

Kursarbeiten

aus den Masterstudiengängen
Culture & Theology,
Intercultural Leadership und
Intercultural Studies

Die auf der Webseite der AWM Korntal verfügbaren Kurs- und Abschlussarbeiten aus dem Masterstudienprogramm wurden von Dozierenden und dem Team des Studienservice ausgewählt und mit der Genehmigung der jeweiligen Verfasserinnen und Verfasser veröffentlicht.

Diese Arbeiten unterliegen dem Urheberrecht. Nutzung und Vervielfältigung nur mit Genehmigung des Verfassers.

Kursarbeiten sind schriftliche Leistungsnachweise, die im Anschluss an die Unterrichtsphase eines Kurses verfasst werden. Die Themen der Arbeiten wählen die Studierenden selbst: Sie richten sich nach den jeweiligen Kursinhalten und nach Fragestellungen aus dem Dienst- und Lebensalltag der Verfasser.

Der veranschlagte Zeitaufwand liegt für Kursarbeiten bei etwa 35–50 Stunden, bei Abschlussarbeiten (Thesis oder Praxisprojekt mit Zulassungsarbeit) deutlich höher.

Wirkungsvolle pastorale Führung im interkulturellen und generationsübergreifenden Gemeindekontext

Eine kybernetische Analyse der Führungspraxis am Beispiel einer Freien evangelischen Gemeinde in der Metropolregion Nürnberg.

Hausarbeit für das Fach

THE 5305

Mission und Methoden der Theologie

Dozent/in: Magnus Großmann PhD, Heike Patulla, Joachim Pomrehn PhD,
Elmar Spohn DTh und Tobias Menges PhD

erstellt von

Jan-Peter Graap

MA-Student, (ICL)

Herbst 2024

Columbia International University
Korntal

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	1
2 Führungsstile im Überblick und ihr Anlass zur Kritik	2
2.1 Die klassischen Führungsstile	3
2.1.1 Beschreibung des autoritären Führungsstils	3
2.1.2 Beschreibung des kooperativen Führungsstils	4
2.1.3 Beschreibung des Laissez-fairen Führungsstils	4
2.1.4 Beschreibung des situativen Führungsstils	4
2.2 Die „erweiterten“ Führungsstile	5
2.2.1 Beschreibung des transformativen Führungsstils	5
2.2.2 Beschreibung des transaktionalen Führungsstils	6
2.3 Zwischenergebnis	6
3 Herausforderungen pastoraler Führung: Kulturelle, Beziehungs- und generationelle Dynamiken	7
3.1 Vielfalt in Führung: Kulturelle und generationelle Unterschiede	7
3.2 Beziehungsorientierung in der pastoralen Führung	8
4 Biblisch-theologische Reflexion des Führungsauftrags	9
4.1 Jesus als das Vorbild pastoraler Leiterschaft.....	9
4.1.1 Führungsinhalt: Konsequenz, Demut und dienendes Handeln	10
4.1.2 Führungsumfang: Volles Mitbestimmungsrecht.....	10
4.1.3 Führungsorganisation: Seine und unsere Legitimation.....	11
4.2 Missiologische Auftragsklarheit im Pastoralteam.....	12
5 Praktische Führungsansätze in der pastoralen Leitung	13
5.1 Anpassung des Führungsstils an verschiedene Situationen.....	13
5.2 Generationsübergreifende- sowie interkulturelle Leitung.....	14
5.3 Förderung von Beziehungen.....	14
5.4 Krisenmanagement	15
5.5 Die geistliche Dimension bewahren	16
6 Fazit	17
7 Bibliografie	18

1 Einleitung

Roland Hardmeier beschreibt Mission als das Wesen der Kirche und verknüpft sie mit der *missio Dei*, die Gottes missionarisches Handeln kennzeichnet und an dem die Kirche durch ihre Sendung¹ Teil hat. Hardmeier baut auf die Überlegungen von David Bosch auf, der eine neue Epoche für die westliche Kirche beschreibt: Sie hat ihre dominante Stellung verloren und versteht sich zunehmend als „Kirche für andere“ (Bosch 2011:317). Während sich Mission früher vor allem auf „religiöse Menschen“ konzentrierte, richtet sie sich heute vermehrt an den säkularen Menschen (Bosch 2011:318). Dieser Perspektivwechsel macht deutlich, dass Mission und pastorale Führung angesichts einer globalisierten Gesellschaft neu durchdacht werden müssen.

Ausgangspunkt dieser Untersuchung ist unsere Gemeinde, die 1934 als soziales Projekt gegründet wurde und sich durch ein generationsübergreifendes sowie interkulturelles Profil mit einer seit jeher missionarischen Ausrichtung auszeichnet. Ein zentraler Auftrag meiner Tätigkeit ist es, den Gemeinde-Leitsatz – „Bewegt von der Liebe Gottes und geleitet durch seinen Heiligen Geist bauen wir in Nürnberg vitale Gemeinde aus allen Generationen.“ – in der Praxis zu verankern. Die Herausforderungen dieser Aufgabe sind vielfältig: Unterschiedliche kulturelle Prägungen und generationelle Perspektiven erfordern eine sensible, moderierende und zielgerichtete Herangehensweise. Es existiert kein einheitliches Führungsmodell, was diesen komplexen Anforderungen gerecht wird.

Daraus ergibt sich die zentrale Forschungsfrage: *Wie sieht ein angemessener Leitungsstil für eine interkulturell und generationsübergreifend diversifizierte Gemeindestruktur aus, um Menschen mit Gottes Liebe wirkungsvoll zu erreichen?*

Die Arbeit beginnt mit einer Analyse klassischer und erweiterter Führungsstile sowie ihrer Relevanz. Anschließend werden kulturelle und generationelle Unterschiede reflektiert und Jesu Prinzipien dienender Führung als Grundlage pastoraler Leitung biblisch-theologisch betrachtet. Praktische Beispiele aus meiner Gemeindegemeinschaft veranschaulichen die Anwendung der Theorien, mit dem Ziel, eine Synthese aus Modellen und Erfahrungen zur Weiterentwicklung der Führungspraxis zu schaffen.

¹ Thomas Schirrmacher weist darauf hin, dass die Sendung von Jesus durch seinen Vater und der Sendung des Geistes durch den Vater dazu führte, dass im Neuen Testament die Sendung der Jünger als Fortsetzung dieser Sendung gesehen wird. Die Sendung der Menschen durch Gott wird deshalb auch mit denselben Worten „Senden“, „Sendung“ usw. (griechisch: *apostello*, lat. *missio*) bezeichnet (Schirrmacher 2012:24).

Als pastoraler Teamleiter sehe ich mich in der Verantwortung, polyphon zu führen, also verschiedene Stimmen und Perspektiven harmonisch zu integrieren, und an den Aufgaben innerhalb meines Dienstes zu wachsen. Wie Härry betont, erfordert Leitung auch die Auseinandersetzung mit persönlichen Hindernissen (Härry 2018:47).

In der heutigen urbanen Gemeinde, die kulturell und generationell vielfältig geprägt ist, ist die Fähigkeit, diese Vielfalt zu nutzen und eine missionarisch ausgerichtete *ekklesia*² zu begleiten, entscheidend – ein Lernfeld, das für mich derzeit von größter Bedeutung ist. Die Arbeit ist wie folgt gegliedert:

- *Kapitel 2* analysiert klassische und erweiterte Führungsstile.
- *Kapitel 3* beleuchtet die Herausforderungen pastoraler Führung im Kontext kultureller und generationeller Vielfalt.
- *Kapitel 4* reflektiert Jesu Modell der dienenden Führung aus biblisch-theologischer Perspektive.
- *Kapitel 5* zeigt praxisorientierte Ansätze auf.
- *Kapitel 6* fasst die Erkenntnisse zusammen.

2 Führungsstile im Überblick und ihr Anlass zur Kritik

Führung stellt ein zeitlich übergreifendes, in allen Kulturen existierendes Konzept dar. In der Literatur wird allgemein zwischen der *Führung einer Organisation* (z.B. Unternehmensführung) und der *Führung von Menschen* (Personalführung) unterschieden. Die Organisationsführung ist sachbezogen, d.h. sie bezieht sich auf strategische, taktische und operative Vorgehensweisen einer Organisation. Die Personalführung dagegen zielt darauf ab, die im Bereich der Organisationsführung beschlossenen Vorgehensweisen mit dem Personal umzusetzen (Olfert 2012:249ff.).

Der Begriff *Führungsstil* ist dabei nicht mit dem Begriff des *Führungsverhaltens* gleichzusetzen: Das Führungsverhalten beschreibt das Verhalten einer Führungsperson in einer konkreten Situation. Der Führungsstil beschreibt stattdessen ein zeitlich überdauerndes und situationsübergreifendes Verhalten einer Führungsperson.

² Das griechische Wort *ekklesia* aus der Bibel bezieht sich in erster Linie auf die örtliche Gemeinschaft der Gläubigen bzw. die Ortsgemeinde, nicht der Gemeinde im überörtlichen Sinn (Egelkraut & Peters 2018:228). Peter Böhlemann und Michael Herbst führen aus, dass die Ortsgemeinde als Leib Christi sich jedoch sowohl individuell als auch universal in der Gemeinschaft aller Christen manifestiert, sie ist in dem Sinne „Gemeinde vor Ort“ und als Teil der weltweiten Gemeinde zu verstehen (Böhlemann & Herbst 2011:38).

Der Führungsstil setzt sich aus dem *Führungsinhalt*, dem *Führungsumfang* und der *Führungsorganisation* zusammen. Es wird bei den Führungsinhalten grundsätzlich zwischen einer *aufgabenorientierten* und einer *personenorientierten Führung* unterschieden.

Der Führungsumfang beschreibt das Mitbestimmungsrecht der Mitarbeitenden am Entscheidungsprozess. Die Führungsorganisation lässt sich dabei in *formale* und *informale Führung* untergliedern. Die formale Führung beschreibt eine Führung nach hierarchisch festgelegten Strukturen und Regelungen. Dagegen beschreibt die informale Führung eine Führung außerhalb der festgelegten Ordnung und Regelungen.

2.1 Die klassischen Führungsstile

Im Folgenden werden der *autoritäre*, der *kooperative*, das *Laissez-faire* und der *situative Führungsstil* näher erläutert. Weitere Führungsstile stellen u.a. der *patriarchalische*, der *charismatische*, der *autokratische* und der *bürokratische Führungsstil* dar (vier Idealtypen nach Weber). Im Rahmen dieser Hausarbeit werden sie nicht näher erläutert.

Aus Platzgründen wird ebenfalls auf eine detaillierte Pro- und Contra-Bewertung verzichtet. Die wesentlichen kritischen Aspekte werden aber in den Text eingefasst und der jeweilige Führungsstil zum Teil mit Beispielen aus der Führungspraxis unterlegt.

2.1.1 Beschreibung des autoritären Führungsstils

Der *autoritäre Führungsstil* zeichnet sich durch strikte Kontrolle und klare Anweisungen aus. Die Entscheidungen werden von der Führungskraft allein getroffen. Der Fokus liegt auf Disziplin und Effizienz.

Der Stil wird in der heutigen Zeit oft als weniger geeignet angesehen, da er im Widerspruch zu den aktuellen gesellschaftlichen und beruflichen Anforderungen steht. Besonders in einer Zeit, die von Flexibilität, Partizipation und dem Bedürfnis nach persönlichem Wachstum geprägt ist, kann dieser Führungsstil problematisch wirken, da er die Selbstständigkeit und Kreativität der Mitarbeitenden möglicherweise einschränkt. Allerdings weist Regina Mahlmann darauf hin, dass jüngere Führungskräfte heute das Verlangen äußern, dass Vorgesetzte Autorität verkörpern sollen:

Ein Chef muss die Richtung vorgeben; er muss Vorbild sein; er muss maßgebend und entscheidungsfähig sein und er hat auf jeden Fall das letzte Wort, wenn es um Entscheidungen geht (Mahlmann 2011:25).

Auch wenn Mahlmann hier auf den unternehmerischen Kontext Bezug nimmt, lassen sich ihre Beobachtungen teilweise auf den Gemeindekontext übertragen – insbesondere

dort, wo hauptamtliche oder ehrenamtliche Leitungspersonen klare Orientierung und Entscheidungsfähigkeit zeigen sollen.

2.1.2 Beschreibung des kooperativen Führungsstils

Der kooperative Führungsstil fördert den Dialog und die Beteiligung der Mitarbeitenden an Entscheidungsprozessen. Vertrauen und gegenseitige Wertschätzung stehen im Mittelpunkt (Mahlmann 2011).

Dieser Stil kann zu einer stärkeren Einbindung und höheren Motivation der Mitarbeitenden führen, ist jedoch in Krisensituationen weniger effektiv. Mahlmann beschreibt: „Der kooperative Chef trägt zwei Hüte, den operativen und den moderativen, und muss diese so wechseln, dass es für die Mitarbeitenden erkennbar ist“ (Mahlmann 2011:40). Somit fördert dieser Führungsstil zwar die Einbindung und Motivation der Mitarbeitenden. Es erfordert jedoch Rollenklarheit, damit die Führungspersönlichkeit zwischen operativer und moderativer Verantwortung situationsgerecht wechseln kann, ohne Verunsicherung im Team zu erzeugen.

2.1.3 Beschreibung des Laissez-fairen Führungsstils

Der *Laissez-faire-Stil* lässt den Mitarbeitenden weitgehend freie Hand. Führungskräfte greifen kaum ein, was dazu führen kann, dass Mitarbeitende Orientierung und Fokus verlieren. Dieser Führungsstil ist für strukturierte Umgebungen ungeeignet und kann zur Frustration innerhalb des Teams führen, da klare Richtlinien und eine gemeinsame Zielausrichtung fehlen:

Es gibt Führungskräfte, die nach der Devise führen: Die einen kennen mich – die anderen können mich. Das heißt nichts anderes als: Entweder man akzeptiert mich so, wie ich mich gebe – oder eben nicht. (Mahlmann 2011:76)

Kritiker betonen, dass dieser Stil besonders in klar definierten Hierarchien unpassend ist. In weniger stark strukturierten oder ehrenamtlich geprägten Kontexten – wie etwa in vielen Gemeinden – kann er zunächst als Ausdruck von Freiheit oder Vertrauen wahrgenommen werden, führt aber häufig zu Unklarheit über Verantwortung und Ziele. Dadurch entstehen ähnliche Spannungen wie in hierarchischen Systemen, nur subtiler.

2.1.4 Beschreibung des situativen Führungsstils

Der *situative Führungsstil*, 1977 entwickelt von *Hersey und Blanchard*, basiert auf der Annahme, dass kein einheitlicher Führungsstil in jeder Situation optimal ist. Vielmehr passt sich der Führungsstil an die Reife und Kompetenz der Mitarbeitenden sowie an die jeweilige Situation an. Diese Flexibilität ermöglicht eine adaptive Führung, die die

Bedürfnisse und Fähigkeiten der Mitarbeitenden berücksichtigt und somit eine effektive Zusammenarbeit fördert:

Delegieren ist das Richtige für Menschen, die sowohl kompetent als auch engagiert sind. Sie sind fähig, reif und willens, ein Projekt selbstständig und ohne viel Überwachung oder Unterstützung zu bearbeiten. (Blanchard & Zigarmi 2014:59)

Ein Kritikpunkt ist, dass dieser Stil in der Praxis schwer umsetzbar ist, da er ein hohes Maß an Reflexion und Anpassungsfähigkeit von der Führungspersönlichkeit verlangt. Mitarbeitende könnten sich durch die wechselnden Führungsstile verunsichert fühlen (Blessin & Wick 2014:149).

Mit steigendem *Bereitschaftsgrad* soll die Aufgabenorientierung zunächst reduziert und die Personenorientierung verstärkt werden. Weist ein Geführter den höchsten Bereitschaftsgrad auf, wird auch die Personenorientierung reduziert. Dabei ist zu beachten, dass der Bereitschaftsgrad situationsabhängig ist, d.h., eine und dieselbe Person kann je nach Aufgabe unterschiedliche Bereitschaftsgrade aufweisen. Der Bereitschaftsgrad variiert somit von Aufgabe zu Aufgabe. Ein Praxisbeispiel unter Punkt 5.1 verdeutlicht, dass die Anpassung des Führungsstils je nach individueller Kompetenz und Bereitschaft der Mitarbeitenden sinnvoll ist.

2.2 Die „erweiterten“ Führungsstile

Erweiterte Führungsansätze haben sich neben den klassischen Modellen etabliert, oft aus der Kritik heraus, dass traditionelle Führungsstile zu starr und eindimensional sind und nicht ausreichend auf die Dynamik moderner Organisationen eingehen.

2.2.1 Beschreibung des transformativen Führungsstils

Die *transformative Führung* konzentriert sich auf die Förderung von Veränderungsprozessen und die Motivation der Mitarbeitenden sowie ihre persönliche Entwicklung. Dieser Führungsstil ist besonders im kirchlichen Kontext wertvoll, da er die Mitarbeitenden dazu anregt, ihre Fähigkeiten im Sinne des missionarischen Auftrags einzusetzen. Für Pastoren ergibt sich hier ein breites Betätigungsfeld:

Menschen oder Mitarbeiter zu führen ist die Kunst, sie gemäß ihren Fähigkeiten und ihrem Entwicklungsstand so zu fördern und anzuregen, dass sie durch ihre Begabungen einen eigenen, herausragenden Platz in einer Organisation einnehmen. (Donders & Hüger 2015:143)

Ein Praxisbeispiel aus meiner Arbeit zeigt, wie transformative Führung in der Praxis umgesetzt werden kann: Eine Betriebswirtin und Mutter von zwei Kindern fiel mir

durch ihr Engagement bei einem Podiumsgespräch auf, bei dem ihr der diakonische Auftrag an die Nachbarn in unserem Stadtteil besonders wichtig war. Ihre Fähigkeit, sich klar auszudrücken, inspirierte mich, sie für die Leitung eines Gottesdienstes zu diesem Thema zu gewinnen, zumal es in diesem Bereich Personallücken gab.

Ich wählte für sie einen leichten Einstieg, damit sie ihre Begabung in der Gottesdienstleitung testen und für sich prüfen konnte, ob diese Aufgabe mit ihrem anspruchsvollen Zeitmanagement in Einklang zu bringen ist. Sie sagte zu und äußerte sich später dankbar, dass sie nun ihr Anliegen mit ihrem Gabenprofil verbinden und sie sowohl für die Entwicklung ihrer Fähigkeiten als auch zum Gemeindeaufbau beitragen kann.

2.2.2 Beschreibung des transaktionalen Führungsstils

Der *transaktionale Führungsstil* basiert auf einem klaren Austausch von konstruktiven Rückmeldungen und Anerkennung. Die Mitarbeitenden wissen, was von ihnen erwartet wird, und erhalten wertschätzende Rückmeldungen und Lob für neue Lernschritte. Dieser Stil eignet sich besonders für klare, strukturierte Aufgaben, kann jedoch die langfristige Motivation der Mitarbeitenden vernachlässigen (Blessin & Wick 2014:115).

Ein Praxisbeispiel aus meiner Tätigkeit zeigt die Wirksamkeit dieses Ansatzes: Meine Gemeindeassistentin, die ursprünglich aus dem Gesundheitswesen kommt, hatte zu Beginn ihrer Tätigkeit keine Erfahrung mit IT und Büroorganisation. Dies machte ihr die Arbeit anfangs mühevoll. Doch sie arbeitete sich mit Geduld intensiv ein, und ich konnte sie auf diesem Weg durch eine klare Erwartungskommunikation, konstruktive Rückmeldungen und wertschätzende Anerkennung ermuntern. Kleine Gesten, wie das Überreichen ihrer Lieblingssüßigkeit als Zeichen der Wertschätzung, stärkten ihre Motivation und ihren Einsatz.

2.3 Zwischenergebnis

Die Analyse der klassischen und erweiterten Führungsstile zeigt, dass kein einzelner Ansatz universell als angemessen gelten kann. Vielmehr wird deutlich, dass ein geeigneter Führungsstil für den Gemeindekontext flexibel und situationsgerecht sein muss.

Wie der situative Führungsstil aufzeigt, ist eine anpassungsfähige Führung unverzichtbar, um den unterschiedlichen Bedürfnissen und Prägungen von Mitarbeitenden gerecht zu werden. In der pluralen Gemeindeflandschaft kommt es darauf an, sowohl klare Orientierung als auch Raum für Eigenverantwortung zu schaffen.

Der transformative Führungsstil liefert wertvolle Impulse, indem er auf die persönliche Entwicklung und Motivation der Mitarbeitenden abzielt, während der transaktionale Führungsstil zeigt, wie klare Strukturen Stabilität schaffen und wertschätzendes Feedback Mitarbeitende kurzfristig motiviert.

Donders & Hüger (2011:24) betonen, dass die Aufgabe der Führung darin besteht, „das Potenzial einer Situation, von Personen oder einer Organisation zu erkennen und alles zur gesunden Entfaltung dieses Potenzials beizutragen.“ Dieses Verständnis verdeutlicht, dass pastorale Leitung die Fähigkeit erfordert, die Vielfalt der Gemeinde als Ressource zu nutzen und sie in eine missionarische Praxis zu integrieren.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass ein angemessener Führungsstil im Kontext der Forschungsfrage ein dynamischer Stil sein muss. Der pastorale Leiter sollte die Flexibilität des situativen Führungsstils, die inspirierende Kraft der transformativen Führung und die strukturgebenden Elemente der transaktionalen Führung miteinander verbinden, um den missionarischen Auftrag der Gemeinde wirksam umzusetzen.

3 Herausforderungen pastoraler Führung: Kulturelle, Beziehungs- und generationelle Dynamiken

In interkulturellen und generationsübergreifenden Gemeinden treffen unterschiedliche Werte, Kommunikationsstile und Erwartungen an Führung aufeinander. Diese Vielfalt stellt pastorale Leitung vor die Herausforderung, kulturelle Prägungen und generationelle Dynamiken zu berücksichtigen und ein Führungsverhalten zu entwickeln, das sowohl klare Orientierung als auch Flexibilität ermöglicht.

3.1 Vielfalt in Führung: Kulturelle und generationelle Unterschiede

Wie Hofstede, Hofstede & Minkov verdeutlichen, unterscheiden sich *Kulturen* erheblich in ihrem Verständnis von Hierarchie und Entscheidungsfindung: Während in manchen Kontexten ein autoritärer Stil bevorzugt wird, setzen andere Kulturen auf flache Hierarchien und gemeinschaftliche Entscheidungsprozesse.

In Ländern am anderen Ende der Machtdistanzskala, wo die Arbeitnehmer nur sehr ungern ihren Vorgesetzten widersprechen und wo dem Vorgesetzten ein autokratischer bzw. ein patriarchalischer Führungsstil unterstellt wird, sind die Arbeitnehmer in vergleichbaren Positionen weniger gewillt, einen konsultativen Stil bei ihrem Vorgesetzten zu akzeptieren. Ganz im Gegenteil bevorzugen die meisten von ihnen den autokratischen oder patriarchalischen Führungsstil. Einige allerdings gehen zum anderen Extrem über, d. h., sie bevorzugen einen Vorgesetzten, der sich nach der Mehrheit richtet, was bedeutet, dass er/sie nicht alles alleine entscheidet. (Hofstede, Hofstede & Minkov 2017:74)

Ein Praxisbeispiel aus meiner Arbeit zeigt diese Herausforderungen deutlich. Bei der Planung eines internationalen Gottesdienstes waren deutschsprachige, türkischsprachige und arabisch-kurdische Leiter beteiligt. Die einen legten großen Wert auf eine strukturierte, hierarchische Vorbereitung, während andere offene Diskussionen und gemeinschaftliche Entscheidungen bevorzugten. Hinzu kamen unterschiedliche theologische Sichtweisen, wie etwa die Entscheidungskompetenzen von Frauen in Lehre und Leitung des Teams. Es war meine Aufgabe als pastoraler Leiter, diese unterschiedlichen Bedürfnisse und Erwartungen in Einklang zu bringen, um eine respektvolle Zusammenarbeit zu ermöglichen.

Ähnliche Spannungen ergeben sich in der Zusammenarbeit von Teammitgliedern unterschiedlicher Generationen. Anhand eines Praxisbeispiels wird dieser Sachverhalt in Punkt 5.2 dieser Hausarbeit vertieft.

Diese kulturelle und generationelle Vielfalt erfordert von pastoralen Leitern ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit. Es gilt, Brücken zwischen den unterschiedlichen Erwartungen zu bauen und dabei sowohl kulturelle Prägungen als auch die Lebenswelten der verschiedenen Generationen wertschätzend zu integrieren.

In kulturell geprägten Kontexten, die klare Strukturen bevorzugen, können klare Anweisungen Orientierung bieten, während partizipative Umgebungen Offenheit und gemeinschaftliche Entscheidungsfindung verlangen.

Auf der generationellen Ebene bedeutet dies, die Stärken der verschiedenen Altersgruppen gezielt zu fördern und ihnen Freiräume zur Entfaltung zu geben.

Zusammenfassend zeigt sich, dass Vielfalt in der Gemeindeleitung kein Hindernis, sondern eine Ressource darstellt und pastorale Führung bedeutet, die unterschiedlichen Erwartungen zu integrieren; gleichzeitig den missionarischen Auftrag zu fördern.

3.2 Beziehungsorientierung in der pastoralen Führung

Beziehungen spielen im christlichen Kontext eine zentrale Rolle. Die Bibel legt großen Wert auf Gemeinschaft, Vertrauen und gegenseitige Fürsorge. Im Epheserbrief heißt es: „Befleißigt euch, zu wahren die Einigkeit im Geist durch das Band des Friedens“ (Eph 4,3, LUT). Thomas Härry kritisiert eine Art von Führung im kirchlichen Kontext, die den anderen Menschen als Erfüllungsgehilfen der Gemeindevision und Vierjahrespläne betrachtet:

Ich als Leiterin oder als Leiter orchestriere das Ganze und Sorge dafür, dass jeder seinen besten Einsatz gibt. Ich koordiniere, lobe, korrigiere. Alle paar Monate halte ich meine Motivationsrede, damit alle an Bord bleiben. [...] Ich bin mir bewusst,

wie haarscharf die Grenze verläuft zwischen einer Führung, die richtungsgebend und motivierend ist, und einer, die Menschen letztlich nur als Rohmaterial zur Erfüllung von eigenen Träumen missbraucht. Selbstverständlich sollen Leitende dafür sorgen, dass die Dinge gut laufen. Dass sich möglichst alle einbringen. Dass Finanzen gut aufgestellt sind. Dass Prozesse sorgfältig gestaltet und Richtlinien beachtet werden. [...] Wenn ich das aber bloß deshalb tue, um die Umsetzung meiner Gemeindevision zu sichern, dann läuft etwas schief. (Härry 2020:43)

Ein beziehungsorientierter Führungsstil stärkt das Vertrauen und fördert das Gemeinschaftsgefühl, das für die Erfüllung des gemeinsamen missionarischen Auftrags von großer Bedeutung ist. Im pastoralen Kontext bedeutet dies, dass die Führungspersönlichkeit eine vertrauensvolle Beziehung zu den Mitarbeitenden aufbauen und pflegen muss, um sie langfristig zu motivieren und in ihre Arbeit zu integrieren.

Faktoren wie Zeitmangel aufgrund starker Konzentration auf Aufgaben, Prioritätensetzung, fehlende Sympathie zwischen einzelnen Teammitgliedern oder Spannungen können den Beziehungsaufbau erschweren.

Die Gestaltung beziehungsorientierter Leitungsansätze, erfordern eine klare biblische Orientierung. Diese Orientierung kann durch biblische Prinzipien gewonnen werden, die nicht nur die missionarische Ausrichtung stärken, sondern auch helfen, die komplexen Beziehungsanforderungen zu bewältigen. Als zentrales Vorbild dient dabei Jesus Christus, dessen Führungsverhalten und Haltung der dienenden Leitung als Grundlage im folgenden Abschnitt untersucht wird.

4 Biblisch-theologische Reflexion des Führungsauftrags

Das Führungsverhalten von Jesus als Modell für pastorale Leiterschaft wird in Anlehnung an den in Punkt 2 geschilderten theoretischen Personalführungsansatz betrachtet. Der Führungsstil setzt sich, wie bereits dort genannt, aus dem Führungsinhalt, dem Führungsumfang und der Führungsorganisation zusammen.

Ein zentraler Aspekt hierbei ist die Auftragsklarheit, die von entscheidender Bedeutung ist. Dies steht im Einklang mit der grundlegenden Botschaft der Mission, wie Roland Hardmeier sie beschreibt. Die Beobachtungen leiten in eine vertiefte Reflexion über, die aufzeigt, wie die Prinzipien Jesu auf die heutige pastorale Praxis angewendet werden können.

4.1 Jesus als das Vorbild pastoraler Leiterschaft

Jesus selbst sagte: „Ein Beispiel habe ich euch gegeben, damit ihr tut, wie ich euch getan habe“ (Joh 13,15, LUT). Das bedeutet, dass Christus von seinen Nachfolgern

erwartet, dass sie sein Wesen widerspiegeln. Im Namen Jesu zu leiten bedeutet, in seiner Gesinnung zu leben und zu dienen: Gott zur Ehre, mit Liebe und Hingabe, bereit zum Leiden und vor allem nicht herrschend, sondern dienend.

4.1.1 Führungsinhalt: Konsequenz, Demut und dienendes Handeln

Seine konsequente Verkündigung des Reiches Gottes (Mk 1,15) und die Hingabe an seine Mission bis zum Kreuz („Es ist vollendet“, Joh 19,30, LUT) zeigen Jesu Aufgabenorientierung. Gleichzeitig lebte er eine Personenorientierung, indem er durch seine Inkarnation Nähe suchte und sich mit den Menschen identifizierte (Joh 1,12). Diese Verbindung von Zielstrebigkeit und Hingabe macht sein Führungsmodell einzigartig und verdeutlicht, wie missionarisches Handeln geschehen sollte: in hingebungsvollem Dienst und durch tiefes Mitfühlen mit den Menschen (Hardmeier 2020:257).

Jesus selbst sagte: „Wer unter euch der Erste sein will, der soll aller Knecht sein“ (Mk 10,43-44, LUT). Diese dienende Haltung ist ein Leitbild für christliche Führung: Autorität wird durch Liebe und Selbsthingabe legitimiert. Pastoren und Gemeindeleiter sollen Jesu Vorbild folgen, indem sie konsequent auf ihre missionarischen Ziele hinarbeiten und gleichzeitig eine dienende Haltung gegenüber den Menschen einnehmen.

Praktische Anwendungen für heutige Leiter könnten darin bestehen, durch Bescheidenheit und Fürsorge Vertrauen aufzubauen – sei es, indem sie in Teams schwierige Aufgaben selbst übernehmen oder aktiv auf Menschen aus ihrem Team, die sich aktuell in Krisensituationen befinden, zugehen und einfach für sie da sind.

4.1.2 Führungsumfang: Volles Mitbestimmungsrecht

Der Führungsumfang im Leben von Jesus zeigt sich im Mitbestimmungsrecht seiner Nachfolger im *Allgemeinen Priestertum aller Gläubigen*:

Ihr aber seid ein auserwähltes Geschlecht, ein königliches Priestertum, ein heiliges Volk, ein Volk des Eigentums, damit ihr die Tugenden dessen verkündet, der euch aus der Finsternis berufen hat zu seinem wunderbaren Licht (1 Ptr 2,9, LUT),

im Bestreben nach *Einheit durch das Hohepriesterliche Gebet Jesu* im Johannesevangelium 17. Auch der *Leib-Jesu-Gedanke* aus dem 1. Korintherbrief, Kapitel 12 betont, dass die Gemeinde als sein Leib eine lebendige Einheit bildet, in der jedes Mitglied aktiv mitwirkt und wertvoll ist. Diese Vorstellung hebt hervor, dass alle Gläubigen gemeinsam Verantwortung tragen und zur gegenseitigen Stärkung und zum Dienst berufen sind.

Damit das Handeln Gottes und das Handeln des Menschen, wie Böhlemann & Herbst feststellen, nicht auseinanderbricht, ist es die Aufgabe Geistlicher Leitung, dass die Verbindung zu Gott und den Menschen gehalten und gefördert wird:

Geistliche Leitung hat eine Vision von der Richtung, in der sich Kirche entwickeln wird, sie hat eine Inspiration von dem, was Gott will. Mit dieser Vision im Rücken wirkt sie in der Gemeinde selbst. Für das Neue eröffnet sie Räume, befähigt Menschen zum Dienst und setzt sie dazu frei. (Böhlemann & Herbst 2011:23)

Diese Vorstellung des allgemeinen Priestertums betont, dass geistliche Führung nicht darin besteht, alle Aufgaben allein zu tragen oder zu kontrollieren, sondern vielmehr darin, gemeinsam mit den anderen Leitern der Gruppen und Teams die missionarische Ausrichtung der Gemeinde gestalten können.

Hier wird die praktische Relevanz der kooperativen und transformativen Führungsstile sichtbar:

Der kooperative Führungsstil fördert die Beteiligung der Gemeindemitglieder durch Dialog und Mitbestimmung. Er ermöglicht es, dass die Vielfalt der Gaben in der Gemeinde genutzt und wertgeschätzt wird, wodurch die *Einheit im Geist* praktisch erfahrbar wird.

Der transformative Führungsstil unterstützt das allgemeine Priestertum, indem er Einzelne ermutigt, ihre individuellen Stärken und geistlichen Berufungen zu entdecken und in die Gemeindegarbeit einzubringen. Dadurch wird die Vision geistlicher Leitung konkret umgesetzt, Menschen zu befähigen und *zum Dienst freizusetzen*.

Indem pastorale Leitung diese Prinzipien umsetzt, stellt sie sicher, dass das Handeln Gottes und das der Menschen zusammenwirken: Die Leitung setzt den Rahmen, inspiriert und dient als Vorbild, während die Leiter und Gemeindeteams aktiv Verantwortung tragen und zur gesunden Entwicklung des *Leibes Christi* beitragen. Um sowohl die geistliche Einheit zu fördern als auch die missionarische Wirksamkeit der Gemeinde zu stärken, ist es wichtig die Führungsstile anmessen anzuwenden. Eine kontextbewusste Leitung schafft den notwendigen Raum, um diese Vision in die Praxis umzusetzen.

4.1.3 Führungsorganisation: Seine und unsere Legitimation

Die Führungsorganisation lässt sich in *formale* und *informale* Führung untergliedern. Die formale Führung von Jesus wurde durch seine öffentliche Inthronisation und Berufung verdeutlicht, insbesondere als bei seiner Taufe die Stimme aus dem Himmel sprach: „Du bist mein geliebter Sohn, an dir habe ich Wohlgefallen“ (Lk 3,22, LUT).

Diese göttliche Bestätigung zeigte seine einzigartige Autorität und Legitimation als der von Gott *Gesalbte und Gesandte*. Zudem offenbarte er in der *Nazareth-Episode* im 4. Kapitel des Lukasevangeliums seine Mission durch das Zitieren des Propheten Jesaja im 61. Kapitel, womit er sich als Erfüllung der Verheißung zu erkennen gab – derjenige, der gekommen war, den Armen das Evangelium zu verkündigen, die Gefangenen zu befreien und Heilung zu vollziehen.

Parallel dazu zeigte Jesus informale Führung durch sein autoritatives Vorbild im täglichen Umgang mit Menschen. Diese informale Führung ist heute von großer Bedeutung für Pastoren und Gemeindeleiter: Sie müssen sowohl in formalen Rollen berufen sein als auch intern, durch ihr Vorbild und ihre persönliche Integrität, Einfluss ausüben. So leiten sie die Gemeinde in einer Weise, die das Wesen und die Mission Jesu sowohl in Wort als auch in Tat widerspiegelt.

4.2 Missiologische Auftragsklarheit im Pastoralteam

Die Auftragsklarheit ist ein entscheidender Faktor, um den missiologischen Auftrag in interkulturell und generationsübergreifenden Gemeindekontexten wirkungsvoll zu gestalten. Roland Hardmeier betont die grundlegende Botschaft der Mission:

In der Mission muss der Ruf zur Umkehr und zum Glauben ergehen, damit der Sünder von seiner Schuld gerechtfertigt werden und Versöhnung mit Gott erfahren kann (Röm 5,1): Diese Botschaft ist historisch gesehen immer der wichtigste Aspekt der Mission der Kirche gewesen und muss es auch bleiben, wenn ihre Mission biblische Mission bleiben will. (Hardmeier 2020:93)

Diese Auftragsklarheit ist unerlässlich, um sicherzustellen, dass die Kernbotschaft des Evangeliums in all ihrer Bedeutung erhalten bleibt. Im Alltag des Pastoralteams wird diese Verbindung konkret, indem sie sich im Dienstprofil der hauptamtlichen Mitarbeiter widerspiegelt, die darauf ausgerichtet sind, sowohl geistliche als auch praktische Anliegen zu vereinen. Dies zeigt sich in regelmäßigen Andachten, offenen Gesprächen und gemeinsamen Gebetszeiten, in denen das Team die gemeinsame Sicht des Evangeliums lebt und stärkt. Dabei kann auch der unter Punkt 1 erwähnte Gemeinde-Leitsatz als Grundlage für die jährlichen Mitarbeitergespräche mit Personalverantwortlichen der Gemeinde dienen.

Ein weiterer Aspekt der Auftragsklarheit ist die Berücksichtigung der kulturellen Unterschiede, die die Wahrnehmung und Umsetzung des christlichen Auftrags beeinflussen. Hardmeier hebt hervor:

Es gibt deutliche kontextuelle Unterschiede in der Christologie. Afrikanern und Asiaten stellt sich die Frage nach Christus anders als Europäern. Sie drücken ihre

Erkenntnisse über den Jesus der Evangelien auch anders aus, weil ihre Kultur ihre Denkweise prägt. Es ist unmöglich, die Evangelien ohne kulturelle Färbung zu lesen, und so gibt es keine Christologie, die frei von kontextuellen Vorüberlegungen ist. (Hardmeier 2020:254)

Diese kulturelle Sensibilität muss in die Führungsarbeit integriert werden, damit die missionarische Arbeit in einer Weise gestaltet wird, die die kulturellen und generationellen Hintergründe der Gemeinde berücksichtigt. Nur durch ein tiefes Verständnis und eine klare Ausrichtung des Auftrags können pastorale Teamleiter die Vielfalt in der Gemeinde nutzen, um eine einheitliche, aber flexible missionarische Praxis zu fördern, die die Kernwerte der biblischen Mission widerspiegelt.

In seiner *biblischen Theologie der Mission* weist Georg W. Peters in diesem Zusammenhang darauf hin, „dass da, wo der ganze Ratschluss Gott gelehrt, geglaubt und befolgt wird, man die Mission nicht mehr als Nebensache ansehen kann, der man sich widmen kann oder nicht“ (Egelkraut & Peters 2018:399).

5 Praktische Führungsansätze in der pastoralen Leitung

Die Anforderungen an pastorale Leitung im geschilderten Kontext erfordern nicht nur theoretisches Verständnis, sondern auch praktische Ansätze, die den Herausforderungen des Alltags gerecht werden. In diesem Abschnitt werden fünf zentrale Aspekte beleuchtet, die eine effektive Führung in diesem Kontext unterstützen: die Anpassung des Führungsstils, generationsübergreifende Leitung, die Förderung von Beziehungen, Krisenmanagement und die Bewahrung der geistlichen Dimension. Dieser Abschnitt nimmt die bisherigen Aspekte auf und weist praxisorientierte Ansätze auf.

5.1 Anpassung des Führungsstils an verschiedene Situationen

Wie bereits im Zwischenergebnis unter Punkt 2.3 festgehalten, ist es erforderlich, dass Leiter ihren Stil immer wieder neu anpassen und dabei den Reifegrad der Gruppe berücksichtigen müssen. Dies erfordert nicht nur eine hohe Sensibilität für den Kontext, sondern auch die Bereitschaft, den Führungsstil dynamisch zu gestalten. Torsten Kugler (2014:52) ergänzt, dass weise Leiter den Kontext der Gruppe in Betracht ziehen und Fragen stellen müssen wie: „Wie groß ist die Gruppe? Was hat sie für eine Vorgeschichte? Wie wurde sie in der Vergangenheit geprägt?“ Diese Überlegungen sind hilfreich, um situative Führung in der Praxis umzusetzen.

Ein konkretes Beispiel aus meiner pastoralen Tätigkeit verdeutlicht die Komplexität: Als Leiter des Bereichsleiterkreises unserer Gemeinde, der verschiedene Aufgaben

wie Hirtendienst, Öffentlichkeitsarbeit und Kleingruppen abdeckt, nahm ich eine Bereichsleiterin wahr, die neu in ihrer Rolle war, hohes Engagement zeigte, doch ihr es an Erfahrung im Leiten von Sitzungen und in der thematischen Vorbereitung mangelte. Hier war meine volle Unterstützung zu Beginn ihres Dienstes notwendig, um ihre Führungskompetenz zu fördern.

Im Gegensatz dazu gab es eine andere Bereichsleiterin, die ihre Aufgaben fast im Alleingang und äußerst kompetent erfüllte. Bei ihr war es wichtig, kontinuierlich dranzubleiben und gemeinsam strategische Überlegungen zu vertiefen, da sie in ihrer Selbstständigkeit selten Unterstützung einforderte.

5.2 Generationsübergreifende- sowie interkulturelle Leitung

Wie in Punkt 3.1 ausgeführt, erfordert die Leitung einer generationsübergreifenden und interkulturellen Gemeinde die Fähigkeit, unterschiedliche Werte, Kommunikationsstile und Erwartungen zu berücksichtigen. Hofstede, Hofstede & Minkov (2017:74) machen deutlich, dass kulturelle Unterschiede und auch unterschiedliche Generationen jeweils spezifische Führungspräferenzen haben. Während ältere Generationen, wie die Babyboomer, klare Strukturen und verbindliche Vorgaben schätzen, legen jüngere Generationen – etwa Millennials und die Generation Z – mehr Wert auf Eigenverantwortung, flexible Arbeitsgestaltung und eine ausgewogene Work-Life-Balance.

Stephen R. Covey (2014:254) betont in diesem Zusammenhang, dass „effektives zwischenmenschliches Führungsverhalten proaktive Initiative erfordert, um unterschiedliche Bedürfnisse zu erkennen und zu integrieren“.

In einem Fall wurde deutlich: Der junge Kollege legte großen Wert auf flexible Gestaltungsmöglichkeiten und persönliche Erholungszeiten, während ein älterer Kollege die Nähe von Beruf und Berufung betonte. In solchen Situationen ist es entscheidend, Brücken zwischen den Generationen zu bauen. Das bedeutet, sowohl die Stärken der Generationen zu erkennen als auch Räume für gegenseitigen Austausch zu schaffen.

5.3 Förderung von Beziehungen

Beziehungen sind das Herzstück jeder christlichen Gemeinschaft und spielen auch in der Führung eine zentrale Rolle. Leman & Pentak (2010:135) unterstreichen, dass eine große Führungspersönlichkeit „auch ein Herz für ihre Leute hat.“ Dieser Ansatz zeigt, dass Führung nicht nur organisatorische, sondern vor allem relationale Aspekte umfasst.

Dazu beschreibt Daniel Zindel (2009:170) den Informationsfluss in einer Organisation als vergleichbar mit dem Herz-Kreislauf-System: „Führungsverantwortliche, die

für einen guten Informationsfluss sorgen, gleichen dem Herz, das konstant und kraftvoll den Blutkreislauf in Gang hält.“ Aus diesem Grund fördert ein transparenter Informationsfluss das für Beziehungen notwendige Vertrauen und belebt die Zusammenarbeit: In meiner pastoralen Praxis haben sich regelmäßige Dienstbesprechungen, informelle Treffen und gemeinsame Freizeitaktivitäten wie Bowling-Abende oder Exkursionen als gute Möglichkeiten erwiesen, die Kommunikation in Beziehungen zu stärken und das Team zu motivieren. Zusätzlich können geistliche Elemente wie Andachten und gemeinsame Gebetszeiten dazu beitragen, das Gemeinschaftsgefühl zu fördern. Solche Aktivitäten schaffen nicht nur eine Grundlage des Vertrauens, sondern stärken auch die geistliche Einheit im Team.

In den klassischen Führungsstilen kann Beziehungsorientierung gezielt ergänzt werden: Im autoritären Stil fördern Feedbackgespräche Wertschätzung, während der kooperative Stil durch Reflexionsrunden und offene Kommunikation Beziehungen stärkt. Der Laissez-faire-Stil profitiert von informellen Treffen, die den persönlichen Austausch ermöglichen, und der situative Stil kann die Beziehungsorientierung je nach Kontext flexibel gewichten.

Auch die erweiterten Führungsstile bieten Raum für Beziehungsorientierung. Der transformative Führungsstil betont Mentoring und die individuelle Förderung von Mitarbeitenden, während der transaktionale Stil durch wertschätzende Kommunikation und gezielte Anerkennung emotionale Bindung schafft.

5.4 Krisenmanagement

Krisensituationen erfordern ein hohes Maß an Führungskompetenz, sowohl auf organisatorischer als auch auf zwischenmenschlicher Ebene. Torsten Kugler (2017:121) merkt an, dass es oft die negativen Erfahrungen sind, aus denen Führungspersönlichkeiten am meisten lernen. Diese Herausforderungen bieten die Möglichkeit, sowohl die Resilienz der Leitung als auch den Zusammenhalt der Gemeinde zu stärken.

Ein bewährter Ansatz zur Klärung von kritischen Situationen ist die Bildung von Task-Forces, die mit Schlüsselpersonen besetzt sind, um fundierte Entscheidungen zu treffen. Gleichzeitig können externe Berater, wie Mediatoren oder Experten, dazu beitragen, Konflikte zu lösen.

Ein Praxisbeispiel aus meiner Arbeit zeigt, wie eine externe Konfliktmoderation nicht nur Spannungen entschärfen, sondern auch das Vertrauen innerhalb des Teams nachhaltig stärken konnte: In unserem Fall eskalierten jahrelange theologische

Spannungen rund um das Thema der Pneumatologie, als eine „Schattenleitung“ 2021 die Berufung eines neuen Pastors blockierte. Gespräche scheiterten, und rund 30 Mitglieder verließen die Gemeinde. Die Leitung folgte fünf Prinzipien (Härry 2020:216-222): (1) Überzeugung bewahren, (2) Ruhe bewahren trotz Misstrauen, (3) Kontakt halten durch Gespräche, (4) Kurs halten in theologischen Fragen und (5) Beziehungen stärken durch Versöhnungsangebote und neue Projekte wie das „Hoffnungsfest“. Die Erfahrung zeigt: Konflikte sind unvermeidbar, aber eine klare, liebevolle Führung kann Klärung bringen. Frühes Handeln und externe Beratung helfen, Einheit und Vertrauen zu fördern.

Daniel Zindel (2009:170) betont, dass „Informationsinfarkte gefährlich“ sind. Transparenz in der Kommunikation, etwa durch außerordentliche Gemeindeversammlungen oder Rundschreiben, ist daher ein zentraler Baustein, um Krisen zu bewältigen und Vertrauen zu erhalten. Nach überstandenen Krisen ist es wichtig, „Lessons learned“ zu reflektieren und Strategien für zukünftige Herausforderungen abzuleiten.

5.5 Die geistliche Dimension bewahren

Die geistliche Dimension, orientiert an Jesus Christus, bildet wie in Punkt 4 beschrieben, das Fundament pastoraler Leitung. Inmitten organisatorischer und strategischer Anforderungen besteht jedoch die Gefahr, dass diese Dimension in den Hintergrund rückt. Böhlemann & Herbst (2011:23) betonen, dass geistliche Leitung „eine Inspiration von dem, was Gott will“ benötigt und Räume eröffnen muss, in denen Menschen befähigt und zum Dienst freigesetzt werden. Es erfordert das Ansprechen von Missständen und Klärung von Missverständnissen. Ein hilfreicher Ansatz besteht darin, bei der Konstituierung neuer Teams und Gremien gemeinsame Werte zu erarbeiten – ähnlich einem Kodex oder Bund, der die Erwartungen an eine Verantwortungsgemeinschaft bündelt. Diese Werte sollten anschließend schrittweise überprüft und beispielsweise auf Klausurtagungen reflektiert und gefestigt werden.

Die öffentliche und persönliche Verkündigung des Evangeliums muss im Zentrum bleiben. Gerade in Projekte wie evangelistischen Veranstaltungen oder diakonischen Initiativen zeigt sich, wie die missionarische Ausrichtung der Gemeinde praktisch gelebt werden kann. Letztlich besteht die Aufgabe pastoraler Leitung darin, alle Maßnahmen so auszurichten, dass sie Gottes Liebe in einer vielfältigen Welt in Wort und gleichermaßen in der Tat sichtbar machen.

6 Fazit

Ziel dieser Hausarbeit war die Entwicklung eines Führungsstils, der die missionarische Zielsetzung unterstützt und der pluralen Gemeindestruktur gerecht wird. Die zentralen Erkenntnisse aus der Analyse und Reflexion lassen sich wie folgt zusammenfassen.

Erstens: In der heutigen Gemeinde, die von großer kultureller und generationeller Vielfalt geprägt ist, reicht ein einzelner Führungsstil nicht aus, um allen Bedürfnissen gerecht zu werden. Ein eklektizistischer Führungsstil, der zwischen Ansätzen wechselt, ist besonders geeignet. In Krisenzeiten ermöglicht ein autoritärer Stil schnelle Entscheidungen, während in stabilen Phasen partizipative Elemente Mitarbeitende stärker einbinden und motivieren können. Dieser Ansatz stärkt zugleich Zusammenarbeit und Vertrauen.

Zweitens: Unterschiedliche Werte und Erwartungen der Generationen sowie verschiedene Sprach- und Kulturgruppen sind eine Ressource, kein Hindernis. Die Stärken jeder Generation – wie die strukturelle Orientierung älterer Mitglieder oder die Kreativität jüngerer – können gezielt gefördert werden, um eine ausgewogene Zusammenarbeit zu erreichen. Die Leitung muss Brücken bauen und Austausch fördern und sensibel für kulturelle Prägungen und Kommunikationsstile sein.

Drittens: Beziehungen sind das Fundament christlicher Gemeinschaft und entscheidend für Motivation und Bindung. Regelmäßige Gelegenheiten für Austausch und der biblische Gedanke der Einheit (Eph 4,3) betonen die Förderung von Beziehungen.

Viertens: Transparente Kommunikation, Einbindung von Schlüsselpersonen und Reflexion sind entscheidend, um Krisen zu bewältigen und zu wachsen. Ein klarer Informationsfluss ist wie der Kreislauf einer Organisation und unerlässlich für effektive Leitung. Es sind oft schwierige Erfahrungen, die Leitungspersönlichkeiten prägen und ihre Kompetenzen vertiefen.

Fünftens: Die geistliche Dimension pastoraler Leitung bildet das Fundament aller Bemühungen. Jesu Vorbild als dienender Leiter bietet Orientierung. Gebetszeiten, Andachten und Bibelarbeiten bewahren den Fokus auf den missionarischen Auftrag.

Zusammenfassend zeigt die Arbeit, dass ein angemessener Führungsstil für eine diversifizierte Gemeinde dynamisch sein muss. Dies nutzt die Vielfalt und erreicht Menschen mit Gottes Liebe. Für die Freie evangelische Gemeinde in Nürnberg bedeutet dies, durch eine authentische und biblisch fundierte Leitung den missionarischen

Auftrag praktisch zu leben. Die Vielfalt gilt es als Stärke zu nutzen und durch geistlich geprägte Leitung Menschen mit der Liebe Gottes Liebe zu erreichen.

7 Bibliografie

- Blanchard, Kenneth & Zigarmi, Patricia & Zigarmi, Drea (2014). *Der MinutenManager: Führungsstile. Wirkungsvolleres Management durch situationsbezogene Menschenführung*. 10. Auflage. Rowohlt Taschenbuchverlag.
- Blessin, Bernd & Wick, Alexander (2014). *Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung*. 7. vollständig überarbeitete Auflage. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH. (UTB 8532).
- Böhlemann, Peter & Herbst, Michael (2011). *Geistlich leiten. Ein Handbuch*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Bosch, David Jacobus (2011). *Ganzheitliche Mission: Theologische Perspektiven*. Marburg an der Lahn: Francke.
- Covey, Stephen R. (2014). *Die 7 Wege zur Effektivität. Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg*. 30. Auflage. Hamburg: Gabal-Verlag.
- Donders, Paul Ch. & Hüger, Johannes (2011). *Wertvoll und wirksam führen. In Balance von Mensch und Ergebnis*. Vier-Türme-Verlag
- Egelkraut, Helmuth & Peters, George W. (2018). *Biblischer Auftrag - missionarisches Handeln: eine biblische Theologie der Mission*. Nachdruck der 3. stark erweiterten Auflage. Steinhagen: Samenkorn. (Evangelische Missiologie).
- Hardmeier, Roland (2020). *Kirche ist Mission: auf dem Weg zu einem ganzheitlichen Missionsverständnis*. 2. Auflage.(Edition IGW, Band 2). Cuxhaven: Neufeld Verlag.
- Härry, Thomas (2020). *Von der Kunst, andere zu führen*. 5. Auflage. Witten: SCM R. Brockhaus. (Edition Aufatmen).
- Hofstede, Geert; Hofstede, Gert Jan (2017). *Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. 6. Auflage. München: DTV.
- Kugler, Torsten (2014). *Adlertyp – heraus dem Hühnerhof! Entdecken und entwickeln Sie ihr geistliches Leitungspotential*. Lage: Lichtzeichenverlag.
- Kugler, Torsten (2017). *Wachstum aus der Tiefe. Sich selbst führen – anderen dienen*. Lage: Lichtzeichen-Verlag.
- Leman, Kevin & Pentak, William (2005). *Das Hirtenprinzip. 7 Erfolgsrezepte guter Menschenführung*. 9. Auflage. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.
- LUT (1984). *Die Bibel. Nach der Übersetzung von Martin Luther*. Stuttgart: Bibelgesellschaft.
- Mahlmann, Regina (2011). *Führungsstile gezielt einsetzen: Mitarbeiterorientiert, situativ und authentisch führen*. Weinheim: Beltz. (Beltz Weiterbildung).
- Olfert, Klaus (2012). *Personalwirtschaft*. 15., verb.erw. Aufl. Herne: NWB-Verl. (Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft).
- Schirrmacher, Thomas (2011). *Missio Dei: Mission aus dem Wesen Gottes*. (Komplementäre Dogmatik. Reihe 2). Nürnberg/ Hamburg: VTR.
- Zindel, Daniel. (2009). *Geistesgegenwärtig führen. Spiritualität und Management*. Fulda: Neufeld Verlag.