Leitung ist bei dieser analogielosen Größe nicht machbar und auch nicht beherrschbar. Wir müssen uns vielmehr bewusst der Leitung des Heiligen Geistes unterstellen: sowohl in der Steuerungsfunktion der Leitung (vgl. 1Kor 12,28) als auch in der Dimension, die besonders die Verwaltung und die ordnende Funktion von Leitung anspricht (vgl. Röm 12,8).

Zugleich ist die Gemeinde aber auch ein organisatorisch-strukturelles Gefüge, das entwickelt und geleitet werden muss – Organisationsformen müssen gefunden werden, Strukturen sind zu bilden, Ressourcen sind zu bestimmen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen gewonnen, gefördert und begleitet werden. Nicht zuletzt müssen auch visionsorientiert die Ziele, Strategien und der Zweck der Gemeinde klar formuliert werden können. Immer mehr Gemeindeleitungen lesen diesbezüglich Bücher über Unternehmens- und Personalführung, um sich hierzu die notwendigen Leitungskompetenzen anzueignen.

2. DER GEISTLICHE KOMPETENZQUADER

LEITUNGSKOMPETENZ IM SPIEGEL VON PERSÖNLICHKEIT, BEGABUNG UND CHARISMEN

Das *Center for Missional Research*, eine Abteilung des *North American Mission Board*, hat in einer Studie mit über 1 000 Kirchen aus zwölf verschiedenen Denominationen im nordamerikanischen Raum zehn sogenannte Prädiktorvariablen identifiziert – Faktoren also, die besonders gut geeignet sind, den Erfolg von Gemeindegründungen mit wachsender Teilnehmerzahl vorherzusagen. Zu diesen zählten unter anderem der Teamfaktor und die Leiterschaftskompetenz. Beide wurden dabei als entscheidend für das Wachstum von Gemeinden herausgestellt.¹³ Die Situation der Gemeindegründung möchte ich dabei als Extremfall für die Notwendigkeit von Gemeindewachstum betrachten. Gerade deshalb ist dieser Wachstumsfaktor auch für Leiterinnen und Leiter relevant, die nicht unmittelbar in einer Gemeindegründung stehen.

Was genau aber sollen Leitende mitbringen an Persönlichkeit, Begabung, Kompetenz und Leidenschaft? Die Differenzielle Psychologie, die sich mit den Unterschieden zwischen Individuen in psychologischen Merkmalen und Persönlichkeitseigenschaften beschäftigt, hat zahlreiche Modelle zur Erklärung interindividueller Differenzen im Persönlichkeitsbereich entwickelt. Neben den klassischen Typologien wie den Temperamentstypologien (so zum Beispiel die vier klassischen Temperamente *melancholisch*, *cholisch*, *sanguinisch* und *phlegmatisch*) sind hier besonders die faktorenanalytischen Persönlichkeitsmodelle zu nennen, wobei das *Big-Five*-Modell mit den Faktoren Offenheit für Erfahrungen, Gewissenhaftigkeit,

¹³ <https://www.christianpost.com/news/study-10-factors-for-church-plant-success-26243/>.

Extraversion, Verträglichkeit und Neurotizismus wohl die größte Verbreitung gefunden hat.¹⁴

Dabei wurde seit den 1960er-Jahren immer wieder der Zusammenhang zwischen den *Big Five* und einer wie auch immer definierten Leiterschaftskompetenz untersucht – insbesondere im Hinblick auf die Frage, inwiefern eine Leitungsbegabung angeboren ist. Wird man aufgrund bestimmter Persönlichkeitsmerkmale zum Leiter geboren? Gibt es so etwas wie „natürliche Leiterschaft“ oder besteht Leiterschaft eher aus Erfahrung und umfassenden Kompetenzen, die grundsätzlich jeder erwerben kann? Zahlreiche Untersuchungen zum Verhältnis zwischen den einzelnen *Big-Five*-Faktoren und effektiven Leiterinnen und Leitern haben ergeben, dass es neben der Gewissenhaftigkeit insbesondere die Extraversion ist, die in einem engen Zusammenhang mit erfolgreicher Leiterschaft steht.¹⁵ Dabei wurde Extraversion in den Studien mit den Kategorien „Geselligkeit“, „Durchsetzungsfähigkeit“, „Aktivität“, „Erlebnishunger“, „Frohsinn“ und „Herzlichkeit“ definiert. Bei den übrigen Persönlichkeitsmerkmalen zeigte sich nur ein moderater Zusammenhang mit Leiterschaft. Insgesamt fällt die Beziehung zwischen Persönlichkeit und effektiver Führung also deutlich schwächer aus, als es die bekannte These vom „starken Mann“ oder charismatischen Siegertyp ursprünglich vermuten ließ.

Diese Befunde decken sich mit den empirischen Ergebnissen von Jim Collins, der mit seinem Team in einer Studie sogenannte *Take-Off-Unternehmen* untersucht hat, die sich dadurch ausgezeichnet haben, dass sie über 15 Jahre hinweg dauerhaft erfolgreicher waren als vergleichbare Unternehmen. Dabei kam er unter anderem zu dem Ergebnis, dass diese Unternehmen von Managerinnen und Managern geleitet wurden, die eine Mischung aus „persönlicher Bescheidenheit“ und „beruflicher Entschlossenheit“ aufwiesen – Leiter, die auf der einen Seite durchsetzungsfähig, diszipliniert, zielorientiert und entschlossen sind, andererseits stark teamorientiert arbeiten und in hohem Maße in den Nachwuchs investieren. Sie stellen sich nicht in den Mittelpunkt, sondern sind fortlaufend auf der Suche nach den besten Leuten, um ihr Unternehmen langfristig noch erfolgreicher zu positionieren.¹⁶

14 Vgl. ausführlich Amelang, M., Bartussek, D., Stemmler, G. & Hagemann, D.: *Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung* 276ff. Wir werden dieses Modell im 3. Kapitel nochmals genauer betrachten.

15 Vgl. Bligh, M. C.: *Personality Theories of Leadership*.

16 Collins, J.: *Der Weg zu den Besten*.

Die zum Teil geringen Zusammenhänge zwischen den *Big Five* und der Leiterschaftsqualität haben dazu geführt, dass Zusammenhänge zwischen spezifischeren Persönlichkeitsmerkmalen und effektiver Leiterschaft untersucht wurden. Dabei konnten substanzielle Zusammenhänge zwischen erfolgreicher Leiterschaft und Intelligenz, Selbstwirksamkeitserwartung¹⁷, Entschlossenheit beziehungsweise Ausdauer, Soziabilität beziehungsweise Kontaktfreudigkeit und insbesondere Integrität nachgewiesen werden. Wir werden uns diese und weitere Persönlichkeitsmerkmale im Verlauf des Buches genauer anschauen. Der Schweizer Theologe Daniel Zindel unterstreicht den Stellenwert der Persönlichkeit im Hinblick auf das Anforderungsprofil für Leitende. Er betont,

„dass Wirkungen nicht einfach nur aus unserem Tun entspringen, sondern dass wir auch äußerst wirksam und effizient sein können, einfach durch unser Sein. Ein Teil des Leitens lässt sich wirklich wie ein Handwerk lernen. Wir erwerben uns Fertigkeiten, um Resultate zu erreichen. Ein anderer Teil hängt jedoch von unserer Persönlichkeit ab.“¹⁸

Im Kern unterstreichen die Ergebnisse der Persönlichkeitsforschung im Hinblick auf effektive Leiterschaft, dass es durchaus Persönlichkeitsmerkmale gibt, die gute Leiterschaft unterstützen. All diese Persönlichkeitsmerkmale sind letztlich jedoch nicht ausreichend, um zu erklären, warum Menschen tatsächlich als Leitertypen auftreten oder sich in Leitungsaufgaben bewähren. Auch günstige Persönlichkeitskonstellationen benötigen ein Repertoire entwickelter Kompetenzen, um wirksam leiten zu können. Um es mit den Worten von Michelle Bligh zu sagen:¹⁹

„Wenn bestimmte Eigenschaften zentrale Merkmale von Führung sind, wie erklären wir dann Menschen, die diese Qualitäten besitzen, aber keine Führungspersonen sind? ... Und wie erklären wir Menschen, die Führungsrollen innehaben und großen Einfluss ausübten, ohne einige oder alle dieser Eigenschaften zu besitzen?“

17 Die Selbstwirksamkeitserwartung ist die Überzeugung einer Person, mit den eigenen Fähigkeiten eine Aufgabe erfolgreich bewältigen zu können.

18 Zindel, D.: *Geistesgegenwärtig führen* 52.

19 Vgl. Bligh, M. C.: *Personality Theories of Leadership* 640f. (Übersetzung: Michael Bendorf).

Ganz offensichtlich gibt es starke Persönlichkeiten, die keine Leiter sind, und umgekehrt starke Leiter mit erheblichem Einfluss, die aber keine entsprechenden Persönlichkeitsmerkmale aufweisen. Wenn wir in unseren Gemeinden nur einseitig die starken Persönlichkeiten für Leitungsaufgaben suchen, können wir leicht diejenigen übersehen, die mit entsprechender Förderung bessere Leitungsergebnisse erzielen können.

In der Literatur wird zu diesem Thema wiederholt der Begriff der *Begabung* aufgeführt. Er ist ein viel diskutierter Begriff, besonders im Hinblick auf die Frage nach der genetischen Determiniertheit.²⁰ War der Begriff ursprünglich stärker auf die kognitiven Grundfähigkeiten beziehungsweise Leistungsvoraussetzungen beschränkt (insbesondere Intelligenz), so ist der Begriff mittlerweile auf unterschiedliche Dimensionen ausgeweitet worden. Hierzu gehören neben der praktischen und emotionalen Intelligenz auch musikalische beziehungsweise künstlerische (allgemein Kreativität), sprachliche, sportliche und handwerkliche Begabungen. Auch Organisationstalente werden wiederholt als Begabungen klassifiziert.

Auch wenn der Begabungsbegriff nicht als wissenschaftliches Konstrukt anerkannt ist, zählen die aufgeführten Begabungen aus biblisch-theologischer Perspektive zu den sogenannten natürlichen Begabungen, die Gott den Menschen als ihr Schöpfer geschenkt hat. Besonders die kognitive und emotionale Intelligenz weisen einen positiven Zusammenhang mit effektiver Leiterschaft auf.²¹ So konnte insbesondere Goleman nachweisen, dass alle effektiven Leiterinnen und Leiter eine hohe Ausprägung von emotionaler Intelligenz aufweisen.²² Unter emotionaler Intelligenz subsumiert er ein Bündel von Fähigkeiten wie Selbstwahrnehmung, Selbstregulation, Motivation, Empathie sowie soziale Fähigkeiten. Wir werden uns diese Dimensionen der emotionalen beziehungsweise sozialen Intelligenz im Laufe des Buches genauer anschauen. Ist diese Intelligenz nur schwach ausgeprägt, bleiben auch sehr begabte Personen in ihrer Leitungskompetenz hinter den Erwartungen zurück. Nicht zuletzt wirkt sich eine organisatorische Begabung ebenfalls positiv auf die Leiterschaftsqualität aus.

20 Vgl. Wild, E., Hofer, M. & Pekrun, R.: *Psychologie des Lernens* 243.

21 Daniel Goleman hat mit Richard Boyatzis und Annie McKee eindrucksvoll aufgezeigt, dass Führungspersönlichkeiten mit höherer emotionaler Intelligenz erfolgreicher sind: Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee A.: *Emotionale Führung*.

22 Goleman, D.: *What makes a Leader?* 1.

Darüber hinaus sind an dieser Stelle die Charismen als vom Heiligen Geist bewirkte Befähigungen zu nennen. Hierzu finden sich in Röm 12,4–8 sowie in 1Kor 12,1–31 zentrale Gabenkataloge, die jeweils nicht den Anspruch auf Vollständigkeit erheben. Im Bereich der Charismen finden wir eine zentrale Schnittstelle zwischen Persönlichkeit und Kompetenz. Ein Christ ist eine durch Jesus erneuerte Persönlichkeit. Die Einwohnung des Heiligen Geistes in einem Gläubigen ist ein Akt der Neuschöpfung, in dem ein Prozess der Wiederherstellung der Gottes Ebenbildlichkeit erfolgt. Dabei „... wird unser ganzes Wesen so umgestaltet, dass wir ihm immer ähnlicher werden und immer mehr Anteil an seiner Herrlichkeit bekommen. Diese Umgestaltung ist das Werk des Herrn; sie ist das Werk seines Geistes“ (2Kor 3,18; NGÜ). Entfaltet sich das Wesen Jesu durch das Wirken des Geistes in einem Gläubigen, so drückt sich dies auch durch die Frucht des Heiligen Geistes aus, wie sie in Gal 5,22 beschrieben wird: „Die Frucht des Geistes aber ist: Liebe, Freude, Friede, Langmut, Freundlichkeit, Güte, Treue, Sanftmut, Enthaltbarkeit.“ Damit wird nicht die Persönlichkeit eines Menschen ausgelöscht. Vielmehr wird sie durch den Heiligen Geist so geprägt, dass Christus durch sie erkennbar und erfahrbar wird (vgl. Röm 8,29).

Diesem Wirken des Geistes in uns folgt das Wirken des Geistes durch uns, womit der „charismatische Dienst“ des Heiligen Geistes angesprochen ist.²³ Wo Leiterinnen und Leiter handeln, wirkt der Heilige Geist durch sie mit den Geistesgaben, die er ihnen zugedacht hat. An dieser Stelle lassen sich Person und Gabeneinsatz nicht trennen. Sein und Handeln finden in Christus ihren Ursprung.

Eph 4,11–13 weist darauf hin, dass nachhaltig erkennbare Geistesgaben auch in einen anerkannten gemeindlichen oder übergemeindlichen Dienst führen können. Dabei wird allgemein von einem „fünffältigen Leitungsdienst“²⁴ gesprochen, der die Dimensionen Apostel, Prophet, Hirte, Lehrer und Evangelist beinhaltet. Damit wird zugleich deutlich, dass Leitungsgaben (vgl. insbesondere Röm 12,8 und 1Kor 12,28) an vielfältige Aufgaben geknüpft sind und unterschiedlich zum Einsatz und zur Wirkung kommen können. Auch wenn in Eph 4,11–13 nur schwer eine Reihen- beziehungsweise Rangfolge herauszulesen ist, geht Alan Hirsch davon aus, dass der apostolische Dienst geradezu als Voraussetzung für Gemeindegründung und -wachstum zu betrachten ist.²⁵ Dabei betont Hirsch zugleich: „Das hat nichts

23 Vgl. ausführlich Rust, H. C.: *Charismatisch dienen*.

24 Ebd. 323.

25 Vgl. Hirsch, A.: *Vergessene Wege* 209ff.

mit einem hierarchischen Verständnis von Organisation und Führung zu tun.“²⁶ Folgerichtig wird in missionalen Gemeindebewegungen ein zu stark hierarchisch geprägtes Leitungsmodell zugunsten des in Eph 4 dargestellten fünffältigen Dienstes abgelehnt. Vielmehr wird eine Vielfalt in der Leitungsausübung angestrebt. Stefan Vatter schreibt hierzu: „Der fünffältige Dienst ist ein von Gott gegebenes Team-Modell. Nur in einem teamhaften Miteinander aller fünf erwähnten Dienstgaben wird die vereinende Kraft des Glaubens zur Wirkung kommen und die Fülle Christi in der Welt sichtbar werden.“²⁷ Dieser Teamansatz unterstreicht, dass wir bei unseren Überlegungen zur Förderung von Leitungskompetenz auch den Blick für unsere Ergänzungsbedürftigkeit und unsere Einbindung in ein Leitungsteam bewahren müssen.

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, dass es vielfältige Vorstellungen gibt, den Begriff der Leitungskompetenz theoriegeleitet zu fassen. Dies liegt daran, dass es unterschiedliche disziplinäre Zugänge zu diesem Begriff gibt – aus der *Psychologie* (Persönlichkeitspsychologie, Pädagogische Psychologie, Arbeits- und Organisationspsychologie und Entwicklungspsychologie), der *Pädagogik* (Schulpädagogik, Berufs- und Wirtschaftspädagogik, Sozialpädagogik, Erwachsenenbildung) sowie der *Betriebswirtschaftslehre* (Personalmanagement, Strategiemanagement, Innovations- und Wissensmanagement, Internationales Management).

Kompetenzen werden unterschiedlich verstanden: Sie können als Eigenschaften oder Fähigkeiten betrachtet werden, aber auch als Handlungskompetenzen zur Lösung spezifischer (beruflicher) Problemstellungen.

In der theologischen Ausbildung wird die Leitungskompetenz der Pastoralbeziehungswise Leitungstheologie als Teildisziplin der Praktischen Theologie zugeordnet. Sie hat sowohl inner-theologische als auch außer-theologische Bezugsdisziplinen. Zu den erstgenannten gehören:

- Die *Systematische Theologie* mit ihren Teildisziplinen Dogmatik und Ethik: Hier fragen wir nach unserem Verständnis von Kirche, ihren Ämtern und den Geistesgaben. Zudem bedenken wir unsere Leitungskompetenz im Licht unseres Gottes- und Menschenbildes. Aus ethischer Perspektive reflektieren wir insbesondere über die Verantwortung von Leiterschaft, Macht(missbrauch) und Integrität.

²⁶ Ebd. 209.

²⁷ Vatter, S: *Finden, fördern, freisetzen* 184.

- Die *Biblische Theologie* (Altes und Neues Testament): Hier bewegen wir biblische Leitungsgrundlagen und untersuchen unterschiedliche Leitungsmodelle und Ämter.
- Die *Kirchengeschichte*: In dieser Bezugsdisziplin interessiert uns die kirchengeschichtliche Entwicklung von Leitungsämtern und -strukturen sowie die (gesellschaftliche) Veränderung von Leitungskulturen.

Zu den außer-theologischen Bezugsdisziplinen gehören neben der Soziologie die Psychologie, die Pädagogik und die Betriebswirtschaftslehre mit ausgewählten Inhalten ihrer oben aufgeführten Teildisziplinen. Diese Inhalte fokussieren insbesondere auf die Organisation von Kirche und die Führung von Menschen.

Im Folgenden möchte ich einen integrativen Ansatz zur Abbildung einer theoretisch fundierten Leitungskompetenz vorstellen, der die Erkenntnisse der unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen im Blick hat und zudem als Grundlage für die Förderung unterschiedlicher Leitungs- und Führungsdimensionen dienen kann.

DIMENSIONEN EINER LEITUNGSKOMPETENZ

Der Kompetenzbegriff ist aufgrund seiner interdisziplinären Verwendung ein schwer zu fassendes Konstrukt, das je nach Verwandtschaft der Disziplinen größere und weniger große Schnittmengen aufweist. Was genau wollen wir nun unter einer Kompetenz verstehen? Für uns ist im Sinne des Anliegens dieses Buches folgende Frage entscheidend: Wann ist eine haupt- oder ehrenamtliche Person in ihrem Gemeindedienst kompetent? Diese Frage zielt auf das Potenzial eines Menschen ab, das ihn befähigt, situationsspezifisch „erfolgreich“ zu handeln. Der Erziehungswissenschaftler Lothar Reetz versteht unter Kompetenz das interne „Potenzial an Wissen und Können, auf dessen Grundlage und im Zusammenwirken mit motivationalen Kräften das erforderliche (externe) Verhalten jeweils aktuell situations- und anforderungsgerecht generiert (erzeugt) wird“.²⁸

Mit dieser Definition wird deutlich, dass Kompetenzen beziehungsweise Potenziale zunächst nicht sichtbar sind; sie sind erst aus einer konkreten Handlung oder

²⁸ Reetz, L.: *Situierete Prüfungsaufgaben* 2.

Leistung heraus erschließbar. In vergleichbarer Weise werden in der Organisations- und Wirtschaftspsychologie unter Kompetenzen Fähigkeiten verstanden, „die ein sinnvolles und fruchtbares Handeln in offenen, komplexen, manchmal auch chaotischen Situationen erlauben, die also ein selbstorganisiertes Handeln unter gedanklicher und gegenständlicher Unsicherheit ermöglichen“²⁹. Auch wenn diese Definition wissenschaftlich etwas anspruchsvoll erscheint, werden wir doch recht rasch manche von diesen herausfordernden Situationen aus dem Gemeindealltag vor Augen haben, die uns ein gut durchdachtes Handeln abverlangt haben. Kreatives, spontanes und selbstorganisiertes Problemlösen unter nicht optimalen Bedingungen kennzeichnet oftmals unser Miteinander. Die Kompetenzen, die uns zur Bewältigung unserer Herausforderungen im Gemeindealltag zur Verfügung stehen, sind erfahrungs- beziehungsweise entwicklungsbasiert – und damit auch erlernbar. Wir beginnen in einem Inhaltsbereich als Anfänger und entwickeln uns im Laufe der Zeit zu Experten. Wir werden zunehmend kompetent und können auch unter schwierigen Bedingungen erfolgreich handeln und Probleme lösen.

Der pädagogische Psychologe Franz Weinert hat den wichtigen Hinweis gegeben, dass dabei auch unsere Motivation, unsere Volition und unsere Sozialkompetenz eine bedeutsame Rolle spielen. Während die Motivation auf unsere Willen abzielt, geht es bei der Volition um unser Durchhaltevermögen, um unser Ziel zu erreichen. Eine klassische Frage hierzu lautet: „Wie ziehe ich das durch?“ Es geht dabei darum, an einer Sache dranzubleiben, auch wenn es schwierig wird. Vor diesem Hintergrund versteht Weinert unter Kompetenzen „die bei Individuen verfügbaren oder durch sie erlernbaren kognitiven Fähigkeiten und Fertigkeiten, um bestimmte Probleme zu lösen, sowie die damit verbundenen motivationalen, volitionalen und sozialen Bereitschaften und Fähigkeiten, um die Problemlösungen in variablen Situationen erfolgreich und verantwortungsvoll nutzen zu können“³⁰.

Diese Kompetenzdefinition von Weinert hat breiten Eingang in die Formulierung „Nationaler Bildungsstandards“³¹ für Schule und Unterricht gefunden und bildet die Grundlage für die Entwicklung zahlreicher fachspezifischer Kompetenzmodelle. Diese Modelle versuchen eine Brücke zu schlagen zwischen abstrakten Bildungszielen und konkreten Aufgaben beziehungsweise Herausforderungen in

29 Erpenbeck, J. & Rosenstiel, L.: *Handbuch Kompetenzmessung* XI.

30 Weinert, F. E.: *Leistungsmessung in Schulen* 27f.

31 Vgl. ausführlich:

http://www.bmbf.de/pub/zur_entwicklung_nationaler_bildungsstandards.pdf.

einem Inhaltsbereich. Kompetenzmodelle bilden unterschiedliche Dimensionen ab, die jeweils wiederum Kompetenzstufen nach Schwierigkeitsgrad beinhalten. Im Hinblick auf die Leitungskompetenz von Leiterinnen und Leitern einer Gemeinde wäre beispielsweise entsprechend zu fragen, welche Dimensionen einer Leitungskompetenz von Bedeutung sind und welche Fähigkeitsausprägungen in diesen einzelnen Dimensionen anzustreben sind. Die Entwicklung solcher Kompetenzmodelle sind wesentliche Bausteine für die Gestaltung von Curricula beziehungsweise Lehrplänen von Bildungseinrichtungen.

Der Kompetenzbegriff ist auch aus der Perspektive zentral, dass vor dem Hintergrund der dynamischen Veränderung unserer Lebensverhältnisse und -bedingungen niemand auf alle zukünftigen Situationen seines Lebens vorbereitet werden kann. Es ist schlichtweg nicht vorhersagbar, über welche Qualifikationen die meisten Berufstätigen zukünftig verfügen müssen. Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, dass eine Person über die Kompetenz verfügt, die es ihr ermöglicht, sich auf neue und unbekannte Lebenssituationen einzustellen und die zu ihrer Bewältigung notwendigen Qualifikationen zu erwerben.

Dies gilt auch für den Pastorenberuf, der sich im Spiegel der Zeit fortlaufend verändert. Als Ortsgemeinden mit einem missionalen Anliegen werden wir zunehmend die gesellschaftlichen und soziologischen Veränderungen wahrnehmen und bedenken müssen, um erfolgreich relevante Gemeinde bauen zu können. Wir werden zunehmend mit veränderten Lebensentwürfen und -brüchen von Menschen in einem postchristlichen europäischen Abendland konfrontiert.

Als Friedenskirche ist uns die Pflanzung missionaler Projekte in unserer Stadt wichtig. Außerhalb unserer „sicheren Gemeinderäumlichkeiten“ stoßen wir auf dynamische Lebenswirklichkeiten und -herausforderungen, die fortlaufend ein neues verstehendes Handeln erforderlich machen. Wir sind darin Lernende mit dem geistlichen Anliegen, Gemeinschaft mit Menschen an den Orten zu haben, wo ihr Leben stattfindet. Diese Orte können ihre Freizeit- oder auch ihre Arbeitsorte sein. Dort verfügen unsere Leiterinnen und Leiter mit ihren Teams zunächst über keine spezifisch eingeübten Handlungsmuster, die sie zur Bewältigung dieser für sie neuen Situationen benötigen. Als wir zum Beispiel im Jahr 2018 das Café BRUNS³² in der Innenstadt eröffneten, wollten wir kein klassisches Kirchencafé anbieten, sondern ein typisches Stadtcafé, das zum Genuss und zur Inspiration

32 Der Name BRUNS ist eine Abkürzung des lateinischen Wortes *Brunsviga* (Braunschweig). Er soll ausdrücken, dass dieses Café für die Menschen der Stadt da ist.

einlädt und dabei den kulturellen Nerv der Umgebung trifft. Hierzu musste das Team unterschiedliche Angebote entwickeln, die auch Anknüpfungspunkte für persönliche Begegnungen und Glaubensgespräche ermöglichen sollten. Für die erfolgreiche Bewältigung der Entwicklungs- und Gründungsphase eines solchen „Kiez-Cafés“ verfügten wir über keine eingeübten Handlungsmuster – wir waren schlichtweg Anfänger, die lediglich an einigen Stellen auf Erfahrung zurückgreifen konnten. In der Eröffnungsphase musste das Team zudem lernen, wie eine einladende Atmosphäre entsteht, in der sich aus Laufkundschaft eine Stammkundschaft entwickelt – offen für persönliche Gespräche bis hin zu geistlichen Themen. Wir haben uns dabei in der Vorgehensweise unter anderem von der *Fresh-Expressions*-Bewegung inspirieren lassen:

„Wenn es so etwas wie eine Reihenfolge gibt, eine ‚Fresh Expression of Church‘ zu gründen, dann die, dass alles im Gebet beginnen und im Gebet fortgeführt werden muss. Es muss damit beginnen, dass wir zu den Menschen hingehen, Zeit für sie haben und ihnen zuhören. Es muss mit einem Dienst an den Menschen und der Bildung von Gemeinschaft beginnen. Und in dieser Gemeinschaft kommen Menschen zum Glauben und werden zu Nachfolgern Christi. Im Zuge dessen beginnt die Gemeinde dann, Gottesdienste zu feiern – und auf verschiedene Weisen zu entdecken, was es bedeutet, Kirche zu sein.“³³

Damit dies gelingen kann, müssen entsprechende Kompetenzen schrittweise entwickelt werden. Es beginnt mit dem hörenden Gebet, das die gesamte Caféarbeit fortlaufend begleitet. Wöchentlich trifft sich das Team am Montagvormittag zum Gebet und Frühstück im Café. Diese Treffen sind offen für alle, die daran teilnehmen möchten. Neben der ganzen Ökonomie eines Cafés braucht es Formen und Angebote für Gemeinschaft und Begegnungen, damit Glaubensschritte gewagt werden können. Mittlerweile werden im Café auch Glaubenskurse angeboten und Gottesdienste gefeiert. Dabei steuern wir bewusst der Entwicklung zum Kirchencafé entgegen, um weiterhin für die Anwohner als normales Kiez-Café einladend zu bleiben. Sie sollen zu jederzeit zwanglos das Café betreten können, ohne Sorge zu haben, dass sie gegen ihren Willen in Gespräche verwickelt und mit geistlichen Botschaften konfrontiert werden.

33 Croft, S.: *Fahre hinaus, wo es tief ist, und werft eure Netze aus!* 32.

Aber auch unsere vermeintlich sicheren oder vertrauten Gemeinderäumlichkeiten unterliegen einer Veränderungsdynamik. Wer Gemeinde weiterhin so bauen will, wie es immer war, wird zunehmend die Erfahrung machen, dass dieser Bauplan letztlich nicht den gewünschten Erfolg erzielen wird. Uns ist als Friedenskirche sehr bewusst, dass wir uns fortlaufend weiterentwickeln müssen, wenn wir die segensreiche Entwicklung der Vergangenheit mit Gottes Hilfe weiterschreiben wollen. Genau hierfür brauchen wir den Geist Gottes und zugleich die entsprechenden Kompetenzen für diese notwendigen Veränderungsprozesse. Wir stoßen in dieser Veränderungsbereitschaft regelmäßig auf neue Situationen, die uns nicht vertraut sind und für deren Bewältigung wir keine Handlungsrouniten haben. Fehler sind in diesem Verständnis kein Makel, sondern Teil des Lernprozesses. So gut wir Gottes Führung verstehen, wollen wir Dinge ausprobieren, die uns noch neu sind. Auf diese Weise fordern wir uns jederzeit neu heraus und entwickeln dabei schrittweise erfahrungsbasiert die Kompetenzen, die wir für die Weiterentwicklung unserer Gemeindefarbeit benötigen.

Fassen wir nochmals zusammen: Bei dem Kompetenzbegriff geht es um die erfolgreiche Befähigung privater, gesellschaftlicher – und damit auch kirchlicher – und beruflicher Lebenssituationen. Aktuelle Curricula und Lehrpläne sind von der Primarstufe (Grundschule) bis zum Tertiärbereich (insbesondere Hochschulen und Berufsakademien) ohne den Kompetenzbegriff nicht mehr zu denken. Vergleichbares gilt für den Quartiärbereich (Weiterbildung). Zunehmend setzen sich kompetenzbasierte Curricula durch, in denen Kompetenzen beschrieben werden, die Lernende zu bestimmten Zeitpunkten erwerben sollen. Diese Entwicklung ist auch an den biblisch-theologischen Bildungseinrichtungen wahrzunehmen. Insgesamt ist allerdings in der Breite beobachtbar, dass das jeweils aufgeführte Kompetenzverständnis und die dazu genannten Kompetenzdimensionen nicht immer theoriegeleitet entwickelt wurden. Man ist sich grundsätzlich in der Sache einig, Kompetenzen zu fördern. In der theoretisch geleiteten Entwicklung und Ausgestaltung der Dimensionen bleiben aber viele Fragen offen, die bereits damit beginnen, dass man Kompetenzen nicht vermitteln, sondern lediglich didaktisch-methodisch begründete Lernumgebungen gestalten kann, in denen Lernende diese Kompetenzen erwerben können – und darin begleitet werden. Ich halte es für grundlegend erforderlich, dass jeder kompetenzorientierte Ansatz auf einer fundierten Persönlichkeitstheorie basiert, um einer inflationären oder beliebigen Ausweitung des Kompetenzbegriffs entgegenzuwirken. Es war der Pädagoge Heinrich Roth, der den Kompetenzbegriff in die Erziehungswissenschaft eingeführt hat. Er hat neben der Reife als Erziehungsziel den Begriff der Mündigkeit gesetzt,

„ausgelegt als freie Verfügbarkeit über die eigenen Kräfte und Fähigkeiten für jeweils neue Initiativen und Aufgaben: *Mündigkeit*, wie sie von uns verstanden wird, ist als *Kompetenz* zu interpretieren, und zwar in einem dreifachen Sinne: a) als *Selbstkompetenz* (self competence), d. h. als Fähigkeit, für sich selbst verantwortlich handeln zu können, b) als *Sachkompetenz*, d. h. als Fähigkeit, für Sachbereiche urteils- und handlungsfähig und damit zuständig sein zu können, und c) als *Sozialkompetenz*, d. h. als Fähigkeit, für sozial, gesellschaftlich und politisch relevante Sach- oder Sozialbereiche urteils- und handlungsfähig und also ebenfalls zuständig sein zu können.“ (Hervorhebung im Original)³⁴

Dieser Ansatz der Pädagogischen Anthropologie hat die Entfaltung des Menschen in seinem gesamten Potenzial und seiner ganzen Persönlichkeit im Blick. In diesem Sinne schließen Kompetenzen Wissen, Fertigkeiten und Qualifikationen mit ein, gehen aber über sie hinaus. Auf der Grundlage der Persönlichkeitstheorie von Heinrich Roth hat Lothar Reetz einen Kompetenzansatz entwickelt, der zwischen Sach-, Sozial- und humaner Selbstkompetenz differenziert. Im Kern geht es dabei um den Umgang mit Sachen (Sachkompetenz), Menschen (Sozialkompetenz) und der eigenen Person (Selbstkompetenz).

Diese drei Kompetenzdimensionen zur Persönlichkeitsförderung prägen maßgeblich die berufliche Aus- und Weiterbildung und das Personalmanagement von Unternehmen.³⁵ Die „Handreichung der Kultusministerkonferenz für die Erarbeitung von Rahmenlehrplänen für den berufsbezogenen Unterricht in der Berufsschule und ihre Abstimmung mit Ausbildungsordnungen des Bundes für anerkannte Ausbildungsberufe“ gibt folgende Kompetenzdimensionen zur Entwicklung einer beruflichen Handlungskompetenz vor:³⁶

Fachkompetenz³⁷: Bereitschaft und Fähigkeit, auf der Grundlage fachlichen Wissens und Könnens Aufgaben und Probleme zielorientiert, sachgerecht, methodengeleitet und selbstständig zu lösen und das Ergebnis zu beurteilen.

34 Roth, H.: *Pädagogische Anthropologie* 180.

35 Vgl. ausführlich Bendorf, M.: *Lernkompetenz im Wirtschaftslehreunterricht*.

36 https://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/2021/2021_06_17-GEP-Handreichung.pdf.

37 Der weitverbreitete Begriff der Sachkompetenz wird nahezu synonym zur Fachkompetenz genutzt.

Selbstkompetenz: Bereitschaft und Fähigkeit, als individuelle Persönlichkeit die Entwicklungschancen, Anforderungen und Einschränkungen in Familie, Beruf und öffentlichem Leben zu klären, zu durchdenken und zu beurteilen, eigene Begabungen zu entfalten sowie Lebenspläne zu fassen und fortzuentwickeln. Sie umfasst Eigenschaften wie Selbstständigkeit, Kritikfähigkeit, Selbstvertrauen, Zuverlässigkeit, Verantwortungs- und Pflichtbewusstsein. Zu ihr gehören insbesondere auch die Entwicklung durchdachter Wertvorstellungen und die selbstbestimmte Bindung an Werte.

Sozialkompetenz: Bereitschaft und Fähigkeit, soziale Beziehungen zu leben und zu gestalten, Zuwendungen und Spannungen zu erfassen und zu verstehen sowie sich mit anderen rational und verantwortungsbewusst auseinanderzusetzen und zu verständigen. Hierzu gehört besonders auch die Entwicklung sozialer Verantwortung und Solidarität.

Im Gegensatz zu zahlreichen anderen Ansätzen teile ich das Verständnis der Kultusministerkonferenz, die Methodenkompetenz nicht als eigenständige vierte Kompetenzdimension zu betrachten, sondern diese vielmehr quer zu den Dimensionen beziehungsweise als immanenten Bestandteil zu sehen. Jede dieser drei Kompetenzdimensionen beinhaltet jeweils auch immer ein Methodenrepertoire, das nicht von der Sache, dem Sozial- oder Selbstaspekt zu trennen ist.

verantwortung steht, viel tun können, aber getrennt von Jesus wird sein Handeln im Hinblick auf die Dimension des Reiches Gottes keine Auswirkungen haben. Wer hingegen Anteil an Christus hat und die Einwohnung des Heiligen Geistes in seinem Leben erfahren hat, der ist auch in Christus. Im Rahmen seiner Neuschöpfung wird er durch sein Handeln Frucht bringen. Es gilt dann auch die Zusage von Paulus: „Denn wir sind sein Gebilde, in Christus Jesus geschaffen zu guten Werken, die Gott vorher bereitet hat, damit wir in ihnen wandeln sollen“ (Eph 2,10).

Diese guten und vorbereiteten Werke gilt es durch die Führung des Heiligen Geistes zu entdecken. Gott hat etwas für uns und seine Gemeinden vorbereitet. Es liegt nun an uns, das Vorbereitete auszuführen. In Phil 2,13 berührt Paulus sowohl die affektive als auch die pragmatische Dimension, wenn er uns zuspricht: „Denn Gott ist es, der in euch wirkt, sowohl das Wollen als auch das Wirken zu seinem Wohlgefallen.“ Sein Wirken in uns macht uns nicht nur bereit (affektive Lernziel-dimension), sondern auch fähig, das zu tun (pragmatische Dimension), was ihm Freude bereitet.

HÄNDE DER MACHT SIND HÄNDE DER LIEBE

Im Zusammenhang mit der Mehrdimensionalität des Kompetenzquaders möchte ich eine Handlung Jesu aufgreifen, die seine Denkweise, seine Haltung und sein Tun in besonderer Weise zum Ausdruck bringen. Sie berührt und motiviert mich im Hinblick auf meine eigene Leitungstätigkeit immer wieder neu. Es ist seine Fußwaschung, wie sie uns in Joh 13 berichtet wird:

„Vor dem Passahfest aber, als Jesus wusste, dass seine Stunde gekommen war, aus dieser Welt zu dem Vater hinzugehen – da er die Seinen, die in der Welt waren, geliebt hatte, liebte er sie bis ans Ende. Und bei einem Abendessen, als der Teufel schon dem Judas, Simons Sohn, dem Iskariot, es ins Herz gegeben hatte, dass er ihn überliefere, steht Jesus – im Bewusstsein, dass der Vater ihm alles in die Hände gegeben, und dass er von Gott ausgegangen war und zu Gott hingehe – von dem Abendessen auf und legt die Oberkleider ab; und er nahm ein leinenes Tuch und umgürtete sich. Dann gießt er Wasser in das Waschbecken und fing an, die Füße der Jünger zu waschen und mit dem leinenen Tuch abzutrocknen, mit dem er umgürtet war.“ (Joh 13,1–5)

Jesus wusste, dass es für ihn Zeit war, zum Vater zu gehen; seine Stunde hatte geschlagen. Diese Stunde Gottes mit Jesus verbindet sich untrennbar mit seiner Liebe zu uns: „bis ans Ende“ – diese Vollendung seiner Liebe sollte wenige Stunden später am Kreuz offenbar werden. Seine Liebe macht sich verbindlich. Sie lässt sich festnageln. In diesen Abschiedsstunden hatte Jesus das tiefe Bewusstsein, woher er kam, wohin er gehen würde und dass sein Vater ihm alles in seine Hände gegeben hatte. Mit anderen Worten: Jesus wusste, wer war. Er wusste um seine Identität und um seine Präexistenz. Ihm war bewusst, dass er noch vor aller Schöpfung der ewige Sohn Gottes war und dass er aus Liebe zu uns Mensch wurde – ohne aufzuhören, ganz Gott zu sein. Er wusste auch um seinen Leidensweg, der ihn letztlich wieder zum Vater führen würde. In diesem Bewusstsein konnte er diese unglaubliche Macht empfangen und so einsetzen, wie sein Vater es auf dem Herzen hat.

Diese Macht diene dazu, uns ins wahre Leben zu führen – in die Gemeinschaft mit Gott selbst. Und der, dem alle Macht in seine Hände gelegt wurde, kniete sich vor seinen Jüngern nieder, um sie mit genau diesen Händen, die bald durchbohrt werden würden, zu reinigen. Diese Hände der Macht sind Hände der Liebe.

Gott hat auch etwas in unsere Hände gelegt. Als Leiterinnen und Leiter haben wir von ihm Macht empfangen. Darin haben wir auch eine Berufung zur Leitung erhalten. Wenn Gott uns beruft, dann haben wir auf bestimmte Art und Weise keine andere Wahl, als diese Berufung anzunehmen und entsprechend zu handeln. Nicht weil wir dazu gezwungen wären, sondern weil wir spüren, dass unser Herz in dieser Berufung ganz frei ist – so wie ich es damals in meinem Professorenbüro erfahren habe, als der Heilige Geist mir im Hinblick auf den akademischen Weg ins Ohr geflüstert hat: „Und das ist nicht das, was dein Herz begehrt.“ Es ist der Moment, wo wir maximal leben. Es ist eine „heilige Beschlagnehmung“.

Was ist eigentlich Macht? Das griechische Wort *exousia* bedeutet wörtlich „aus dem Seienden“. Gott stellt sich uns im Alten Testament vor als der „Ich bin, der ich bin“ (2Mo 3,14). Der ewig Seiende – ohne Anfang und ohne Ende. Alle *exousia* kommt daher direkt aus ihm, dem Allmächtigen. Und diese Macht überträgt er auf den Gottessohn, der in Jesus Mensch geworden ist. Jesus lädt uns ein, an ihm Anteil zu haben, indem wir Jesus in uns aufnehmen, um ihn Herr über uns werden zu lassen – oder wie es im Johannesevangelium heißt: „Wie viele ihn aber aufnahmen, denen gab er Macht, Gottes Kinder zu werden: denen, die an seinen Namen glauben“ (Joh 1,12; LUT). Macht ist im Kern ein Beziehungswort; sie ereignet sich aus der Beziehung zu Jesus, die uns zu Kindern Gottes macht. Ist Macht aber ein Beziehungsbegriff, dann geht es bei ihr im Kern um Identität. Wir müssen wissen,

wer wir sind beziehungsweise wer wir sein sollen. Wir sollen Kinder Gottes sein – das ist unsere Bestimmung und unsere höchste Berufung.

Wenn wir diese Identität nicht haben, besteht in unserem Leitungsdienst die Gefahr, dass wir diese Macht missbrauchen. Sind wir nicht sicher, wer wir sind, werden uns in unserem Handeln Motive bewegen, die nicht anderen und dem Leben dienen, sondern uns selbst in unserer Unsicherheit, Minderwertigkeit, Angst und dem Wunsch, die Kontrolle zu haben. Dann bringen wir mit der uns anvertrauten Macht Worte und Taten hervor, die letztlich Leben rauben – wie auch immer das ganz konkret aussehen mag. Niemand von uns ist dagegen geschützt beziehungsweise immun. Wir müssen daher unsere Identität in Jesus finden.

Haben wir diese gefunden, dann sind auch unsere Hände der Macht zugleich Hände der Liebe Gottes. Wir lesen in Mt 10,1: „Und als er seine zwölf Jünger herangerufen hatte, gab er ihnen Vollmacht...“ Jesus ruft seine Jünger zu sich heran: in seine Nähe, in seine Gemeinschaft, um ihnen Vollmacht zu geben. Vollmacht beginnt damit, dass Jesus Menschen in seine Gegenwart ruft – so nahe, dass sie seine Stimme hören und in seine Augen schauen können. Ich wäre gerne damals dabei gewesen. Die Jünger haben sicherlich intuitiv gespürt, dass sich hier mehr ereignet als ein besinnlicher Morgenkreis, als Jesus sie herbeigerufen hat. Das war ein besonderer Moment der äußeren Sammlung und inneren Konzentration auf etwas Entscheidendes: Er gab ihnen Vollmacht; er gab ihnen Anteil an seiner Macht. Oder um es anders auszudrücken: Er, dem alle Macht gegeben ist, legt Macht in die Hände seiner Jünger. Er teilt sie mit ihnen, er teilt sie mit uns. Ich versuche, mir das in meinem Dienst immer wieder vor Augen zu führen, dass Jesus mich täglich neu in seine Nähe ruft, mir etwas anvertraut und in meine Hände legt. Durch meine Hände soll etwas geschehen – in seinem Sinne und in der Kraft seines Geistes.

Als Leiterinnen und Leiter haben wir von Gott anvertraute Macht, die sich auch darin zeigt, dass unsere Gemeinde uns durch Berufung oder Wahl in dieses Amt eingesetzt hat. Bildhaft gesprochen könnten wir auch sagen, dass Gott uns mit dieser gemeindlichen Bestätigung auch die Gemeinde in unsere Hände legt. Ich möchte damit ausdrücken, dass wir damit etwas sehr Kostbares von ihm empfangen und anvertraut bekommen haben. Insofern möchte ich meiner Gemeinde in größter Wertschätzung und Achtung vor ihrer Geschichte und Identität dienen. So wie sie geworden ist, möchte ich sie lieben. Diese Liebe soll mich prägen, wenn wir gemeinsam notwendige Veränderungsprozesse angehen. Durch sie wird meine Gemeinde nicht zu meinem „Experimentierfeld“, das ich nach Belieben verlassen kann, wenn manche Maßnahme nicht geglückt ist. Keine Gemeinde hat es verdient, dass ein scheidender Pastor einer Neuberufung folgt und dabei in seiner alten Gemeinde

einen Scherbenhaufen hinterlässt. Letztlich kann man eine Gemeinde nur dann nachhaltig verändern, wenn diese spürt, dass man sich als Teil von ihr versteht.

Einer meiner Leitungsgrundsätze lautet: „Ich will in meiner Gemeinde so wirken, als wenn ich sie bis zu meinem Ruhestand niemals verlassen würde. Zugleich will ich sie jederzeit loslassen können, wenn Gott mich anders führt.“ Mit anderen Worten: Ich möchte keine Beziehung auf Zeit führen – nach dem Motto: Wenn das Miteinander nicht mehr funktioniert, die Liebe aufgebraucht ist und die Beziehungen sich abgenutzt haben, dann geht man eben getrennte Wege. Und dann fange ich irgendwo anders neu an, bis ich irgendwann meine letzte Gemeinde erreiche und nach ihr mein Ruhestand kommt. Wem diese Ausführungen – vielleicht auch vor dem Hintergrund eigener leidvoller Leitungserfahrungen – als naiv erscheinen mögen: Mir ist bewusst, dass diese Haltung der Liebe auch die Ergänzung beziehungsweise das Korrektiv der Professionalität benötigt. Leitung braucht auch eine professionelle Haltung; davon bin ich überzeugt. Diese bringt es mit sich, dass wir auch auf Distanz gehen können und manche Dinge oder Personen nicht zu sehr an uns heranlassen. Wer wirklich leiten will, muss auch Distanz wahren können.

MEIN PERSÖNLICHER UMGANG MIT DEM KOMPETENZQUADER

Ich arbeite mit dem Kompetenzquader seit vielen Jahren in meinem Leitungsdienst. Das bedeutet zum einen, dass ich mir zum Ende eines jeden Jahres anhand der neun Kompetenzfelder überlege, wo ich besser werden möchte und sollte. Ich gehe vor Gott in eine innere Klausur, oftmals im Rahmen einer Retreat, und reflektiere meine Leitungserfahrungen des vergangenen Jahres. Wo war ich fachlich nicht gut? Wo haben sich bei mir Schwächen offenbart im Umgang mit meinen Teams? Wo habe ich mich selbst nicht gut geleitet? Wo möchte ich im neuen Jahr besser werden? All diese Fragen bewege ich vor Gott und achte dabei auf die Impulse des Heiligen Geistes.

Habe ich darüber Klarheit bekommen, in welchen Bereichen ich mich verbessern möchte, überlege ich, wie eine gezielte Förderung dieser ausgewählten Kompetenzen aussehen könnte. Welche Schulungen oder Tagungen könnte ich zu diesen Kompetenzen besuchen? Welche Bücher sollte ich zu diesen Themen lesen? Mit welchen Personen könnte ich darüber ins Gespräch kommen – von wem könnte ich lernen? Gibt es gutes Podcast- oder Videomaterial, das mir weiterhelfen könnte? Auch das Führen von Leitungstagebüchern kann eine hilfreiche Unterstützung sein. Es gibt zahlreiche Möglichkeiten, wie eine spezifische Kompetenzförde-

EPILOG

Ein altes deutsches Sprichwort sagt: „Übung macht den Meister.“ Der Lateiner würde sagen: *Repetitio est mater studiorum* – „Wiederholung ist die Mutter des Lernens.“ Und tatsächlich ist es so, dass der Mensch nach den Erkenntnissen der Neurowissenschaft eines besonders gut kann: lernen. Wir lernen fortlaufend. Das ermutigt mich im Hinblick auf unsere Kompetenzentwicklung als Leiterinnen und Leiter sehr. Natürlich bringen Menschen mit bestimmten Persönlichkeitsmerkmalen, Begabungen und Charismen Vorteile mit, wenn sie Leitungsaufgaben übernehmen. Und doch kann man die vielfältigen Leitungskompetenzen, die ich in diesem Buch vorgestellt habe, auch erlernen. Dabei haben wir Gott auf unserer Seite. Wir leben von seiner Berufung und von seiner Befähigung.

Geistliche Leitung lebt aus einer inneren Bewegung, die der Heilige Geist in uns anstößt. Sie verbindet unsere Erkenntnis mit einer Haltung, unsere Verantwortung mit Beziehungen und nicht zuletzt unsere geistliche Tiefe mit praktischem Handeln. Dies alles geschieht in der Gegenwart Gottes und in der freudigen Erwartung der Vollendung seines Reiches.

In diesem Buch habe ich hierzu einen Leitungsquader aufgebaut, der uns eine hilfreiche Orientierung in unserer Kompetenzentwicklung als Leiterinnen und Leiter geben kann. Seine große Stärke liegt darin, dass er die klassischen Lernzieldimensionen mit den drei Kompetenzdimensionen der Persönlichkeitstheorie verbindet. Damit schützt er uns vor blinden Flecken und einseitigen Kompetenzentwicklungen. Leitung im Raum von Kirche und Gemeinde ist eben nicht nur eine Funktion, sondern Ausdruck geistlicher Reife im Werden. Die Herausforderungen, die damit verbunden sind, betreffen uns alle – unabhängig davon, ob wir hauptamtlich mit theologischer Ausbildung und institutioneller Verantwortung oder mit ehrenamtlicher Hingabe und Berufung leiten. Unsere Aufgaben mögen sich unterscheiden, aber unser Ziel ist dasselbe: Wir wollen Gott und Menschen mit Kopf, Herz und Hand dienen.

Ich bin froh, dass geistliche Leitung kein Zustand, sondern ein Weg ist. Auf diesem Weg bin ich als Lernender unterwegs – gemeinsam mit vielen anderen. Die Erkenntnisse und Erfahrungen, die ich dabei gewinnen konnte, habe ich in diesem Buch aufgeschrieben. Möge es Sie auf Ihrem Leitungsweg ermutigen und inspirieren – nicht als fertige Antwort, aber vielleicht als geistlicher Begleiter.

Die Abbildungen in diesem Buch stellen wir Ihnen und Ihrem Team gerne gratis zum Download zur Verfügung:

<https://www.neufeld-verlag.de/shop/leiten-in-der-kraft-des-geistes/#abbildungen>

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1:	Die Kompetenzmatrix	50
Abb. 2:	Der Kompetenzquader	52
Abb. 3:	Sinus-Milieus® 2021 (Quelle: SINUS-Institut)	77
Abb. 4:	Unsere Berufung als Schnittmenge von Sollen, Können und Wollen.	89
Abb. 5:	Das Vision Statement der Braunschweiger Friedenskirche	129
Abb. 6:	Zentrale Fragen bei der Entwicklung und Umsetzung einer Vision	132
Abb. 7:	Wo Wandel gelingt – die Schnittmenge von Bedarf, Bereitschaft und Fähigkeit (eigene Darstellung in Anlehnung an Brehm & Petry, <i>Unternehmensführung</i> , Vahlen 2022).	144
Abb. 8:	Unterschiedliche Führungsstile (eigene Darstellung in Anlehnung an Tannenbaum, R. & Schmidt, W. H.: <i>How to Choose a Leadership Pattern</i>).	149
Abb. 9:	Kommunikation verstehen (eigene Darstellung in Anlehnung an Schulz von Thun, <i>Miteinander reden 1</i> , Rowohlt 2001)	165
Abb. 10:	Der Einfluss psychologischer Grundbedürfnisse auf die Berufungserfahrung	175
Abb. 11:	Sechs Varianten der Motivation (eigene Darstellung in Anlehnung an Prenzel, Drechsel, Kliewe, Kramer & Röber, <i>Lernmotivation in der Aus- und Weiterbildung: Merkmale und Bedingungen</i> , Leske + Budrich 2000)	176
Abb. 12:	Das „Igel-Prinzip“ – wo Leidenschaft, Können und Ertrag sich überschneiden (eigene Darstellung in Anlehnung an Collins, <i>Der Weg zu den Besten</i> , Campus 2011)	196
Abb. 13:	Dysfunktionen, die überwunden werden müssen (eigene Darstellung in Anlehnung an Lencioni, <i>The Five Dysfunctions of a Team</i> , Jossey-Bass 2002)	203
Abb. 14:	Die sieben Säulen der Resilienz nach Ursula Nuber	259

LITERATURVERZEICHNIS

- Amelang, Manfred, Bartussek, Dieter, Stemmler, Gerhard & Hagemann, Dirk.** 2006. *Differenzielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Bartholomä, Philipp & Schweyer, Stefan.** 2023. *Gemeinde mit Mission*. Gießen: Brunnen.
- Bendorf, Michael.** 2002. *Bedingungen und Mechanismen des Wissenstransfers*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Bendorf, Michael.** 2008. *Lernkompetenz im Wirtschaftslehreunterricht. Förderung von Metakognition und Lernstrategien am Wirtschaftsgymnasium*. Paderborn: Eusl.
- Bendorf, Michael.** 2023. *Wo Gott wohnt. Von der Hoffnung für die Schöpfung*. Cuxhaven: Neufeld.
- Blanchard, Kenneth, Zigarmi, Patricia & Zigarmi, Drea.** 2002. *Führungsstile*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Bligh, Michelle C.** 2009. *Personality Theories of Leadership*. In Levine, John M. & Hogg, Michael A.: *Encyclopedia of Group Processes & Intergroup Relations* (639–642). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Braunschweiger Friedenskirche. 2014. *Vision 2025*.
- Brehm, Carsten R. & Petry, Thorsten.** 2014. *Denkwerkzeuge des Wandlungsmanagements*. In Krüger, Wilfried & Bach, Norbert: *Excellence in Change: Wege zur strategischen Erneuerung* (295–322). Wiesbaden: Gabler.
- Center for Missional Research. 2007. *10 Factors for Church Plant Success*. Im Internet abrufbar unter: <https://www.christianpost.com/news/study-10-factors-for-church-plant-success-26243/>.
- Collins, Jim.** 2011. *Der Weg zu den Besten. Die sieben Management-Prinzipien für dauerhaften Unternehmenserfolg*. Frankfurt am Main: Campus.
- Collins, Allan M., Brown, John S. & Newman, Susan E.** 1989. *Cognitive Apprenticeship: Teaching the Crafts of Reading, Writing, and Mathematics*. In Resnick, Lauren B.: *Knowing, Learning, and Instruction* (453–494). Hillsdale: Erlbaum.
- Covey, Stephen R.** 2018. *Die 7 Wege zur Effektivität: Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg*. Offenbach/Main: Gabal.
- Deci, Edward L. & Ryan, Richard M.** 1993. *Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik*. Zeitschrift für Pädagogik, 39, 223–238.

- Croft, Steven. ²2013. „Fahre hinaus, wo es tief ist, und werft eure Netze aus!“ In **Hempelmann, Heinzpeter, Herbst, Michael & Weimer, Markus**: *Gemeinde 2.0 – Frische Formen für Kirche von heute* (19–33). Neukirchen-Vluyn: Neukirchener Verlagsgesellschaft.
- Donders, Paul. 2006. *Authentische Führung – Leiterschaft in Balance (Band 1)*. Asslar: Gerth Medien.
- Drucker, Peter. 2014. *The Effective Executive: Effektivität und Handlungsfähigkeit in der Führungsrolle gewinnen*. München: Vahlen.
- Dubs, Rolf, Euler, Dieter, Rüegg-Stürm, Johannes & Wyss, Christina. 2004. *Einführung in die Managementlehre 1*. Bern: Haupt.
- Erpenbeck, John, Rosenstiel, Lutz, Grote, Sven & Sauter, Werner. 2007. *Handbuch Kompetenzmessung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Franziskus. 2025: *Hoffe*. München: Kösel.
- Frost, Michael & Hirsch, Alan. 2008. *Die Zukunft gestalten – Innovation und Evangelisation in der Kirche des 21. Jahrhunderts*. Asslar: Gerth Medien
- Goleman, Daniel. 2001. *What makes a Leader?* In: Harvard Business Review (1–21). Boston: Harvard Business Review Press.
- Goleman, Daniel. 2006. *Soziale Intelligenz*. München: Droemer.
- Goleman, Daniel, Boyatzis, Richard & McKee, Annie. ⁵2007. *Emotionale Führung*. Berlin: Ullstein.
- Grabe, Martin. ⁶2018. *Lebenskunst Vergebung – Befreiender Umgang mit Verletzungen*. Marburg an der Lahn: Francke.
- Härry, Thomas. ²2015. *Von der Kunst, andere zu führen*. Witten: SCM-Verlag.
- Hirsch, Alan, 2011. *Vergessene Wege. Die Wiederentdeckung der missionalen Kraft der Kirche*. Schwarzenfeld: Neufeld.
- Hofbauer, Helmut & Kauer, Alois. ⁵2014. *Einstieg in die Führungsrolle*. München: Carl Hanser.
- Hybels, Bill. 2002. *Mutig führen – Navigationshilfen für Leiter*. Asslar: Gerth Medien.
- Kasper, Walter Kardinal. ⁴2011. *Katholische Kirche*. Freiburg im Breisgau: Herder.
- Keller, Timothy. 2006. *Führungsprinzipien für die Entwicklung wachsender Gemeinden – Wie sich Strategien durch Wachstum verändern*. Im Internet abrufbar unter: https://der-leiterblog.de/wp-content/uploads/2014/10/141021-tim-keller_leitung_wachsender_gemeinden.pdf.

- Kotter, John P. 2011. *Leading Change – Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern*. München: Vahlen.
- Kultusministerkonferenz. 2004. *Bildungsstandards der Kultusministerkonferenz*. München: Luchterhand.
- Kultusministerkonferenz. 2021: *Handreichung für die Erarbeitung von Rahmenlehrplänen der Kultusministerkonferenz für den berufsbezogenen Unterricht in der Berufsschule und ihre Abstimmung mit Ausbildungsordnungen des Bundes für anerkannte Ausbildungsberufe*. Im Internet abrufbar unter: https://www.kmk.org/fileadmin/veroefentlichungen_beschluesse/2021/2021_06_17-GEP-Handreichung.pdf.
- Lencioni, Patrick. 2002. *The Five Dysfunctions of a Team*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Malik, Fredmund. 2006. *Führen, Leisten, Leben*. Frankfurt am Main: Campus.
- Moltmann, Jürgen. 1965. *Theologie der Hoffnung*. München: Chr. Kaiser.
- Moltmann, Jürgen. 1975. *Kirche in der Kraft des Geistes – Ein Beitrag zur messianischen Ekklesiologie*. München: Chr. Kaiser.
- Moynagh, Michael. 2016. *Fresh X – Das Praxisbuch*. Gießen: Brunnen.
- Nieuwhof, Carey. 2021. *At Your Best*. Colorado Springs: Waterbrook.
- Palanski, Michael E. & Yammarino, Francis J. 2007. *Integrity and Leadership: Clearing a Conceptual Confusion*. *European Management Journal*, vol. 25(3), 171–184.
- Powell, Colin. 2013. *Leadership – Regeln, die mich durchs Leben führten*. Hamburg: Hoffmann und Campe.
- Prenzel, Manfred, Krapp, Andreas & Schiefle, Ulrich. 1986. *Grundzüge einer pädagogischen Interessentheorie*. *Zeitschrift für Pädagogik*, 32, 163–173.
- Prenzel, Manfred, Drechsel, Barbara, Kliewe, Anke, Kramer, Klaudia & Röber, Nicola. 2000. *Lernmotivation in der Aus- und Weiterbildung: Merkmale und Bedingungen*. In Harteis, Christian, Heid, Helmut & Kraft, Susanne. *Kompodium Weiterbildung. Aspekte und Perspektiven betrieblicher Personal- und Organisationsentwicklung* (163–173). Opladen: Leske + Budrich.
- Reetz, Lothar. 2005. *Situierte Prüfungsaufgaben – Die Funktion von Situationsaufgaben in Abschlussprüfungen des Dualen Systems der Berufsausbildung*. Im Internet abrufbar unter: https://www.bwpat.de/ausgabe8/reetz_bwpat8.shtml.
- Reimer, Johannes. 2009. *Die Welt umarmen. Theologie des gesellschaftsrelevanten Gemeindebaus*. Marburg an der Lahn: Francke.
- Roth, Heinrich. 1971. *Pädagogische Anthropologie. Band II: Entwicklung und Erziehung*. Hannover: Schroedel.
- Rust, Heinrich Christian. 2006. *Charismatisch dienen*. Kassel: Oncken.

- Rust, Heinrich Christian. 2017. *Dynamische Gemeinde – Bewegt. Befähigt. Beauftragt.* Kassel: Oncken.
- Rust, Heinrich Christian. 2018. *Ökumenische Doxologie.* Kirchheim: Christlicher Convent Deutschland.
- Scheunemann, Dietmar. 1980. *Und führte mich hinaus in die Weite.* Wuppertal: R. Brockhaus.
- Schulz von Thun, Friedemann. ³⁷2002. *Miteinander reden 1 – Störungen und Klärungen.* Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Schwarz, Christian. ¹³2021. *Die drei Farben deiner Gaben.* Emmelsbüll-Horsbüll: NCD Media.
- Stanley, Andy. 2007. *Making Vision Stick.* Grand Rapids: Zondervan.
- Stanley, Andy. 2016. *Deep & Wide.* Grand Rapids: Zondervan.
- Stoi, Roman & Dillerup, Ralf. ⁶2022. *Unternehmensführung – Erfolgreich durch modernes Management & Leadership.* München: Vahlen.
- Tannenbaum, Robert & Schmidt, Warren H. 1973. *How to Choose a Leadership Pattern.* Harvard Business Review, May–June, 162–180.
- Tausch, Reinhard. 1998. *Achtung und Einfühlung: Kompass für didaktische und erzieherische Handlungen von Lehrern/Erziehern.* Zeitschrift für Sozialpsychologie und Gruppendynamik in Wirtschaft und Gesellschaft, 23(3), 22–35.
- Vatter, Stefan. ²2016. *Finden, fördern, freisetzen. Wirksam führen – die Wiederentdeckung des apostolischen Dienstes.* Schwarzenfeld: Neufeld.
- Watzlawick, Paul, Beavin, Janet H. & Jackson, Don D. ¹³2016. *Menschliche Kommunikation – Formen, Störungen, Paradoxien.* Göttingen: Hogrefe.
- Weinert, Franz E. 2001. *Leistungsmessung in Schulen.* Weinheim: Beltz.
- Warren, Rick. *8 Steps to Grow Your Church.* Im Internet abrufbar unter: <https://www.pastors.com/free-resources/8-steps-to-grow>.
- Weibler, Jürgen. ⁴2023. *Personalführung.* München: Vahlen.
- Wild, Elke, Hofer, Manfred, Pekrun, Reinhard. 2001. *Psychologie des Lernens.* In Krapp, Andreas & Weidenmann, Bernd: *Pädagogische Psychologie* (207–270). Weinheim: Beltz.
- Wills, Garry. 1994. *Certain Trumpets – The Nature of Leadership.* New York: Simon & Schuster.
- Zindel, Daniel. ³2012. *Geistesgegenwärtig führen. Spiritualität und Management.* Schwarzenfeld: Neufeld.

ÜBER DEN AUTOR

Michael Bendorf, geb. 1970, ist verheiratet und Vater von zwei Söhnen. Der gelernte Bankkaufmann studierte zunächst Wirtschaftswissenschaften und Pädagogik an der Universität Göttingen. Anschließend war er als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung in Forschung und Lehre tätig. Nach seiner Promotion wurde er zum wissenschaftlichen Assistenten berufen. Mit dem Abschluss seiner Habilitation und der Verleihung der *Venia Legendi* im Jahr 2007 übernahm er die Leitung des Lehrstuhls. In diesen Jahren studierte er parallel Theologie an der benachbarten Theologischen Fakultät.

Nach Abschluss seines Theologiestudiums wurde er 2009 als Pastor der EFG Hannover-Walderseestraße berufen. Berufsbegleitend war er weiterhin als Privatdozent in Göttingen tätig und studierte zusätzlich Theologie an der Theologischen Hochschule Elstal. 2013 wurde er zum Pastor im BEFG ordiniert. 2015 wechselte er als Nachfolger von Pastor Heinrich Christian Rust in die Braunschweiger Friedenskirche. Neben seiner Tätigkeit als Gemeindepastor ist er seit 2011 als Dozent am IGW tätig und engagiert sich dort seit 2017 auch im Vorstand.

In seiner Freizeit ist er begeisterter Marathonläufer. Da ihn das Thema Israel besonders bewegt, zählen die Marathonläufe in Jerusalem (2023) und in Tel Aviv (2025) zu seinen ganz besonderen Lauferlebnissen.

Veröffentlichungen im Neufeld Verlag:

- Bendorf, Michael (Herausgeber): *Wo der Geist weht. Beiträge zur Reich-Gottes-Theologie und Gemeindepraxis*. Cuxhaven 2019.
- Bendorf, Michael: *Wo Gott wohnt. Von der Hoffnung für die Schöpfung*. Cuxhaven 2023.

DAS BESTE AUS ZWEI WELTEN



tsc.igw.edu



**Theologisches Seminar
St. Chrischona**



IGW

**THEOLOGIE, DIE
DICH BEWEGT**

Theologische Bildung seit 1840
und **wertvolle Community**

Bachelor-Studiengänge kombinieren:
Theologie, Musik und Pädagogik

Akademie GenerationPLUS
und Weiterbildungen

Berufsbegleitendes Studium
auf **MASTER-LEVEL**

Möglichkeiten zum
QUEREINSTEIGEN

Duales Studieren auf
BACHELOR-LEVEL

SPRICH MIT UNS



Die Edition TSC-IGW im Neufeld Verlag

Die Edition TSC-IGW wird im Rahmen des Joint Venture von TSC und IGW herausgegeben und macht Forschungsergebnisse zugänglich, die einen Beitrag zu einem gelingenden Umgang mit aktuellen gemeindebaulichen und missionarischen Herausforderungen in Europa leisten. Bisher erschienen:

- Band 1: Peter R. Müller, *Columbans Revolution: Wie irische Mönche Mitteleuropa mit dem Evangelium erreichten – und was wir von ihnen lernen können*. ISBN 978-3-937896-64-9 (2. Auflage 2019)
- Band 2: Roland Hardmeier, *Kirche ist Mission: Auf dem Weg zu einem ganzheitlichen Missionsverständnis*. ISBN 978-3-937896-77-9 (2. Auflage 2020)
- Band 3: Johannes Reimer, *Gott in der Welt feiern: Auf dem Weg zum missionalen Gottesdienst*. ISBN 978-3-937896-90-8 (2. Auflage 2011)
- Band 4: Roland Hardmeier, *Geliebte Welt: Auf dem Weg zu einem neuen missionarischen Paradigma*. ISBN 978-3-86256-026-4 (2012)
- Band 5: Heinrich Christian Rust, *Geist Gottes – Quelle des Lebens: Grundlagen einer missionalen Pneumatologie*. ISBN 978-3-86256-032-5 (5. Auflage 2023)
- Band 6: Johannes Reimer, *Hereinspaziert! Willkommenskultur und Evangelisation*. ISBN 978-3-86256-034-9 (2013)
- Band 7: Roland Hardmeier, *Missionale Theologie: Geschichtliche Meilensteine – Theologische Grundlagen – Prägende Persönlichkeiten*. ISBN 978-3-86256-762-1 (2. Auflage 2024)
- Band 8: Fritz Peyer-Müller (Hg.), *Der beste Job der Welt: Theologen, Pfarrer und Pastoren über ihre Berufung*. ISBN 978-3-86256-067-7 (2015)
- Band 9: Fritz Peyer-Müller (Hg.), *Vision und Wirklichkeit: Kirche mit Zukunft – mitten in der Welt*. ISBN 978-3-86256-076-9 (2016)
- Band 10: Friedemann Burkhardt, *Zusammen leben in Gottes Haus: Gemeinde interkulturell gestalten*. ISBN 978-3-86256-198-8 (2025)
- Band 11: Michael Bendorf, *Leiten in der Kraft des Geistes: Kompetenzen für eine dienende Gemeindeführung*. ISBN 978-3-86256-204-6 (2025)



Mehr von Michael Bendorf

Wo Gott wohnt

Von der Hoffnung für die Schöpfung

Vorwort von Heinrich Christian Rust

279 Seiten • Bestell-Nr. 590 183 • ISBN 978-3-86256-183-4

Auch als E-Book erhältlich

Neufeld Verlag, Cuxhaven 2023

Michael Bendorf entwickelt mit seiner Reise in die Bibel sowie an Schauplätze im Heiligen Land ein faszinierendes Motiv, mit dem er die Leserinnen und Leser mit hinein nimmt in Gottes Geschichte mit uns Menschen.

Dass die Sehnsucht Gottes nach seiner Schöpfung noch größer ist als unsere menschliche Sehnsucht nach Gott, macht Mut: Gott ist mit seiner Schöpfung und dieser Welt noch längst nicht fertig ...

„Michael Bendorf nimmt uns mit auf die Reise ins Heilige Land. In seinem Buch werden Vergangenheit, Gegenwart und prophetische Zukunft der Schöpfung für uns offenbar. Als Jude, der an Jesus Christus glaubt, bin ich sehr dankbar für diese Perspektive – die im christlichen Denken und in der biblischen Auslegung leider weithin verloren gegangen ist.“

Benjamin Berger, Leiter einer messianischen Gemeinde in Jerusalem

„... In Summe besticht das Buch durch Scharfsinn, eine enorme Kenntnis der Materie auch über den biblischen Befund hinaus und das feine Gespür für die Dinge zwischen Himmel und Erde, sichtbare und unsichtbare Welt. ... Ein lesenswertes und lehrreiches Buch, dem ich viele neue Impulse für mein eigenes theologisches Denken wie auch meine eigene Spiritualität verdanke und von daher eine breite Leserschaft wünsche.“

Holger Werries

„Diese umfassende heilsgeschichtliche Sicht öffnet Horizonte und erfüllt mit Hoffnung. Gerade das ist in unserer Zeitenwende nötig!“

Heinrich Christian Rust im Vorwort



Mehr zum Thema Heiliger Geist

Heinrich Christian Rust

Geist Gottes – Quelle des Lebens

Grundlagen einer missionalen Pneumatologie

Vorwort von Peter Zimmerling

Edition TSC-IGW, Band 5

368 Seiten • Bestell-Nr. 590 032 • ISBN 978-3-86256-032-5

Auch als E-Book erhältlich

Neufeld Verlag, Neudorf bei Luhe ⁵2023

Warum ist trotz der charismatischen Bewegungen und Aufbrüche der letzten Jahrzehnte nicht mehr geistliche Frucht sichtbar? Liegt es vielleicht daran, dass charismatische Erfahrungen und charismatisch geprägte Theologie nicht ausreichend in einer fundierten Lehre vom Heiligen Geist verankert sind?

Heinrich Christian Rust, bekannt für biblisch begründete Positionen und eine lebendige Mischung aus Nüchternheit und Offenheit für das Wirken des Heiligen Geistes, greift dieses zentrale Thema neu auf. Er bietet eine gut verständliche Orientierung und fordert heraus, das umfassende Wirken des Heiligen Geistes in dieser Welt, in der Gemeinde Jesu Christi und in jedem einzelnen Menschen neu wahrzunehmen.

„Eine missionale Pneumatologie, die sich keine Gemeinde und kein Theologe entgehen lassen sollten.“

Jürgen Moltmann

„Dieses Buch gehört in die Hand und ins Herz eines jeden Menschen, der den Weg der christlichen Gemeinde im 21. Jahrhundert mitgestalten möchte.“

Christoph Schrodtt in AUFATMEN



Mehr zum Thema Gemeindeentwicklung

Friedemann Burkhardt

Zusammen leben in Gottes Haus

Gemeinde interkulturell gestalten

Geleitwort von Philipp Wenk

Edition TSC-IGW, Band 10

275 Seiten • Bestell-Nr. 590 198 • ISBN 978-3-86256-198-8,

Auch als E-Book erhältlich

Neufeld Verlag, Neudorf bei Luhe 2025

Viele Kirchen erleben einen dramatischen Relevanzverlust. Die Lösung liegt weniger in neuen Strukturen als vielmehr in den Menschen selbst. Denn Studien zeigen: Wesentliche Impulse liegen im Leitungsstil und in den Werten der verantwortlichen Menschen. Eine klare Vision und mutiges strategieorientiertes Handeln sind entscheidend. Gemeinden, die Unterschiedlichkeit als Chance begreifen, können sozialen Zusammenhalt stärken und einem Glauben Raum geben, der Ausgrenzung überwindet.

Friedemann Burkhardt ist überzeugt: Interkulturalität ist kein Randthema, sondern ein Wesenszug des Evangeliums. Sie ist nicht eine Option, sondern eine theologische Notwendigkeit, um die Vielfalt des Leibes Christi sichtbar zu machen und Kirche und Gesellschaft zu erneuern.

„Dieses Buch ist nicht nur visionär, es ist auch praktisch. Es zeigt und bezeugt, wie sich Gottes Haus wieder mit Leben füllen kann. Lesen Sie dieses Buch, die Mühe ist nicht umsonst.“

Ralph Kunz

„Eine inspirierende Anleitung für gelebte Gemeinschaft in Vielfalt. Jede Seite lädt dazu ein, Kirche global zu denken, Fremdenliebe zu praktizieren und mit Gott auf neue Visionen zu vertrauen.“

Christina Rothhaar

„Eine unverzichtbare Lektüre für alle, die Gemeindeentwicklung aktiv und zukunftsfähig mitgestalten wollen.“

Andreas Rauhut



Mehr aus dem Neufeld Verlag

Kenneth E. Bailey, *Der ganz andere Vater – Die Geschichte vom verlorenen Sohn aus nahöstlicher Perspektive*. ISBN 978-3-937896-23-6, ⁵2025

Markus Baum, Jochen Klepper. Biografie. ISBN 978-3-86256-014-1, ³2021

Frieder Boller, *Selbstführung in stürmischen Zeiten – Wie wir krisenfester und konfliktfähiger werden*. ISBN 978-3-86256-159-9, ²2020

Friedemann Büttel, *Mehr! Warum es sich lohnt, Jesus zu folgen*. ISBN 978-3-86256-158-2, 2020

Richard Collier, William Booth – *Der General Gottes und seine Heilsarmee*. ISBN 978-3-86256-066-0, 2015

Manfred Engeli, Makarios – *Der Weg, ein glücklicher Mensch zu werden*. ISBN 978-3-86256-019-6, ⁵2024

Timothy J. Geddert, *Das immer wieder Neue Testament*. ISBN 978-3-86256-161-2, 2021

Timothy J. Geddert, *Verantwortlich leben – Wenn Christen sich entscheiden müssen*. ISBN 978-3-937896-49-6, ⁵2019

Jayson Georges, *Mit anderen Augen – Perspektiven des Evangeliums für Scham-, Schuld- und Angstkulturen*. ISBN 978-3-86256-090-5, ⁴2022

Alan Hirsch, *Vergessene Wege – Die Wiederentdeckung der missionalen Kraft der Kirche*. Edition Novavox, Band 3. ISBN 978-3-86256-025-7, 2011

Brad Huebert, *Gottes Freundschaft erleben – Wie tägliche Zeiten mit Gott dich verändern und beflügeln*. ISBN 978-3-86256-197-1, 2025

John Paul Lederach, *Vom Konflikt zur Versöhnung. Kühn träumen – pragmatisch handeln*. ISBN 978-3-86256-068-4, 2016

Peter Mommsen, *Radikal barmherzig: Das Leben von Johann Heinrich Arnold – eine Geschichte von Glauben und Vergebung, Hingabe und Gemeinschaft*. ISBN 978-3-86256-078-3, 2017

Stuart Murray, *Nackter Glaube – Christsein in einer nachchristlichen Welt*. ISBN 978-3-86256-046-2, ²2020

Henri J. M. Nouwen, *Adam – Mein Freund ohne Worte*. ISBN 978-3-86256-177-3, 2022



Henri J. M. Nouwen, *Jesus nachfolgen – Nach Hause finden in einem Zeitalter der Angst*. ISBN 978-3-86256-162-9, ³2024

Henri J. M. Nouwen und Carolyn Whitney-Brown, *Loslassen und fliegen – Henri Nouwens ungewöhnliche Freundschaft mit Zirkus-Artisten*. ISBN 978-3-86256-180-3, 2023

Bernhard Ott, *Tänzer und Stolperer – Wenn die Bergpredigt unseren Charakter formt*. ISBN 978-3-86256-156-8, ²2021

Bernhard Ott, *Wegbegleiter in Krisenzeiten – Impulse von Martin Buber*. ISBN 978-3-86256-165-0, ²2024

Eugene H. Peterson, „*Nimm und iss...*“ *Die Bibel als Lebensmittel*. ISBN 978-3-86256-045-5, 2014

Heinrich Christian Rust, *Heilen, trösten, begleiten – Die Heilungskompetenz der christlichen Gemeinde*. ISBN 978-3-86256-151-3, 2019

Heinrich Christian Rust, *Zuhause in der Schöpfungsgemeinschaft – Dimensionen einer ökologischen Spiritualität*. ISBN 978-3-86256-176-6, 2021

Hanna-Maria Schmalenbach, *Frausein zur Ehre Gottes – In jeder Kultur anders?* ISBN 978-3-86256-168-1, 2021

Hanna Schott, *Von Liebe und Widerstand – Magda & André Trocmé: Der Mut dieses Paares rettete Tausende*. ISBN 978-3-86256-017-2, ⁵2021

Glenn J. Schwartz, *Wenn Nächstenliebe klein macht – Finanzielle Abhängigkeit in Mission und Gemeinde überwinden*. ISBN 978-3-86256-157-5, 2020

Dallas Willard, *Jünger leben mittendrin*. Mit Beiträgen von John Ortberg. ISBN 978-3-86256-055-4, 2014

Dallas Willard, *Jünger wird man unterwegs – Jesus-Nachfolge als Lebensstil*. ISBN 978-3-86256-008-0, ⁶2022

John Howard Yoder, *Die Politik des Leibes Christi – Als Gemeinde zeichenhaft leben*. Edition Bienenberg, Band 3. ISBN 978-3-86256-016-5, 2011

Daniel Zindel, *Gestillt – Nachtgespräche mit David*. ISBN 978-3-86256-051-6, 2014

... fragen Sie in Ihrer Buchhandlung nach mehr!.



Der **NEUFELD VERLAG** ist ein unabhängiger,
inhabergeführter Verlag mit einem ambitionierten Programm.

Bei Gott sind Sie willkommen! Und zwar so, wie Sie sind.

Uns liegt am Herzen, dass Menschen erfahren:

- Ⓥ Der christliche Glaube ist keine Religion, sondern lebt von Beziehung.
- Ⓥ Es gibt nichts Besseres, als mit Jesus zu leben.
- Ⓥ Es lohnt sich, die Bibel für das eigene Leben zu lesen.
- Ⓥ Die Gemeinschaft mit anderen Christen fordert uns heraus und hilft uns.

Menschen mit Behinderung bereichern Ihr Leben!

Sie haben etwas zu sagen und zu geben, zum Beispiel:

- Ⓥ Sie erinnern uns daran, dass jeder Mensch einzigartig ist.
- Ⓥ Sie zeigen uns, dass der Wert eines Menschen nichts mit seiner Leistungsfähigkeit zu tun hat.
- Ⓥ Sie bremsen uns immer wieder aus und halten uns vor Augen, was im Leben wesentlich ist.
- Ⓥ Sie lassen uns erkennen, dass das Leben erfüllt sein kann – auch wenn es manchmal anders kommt als geplant.

*Stellen Sie sich eine Welt vor,
in der jeder willkommen ist!*



