



PETER SCAZZERO

**EMOTIONAL**

GESUND

LEITEN



---

**BEGLEITKURS**  
für Sie und Ihr Team

---



BRUNNEN

Titel der englischen Originalausgabe:  
The Emotionally Healthy Leader: Study and Discussion Guide  
© 2015 Peter Scazzero

Aus dem Englischen übertragen von Renate Hübsch

© der deutschen Ausgabe:  
2017 Brunnen Verlag Gießen  
Umschlagmotiv: Shutterstock  
Umschlaggestaltung: Jonathan Maul

ISBN E-Book 978-3-7655-7494-8  
[www.brunnen-verlag.de](http://www.brunnen-verlag.de)



# Inhalt

Herzlich willkommen!	3
Leitfaden für den Moderator der Gruppe	4
Spielregeln für die Gruppe	5
1. Treffen      Der emotional unreife Leiter	6
2. Treffen      Sich dem eigenen Schatten stellen	8
3. Treffen      Führen aus einer guten Ehe oder einem erfüllten Singleleben	10
4. Treffen      Der Liebe Gottes Raum geben	12
5. Treffen      Den Ruhetag feiern	14
6. Treffen      Planen und Entscheiden	16
7. Treffen      Gemeindegkultur und Teamentwicklung	18
8. Treffen      Macht und gesunde Grenzen	20
9. Treffen      Abschied und Neuanfang	22

## Herzlich willkommen!

Liebe Mitchristen in Führungsaufgaben,

ich gratuliere Ihnen! Sie machen soeben den ersten Schritt auf einem Weg, der Ihr Leben verändern kann – nicht nur ihr persönliches Leben, sondern auch die gesamte Art Ihres kirchlichen oder beruflichen Handelns.

Veränderung passiert nicht von selbst. Es braucht dazu einen bewussten Entschluss, Gebet und Menschen, die uns auf unserem Weg begleiten. Ich wünsche Ihnen, dass Ihr Team Sie bei Ihren nächsten Schritten in dieser Weise unterstützen kann.

Dieser Begleitkurs soll Ihnen und Ihrem Team helfen, die Grundprinzipien von *Emotional gesund leiten* auf Ihre konkrete Situation anzuwenden und effektiv umzusetzen. Und er lädt dazu ein, eine tragfähige Basis für Ihr Glaubensleben, für Ihr Leben mit Jesus zu legen. Warum? Ohne dieses Fundament werden Sie auch mit den besten Führungsprinzipien und -techniken keine nachhaltige Wirkung erzielen.

Sie nehmen sich jetzt die Zeit, an einer wirklichen Veränderung zu arbeiten. Das ist mutig. Mit zwei Wünschen möchte ich Sie begleiten: dass Sie Gottes Liebe auf diesem Weg tiefer erfahren und sich zu der Führungsperson entwickeln, die zu sein Gott Sie begabt hat. Und dass in Ihrem gesamten Team Kräfte freigesetzt werden, die Gott Ihnen zukommen lässt – damit Sie in dieser Welt und für Ihre Mitmenschen etwas zum Guten bewegen können.

Mit herzlichen Segenswünschen,  
Peter Scazero

## Leitfaden für den Moderator der Gruppe

1. Bereiten Sie jede Gesprächsrunde vor, indem Sie das entsprechende Kapitel in *Emotional gesund leiten* lesen. Machen Sie sich mit den Fragen im Begleitkurs vertraut. Dann können Sie die Diskussion mühelos moderieren.
2. Wir setzen voraus, dass auch Ihr Team vor einem Treffen die entsprechenden Kapitel in *Emotional gesund leiten* liest. Weisen Sie ausdrücklich darauf hin, dass alle Teilnehmer auch den jeweiligen Selbsteinschätzungstest zum betreffenden Thema durchführen („Materialien, Selbsteinschätzungstests und Auswertungshilfen“ als PDF zum Download unter: [www.glaubensriesen.de](http://www.glaubensriesen.de) → für Leiter). Wir empfehlen das deswegen, weil das Veränderungspotenzial deutlich höher ist, wenn jeder sich persönlich mit dem Thema auseinandersetzt.
3. Jedes Treffen ist für die Dauer von einer Stunde konzipiert. Diesen Zeitrahmen sollten Sie auch einhalten – auch wenn uns bewusst ist, dass die Art des Gesprächs, das wir anstreben, zu ausführlicherem Austausch verleitet. Zeigen Sie den Teilnehmern gegenüber Respekt, indem Sie darauf achten, pünktlich zu beginnen und zu enden.
4. Die *Kernaussagen* am Anfang jeder Gesprächseinheit dienen dazu, die wesentlichen Inhalte des entsprechenden Themas noch einmal ins Gedächtnis zu rufen. Sie müssen nicht eigens laut vorgelesen werden.
5. Wenn Ihr Team mehr als acht Personen umfasst, möchten Sie vielleicht kleinere Gruppen bilden, damit einerseits jeder die Möglichkeit hat, sich zu beteiligen, und andererseits alle wichtigen Inhalte in der festgesetzten Zeit behandelt werden können. Weisen Sie ausdrücklich darauf hin, dass jeder nur das sagen und mitteilen soll, was er wirklich sagen möchte. Wir laden dazu ein, sich am Gespräch zu beteiligen, aber wir setzen niemanden unter Druck.
6. Scheuen Sie sich nicht, selbst mit gutem Beispiel voranzugehen, wenn es nötig ist: Geben Sie Anteil an eigenen Lebenserfahrungen, gerade auch an solchen, die Sie an Grenzen gebracht haben.
7. Vergessen Sie nicht: Experten sind wir alle nur für unseren jeweils eigenen Weg. Fördern Sie in Ihrem Team den Respekt dafür, dass jeder seinen sehr persönlichen Lebens- und Glaubensweg mit Christus geht. Gottes Geist leitet jeden Menschen sehr persönlich und auch in unterschiedlichem Tempo – auch durch diesen Gesprächsprozess. Menschen verändern sich – aber langsam. Das gilt auch für Sie und mich.

## Spielregeln für die Gruppe

**Vertraulichkeit:** Damit eine Gesprächsatmosphäre entsteht, in der jeder sich offen und angstfrei äußern kann, redet jeder nur für sich selbst. Wenn persönliche Erfahrungen mitgeteilt werden, braucht es selten einen Kommentar – und falls doch, sollte er einfühlsam, freundlich und großzügig sein. Alle persönlichen Erfahrungen, die in der Gruppe mitgeteilt werden, sind vertraulich und bleiben in der Gruppe.

**Jeder redet für sich selbst:** Verwenden Sie Ich-Aussagen, wo immer möglich.

**Schweigen erlaubt:** Pausen im Gespräch dürfen sein. Sie erlauben es, Mitgeteiltes auf sich wirken zu lassen. Niemand ist verpflichtet, sich zu äußern.

**Keine Problemlösungen für den anderen:** Erfahrungsgemäß ist es nicht leicht, sich an diese Regel zu halten. Aber wenn Menschen zu geistlich reifen Christen werden sollen, ist es unverzichtbar. Respektieren Sie den Weg jedes Einzelnen und vertrauen Sie darauf, dass der Heilige Geist jeden richtig und im richtigen Tempo zur richtigen Erkenntnis leitet.

**Fragen entdecken:** Manchmal lösen Äußerungen anderer in uns Abwehr oder Kritik aus. Nehmen Sie das zum Anlass, Fragen an sich selbst zu stellen: Was könnte er/sie wohl dazu gebracht haben, die Dinge so zu sehen? Wie fühlt er/sie sich wohl jetzt gerade? Was sagt mir meine Reaktion über mich selbst?

**Vorbereitet teilnehmen:** Wenn Sie Ihre Zeit optimal nutzen wollen, kommen Sie vorbereitet zu den Treffen. Lesen Sie die entsprechenden Kapitel und füllen Sie die dazugehörigen Selbsteinschätzungstests aus. Bitte bringen Sie immer das Buch *Emotional gesund leiten* mit.

**Absprachen respektieren:** Nehmen Sie Ihre Zeitabsprachen ernst. Jedes Treffen ist für die Dauer einer Stunde konzipiert. Was Sie dabei lernen und einander mitteilen, will verarbeitet werden. Auch das erfordert Zeit.

# 1. Treffen

## Der emotional unreife Leiter

### Kernaussagen

Der emotional *unreife* Leiter lebt und handelt aus einem emotionalen und spirituellen Defizit heraus. Ihm fehlt ein reflektierter Umgang mit den eigenen Emotionen und eine liebende Verbundenheit mit Gott, aus der sich sein Tun für Gott speisen könnte.

Diese emotionalen und spirituellen Defizite wirken sich auf alle Bereiche des Lebens aus.

*Emotionale Defizite* zeigen sich vor allem in einem Mangel an Selbstwahrnehmung.

Ein unreifer Leiter ist sich über viele Aspekte seiner Person nicht bewusst: Gefühle, Schwächen und Grenzen, wie sich seine Vergangenheit auf sein gegenwärtiges Leben auswirkt, wie andere ihn erleben. Ebenso fehlt ihm die Fähigkeit zur Empathie: Einsicht in die Gefühlslagen und Perspektiven anderer. Diese Defizite trägt er auch in das Team, das er leitet. Sie haben Auswirkungen auf alles, was er tut.

*Spirituelle Defizite* zeigen sich vor allem darin, dass wir mehr für Gott *investieren*, als von ihm zu *empfangen*.

Ein unreifer Leiter gerät angesichts der Anforderungen in seiner geistlichen oder beruflichen Führungsposition unter Druck. Es gelingt ihm nicht, einen gesunden Lebensrhythmus zu entwickeln und durchzuhalten. In einem ehrlichen Moment gesteht er sich vielleicht ein, dass sein Leben mit Gott ihn leer lässt oder bestenfalls noch mittelmäßig inspiriert. Jedenfalls erlebt er kaum das Leben in Fülle, nach dem er sich sehnt und das er anderen verkündigt.

Was ist die Folge? Emotional unreife Leiter überleben, indem sie sich „durchmogeln“. Das prägt ihre eigene Arbeit ebenso wie die ihrer Mitarbeiter.

### Gesprächsleitfaden

*Bevor Sie ins Gespräch einsteigen: Lesen Sie die „Spielregeln für die Gruppe“ auf S. 5.*

1. Was aus dem Kapitel „Der emotional unreife Leiter“ hat Sie am meisten beschäftigt oder zum Nachdenken gebracht? (Sammeln Sie kurz Statements aller Teilnehmer – natürlich freiwillig.)

2. Welches der unten genannten Merkmale eines emotional unreifen Leiters stellt für Sie in Ihrer Führungsaufgabe oder Ihrem persönlichen Leben eine Herausforderung dar? Erklären Sie kurz, inwiefern.

Ein emotional unreifer Leiter ...

- hat eine wenig entwickelte Selbstwahrnehmung,
- vernachlässigt sein Privatleben (Ehe oder Singleleben) zugunsten seiner Führungsaufgabe,
- tut viel für das Reich Gottes, vernachlässigt aber das einfache Sein vor Gott und die Verbundenheit mit ihm,
- hat keinen gesunden Rhythmus von Arbeit und Sabbatruhe.

3. Welche Erkenntnisse über sich selbst haben Sie aus dem Selbsteinschätzungstest „Wie gesund ist mein Führungsstil?“ gewonnen (Emotional gesund leiten, ab S. 30)? Welche davon möchten Sie mitteilen? (Falls jemand den Test noch machen muss, lassen Sie Zeit dafür.)

4. Wenn Sie Ihre emotionale Kompetenz weiterentwickeln wollen, werden Sie irgendwann eines oder mehrere der folgenden „giftigen Gesetze“ brechen müssen:

- Erfolg = größer, mehr, besser
- Tun ist wichtiger als Sein.
- Oberflächliche Spiritualität ist okay.
- Nur nicht am Status quo rütteln, solange alles läuft wie gewohnt.

Mit welchem dieser (meist unausgesprochenen) unguuten Gesetze haben Sie am meisten zu kämpfen? Warum?

5. Möchten Sie eine Hoffnung oder Gebetsanliegen nennen, die Sie haben, um zu mehr emotionaler Reife zu gelangen?

### **Vorbereitung für das nächste Treffen**

Lesen Sie Kapitel 2: Sich dem eigenen Schatten stellen.

### **Vertiefung**

Falls Ihnen mein Buch „Das Paulus-Prinzip“ zur Verfügung steht, nutzen Sie den Test ab S. 73, um eine Bestandsaufnahme Ihrer geistlichen und emotionalen Reife zu machen (Peter Scazzero, *Das Paulus-Prinzip*, Francke 2015/2008).



## **2. Treffen**

### **Sich dem eigenen Schatten stellen**

#### **Kernaussagen**

Unser Schatten, das sind all die unbewältigten Emotionen und nicht ganz uneigennütigen Motive und Gedanken, die uns zwar weitgehend nicht bewusst sind, unser Verhalten aber ganz entscheidend beeinflussen. Der Schatten ist die versehrte, aber meist verborgene Version unserer Person.

Der Schatten kann sich auf unterschiedliche Weise zeigen. Manchmal in offenkundig sündhaftem Verhalten, etwa in einem Perfektionismus, der an anderen kein gutes Haar lassen kann, in Ausbrüchen von Jähzorn, Eifersucht, Suchtverhalten oder Verbitterung. Etwas subtiler tritt er in einem übertriebenen Bedürfnis zutage, für andere den Retter zu spielen oder von allen gemocht zu werden, in Geltungssucht, Arbeitssucht, Distanziertheit oder übermäßiger Strenge.

Wie wirkt sich der Schatten auf unseren Führungsstil aus? Ein paar Beispiele:

- Viele Leiter sind begabte Redner, die Menschen motivieren können. Das ist gut. Die Schattenseite dieser Gabe könnte aber sein, dass jemand nie genug Bestätigung bekommen kann.
- Wir legen Wert auf Exzellenz. Der Schatten zeigt sich, wenn unser Qualitätsbewusstsein zum Perfektionismus wird, der keinen Fehler mehr toleriert.
- Wir legen Wert auf eine wahrheitsgemäße Verkündigung und Lehre. Der Schatten regiert, wenn uns das daran hindert, Menschen zu akzeptieren, die anderer Ansicht sind als wir.
- Wir wollen, dass die Gemeinde ihre Gaben mit größtmöglicher Wirkung einsetzt. Das ist gut. Der Schatten regiert, wenn wir andere mit unserem Tempo unter Druck setzen oder wenn wir so darauf versessen sind, bestimmte Ziele zu erreichen, dass wir anderen nicht mehr zuhören können oder wollen.

Sich dem eigenen Schatten zu stellen ist keine geringe Herausforderung. Unsere Selbstschutzmechanismen können sehr erfinderisch sein, scheinbar legitime und einleuchtende Gründe zu finden, um das zu vermeiden. Hier sind dagegen vier Wege, um sich dem eigenen Schatten zu stellen:

1. Zähmen Sie Ihre Gefühle, indem Sie sie benennen.
2. Erstellen Sie ein Genogramm, um zu sehen, wie Ihre Vergangenheit Ihre Gegenwart beeinflusst.
3. Identifizieren Sie Negativ-Skripte, die Sie übernommen haben.
4. Suchen Sie das Feedback verlässlicher Gesprächspartner.

## **Gesprächsleitfaden**

Bevor Sie ins Gespräch einsteigen: *Erinnern Sie sich an die „Spielregeln für die Gruppe“ auf S. 5.*

1. Was aus dem Kapitel „Sich dem eigenen Schatten stellen“ war am wichtigsten für Sie?

2. Welche Erkenntnisse über sich selbst haben Sie aus dem Selbsteinschätzungstest „Umgang mit dem eigenen Schatten“ gewonnen? Welche davon möchten Sie mitteilen?

3. Ein Negativ-Skript ist eine innere Botschaft aus der Vergangenheit, die unser bewusstes und unbewusstes Verhalten in der Gegenwart beeinflusst. Etwa: *Du darfst keine Schwäche zeigen. Du bist nur so viel wert, wie du leistest. Fehler sind verboten. Trau keinem. Konflikte sind gefährlich. Werde nicht zornig. Sei nicht traurig. Schaff was. Bemüh dich um jeden Preis um Frieden.*

Welche Lebensbotschaften (oder Skripte), die Eltern oder Bezugspersonen Ihnen mitgegeben haben, sind Ihnen bewusst?

4. Inwiefern könnten diese Skripte sich heute negativ auf Ihr Führungsverhalten auswirken?

5. Zu welchem nächsten Schritt könnte Gott Sie einladen, um die verborgene Macht des Schattens in Ihrem Leben zu brechen? (Beispielsweise: ein Gefühlstagebuch führen, ein Familiengenogramm erstellen, Feedback von einem Mentor, guten Freund oder Seelsorger suchen ...)

## **Vorbereitung für das nächste Treffen**

Lesen Sie Kapitel 3: Führen aus einer guten Ehe oder einem erfüllten Singleleben.

## **Vertiefung**

Erstellen Sie ein Genogramm. Das führt Sie über ein grundsätzliches Verstehen und die Motivation zur Veränderung hinaus zur praktischen Umsetzung des Erkannten. Hilfen dazu finden Sie im PDF „Materialien, Selbsteinschätzungstests und Auswertungshilfen“ unter: [www.glaubensriesen.de](http://www.glaubensriesen.de) → für Leiter (ab S. 5).

### 3. Treffen

## Führen aus einer guten Ehe oder einem erfüllten Singleleben

#### Kernaussagen

Sowohl die Ehe als auch das Singleleben stellen eine Berufung dar, die über uns selbst hinausweist auf Christus. Dieses Verständnis von Ehe oder Ehelosigkeit muss unser Selbstverständnis und die Konkretion unseres Leitungshandelns bestimmen.

Die Trennung zwischen der Berufung zu einer Leitungsaufgabe und der Berufung zu Ehe oder Ehelosigkeit ist so allgegenwärtig – und gilt so ausnahmslos als „normal“ –, dass es eine kraftvolle theologische Vision braucht, um etwas an dieser gefährlichen Lage zu verändern.

Die unausgesprochene Botschaft an verheiratete Leiter lautet: *Setz alles ein für das Reich Gottes – und der Rest wird dir dazugegeben. Einschließlich einer erfüllten Ehe.* Die nicht ganz so subtile Botschaft an Singles in Leitungsfunktion lautet: *Du könntest effektiver Gemeinde bauen, wenn du verheiratet wärst.*

Das Normalverständnis von Ehe und Singlesein in Bezug auf Leiter in der christlichen Kultur sieht etwa so aus:

- Die oberste Priorität eines Leiters ist seine Aufgabe im Reich Gottes. Er soll der Welt die Liebe Gottes in Jesus verkünden. Sein persönliches Leben, ob in einer Ehe oder als Single, ist nicht unwichtig, kommt aber allenfalls an zweiter Stelle.
- Die Frage, wie gut die Beziehung eines Leiters zu Jesus ist, hat nichts damit zu tun, wie gut seine Beziehung zum Ehepartner bzw. bei Singles zu guten Freunden und Familie ist.
- Ein Leiter sollte so viel wie möglich in die Ausbildung seiner Führungsqualitäten und -fähigkeiten investieren. Um in seine Ehe oder (für Singles) in ein gutes Sozialleben zu investieren, ist immer noch Zeit, wenn es diesbezüglich eine Krise gibt.

Unsere Lebensaufgabe als leitende Mitarbeiter in der Gemeinde Gottes besteht darin, Gottes Liebe zu dieser Welt zu bezeugen und zu leben. Aber Verheiratete tun dies auf andere Weise als Singles.

Für Verheiratete gilt:

- Ihre Ehe ist Ihre oberste Ambition.
- Ihre Ehe ist Ihre erste Passion oder Leidenschaft.
- Ihre Ehe ist die deutlichste Predigt des Evangeliums, die Sie weitergeben können.

Für Singles gilt:

- Gewinnen Sie Klarheit darüber, zu welcher Form der Ehelosigkeit Gott sie ruft: zu lebenslangem Zölibat oder zur Ehelosigkeit auf Zeit.
- Ein gesundes, ganzheitliches Leben als Single ist Ihre oberste Ambition.
- Ihr erfülltes Singleleben ist die deutlichste Predigt des Evangeliums, die Sie weitergeben können.

### **Gesprächsleitfaden**

1. Welche Aspekte aus dem Kapitel „Führen aus einer guten Ehe oder einem erfüllten Singleleben“ sind Ihnen besonders wichtig geworden?

2. Wie haben Sie bisher den Zusammenhang (oder die Unverbundenheit) zwischen Ihrer persönlichen Lebenssituation (Ehe oder Singlesein) und Ihrer Leitungsaufgabe verstanden?

Gab es da Unterschiede oder Übereinstimmungen mit den Aussagen in diesem Kapitel?

3. Welche Erkenntnisse über sich selbst haben Sie aus dem Selbsteinschätzungstest „Führen aus einer guten Ehe oder einem erfüllten Singleleben“ gewonnen? Welche davon möchten Sie mitteilen?

4. Worin sehen Sie die größte Herausforderung, wenn Sie Ihre Ehe oder Ihr Singleleben zum Fundament Ihres Leitungshandelns machen wollen? Und was ist Ihre größte Befürchtung?

5. Welchen konkreten Schritt können Sie unternehmen, um Ihre Ehe bzw. Ihr Singlesein zu Ihrer obersten Priorität für Ihr Leben und zu Ihrem Zeugnis als Christ zu machen?

### **Vorbereitung für das nächste Treffen**

Lesen Sie Kapitel 4: Der Liebe Gottes Raum geben.

### **Vertiefung**

Nehmen Sie sich Zeit, noch einmal die Passagen in diesem Kapitel durchzulesen, die Sie besonders betreffen. Gehen Sie damit ins Gebet. Was sind die Bereiche in Ihrem Leben, in denen Gott etwas verändern möchte? Vielleicht wollen Sie mit einem Menschen, dem Sie vertrauen, über Ihren persönlichen Weg ins Gespräch kommen.

## **4. Treffen**

### **Der Liebe Gottes Raum geben**

#### **Kernaussagen**

Ebenso dringend wie die Welt braucht die Gemeinde Jesu Menschen, die bereit sind, Leitungsaufgaben zu übernehmen. Aber wir werden nichts zum Besseren bewegen, wenn wir diese Aufgabe nach unseren eigenen Vorstellungen ausfüllen. Wenn wir es versäumen, Raum zu schaffen für die liebende Verbundenheit mit Christus, können die Konsequenzen gravierend sein – und nicht nur uns schaden, sondern auch den Menschen, die wir führen und denen wir dienen wollen.

Was ist liebende Verbundenheit?

Gott so zu lieben, dass er uneingeschränkt in unserem Leben zum Zuge kommt und zu allen Lebensbereichen Zutritt hat.

Die Schlüsselfrage lautet: Ist die Tür unseres Herzens uneingeschränkt geöffnet für ihn? Oder lassen wir zu, dass die Anforderungen unserer Leitungsaufgabe uns dermaßen in Beschlag nehmen, dass wir keine Zeit mehr haben, ihm die Tür zu öffnen – und zwar kontinuierlich?

Man kann eine Gemeinde, eine Firma, eine Organisation oder eine Initiative allein mit den eigenen Fähigkeiten und Kenntnissen, der eigenen Erfahrung und Begabung aufbauen. Wir können Christus aus eigener Kraft und eigener Weisheit dienen. Wir können eine erfolgreiche Arbeit aufbauen, ohne Jesus einzubeziehen. Wir können vollmundig Wahrheiten verkünden, die wir nicht leben. Solange wir nach außen hin erfolgreich sind, wird es kaum jemanden geben, der bemerkt oder gar anspricht, dass unser Tun nicht deckungsgleich ist mit unserem Sein.

In diesem Kapitel sind wir eingeladen, unser Leben zu entschleunigen und Strukturen und Rhythmen in unser Leben einzubauen, die es ermöglichen, dass eine liebende Hingabe zum festen Bestandteil unseres Alltags wird. Eingeladen, Unwesentliches aus unserem Leben zu streichen und Raum zu schaffen für ein vertieftes Leben in Gott – und zwar mithilfe einer Lebensregel.

#### **Gesprächsleitfaden**

1. Was aus dem Kapitel „Der Liebe Gottes Raum geben“ ist Ihnen besonders wichtig geworden?

2. Welche neuen Erkenntnisse über sich selbst haben Sie aus dem Selbsteinschätzungstest „Leben aus der liebenden Verbundenheit mit Gott“ gewonnen? Welche möchten Sie mitteilen?

3. Was macht es Ihnen schwer, in Ihrem Leben und in Ihrer Leitungsaufgabe der Gegenwart Gottes und seinem Willen mehr Raum zu geben?

4. Mose versäumt es, Gottes Nähe zu suchen, und nimmt die Dinge selbst in die Hand, als er zu Israel sagt: „Werden wir euch wohl Wasser hervorbringen können aus diesem Felsen?“ (4. Mose 20,7). Gott aber nennt das Unglauben und Mose und Aaron dürfen nicht ins Gelobte Land einziehen. Welches „Land der Verheißung“ setzen Sie vielleicht aufs Spiel, indem Sie der Gemeinschaft und dem Gespräch mit Gott nicht genug Raum geben?

5. Dieses Kapitel lädt uns ein, unser Leben und unser gesamtes Führungsverhalten neu zu strukturieren. Eine Hilfe dabei ist eine Lebensregel, die unserem Leben Rhythmus und Strukturen gibt, die es uns leichter machen, in allem, was wir tun, Gott zu suchen und ihn einzubeziehen.

Zu welchem konkreten Schritt möchte Gott Sie vielleicht ermutigen, damit in Ihrem Leben mehr Raum wird für die liebende Verbundenheit mit ihm (vielleicht mehr Schweigen, Bibelmeditation, das Tagzeitengebet, der Tagesrückblick, eine neue Sabbatpraxis)?

### **Vorbereitung für das nächste Treffen**

Lesen Sie Kapitel 5: Den Ruhetag feiern.

### **Vertiefung**

Nehmen Sie sich ein bis zwei Stunden Zeit, um Ihre persönliche Lebensregel zu entwerfen. Wie Sie vorgehen können, erfahren Sie im Buch auf ab S. 127.

## **5. Treffen**

### **Den Ruhetag feiern**

#### **Kernaussagen**

Der Sabbat ist nach biblischem Verständnis ein Tag – ein Zeitraum von 24 Stunden –, an dem wir die Arbeit ruhen lassen, uns erholen, das Leben genießen und Gott betrachten.

Der Rhythmus von Werktag und Sabbat spiegelt den Rhythmus, der die ganze Schöpfung durchzieht: Tag und Nacht, Licht und Dunkel, Ebbe und Flut – einen geordneten Wechsel. Menschen in Leitungsaufgaben lassen allzu oft zu, dass die Arbeit ihr ganzes Leben beherrscht und das Gleichgewicht von Arbeit und Ruhe zerstört, das Gott für uns vorgesehen hat.

Die vier Aspekte der Sabbatpraxis:

1. Innehalten
2. Ruhen
3. Genießen
4. Gott Betrachten

Vier Facetten, die uns bewusst machen, welchen Schatz wir mit dem Sabbat haben:

1. Der Sabbat als zentrale geistliche Übung
2. Der Sabbat als Widerstand gegen geistliche Mächte und Gewalten
3. Der Sabbat als Spiel
4. Der Sabbat als Ort der Offenbarung

Den Ruhetag zu feiern, den Sabbat zu halten, kann sehr bereichernd sein. Aber es braucht die Bereitschaft, das schützende Gefäß zu bauen, die Grenzen zu ziehen, die uns das ermöglichen. Um den Sabbat genießen zu können, müssen wir uns an bestimmte Leitlinien halten, damit der Ruhetag nicht verläuft wie der Rest der Woche auch. Nehmen Sie die vier Hauptaspekte – Innehalten, Ausruhen, Genießen und Gott Betrachten – und bauen Sie den schützenden Rahmen, der für Sie in Ihrer derzeitigen Lebenssituation stimmt.

#### **Gesprächsleitfaden**

1. Was aus dem Kapitel „Den Ruhetag feiern“ ist Ihnen persönlich am wichtigsten geworden?

2. Welche Erkenntnisse über sich selbst haben Sie aus dem Selbsteinschätzungstest „Den Ruhetag feiern“ gewonnen? Welche davon möchten Sie mitteilen?

3. Was macht Ihnen in Ihrem Leben Freude? Was können Sie richtig genießen? Denken Sie an Begegnungen mit Menschen, an Orte, Aktivitäten, Erlebnisse ...

4. Machen Sie sich erste Gedanken über Ihr „Sabbatgefäß“. Nennen Sie ein paar Dinge, die Sie auf die Liste „Mache ich/Mache ich nicht am Sabbat“ setzen würden. (Und setzen Sie unbezahlte Arbeit unbedingt auf die Seite „Mache ich nicht“!)

5. Welchen konkreten Schritt können Sie tun, um wöchentlich 24 Stunden Sabbat in Ihrem Leben einzurichten (z. B. Ihren „freien Tag“ bewusst als Sabbat gestalten, zunächst mit zwölf Stunden beginnen ...)?

### **Vorbereitung für das nächste Treffen**

Lesen Sie Kapitel 6: Planen und Entscheiden.

### **Vertiefung**

Lesen Sie ein Buch über den Sabbat. Etwa: Franziskus Joest, *Den Sonntag feiern*, Präsenz 2012. Oder: Volker Kessler, *Der Befehl zum Faulenzen*, Francke 2008. Vielleicht verbringen Sie einen Teil Ihres ersten Sabbats mit der Lektüre.



## **6. Treffen Planen und Entscheiden**

### **Kernaussagen**

Seit Beginn der Menschheitsgeschichte haben Gottes Führungspersonen ihre Pläne immer wieder ohne ihn gemacht. Wenn wir Gottes Plan erkennen und ausführen wollen, müssen wir intensiv auf seine Stimme hören.

Als Menschen in Leitungsaufgaben treffen wir jeden Tag Entscheidungen oder entwickeln Pläne. Dabei gibt es drei Gefahren, die oftmals unsere besten Absichten und Bemühungen torpedieren:

1. Wir haben eine zu eng gefasste Definition von Erfolg.
2. Wir planen und agieren, ohne Gott einzubeziehen.
3. Wir überschreiten Grenzen, die Gott setzt.

Demgegenüber gibt es vier Kennzeichen für ein emotional gesundes Planen und Entscheiden, die im Ackerboden unseres Herzens tief verwurzelt sein sollten:

1. Wir definieren Erfolg als radikal Gottes Willen tun.
2. Wir schaffen Raum, um auf unser Herz zu hören.
3. Wir beten um Klugheit.
4. Wir suchen in unseren Grenzen Gott zu erkennen.

### **Gesprächsleitfaden**

1. Was aus dem Kapitel „Planen und Entscheiden“ ist Ihnen persönlich am wichtigsten geworden?

2. Welche Erkenntnisse über sich selbst haben Sie aus dem Selbsteinschätzungstest „Planen und Entscheiden“ gewonnen? Welche davon möchten Sie mitteilen?

3. In unserem Planen und Entscheiden bemühen wir uns um eine sogenannte Haltung der Indifferenz: Wir sind wirklich offen für den Willen Gottes und lassen jegliche Vorliebe für irgendein bestimmtes Ergebnis los. Wie, glauben Sie, könnten Sie – ganz persönlich, aber auch als Team – Ihr Herz besser darauf vorbereiten, ganz offen zu sein für den Weg, den Gott mit Ihnen gehen will?

4. Inwiefern könnte(n) die Grenze(n), an die Sie in Ihrer Arbeit konkret stoßen, in Wirklichkeit ein *Geschenk* von Gott sein?

5. Sehen Sie sich noch einmal die vier Kennzeichen emotional gesunden Planens und Entscheidens an. Welches davon möchte Gott in Ihrem Leben wohl augenblicklich verstärken?

### **Vorbereitung für das nächste Treffen**

Lesen Sie Kapitel 7: Gemeindekultur und Teamentwicklung.

### **Vertiefung**

Nehmen Sie sich als Team eine Stunde Zeit und lesen Sie Bibeltex-te, die Einblick darein geben, wie Jesus sich auf wichtige Entscheidungen vorbereitet hat (vgl. ab S. 182 im Buch).

## **7. Treffen**

### **Gemeindekultur und Teamentwicklung**

#### **Kernaussagen**

Eine gute Unternehmenskultur zu prägen und ein stabiles Team aufzubauen, gehört zu den Hauptaufgaben von Führungskräften.

Und für Leiter von *christlichen Werken* ist dies eine besondere Herausforderung, denn wir sollen ja eine Kultur und ein Team prägen, die entschieden anders sind als in weltlichen Organisationen.

*Teamentwicklung* besteht darin, eine Gruppe von Menschen mit unterschiedlichen Fähigkeiten, die eine gemeinsame Vision und ein gemeinsamer Wertekanon verbinden, bestmöglich einzusetzen. *Gemeindekultur* ist schon schwerer zu beschreiben. Sie besteht im Wesentlichen aus unausgesprochenen Regeln und Gesetzen, die besagen: „Wir machen das hier so.“

Es gibt vier Kennzeichen einer emotional gesunden Gemeindekultur und Teamentwicklung:

- Berufliche Leistung und persönliches Glaubenswachstum sind untrennbar.
- „Elefanten im Raum“ werden erkannt und angesprochen.
- Man investiert Zeit und Kraft in die persönliche geistliche Entwicklung der Mitarbeiter.
- Die Qualität der Ehen bzw. des Singlelebens der Teammitglieder ist ein wesentlicher Faktor im Gemeindeklima.

#### **Gesprächsleitfaden**

1. Was aus dem Kapitel „Gemeindekultur und Teamentwicklung“ ist Ihnen persönlich am wichtigsten geworden?

2. Welche Erkenntnisse über sich selbst haben Sie aus dem Selbsteinschätzungstest „Gemeindekultur und Teamentwicklung“ gewonnen? Welche davon möchten Sie mitteilen?

3. Stellen Sie sich kurz die Mitglieder des Teams vor Augen, das Sie leiten. Welche ersten Schritte können Sie gehen, um in die persönliche und geistliche Entwicklung Ihrer Mitarbeiter zu investieren?

4. Zu den schwierigsten Aufgaben in einer Leitungsaufgabe gehört es, den Mut zu finden, die „Elefanten im Raum“ anzusprechen. Erinnern Sie sich an eine Situation, in der Sie versucht waren, unreifes oder unangebrachtes Verhalten eines Mitarbeiters zu „übersehen“? Wenn die Situation es erlaubt, erzählen Sie davon. Was könnten Sie tun, um Ihrem Mitarbeiter zu helfen, dieses Problem zu beheben?

5. Sehen Sie sich noch einmal die vier Kennzeichen einer emotional gesunden Gemeindegemeinschaft und Teamentwicklung an. Erkennen Sie darin eine Einladung Gottes zu einem nächsten konkreten Schritt?

### **Vorbereitung für das nächste Treffen**

Lesen Sie Kapitel 7: Macht und gesunde Grenzen.

### **Vertiefung**

Wenn Ihnen das Praxisbuch „Liebe redet Klartext“ zur Verfügung steht, bearbeiten Sie Woche 6 und besonders die „Leiter der Wahrhaftigkeit“ auf S. 52 (Peter und Geri Scanzero, *Liebe redet Klartext*, Brunnen, 2017).

## **8. Treffen**

### **Macht und gesunde Grenzen**

#### **Kernaussagen**

Für jeden Menschen mit Führungsverantwortung ist es entscheidend, dass er erkennt, über welche Macht er verfügt (d. h. in welcher Weise er Einfluss auf die Entwicklung der Dinge nehmen kann) und wie er sie so einsetzen kann, dass andere davon profitieren und gefördert werden.

Die wenigsten Leiter sind sich über das Wesen ihrer gottgegebenen Macht im Klaren. Macht – die Fähigkeit, Einfluss zu nehmen – hat eigentlich jeder: Pastoren, Führungskräfte, ehrenamtliche Leiter eines bestimmten Gemeindebereichs, Eltern, Spender, Musiker in der Band usw. Das Problem ist, dass wir nicht verstehen, woher diese Macht kommt und wie wir sie verantwortlich ausüben.

Jeder Leiter sollte die sechs vorrangigen Quellen von Macht kennen:

1. Amtsautorität
2. Persönliche Macht
3. „Stellvertreter“-Macht
4. Projizierte Macht
5. Beziehungsmacht
6. Kulturelle Macht

Wenn wir die Macht, die wir haben, als verantwortungsbewusste Nachfolger Jesu nutzen wollen, müssen wir drei Dinge tun:

- Unsere Macht identifizieren und uns aneignen
- Unsere Macht klug ausüben, sodass sie sich anderen unterordnet
- Rollenkonflikte erkennen und gut gestalten

#### **Gesprächsleitfaden**

1. Was aus dem Kapitel „Macht und gesunde Grenzen“ ist Ihnen persönlich am wichtigsten geworden?

2. Welche Erkenntnisse über sich selbst haben Sie aus dem Selbsteinschätzungstest „Umgang mit Macht und gesunde Grenzen“ gewonnen? Welche davon möchten Sie mitteilen?

3. Wie leicht fällt es Ihnen, über das Thema „Macht in Führungspositionen“ zu sprechen? Markieren Sie Ihre Position auf einer Skala von 1 (sehr schwer) bis 10 (sehr leicht).

4. Nennen Sie einen Rollenkonflikt, in dem Sie stehen (d. h. Sie haben mit einem anderen Menschen in unterschiedlichen Rollen zu tun, beispielsweise als Kollege und als Freund). Welche konkreten „Sicherheitsmaßnahmen“ (Grenzen) können Sie im Blick auf diese Beziehung einrichten?

5. Denken Sie an eine konkrete Situation, in der Sie es versäumt haben, als Leiter gesunde Grenzen zu setzen. Wie könnten Sie es bei einer nächsten Gelegenheit besser machen?

### **Vorbereitung für das nächste Treffen**

Lesen Sie Kapitel 8: Abschied und Neuanfang.

### **Vertiefung**

Machen Sie eine Bestandsaufnahme, über welche Arten von Macht Sie verfügen. Orientieren Sie sich an den „Beispielen für eine mögliche Bestandsaufnahme der eigenen Einflussmöglichkeiten“ im PDF „Materialien, Selbsteinschätzungstests und Auswertungshilfen“ unter [www.glaubensriesen.de](http://www.glaubensriesen.de) → für Leiter (ab S. 25). Nehmen Sie sich Zeit fürs Gebet und überlegen Sie, wie Sie diese Macht so einsetzen können, dass die Menschen, mit denen Sie zu tun haben, davon profitieren.

## **9. Treffen**

### **Abschied und Neuanfang**

#### **Kernaussagen**

Die Tatsache zu akzeptieren, dass etwas zu Ende geht und etwas Neues beginnt, ist eine der grundlegenden Aufgaben im geistlichen Leben. Für Christen in Leitungsverantwortung gilt das in besonderer Weise.

Es gibt drei Gründe, warum Abschiede und Übergänge in vielen christlichen Organisationen schlecht gelingen:

- Wir betrachten jeden Abschied als Scheitern, das es zu vermeiden gilt.
- Wir übersehen, dass Abschiede für unser Glaubenswachstum wichtig sind.
- Wir verkennen den Zusammenhang von Abschied und unseren Erfahrungen in unserer Ursprungsfamilie.

Der Weg dahin, Abschiede, Übergänge und Neuanfänge gut zu gestalten, führt durch vier Phasen:

- Wir akzeptieren, dass ein Abschied ein Sterben bedeutet.
- Wir erkennen, dass die Wartezeit in einem verwirrenden „Zwischenzustand“, nachdem etwas zu Ende gegangen ist, oft viel länger dauert, als uns lieb ist.
- Wir verstehen Abschied und Wartezeit als unverzichtbare Wegstrecken auf unserem geistlichen Reifungsweg.
- Wir bejahen Abschiede und Wartezeiten als Tor zu etwas Neuem.

#### **Gesprächsleitfaden**

1. Was aus dem Kapitel „Abschied und Neuanfang“ ist Ihnen persönlich am wichtigsten geworden?

2. Welche Erkenntnisse über sich selbst haben Sie aus dem Selbsteinschätzungstest „Abschiede und Neuanfänge“ gewonnen? Welche davon möchten Sie mitteilen?

3. Welchen Einfluss haben Ihre Ursprungsfamilie, Ihre Lebenserfahrung und/oder Ihr kirchlicher Hintergrund darauf, wie Sie Abschiede erleben und bewältigen?

4. Was sollten Sie in Ihrem persönlichen Leben oder/und in Ihrer Leitungsaufgabe hinter sich lassen? Könnte sich evtl. bereits ein Neuanfang ankündigen? Welcher?

5. Führen Sie sich noch einmal die vier Phasen eines gelungenen Abschieds- und Übergangsprozesses vor Augen. Welcher davon sollten Sie derzeit besondere Beachtung schenken?

### **Vertiefung**

Wenn wir die Abschiede und Neuanfänge unseres Lebens in enger Verbindung mit Jesus gestalten, dürfen wir Erkenntnis, Freude, überraschende Gaben, Frucht, Einsicht und Frieden von ihm erwarten. Und das alles ist nur ein Vorgeschmack dessen, was noch vor uns liegt!

Nehmen Sie sich eine längere Zeit der Stille und lesen Sie noch einmal den Abschnitt über das innere Leben eines emotional gesunden Leiters (im Buch ab S. 271). Fragen Sie sich, welche Rolle die genannten Aspekte (sich dem eigenen Schatten stellen, aus einer guten Ehe oder einem erfüllten Singleleben heraus führen, der Liebe Gottes Raum geben, den Ruhetag feiern) für die Gestaltung von Abschieden und Neuanfängen spielen. Vielleicht möchten Sie sich notieren, wie Gott in dieser Zeit zu Ihnen spricht, damit Sie immer besser erkennen, was er in und durch sie tut, und immer besser mit ihm kooperieren können.