

**SCHWIERIGKEITEN BEI DER GEMEINDENEUGRÜNDUNG****Aufgabe:**

Finde Gründe, warum viele Gemeinden keine Glieder für eine Gemeindegewandlung abgeben bzw. sich in zwei Versammlungen trennen wollen.

- (1) Die Gemeinde ist meist organisch gewachsen. Ein Zusammengehörigkeitsgefühl hat sich entwickelt. Freunde haben sich gefunden. Gruppen haben sich gebildet. Verwandtschaftliche Bindungen liegen vor. Trennung bereitet Schmerzen und wird gefürchtet.
- (2) Die Gewohnheit stellt sich gegen das Neue.
- (3) In der Muttergemeinde hat man Angst vor Mehrarbeit und Verantwortlichkeit und geht lieber den bequemeren Weg.
- (4) Man fürchtet den Verlust des Führungspersonals der Gemeinde und sieht kaum Möglichkeiten, diese Geschwister zu ersetzen.
- (5) Man hat Angst vor dem Unbekannten und vor einem Fehlschlag.
- (6) In der neuen Gemeinde muss so gut wie jeder aktiv sein. Das will man manchmal nicht.
- (7) Eltern mit Kindern ziehen meist eine größere Gemeinde mit vielen Kindern und gutem Kinderprogramm einer neu zu gründenden Gemeinde mit wenigen Kindern vor.

**Frage:**

Wie kann man diese Tendenzen überwinden?

- (1) Die Gemeinde muss über Jahre hinweg auf eine Gemeindegewandlung vorbereitet werden.
- (2) Wenn die Gemeinde einigermaßen motiviert ist, kann sie sich das Ziel stecken, eine neue Gemeinde zu gründen.
- (3) In der Zwischenzeit kann der Arbeitskreis durch Information über Gemeindegewandlung vorbereitet werden. Wenn er sich mit dem Vorhaben identifizieren kann, ist schon viel gewonnen.
- (4) Ähnliches gilt für den Missionsausschuss und für andere Gruppen von Geschwistern.
- (5) Ohne viel zu reden kann man schon versuchen, in dem in Frage kommenden Gebiet Hauskreise zu gründen, Verteilaktionen zu haben und Seminare durchzuführen.
- (6) Wenn dann der Wunsch nach Gemeindegewandlung wirklich aufbricht, ist schon manches vorbereitet und der Plan lässt sich wahrscheinlich leichter verwirklichen.
- (7) Man wird sich wohl auch leichter tun, wenn ganze Gruppen der Gemeinde, die sowieso schon ein gewisses Zusammengehörigkeitsgefühl haben, und nicht einzeln zusammengewürfelte Glieder in der Gemeindegewandlung aktiv werden.

## GRÜNDUNG EINER NEUEN GEMEINDE

### Einleitung

- (1) Viele Christen und Adventisten sind zufrieden, einfach nur Christen zu sein, ohne ihren Glauben bewusst und systematisch weiterzugeben. Vielleicht legen sie wenigstens Wert auf ein inneres Wachstum.
- (2) Etliche sehen die Notwendigkeit, sich selbst an der Weitergabe des Evangeliums zu beteiligen, und sie betreiben dann auch Mission. Andere Menschen werden gewonnen (Addition).
- (3) Manche gehen noch einen Schritt weiter und befürworten eine Ausbildung der Geschwister zu dieser Tätigkeit. Ausgebildete Geschwister bilden wieder andere aus. Damit werden diese zu echten Jüngern, und Vervielfältigung (Multiplikation) findet statt. Die Gemeinde expandiert.
- (4) Nur wenige denken jedoch daran, dass auch neue Gemeinden gegründet werden könnten und damit die Vervielfältigung noch viel stärker vorangeht. Die Allerwenigsten denken daran, Gemeinden anderer Kulturen ins Leben zu rufen.

### I. Gründe für die Gründung von neuen Gemeinden

#### 1. Die biblische Aussage

Jesus lag am Wachstum seines Königreichs - Mt 13; Mt 28,18-20.  
 Den Aposteln war das ein Anliegen - Röm 1,14-16; 2Kor 5,19-20; Phil 1,18; Kol 1,28; 2Tim 2,2; 1Pt.2,9; 1Jh 1,1-3.  
 Die Apostelgeschichte berichtet vom Wachstum der Gemeinde - Apg 2,41.47; 4,4; 6,1; 8,1.4; 9,31.35; 13,48; 16,5.

## 2. Die effektive Missionsmethode

Gründung neuer Gemeinden wird von manchen die wirksamste Missionsmethode genannt. Eine neue Gemeinde ist oft viel vitaler als eine alte. Dort kann schon manches verkrustet und eingefahren sein. Die Vitalität der neuen Gemeinde äußert sich oft in einem intensiven Gebetsleben der Gemeinde und der ausdauernden Anstrengung, Verlorene zu gewinnen. Sie erreicht leichter die Leute, die sich für Gott und Kirche nicht interessieren. Sie erreicht auch leichter junge Menschen und Leute mittleren Alters. Leute gehen lieber in der Nähe in die Gemeinde, als weit wegzufahren. Sie sind gern mit Gleichaltrigen und Gleichartigen zusammen. Meist ziehen sie der großen Gemeinde die kleine vor.

Die neu gegründete Gemeinde zeichnet sich oft durch eine hohe Wachstumsrate aus. Auch die Muttergemeinde legt im Gliederwachstum etwas zu, wenn sich die Tochtergemeinde von ihr abgetrennt hat. Die neu gegründete Gemeinde ist meist gebefreudiger als eine alte Gemeinde.

Das Verhältnis von Geschwistern zu Leuten, die gewonnen wurden, ist wesentlich besser als in alten Gemeinden. Sie gewinnen auch leichter ehemalige STA.

Das ist auch verständlich: Man kann eher ein Kind zur Welt bringen, als einen Toten auferwecken. Außerdem sind viele kleinere Gemeinden besser als eine riesengroße. Die Denomination wird in der Öffentlichkeit stärker wahrgenommen. Weiße Flecken auf der Landkarte können verschwinden.

#### 3. Das Überleben der Gemeinschaft

Wachsende Denominationen sind Denominationen, die die Anzahl ihrer Gemeinden vermehren. Schrumpfende Denominationen

sind Denominationen, die die Anzahl ihrer Gemeinden verringern. Wenn keine neuen Gemeinden gegründet werden, bleibt die Anzahl aktiver Glieder einigermaßen konstant. Legt man mehrere Gemeinden zusammen, schrumpft die Gliederzahl auf die Anzahl der Glieder der vorher existierenden größeren Gemeinde. Als Faustregel gilt für neugegründete Gemeinden: Die ersten zehn Jahre entscheiden, wie groß die Gemeinde sein wird. Nach den ersten zehn Jahren wächst die Gemeinde weniger spontan. Will eine Denomination überleben, muss sie also neue Gemeinden gründen. Die Divisionen unserer Gemeinschaft mit der höchsten Wachstumsrate gründen die meisten Gemeinden.

#### **4. Neue Führungspersönlichkeiten können sich entwickeln**

Ein neu gegründete Gemeinde ist eine Herausforderung. Geschwister müssen und werden sich als Führungspersonen einbringen, die in der alten Gemeinde dazu vielleicht nie die Chance gehabt hätten. Dadurch können sich ihre geistlichen Gaben entwickeln. Neue Führungspersönlichkeiten entstehen. Auch dem Prediger hilft es in seiner Entwicklung, Gemeinden gegründet zu haben.

## **II. Wege zur Gründung neuer Gemeinden**

### **1. Geistliche Vorbereitung**

Wir betonen die Hingabe an Jesus sowie den Dienst und die Verantwortung der Gemeindeglieder. Die Geschwister müssen aber auch die Möglichkeit haben, verantwortlich mitzuarbeiten. Sie brauchen eine Ausbildung. Sie sollen ihre Gaben entdecken. Aufgaben sollen ihnen helfen, ihre Gaben zu entwickeln. Über ihre Erfolge

dürfen sie sich freuen. Eine gute Zusammenarbeit mit dem Prediger ist wichtig.

Wir versuchen, die Leitung durch den Heiligen Geist zu erkennen. Wir wollen ja nicht eigenmächtig handeln. Vgl. Apg 16,910. Besinnungswochenenden können uns helfen, uns recht auszurichten. Dabei spielen Wortstudium und Gebet eine große Rolle.

Hauskreise können auch entscheidend zur geistlichen Vorbereitung beitragen.

## **2. Organisatorische Vorbereitung**

### **a. Allgemeines**

Der Missionsausschuss, teilweise vielleicht auch der Arbeitskreis analysieren die Gemeinde. Man fragt nach der Anzahl der Mitarbeiter und nach Hilfsmitteln. Man plant, motiviert die Gemeinde, führt die Pläne durch.

Die Gemeinde braucht eine Vision. Meist ist die Gemeinde zu kurzfristig und zu sehr mit sich selbst zufrieden, um an Gemeinde-neugründung zu denken. Sie sieht auch häufig nur auf die unmittelbare Umgebung und hat nicht einen ganzen Bezirk im Blick. Manchmal denkt sie nicht hoch genug von kleinen Gemeinden, die doch pro Kopf mehr Leute gewinnen und mehr Gaben geben. Der Missionsausschuss und der Prediger können der Gemeinde zu einem umfassenderen Blick verhelfen. Trotzdem muss man realistisch bleiben. Man kann nicht alle Gruppen überall erreichen.

Zielsetzung, langfristige Planung (z.B. Fünf-Jahresplanung), konsequente Durchführung der Programme und Bewertung der Programme sind Vorbedingung.

Ausbildung der Gemeindeglieder ist wichtig.

### **b. Organisationsprinzipien**

Möglichkeiten:

- (1) Gründung einer Gemeinde auf geographischer Basis.
- (2) Gründung einer Gemeinde nicht auf geographischer Basis, sondern auf der Ebene einer Gruppe, die eine gemeinsames Erbe (Rasse, Nation, Sprache) hat oder zu einer besonderen sozialen Schicht gehört.
- (3) Gründung einer Gemeinde um einen talentierten Prediger herum.
- (4) Gründung einer Gemeinde aus einer Bibelstunden- oder Hauskreisgruppe heraus.
- (5) Gründung einer Gemeinde als Satellitengemeinde. Zweimal monatlich trifft man sich in der neuen und zweimal monatlich in der alten Gemeinde.
- (6) Gründung einer Gemeinde im gleichen Gebäude, in dem sich die Muttergemeinde trifft.
- (7) Gründung einer Gemeinde wegen theologischer Streitigkeiten oder anderer Probleme zwischen zwei Gruppen der Gemeinde. Solch eine Gemeindegewandegründung wird nicht empfohlen.

### **c. Vorschlag zur Vorgehensweise**

- (1) Ausschuss und Missionsausschuss für Gemeindegewandegründung gewinnen.
- (2) Gemeinde mit der Idee vertraut machen.
- (3) Geschwister aus dem in Frage kommenden Gebiet (geographische Gemeinde) oder/und Geschwister, die eine neue Gemeinde bilden könnten, weil sie zusammenpassen (nicht-geographische Gemeinde) persönlich ansprechen, ob sie in einer neuen Gemeinde mitarbeiten würden. Damit eine kleine

Gruppe gewinnen, die darum betet und dafür bereit ist zu arbeiten. Sie wird der "Missionsausschuss" der neuen Gemeinde.

- (4) Verteilaktionen, Meinungsumfragen, öffentliche Seminare im entsprechenden Gebiet durchführen. Werbung einsetzen. Je mehr Programme, desto besser. Dies setzt eine Umfeldanalyse voraus!
- (5) Bibelstundenpartner gewinnen und Hauskreise gründen.
- (6) Ehemalige STA aufsuchen.
- (7) Sich nach einem Versammlungsraum umschaun. Das kann ein Heim oder ein öffentlicher Raum sein.
- (8) Finanzen klären. Wie viel trägt die Vereinigung, wie viel die Muttergemeinde und wie viel die Tochtergemeinde? Wann soll die neue Gemeinde die volle finanzielle Verantwortung übernehmen?
- (9) Zeit und Ort des ersten Sabbatgottesdienstes bekannt geben. Öffentliche Werbung.
- (10) Einen besonderen Eröffnungsgottesdienst durchführen.

Später mag man an den Bau eines eigenen Hauses denken. Dabei sind verschiedene Punkte wichtig. Das Gebäude soll möglichst zentral liegen, gut gesehen werden können, leicht zugänglich sein, in einer Umgebung liegen, die ansprechend ist und verkehrsmäßig günstig liegt.

### III. Probleme bei der Gemeindeneugründung

Immer wieder werden Argumente gegen die Gemeindeneugründung geäußert. Es sind folgende Argumente:

- (1) Gemeindeneugründung schädigt die Muttergemeinde. Die besten Leute werden abgezogen.

Aber: Forschungen haben ergeben, dass die Muttergemeinde in der Regel bald das alte Glieder-Niveau erreicht und selbst von der Neugründung profitiert. Die Bibel sagt: "Gebt, so wird euch gegeben" (Lk 6,38)

- (2) Gemeindeneugründung schafft einen Wettbewerb zwischen Gemeinden.

Aber: Zwei Gemeinden ergänzen sich eher, als dass sie in Wettbewerb miteinander geraten. Sie erreichen verschiedene Leute. In gleicher Weise werden ja auch Geschäfte nebeneinander gebaut, weil jedes Geschäft mehr davon hat, dort lokalisiert zu sein, wo andere sind.

- (3) Neue Gemeinden sind klein und müssen ums Überleben kämpfen.

Aber: Das ist nicht unbedingt schlecht. Eine Gemeindeneugründung ist eine Art Abenteuer, und das kann sehr motivierend sein.

- (4) Gemeindeneugründung ist sehr teuer.

Aber: In Wirklichkeit ist es die kosteneffektivste Art der Evangelisation.

### Schluss

Wir wollen es wagen. Weil andere Aufgaben leichter sind, hat man Gemeindeneugründungen häufig vernachlässigt. Jesus will seine Gemeinde bauen. Wir wollen dabei helfen.

## FÜHRUNG IN DER GEMEINDE I

### Einleitung

Sobald sich eine Gruppe von Menschen trifft, um gemeinsam etwas zu unternehmen oder zu erleben, bedarf es einer Führung. Normalerweise ergreift irgend jemand die Initiative und damit die Führung. Die Gruppe folgt sofort oder sie diskutiert verschiedene Möglichkeiten und fällt eine Entscheidung. Dann kann es losgehen.

Total frustrierend ist es jedoch, wenn niemand die Führung übernimmt. Die Gruppe zerfällt dann in der Regel recht schnell.

Daraus leiten wir ab: Führung ist notwendig.

### I. Führung in der Bibel

#### 1. Führung im AT

Im AT haben Menschen immer wieder, oft im Auftrag Gottes, Führungsrollen übernommen:

- Ohne Mose wäre das Volk Israel in der Wüste verloren gewesen. Es hätte sich selbst aufgerieben.
- Ohne Richter hätte sich Israel in Palästina wohl kaum behaupten können.
- Ohne manche Könige, Priester und Propheten hätte es kaum geistliche Reformen gegeben.

Führung ist im AT absolut notwendig. Es geht nicht ohne Menschen, die Gott dazu berufen hat.

## 2. Führung im NT

Auch das NT verzichtet nicht auf Führung:

- Jesus selbst ist der Leiter par excellence.
- Die Apostel, die Sieben aus Apg.6 und andere tragen leitende Verantwortung in der Gemeinde.
- In den entstehenden Gemeinden werden Älteste und Diakone eingesetzt. Dadurch entsteht eine Struktur, die die Gemeinde aufrechterhalten kann (Tit 1,5-9; 1Tim 3; Apg 20,17.28-31; 1Pt 5,1-3).
- Eine der Geistesgaben ist die Gabe der Leitung - 1Kor 12,28. Diejenigen, "die vorstehen in dem Herrn" sollen anerkannt werden - 1Th 5,12.

Die Bibel lehnt also keineswegs Führung ab. Gott hat aber Vorstellungen, wie ein Leiter aussehen soll. Er hat auch Vorstellungen, wie Führung aussehen soll. Führung ist nichts Negatives - ganz im Gegenteil.

### 3. Führung ist notwendig

Sie ist nötig zum Funktionieren der Gemeinde. Sie sichert ein gewisses Maß an Ordnung und beugt dem Chaos vor. Sie gibt der Gemeinde eine Hilfe zur Durchführung ihrer Aufgabe und zum Erreichen ihres Zieles. Beides ist ihr von Gott vorgegeben.

### 4. Das Wie der Führung

Gott bejaht und wünscht Führung, aber er stellt auch Ansprüche an den Leiter:

- Er sollte die Geistesgabe der Leitung haben.

- Er braucht eine geistliche Qualifikation (vgl. die Listen über Älteste und Diakone im 1.Tim. und in Tit.).
- Er soll nicht Herrscher, sondern Vorbild sein-1Pt 5,3.
- Jesus hat den Leiter zum Diener bestimmt-Mt 20,25-28.

### Übung:

Notiere die Unterschiede zwischen einem Herrscher und einem Leiter!

Herrscher:

Leiter:

## II. Führungsstile

Es gibt verschiedene Führungsstile, die der Leiter verwenden kann. Im allgemeinen geht man von drei bis vier verschiedenen Stilen aus:

- (1) dem autoritären Stil
- (2) dem demokratischen Stil
- (3) dem Laissez-faire-Stil

Manchmal unterteilt man den autoritären Stil noch in (a) hartgesotten autoritären Stil und in (b) wohlwollend autoritären Stil.

### 1. Autoritärer Stil

- (1) *Entscheidungen* trifft der Leiter. Sie werden dann an den Mann gebracht.
- (2) *Aufgaben* werden vom Leiter an andere Personen verteilt. Diese Personen sind dem Leiter verantwortlich.
- (3) Der Mittelpunkt des *Gesprächs* in den meisten Versammlungen ist der Leiter. Er ist auch meistens der Initiator.
- (4) *Ziele und Pläne* werden vom Leiter gesetzt. Wenn er es für hilfreich findet, werden sie der Gruppe mitgeteilt.
- (5) Der Leiter *gibt zu verstehen*: "Ich weiß in dieser Sache mehr als ihr."
- (6) Die *Gemeindeversammlungen* sind gut strukturiert und unter der Kontrolle des Leiters.
- (7) *Autorität* findet sich nur beim Leiter. Der Leiter ist der Chef.
- (8) *Mitarbeit und Teilnahme* bei Versammlungen sind dem Leiter nicht erwünscht.
- (9) Der Leiter ist *hart*.
- (10) Er scheint außerhalb und *über der Gruppe* zu stehen.

## 2. Demokratischer Stil

- (1) *Entscheidungen* werden vom Leiter und der Gruppe getroffen.
- (2) *Aufgaben* werden in Übereinstimmung mit der Gruppe übernommen. Die Personen, die Aufgaben wahrnehmen, sind der Gruppe verantwortlich.
- (3) Einen wichtigen Teil des *Gesprächs* bestreitet der Leiter. Er ist auch oft der Initiator. Aber er versucht andere zur Teilnahme und zum Initiieren zu gewinnen.
- (4) Der Leiter ermutigt die Gruppe, *Ziele und Pläne* zu setzen. Er nimmt an dem Prozess aktiv teil.
- (5) Er *gibt zu verstehen*: "Ich weiß in dieser Sache etwas, was ihr nicht wissen könntet. Aber ihr wisst einiges, was ich nicht weiß. Wir müssen uns austauschen."
- (6) Der Leiter unterstützt *Gemeindeversammlungen*, die gut strukturiert sind, wenn das günstig ist. Flexibilität wird gespürt.
- (7) *Autorität* findet sich in der Gruppe. Der Leiter ist ein aktiver Teilnehmer der Gruppe. Er tritt als Bruder auf.
- (8) *Mitarbeit und Teilnahme* bei Versammlungen sind dem Leiter sehr wichtig.
- (9) Der Leiter ist *fest, wenn es nötig ist*. Sonst ist er entspannt.
- (10) Er scheint zur *Gruppe* zu gehören.

## 3. Laissez-faire-Stil

- (1) *Entscheidungen* werden von dem, der die Initiative ergreift, getroffen.
- (2) *Aufgaben* werden von dem, der Lust hat, übernommen. Die Personen, die Aufgaben wahrnehmen, fühlen sich nicht der Gruppe oder dem Leiter verantwortlich.

- (3) Im *Gespräch* hält sich der Leiter im Hintergrund. Er scheint es zu bevorzugen, wenn andere die Initiative ergreifen.
- (4) Dem Leiter liegt wenig an *Zielen und Plänen*. Sie sollen von selbst aus der Gruppe kommen.
- (5) Er *gibt zu verstehen*: "Etwas von euch wissen mehr über diese Sache als ich. Ich bin bereit zu helfen, wenn ich kann. Aber erwartet nicht mehr von ihr, als ich weiß."
- (6) Der Leiter vermeidet *Gemeindeversammlungen*, die gut strukturiert sind, damit sie nicht Freiheit und Kreativität hindern. Ein Gefühl der Lässigkeit herrscht vor.
- (7) *Autorität* hat jeder, der die Initiative ergreift. Der Leiter ist ein guter Kerl.
- (8) *Mitarbeit und Teilnahme* bei Versammlungen sind erlaubt. Der Leiter vermeidet es, jemanden zu "zwingen" mitzuwirken.
- (9) Der Leiter ist selten *fest*.
- (10) Er scheint außerhalb der *Gruppe* zu stehen. Er steht zu Verfügung, wenn er gebraucht wird. Er greift aber nicht ein.

## III. Bewertung der Führungsstile

### 1. Jeder Stil hat eine Berechtigung

Früher hat man dazu geneigt, einen der Führungsstile als den besten zu bezeichnen und die anderen abzuwerten. Tatsächlich aber können alle verschiedenen Führungsstile ihre Berechtigung haben. Ein effektiver Leiter verwendet den jeweils angemessenen Stil.

Der demokratische Stil ist der schwierigste, kann aber die besten Erfolge erzielen: Teilnahmslosigkeit wird reduziert, das Selbstwertgefühl des einzelnen steigt, eine größere Anzahl von Aktionen kann durchgeführt werden.



## 2. Faktoren, die zur Wahl eines Stils beitragen

Allerdings gibt es Faktoren, von denen die Wahl des jeweiligen Stils abhängt:

### a. Der Leiter selbst

- (1) Sein Wertesystem - Wie umfassend will er andere bei Entscheidungen mitarbeiten lassen?
- (2) Sein Vertrauen in Gruppenmitglieder - Hat er mehr Vertrauen zu sich selbst als zu möglichen Mitarbeitern? Ist er gewillt, ein "Risiko" einzugehen?
- (3) Seine Neigungen in Bezug auf Führung - Meint er, als Leiter sei er dem autoritären Stil verpflichtet? Bevorzugt er den demokratischen Stil, bei dem Mit- und Zusammenarbeit möglich ist?
- (4) Sein Bedürfnis nach Sicherheit - Will der Leiter vorhersagbare Resultate oder fühlt er sich immer noch wohl, auch wenn die Gruppe Entscheidungen trifft, die nicht abzusehen sind?

Faktoren, die den Leiter selbst betreffen, bestimmen neben anderen die Wahl des Führungsstils.

### b. Die Gruppenmitglieder

Auch jedes Gruppenmitglied unterliegt gewissen eigenen Persönlichkeitsmerkmalen und Erwartungen. So wünscht es sich den entsprechenden Führungsstil:

- (1) Die aggressive und etwas feindselige Person arbeitet besser unter einem autoritären Leiter.

- (2) Die aggressive, aber kooperative Person wünscht sich einen demokratischen oder einen laissez-faire Führungsstil.
- (3) Die unsichere Person braucht die feste Hand des autoritären Führers.
- (4) Der Individualist ist am produktivsten unter der laissez-faire Leitung.

Ähnliches gilt für Gruppen:

- (1) Für eine stabile Gruppe, die zusammenarbeiten kann, empfiehlt sich der demokratische Stil.
- (2) Für eine undisziplinierte und nicht ausgebildete Gruppe ist der autoritäre Stil zu empfehlen.
- (2) Eine wohlausgebildete Gruppe braucht den laissez-faire Stil.

Im allgemeinen kann der Leiter mehr Freiheit gewähren, wenn folgende Voraussetzungen gegeben sind:

- (1) Die Gruppenmitglieder haben ein hohes Bedürfnis nach Unabhängigkeit und Selbständigkeit.
- (2) Sie sind gern bereit, Verantwortung zu übernehmen.
- (3) Sie stören sich nicht daran, wenn nicht gleich jede Lösung vorgeschlagen ist.
- (4) Sie sind am Problem interessiert und halten es für wichtig.
- (5) Sie identifizieren sich mit den Zielen der Organisation.
- (6) Sie haben Wissen und Erfahrung, um mit einem Problem umzugehen.
- (7) Sie erwarten es, Entscheidungen mitzutreffen zu können.

### c. Die Situation

Auch situationsbedingte Faktoren beeinflussen die Wahl des Führungsstils:

- (1) Struktur und Geschichte der Gesamtorganisation - Werte und Traditionen der Gesamtorganisation beeinflussen auch die einzelnen Gruppen dieser Organisation.
- (2) Das Problem selbst - Haben die Mitglieder genügend Wissen? Ist das Problem so komplex, dass Spezialkenntnisse nötig sind und sich eine Ein-Mann-Lösung anbietet?
- (3) Der Zeitdruck - Je weniger Zeit zur Verfügung steht, um so weniger wird die Entscheidung ein demokratischer Prozeß sein (vgl. ein Haus muss gelöscht werden).  
Verschiedene Faktoren erfordern also verschiedene Führungsstile (z.B. Jungfreundegruppe oder Chor mehr autoritär, Jugendgruppe demokratisch, manchmal laissez-faire, Gemeindeausschuss demokratisch, und auch das gilt wiederum nicht generell und für alle Fälle).

### 3. Ziel bei der Wahl von Führungsstilen

Ziel wird es allerdings sein:

- (a) die Motivation der Mitarbeiter zu stärken,
- (b) die Qualität aller Entscheidungen zu verbessern,
- (c) Zusammenarbeit und Harmonie zu entwickeln,
- (d) die Bereitschaft, Veränderungen anzunehmen, zu vergrößern.  
Mit anderen Worten: Wir versuchen allmählich einen demokratischen Führungsstil anzuwenden, wo das immer möglich ist.

### 4. Falscher Gebrauch von Führungsstilen

#### a. Demokratischer Stil

Der Leiter läßt die Gruppe aus seiner Hand geraten. Aber: Der Leiter ist nicht Fußabstreifer der Gruppe. Er ist genauso aktiv wie der

autoritäre Führer, aber er bringt seinen Beitrag anders als der autoritäre Leiter: Er hält seine Gruppe auf der Bahn und verhindert, dass sie sich in Nebenproblemen verliert.

#### b. Autoritärer Stil

Der Leiter übernimmt alles Denken, Planen und Anweisen und vergisst etwas sehr Wichtiges: Motivation. Aber: Motivation ist nötig. Wenn sie nicht durch Teilnahme am Denken und Planen kommt, muss sie anderswie erreicht werden, z.B. durch interessante Aufträge.

#### c. Laissez-faire Stil

Der Leiter entdeckt, dass eines der größten Probleme die fehlende Zielorientierung der Gruppe ist. Aber: Laissez-faire Stil ist immer noch ein Führungsstil. Der Leiter muss auf Zielorientierung achten und Überlappungen in Diensten und Aufgaben verhindern.

### 5. Führungsstil und Kommunikation

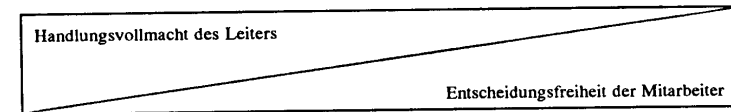
Bei dem demokratischen Stil verläuft die Kommunikation in zwei Richtungen. Der Leiter ist leicht verfügbar. Er trifft sich häufiger zu regulären und ungezwungenen Besprechungen.

Die autokratische Kommunikation verläuft einfach und ist auf den Leiter ausgerichtet. Der Leiter bespricht sich persönlich mit den einzelnen. Sie sind ihm gegenüber auch verpflichtet, Bericht zu erstatten. Kommunikation zwischen den Gruppenmitgliedern läuft über den Leiter.

Bei dem Laissez-faire-Stil gibt es nur wenig Kommunikation. Jeder arbeitet fast nur für sich.

### 6. Zusammenfassung

- Wünscht man Gehorsam: autoritärer Stil.
- Wünscht man Initiative: Laissez-faire-Stil.
- Wünscht man Zusammenarbeit: demokratischer Stil.
- Demokratischer Stil: Verantwortung wird geteilt.
- Autoritärer Stil: Verantwortung wird vorenthalten.
- Laissez-faire-Stil: Verantwortung wird abgegeben oder übertragen.



Der Leiter fällt Entscheidungen und gibt sie bekannt	Der Leiter "verkauft" seine Entscheidungen	Der Leiter stellt seine Ideen vor & ist offen für Fragen, dann trifft er Entscheidungen	Der Leiter präsentiert seine vorläufigen Entscheidungen und ist offen für Veränderungen	Der Leiter stellt das Problem vor, erhält Vorschläge, trifft Entscheidungen	Der Leiter legt die Grenzen fest und bittet seine Mitarbeiter Entscheidungen zu treffen	Der Leiter erlaubt seinen Mitarbeitern sich innerhalb vorgegebener Grenzen zu bewegen
------------------------------------------------------	--------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------

## Wechselwirkungen bei unterschiedlichen Führungsstilen

### Übung 1:

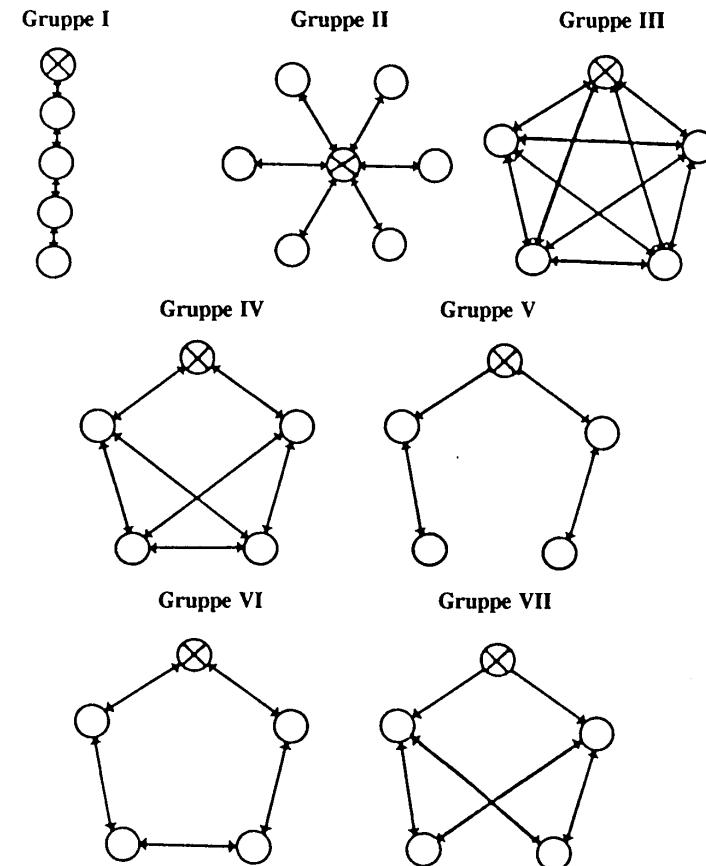
- 1.) Die ersten drei der folgenden Abbildungen werden als Modelle für ein Gruppengespräch genommen.
- 2.) Es finden drei Gespräche von je ca. 10 Minuten Dauer statt. Bei jedem Gespräch wird ein neuer Leiter gewählt.
- 3.) Themen: Wie können wir unsere Mission als Gemeinde aktivieren? Wie gehen wir mit Widerstand gegen den Gottesdienstteil "Lebendige Gemeinde" um? Wie verhalten wir uns, wenn kleine Gruppen der Gemeinde ihren Willen der Gesamtgemeinde aufdrängen wollen?
- 4.) Auswertung:
  - Wie hat sich der Leiter gefühlt?
  - Wie haben sich die Teilnehmer gefühlt?
  - Kam die Gruppe zu einer Übereinstimmung?
  - Wie war die Zusammenarbeit und die Beteiligung der einzelnen Gruppenmitglieder?
  - Welche Modelle sind ineffektiv für die Kommunikation?

### Informationen:

- Gruppe 1: Leute, die in größerem Abstand vom Leiter sind, werden isoliert.
- Gruppe 2: Zerstörerisch. Die Bedürfnisse der Gesamtgemeinde können ignoriert werden.
- Gruppe 3: Diese Gruppe kann sehr effektiv sein.
- Gruppen 4-6: Informationsfluss oft nur einseitig, Leiter evt. isoliert.

## Muster eines Informationsaustauschs

Jeder Kreis stellt einen Teilnehmer dar: jedes X ist ein Leiter. Mitarbeiter kommunizieren nur mit den Personen, deren Pfeile ihren eigenen Kreis berühren.



**Übung 2:**

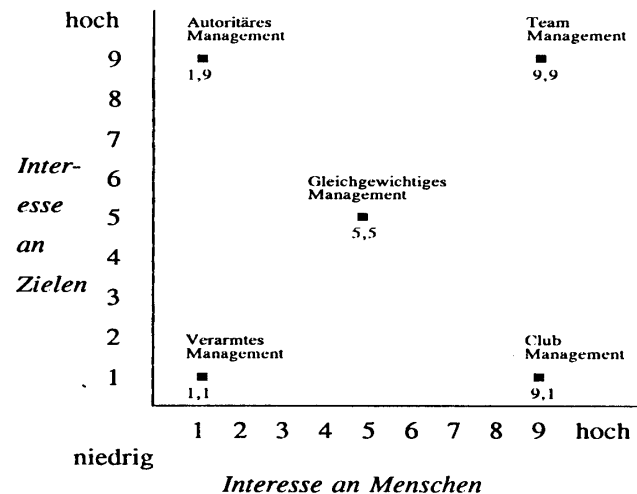
Gespräch und Austausch über folgende Fragen:

- (1) Welcher Führungsstil dürfte bei unseren Ausschüssen vorliegen?
- (2) Wie steht es mit der Sabbatschule und der Kindersabbat-schule?
- (3) Welchen Stil bevorzugen die Verantwortlichen bei einer Gemeinde-Evangelisation?

Jemand, der einen guten Führungsstil pflegt, beachtet beides:

- (1) Er interessiert sich für die Menschen, mit denen er zu tun hat.
- (2) Er kümmert sich um die Wirkung, Leistung, das Erreichen der Ziele.

Das kann graphisch folgendermaßen dargestellt werden:

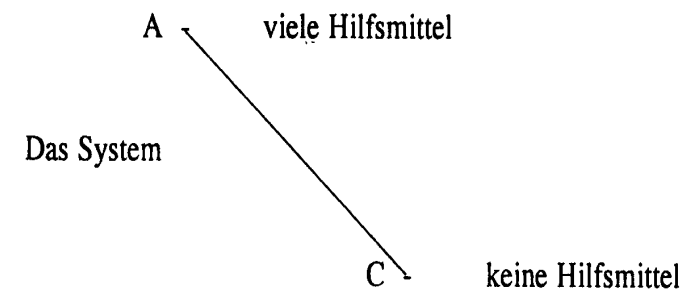
**FÜHRUNG IN DER GEMEINDE II****Einleitung**

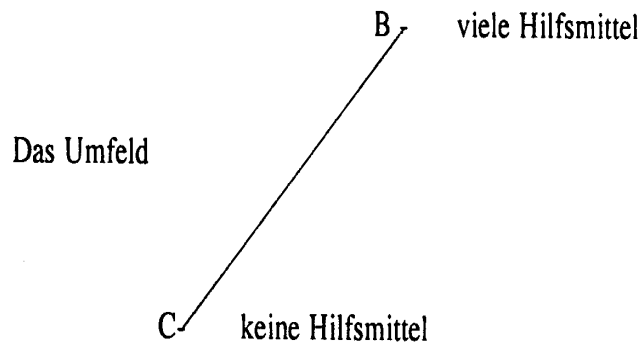
Eine andere Art, Führung und Führungsstile plastisch zu machen ist das sogenannte Systemmodell. Einzelpersonen und Institutionen müssen mit anderen Systemen in Verbindung treten, um zu überleben und zu wachsen. Dabei geht es um die Frage: Welche Hilfsmittel habe ich selbst oder meine Institution, welche hat die Umwelt? Die Beantwortung dieser Frage bestimmt meinen Führungsstil.

**I. Das Systemmodell**

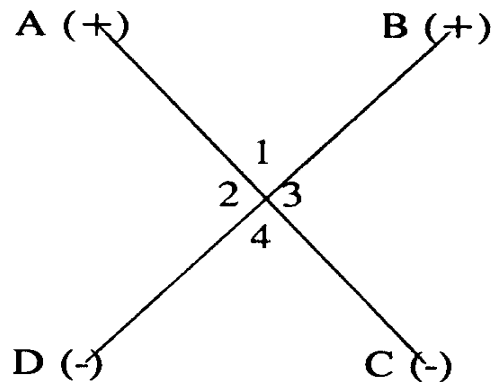
Es besteht also aus den Komponenten:

- (1) Eigene Person, eigene Institution (=System) plus Umfeld
- (2) Eigene Hilfsmittel und Hilfsmittel des Umfeldes.





Insgesamt ergibt sich dieses Bild:



Bei dem Ausschnitt 1 haben sowohl das System als auch das Umfeld ausreichende Hilfsmittel. Es kann also eine gute Zusammen-

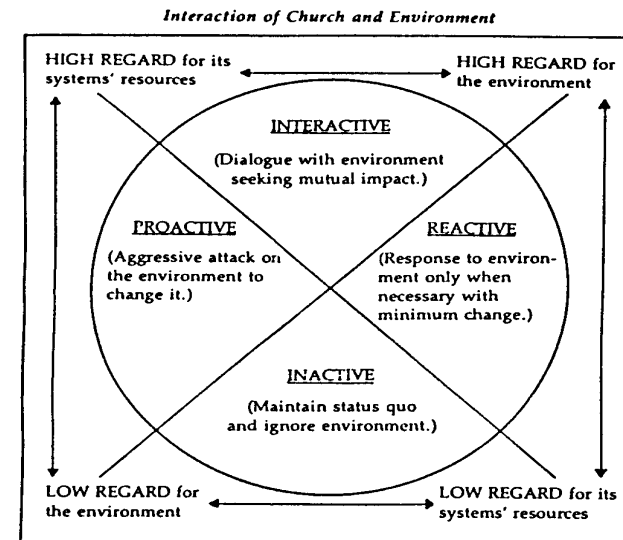
arbeit entstehen. System und Umfeld profitieren voneinander. Wir nennen diesen Stil oder diese Strategie "interaktiv".

Bei dem Ausschnitt 2 hat das System Hilfsmittel, das Umfeld aber nicht. Deshalb wird das System das Umfeld zu gestalten, zu verändern und zu bewegen suchen. Diese Strategie nennen wir proaktiv.

Im Feld 3 hat das Umfeld wichtige Hilfsmittel, das System aber nicht. Das System wird deshalb eher vom Umfeld gestaltet werden als umgekehrt. Es reagiert nur. Diesen Stil nennen wir "reaktiv".

Im Bereich 4 haben weder das System noch das Umfeld Hilfsquellen, um ein Problem zu lösen. System und Umfeld scheinen unfähig zu sein, ein Problem anzupacken. Das Verhaltensmuster ist daher "inaktiv". Man tut nichts zur Problemlösung, sondern zankt sich höchstens herum.

Noch einmal das Systemmodell im Überblick:



## II. Die vier Stile

### 1. Interaktiv

Wenn beide Parteien Hilfsquellen haben, die von der jeweils anderen Seite als hilfreich erachtet werden, kann es zur fruchtbaren Zusammenarbeit kommen. Dabei entsteht durch die Zusammenarbeit allmählich Vertrauen. Der Prozess beginnt langsam. Die Zusammenarbeit verbessert sich immer mehr.

Zum interaktiven Stil gehören gewisse Verhaltensarten zwischen den Partnern:

- (1) Mitteilen von Informationen, ohne kontrollieren zu wollen
- (2) Suchen von Informationen in der Absicht, die andere Seite zu verstehen und Einsichten anzunehmen
- (3) Entwickeln von Alternativen statt einem vorherbestimmten Kurs folgen zu müssen

Interaktiv hört sich ungefähr so an: "Ich habe einige Informationen und etliche Erfahrung, du auch. Wir wollen das zusammenbringen, um einen Plan zu entwickeln, der die beste Chance hat, wirksam zu sein."

### 2. Proaktiv

Bei der proaktiven Strategie geht es im wesentlichen darum, das Verhalten des anderen zu verändern. Diese Ansicht beruht auf der Annahme, dass das System die Macht, das Recht und die Hilfsmittel hat, Kontrolle auszuüben und Handeln zu initiieren.

Zum proaktiven Stil gehören:

- (1) Ein autoritäres Verhalten, denn man meint ja man habe recht, und der andere habe nichts zu bieten

- (2) Überzeugen- und Erzwingen-Wollen sowie das Androhen von Sanktionen
- (3) Gönnerhaftigkeit und Geringschätzung des Partners

### 3. Reaktiv

Weil sich das System schwach und unfähig hält, versucht es, sich der Umgebung anzupassen. Zu einem gewissen Grad läßt es sich vom Umfeld umgestalten und führen.

Zum reaktiven Stil gehören:

- (1) Anpassung
- (2) Nachgiebigkeit

Reaktiv hört sich ungefähr so an: "Ich habe wenig Erfahrung, aber du hast viel anzubieten. Ich lasse mich von deinen Ansichten leiten."

### 4. Inaktiv

Da beide Seiten nichts oder nur wenig zu bieten haben, entsteht kein therapeutischer Prozess. Man bewältigt keine Probleme.

Zur inaktiven Strategie gehören:

- (1) Rückzug/Flucht
- (2) Angriff/Kampf. Durch Herumnörgeln über Themen, die nicht zur Debatte stehen, kann man es vermeiden, sich zu engagieren.

## III. Wahl des geeigneten Stils

Alle vier Strategien haben unter gewissen Voraussetzungen ihre Berechtigung. Die Wahl des Stils beruht auf den Vermutungen und Annahmen, die wir uns über das System und das Umfeld bilden. Wenn

die Annahmen richtig sind, dann hat auch die jeweilige Strategie eine gute Chance, erfolgreich zu sein.

### **1. Proaktiv**

Der proaktive Stil ist angebracht,

- wenn das System Hilfsmittel hat, das Umfeld nicht;
- wenn Zeitdruck herrscht oder eine Krisensituation vorliegt;
- wenn das Umfeld sich nicht gegen das System wehrt und nicht feindlich gesinnt ist;
- wenn das Problem nicht zu komplex ist;
- wenn die Motivation des Umfeldes nicht sehr wichtig ist;
- wenn es um eine Situation geht, in der es nur gewinnen oder verlieren gibt.

### **2. Reaktiv**

Der reaktive Stil ist angebracht,

- wenn das Gegenteil vorliegt von der proaktiven Situation;
- wenn also Hilfsquellen fehlen und Anpassung günstiger ist (Das gilt nicht für Glaubensentscheidungen!);
- wenn Krisensituationen vorliegen und das Umfeld hat Hilfsmittel;
- wenn das Problem nicht zu komplex ist;
- wenn die Motivation des Systems nicht wichtig ist.

### **3. Interaktiv**

Der interaktive Stil ist angebracht,

- wenn beide Parteien zur Lösung des Problems beitragen können;
- wenn das Problem sehr komplex ist;
- wenn Widerstand überwunden werden soll;
- wenn Veränderung gebracht werden soll;



- wenn Mitarbeit und Motivation von allen Seiten nötig.
- Der interaktive Stil mag mehr Zeit benötigen, dafür sind die Entscheidungen meist effektiver.

#### 4. Inaktiv

Der inaktive Stil ist angebracht,

- wenn es angemessen ist, sich aus einer Sache zurückzuziehen;
- wenn wenig oder keine Information vorliegt, auf Grund der man zu einer Entscheidung kommen könnte;
- wenn kein Zeitdruck und kein Druck irgendeiner Institution vorliegt;
- wenn kein Interesse und keine Motivation vorhanden ist, sich mit dem Problem auseinanderzusetzen;
- wenn im Augenblick eine emotional gespannte Atmosphäre vorherrscht.

Zum inaktiven Stil gehört auch der Kampf. Er mag im Fall eines Bestechungsversuches oder eines unmoralischen Verlangens gerechtfertigt sein.

Häufig nimmt man an: Wenn das Umfeld mehr Potential, mehr Wissen hätte, agierte und reagierte es anders. Das Problem besteht aber oft nicht im Wissen, sondern im Handeln.

Größere Motivation zum Handeln wird erreicht, wenn der andere überzeugt davon ist

- dass die Handlung zum eigenen Wohl beiträgt,
- dass die Handlung mit den eigenen Wertmaßstäben übereinstimmt,
- dass die Fähigkeiten für die Handlung vorhanden oder erwerbbar sind.

Der Partner muss den Eindruck haben, dass er im Entscheidungsprozess Einfluss hat und mit seinen Beiträgen benötigt

wird. Das Optimum ist, wenn jeder der Partner sich als Geber und Empfänger verstehen kann und wenn Zusammenarbeit möglich ist (interaktiv).

#### IV. Übungen

- (1) Situation: Eine neue Kapelle wird erbaut. Es gab in der Gemeinde über das eine und andere schon gewisse Meinungsverschiedenheiten. Jetzt hat der Älteste über ein modernes Heizsystem gehört, das effektiver und umweltfreundlicher sein soll, wohl aber etwas mehr kostet als das bestellte. Die Entscheidung, ob eine Vertragsänderung in Frage kommt, muss sehr schnell vor sich gehen.

Es gibt vier Möglichkeiten zu entscheiden. Notiere den jeweiligen Stil!

- Der Älteste entscheidet schnell selbst.
- Um kein Risiko einzugehen und keine erneute Diskussion zu provozieren, lässt der Älteste einfach alles beim Alten.
- Einberufung einer Gemeindestunde in Absprache mit dem Prediger. Jeder kann an der Entscheidung mitarbeiten.
- Die Information wird an die Gemeinde weitergegeben. Die Geschwister können tun, wozu sie Lust haben.

- (2) Situation: Eine zweite Eingabe von Geschwistern zum Thema Gemeinschaftskelch/Einzelkelch beim Abendmahls liegt dem Ausschuss vor.

Wieder gibt es vier Möglichkeiten. Wie reagiert man beim jeweiligen Stil?

- Proaktiv
- Reaktiv
- Inaktiv

(d) Interaktiv

## ENTSCHEIDUNGEN TREFFEN

### Einleitung

Die Mitarbeit der Geschwister in der Gemeinde hängt sehr stark davon ab, wer Entscheidungen trifft, wie sie getroffen werden und was das für Entscheidungen sind. Entscheidungen treffen zu können, meint eine gewisse Macht zu haben. Man kann die Richtung mitbestimmen, in die sich eine Gemeinde entwickelt. Das Treffen von Entscheidungen gehört zum Kontrollzentrum der Gemeinde. Wenn die Gemeinde oder Geschwister sich wenig am Gemeindeleben und an Gemeindeaktivitäten beteiligen, liegt das oft daran, dass sie an Entscheidungen nicht mitarbeiten können. Leute, die keine Entscheidungen mittragen, fragen häufig danach, wer die Entscheidung getroffen hat und wie die Entscheidung getroffen wurde. Häufig bringen sie damit indirekt zum Ausdruck: Warum war ich nicht dabei? Ein demokratischer Führungsstil trägt zu mehr Mitarbeit und zu einer besseren Ausführung der Entscheidungen bei.

### I. Wer Entscheidungen trifft

Wer trifft tatsächlich die Entscheidungen? Es gibt sieben Gruppen, die in der Gemeinde Entscheidungen treffen können:

- (1) *Der offizielle Leiter.* Das kann der Prediger sein oder der Älteste.
- (2) *Ein inoffizieller Leiter.* Er hat Macht gewonnen durch seine finanzielle oder soziale Position, seinen Sachverstand und sein Fachwissen oder seine manipulativen Fähigkeiten. Andere mögen ihn fürchten.
- (3) *Eine Clique.* Die Clique kann aus dem offiziellen Leiter und einigen seiner Freunde, aber auch aus jeder anderen

- Gruppierung bestehen. Entscheidungen werden schon getroffen, bevor Ausschüsse tagen.
- (4) *Die gesamte Gruppe.* Das können die Mitglieder eines Ausschusses sein oder die Gesamtgemeinde.
  - (5) *Außenseiter.* Ohne es zu merken kann ein Ausschuss eine Entscheidung treffen, die durch äußere Faktoren schon festgelegt ist. Solche Faktoren können sein: die Gemeinschaft (Denomination), Leute in der Verwaltung, eine Verordnung der politischen Gemeinde, Finanzen.
  - (6) *Die Tradition.* Es kann so starke Traditionen geben, dass Veränderungen unmöglich werden. Mit der Frage "Haben wir es schon einmal so gehandhabt?" und ihrer Verneinung ist schon alles entschieden.
  - (7) *Keiner.* Die Entscheidung ist, nicht zu entscheiden. Aber auch das hat Konsequenzen.

Man muss sich klar werden, wer in Wirklichkeit die Entscheidungen trifft. Ist das die richtige Gruppe? Erst dann kann man effektivere Wege beschreiten. Die nächste Frage lautet: Wie werden Entscheidungen getroffen?

## II. Wie Entscheidungen getroffen werden

Es ist nicht nur wichtig, wer die Entscheidungen trifft, auch das Wie ist entscheidend. Entscheidungen werden auf verschiedene Arten getroffen.

### 1. Entscheidung durch keine Entscheidung

Hierbei geht es um die Weigerung, eine Entscheidung zu treffen.

### a. Der Plumps



*Beschreibung:* Keiner hört zu, reagiert oder stellt Fragen zu einem Vorschlag. Gruppenmitglieder ignorieren die Vorschläge anderer, weil jeder seinen eigenen Vorschlag zu machen hat. Manchmal wird dann einfach der letzte Vorschlag angenommen, weil die Gruppe keine Zeit mehr hat. Wenn die Entscheidung dann ausgeführt werden soll, geschieht oft nichts (Plumps).

*Wann angemessen?* Die Methode ist unbrauchbar. Zuhören wird ausgeschaltet, der Redende fühlt sich zurückgestoßen. Die Methode ist nur verwendbar im Sinne eines Brainstorming - viele Ideen werden ohne Bewertung schnell zusammengetragen. Dann muss allerdings jeder Vorschlag sorgfältig untersucht werden, um zu einer guten Entscheidung zu kommen.

*Mögliche Folgen:* Frustration der Gruppenmitglieder, unregelmäßige Teilnahme an Sitzungen und Rückzug.

## b. Die verlorene Frage



Bei der verlorenen Frage gerät man auf Nebengeleise.

*Beschreibung:* Die Gruppe kommt während der Diskussion vom Ziel ab und beschäftigt sich mit einem Nebenproblem nach dem anderen, bis sie sich darin verloren hat und das Hauptproblem außer Acht lässt. Das kann auch beabsichtigt und von jemandem provoziert sein, um die Entscheidung und Handlung zu blockieren.

*Wann angemessen?* Diese Methode kann nicht empfohlen werden, wird aber häufig verwendet.

*Mögliche Folgen:* Eine unfruchtbare Zusammenkunft, in der viel Zeit vergeudet und keine Entscheidung getroffen wurde.

### c. Die schreckliche Frage



Die schreckliche Frage wird überhaupt nicht gestellt.

*Beschreibung:* Die Gruppe weicht dem Problem aus, weil starke Emotionen damit verbunden sind oder/und weil es sich um eine Krise handelt. Man versucht zu definieren; man erklärt, es liege eigentlich gar nichts vor; man besteht darauf, sieben andere Probleme seien erst zu klären usw.

*Wann angemessen?* Eigentlich nie. Es ist der Versuch, den Kopf in den Sand zu stecken, um nichts mehr wahrzunehmen.

*Mögliche Folgen:* Die Organisation kann nicht mehr funktionieren.

### d Zusammenfassung

Keine Entscheidung zu treffen kann richtig sein, wenn das Problem nicht klar genug ist, wenn zu wenige Informationen vorliegen, wenn der Zeitpunkt falsch ist, wenn die Gruppe nicht die Kompetenz hat zu entscheiden. Aber man muss sich über diesen Sachverhalt im

klaren sein und darf nicht nur ausweichen, weil das Problem unangenehm ist.

## 2. Entscheidungen durch Minderheiten

Unter Minderheiten werden Einzelpersonen oder kleine Gruppen verstanden.

### a. Der Boss



Der Chef entscheidet allein auf Grund seiner Autorität.

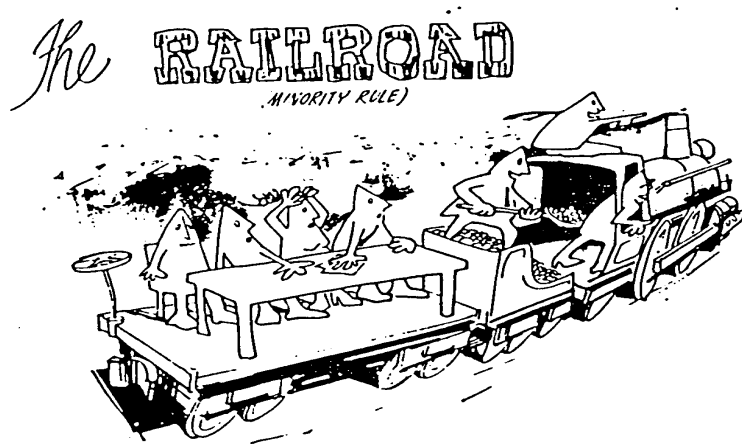
*Beschreibung:* Der Prediger, der Ausschussvorsitzende, ein Gruppenmitglied oder eine kleine Untergruppe treffen eine Entscheidung für die ganze Gruppe.

*Wann angemessen?* Wenn es Spielregel der Gruppe ist, dass der Vorsitzende solche Vollmacht hat, wenn eine Krisensituation vorliegt, wenn es um unwesentliche und kleine Entscheidungen geht, mag ein solches Vorgehen angemessen sein.

*Mögliche Folgen:* Eine Entscheidung kann schnell und einfach getroffen werden. Die Gruppe steht aber oft nicht voll dahinter, und es

macht sich eventuell Widerstand bemerkbar. Die Mitarbeit ist nicht optimal. Die Kreativität der Gruppe wird nicht genutzt.

## b. Die Eisenbahn



Bei der so genannten Eisenbahn geht es um eine Entscheidung einer Minderheit durch Manipulation.

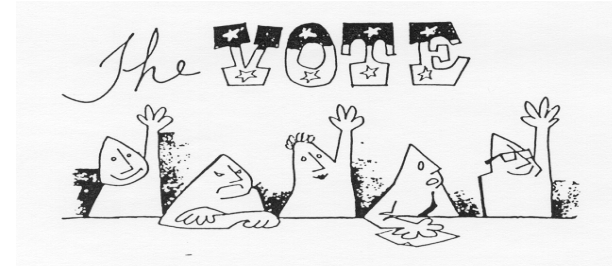
*Beschreibung:* Es ist eine der ältesten und am häufigsten gebrauchten Methoden die Entscheidungsfindung zu kontrollieren. Eine Person oder mehrere einzelne Personen überfahren die Gruppe, so dass die Gruppe zu Entscheidungen und Handlungen gedrängt wird, die gar nicht dem Willen der Mehrheit entsprechen. "Ich denke, jeder von uns sollte jetzt zum Ausdruck bringen, wie er über diese Sache denkt, und meine Meinung ist...." Schon sitzt die Gruppe auf einem Zug, der ihr gar nicht recht ist und der vielleicht gar nichts bringt. Manipulatives Verhalten kommt auch leicht bei Wahlen vor.

*Wann angemessen?* Nie.

*Mögliche Folgen:* Widerstand und Feindseligkeit.

## 3. Entscheidungen durch Mehrheiten

### a. Die Abstimmung



In diesem Fall reagiert das Gesetz der Mehrheit.

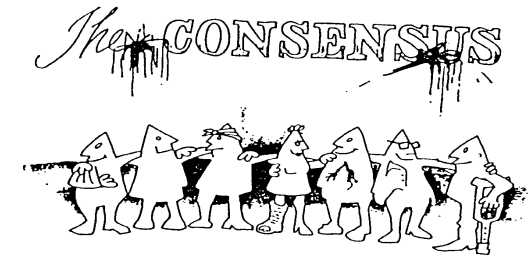
*Beschreibung:* Die gebräuchlichste Methode der Gruppenentscheidung ist die Abstimmung, um die Mehrheit festzustellen. Wegen der demokratischen Regierungsformen unserer Zeit ist diese Methode vorherrschend. Es ist die einfachste Art die Entscheidung der Mehrheit der Gruppenmitglieder zu ermitteln.

*Wann angemessen?* Diese Methode ist allen Minderheitsentscheidungen klar überlegen. Sie ist vor allem angebracht bei großen Gruppen, wenn genügend Zeit zur Aussprache gegeben war. Sie ist auch hilfreich, wenn innerhalb einer gewissen Zeitspanne eine Entscheidung fallen muss.

*Mögliche Folgen:* Interessanterweise ist die Ausführung einer Entscheidung, die nach dieser Art getroffen wurde, trotzdem oft nicht effektiv. Man steht nicht voll dahinter. Man stimmt zwar ab, will aber mit der Sache nichts weiter zu tun haben. Die Minderheit ist unglücklich und beleidigt. Es entsteht ein Gewinnen-Verlieren-Klima. Die Verlierer können sich zusammenschließen und gegen statt für die Mehrheitsentscheidung arbeiten. Sie werden unter Umständen

versuchen, die nächste Abstimmung zu gewinnen. Die volle Kreativität aller Mitglieder wird nicht erreicht.

## b. Die Übereinstimmung



Dieses Modell bevorzugt Entscheidungen durch Übereinstimmung gegenüber Mehrheitsbeschlüssen.

*Beschreibung:* Entscheidungen durch Übereinstimmung führen nicht immer zu hundertprozentiger Einmütigkeit und zu Begeisterung aller Gruppenmitglieder. Die Entscheidung wird nach Mühen und Schmerzen erreicht. Übereinstimmung ist aber die Übereinkunft, dass die Anliegen zur Genüge diskutiert und erforscht wurden und die Gruppe die bestmögliche Lösung gefunden hat, die von allen Gruppenmitgliedern unterstützt wird. Jeder hat in einer offenen Verhandlung Beiträge gemacht, die ernst genommen wurden, und jeder hat irgendwie zur endgültigen Entscheidung beigetragen. Deshalb unterstützt auch jeder das Ergebnis.

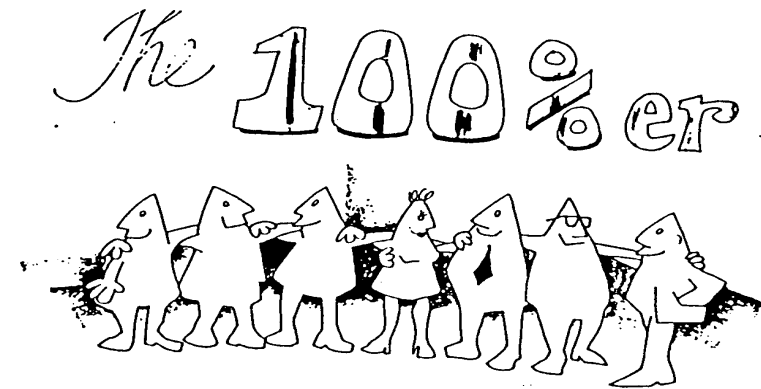
*Wann angemessen?* Diese Methode ist sehr zeitraubend, manchmal auch schwierig oder unmöglich durchzuführen. Bei begrenzter Zeit kann sie nicht angewandt werden. Sie erfordert, dass jedes Gruppenmitglied den Prozess mitmacht und durchsteht. Gute Kommunikation in alle Richtungen ist nötig. Man muss recht mit den zwischenmenschlichen Beziehungen umgehen und mit Konflikt fertig werden können. Sie eignet sich für kleine Gruppen und für bestimmte



Themen, z.B. das Festlegen von Zielen, Aktionsprogrammen, die Verfahrensweisen der Gruppe selbst.

*Mögliche Folgen:* Diese Methode sichert Teilnahme und Mitarbeit. Die Entscheidung wird als eine realistische Lösungsmöglichkeit betrachtet. Die Ausführung der Entscheidung funktioniert gut.

### c. Die Hundertprozentler



Bei dieser Form wird hundertprozentig einmütige Zustimmung erstrebt.

*Beschreibung:* Vollkommene Übereinkunft in Gruppenentscheidungen kommt nicht häufig vor. Eine hundertprozentige Übereinkunft ist eine schmerzlose, freudige Entscheidung. Wenn man jedoch als Ideal die hundertprozentige Übereinstimmung hochhält, dann verhindert man Verschiedenheit, Herausforderung, Toleranz und Teilnahme.

*Wann angemessen?* Wenn wirklich alle Gruppenmitglieder ohne Vorbehalt zustimmen können. Die vollkommene Übereinstimmung soll nicht gefordert werden. Hundertprozentige Zustimmung kann

entweder durch Abstimmung (3.a.) oder durch den Prozess der Übereinstimmung (3.b.) erreicht werden.

*Mögliche Folgen:* Wenn alle ehrlichen Herzens zustimmen, dann ist auch Unterstützung und Mitarbeit in der Ausführung der Entscheidung von allen Gruppenmitgliedern gefordert.

### Schluss

Unter den verschiedenen Möglichkeiten, Entscheidungen zu treffen, müssen wir die besten wählen. Manche kommen gar nicht in Frage. Andere sind in gewissen Situationen angebracht. Sie hängen ab von den Aufgaben, der Zeit, der Gruppengröße usw. Der Prozess zu Entscheidungen zu kommen beeinflusst stark die Begeisterung und Mitarbeit der Geschwister. Ein Stil, der möglichst viele oder alle beteiligt, ist Alleingängen auf alle Fälle vorzuziehen und entspricht auch eher dem biblischen Modell.

### Nachtrag zu Entscheidung durch Übereinstimmung

Der Prozess, um zur Übereinstimmung zu gelangen, kann folgendermaßen aussehen:

- (1) Der Ausschussvorsitzende definiert klar den Zweck des Treffens und die Probleme.
- (2) Vorschläge zur Problemlösung werden gesammelt und diskutiert, bis jedes Mitglied jeden Vorschlag verstanden hat.
- (3) Widerspruch gegen einen Vorschlag ist nur erlaubt, wenn ein alternativer Vorschlag gemacht wird.
- (4) Durch eine gelegentlich Meinungserkundung wird festgestellt, wie nahe man zu einer Übereinstimmung gekommen ist. Keiner legt sich dabei endgültig fest. Die populärsten Vorschläge werden weiterdiskutiert.
- (5) Diejenigen, die sich diesen Vorschlägen widersetzen, werden gebeten, die Gründe für ihren Widerstand sowie Modifikationsvorschläge, die ihnen entgegenkommen könnten, zu nennen.
- (6) Das Gespräch wird fortgesetzt; Vorschläge werden weiter modifiziert, um sie für möglichst alle annehmbar zu machen.
- (7) Durch eine weitere Meinungserkundung wird die Zahl der Vorschläge verringert.
- (8) Modifizieren und Erkunden der Meinungen werden fortgesetzt, bis eine Vorgehensweise für praktisch alle akzeptabel ist.
- (9) Nur solche Vorgehensweisen werden zugelassen, für die fast einmütige Übereinstimmung gegeben ist.
- (10) Wenn zwei Vorschläge zur Problemlösung sich entgegenstehen, arbeitet man darauf hin, einen zu wählen, der dann vorläufig ausprobiert wird.

## AUSSCHUSSARBEIT

**I. Vorbereitung der Ausschusssitzung****1. Sammeln der Agendapunkte**

Das Sammeln von Agendapunkten beginnt schon nach der letzten Ausschusssitzung und zieht sich hin bis zur nächsten Sitzung. Anfallende Agendapunkte können beispielsweise in einem für Ausschusssitzungen bestimmten Hängeordner auf einer jeweils zu ergänzenden Agendaliste gesammelt werden. In diesen Hängeordner kann auch für die Sitzungen bestimmtes Material hineingegeben werden.

**2. Vorbesprechung der für die Sitzung anstehenden Agendapunkte**

Die Besprechungen erfolgen zwischen Prediger, Mitarbeiter des Predigers und Ältesten. Besprechungen sind notwendig, um eine gute Koordination und vor allem eine gute Kooperation des Führungsstabes zu gewährleisten. Dadurch können Spannungen im Leitungsteam vermieden werden.

**3. Erstellung der Agenda**

Die Agenda kann vom Prediger, seinem Mitarbeiter oder dem Ältesten erstellt werden. Es empfiehlt sich, eine gleichbleibende Struktur der Agenda zu verwenden, z.B.

- a. Andacht und Gebetsgemeinschaft
- b. Protokoll
- c. Mission und Evangelisation

- Unterpunkte
- d. Diakonie und Seelsorge
  - Unterpunkte
- e. Abteilungen und Arbeitskreise der Gemeinde
  - Unterpunkte
- f. Administration und Organisation
  - Unterpunkte

**4. Vorbereitung von Agendapunkten**

Zu manchen Agendapunkten sind Vorbereitungen nötig. Es müssen beispielsweise vor der Sitzung Informationen eingeholt, irgendwelche Arbeiten erledigt werden, Besuche absolviert oder Gespräche geführt werden.

**5. Überlegungen zur methodischen Durchführung der Ausschusssitzung**

Der Vorsitzende kann nicht einfach nur in die Sitzung hineinstolpern. Außer der generellen Vorbereitung muss er sich darüber Gedanken machen, wie er die Sitzung strukturieren und leiten will. Welche Agendapunkte sind vordringlich und müssen unbedingt behandelt werden? Wie sieht dazu der zeitliche Rahmen aus? Will er selbst die Prioritäten festlegen oder die Gruppe entscheiden lassen, was wie lange besprochen werden soll? Will er den Ausschuss in Arbeitsgruppen aufteilen oder mit dem Plenum arbeiten? Will er die Technik der Kurzmoderation verwenden? Nach welchen Prinzipien will er nötige Nachwahlen durchführen lassen?

## 6. Die Frage nach dem Vorsitz

Es muss geklärt sein, wer den Vorsitz übernimmt. Der Vorsitz kann fest vergeben sein - an den Prediger oder den Ältesten. Er kann auch rotieren. Im Gemeindeausschuss hat in der Regel der Prediger den Vorsitz.

## 7. Ausgabe der Agenda

Die Agenda wird wenigstens eine Woche vor dem Sitzungstermin allen Ausschussmitgliedern zur Verfügung gestellt. Diese sollen sich vorbereiten und zusätzliche Agendapunkte mitbringen können.

## II. Durchführung der Ausschusssitzung

### 1. Elemente einer Ausschusssitzung

Folgende Elemente können bei einer Ausschusssitzung vorhanden sein:

- (1) Aufwärmen (Begrüßung, persönliche Erlebnisse)
- (2) Andacht (ein fortlaufendes Studium kann hilfreich sein)
- (3) Austausch von Informationen (persönliche Anliegen, Gemeindegewachstum, Anliegen der Gebetsliste, Bericht des Predigers über seine Arbeit)
- (4) Gebetsgemeinschaft
- (5) Besprechung des Protokolls und Abstimmung
- (6) Bearbeitung der Agenda
- (7) Aufgabenverteilung
- (8) Terminvereinbarung
- (9) Abschließendes Gebet

## 2. Anforderungen an den Vorsitzenden

- (1) Vertrautheit mit Prinzipien der Führung
- (2) Geistliche Persönlichkeit
- (3) Ein gutes Klima schaffen können
- (4) Klare und doch flexible Führung
- (5) Sensibilität für aufkommende Schwierigkeiten und angemessene Reaktion darauf (z.B. Punkt von der Tagesordnung nehmen, Überweisung des Anliegens an einen Arbeitskreis, Punkt gegen Widerstand durchfechten, sich darüber im Klaren sein, dass man eine Schlacht gewinnen und einen Krieg verlieren kann)
- (6) Die Möglichkeiten, Entscheidungen herbeizuführen, kennen und angemessen verwenden können
- (7) Fairness (nicht nur den eigenen Standpunkt durchzubringen versuchen)
- (8) Den Kommunikationsprozess steuern können (z.B. Schüchterne fördern und fordern, bei persönlichen Attacken eingreifen)

## 3. Die Bearbeitung der Agenda

- (1) Zusätzliche Agendapunkte der Ausschussmitglieder sammeln
- (2) Einen zeitlichen Rahmen für die Bearbeitung der Agenda und evtl. für jeden einzelnen Agendapunkt festlegen
- (3) Prioritäten setzen und bereit sein, Agendapunkte zu vertagen
- (4) Die Behandlung eines Agendapunktes:
  - (a) Punkt nennen
  - (b) Nähere Informationen geben
  - (c) Besprechung/Diskussion
  - (d) Abschließen des Agendapunktes
    - Manchmal geht es nur um eine Information, und es muss keine Entscheidung getroffen werden.

- Bei einem Antrag, der unterstützt und diskutiert ist, muss eine Entscheidung getroffen werden. In kritischen Situationen kann eine Meinungserkundung durchgeführt werden, der sich eine weitere Aussprache und/oder Gebetsgemeinschaft anschließt, bevor endgültig entschieden wird. Wenn es möglich ist, sind Kampf Abstimmungen zu vermeiden.
  - Manchmal mag es nötig sein, einen Punkt zu vertagen. Es gibt Probleme, die so umfassend sind, dass eine Klausurtagung (evtl. sogar einmal ein Wochenende) angeraten sind.
- (5) Kommunikationsprozess:  
Wenn keine Moderation verwendet wird,
- (a) erteilt der Vorsitzende den sich zu Wort Meldenden das Wort,
  - (b) dankt für den Beitrag,
  - (c) enthält sich aber - wenn möglich - einer Wertung.
- (6) Der Vorsitzende als Mitglied des Ausschusses kann ebenfalls Anträge einbringen, Informationen liefern und Empfehlungen zu Abstimmungen geben. Für ihn ist es allerdings ratsam, bei Abstimmungen nicht mit zu stimmen. Manipulation des Ausschusses ist nicht angesagt. Der Vorsitzende muss sich auch Beschlüssen des Ausschusses beugen und wie jeder andere vor der Gemeinde vertreten können, außer sie widersprechen seiner Gewissensüberzeugung.
- (7) Nach Ablauf der festgesetzten Zeit die Bearbeitung der Agenda vertagen

#### 4. Aufgabenverteilung

Es muss geklärt werden,

- (1) welche Aufgabe
- (2) von wem
- (3) mit wem
- (4) bis wann erledigt werden muss.

### III. Nacharbeit der Ausschusssitzung

#### 1. Erstellung des Protokolls

Der Schriftführer ist dafür verantwortlich, umgehend das Protokoll zu erstellen. Dieses Protokoll wird vom Vorsitzenden und vom Schriftführer unterschrieben, kopiert und den Ausschussmitgliedern zugestellt.

#### 2. Ausführung zugesagter Aufgaben

Die zugesagten Arbeiten müssen durchgeführt werden. Manchmal empfiehlt es sich, die Stellen im Protokoll zu markieren, die das entsprechende Mitglied des Ausschusses auszuführen hat, dem das Protokoll zugesandt wird.

#### 3. Verweisung von Aufgaben an andere Gremien

Der Vorsitzende hat darauf zu achten, dass entsprechende Anliegen an dafür vorgesehene Gremien wie Gemeindevollversammlung, Vereinigungsdienststelle, Bauverein oder Arbeitskreise weitergeleitet werden.

#### 4. Ablage des Protokolls

Das Protokoll kann erst dann abgelegt werden, wenn alle entsprechenden Punkte erledigt sind, wenn vertagte Agendapunkte auf die nächste Agenda übernommen sind und wenn es bei der nächsten Ausschuss angenommen wurde.

#### KURZMODERATION

##### I. Ablauf einer Moderationssequenz

- (1) Anwärmen
- (2) Problemfindung
- (3) Problembearbeitung
- (4) Handlungsorientierung
- (5) Abschluss

##### II. Techniken der Moderation

- (1) Stichwortabfrage offen (Antworten durch Zuruf)
- (2) Stichwortabfrage verdeckt (Antworten auf Karten schreiben lassen)
- (3) Punkten/bewerten (Meinungen ausdrücken und Prioritäten setzen)
- (4) Sortieren/klumpen (Karten nach Oberbegriffen sortieren)
- (5) Problemliste/Themenspeicher (Auflistung von Themen)
- (6) Tätigkeitsliste/Maßnahmenkatalog (Auflisten zukünftiger Aktivitäten: Aktion, wer, mit wem, bis wann, Ziel)
- (7) Wechsel der Gruppenarbeitsform (Plenum, Kleingruppen → Szenario, Einzelarbeit)
- (8) Visualisierung (Antworten auf Karten mitschreiben und unter dem entsprechenden Oberbegriff an die Wand oder Tafel heften oder auf Papierbögen mitschreiben)
- (9) Präsentation (Information von an einer Kleingruppe Nicht-Beteiligten)

**III. Präsentationsregeln**

- (1) Der Präsentierende bringt die Präsentation ohne Störungen zu Ende
- (2) Am Ende der Präsentation stellt er drei Fragen:
  - (a) Habt ihr alles verstanden?
  - (b) Habt ihr kritische Anmerkungen?
  - (c) Möchtet ihr das Ergebnis ergänzen?
- (3) Ziel: Das Ergebnis einer Gruppe wird zum gemeinsamen Ergebnis

**IV. Hilfsmittel****1. Tabelle "Themen"**

Thema	Reihenfolge	Zeit
1		
2		
3		
4		
5		

**2. Tabelle "Fragenspeicher"**

Frage	Antworten		
	durch wen?	bis wann?	in welcher Form?
1			
2			
3			
4			

**3. Tabelle "Thema"**

<b>Thema:</b>	
Unsere Probleme:	Unsere Möglichkeiten:
*	*
*	*
*	*
*	*
Unsere Vorschläge:	Erste Schritte:
*	*
*	*
*	*
*	*



**4. Tabelle "Ergebnisse"**

Nr.	Thema	Bemerkungen
1		
2		
3		
4		
5		
6		

5. Tabelle "Tätigkeitskatalog"

Nr.	Tätigkeit	wer?	mit wem?	bis wann?	Bemerkung
1					
2					
3					
4					
5					

7. Bewertung: Wie zufrieden bin ich mit unserem Ergebnis?

++	+	0	-	--
----	---	---	---	----

--	--	--	--	--

Bibliography

Anderson, Ray S. *Minding God's Business*. Grand Rapids: Eerdmans Publishing Company, 1986.

Beach, Walter Raymond and Beach, Bert Beverly. *Pattern for Proccess. The Role and Function of Church Organization*. Washington: Review and Herald Publishing Association, 1985.

Bennis, Warren und Nanus, Burt. *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper & Row, Publishers, 1985.

Clinton, Robert. *The Making of a Leader*. Colorado Springs: Navpress, 1991.

Coleman, Robert E. *Des Meisters Plan der Evangelisation*. Neuhausen-Stuttgart: Hänssler-Verlag, 1984.

De Pree, Max. *Leadership is an Art*. New York: Doubleday, 1989.

Engel, James F. *Contemporary Christian Communications: Its Theory and Practice*. Nahsville: Thomas Nelson Publishers, 1979.

Engstrom, Ted W. *The Making of a Christian Leader*. Grand Rapids: Zondervan Publishing House, 1976.

Greenleaf, Robert K. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press, 1977.

*Handbuch für Leitungsaufgahen in Gemeinde und Beruf*. Neullausen-Stuttgart: Hänssler-Verlag, 1988.

- Hutcheson, Richard G. Jr. *Wheel within the Wheel. Confronting the Management Crisis of the Pluralistic Church*. Atlanta: John Knox Press, 1979.
- Johnson, Douglas, W. *The Care & Feeding of Volunteers*. Creative Leadership Series. Nashville: Abingdon Press, 1989.
- Johnson, Luke T. *Decision Making in the Church. A Biblical Model*. Philadelphia: Fortress Press, 1983.
- Klebert, Karin; Schrader, Einhardt und Straub, Walter G. *Kurzmoderation*. 2. Auflage. Hamburg: Windmühle Verlag, 1987.
- Lall, Bernard M. and Lall, Geeta R. *Dynamic Leadership*. Mountain View: Pacific Press Publishing Association, 1979.
- Lindgren, Alvin J. *Foundations for Purposeful Church Administration*. Nashville: Abingdon Press, 1981.
- Lindgren, Alvin J. and Shawchuck, Nonnan. *Management for Your Church*. Nashville: Abingdon, 1981.
- \_\_\_\_\_. *Let My People Go: Empowering Laity for Ministry*. Nashville: Abingdon Press, 1984.
- McGavran, Donald A. und Arn, Winfield C. *Ten Steps for Church Growth*. New York: Harper & Row, 1977.
- McGavran, Donald A. *Understanding Church Growth*. Grand Rapids: William B. Eerdmans Publishing Company, 1980.
- McSwain, Larry L. and Treadwell, William C. Jr. *Conflict Ministry in the Church*. Nashville: Broadman Press, 1981.
- Mark Porter, *Zeit planen - Sinnvoll leben*, Asslar: Schulte & Gerth, 1989.
- Richards, Lawrence O. und Hoeldtke, Clyde. *A Theology of Church Leadership*. Grand Rapids: Zondervan Publishing House, 1980.

- Rush, Myron. *Management: Der Biblische Weg*. Asslar: Schulte Verlag, 1988.
- \_\_\_\_\_. *Mitarbeiter führen: Der Bihlische Weg*, Asslar: Schulte Verlag, 1990
- Schaller, Lyle E. *Assimilating New Members*. Creative Leadership Series. Nashville: Abingdon Press, 1982.
- Schaller, Lyle E. *Growing Plans: Strategies to Increase Your Church's Memhershship*. Nashville, Abingdon Press, 1984.
- \_\_\_\_\_. *Hev, that's Our Church*. Nashville, Abingdon Press, 1978.
- Schindler-Rainman, Eva und Lippitt, Ronald. *The Volunteer Community; Creative Use of Human Resources*. International Authors, 1984.
- Stevens, R. Paul. *Liberating the Laity: Equipping All the Saints for Ministry*. Downers Grove: Intervarsity Press, 1985.
- Wagner, C. Peter. *Your Church Can Grow: Seven Vital Signs of a Healthy Church*. Ventura: Regal Books, 1984.
- White, Ellen G. *Christian Leadership*. Washington: General Conference of SDA, White Estate, 1985.
- \_\_\_\_\_. *Lessons from the Life of Nehemiah*, Washington: General Conference of SDA, White Estate, ohne Datum.
- Wilson, Marlene. *How to Mobilize Church Volunteers*. Minneapolis: Augsburg Publishing House, 1983.
- Worley, Robert C. *Dry Bones Breathe!* Chicago: Center for the Study of Church Organizational Behavior, McCormick Theological Seminary, 1978.
- \_\_\_\_\_. *A Gathering of Strangers: Understanding the Life of Your Church*. Revidierte Auflage. Philadelphia: The Westminster Press, 1983.