

Reinhard Spincke

Leiterschaft mit Herz

Die Starthilfe für haupt-
und ehrenamtliche Mitarbeiter
in der Gemeinde

 R.Brockhaus

Wenn nicht anders angegeben, werden Bibelstellen nach der *Gute Nachricht Bibel* zitiert (revidierte Fassung von 1997 der »Bibel in heutigem Deutsch«, durchgesehene Ausgabe in neuer Rechtschreibung, © 2000 Deutsche Bibelgesellschaft, Stuttgart).

Bibelstellen, die nach anderen Übersetzungen zitiert werden, sind wie folgt gekennzeichnet:

LUT: Lutherbibel, revidierter Text 1984, durchgesehene Ausgabe in neuer Rechtschreibung, © 1999, Deutsche Bibelgesellschaft, Stuttgart.

ELB: Elberfelder Bibel, © 1985/1991/2006, R. Brockhaus Verlag Wuppertal.

© 2007 R. Brockhaus Verlag Wuppertal
Illustrationen: Andreas Gerhardt, Lahnau bei Wetzlar
Umschlag: krausswerbeagentur.de
Satz: Breklumer Print-Service, Breklum
Druck: Ebner & Spiegel, Ulm
Best.-Nr. 226.209
ISBN 978-3-417-26209-4

Inhalt

Kapitel 1: Mitarbeiter sein – eine große Herausforderung und eine schöne Berufung 9

- A. Mitarbeiter sein – eine schöne Berufung 10
- B. Mitarbeiter sein – eine große Herausforderung . 16
- C. Mitarbeitersein – altbekannte und neue Voraussetzungen 25
- D. Was Mitarbeiter heute wollen 29
- E. Ermutigung für den Dienst – 2. Timotheus 1,6-14 31

Kapitel 2: Eine klare Berufung – warum wir sie so dringend brauchen 40

- A. Die drei Seiten der Berufung 40
- B. Biblische Aspekte der Berufung 43
- C. Warum ist es heute wichtig, neu von Berufung zu reden? 50
- D. Dienstanweisungen für Gottes Bodenpersonal – Jesaja 42,1-9 54
- E. Persönliche Checkliste zum Thema Berufung . . 62

Kapitel 3: Einen guten Einstieg finden – wie der Dienstbeginn gelingen kann 66

- A. Erwartungen offensiv begegnen 68
- B. Schlüsselbeziehungen entwickeln 70
- C. Ausgangslage analysieren 71
- D. Motivierende Ziele entwickeln 75
- E. Kritik zulassen 77

F. Veränderungen wirkungsvoll initiieren	78
G. Symbolhandlungen nutzen	80

Kapitel 4: Krisenfest werden – wie man als Leiter

<i>Konflikte erkennen und überleben kann</i>	84
---	-----------

A. Die Konfliktstrategien Jesu	84
B. Konflikte in der Apostelgeschichte	85
C. Rückschlüsse für heutige Konflikte in Gemeinden	87
D. Hilfreiche Werkzeuge für die Bewältigung von Konflikten	91
E. Als Leiter in Konflikten überleben	106

***Kapitel 5: Für die nötige Unterstützung sorgen –
wie Sie Menschen finden, die Ihnen in Ihrer***

<i>Entwicklung weiterhelfen</i>	110
--	------------

A. Jesu Trainingsprogramm für Mitarbeiter	111
B. Kompetenzbogen für leitende Mitarbeiter	114
C. Modell für persönliche Lebensplanung: zielorientiert leben	119

Kapitel 6: Josua, der Heerführer Israels –

<i>wie Leiter eine lebenslange Perspektive behalten</i>	125
--	------------

A. Grundlagen im Leben Josuas	125
B. Das innere Wachstum Josuas	129
C. Reifeprozesse im Dienst Josuas	132
D. Prozesse der Lebensreife Josuas	137
E. Josuas Nachklang	139

<i>Literatur</i>	142
-----------------------------------	------------

Einleitung

Bibelschulen und theologische Ausbildungsstätten in Deutschland erleben zurzeit einen starken Boom. In vielen Gemeinden bringt eine neue Leitergeneration mit Begeisterung ihre Gaben und Fähigkeiten ein. An anderen Orten gründen junge Familien Gemeinden und erleben dabei einen starken Zulauf. Diese Leiter setzen sich mit ihrem ganzen Herzen für Gottes Reich ein. Es ist ein Geschenk, solche Mitarbeiter aus nächster Nähe erleben zu können.

Nicht schön ist es aber, dass ein großer Teil dieser jungen Leute nach drei bis fünf Jahren enttäuscht aussteigt und damit nicht nur seine Aufgaben, sondern oft genug auch den Glauben selbst hinter sich lässt. Hinter jeder einzelnen Geschichte steht eine große Enttäuschung, eine geistliche Tragödie. Für Gottes Reich entsteht ein großer Schaden, weil zu viele junge christliche Leiter scheitern.

Was können wir tun, damit auf einen schönen Anfang nicht ein abruptes Ende der Mitarbeit in Gottes Reich erfolgt? Genau auf diese Fragen gibt das vorliegende Buch Antworten und liefert Starthilfen für ehren- und hauptamtliche Mitarbeiter.

Das Buch ist sowohl für den neuen Hauskreisleiter gedacht, der zum ersten Mal eine leitende Funktion in der Gemeinde übernimmt, wie auch für den vollzeitlichen Mitarbeiter in Gemeinde, Mission oder Diakonie, der am Beginn seiner beruflichen Entwicklung steht. Viele Fragen und Prozesse sind hier gleich, auch wenn der vollzeitliche Mitarbeiter sie vermutlich intensiver wahrnimmt.

Es ist auch nicht entscheidend, ob man aus einer Freikirche kommt, wie der Autor, oder aus einer Landeskirche, denn auch hier stehen junge Mitarbeiter vor denselben Einstiegsproblemen. Das Buch richtet sich zwar in erster Linie an jun-

ge Christen, die zum ersten Mal in einer verantwortungsvollen Aufgabe stehen. Wichtige Impulse werden aber auch die mitnehmen können, die bereits Leitungserfahrung haben, nun aber vor einer neuen Leitungsaufgabe stehen.

Das Buch ist als ein Arbeitsbuch konzipiert, darum folgen im Anschluss an jedes Kapitel Fragen zum persönlichen Weiterdenken. Besonders freuen würde es mich, wenn der Leser das Buch nicht nur für sich persönlich liest, sondern es mit einer anderen Person oder sogar im ganzen Mitarbeiterkreis durcharbeitet.

Witten, im August 2007
Reinhard Spincke

Für Fragen und Anregungen zu diesem Buch bin ich Ihnen dankbar.

Meine E-Mail-Adresse lautet: *Reinhard.Spincke@feg.de*

Kapitel 1: Mitarbeiter sein – eine große Herausforderung und eine schöne Berufung

Ein Prediger sitzt an der Vorbereitung seiner Predigt. Sein Sohn sieht zu und fragt: »Woher weißt du eigentlich, was du alles schreiben sollst?« »Das sagt mir der liebe Gott.« Darauf der Sohn: »Und warum korrigierst du so viel?«



DER MITARBEITER STEHT ZWISCHEN HIMMEL UND ERDE.

Diese kleine Geschichte zeigt etwas von der Spannung, in der jeder Mitarbeiter im Reich Gottes steht: Auf der einen Seite haben wir es mit einer himmlischen Berufung und einem himmlischen Chef zu tun, einer himmlischen Perspektive, einem himmlischen Auftrag, auf der anderen Seite sind

wir Menschen und haben es mit Menschen zu tun. Nur allzu oft sind wir in unserer Mitarbeit mit menschlichen Hindernissen beschäftigt. Mitarbeiter sein ist beides: eine große Herausforderung und eine schöne Berufung!

Wenden wir uns zunächst der positiven Seite der Mitarbeit zu. Warum ist Mitarbeiter sein eine schöne Berufung?

A. Mitarbeiter sein – eine schöne Berufung

1. Positive Erfahrungen führen in die Mitarbeit

Die meisten Mitarbeiter bringen positive Erfahrungen mit, wenn sie in die Mitarbeit einsteigen:

Sie haben Menschen erlebt, die ihnen mit ihrer Mitarbeit gedient haben und ihnen als Personen Vorbilder wurden.

- ▶ Sie haben von Gottes bedingungsloser Liebe in Jesus Christus gehört.
- ▶ Sie haben gehört, dass Gottes Wort ihnen tragfähige Orientierung für ihr Leben gibt.
- ▶ Sie haben eine Gemeinschaft erlebt, in der sie angenommen und gebraucht wurden.
- ▶ Sie spüren, dass ihr Einsatz sich lohnt, weil sie Ermutigung in ihrer Mitarbeit erfahren.

Natürlich gibt es auch einzelne Menschen und ganze Gemeinden, die nicht mit positiven Erfahrungen, sondern mit Druck versuchen, Menschen in die Mitarbeit zu zwingen:

Mitarbeiter sein ist beides: eine große Herausforderung und eine schöne Berufung!

- ▶ Wenn du wirklich mit Jesus lebst, musst du dich mehr einsetzen.
- ▶ Du bist schuld, wenn wir unsere Arbeit einstellen müssen.
- ▶ Du bist schuld, wenn ich mich überarbeite und persönlichen Schaden nehme.

Solche Druckmethoden wirken meist nur kurzfristig und erreichen vor allem die Personen, die sich leicht ein schlechtes Gewissen machen lassen. Starke Persönlichkeiten durchschauen das Spiel schnell und werden ihre Mitarbeit verweigern. Der Einstieg in die Mitarbeit erfolgt nur dann in rechter Weise, wenn er ohne menschlichen Druck erfolgt. Schließlich ist Gott selbst der Auftraggeber und Dienstherr für jeden Mitarbeiter. Er meint es in jedem Fall gut mit uns.

2. Mitarbeiter haben Gott als obersten Dienstherrn

Während wir bei Menschen nie ganz sicher sein können, warum sie uns zur Arbeit treiben wollen, ist es bei Gott offensichtlich, dass er unser Bestes will. Er hat es in Jesus Christus bereits gezeigt. Er hat ihn auf die Erde und ans Kreuz geschickt, damit wir leben können. Ein weiterer Beweis der Liebe Gottes ist an sich nicht nötig, dennoch gibt er seinen Mitarbeitern großartige Verheißungen:

- ▶ Gott sorgt auch materiell für seine Mitarbeiter (Matthäus 6,33).
- ▶ Gott schenkt seinen Mitarbeitern die Fähigkeiten, mit denen sie ihm dienen sollen. Er überfordert sie nicht (1. Petrus 4,10).
- ▶ Gott verspricht seinen Mitarbeitern hundertfachen Lohn für alles, was sie um seinetwillen aufgeben (Matthäus 19,29).
- ▶ Gott trägt als oberster Dienstherr die letzte Verantwortung für das Gelingen der Mitarbeit (1. Korinther 3,5-7).

Weil Gott die letzte Verantwortung trägt, müssen wir auch nicht pausenlos für Gott arbeiten. Gottes Interesse gilt zuerst der Beziehung zu mir und nicht meiner Leistung für ihn.

Magnus Malm schreibt dazu:

Die Hauptaufgabe eines leitenden Christen kann niemals sein, Gottes Wort zu predigen. Sie besteht darin, auf Gottes Wort zu hören. (...) Was die Erde für den Baum ist, ist die Stille für die Seele. (...) Je größere öffentliche Verantwortung und Einfluss wir haben, umso wesentlicher wird ein reiches verborgenes Leben, zu dem nur Gott den Schlüssel hat. Der Versuch, erst die halbe Welt in Ordnung zu bringen, bevor ich mich zu Jesu Füßen setzen kann, führt nur dazu, dass ich nie zu ihm komme. (...) Es gilt also nicht nur das Böse, Zerstörerische auszusortieren, sondern auch das Gute, aber Ablenkende.¹

Gott möchte also, dass ich unabhängig von meiner Mitarbeit die Freundschaft und Liebe zu ihm pflege.

3. Mitarbeit ist eine Aufgabe mit Ewigkeitswert

Wir leben in einer Zeit mit kurzfristigen Zielsetzungen, die Menschen oftmals unter starken Druck bringen. Auch Gemeinden stehen unter dem Einfluss kurzfristiger Trends und Zielsetzungen.

Die Gemeinde Jesu, in der wir uns einbringen, ist trotz all ihrer Fehler und Schwächen die einzige irdische Institution, die es auch im Himmel geben wird.

Dennoch dienen wir als Mitarbeiter in Gottes Reich dem Herrn, der über Zeit und Raum steht. Unsere schöne Aufgabe als Mitarbeiter besteht darin, Menschen in Gottes Ewigkeit einzuladen – wir sind beauftragt, »den Himmel zu bevölkern«. Stellen Sie sich einmal vor, Sie treffen später im Himmel Menschen, die sagen: Ich bin hier, weil er mir in der entscheidenden Situation meines Lebens eine wichtige Hilfe gab. Oder: Ich bin hier, weil sie mich zum richtigen Zeitpunkt auf

Jesus angesprochen hat.

Im Unterschied zu den vielen anderen Aufgaben im Leben, deren Bedeutung so schnell vergeht, hat alles, was wir

¹ Malm, Gott will keine Helden, Auszüge aus S. 112-115.

für Jesus tun, Ewigkeitswert. Die Gemeinde Jesu, in der wir uns einbringen, ist trotz all ihrer Fehler und Schwächen die einzige irdische Institution, die es auch im Himmel geben wird.

Die Mitarbeit in der Gemeinde Jesu und der Einsatz für sein Reich haben darum eine besondere Würde!

Weil wir eine Aufgabe mit Ewigkeitswert haben, müssen wir nicht gleich im ersten Jahr der Mitarbeit alles erreichen. Wir dürfen auch damit rechnen, dass Gott mehr wirkt, als wir mit unseren Augen sehen können.

4. Mitarbeit ist eine Aufgabe an und mit Menschen

Mitarbeiter im Reich Gottes haben (fast) immer mit Menschen zu tun. Aus diesem Grund entstehen durch die Mitarbeit viele Freundschaften ... und auch Ehen! Die gemeinsame Arbeit ist eine gute Gelegenheit, um den Charakter und die Begabungen des anderen kennenzulernen. Mitarbeit als gemeinsame Leidenschaft stärkt die Beziehung. Viele Mitarbeiter erwerben sich außerdem durch ihre ehrenamtliche Mitarbeit eine Teamfähigkeit und eine soziale Kompetenz, die sie auch in ihrer beruflichen Entwicklung weiterbringen. Welcher leitende Angestellte hat nicht festgestellt, dass er die zwischenmenschlichen Probleme aus seinem Beruf bereits aus seiner Mitarbeit in der Gemeinde kennt? Dies ist ein echter Erfahrungsvorteil!

Nein, Mitarbeit im Reich Gottes kostet nicht nur Zeit (und oft auch Geld) – sie beschert einen unermesslichen Reichtum an menschlichen Beziehungen.

Weil Mitarbeit im Reich Gottes mit Menschen zu tun hat, ist es wichtig, diese Menschen zu lieben. Schon Charles H. Spurgeon, der große englische Erweckungsprediger des 19. Jahrhunderts, der seine Prediger als Seelengewinner bezeichnete, wusste zu sagen:

Ein Seelengewinner muss augenscheinlich Liebe für seine Hörer haben. Es ist traurig, wenn der ganze Dienst wirkungslos bleibt aus Mangel an Herz. Sie sollten ein großes Herz haben, weit wie der Hafen in Portsmouth oder Plymouth, sodass alle in ihrer Gemeinde kommen könnten und da Anker werfen und fühlen, dass sie auf der windgeschützten Seite eines großen Felsen wären. (...) Ich mag gern eine Spur von etwas Menschlichem irgendwo an einem Mann sehen. Jene Männer, die sich abschließen wie Einsiedler und ein vermeintlich geheiligtes Leben der Selbstverzehrung führen, werden wahrscheinlich keinen Einfluss in der Welt haben und nichts zum Wohle ihrer Mitgeschöpfe beitragen. Sie müssen die Menschen lieben und sich unter sie mischen, wenn Sie ihnen dienen wollen. Seien Sie Mensch unter Menschen; halten Sie sich rein von allen ihren Fehlern und Lastern, aber verkehren Sie mit ihnen in vollkommener Liebe und Teilnahme.²

Der Mitarbeiter hat nicht nur im Hinblick auf die Mitglieder seiner Gruppe die Gelegenheit, Beziehungen zu pflegen. Der Kreis der Mitarbeiter vor Ort sowie überörtliche Mitarbeiter-treffen bieten die Möglichkeit, Freundschaften aufzubauen, von anderen Personen zu lernen und so den eigenen Horizont zu erweitern. Wer sich als Mitarbeiter einbringt, ist in aller Regel nicht einsam, sondern reich an Beziehungen!

5. Mitarbeit ist eine Frage der Persönlichkeit

Mitarbeiter sein ist immer eine ganz persönliche Angelegenheit. Mitarbeiter prägen nicht durch formelle Macht, nicht durch Gesetze, sondern vor allem durch ihre Persönlichkeit.

Wenn ich darüber nachdenke, wer mir die Liebe zu Jesus vorgelebt hat, fällt mir meine allererste Kinderstudentante ein. Ich war ungefähr fünf Jahre alt und tieftraurig, als sie bei

² Spurgeon, Ratschläge für Seelengewinner, aus dem Kapitel: Erfordernisse für das Seelengewinnen in Beziehung auf die Menschen.

uns aufhören musste, weil sie in eine andere Gemeinde wechselte. Ich kann mich zwar an keine einzige Kinderstunde mehr konkret erinnern, aber die Liebe zu Jesus, die sie ausstrahlte, und die Freude, die ich als Kind in diesen Stunden erlebte, haben sich mir tief eingepägt.

Genau darin liegt der Reiz der Mitarbeit in Gottes Reich: Es kommt nicht zuerst auf außergewöhnliche Fähigkeiten an, sondern auf die Persönlichkeit. Mitarbeiter können ihre Mitarbeit von den Arbeitsschwerpunkten her oft sehr individuell füllen. Entscheidend ist, dass die Menschen, um die wir uns mühen, etwas von unserer Liebe zu Jesus Christus spüren. Mitarbeit bietet also die Chance, die geistliche Persönlichkeit und die Liebe zu Jesus weiterzuentwickeln.

6. Mitarbeiter werden dringend gebraucht

In den christlichen Gemeinden und Werken geht nichts ohne Mitarbeiter. Wer sich einbringt, egal ob voll- oder ehrenamtlich, hat durch seinen Einsatz die Möglichkeit zu gestalten.



**EIN MITARBEITER MUSS NIE ÜBER
LANGeweILE KLagen.**

Mitarbeiter im Reich Gottes müssen nie über Langeweile klagen, denn schließlich gibt es immer etwas zu tun.

Mitarbeiter erfahren häufig Respekt und Anerkennung von Menschen, auch wenn wir in Deutschland keine ausgeprägte Kultur des Lobens haben (daran muss noch gearbeitet werden!). Dennoch gilt schon jetzt: Wer sich in seiner Mitarbeit bewährt, gewinnt das Vertrauen von Menschen und bekommt Leitungsverantwortung übertragen, an der er weiter wachsen kann.

Mitarbeiter im Reich Gottes müssen nie über Langeweile klagen, denn schließlich gibt es immer etwas zu tun. Jesus selbst fordert darum seine Jünger auf, für mehr Mitarbeiter zu beten (Matthäus 9,38).

Dieser Bitte um mehr voll- und ehrenamtliche Mitarbeiter sollten wir uns anschließen. Wir wollen darum auch darauf achten, dass wir keine aktuellen Mitarbeiter verlieren, weil sie an ihren Herausforderungen zerbrechen.

B. Mitarbeiter sein – eine große Herausforderung

Was sind die Gründe, die dazu führen, dass immer wieder Mitarbeiter enttäuscht und frustriert aus ihrem Dienst ausscheiden? Was können wir tun, um die Anzahl der ausgebrannten und enttäuschten Mitarbeiter zu minimieren? Wir wollen auf diese Fragen antworten, indem wir uns die Herausforderungen anschauen, unter denen Mitarbeiter heute stehen.

1. Zerplatzte Ideale

Da ist die zwanzigjährige Jugendmitarbeiterin, die sich seit zwei Jahren mit großer Hingabe für ihre Jugendlichen einsetzt. Jedes Wochenende investiert sie in die Jugendlichen. Jede freie Minute macht sie sich Gedanken, wie die Jugendarbeit noch kreativer werden kann, wie der Glaube der Ju-