

**Die Entwicklung von Gemeindeleitern
für österreichische Freikirchen
Kontextualisierte Methoden zum Erreichen
affektiver Lernziele**



Christoph Windler

Diese Arbeit ist vom Verfasser im Juli 2000 als Teil der Anforderung für die Zuerkennung des Titels „Master of Arts“ bei Columbia International University Deutscher Zweig, Korntal eingereicht worden.

© 2000, Christoph Windler, Hollabrunn

Herausgeber:

Biblische Ausbildung am Ort, 3003 Gablitz, Hauersteigstraße 61, Österreich

Verlags- und Herstellungsort: Wien

Bezugsadresse: BAO, Wurmbstraße 34/4, 1120 Wien

Tel.: 01/8123860, Fax: 01/81238604, e-mail: buero@bao.at

Rückmeldungen an: christophwindler@aon.at

Zusammenfassung

Die österreichischen freikirchlichen Gemeinden benötigen zu ihrer weiteren Entwicklung und Ausbreitung weitere Leiter. Die bisherigen Bemühungen in der Leiterentwicklung sind unbefriedigend. Verbesserungen sind durch größere Aufmerksamkeit auf den affektiven Bereich und der Einbeziehung kultureller Faktoren zu erwarten.

Der kulturelle Hintergrund, insbesondere die „österreichischen Mentalität“, bewirkt bei den potentiellen Leitern einige hemmende innere Haltungen. In der Leiterentwicklung im affektiven Bereich gilt es, diese kulturellen Hemmnisse zu überwinden und zu korrigieren.

Lernziele im affektiven Bereich umfassen Charakterbildung, die Entwicklung von Einstellungen und inneren Haltungen. Die Lernziele für österreichische Leiter müssen die kulturelle Prägung einbeziehen und zugleich den biblischen Anforderungen für Leiter entsprechen.

Beziehungsorientierte, sowie praxisorientierte Methoden sind am besten geeignet, affektive Lernziele zu erreichen. Für die österreichischen freikirchlichen Gemeinden ist ein Leiterentwicklungsmodell mit drei Phasen angebracht. Zuerst werden Männer zur Bereitschaft geführt, eine Leitungsfunktion zu übernehmen. Anschließend werden sie für die Ältestenschaft vorbereitet. Während sie im Dienst stehen, werden sie weiter gefördert, damit weitergehende affektive Lernziele erreicht werden. Mentoringbeziehungen und Mentoringgruppen spielen in diesen drei Phasen eine zentrale Rolle.

Inhaltsverzeichnis

KAPITEL 1: Einführung.....	1
1. Anlaß und Zweck der Arbeit.....	1
2. Eingrenzung und Absicht der Untersuchung	3
3. Methodisches Vorgehen.....	4
4. Klärung der wesentlichen Begriffe	5
4.1 <i>Leiterschaft</i>	6
4.2 <i>Affektiver Lernbereich</i>	9
4.3 <i>Entwicklung von Leitern</i>	9
5. Charakteristiken der freikirchlichen Gemeinden in Österreich.....	10
6. Verständnis und Praxis der Leiterschaft in den freikirchlichen Gemeinden in Österreich	12
7. Praxis der Leiterschaftsentwicklung in den freikirchlichen Gemeinden in Österreich	15
8. Ergebnisse	17
 KAPITEL 2: Der österreichische Kontext und sein Einfluß auf die Leiterentwicklung	 19
1. Die österreichische Identität.....	20
2. Lebenseinstellungen in Österreich	22
3. Die "österreichische Mentalität"	24
4. Hierarchie und Autoritätsstrukturen in Österreich	27

4.1 Österreichs Gesellschaft ist stark strukturiert.....	27
4.2 Autoritätsbeziehungen und ihre Auswirkungen.....	27
4.3 Die herrschenden Strukturen werden aufgeweicht.....	29
5. Führung in Österreich.....	30
5.1 Führung durch Interessenausgleich.....	30
5.2 Führung durch Position, die man inne hat.....	31
5.3 Führung durch Schaffen von Abhängigkeiten.....	32
5.4 Führung durch Verwaltung.....	32
5.5 Der Weg in Führungspositionen.....	33
6. Einschätzung des kulturellen Einflusses durch Gemeindeleiter und Missionare	34
7. Ergebnisse und Folgerungen für die Entwicklung von Leitern.....	36
7.1 Ergebnisse der Untersuchung.....	36
7.2 Folgerungen für die Entwicklung von Leitern.....	38
KAPITEL 3: Zielvorstellungen für den affektiven Bereich bei der Entwicklung österreichischer Leiter.....	41
1. Klärung und Eingrenzung des Begriffs “affektiver Bereich”.....	41
1.1 Der Begriff in der Pädagogik.....	41
1.2 Anpassungen in der christlichen Pädagogik.....	43
1.3 Biblische Darstellung des affektiven Bereichs.....	44
2. Notwendige Eigenschaften für Leiter aus Sicht der befragten Gemeindeleiter und Missionare.....	46
3. Darstellung der einzelnen Aspekte des affektiven Bereichs.....	47
3.1 Charakter.....	47
3.2 Selbstkonzept.....	50

3.3 <i>Motivation zum Dienst</i>	52
3.4 <i>Haltung zu Autorität und Macht</i>	53
3.5 <i>Gehorsam</i>	54
3.6 <i>Verantwortlichkeit</i>	55
3.7 <i>Positive Einstellungen</i>	56
4. Zielvorstellung für angehende österreichische Leiter	58

KAPITEL 4: Prozesse und Faktoren für das Erreichen affektiver

Lernziele	63
1. Skizzierung des Trainingsmodells Jesu	63
2. Klima für Leiterschaftsentwicklung	65
3. Auswahl zukünftiger Leiter	65
4. Prinzipien des Lernens bei Erwachsenen	67
5. Vorbild und Nachahmung	69
5.1 <i>Vorbild und Nachahmung im Neuen Testament</i>	69
5.2 <i>Beobachtungslernen</i>	71
5.3 <i>Das Vorbild in der Leiterentwicklung</i>	72
6. Mentoring	74
6.1 <i>Mentoring als beziehungsorientierter Ansatz zur Persönlichkeitsentwicklung</i>	74
6.2 <i>Eine Mentoringbeziehung aufbauen – die Mentoringphasen</i>	76
6.3 <i>Fähigkeiten und Eigenschaften des Mentors</i>	78
6.4 <i>Möglichkeiten des Mentors zur Beeinflussung</i>	79
6.5 <i>Mentoring in der Leiterentwicklung</i>	80
7. Veränderungen bewirken	81
7.1 <i>Voraussetzungen für Veränderungsprozesse</i>	81

7.2 <i>Veränderung durch Kommunikation</i>	82
7.3 <i>Veränderung durch Erfahrung</i>	83
7.4 <i>Veränderung durch Herausforderungen</i>	84
7.5 <i>Veränderung durch Gottes Wirken</i>	85
8. Gruppenprozesse	85
9. Ergebnisse	87

KAPITEL 5: Vorschläge zur Entwicklung des affektiven Bereichs bei angehenden Leitern im österreichischen Kontext	89
1. Erwachsenenbildung und berufliche Weiterbildung in Österreich.....	90
2. Bestehende Ansätze zur Entwicklung des affektiven Bereichs bei angehenden Gemeindeleitern.....	92
3. Leitlinien zur Entwicklung von angehenden Leitern im affektiven Bereich	93
4. Mentoringbeziehungen als Rahmen der Leiterentwicklung	94
5. Mentoringgruppe zur Entwicklung eines Leitungskollegiums.....	97
6. Drei Phasen der Leiterentwicklung im österreichischen Kontext	99
6.1 <i>Vorbereitung auf den Prozeß der Leiterentwicklung</i>	99
6.2 <i>Leiterentwicklung mit dem Ziel der Ältestenschaft</i>	100
6.3 <i>Leiterentwicklung während des Dienstes als Ältester</i>	101
7. Schlüsselpunkte zur Überwindung kultureller Hemmnisse	102
7.1 <i>Auseinandersetzung mit dem kulturellen Hintergrund</i>	102
7.2 <i>Entwicklung eines Selbstkonzeptes</i>	103
7.3 <i>Verhältnis zu Autorität</i>	104
8. Erfahrungen im Gemeindealltag zu Lernsituationen machen	105
9. Außerhalb der Gemeinde Ergänzung suchen.....	106

10. Abschließende Gedanken.....	106
Anhänge	109
Anhang 1: Fragebogen und Angaben zur Umfrage	109
Anhang 2: Entwicklungsraster für christliche Leiter.....	112
Anhang 3: Das Heranbilden von Jüngern, Arbeitern und geistlichen Führern.....	113
Anhang 4: Entwicklung der Gemeindeleitung in Tulln	114
Anhang 5: Mentoringgruppe Evangelikal Freikirchliche Gemeinde Stockerau ...	116
Anhang 6: Drei Phasen der Leiterentwicklung im affektiven Bereich für den österreichischen Kontext	117
Anhang 7: Themenvorschläge für Mentoringgruppen.....	118
Anhang 8: Fragestellungen zum kulturellen Hintergrund in Österreich	119
Anhang 8: English Summary	120
Bibliographie.....	127

Liste der Tabellen

Tabelle Nr. 1

Einschätzung der kulturellen Einflüsse durch Einheimische.....35

Tabelle Nr. 2

Einschätzung der kulturellen Einflüsse durch ausländische Missionare.....35

Tabelle Nr. 3

Wichtige Eigenschaften für Leiter in Österreich.....47

Tabelle Nr. 4

Bemühungen zur Entwicklung des affektiven Bereichs bei angehenden Leitern.....92

Tabelle Nr. 5

Drei Phasen der Leiterentwicklung im affektiven Bereich für den österreichischen
Kontext.....117

Liste der Abkürzungen

ARGEGÖ	Arbeitsgemeinschaft Evangelikaler Gemeinden in Österreich
BAO	Biblische Ausbildung am Ort
BEG	Bund Evangelikaler Gemeinden in Österreich
BFI	Berufsförderungsinstitut
CEJ	Christian Education Journal
EBÖ	Evangelikales Bildungswerk in Österreich
EMQ	Evangelical Missions Quarterly
ERT	Evangelical Review of Theology
GEM	Greater Europe Mission
ORF	Österreichischer Rundfunk
ThBLNT	Theologisches Begriffslexikon zum Neuen Testament
ThWNT	Theologisches Wörterbuch zum Neuen Testament
WBNT	Wörterbuch zum Neuen Testament
WIFI	Wirtschaftsförderungsinstitut

KAPITEL 1

Einführung

1. Anlaß und Zweck der Arbeit

Die Entwicklung von Leitern ist in Österreich nach etwa vierzig Jahren Gemeindeaufbauarbeit¹ zu einer vordringlichen Aufgabe geworden. In vielen Gemeinden, die während der genannten Periode entstanden sind, arbeitet nach wie vor ein Missionar. Meist existiert eine einheimische Gemeindeleitung in Form eines Kollegiums von Ältesten. Landesweit gesehen ist jedoch nur eine begrenzte Anzahl an einheimischen Leitern vorhanden.² Viele von ihnen sind nur dazu in der Lage, das Gemeindeleben in Gang zu halten. In vielen Gemeinden übernehmen Männer nur zögernd Verantwortung.

Missionare, einheimische Leiterpersönlichkeiten und die entstandenen Gemeindebünde stehen vor der großen Aufgabe, eine einheimische Leiterschaft heranzubilden, die nicht nur die bestehenden Gemeinden betreuen kann, sondern auch in der Lage ist, die Gemeinden zu weiterem Wachstum zu führen und neue Ge-

¹Nähere Erläuterungen zum Zeitraum weiter unten unter Punkt 5.

²Joseph R. Ziska untersuchte 21 Gemeinden in Wien und Niederösterreich. 1996 hatten von diesen Gemeinden sechs keinen österreichischen Ältesten, sieben weitere Gemeinden nur einen, und die restlichen Gemeinden zwei bis drei österreichische Älteste. In allen 21 Gemeinden dienten lediglich 27 einheimische Älteste und dazu 21 Missionare. „A Model for the Further Development of Small Evangelical Churches in Vienna,“ A Major Project submitted to the Faculty at Trinity Evangelical Divinity School, Deerfield, Dezember 1997, 178. Im folgenden zitiert als Ziska, *Evangelical Churches in Vienna*. (Die Seitenzahlen beziehen sich auf die Version im Format A4). Edward Rommen gibt nach seinen Erhebungen in ganz Österreich die Zahl der Ältesten in einer Gemeinde mit drei bis sieben an. Edward Rommen, Bruce Sauger, "Statistical Aids for Church Planting and Evangelism in Austria," unveröffentlichter Bericht einer Untersuchung, Juni 1992, 51f; im folgenden zitiert als Rommen, *Statistical Aids*. Das Problem ist möglicherweise in manchen Fällen nicht die mangelnde Anzahl von Leitern, sondern deren mangelnde Eignung und Erfahrung.

meinden zu gründen. Es ist keine Frage, die weitere Ausbreitung der freikirchlichen Gemeinden in Österreich hängt u. a. daran, daß weitere Leiter entwickelt werden.³

Die bisherigen Anstrengungen haben zu unbefriedigenden Resultaten geführt.⁴ Es gibt zwar ein Ausbildungsprogramm, das sich auf die Ausbildung von Mitarbeitern und Leitern für österreichische Gemeinden konzentriert.⁵ Im Allgemeinen fehlen jedoch ausgereifte Vorstellungen über die Entwicklung von Leitern und entsprechend ist die Praxis mangelhaft.

Diese Untersuchung soll eine solide Grundlage für die Entwicklung von Gemeindeleitern im österreichischen Kontext bilden.⁶ Sie soll Missionaren, Gemeindeleitern und dem Verfasser selbst konkrete Hilfestellung zur besseren Bewältigung der Aufgabe an die Hand geben.⁷

³Vgl. Ziska, *Evangelical Churches in Vienna*, iii und 11; ebenso Craig Ott, *Das Trainingsprogramm für Mitarbeiter* (Gießen: Brunnen Verlag, 1996), 12f; im folgenden zitiert als Ott, *Trainingsprogramm*.

⁴Ein erfahrener Missionar hat in einem Gespräch mit dem Verfasser deutlich bemängelt, daß vermittelte Lerninhalte vielfach nicht zur praktischen Anwendung geführt haben. Trotz Schulung ist wenig Veränderung bei den ausgebildeten Personen sichtbar. Weitere Erläuterungen zur bisherigen Praxis der Leiterausbildung weiter unten unter Punkt 6.

⁵Biblische Ausbildung am Ort (BAO). Diese Institution, die nach angepaßten TEE - Prinzipien arbeitet, besteht seit 1984. BAO bietet ein Ausbildungsprogramm mit etwa 15 intensiven Kursen zur Ausbildung von Ältesten und Mitarbeitern für die Gemeinde an.

⁶Vgl. Lausanner Komitee für Weltevangelisation, deutscher Zweig, *Die Lausanner Verpflichtung*, 3. Aufl. (Wetzlar, 1990) Paragraph 11 „Ausbildung und Gemeindeleitung“: „Wir... streben an, daß jede Gemeinde einheimische Leiter hat, die christlichen Führungsstil verwirklichen...In jedem Volk und jeder Kultur sollte es ein wirkungsvolles Ausbildungsprogramm für Pastoren und Laien in Glaubenslehre, Nachfolge, Evangelisation, Erbauung und Dienst geben.“

⁷Der Verfasser steht selber in Verantwortung der Leiterentwicklung. In einer Gemeinde in seinem Arbeitsgebiet, die seit 1990 besteht, sind bisher drei einheimische Älteste eingesetzt worden. Nun hat dort eine neue Phase der Leiterentwicklung begonnen. Weitere Männer werden für die wachsende Gemeinde und für ein Gemeindegründungsprojekt als Leiter zugerüstet. An anderen Orten ist der Verfasser damit beschäftigt, den derzeitigen Leitern zu helfen, die Aufgabe der Leiterschaft qualifizierter wahrzunehmen.

2. Eingrenzung und Absicht der Untersuchung

Die Untersuchung konzentriert sich auf die Entwicklung von Leitern für die jungen evangelikalen freikirchlichen Gemeinden⁸ in Österreich. Nach dem Verständnis und der Praxis beim größten Teil dieser Gemeinden kommen für die erste Führungsebene - Älteste, Gemeindeleiter - ausschließlich Männer in Frage.⁹ Diese Arbeit konzentriert sich auf Gemeindeleiter, die Ergebnisse dürften aber auch auf die Entwicklung von Leitern für Teilbereiche der Gemeindegemeinschaft übertragbar sein.

Leiterentwicklung ist eine Aufgabe, die nach Überzeugung des Verfassers im Rahmen der Gemeindegemeinschaftsarbeit bzw. im Rahmen der Gemeinde durchgeführt werden soll.¹⁰ Daher werden nur die Möglichkeiten der Leiterentwicklung im Kontext der Gemeinde untersucht.

Die österreichische Kultur, insbesondere die „Mentalität“, beeinflusst die Entwicklung von Leitern in nicht geringem Maße. Da ein großer Teil der potentiellen Leiter zur sog. ersten Generation der Gemeinden gehört, sind diese Männer noch nicht sehr tief von christlichen Werten geprägt. Möglicherweise haben Missionare in der Vergangenheit den kulturellen Hintergrund bei der Auswahl und der

⁸Charakterisierung dieser Gemeinden weiter unten unter Punkt 5.

⁹Vgl. Glaubensgrundlage des Bundes Evangelikaler Gemeinden (BEG), Punkt Gemeinde. Weiter unten unter Punkt 6 wird das Leitungsverständnis in den freikirchlichen Gemeinden näher erläutert. In manchen Gemeinden finden Diskussionen über die Leitungsfunktion von Frauen statt. Die Entwicklung von Frauen zur Leiterschaft ist ein wichtiges Anliegen. Sie üben Leitungsfunktionen in verschiedenen Bereichen der Gemeindegemeinschaftsarbeit aus, auch wenn sie nicht in der Gemeindegemeinschaftsleitung vertreten sind.

¹⁰James Thorne nennt die Gemeinde Gottes beste Institution für Leiterentwicklung. Die Kirchengeschichte sollte ermutigen, optimistischer zu sein bzgl. der Fähigkeit der Gemeinden, Gemeindeleiter hervorzubringen. James Thorne, „History Reports the Progress of Leadership Development for the Church,“ *CEJ*, Vol. 14 No. 1 (1993): 29-37, 36. Ott, *Trainingsprogramm* 19f. nennt einige Gründe, warum Mitarbeitertraining in der Gemeinde effektiv ist: Das alltägliche Miteinander in der Gemeinde und die persönlichen Beziehungen dienen dazu, affektive Lernziele zu erreichen. Das Training ist praxisnah. Es beinhaltet einen langfristigen Entwicklungsprozeß. Gelerntes kann sofort im Dienst eingesetzt werden – die Gemeinde profitiert also unmittelbar. Für viele ist es die einzige Möglichkeit (aufgrund von beruflichen und familiären Umständen) an einem Training teilzunehmen. Training und Dienst in der Gemeinde können gekoppelt werden und so sinkt der Zeitaufwand.

Entwicklung von Leitern zu wenig berücksichtigt. Daher werden kulturelle Aspekte untersucht und zur Geltung gebracht.

Die Untersuchung wird auf den affektiven Bereich der Leiterschaftsentwicklung eingegrenzt. Dieser Bereich umfaßt die Einstellungen und Werte, das Selbstverständnis, sowie die Charakterbildung eines angehenden Leiters. Hier scheinen die bisherigen Schulungsangebote und weiteren Bemühungen in der Leiterentwicklung in Österreich am wenigsten zu greifen. Ebenso scheinen in diesem Bereich die Vorstellungen derjenigen, die mit Leiterentwicklung betraut sind, am wenigsten klar zu sein.

Das Hauptinteresse des Verfassers gilt den Faktoren und Methoden, durch die in einem Entwicklungsprozeß die affektiven Ziele erreicht werden können. Er will gangbare Wege für das Erreichen affektiver Lernziele bei der Entwicklung von Leitern im österreichischen Kontext erarbeiten. Damit soll eine gute Grundlage für die Praxis der Leiterentwicklung geschaffen werden.¹¹

3. Methodisches Vorgehen

Das Vorgehen in der Arbeit geschieht in Anlehnung an die Curriculumtheorie.¹²

¹¹Dem Verfasser ist keine andere Untersuchung zur Leiterentwicklung in Österreich bekannt.

¹²Siehe Kurt Frör, *Grundriss der Religionspädagogik im Umfeld der modernen Erziehungswissenschaften*, 2., durchg. Aufl. (Konstanz: Friedrich Bahn Verlag, 1983), 76f, 80f; im folgenden zitiert als Frör, *Religionspädagogik*. Ebenso Horst Siebert, „Erwachsenenpädagogische Didaktik,“ *Erwachsenenbildung*, Hg. Enno Schmitz und Hans Tietgens, Enzyklopädie Erziehungswissenschaften Bd.11 (Stuttgart: Ernst Klett Verlag, 1984), 173. Vgl. die Schritte zur Ausbildung von Missionaren in: Robert W. Ferris, Hg, *Establishing Ministry Training: A Manual for Programme Developers* (Pasadena: William Carey Library, 1995).

Als erstes werden die Rahmenbedingungen der Gemeindeleiter analysiert¹³ und die Aufgabenstellung formuliert. Zur Klärung der Situation in den Gemeinden dienen Arbeitspapiere und Veröffentlichungen. Vorstellungen und Praxis der Leiterentwicklung werden durch eine schriftliche Befragung¹⁴ von Personen, die in Leitungsverantwortung stehen oder mit Leiterentwicklung beschäftigt sind, untersucht. Die kulturellen Hintergründe werden anhand relevanter Literatur erforscht. Danach wird eine Zielvorstellung für den affektiven Bereich entwickelt. Von der Zielvorstellung aus werden Prozesse für die Leiterentwicklung erarbeitet. Für diese zwei Arbeitsschritte wird christliche und säkulare Literatur aus den Bereichen Erwachsenenbildung und Leiterschaft untersucht und ausgewertet. Abschließend werden diese Prozesse in den kulturellen und gemeindlichen Zusammenhang übertragen. Daraus entstehen Vorschläge für die Entwicklung von Leitern in den freikirchlichen Gemeinden in Österreich.

4. Klärung der wesentlichen Begriffe

Als Voraussetzung für die Behandlung des Themas ist es notwendig, die dafür wichtigen Begriffe zu klären bzw. zu definieren.

¹³Vgl. Kenneth B. Nowack, „A True Training Needs Analysis,“ *Training & Development Journal* (April 1991): 69-73. Für Richard Wolff sind drei Schritte für effektives Leitertraining notwendig: „A conscious plan to develop leaders, an inventory of leadership positions, an inventory of potential leaders.“ *Man at the Top: Creative Leadership* (Wheaton: Tyndale House Publishers, 1970), 123; im folgenden zitiert als Wolff, *Leadership*.

¹⁴Fragebogen und weitere Angaben zur Umfrage befinden sich in Anhang 1. Die Umfrage erbringt keine Daten zur statistischen Auswertung. Die Antworten werden miteinander verglichen und gruppiert, um vorhandene Muster zu erkennen. Zur Methodik vgl. Siegfried Lamnek, *Qualitative Sozialforschung*, Bd. 1 Methodologie, 3., korr. Aufl. (Weinheim: Beltz, 1995), 104-111.

4.1 Leiterschaft

Die Begriffe Leiter, Gemeindeleitung, Leiterschaft kommen im Neuen Testament im Zusammenhang mit der Führung von örtlichen Gemeinden nur teilweise als Begriffe vor. „Gemeindeleiter“ werden mit unterschiedlichen Begriffen wie Aufseher, Älteste, Hirten und Lehrer oder Verwalter bezeichnet.¹⁵ Die Funktion der Leitung wird durch Begriffe wie Leitung, führen, vorstehen¹⁶ ausgedrückt. Es ist kein einheitliches Modell der Gemeindeleitung ersichtlich.¹⁷ Die Aufgaben der Gemeindeleiter sind: als Vorbild leben, Hirtendienst ausüben, Aufsicht führen, die Gemeindeglieder ausbilden, Wegweisung geben, Belehrung und Wortverkündigung

¹⁵Aufseher, επισκοπος. Von fünf Belegen im NT meinen vier Gemeindeleiter (Apg 20,28; Phil 1,1; 1Tim 3,2; Tit 1,7). „Aufsicht kann nur als Fürsorge, als liebendes Sich-Annehmen begriffen und ausgeübt werden, niemals als die eigene Erhöhung suchende Herrschaft.“ Lothar Coenen, „Bischof,“ *ThBLNT*, Bd. 1, 123-127, 126. Ältester und Aufseher werden im NT austauschbar gebraucht (Tit 1,5.7; Apg 20,17.28). Ältester - πρεσβυτερος – wird im NT u. a. auch im Kontext der örtlichen Gemeinde verwendet. Nach dem Vorbild der Synagoge leiten Älteste die Gemeinde in Jerusalem (Apg 11,30). Die von Paulus gegründeten Gemeinden erhalten ebenfalls eine Gruppe von Ältesten (Apg 14,23; 20,17). Sie sind ein über die Glieder und das Leben der Gemeinde wachendes Kollegium (1Tim 4,14). Aubrey Malphurs kommt zum Schluß, daß die in der Bibel genannten Ältesten vollzeitliche Leiter waren. Das Laienleitersystem von heute hat seiner Meinung nach im NT keine Basis. Gemeinden sollten durch professionelle Pastoren geleitet werden. Seine Argumentation ist nicht zwingend. Sie erweckt den Eindruck, als wollte er seine Unzufriedenheit mit den Ältestenkollegien biblisch rechtfertigen. Aubrey Malphurs, *Planting Growing Churches for the 21st Century*, 2. Aufl. (Grand Rapids: Baker Book House, 1993), 130–139; im folgenden zitiert als Malphurs, *Planting Growing Churches*. Hirte, Lehrer - ποιμην, διδασκαλος (Eph 4,11). Hirtendienst wird mit dem Aufseherdienst verbunden (Apg 20,28). Verwalter: οικονομος (Tit 1,7).

¹⁶Κυβερνεσις. Bauer, *WBNT*, Sp. 902 übersetzt mit Leitung, die Fähigkeit zur Führung in der Gemeinde. Ηγεομαι bedeutet nach Bauer, *WBNT*, Sp. 679 u. a. führen, leiten. Im NT nur als Part. Präs. zur Bezeichnung von Männern in leitender Stellung aller Art wie Beamte, militärische und religiöse Führer, Vorsteher der Gemeinde (Hebr 13,7.17.24) gebraucht. Προιστημι bedeutet u.a. vorstehen, leiten, verwalten, wird im Kontext der Gemeinde (Röm 12,8; 1Thess 5,12) und in Zusammenhang mit den Ältesten (1Tim 5,17) gebraucht; Bauer, *WBNT*, Sp. 1402. Siehe auch Ulrich Brockhaus, *Charisma und Amt: Die paulinische Charismenlehre auf dem Hintergrund der frühchristlichen Gemeindefunktion*, 1. Taschenbuchaufl. Wissenschaftliche Taschenbücher der TVG (Wuppertal: R. Brockhaus Verlag, 1987), 105ff: Leitende Funktionen.

¹⁷Es läßt sich auch nicht wirklich eine Entwicklung von bestimmten Modellen verfolgen, da die Datierung der ntl. Schriften zu unsicher ist. Klar scheint, daß die Gemeinden bald nach ihrer Gründung eine Leitung hatten. Die Leitung wurde jeweils kollegial ausgeübt (Siehe Plural Apg 20,17.28; Phil 1,1; 1Thess 5,12.13; Tit 1,5; Hebr 13,7.17.24; Jak 5,14). Zur Diskussion vgl. Jürgen Roloff, *Die Kirche im Neuen Testament*, Grundrisse zum NT Bd. 10 (Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 1993), 261ff: die gemeindeführenden Ämter. Christian Link, Ulrich Lutz, Lukas Vischer, *Sie aber hielten fest an der Gemeinschaft: Einheit der Kirche als Prozeß im Neuen Testament und heute* (Zürich: Benziger Verlag, 1988), 145-156.

durchführen.¹⁸ Der biblische Befund rechtfertigt es, von Gemeindeleitung und Gemeindeleitern zu sprechen. Im folgenden wird der Leitungsbegriff aus der Literatur weiter entfaltet.

Robert Clinton, anerkannter Forscher im Fachbereich Leiterschaft, definiert Leiterschaft als

dynamischen Prozeß über einen längeren Zeitraum in unterschiedlichen Situationen, in denen ein Leiter Leiterschaftsressourcen verwendet und durch bestimmtes Leiterschaftsverhalten die Gedanken und Aktivitäten von Mitarbeitern auf die Erfüllung von Zielsetzungen hin beeinflusst, und zwar zum gegenseitigen Nutzen von Leitern, Mitarbeitern und dem größeren Umfeld, zu dem sie gehören.¹⁹

Zur Leiterschaft gehören drei Komponenten: die Persönlichkeit des Leiters, eine Gruppe und die Situation, in der die Gruppe sich befindet.²⁰ Diese Komponenten bilden ein dynamisches Dreieck. Leitung ist eine Gruppenfunktion, die notwendig ist, wenn in der Gruppe Veränderungen geschehen und Aktivitäten durchgeführt werden sollen.²¹ Leiten geschieht durch beeinflussen.²² Der Leiter beeinflusst so-

¹⁸Apg 20,17-36; Eph 4,12; 1Thess 5,12.13; 1Tim 5,17; Tit 1,9; Hebr 13,7.17; 1Petr 5,1-3. Diese Angaben sind nicht umfassend.

¹⁹J. Robert Clinton, *Der Werdegang eines Leiters* (Grenz-Murten: Verlag für kulturbezogenen Gemeindebau, 1992), 217 Endnote 3; im folgenden zitiert als Clinton, *Werdegang*. Kenneth O. Gangel versteht christliche Leiterschaft als „the exercise of one’s spiritual gifts under the call of God to serve a certain group of people in achieving the goals God has given them toward the end of glorifying Christ.“ Kenneth O. Gangel, „Biblical Theology of Leadership,“ *CEJ*, Vol. 12, No. 1 (1991): 13-31, 14. Gangel zitiert James E. Means: „Spiritual leadership is the development of relationship with people of a Christian institution or body in such a way that individuals and the group are enabled to formulate and achieve biblically compatible goals that meet real needs. By their ethical influence, spiritual leaders serve to motivate and enable others to achieve what otherwise would never be achieved.“ Ebenda. Siehe auch Ted W. Engstrom, *The Making of a Christian Leader* (Grand Rapids: Zondervan Publishing House, 1976), 24; im folgenden zitiert als Engstrom, *The Making*.

²⁰Richard Wolff, *Leadership*, 37, 97; Kenneth O. Gangel, „Developing New Leaders for the Global Task,“ *EMQ*, Vol. 25, No. 2 (1989):166-171, 167.

²¹Wolff, *Leadership*, 81.

²²Oswald Sanders, *Verantwortung, Leitung, Dienst*, 3. Aufl. (Witten: Bundes Verlag und Wuppertal: Brockhaus Verlag, 1978), 10f; im folgenden zitiert als Sanders, *Verantwortung*.

wohl durch seine Persönlichkeit²³ als auch durch Leiterschaftsverhalten.²⁴ Der Leiter ist seinerseits von der Gruppe abhängig.²⁵ Im christlichen Verständnis von Leiterschaft kommt zu den genannten drei Komponenten Gott als bestimmender Faktor dazu. Er gibt die Persönlichkeit des Leiters, das Wesen der Gemeinde und ihren Standort in dieser Welt vor. Trotz grundlegender Übereinstimmung gibt es doch zwischen dem säkularen und dem christlichen Verständnis von Leiterschaft in jedem Bereich wesentliche Unterschiede.²⁶

Leiter wird jemand nicht (in erster Linie) durch Geburt, sondern durch einen Lern- und Entwicklungsprozeß.²⁷ Dabei bilden entsprechende geistliche Gaben sowie die Berufung durch Gott und die Gemeinde die Voraussetzung.

²³Günter Krallmann, *Leidenschaftliche Leiterschaft: Der Auftrag Jesu zur Mission* (Wuppertal und Witten: One Way Verlag, 1995), 192; im folgenden zitiert als Krallmann, *Leiterschaft*.

²⁴Wie Ideen entwickeln, entscheiden, kommunizieren, motivieren u.s.w. Siehe auch Clinton, *Werdegang*, 116 und 191.

²⁵Wolff, *Leadership*, 81ff. Die Gruppe verleiht ihm Autorität und Kompetenzen. Er benötigt eine gute Beziehung zu den Gruppenmitgliedern. Die Art der Gruppe bestimmt wesentlich das Leiterschaftsverhalten. Die Situation prägt den Leitungsstil.

²⁶Sanders, *Verantwortung*, 10ff. Krallmann, *Leiterschaft*, 157. Kenneth O. Gangel, *Leadership for Church Education*, 3. Aufl. (Chicago: Moody Press, 1972), 168ff, 178-190. Engstrom, *The Making*, 64f, 199. Edgar J. Elliston, „Designing Leadership Education,“ *Missiology*, Vol. 16, No. 2 (1988): 203-215, 209f. Zwei Konzepte der Leiterschaft stehen momentan im christlichen Bereich im Vordergrund: Dienende Leiterschaft und transformierende Leiterschaft. Dienende Leiterschaft versteht den Leiter in erster Linie als Diener der Gemeinde. Seine Beziehung zur Gemeinde und sein ganzes Verhalten ist davon geprägt. Vgl. Malphurs, *Planting Growing Churches*, 125ff. Ndubuisi B. Akuchie, „The Servants and the Superstars: An Examination of Servant Leadership in Light of Matthew 20:20-28,“ *CEJ*, Vol. 14, No. 1 (1993): 39-47. Krallmann, *Leiterschaft*, 145f. Leighton Ford, *Leiten wie Jesus: Menschen führen und verändern* (Neuhausen-Stuttgart: Hänssler Verlag, 1997), 213ff; im folgenden zitiert als Ford, *Leiten*. Transformierende Leiterschaft bedeutet, Menschen nicht nur zu führen, sondern sie zu verändern. Vgl. Stephen R. Covey, *Principle-Centered Leadership*, First Fireside Ed. (New York: Simon & Schuster Inc., 1992), 281f, 286. Ford, *Leiten*, 17-20, 27f. Ford sieht Jesus als transformierenden Leiter a.a.O. 251. Transformierend kann auch als bevollmächtigend bezeichnet werden (nach Warren Bennis) a.a.O. 35ff. Dieses Konzept ist ganz wesentlich für die Leiterentwicklung. Myron Rush sieht den transformierenden Leiter als jemanden, der neue Leiter hervorbringt. *Mitarbeiter führen: der biblische Weg* (Asslar: Schulte und Gerth, 1990), 17, 58.

²⁷Wolff, *Leadership*, 114. Zur Diskussion, ob Leiter geboren oder gemacht werden, siehe Engstrom, *The Making*, 60ff, 89.

4.2 Affektiver Lernbereich

Der affektive Bereich ist einer der drei Lernbereiche oder der drei Lernebenen, die in der Didaktik seit Benjamin Bloom üblicherweise unterschieden werden: Der kognitive, affektive und der psychomotorische Bereich - also Erkenntnis, Gefühle und Handeln.²⁸ Zum affektiven Lernbereich „gehört die Fähigkeit, etwas als wertvoll, erstrebenswert, beglückend, liebenswert zu erfahren, Gesinnungen und Überzeugungen aufzubauen.“²⁹ Er umfaßt das Entwickeln von Einstellungen, Werten, Motivationen, Empfindungen und Charaktereigenschaften.³⁰

4.3 Entwicklung von Leitern

Der Verfasser hat sich für die Formulierung „Entwicklung von Leitern“ entschieden.³¹ Der Ausdruck „Entwicklung“ macht deutlich, daß Leiterschaftsentwicklung ein ganzheitlicher Prozeß ist, in dem Schulung, Training, Charakterbildung u.a.m. eingeschlossen sind.³² Der Ausdruck ist besonders für den affektiven Bereich geeignet. Denn gerade die Prozesse und Faktoren, die zur Erreichung affektiver Lernziele

²⁸Robert W. Ferris, „Building Consensus on Training Commitments,“ *Establishing Ministry Training: A Manual for Programme Developers*, Hg. Robert W. Ferris (Pasadena: William Carey Library, 1995): 1-22, 11. Frör, *Religionspädagogik*, 77f.

²⁹Frör, *Religionspädagogik*, 78. Vgl. auch Peter Müller, *Praxis der Erwachsenenbildung in der Gemeinde: Situationen, Ziele, Planung, Organisation* (München: Kösel Verlag, 1986), 119.

³⁰„Gegenstand des affektiven Lernbereichs ist Identifikation mit Wertsystemen, Verhaltensmustern und Einstellungen... Sie wirken allerdings über das innere Leben hinaus bis hin zur charakterlichen Veränderung im äußeren Verhalten.“ Ott, *Trainingsprogramm*, 53, siehe auch Seite 26. Der Begriff „affektiver Bereich“ wird in Kapitel 3 entfaltet.

³¹Andere gängige Ausdrücke lauten: Ausbildung, Heranbildung, Training, Schulung von Leitern.

³²Bill J. Mowry definiert: „In summary, I would define leadership development in this way: Development occurs when we cooperate with god's spirit in the purposeful shaping of character and skills so that leadership which influences others is exercised appropriately and skillfully in a wise, moral and meaningful manner.“ Bill J. Mowry, „A Contextualized/ Transactional Model for Leadership Development,“ *CEJ*, Vol. 13, No. 1 (1992): 61-69, 63. Für Clinton steht im Zentrum der Leiterentwicklung die Entwicklung des inneren Lebens. Deshalb benutzt er diesen Begriff statt Leiterschaftsschulung. Clinton, *Werdegang*, 15 (inkl. Endnote 6). Krallmann stellt fest, daß die Jüngerschaftsschulung Jesu ein umfassender Prozeß war, der viele Elemente beinhaltete. Von daher leitet er sein Konzept der Leiterentwicklung ab. Krallmann, *Leiterschaft*, 20.

le die Hauptrolle spielen, werden nicht unbedingt mit dem Begriff Ausbildung in Beziehung gebracht. Mit dem Ausdruck „Entwicklung“ soll das Verständnis von Ausbildung ganz bewußt erweitert werden.

5. Charakteristiken der freikirchlichen Gemeinden in Österreich

Freikirchliche Gemeinden sind in Österreich erst nach dem zweiten Weltkrieg in größerer Zahl gegründet worden.³³ Sie befinden sich, gemessen an McGavran's vier Phasen der Mission, in den Phasen zwei und drei: "Außenposten" und "Gemeindeverbände."³⁴ Ein großer Teil der Gemeinden ist in verschiedenen Gemeindeverbänden zusammengeschlossen.³⁵ Manche Gemeinden sind unabhängig. Ein großer Teil der in einem Bund zusammengeschlossenen und der unabhängigen evangelikalen Gemeinden sind zudem Mitglied der „Arbeitsgemeinschaft Evangelikaler Gemeinden in Österreich.“³⁶ Überall im Land sind missionarische Außenposten mit dem Ziel der Gemeindegründung eingerichtet.³⁷

³³Siehe Fritz Börner, *Freikirchlicher Gemeindebau in Österreich* (Linz: Eigenvervielfältigung, 1989). Im folgenden zitiert als Börner, *Gemeindebau*. Börner stellt in dieser Untersuchung die Gründung und den Aufbau der evangelisch-freikirchlichen Gemeinden dar. Siehe auch MARC Europe, *European Churches Handbook*, Bd. 2 (London: Marc Europe, 1992), 25. Dort die Graphik: Gründungsjahr evangelikaler Freikirchen [in Österreich]. Ziska stellt fest: „Although there were older traditions of free churches (e.g., Baptists, Brethren and Mennonites), the vast majority of Austrian free churches came into existence since 1960.“ *Evangelical Churches in Vienna*, 65.

³⁴Donald McGavran, *Gemeindegrowth verstehen: eine grundlegende Einführung in die Theologie des Gemeindeaufbaus* (Lörrach: Wolfgang Simson Verlag, 1990), 325-328.

³⁵Börner resümiert im unveröffentlichtes Papier „Strategie für die zukünftige Arbeit,“ 1994: „In Österreich wuchsen seit Ende des 2. Weltkrieges sechs Gemeindebünde mit einer engen inneren Struktur heran.“ Dazu gehören: Bund der Baptistengemeinden, Bund der Freien Christengemeinden, Arbeitsgemeinschaft der Mennonitischen Freikirchen, Bund Evangelikaler Gemeinden, sowie die (eher) informellen Zusammenschlüsse der Evangelisch-Freikirchlichen Gemeinden und der Christlichen Versammlungen.

³⁶Abgekürzt: ARGEGÖ. Die ARGEGÖ ist ein organisatorisch lockerer Zusammenschluß evangelisch-freikirchlicher örtlicher Gemeinden. Sie dient zum besseren Kennenlernen der Gemeinden, zur Zurstung und zur Durchführung von gemeinsamen Aktivitäten. Dafür gibt es 10 Arbeitskreise. Siehe Grundlagenpapier der ARGEGÖ, 1989.

³⁷1994 waren von den 119 politischen Bezirken Österreichs 49 ohne evangelikale Gemeinde. Unveröffentlichte Statistik des BEG.

Die Größe der Gemeinden befindet sich in einem Spektrum von etwa 20 bis 80 Gliedern.³⁸ Die Aufnahme in die Mitgliedschaft erfolgt aufgrund des Zeugnisses der Wiedergeburt und (in den meisten Fällen) der Glaubenstaufe.³⁹ Die Gemeinden werden meist von einem Ältestenkollegium geleitet.⁴⁰ An manchen Orten sind nach wie vor ausländische Missionare engagiert. Sie haben zum Teil pastorale Aufgaben übernommen, zum Teil sind sie im missionarischen Bereich tätig. Viele Gemeinden sind von Hilfe personeller oder finanzieller Art aus dem Ausland abhängig. Sie werden als junge Gemeinden⁴¹ bezeichnet, weil sie vielfach noch aus der ersten Generation der Gemeindeglieder und Gemeindeleiter gebildet werden. Joseph Ziska stellt über die Gemeinden in Wien⁴² fest: Die meisten haben eine kurze Geschichte (1960 oder jünger). Stärken sind die Wärme und Gemeinschaft in der Gemeinde und der attraktive Gottesdienst mit guter Lehre. Der Aufbau von Klein-

³⁸Vgl. Ziska, *Evangelical Churches in Vienna*, 67. Franz Rathmaier gab in einem Referat für die Mennonitischen Freikirchen die gleiche Größenordnung an. Referat, gehalten am ersten Gemeindegemeinschaftstreffen der ARGEGÖ in Spital am Pyhrn am 20.-22.1.95. Natürlich gibt es Gemeinden mit größeren Mitgliedszahlen.

³⁹Siehe als Bsp. die Gemeindeordnungen der Evangelikal Freikirchlichen Gemeinde Floridsdorf, der Baptistengemeinde Innsbruck, der Evangelisch-Freikirchliche Gemeinde Zeltweg, der Evangelisch-Freikirchliche Gemeinde Mödling und der FEG Klagenfurt.

⁴⁰Rommen, *Statistical Aids*, 51f. Gemeindeordnung der Evangelikal Freikirchlichen Gemeinde Floridsdorf: „Die Ältesten werden zur geistlichen Leitung und Führung der Gemeinde aus der Schar der Brüder, die Wesenszüge eines Ältesten haben, berufen.“ Gemeindeordnung der Baptistengemeinde Innsbruck: „Verantwortung der Ältesten ist Leitung, Lehre und Seelsorge der Glieder der Gemeinde.“ Viele Gemeinden haben in ihrer Ordnung in Bezug auf die Leitung eine Übergangsregelung für den Zeitraum, in dem es noch keine Ältesten gibt. Evangelisch-Freikirchliche Gemeinde Zeltweg: „Besteht keine Ältestenschaft, trägt die Hauptverantwortung der Missionar.“ Evangelisch-Freikirchliche Gemeinde Mödling: „Die Leitung der Gemeinde wird getragen von Missionaren, denen die Hände der Ältesten in ihrer Heimatgemeinde aufgelegt wurden... Die Missionare werden die Rolle eines Ältesten erfüllen, bis mindestens zwei Männer aus der lokalen Gemeinde durch Handauflegung von ihnen als Älteste eingesetzt werden.“ Obwohl gegenüber Pastoren an manchen Orten eine gewisse Skepsis herrscht, haben doch viele Gemeinden bezahlte, vollzeitliche Mitarbeiter bzw. einen Missionar. Von der Funktion her sind viele von diesen Pastoren. Siehe Ziska, *Evangelical Churches in Vienna*, 207 und Rommen *Statistical Aids*, 52. Im Arbeitspapier „Selbständigkeit einer Baptistengemeinde,“ 1979 heißt es: „Grundsätzlich soll gewährleistet sein, daß eine Gemeinde ohne vollzeitigen Pastor oder Missionar funktionsfähig ist.“ Dennoch wird es in diesem Papier als förderlich gesehen, wenn die Gemeinden über einen Pastor verfügen.

⁴¹Vgl. Stephen Neill, "Junge Kirchen," *Lexikon zur Weltmission*: 253-255.

⁴²Siehe *Project*, Kapitel 5.

gruppen wird deutlich betont. Die aktive Beteiligung der Gemeinde im Gottesdienst ist charakteristisch.⁴³

6. Verständnis und Praxis der Leiterschaft in den freikirchlichen Gemeinden in Österreich

Unter Gemeindeleitern werden in der Regel Älteste verstanden.⁴⁴ Gegenüber der Leitung durch einen Pastor ist man mancherorts eher skeptisch. Edward Rommen fragt, ob diese Gegebenheit eine Reaktion auf den katholischen Klerikalismus ist, den die Christen aus ihrem Umfeld kennen. Er meint jedoch, der bestimmende Faktor für die Wahl des nicht pastoralen, kollegialen Leitungsstils seien pragmatische Gründe.⁴⁵ Das Verständnis von Gemeindeleitung ist bei den in der Umfrage befragten Missionaren und einheimischen Leitern deutlich an den Begriffen und Gedanken der Bibel orientiert.⁴⁶ Ihre Aussagen zum Leitungsverständnis können in

⁴³Reinhold Eichinger charakterisiert die österreichischen Gemeinden folgendermaßen: 50 – 60 Mitglieder. Einige Älteste, die im Berufsleben stark gefordert sind, die neben der Leitungsaufgabe in der Gemeinde weitere belastende Aufgaben erfüllen. Oft ist ein Missionar in der Gemeinde. Die Gemeinden werden von der Öffentlichkeit kaum wahr genommen. Wenn doch, haftet ihnen ein Ausländer- oder Sektenimage an. Strukturen sind nur wenig entwickelt. Visionen und langfristige Perspektiven fehlen. Es gibt einen Mangel an zugerüsteten Leitern. Evangelisation geschieht im Freundeskreis der Mitglieder. Die Gemeinden sind miteinander verbunden. Ein großer Teil der Finanzen muß für das Lokal aufgewendet werden. Zur Anstellung von Mitarbeitern reicht das Geld meist nicht. Reinhold Eichinger, „Charakteristika freikirchlicher Gemeinden“, *Handbuch für Missionare in Österreich*, Hg. Reinhold Eichinger, Christoph Windler (Jenbach: Peter Mayer, 1999), 159-161; im folgenden zitiert als Eichinger, *Charakteristika*.

⁴⁴Siehe Fußnoten 2 und 40.

⁴⁵Z. B.: Das kollegiale System hat sich an manchen Orten als effektiv erwiesen. Entscheidungen werden in Österreich gerne im Konsens gefällt. Rommen, *Statistical Aids*, 52.

⁴⁶Frage 1): Bitte geben Sie Ihre Definition für Leiterschaft in einer Gemeinde (Leiterschaft bedeutet..., ein Gemeindeleiter ist...). Der Fragebogen und weitere Angaben zur Umfrage befinden sich in Anhang 1.

drei Kategorien eingeteilt werden: persönliche Merkmale eines Leiters, Rolle und Funktion des Leiters in der Gemeinde, Aufgaben des Leiters.⁴⁷

Ein Gemeindeleiter ist ein von Gott autorisierter, im Glauben erfahrener Christ, der für das geistliche Leben der ihm anvertrauten Gläubigen sorgt, sich vor sie als Vorbild hinstellt und sie nach Gottes Willen leitet und führt.⁴⁸

Leiterschaft bedeutet, den Willen Gottes für eine Gemeinde, für ihren speziellen Weg, zu erbitten, zu erkennen, zu verstehen. Diesen Willen mit anderen Leitern zusammen und mit der ganzen Gemeinde zu tun...um nach der Erreichung wieder nach dem Willen Gottes zu fragen.⁴⁹

Älteste werden entweder vom gemeindegründenden Missionar eingesetzt oder von der Gemeinde berufen.⁵⁰

Aufgrund der Leitungsstruktur und der persönlichen Situation befinden sich viele Leiter in einer angespannten Lage.⁵¹ Die beruflichen, familiären und gemeindlichen Anforderungen bringen sie an die Grenze der Belastbarkeit. Zudem fehlt vielfach die nötige Zeit für eine sorgfältige Erfüllung der Aufgaben. Da oft nur eine

⁴⁷Zusammenfassung der Antworten: Älteste sind von Gott berufene und beauftragte Männer, die entsprechende persönliche Merkmale aufweisen. Sie tragen besondere Verantwortung gegenüber Gott und der Gemeinde. Sie haben eine Vorbildfunktion. Sie gehen der Gemeinde voran und führen sie. Dabei tragen sie für die einzelnen Gemeindeglieder Sorge und bringen sie im Glauben weiter. Sie dienen der Gemeinde und setzen sich für sie in besonderem Maße ein. Zu ihren Aufgaben gehört insbesondere die Lehre, die Seelsorge, die Anleitung und Zurüstung der Gläubigen zum Dienst, die Sorge für die Abläufe in der Gemeinde und strategische Aufgaben.

⁴⁸Einheimischer Ältester. Antwort auf die Frage 1) der Umfrage des Verfassers.

⁴⁹Einheimischer Pastor. Antwort auf die Frage 1) der Umfrage des Verfassers.

⁵⁰Gemeindeordnung der Evangelikalen Gemeinde Floridsdorf: Die bestehende Gemeindeleitung hält Ausschau nach möglichen weiteren Kandidaten. Die werden dann von der Gemeindeversammlung bestätigt. Gemeindeordnung der FEG Klagenfurt: „Zunächst werden die Ältesten (mindestens 2) von den Missionaren eingesetzt, wobei die Vorschläge der Gemeinde zuvor vorgelegt werden zur Prüfung.“

⁵¹An der ARGEGÖ Vollversammlung am 23.10.1999 fand eine Plenumsdiskussion zur Fragestellung „Permanente Überlastung der leitenden Mitarbeiter, gibt es Auswege?“ statt. Genannte Ursachen für Überlastung, Burn-out usw.: Die zu große Konzentration von verschiedenen Verantwortungen und Aufgaben auf einzelne Personen; mangelhafte Delegation bei vielen Leitern; viele Leiter haben niemanden, bei dem sie sich aussprechen können und niemanden, dem gegenüber sie verantwortlich sind - das führt zu Einsamkeit; kaum Leiternachwuchs; falsche Einstellungen bei den Leitern; mehr Kritik als Ermutigung durch die Gemeindeglieder. Protokoll der ARGEGÖ Vollversammlung vom 23.10.1999 in Spital am Pyhrn.

Leitungsebene vorhanden ist, sind die Leiter für praktisch alle Aktivitäten der Gemeinde verantwortlich bzw. in vielen Aufgaben direkt engagiert.⁵²

Neben den laufenden pastoralen Aufgaben in der Gemeinde sehen sich die Gemeindeleiter folgenden aktuellen Herausforderungen⁵³ gegenübergestellt: Die weitere missionarische Durchdringung Österreichs,⁵⁴ die Überwindung der Grenzen und Probleme der kleinen Gemeinden,⁵⁵ die Einführung neuer Gemeindemodelle oder das Errichten von Netzwerken unter den Gemeinden,⁵⁶ die Ablösung von den Missionaren,⁵⁷ das Gewinnen der zweiten Generation der Gemeinde für Jesus.⁵⁸

Die oben beschriebenen evangelikalen Gemeinden und ihre Leiter bilden den Kontext, auf den diese Untersuchung ausgerichtet ist.

⁵²Siehe Ziska, *Evangelical Churches in Vienna*, 211ff. Eichinger, *Charakteristika*, 159. Laut Wilhelm Giefing, Obmann des BEG, besteht zudem oft Unklarheit über die Aufgabenstellung von Gemeindeleitern. Das schafft zusätzlich Druck. Gespräch mit dem Verfasser vom 11.01.1999.

⁵³Vgl. auch das Protokoll der ARGEGÖ-Ost Vollversammlung vom 16.-17. 4. 1999.

⁵⁴Siehe Fritz Börner, „Strategie für die zukünftige Arbeit,“ unveröffentlichtes Papier, 1994. Das „Rahmenkonzept“ des Arbeitszweiges Inlandmission des BEG nennt als Ziel die Gründung einer Tochtergemeinde innerhalb von sieben Jahren durch jede Gemeinde des Bundes. Internes Strategiepapier, 1992.

⁵⁵Ziska, *Evangelical Churches in Vienna*, Kapitel 10.

⁵⁶„Evangelikale Gemeinden in Österreich: Situation heute – Denkanstöße für die Zukunft,“ Diskussionspapier des BEG, 1998.

⁵⁷Eine ganze Missionargeneration wird in den nächsten Jahren das Pensionsalter erreichen.

⁵⁸Am 26.–28. 2. 1999 hat ein „Gipfeltreffen“ für Jungschar-, Jugend-, und Gemeindeleiter zum Thema „2. Generation“ stattgefunden.

7. Praxis der Leiterschaftsentwicklung in den freikirchlichen Gemeinden in Österreich

Die Entwicklung von Mitarbeitern und Leitern war in den jungen Gemeinden in Österreich bereits während der letzten Jahrzehnte⁵⁹ ein Anliegen. Trotzdem wird diese Aufgabe von den Missionaren vielfach nicht umgesetzt.⁶⁰ Viele Missionare und einheimische Mitarbeiter, ebenso der Verfasser, bemerken Defizite beim Verständnis über die Entwicklung von Leitern.⁶¹ Das dürfte ein wichtiger Grund für die mangelnde Umsetzung des Anliegens sein.⁶² Die bestehenden Bemühungen bringen nicht das erhoffte Resultat hervor.⁶³

Die vom Verfasser durchgeführte Umfrage über die Praxis der Leiterentwicklung⁶⁴ hat ein ziemlich einheitliches Bild ergeben.⁶⁵ Ein Ergebnis der Umfrage

⁵⁹Ziska, *Evangelical Churches in Vienna*, 225. Im Protokoll der Vollversammlung der ARGEGÖ vom 28.10.1984 heißt es: „Von der Schulungswoche 1982 an gab es viele Anfragen für weitere Schulungen. Die Gemeindeleiter, die Säulen in der Gemeinde, sollen ausgebildet werden. Die Umfrage in den Gemeinden hat hier ein Bedürfnis gezeigt. BAO ist ein Projekt, das an dieser Stelle hilft.“

⁶⁰Rommen stellt fest, daß die Absicht der Leiterausbildung bei den Missionaren stark betont wird, es gleichzeitig vielfach an der Umsetzung mangelt. *Statistical Aids*, 53. Ziska, *Evangelical Churches in Vienna*, 194 konstatiert fundamentale Schwächen in der Leiterentwicklung in den von ihm untersuchten Gemeinden. Er konnte nicht ganz klären, ob die benutzten Ansätze zur Gemeindegründung der Grund für die Vernachlässigung der Leiterentwicklung sind. A.a.O., 183.

⁶¹Ziska, *Evangelical Churches in Vienna*, 226 hat in seiner Umfrage festgestellt: „...few of the interviewees articulated a clear strategy for developing leadership.“

⁶²Zu diesem Schluß kommt auch Rommen, *Statistical Aids*, 53.

⁶³In den von Ziska untersuchten Gemeinden in Wien und Niederösterreich gab es in den letzten Jahren kaum Bewegung von der zweiten in die erste Führungsebene der Gemeinde. *Evangelical Churches in Vienna*, 190f.

⁶⁴Fragen 3) und 4) des Fragebogens: Wie führen Sie, Ihre Gemeinde bzw. Ihr Gemeindebund Leiterentwicklung durch? Wo liegen die Schwächen in diesen Bemühungen? Der Fragebogen und weitere Angaben zur Umfrage befinden sich in Anhang 1.

⁶⁵Alle drei befragten Gruppen, Missionare, einheimische vollzeitliche Mitarbeiter und einheimische Leiter, stellen sowohl die Praxis der Leiterentwicklung wie auch deren Schwächen ziemlich einheitlich dar.

ist zunächst, daß fast keine Konzepte zur Leiterentwicklung vorhanden sind.⁶⁶ Folgende Muster herrschen vor: Mögliche zukünftige Leiter erhalten Aufgaben, in denen sie wachsen und sich bewähren können. Danach werden ihnen größere Aufgaben übertragen. Sie lernen durch das Tun.⁶⁷ Durch die Übernahme von Verantwortung sollen sie in neue Verantwortungen hineinwachsen. Örtliche und regionale Schulungsangebote werden wahrgenommen und den potentiellen Leitern empfohlen, jedoch in vielen Fällen ohne systematischen Plan.⁶⁸ Die Kurse von BAO erfüllen an manchen Orten eine wichtige Funktion. Die persönliche Begleitung und Anleitung wird häufig praktiziert. Zudem werden Mitarbeitertreffen und Leitertreffen mit Gemeinschaft, Austausch und dem Bearbeiten von Themen als Schritt der Leiterentwicklung betrachtet. Potentiellen Leitern wird Gelegenheit gegeben, die Arbeit der Ältesten kennenzulernen. Sie beteiligen sich an den Aufgaben, ohne jedoch Verantwortung zu tragen. Einige Missionare sehen die Kombination von Mentoring und Kursen von BAO als wichtige Faktoren der Leiterentwicklung.

In den Antworten der Umfrage werden verschiedene Schwächen bei der Leiterentwicklung festgestellt. Einheimische Älteste stellen einen Mangel an erfahrenen Mitarbeitern fest, die andere anleiten können. Einige Missionare sehen Schwächen bei sich selbst, andere auszubilden. Fehlende Motivation bei den potentiellen

⁶⁶Das wird immer wieder ausdrücklich gesagt, kommt jedoch auch indirekt in den Antworten zum Ausdruck.

⁶⁷So auch Ziska: „A common approach both of the missionaries and the churches was to give people jobs and have them work for a time alongside someone who was already experienced in the job.“ *Evangelical Churches in Vienna*, 195.

⁶⁸Die „Salzburger Versammlungen“ sind hier eine Ausnahme. Sie haben in den letzten Jahren ein intensives Schulungsprogramm durchgeführt und motivieren reife Mitarbeiter für das einjährige Trainingsprogramm.

Leitern und die Unwilligkeit, Verantwortung zu übernehmen,⁶⁹ hindert die Leiterentwicklung. Vielfach werden auf die entsprechende Frage⁷⁰ jedoch nicht Schwächen in den Bemühungen genannt, sondern hindernde Umstände. Hier stehen der Zeitmangel und die Überforderung durch die Mehrfachbelastung sowohl bei den im Dienst stehenden wie bei den zukünftigen Leitern im Vordergrund.

Die Ansatzpunkte zur Verbesserung der Leiterentwicklung in Österreich liegen beim Erarbeiten von klaren Vorstellungen über Leiterschaftsentwicklung, beim Entwickeln von Möglichkeiten, mit den hindernden Umständen umzugehen und bei der bewußten Einbeziehung des affektiven Lernbereichs.⁷¹

8. Ergebnisse

Leiterentwicklung ist in der Gemeindeaufbauarbeit unter den Evangelikalen in Österreich ein Schwachpunkt. Sie ist jedoch für das weitere Wachstum und die Ausbreitung der Gemeinden unverzichtbar. Die Praxis der Leiterentwicklung zeigt einige gute Ansätze, die Resultate bleiben jedoch hinter den Erfordernissen zurück. Konzepte mit klaren Vorstellungen für den affektiven Bereich der Leiterentwicklung dürften ein Schlüssel für bessere Resultate sein.

⁶⁹Vgl. Ziska, *Evangelical Churches in Vienna*, 191. Er stellte ebenfalls Unwilligkeit, Verantwortung zu tragen und einen tief verankerten Widerstand vor der Leiterschaft fest. Die Untersuchung des Kontextes (Kapitel 2) könnte hier die Ursachen klären.

⁷⁰Frage 4) des Fragebogens. Siehe Fußn. 64.

⁷¹Es existieren einige Ansätze, die diesen Bereich bewußt einschließen: Ein einheimischer Gemeindebauer hat in seinem Konzept der Leiterschaftsentwicklung dem affektiven Bereich einen großen Stellenwert eingeräumt und dies auch in der Praxis umgesetzt. Joseph Clark Wright, ein Missionar in Kärnten, hat seine Dissertation in Form eines Kurses zur Charakterentwicklung verfasst. Dieser Kurs soll in sog. Wachstumsgruppen eingesetzt werden. Die Dissertation zielt jedoch nicht auf Leiterentwicklung ab, sondern auf Lebensstilevangelisation. BAO bietet Kurse an, die sich mit der Charakterentwicklung von Leitern beschäftigen: „Das Wesen eines Leiters“ und „Effektives Leben und Leiten.“

KAPITEL 2

Der österreichische Kontext und sein Einfluß auf die Leiterentwicklung

Die österreichische Kultur, insbesondere die tendenziellen Grundeinstellungen, Denkweisen und Werte in der Gesellschaft, haben die potentiellen Leiter bisher geprägt. Der Verfasser untersucht deshalb die „österreichische Mentalität“¹ in ihrem Bezug zu Leiterschaft, sowie das Verständnis und die Praxis von Leiterschaft in der österreichischen Kultur. Die Beachtung des kulturellen Hintergrundes ist wichtig für die Entwicklung von geeigneten und starken Leitern. Das gilt besonders für Leiterentwicklung im affektiven Bereich. W. Philip Thornton schlägt dringend vor „carefully to consider culturally appropriate patterns and characteristics in choosing and training leaders.“² Edgar J. Elliston rät, vor Beginn des Trainings bestimmte Fragen zur Leiterschaft in der betreffenden Kultur zu untersuchen: „What does it mean to be a leader in the context where the graduates are expected to function? How do people become leaders in that context?“³ Die Folgerungen aus der Untersuchung des österreichischen Kontextes sollen dazu führen, daß die Bemühungen in der Leiterentwicklung bessere Aussichten auf Erfolg haben.

¹Erläuterungen zum Begriff in Punkt 3.

²„The Cultural Key to Developing Strong Leaders,“ *EMQ*, Vol 20, No. 3 (1984): 234-241, 237.

³„Designing Leadership Education,“ *Missiology*, Vol. 16, No. 2 (1988): 203-215, 205.

1. Die österreichische Identität

Die Republik Österreich und die „Nation Österreich“ sind durch eine Reihe von tragischen und gewaltsamen Ereignissen in diesem Jahrhundert entstanden. Diese Tatsachen haben natürlich große Auswirkungen auf die österreichische Identität gehabt. Das Ende des ersten Weltkrieges mit dem Zusammenbruch der habsburgischen Monarchie bewirkte einen ersten Identitätsbruch, der Anschluß an Nazi-Deutschland den zweiten, der verlorene Zweite Weltkrieg und die Besatzung den dritten.⁴

Österreichs Identität hat sich in Schüben entwickelt, nicht kontinuierlich, sondern in mehreren Brüchen, nicht harmonisch, sondern in einem beständigen 'Kampf um die österreichische Identität', wie das großartige Werk Friedrich Heers dazu denn auch folgerichtig lautet.⁵

Trotz der umwälzenden Ereignisse in diesem Jahrhundert gibt es auch eine Kontinuität in der österreichischen Identität.⁶ Sogar die Eingliederung Österreichs in Deutschland durch die Nazis konnte Österreich, „seine Geschichte, seine Tradition, seine Sprache, seine Musik, seinen allgegenwärtigen Geist, den Gesamtkom-

⁴Theo Faulhaber, „Facetten zu Identität und Mentalität,“ in *Mentalitäten und wirtschaftliches Handeln in Österreich*. Hg. Ernst Hanisch und Theo Faulhaber (Wien Signum Verlag, 1997) 298f; im folgenden zitiert als Faulhaber, *Mentalität*. Siehe auch Rudolf Bretschneider, Johannes Hawlik, Ruth Paul, *Maß genommen: Österreich in der Meinungsforschung* (Wien: Verlag Holzhausen, 1999), 12ff; im folgenden zitiert als Bretschneider, *Österreich in der Meinungsforschung*. Die Autoren sind Meinungsforscher und Redakteurin. Sie benutzen als Grundlage ihrer Aussagen „Untersuchungsmaterialien“ des größten österreichischen Marktforschungsinstituts (Fessel-GfK). Der verlorene Zweite Weltkrieg und die anschließende Besatzung erwiesen sich für die Herausbildung einer neuen österreichischen Identität als konstitutiv. Faulhaber, *Mentalität*, 298. Anhand der Umfragedaten von 1965 bis 1998 kann man die Entwicklung des österreichischen Nationalbewußtseins deutlich sehen. Bretschneider, *Österreich in der Meinungsforschung* 138.

⁵Faulhaber, *Mentalität*, 298. Siehe auch Bretschneider, *Österreich in der Meinungsforschung*, 12ff, 124ff.

⁶Helmut Kuzmics, „Autorität und österreichischer 'National'charakter: Kontinuität und Wandel von der Monarchie bis zur Gegenwart,“ in *Postmodernes Österreich? Konturen des Wandels in Wirtschaft, Gesellschaft, Politik und Kultur*, Hg. Max Preglau, Rudolf Richter, Schriftenreihe des Zentrums für angewandte Politikforschung, Bd. 15 (Wien: Signum Verlag, 1998), 36; im folgenden zitiert als Kuzmics, *Autorität*. Kuzmics ist Dozent für Soziologie in Graz, Preglau Professor für Soziologie in Innsbruck und Richter in Wien.

plex seiner für die Eroberer rätselhaften Substanz“⁷ nicht auslöschen. Mit dieser wechselvollen Geschichte kann man das heutige Österreich am besten als „Wilensnation“⁸ definieren.

Die beiden Extrempunkte der österreichischen Identität sind das deutsch-nationale und das übernationale, das eigentlich Österreichische.⁹ Die Identität ist wesentlich von der Abgrenzung gegenüber dem Deutschen bestimmt.

Im Laufe der 2. Republik wurde für eine wachsende Mehrheit der ÖsterreicherInnen der Begriff einer 'österreichischen Nation', der in bewusster Antithese zum Verständnis Österreichs als 'deutscher Staat' steht, zur Selbstverständlichkeit.¹⁰

Gleichzeitig herrscht ein gewisses Minderwertigkeitsgefühl gegenüber dem wirtschaftlich und politisch überlegenen Deutschland.¹¹ Im internationalen Vergleich ist der österreichische Nationalstolz sehr ausgeprägt.¹² Das eigene Land besitzt bei den Österreichern den höchsten Sympathiewert im Vergleich zur Sympathie anderen

⁷Substanz der Kultur. Stephan Vajda, *Felix Austria: Eine Geschichte Österreichs* (Wien: Überreuter, 1980), 587; im folgenden zitiert als Vajda, *Felix Austria*.

⁸Gerhard Bruckmann, *Österreicher, wer bist du? Versuch einer Orientierung* (Wien: Überreuter, 1989), 145; im folgenden zitiert als Bruckmann, *Österreicher*. Bruckmann ist Meinungsforscher.

⁹Faulhaber, *Mentalität*, 298. Österreich war Jahrhunderte lang ein sog. „Vielvölkerstaat“. Dies ließ eine übernationale Identität entstehen.

¹⁰Rainer Nick und Anton Pelinka, *Österreichs politische Landschaft*, Aktual. Neuaufl. (Innsbruck: Haymon Verlag, 1993), 10; im folgenden zitiert als Nick und Pelinka, *politische Landschaft*. Nick und Pelinka sind beide Professoren für Politikwissenschaft. Vajda, *Felix Austria*, 594 dazu: „Man besann sich wieder auf die österreichische Vergangenheit, begann die Werte der österreichischen Kultur, die Eigenständigkeit der österreichischen Sprache, die charakteristischen Züge der Verhaltensweise und die Merkmale einer österreichischen Lebensform hoch einzuschätzen...“

¹¹Faulhaber, *Mentalität*, 301. „In demselben Maß, in dem sich schrittweise das neue österreichische Selbstbewußtsein entwickelte, wuchs die bewußte Abgrenzung gegen den ‚großen Bruder‘ Deutschland.“ Bretschneider, *Österreich in der Meinungsforschung*, 126. Das ambivalente Verhältnis zu Deutschland ist in der Geschichte begründet. Es war mal Gegner, mal Verbündeter. Der Autor Felix Mitterer stellt dieses ambivalente Verhältnis sehr pointiert in der „Piefke-Saga“ (mehnteiliger TV-Film) dar.

¹²Stolz ist man dabei vor allem auf Österreichs landschaftliche Schönheiten und auf Österreich als Musik- und Fremdenverkehrsland, auch auf seine soziale Sicherheit und auf seine Leistungen in Wissenschaft und Sport... Faulhaber, *Mentalität*, 299. Werner Beutelmeyer u.a., *Die Stimmungslagen des Homo Austriacus* (Linz: Universitätsverlag Rudolf Trauner, 1991), 31; im folgenden zitiert als Beutelmeyer, *Die Stimmungslagen*, (Quelle der Umfragedaten in diesem Buch: market, österr. Bevolk. ab 14 Jahren, N = 1000). Er ist der Meinung, daß man jedoch weit weniger Vertrau-

Ländern gegenüber.¹³ Die Österreicher stehen zu ihrem Land. Sie sind stolz darauf, Österreicher zu sein. Dennoch schwingt in der Identität etwas Unsicherheit und Minderwertigkeit mit.

2. Lebenseinstellungen in Österreich

Die Grundhaltung der Menschen in Österreich¹⁴ zum eigenen Leben ist optimistisch.¹⁵ Neun von zehn Personen erleben sich als zumindest ziemlich glücklich, drei halten sich für sehr glücklich.¹⁶ Die Lebenszufriedenheit ist tendenziell hoch. Die Österreicher sind mit dem Leben allgemein, mit der Arbeit, mit dem häuslichen Leben und mit dem Lebensstandard etwa im gleichen Maße zufrieden.¹⁷ Das mag seinen Grund auch darin haben, daß sie viele Ziele bereits erreicht haben.¹⁸ Die Menschen sind sehr selbstbezogen. Die Wünsche und Ziele für die Zukunft sind in

en auf die wirtschaftliche und industrielle Leistungsfähigkeit und auf die Leistungen in der Forschung setzt.

¹³Beutelmeyer, *Die Stimmungslagen*, 45. Ebenso Bretschneider, *Österreich in der Meinungsforschung*, 128.

¹⁴Die Aussagen in diesem Punkt des Kapitels stützen sich hauptsächlich auf die Ergebnisse der Zukunfts-Umfrage, die die Versicherung UNIQA im Juli 1999 in alle 3,3 Millionen Haushalte in Österreich versandt hat. Rund 65.000 Fragebögen wurden retourniert. Die wichtigsten Resultate sind in einer Studie zusammengefaßt: Georg Wailand, Hg., *Unsere Zukunft ist bunt: Das ganz andere Österreich, Ergebnisse aus der UNIQA-Zukunftsstudie* (Wien, Hamburg: Signum Verlag, 1999); im folgenden zitiert als Wailand, *UNIQA-Zukunftsstudie*.

¹⁵Die Grundhaltung zum eigenen Leben wird auch vom vorhandenen Ausmaß, selbst über das Leben und über die Zukunft zu bestimmen, beeinflusst. Wailand, *UNIQA-Zukunftsstudie*, 35.

¹⁶Paul M. Zulehner u.a., *Vom Untertan zum Freiheitskünstler: Eine Kulturdiagnose anhand der Untersuchungen „Religion im Leben der Österreicher 1970-1990“ – „Europäische Wertestudie - Österreichteil 1990,“* 2. Aufl. (Freiburg, Basel, Wien: Herder Verlag, 1993), 18, Umfrage 1990; im folgenden zitiert als Zulehner, *Freiheitskünstler*. Zulehner ist der prominenteste katholische Religionssoziologe Österreichs. Vgl. Wailand, *UNIQA-Zukunftsstudie*, 52f.

¹⁷Zulehner, *Freiheitskünstler*, 18.

¹⁸Ziele, wie eine Familie gründen, echte Freunde haben, ein Haus oder eine Wohnung besitzen sind von zwei Drittel der Befragten bereits erreicht. Weitere wichtige Werte wie beruflichen Erfolg, Vorsorge, den richtigen Platz im Leben gefunden haben, haben immerhin mehr als die Hälfte verwirklicht. Wailand, *UNIQA-Zukunftsstudie*, 55f.

erster Linie auf die eigene Person fixiert.¹⁹ In starkem Gegensatz dazu steht die große Hilfsbereitschaft in der Bevölkerung.²⁰ Die Menschen leben gegenwartsbezogen.²¹ Die Zukunft wird als sehr nahe gewertet. „Fast zwei Drittel der ÖsterreicherInnen sehen den Beginn ihrer persönlichen Zukunft ganz greifbar nahe – morgen oder zumindest in den nächsten Wochen und Monaten.“²² Sie beschäftigen sich intensiv damit. Die Haltung dabei ist überwiegend optimistisch.²³

Allgemein sind die Menschen in Österreich gegenüber Veränderungen und Neuerungen eher skeptisch und zögernd. Dabei halten sich „Veränderungsbereite“ und „Veränderungsängstliche“ die Waage.²⁴ Die starke Bindung an das Heute schließt Verlustängste dort ein, wo sich Veränderungen ankünden. Die Menschen sind deshalb nicht sehr innovationsfreudig. „Wer sie bewegen will, muß viel von ihnen wissen und ihnen gut zureden.“²⁵

¹⁹Erst danach kommen Familie, Finanzen, Beruf und höhere Werte – allerdings mit deutlich geringeren Prozentsätzen. Die Ziele und Wünsche für die eigene Person werden in zwei Schlagworten zusammengefaßt: Persönliches Glück und Lebensstandard halten. Wailand, *UNIQA-Zukunftsstudie*, 46-49. „Ein Drittel der ÖsterreicherInnen wünscht sich vor allem mehr Zeit, mehr Besinnung auf die eigene Person.“ Ebenda, 47.

²⁰Bretschneider, *Österreich in der Meinungsforschung*, 19f. Aktionen wie „Nachbar in Not“ und „Licht ins Dunkel“ sind sehr erfolgreich.

²¹Wailand, *UNIQA-Zukunftsstudie*, 36. Die Gegenwart wird von 72% als die beste Zeit empfunden. A.a.O., 54. Die verschiedenen Altersgruppen werten ihre Altersgruppe im Vergleich zu den anderen auf. Die Lebensjahre zwischen 20 und 40 wurden als die Schönsten gewählt. A.a.O., 37f.

²²Wailand, *UNIQA-Zukunftsstudie*, 29.

²³Wailand, *UNIQA-Zukunftsstudie*, 31. 80% der Österreicher glauben daran, ihre Zukunft weitgehend selbst bestimmen zu können. Ebenda, 14.

²⁴Zulehner, *Freiheitskünstler*, 23. Die einzelnen Fragen beziehen sich auf die Vorsicht gegenüber Veränderungen, ob man alten oder neuen Ideen mehr traut und ob man auf Veränderungen eher ängstlich oder erfreut reagiert. Wailand, *UNIQA-Zukunftsstudie*, 79: Der Wunsch nach Sicherheit kommt auch in der Haltung zur Arbeit zum Ausdruck. Menschen träumen von einem Arbeitsplatz, an dem sie lange bleiben können. „Diese Kontinuität der Beschäftigung wird höher bewertet als das Gelingen einer Karriere bzw. eines beruflichen Aufstiegs.“

²⁵Wailand, *UNIQA-Zukunftsstudie*, 43. Vgl. Louis James, *Die Österreicher pauschal* (Frankfurt: Fischer Taschenbuch Verlag, 1998), 26f; im folgenden zitiert als James, *Österreicher pauschal*.

Gesundheit, Familie, Kinder und Beruf stehen als Lebenswerte an oberster Stelle. Erst danach rangieren Freizeit und Freunde.²⁶ Antonella Mei-Pochtler schreibt: „In den Wunschbildern der Zukunft ist ein fast uneingeschränktes Bekenntnis zur Familie als wichtigster Lebenspol zu erkennen.“²⁷

3. Die „österreichische Mentalität“

Wie immer man die Frage beantwortet, ob es einen „österreichischen Volkscharakter“ gibt oder nicht, ein gewisses Profil der „österreichischen Mentalität“²⁸ lässt sich erkennen.

Was ist nun der ‚österreichische Mensch‘ wirklich, von welchem Anton Wildgans in seiner berühmten ‚Rede über Österreich‘ sagte, daß er sich im Laufe der Jahrhunderte als ein eigener Typ herausgebildet habe? Ist es tatsächlich charakteristisch für diesen Typus, daß er, wie Wildgans selber schrieb, lebenswürdig und gesellig, empfänglich für die Kunst, offen nach Außen und einfühlsam in fremde Nationalitäten sei? Oder haben neuere Autoren recht, die darauf hinweisen, daß seine Höflichkeit oft nur Scheinfreundlichkeit ist, daß er häufig in sich zerrissen ist, daß in diesem Lande Verhaltensweisen besonders häufig sind, die die eigene Person oder die

²⁶Zulehner, *Freiheitskünstler*, 32f. „Die große Bedeutung, die Familie im Vergleich zu anderen Lebensbereichen genießt, liegt in den Erwartungen an sie begründet. Von der Familie wird wesentlich mehr als von jedem anderen gesellschaftlichen Bereich erwartet, daß sie die Bedürfnisse nach Liebe, Zuneigung, Akzeptanz befriedigt. Familie wird als Voraussetzung persönlichen Glücks gesehen.“ A.a.O., 32.

²⁷Wailand, *UNIQA-Zukunftsstudie*, 61.

²⁸Ernst Hanisch beschreibt Mentalität als „geistiges Klima einer Zeit, kollektive Einstellungen und Vorstellungen, bestimmte Prägungen der Menschen...die Gefühlkultur...die vorrationalen kollektiven Empfindungen.“ „Aus den Tiefen der Zeit: Hypothesen über die historische Entwicklung der wirtschaftlichen Einstellung in Österreich,“ *Mentalitäten und wirtschaftliches Handeln in Österreich*, Hg. Ernst Hanisch und Theo Faulhaber (Wien Signum Verlag, 1997), 9; im folgenden zitiert als Hanisch, *Aus den Tiefen der Zeit*. Rudolf Bretschneider und seine Mitautoren sind der Meinung, der Begriff Mentalität sei schwer zu fassen. Sie schlagen vor, von Mentalitäten zu sprechen. Sie beschreiben Mentalität als „etwas wie eine Grundhaltung, eine Gestimmtheit, die mit ausschlaggebend dafür ist, wie die Ereignisse der näheren und weiteren Welt wahrgenommen, gedeutet, beantwortet werden.“ Mentalitäten kommen aus der Tiefe der Zeiten. Sie werden von den Menschen als Selbstverständlichkeit wahrgenommen. Sie fallen oft nur Außenstehenden auf. Bretschneider, *Österreich in der Meinungsforschung*, 9. Viele Dinge, die das „Österreichische“ ausmachen, entziehen sich der empirischen Forschung. Man kann sie mit dem Mitteln der Befragung nicht erfassen. Im Vergleich zu anderen Ländern zeigen sich einige Besonderheiten (z.B. Österreicher erscheinen vergleichsweise arbeitsam, pflichtbewußt, wertkonservativ und sparsam). Manche vorhandene Klischees ihrerseits werden von den Forschungsdaten nicht unterstützt. Ebenda 9ff. 18. „Die Österreicher“ zu beschreiben, bedeutet letztlich nur der Versuch, das nicht Faßbare dennoch zu erfassen.

Mitmenschen schädigen wie Alkoholismus, Verkehrsunfälle oder Kinder-
mißhandlung?²⁹

Zur „österreichischen Mentalität“ gehört: eine lässig-humane Haltung, Menschen-
nähe und Toleranz, stete Kompromißbereitschaft, friedfertige Humanität, Aufge-
schlossenheit Fremden gegenüber, Zivilcourage, aber auch der Hang zur Improvisa-
tion, die Liebe zu dauerhaften Halblösungen und nicht zuletzt die sprichwörtliche
„Schlamperei.“³⁰ Die Gemütlichkeit als „wichtiger ‚Markenartikel‘ Österreichs,“
Höflichkeit und Freundlichkeit sind weitere wesentliche Elemente.³¹ Österreicher
betrachten sich aber auch als relativ ängstlich, unsicher, weich, unentschlossen und
unterwürfig.³² Die Scheu vor Risiken und das Vermeiden von Konflikten sind eben-
falls Grundzüge des „Nationalcharakters.“³³

Die „österreichische Mentalität“ ist von einer gewissen Widersprüchlichkeit
und Doppelbödigkeit geprägt.³⁴ Zur Aufgeschlossenheit und Menschennähe kommt
ein gewisses Mißtrauen andern gegenüber.³⁵ Österreicher haben zwei Gesichter.

²⁹Max Haller und Kurt Holms, Hg., *Werthaltungen und Lebensformen in Österreich: Ergebnisse des sozialen Surveys 1986* (München: R. Oldenburg Verlag und Wien: Verlag für Geschichte und Politik, 1987), 23; im folgenden zitiert als Haller, *Werthaltungen*. In diesem sozialen Survey sind sechs Hauptbereiche abgefragt worden: Arbeit und Beruf, Ehe und Familie, Politik und Grundeinstellungen der Bürger, soziale Teilnahme, Wohnkultur und Ökologie, Gesundheit (N = 2014).

³⁰Vajda, *Felix Austria*, 7, 8, 448, 605. Bretschneider, *Österreich in der Meinungsforschung*, 17 schreibt, daß sich dieses vielfach verbreitete Selbstbild (gemütlich, ein wenig nachlässig und locker, spielerisch) nicht mit den sozialwissenschaftlichen Daten deckt.

³¹Michael Fembeck und Beate Hammond, *Keine Angst vor Österreichern* (Wien: Überreuter, 1997), 190; im folgenden zitiert als Fembeck, *Keine Angst*. Kuzmics, *Autorität*, 29.

³²Kuzmics, *Autorität*, 29.

³³James, *Österreicher pauschal*, 91.

³⁴Helmut Kuzmics sieht darin einerseits die Leichtlebigkeit des österreichischen „Schauka-
tholizismus“ und andererseits den Charakter des „tragisch-pflichtbewussten, seigneurialen Beamten“
vereint. Kuzmics, *Autorität*, 29.

³⁵Nur eine Minderheit von 29 % entschied sich für die Aussage, man 'kann den meisten
Menschen vertrauen'... zwei Drittel (60 %) sind misstrauisch und entschieden sich für die Kategorie
'man kann nicht vorsichtig genug sein!' Zulehner, *Freiheitskünstler*, 25f. Erwin Ringel schreibt: „Jeder
fürchtet jeden, hält ihn für einen Konkurrenten, einen potentiellen Feind...“ *Die österreichische Seele:
10 Reden über Medizin, Politik, Kunst und Religion* (Wien: Kremayr & Scheriau, 1984), 28; im folgen-
den zitiert als Ringel, *Seele*. Erwin Ringel ist, auch nach seinem Tod, ein populärer Psychotherapeut
und eine anerkannte Autorität bzgl. der „österreichischen Seele“. Er war u.a. Selbstmordforscher.

Nach außen hin wird Freundlichkeit gezeigt, dahinter hält man allerlei Dinge verborgen.³⁶ Man zeigt nicht, wie man ist; man sagt nicht, was man denkt. Erwin Ringel vergleicht dies mit einer Zweizimmerwohnung. Ein Zimmer ist freundlich. Hier werden Gäste empfangen. Das zweite Zimmer ist dunkel. Hier ist Neid und Haß, aber auch Unsicherheit und Angst verborgen.³⁷ Ringel als Psychiater sieht in der Erziehung eine Erklärung für dieses Phänomen. Kinder lernen es, mit Höflichkeit zu überleben. Sie dürfen nicht ihre wahren Gefühle und ihre Meinung zeigen.³⁸ Historische Gründe werden ebenfalls für diesen „österreichischen Charakterzug“ genannt.³⁹

In den letzten Jahrzehnten hat sich eine „Sozialstaatmentalität“ breit gemacht. Einerseits wird der Staat für alles verantwortlich gemacht. Er ist für das Wohl des Einzelnen zuständig. Man stellt immer mehr Ansprüche. Andererseits fühlt sich der einzelne Bürger immer weniger für die Gemeinschaft verantwortlich.⁴⁰ Im Gegenteil, jeder versucht so viel wie möglich an Sozialleistungen und Privilegien aus dem Sozialstaat herauszuholen. Sozialleistungen werden als „wohlerworbene Rechte“ betrachtet. Es herrscht eine „Begehrlichkeitsmentalität.“⁴¹

³⁶James, *Österreicher pauschal*, 24; Haller, *Werthaltungen*, 23; Ringel, *Seele*, 26; vgl. auch Fembeck, *Keine Angst*, 184.

³⁷Ringel, *Seele*, 25f.

³⁸Ringel, *Seele*, 10ff. Ringel sieht als häufige Folge der Erziehung auch eine mißglückte Beziehung zum eigenen Ich. Daraus resultiert dann ein Minderwertigkeitskomplex. *Seele*, 53ff. James beschreibt eine ähnliches Phänomen wie das Überleben mit Höflichkeit, wenn er von einem Überlebenskonzept aus einer Mischung von Konformität und innerer Emigration spricht. *Österreicher pauschal*, 23.

³⁹Der Polizeistaat Metternichs zwang zur Konformität. James, *Österreicher pauschal*, 23. Die Rekatholisierung Österreichs zerstörte die Ansätze zu unabhängigem Denken und Handeln. Hanisch, *Aus den Tiefen der Zeit*, 13.

⁴⁰Bruckmann, *Österreicher*, 188f.

⁴¹Bruckmann, *Österreicher*, 166f.

4. Hierarchie und Autoritätsstrukturen in Österreich

4.1 Österreichs Gesellschaft ist stark strukturiert

Österreichs Gesellschaft ist politisch, weltanschaulich und wirtschaftlich relativ stark strukturiert. Die politischen Parteien, die Berufs- und Interessensverbände sind stark strukturierende Elemente.⁴² Sie kontrollieren in beträchtlichem Maße die Wirtschaft und das öffentliche Leben.⁴³ Diese Strukturierung hat ihre Wurzeln und ihr Fundament in der Monarchie.⁴⁴ Deshalb besitzt sie auch ein stark hierarchisches Gepräge. Adel, Militär, Beamtentum und Kirche haben starke hierarchische Strukturen geschaffen.⁴⁵ Während Militär und Kirche stark an Bedeutung verloren haben, übt das Netzwerk aus Parteien, Interessensverbänden und Staat noch immer auf fast alle Lebensbereiche einen beträchtlichen Einfluß aus.⁴⁶

4.2 Autoritätsbeziehungen und ihre Auswirkungen

Helmut Kuzmics unterscheidet drei Typen von Autoritätsbeziehungen, die sich während der Monarchie herausgebildet haben. Alle drei sind für die Prägung der „österreichischen Mentalität“ folgenreich gewesen.

⁴²Nick und Pelinka, *politische Landschaft*, 12ff.

⁴³Nick und Pelinka, *politische Landschaft*, 13f. Otto Schulmeister nennt die Gesellschaft ein „Kasten-, Klassen-, Stände- und Innungswesen.“ Otto Schulmeister, *Die Zukunft Österreichs*, 3. Aufl. (Wien: Verlag Fritz Molden, 1967), 267; im folgenden zitiert als Schulmeister, *Zukunft*. Schulmeister war Journalist.

⁴⁴Nick und Pelinka, *politische Landschaft*, 106.

⁴⁵Erwin Ringel, *Zur Gesundung der österreichischen Seele*, 2. Aufl., Hg. Michael Lewin (Wien: Europa Verlag, 1987), 90, 92f; im folgenden zitiert als Ringel, *Gesundung*. „In Österreich finden wir solche ‚hierarchische Ordnungen‘ häufig und enorm einzementiert.“ A.a.O. 89. Siehe auch Schulmeister, *Zukunft*, 264. Dazu hat das Bündnis von Kirche und Herrschern seit der Gegenreformation ein Monopol an Macht geschaffen. Kuzmics, *Autorität*, 34. Vgl. auch Max Haller und Eva Janes, „Soziale Determinanten von Kirchlichkeit und Religiosität in Österreich,“ *Österreich im Wandel: Werte, Lebensformen und Lebensqualität 1986 bis 1993*, Hg. Max Haller u.a. (Wien: Verlag für Geschichte und Politik, München: R. Oldenbourg Verlag, 1996), 248; im folgenden zitiert als Haller und Janes, *Determinanten*. Die Daten des sozialen Surveys von 1993 (N = 2011) sind mit dem von 1986 verglichen worden (vgl. Fußn. 29).

Ein feudal-patrimonialer Typus der Beziehungen zwischen Grundherren und Bauern bzw. innerhalb der bäuerlichen Gesindefamilie zwischen Bauern und Knecht, ergänzt um die sozialdisziplinierende Macht der parastaatlichen Herrschaftsorganisation der katholischen Kirche.⁴⁷

Diese Beziehung hat totale Abhängigkeit bedeutet und Ergebenheit bewirkt.

Ein höfisch-aristokratischer Typus, der von der Hauptstadt Wien aus sowohl auf Dienstboten, kaufmännisches und handwerkliches Gewerbe ausgestrahlt hat und auch die höheren Ränge der Beamtenschaft mitgeprägt hat.⁴⁸

Dies hat den inflationären Gebrauch von Titeln bei der Anrede und die Schmeichelei gegenüber Höhergestellten hervorgebracht.

Ein stark patrimonial eingefärbtes Modell bürokratischer Autorität, in dem sich staatliche Macht in engmaschiger Überwachung und Gesinnungskontrolle zeigt.⁴⁹

Zu dieser Autoritätsbeziehung gehörten die unpersönlichen Regeln der Bürokratie und die Orientierung an der Person des Kaisers und anderen einflußreichen Würdenträgern. Das ganze Leben des Beamten wurde geprägt. Mittelmaß und vorauseilender Gehorsam gehörten zum Berufsethos.⁵⁰ Dieses dritte Autoritätsverhältnis hat tief sitzende Charakterhaltungen hervorgebracht: „...die Erwartung, daß der Segen von oben kommt, Autoritätsangst, Harmoniebedürfnis, Apathie, aber auch eine Forderungshaltung gegenüber dem Staat.“⁵¹

Die Strukturen der Autorität und die Gefühle, die sich mit der Ausübung wie mit der Duldung von Macht verbinden, haben sich über eine lange Zeit gebil-

⁴⁶Kuzmics, *Autorität*, 36-38. Dabei wird Staat und Partei oft nicht genügend unterschieden. Bruckmann, *Österreicher*, 167f.

⁴⁷Kuzmics, *Autorität*, 30.

⁴⁸Kuzmics, *Autorität*, 30f.

⁴⁹Kuzmics, *Autorität*, 30.

⁵⁰Kuzmics, *Autorität*, 32. „Das Beamtentum zeichnete sich durch langfristige Verhältnisse persönlicher Abhängigkeit aus, die Sicherheit und Vorsorge boten, andererseits aber zur Verantwortungsscheu, zu Risikofeindschaft und Ängstlichkeit führen konnten.“ Kuzmics, *Autorität* 35.

⁵¹Kuzmics, *Autorität*, 32.

det.⁵² In diesem Klima der Autoritätsstrukturen sind bisher Gehorsam, Höflichkeit und Sparsamkeit die drei wichtigsten Erziehungsziele in Österreich gewesen.⁵³ Damit sind Menschen herangewachsen, die sich bestens ins System eingeordnet haben.

4.3 Die herrschenden Strukturen werden aufgeweicht

Österreich befindet sich in einer Umbruchphase, was die gewachsenen Strukturen und die Haltung der Bevölkerung dazu betrifft. Die herrschenden Strukturen von Parteien und Verbänden werden aufgeweicht. „Den Zenit an Macht und Einfluß scheinen sie überschritten zu haben.“⁵⁴ Die innere Bindung der Menschen zu einer Partei bzw. einem weltanschaulichen Lager nimmt ab.⁵⁵ Kuzmics schätzt die drei Autoritätsbeziehungen immer noch als wirksam ein, obwohl sie schwächer geworden sind.⁵⁶ Die Menschen „lehnen zwar nicht Autorität als solche ab, wohl aber jenen Autoritätsstil, der gegen Partizipation und offene Kommunikation steht, dem blindes Gehorchen wichtiger ist als Einsehen.“⁵⁷ Die Kirche vermag nur mehr

⁵²Kuzmics, *Autorität*, 25.

⁵³Ringel, *Seele*, 10.

⁵⁴Nick und Pelinka, *politische Landschaft*, 106.

⁵⁵Nick und Pelinka, *politische Landschaft*, 83, 106ff. Siehe auch Bretschneider, *Österreich in der Meinungsforschung*, 129-133.

⁵⁶Kuzmics, *Autorität*, 38f. „Krasse Obrigkeitsfurcht ist aber immerhin seltener geworden.“ A.a.O., 40. Bretschneider spricht von einer „tiefsitzenden Staatsgläubigkeit.“ Bretschneider, *Österreich in der Meinungsforschung*, 177.

⁵⁷Zulehner, *Freiheitskünstler*, 249.

einen geringen Einfluß auf die breite Bevölkerung auszuüben.⁵⁸ Die traditionellen Erziehungsziele werden ebenfalls abgelöst.⁵⁹

5. Führung in Österreich

Die traditionellen Formen der Führung in Österreich besitzen eine Charakteristik, die mit den hierarchischen Strukturen und den Autoritätsbeziehungen korrespondiert. In der öffentlichen Verwaltung und der Wirtschaft sind natürlich die Formen des modernen Management vorherrschend. Dennoch spielen die traditionelleren Arten der Führung immer etwas mit. Im Hintergrund dürften sie nicht selten sogar bestimmend sein. Die österreichischen Führungspersönlichkeiten können sich schließlich der kulturellen Prägung nicht entziehen.

5.1 Führung durch Interessenausgleich

Diese Art der Führung ist vorwiegend im Bereich der Politik und der Sozialpartnerschaft zu finden. Neben der Politik kommt den Verbänden großer öffentlicher Einfluß zu. „Die Wirtschaftsverbände sind in Österreich ungewöhnlich stark entwickelt und sie haben einen ungewöhnlich starken Einfluß auf politische Entscheidungsprozesse. Österreich ist nicht nur ein Parteienstaat, es ist in gleichem Ausmaß auch Verbändestaat.“⁶⁰ Die Verbände haben teilweise staatliche Aufgaben übernom-

⁵⁸ „Wenn sich auch etwas mehr als die Hälfte der Österreicher noch der katholischen Kirche als nahestehend fühlen, muß man doch selbst für einen großen Teil dieser Menschen sagen, daß die kirchlichen Lehren auf sie nur mehr recht geringen - wenn überhaupt einen - Einfluss ausüben.“ Haller und Janes, *Determinanten*, 272.

⁵⁹Beutmeyer, *Die Stimmungslagen*, 47. „Der dynamische Wandel in den Erziehungsgrundsätzen wird am offensichtlichsten, wenn nach Altersgruppen analysiert wird. Was für die ältere Generation noch recht und billig war, wird von den Jungen zunehmend abgelehnt. Werte wie Höflichkeit, Gehorsam und Sparsamkeit repräsentieren nicht mehr unbedingt das Maß aller Dinge in Erziehungsfragen...Stärker hervor traten unter anderem die Empfehlung zu Leistung und Lebensmut sowie ein Hang zur Innovation...Selbstbewußtsein und Vertrauen in das Individuum werden selbst von der heutigen Jugend noch eher vorsichtig geäußert.“ Ebenda.

⁶⁰Nick und Pelinka, *politische Landschaft*, 87.

men.⁶¹ Andererseits können die politischen Parteien über die Verbände sehr viel in Wirtschaft und öffentlichem Leben kontrollieren.⁶²

Entscheidungen werden in dieser Sozialpartnerschaft im Interessenausgleich getroffen. Komplizierte, oft undurchschaubare Prozesse führen zu Entscheidungen. Dafür ist dann letztlich niemand allein verantwortlich, sondern alle gemeinsam.⁶³ Mit Interessenausgleich wird zwar jeder zufriedengestellt, es können auf diese Weise jedoch nur schwer neue Ziele erreicht werden. Otto Schulmeister bezeichnet ihn deshalb als nicht hinreichend für eine politische Führung: „Interessensmathematik ist zuwenig.“⁶⁴

5.2 Führung durch Position, die man inne hat

Für viele Führungskräfte ist die Position, die sie innehaben, das Hauptkriterium ihrer Führung. Die Position verleiht ihnen Prestige und Autorität und ersetzt andere Kriterien wie Kompetenz. Diese „Führungsform“ ist in den zahllosen Vereinen häufig anzutreffen.⁶⁵ Der Führungsstil vieler Unternehmer trägt autokratische Züge. Der Priester oder der Bischof führt aufgrund seiner Weihe in einer absoluten Position. Wer aufgrund seiner Position führt, arbeitet vielfach mit einer falschen, angemäßen Autorität.⁶⁶ Weil man die Position erreicht hat, fühlt man sich berech-

⁶¹Felix Butschek „Gibt es eine österreichische Wirtschaftsmentalität? Ein institutionenökonomischer Versuch,“ *Mentalitäten und wirtschaftliches Handeln in Österreich*. Hg. Ernst Hanisch und Theo Faulhaber (Wien Signum Verlag, 1997) 130; im folgenden zitiert als Butschek, *Wirtschaftsmentalität*.

⁶²Nick und Pelinka, *politische Landschaft*, 13f.

⁶³Butschek, *Wirtschaftsmentalität*, 130ff.

⁶⁴Schulmeister, *Zukunft*, 275; siehe auch 264ff.

⁶⁵Drei Viertel der erwachsenen Österreicher sind Mitglied in Vereinen oder Verbänden und von diesen engagieren sich 36% aktiv. Bretschneider, *Österreich in der Meinungsforschung*, 172. Vereine und freikirchliche Gemeinden haben einige Ähnlichkeiten. Von daher kann das Bild einer Vereinsleitung leicht auf eine Gemeindeleitung übertragen werden.

⁶⁶Ringel, *Gesundung*, 81f.

tigt, Respekt, Unterordnung usw. zu verlangen.⁶⁷ Ringel fordert: „Nicht meine ‚Position‘ darf das Entscheidende sein, sondern die Art, wie ich mich als Mensch verhalte.“⁶⁸ Falsche Autorität ist laut Ringel fast immer mit Unfehlbarkeitsansprüchen gekoppelt.⁶⁹ Wer seine Führung auf Position aufbaut, besitzt die Tendenz zur „Unfehlbarkeit.“ Wer unfehlbar ist, darf nicht kritisiert werden. Kritik wird als mangelnde Würdigung und fehlende Liebe interpretiert.⁷⁰

5.3 Führung durch Schaffen von Abhängigkeiten

Kuzmics beschreibt am Beispiel eines Spitzenmanagers der verstaatlichten Industrie, wie dieser Autorität und Führung erlebt. Er kommentiert dann:

Die Autoritätsstruktur, die hier wiedergegeben ist, ist eigenartig diffus; der Manager weiß nie genau, woran er ist. Wohlverhalten wird auf der Grundlage nie explizierter Kriterien verlangt. Leise Winke entscheiden über das, was zu tun ist... Seine seelische Erfahrung ist bestimmt von einer ganz spezifischen Mischung aus Unsicherheit und Abhängigkeit.⁷¹

Führung geschieht in einer solchen Situation, indem der Untergebene in einer inneren Abhängigkeit zum Vorgesetzten gehalten wird. Diese wird von Angst und Unsicherheit genährt. Führung beruht nicht auf rationalen Prinzipien. Sie wird als willkürlich erlebt. Sie wird leicht zur Manipulation. Dieser „Führungsstil“ herrschte im Beamtenapparat des letzten Jahrhunderts und er ist auch heute genauso zu finden.⁷²

⁶⁷Ringel, *Gesundung*, 82.

⁶⁸Ebenda.

⁶⁹Ringel, *Gesundung*, 94f.

⁷⁰Ringel, *Gesundung*, 98.

⁷¹Kuzmics, *Autorität*, 27.

⁷²...mehr als 150 Jahre später bleibt das Dickicht, in dem solche Entscheidungen reifen, undurchdringlich-dunkel, regiert ein halb anonym-bürokratisches, halb kleingruppenhaft-personales System, das Angst und Vorsicht institutionalisiert, bürokratische Schwerfälligkeit und Langsamkeit zur Folge hat und Initiative eher bestraft als belohnt. Kuzmics, *Autorität*, 28.

5.4 Führung durch Verwaltung

„Kaiserin“ Maria Theresia und Kaiser Joseph II. bauten den Verwaltungsapparat stark aus, um die Donaumonarchie administrativ in den Griff zu bekommen. Das Haus Habsburg führte den österreichischen „Vielvölkerstaat“ durch den Beamtenapparat.⁷³ Beamte verwalten auch heute die unzähligen staatlichen Gesetze, Regeln, Erlässe und Vorschriften und überwachen ihre Einhaltung. So „führen“ sie die Bevölkerung im Auftrag des Staates in praktisch allen Lebensbereichen. Beamte werden oft als „Vorgesetzte“ empfunden, von denen man abhängig ist.⁷⁴

5.5 Der Weg in Führungspositionen

In Österreich werden, wie in anderen Industriestaaten auch, Führungspositionen ausgeschrieben. Dies ist seit einigen Jahren auch in der staatlichen Verwaltung gesetzlich vorgeschrieben. Die im folgenden beschriebenen Mechanismen spielen sich mehr im Hintergrund ab, beeinflussen das Auswahlverfahren jedoch immer wieder ganz entscheidend.

Manchmal ergeben sich Aufstiegschancen bei entsprechendem Verhalten den Vorgesetzten gegenüber. „Mit Unterwürfigkeit dem Chef gegenüber bringt man es oft zu etwas.“⁷⁵ Dies gilt vorwiegend innerhalb des Betriebes oder des Amtes. In vielen Fällen ist Protektion nötig, um eine bestimmte Position zu erlangen. Man muß jemanden kennen, der einem weiterhelfen, der Insiderwissen weitergeben, eine Empfehlung abgeben oder den Weg ebnen kann.⁷⁶ Daneben kann die Zugehörigkeit

⁷³Fembeck, *Keine Angst*, 181f.

⁷⁴Vgl. James, *Österreicher pauschal*, 93ff. Beamte fühlen sich auch heute nicht als normale Angestellte. „...Beamter sein wird in Österreich nie zum bloßen ‚Job‘ werden.“ Schulmeister, *Zukunft*, 273. Bis vor einigen Jahre war es gesellschaftlich sehr erstrebenswert, Beamter zu werden. Bruckmann, *Österreicher*, 28f.

⁷⁵Fembeck, *Keine Angst*, 167.

⁷⁶In manchen Fällen wird bei der Ausschreibung das Anforderungsprofil so formuliert, daß es dem Kandidaten entspricht, der die Position bereits zugesprochen bekommen hat.

zu einer politischen Partei oder einem Verband gute Karrierechancen ermöglichen.⁷⁷ Die Parteien entscheiden nicht nur über den Zugang zu Parlament und Regierung,

sie kontrollieren auch den Zugang zu Teilen der Justiz ..., zu Teilen der Wirtschaft ..., sowie zu wesentlichen Teilen des Bildungssystems.... Die Parteien sind daher in der 2. Republik in ungewöhnlich hohem Ausmaß 'Schleusenwärter', deren Kontrolle die meisten Zugänge zu den wichtigsten Positionen der Gesellschaft unterliegt.⁷⁸

Die Parteien sind schon ein ganzes Jahrhundert über „Patronageverbände“, schicksalsbestimmend für viele Österreicher.⁷⁹ Der Einzelne muß wissen, über welche Partei er zum angestrebten Bereich Zugang erhält.⁸⁰

Ringel beklagt sich, daß meist Protektion statt echte Qualifikation entscheidend ist.⁸¹ Die Mechanismen der Protektion, die in der Zeit der Monarchie praktiziert wurden, wirken noch immer nach. Und so ertönt der Ruf nach Eindämmung von Protektion und Parteizugehörigkeit seit Jahren unaufhörlich.⁸²

6. Einschätzung des kulturellen Einflusses durch Gemeindeleiter und Missionare

In seiner Umfrage hat der Verfasser ausländische Missionare, sowie einheimische Pastoren und Älteste über ihre Meinung zum Einfluß der österreichischen Kultur

⁷⁷Schulmeister, *Zukunft*, 267; Fembeck, *Keine Angst*, 168.

⁷⁸Kuzmics, *Autorität*, 38.

⁷⁹Ebenda. Patronage = Günstlingswirtschaft, Protektion.

⁸⁰James, *Österreicher pauschal*, 93.

⁸¹Ringel, *Gesundung*, 83; siehe auch James, *Österreicher pauschal*, 35.

⁸²James, *Österreicher pauschal* 30. Schulmeister tritt für mehr Wettbewerb ein. Glaubwürdigkeit und Integrität sollen neben Fachkompetenz wichtige Kriterien bei der Auslese von politischen Führern sein. Schulmeister, *Zukunft*, 266 und 276. Zur Patronage durch Parteien gehört auch der sog. Proporz. Die Parteien teilen sich die Führungspositionen auf.

und Mentalität auf die Leiter der evangelikalen Gemeinden befragt.⁸³ Die folgenden Tabellen unterschieden positive und negative Auswirkungen, sowie die Einschätzung der Missionare und die Selbsteinschätzung der Einheimischen.

Einschätzung der kulturellen Einflüsse durch Einheimische	
Positive Einflüsse und Auswirkungen	Negative Einflüsse und Auswirkungen
<p>Gemütlichkeit wird oft genannt. Kann aber auch negativen Aspekt haben.</p> <p>Eigenschaften im Umgang mit anderen Menschen wie Beziehungsorientiertheit, Sensibilität, Kompromißfähigkeit Anpassungsvermögen; herzlich, freundlich, umgänglich.</p> <p>Eigenschaften, die mit dem Dienst zu tun haben: Fleiß und Treue, Hingabe, Einsatzbereitschaft, Verlässlichkeit.</p> <p>Gewisse Gelassenheit: man betrachtet die Sache nicht todernst.</p> <p>Wachsendes Österreichbewußtsein: wir können auf unsere Weise etwas zustande bringen!</p>	<p>Mangelndes Selbstbewußtsein und Minderwertigkeitsgefühle.</p> <p>Die Scheu vor Verantwortung; man läßt lieber andere in die erste Reihe.</p> <p>Die Scheu vor Konfrontation und klaren Stellungnahmen. Konfrontation wirkt leicht bedrohlich.</p> <p>Die Scheu vor Entscheidungen und Verbindlichkeit.</p> <p>Ein gewisses Obrigkeitsdenken (gegenüber Missionaren und Vollzeitlern).</p> <p>Gemütlichkeit als Hang zum Bequemen.</p> <p>Mangelnder Weitblick.</p> <p>Stöhnen unter der Verantwortung.</p>

Tabelle 1

Einschätzung der kulturellen Einflüsse durch ausländische Missionare	
Positive Einflüsse und Auswirkungen	Negative Einflüsse und Auswirkungen
<p>Persönliche Eigenschaften: liebenswürdige Art, Gemütlichkeit, Freundlichkeit, Warmherzigkeit, Feingefühl und Offenheit.</p> <p>Umgang mit anderen: Gemeinschaft ist wichtig, tiefe Beziehungen werden gesucht, Diskussionsfreudigkeit, wenig</p>	<p>Minderwertigkeitsgefühle und Ängstlichkeit.</p> <p>Angst und Scheu vor Verantwortung, mangelnde Bereitschaft zu Verantwortung, nur wenige wollen Spitzenposition übernehmen.</p> <p>Scheu vor Konfrontation, Verlangen</p>

⁸³Frage 5) lautet: Welche Aspekte der österreichischen Kultur (Mentalität) beeinflussen Ihrer Meinung nach die Leiter der evangelikalen Gemeinden am meisten (positiv oder negativ)? Von 115 versandten Fragebögen wurden 47 zurückgesandt = 40%. Der Fragebogen und weitere Angaben zur Umfrage befinden sich in Anhang 1.

<p>Prinzipienreiterei, beziehungsorientiert. Einsatz: zuverlässige Mitarbeiter, verantwortungsbewußt und konsequent. Österreicher haben eine gute Allgemeinbildung, sind musisch begabt und kreativ.</p>	<p>nach Konsens, „Gummi-Mentalität,“ Streitkultur emotional geprägt, mangelnde Konfliktfähigkeit. Mangel an Risikobereitschaft, Angst Fehler zu machen, wenig Durchstellvermögen. Obrigkeitsdenken. Die Fassade ist wichtig. Hang zu Autorität und persönlichem Wichtigsein, oft extreme und einseitige Ansichten, gewisse Nachlässigkeit. Hausbau und Karriere haben oft Vorrang.</p>
--	--

Tabelle 2

Einheimische und Missionare sehen persönliche Eigenschaften, die besonders im Umgang mit anderen Menschen wichtig sind, als hauptsächlich positiven Einfluß der Kultur. Die Missionare haben die negativen Auswirkungen etwas pointierter zum Ausdruck gebracht als die Einheimischen. Aber beide Gruppen sind sich einig darin, daß die negativen Einflüsse wichtige Eigenschaften und Verhaltensweisen von Leitern betreffen. Die Ergebnisse der Umfrage fügen sich in das Bild, das die Untersuchung in der säkularen Literatur ergeben hat, ein.

7. Ergebnisse und Folgerungen für die Entwicklung von Leitern

Die beschriebenen Haltungen, Strukturen und Führungsweisen sind in der österreichischen Gesellschaft tendenziell vorhanden. Je nach Situationen und Personen kann es durchaus beträchtliche Unterschiede geben.⁸⁴ Die Ergebnisse und Folgerungen werden verallgemeinernd dargestellt.

⁸⁴Georg Wailand schreibt: „Es gibt nicht ‚die ÖsterreicherInnen‘, quasi als kühlen statistischen Durchschnitt, vielleicht gar noch leicht zynisch kommentiert von distanzierten Experten.“ Wailand, *UNIQA-Zukunftsstudie*, 10.

7.1 Ergebnisse der Untersuchung

Die Geschichte Österreichs hat eine nicht sehr selbstbewußte österreichische Identität hervorgebracht. Auch wenn die Österreicher stolz auf ihr Land sind, schwingen doch etwas Unsicherheit und Minderwertigkeitsgefühle mit. Zufriedenheit, Optimismus und Gegenwartsbezogenheit prägen die Lebenseinstellung in starkem Maße. Elemente der „kleinen heilen Welt“ wie Gesundheit, Familie, Erfolg und per-

sönliches Glück sind mit die wichtigsten Werte. Veränderungen werden eher zögernd angenommen. Die Stärken der „österreichischen Mentalität“ liegen im zwischenmenschlichen Bereich: Gemütlichkeit, Freundlichkeit, Aufgeschlossenheit. Das macht die Österreicher so sympatisch. Ebenso liegen hier auch Schwächen: Das verbreitete Mißtrauen, die „Zweizimmerwohnung.“ Hinter der Höflichkeit und Freundlichkeit werden die wahren Gefühle und das wirkliche Denken verborgen. Die österreichische Gesellschaft ist stark strukturiert. Die hierarchischen Strukturen und Autoritätsbeziehungen haben weit verbreitete Gefühle der Anpassung, der Abhängigkeit und der Ergebenheit hervorgebracht. Sie haben auch eine Scheu vor Konfrontation jeder Art bewirkt. Die Menschen fühlen sich eher als „Untertanen“, denn als „Führer“.⁸⁵ All diese Gefühle und Haltungen stehen in einem Veränderungsprozeß, wirken aber immer noch. Die traditionellen Formen der Führung geben ein verzerrtes Bild von Führung wieder. Denn in ihnen sind strukturelle Elemente (Position, Ordnungen, Mechanismen) entscheidend, während die Führungspersönlichkeit mit ihren Führungsqualitäten weniger bedeutend bleibt. Entsprechend hängen die traditionellen Wege in Führungspositionen nicht so sehr von Persönlichkeit und Kompetenzen ab, sondern von Strukturen.

⁸⁵ In diesem Zusammenhang sind die Resultate einer Umfrage von Bedeutung. Es wurde erkundet, ob die Menschen gerne überzeugen, sich gut durchsetzen können, Verantwortung übernehmen, Ratschläge und Empfehlungen abgeben. Die Resultate zeigen eine nicht sehr verbreitete Identifikation mit Führungseigenschaften. Zwar geben 52 % der Befragten öfter Ratschläge und Empfehlungen und übernehmen 51 % gerne Verantwortung. Aber die drei Bereiche, die mehr mit Führung zu tun haben, sind bedeutend weniger ausgeprägt: Nur 22 % erkennen bei sich vieles, worum andere sie beneiden; 27 % merken oft, dass andere sich nach ihnen richten und 31 % macht es Spaß, andere zu überzeugen. Zulehner, *Freiheitskünstler*, 22f.

7.2 Folgerungen für die Entwicklung von Leitern

Österreicher drängen sich nicht als Führungspersönlichkeiten⁸⁶ auf. Viele von ihnen besitzen aber genügend gute Voraussetzungen, um zu Leitern entwickelt zu werden. Die fördernden und hemmenden Einflüsse der Kultur sind den österreichischen Gemeindeleitern wohl bewußt. Es scheint so, daß sie mit den Hemmnissen kämpfen, es aber nicht alleine schaffen, sie zu überwinden.

Die gute Allgemeinbildung, Anpassungsvermögen und Einsatzbereitschaft sind gute Voraussetzungen für Entwicklungsprozesse in der Leiterschaft. Die Stärken im zwischenmenschlichen Bereich sind ebenfalls günstige Ansatzpunkte. Die problematische Seite in diesem Bereich darf dabei nicht außer Acht gelassen werden.

Die starke Gegenwartsbezogenheit, die Zufriedenheit mit dem Erreichten und das Zögern gegenüber Veränderungen wirken sich vielfach hemmend auf Leitungsfähigkeiten wie dem Vorausschauen, dem Setzen von Zielen und dem Einleiten von Veränderungen aus. Der große Wert der Geborgenheit in der Familie einerseits und die Erwartungsmentalität dem Staat gegenüber andererseits, sind manchmal Hinderungsgründe, das große Engagement einer Leitungsaufgabe einzugehen. Man kümmert sich lieber um die eigenen Bedürfnisse und Angelegenheiten.

Die Gefühle der Abhängigkeit, der Ergebenheit und der Minderwertigkeit sind ein neuralgischer Punkt. Die genannte Scheu oder Angst vor Verantwortung könnte in diesen Gefühlen eine Wurzel haben: Man traut sich eine Leitungsaufgabe nicht zu und zögert deshalb. Das Hierarchiedenken wirkt beim Übernehmen von Führung ebenso blockierend. Eine Leitungsfunktion ausüben bedeutet in dieser

⁸⁶Man vergesse dabei jedoch nicht, daß manche Topmanager in der Wirtschaft, der Finanz- und der Medienwelt gerade in Deutschland Österreicher sind (Piech, Thoma, Zeiler usw.)!

Denkweise, sich über die Mitchristen zu stellen. Das will man sich nicht anmaßen. Der Wechsel in eine Führungsrolle ist darum emotionell nur schwer zu vollziehen. Die Scheu vor Risiko und Konfrontation wirken genauso bremsend. Zukünftige Leiter müssen zu einem gesunden inneren Verhältnis zu Autorität bzw. Autoritätsverhältnissen geführt werden. Die Prägung durch die Autoritätsstrukturen müssen überwunden werden.

Die Bedeutung der Persönlichkeit des Leiters wird durch die Formen der traditionellen Führung unterschätzt. Die Persönlichkeit des Leiters und Eigenschaften wie Entscheidungsfreudigkeit, Bereitschaft zu Verantwortung, Bereitschaft zu klarer Stellungnahme und Konfrontation müssen ins Zentrum des Leitungsverständnisses gerückt werden. Die Kultur bietet wenig gute Vorbilder für ein angemessenes Selbstverständnis eines Leiters in der Gemeinde.

In der Leiterentwicklung müssen die kulturellen Prägungen erkannt, aufgearbeitet, genutzt oder korrigiert bzw. überwunden werden. Die fördernden Aspekte der Kultur müssen in eine konstruktive Beziehung zu den biblischen Werten gebracht werden.⁸⁷

⁸⁷In den Kapiteln 3 und 5 werden die Ergebnisse und Folgerungen wieder aufgegriffen.

KAPITEL 3

Zielvorstellungen für den affektiven Bereich bei der Entwicklung österreichischer Leiter

Für die Entwicklung der Zielvorstellung wird zuerst der Begriff affektiver Bereich – affektive Lernziele geklärt. Anschließend werden die einzelnen Aspekte des affektiven Bereichs dargelegt. Am Schluß des Kapitels wird eine Zielvorstellung beschrieben, die die Besonderheiten des Kontextes der österreichischen Kultur und der Gemeinden einbezieht.

1. Klärung und Eingrenzung des Begriffs “affektiver Bereich”

1.1 Der Begriff in der Pädagogik

In den 50er Jahren hat Benjamin S. Bloom mit seinen Mitarbeitern Lernziele in drei große Bereiche gegliedert. Es sind der kognitive, der affektive und der psychomotorische Bereich.¹ Brigitte Rollett umschreibt die affektiven Lernziele folgendermaßen: „Affektive Lernziele haben etwas mit Gefühl, Emotion, Einstellung, Anerkennung oder Wertschätzung zu tun.“² Der affektive Bereich umfaßt auch Interessen,

¹Gerd Mietzel, *Pädagogische Psychologie des Lernens und Lehrens*, 5. vollst. überarb. Aufl. (Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe, 1998), 403; im folgenden zitiert als Mietzel, *Pädagogische Psychologie*. Kognitive Lernziele umfassen Wissen, Verständnis, Vorstellungen. Psychomotorische Lernziele umfassen intellektuelle und praktische Fertigkeiten. Vgl. Craig Ott, *Das Trainingsprogramm für Mitarbeiter* (Gießen, Basel: Brunnen Verlag, 1996), 53f.; im folgenden zitiert als Ott, *Trainingsprogramm*.

²Brigitte Rollett, *Lernen und Lehren: Eine Einführung in die Pädagogische Psychologie und ihre entwicklungspsychologischen Grundlagen*. WUV Studienbücher Bd. 2 (Wien: WUV-Universitätsverlag, 1997), 161; im folgenden zitiert als Rollett, *Lernen und Lehren*.

Werte, Prinzipien, Gesinnungen und Überzeugungen.³ Affekte sind die inneren, grundlegenden Kräfte der Persönlichkeit, die das Verhalten steuern und kontrollieren.⁴ Beim Lernen im affektiven Bereich handelt es sich um die Verinnerlichung von neuen, wertgesteuerten emotionalen Haltungen und Einstellungen. Dies geschieht in einem Prozeß.⁵ Dabei ist die emotionale Beteiligung des Lernenden entscheidend. Die Auseinandersetzung mit der Sachinformation bleibt sonst wirkungslos.⁶ Affektive Lernziele lassen sich nur schwer bzw. bedingt präzisieren und operationalisieren.⁷ Sie können auch nicht in kurzer Zeit erreicht werden. Gerd Mietzel schreibt:

Affektive Lernziele sind zudem dadurch gekennzeichnet, daß zu ihrer Erreichung unter Umständen Jahre, eventuell sogar Jahrzehnte erforderlich sind, und selbst nach derart langen Zeiträumen ist fraglich, ob sie tatsächlich realisiert worden sind.⁸

Sie besitzen eine große Bedeutung für das Lernen in den anderen Bereichen. Ohne entsprechende Motivation und Einstellungen wird erworbenes Wissen und Können nicht zum erhofften Verhalten führen. „Solange Kenntnisse nicht zum affektiven

³Rollett, *Lernen und Lehren*, 163 und Kurt Frör, *Grundriß der Religionspädagogik: im Umfeld der modernen Erziehungswissenschaften*, 2. Aufl. (Konstanz: Friedrich Bahn Verlag, 1975), 78.

⁴Mietzel, *Pädagogische Psychologie*, 406. Christine Möller, *Technik der Lernplanung: Methoden und Probleme der Lernzielerstellung*, 5. Aufl. (Weinheim, Basel: Beltz Verlag, 1976), 222 schreibt: „Der affektive Lernbereich entspricht dem Bereich der psychischen Kräfte im Sinne *Rohrbachers* (1958, S. 55): alle Lernziele aus dem Trieb-, Interessen-, Einstellungs-, und Wertebereich lassen sich hier einordnen.“

⁵Rollett, *Lernen und Lehren*, 163. Nach D. R. Krathwohl umfaßt dieser Verinnerlichungsprozeß verschiedene Ebenen. Zuerst wird eine Sache oder ein Problem vom Schüler aufgenommen. Auf der zweiten Ebene reagiert er persönlich darauf. Er übernimmt die Meinung anderer und kann sie wiedergeben. Auf der dritten Ebene faßt der Schüler eine eigene Meinung und vertritt sie. Anschließend erkennt er die Sache als Wert und übernimmt sie in die eigene Wertordnung. Schließlich bringt er diesen Wert mit anderen Werten in Beziehung und so bildet sich eine Weltanschauung heraus. Angeführt bei Mietzel, *Pädagogische Psychologie*, 407f.

⁶Rollett, *Lernen und Lehren*, 241.

⁷Mietzel, *Pädagogische Psychologie*, 406. Operationalisieren bedeutet, das Lernziel so zu formulieren, daß das Erreichen an einem konkreten Verhalten des Lernenden zu sehen ist. Vgl. Stephen Hoke, „Writing Learning Objectives,“ *Establishing Ministry Training*, Hg. Robert W. Ferris (Pasadena: William Carey Library, 1995): 65-84, 74f.

⁸Mietzel, *Pädagogische Psychologie*, 406.

Bereich des Lernenden in Beziehung gesetzt werden, ist die Wahrscheinlichkeit begrenzt, daß sie Einfluß auf dessen Verhalten nehmen werden.“⁹ Affektive Lernziele gehören damit in den Bereich der Schlüsselqualifikationen.¹⁰ Sie besitzen für jede Art von Ausbildung und Tätigkeit große Bedeutung.

1.2 Anpassungen in der christlichen Pädagogik

In der Gemeindepädagogik und der Ausbildung zum geistlichen Dienst rückt die Charakterbildung innerhalb des affektiven Bereichs in den Mittelpunkt. Robert Ferris hat den Bereich der Affekte in Blooms Einteilung durch Charakterqualitäten ersetzt. Er begründet: „It is our contention that character qualities are much more substantial than ‘affects’ (i.e., feelings).“¹¹ Die Charakterentwicklung wird von Robert Clinton für die Leiterentwicklung stark betont. „Von besonderem Interesse für christliche Leiterschaft ist die Charaktergestaltung.“¹² Er plädiert dafür, daß

⁹Gerald Weinstein und Mario Fantini, zitiert bei Mietzel, *Pädagogische Psychologie*, 406. Martha M. Leyboldt schreibt: „Unsere gefühlsmäßigen Reaktionen auf Tatsachen, Informationen und Gedanken sind bedeutsam für den Lernvorgang. Entscheidend dafür, ob wir überhaupt lernen, ist immer, mit welchen Gefühlen wir neue Informationen oder Gedankengänge aufnehmen.“ *Hilfe – ich bin Gruppenleiter(in): 40 Methoden mit Gruppen zu arbeiten*, 7. Aufl. (Wuppertal: Onken Verlag, 1980), 10.

¹⁰Schlüsselqualifikationen sind fachlich unspezifische, berufsübergreifende Kenntnisse, Fertigkeiten und Einstellungen. Wolf Dietrich Greinert, *Konzepte beruflichen Lernens* (Stuttgart: Holland und Josenhans Verlag, 1997), 131. Zu ihnen gehören: Fähigkeit zu abstraktem und logischem Denken, Kommunikationsfähigkeit, Problemlösungskompetenz, Kreativität usw. Rolf Arnold, *Betriebspädagogik*, 2. überarb. und erw. Aufl. (Berlin: Erich Schmidt Verlag, 1997), 127. Arnold bemängelt: Oft finden jedoch „affektive und psychomotorische Qualifikationsdimensionen keine Berücksichtigung“ im Konzept der Schlüsselqualifikationen. Ebenda, 130. Schmiel und Sommer stellen die affektiven Lernziele neben die berufsspezifischen Lernziele und die Schlüsselqualifikationen: „Dazu treten die für den Erfolg jeder Art von beruflichen wie außerberuflichen Arbeiten unabdingbaren Eigenschaften wie Lern- und Leistungsbereitschaft, Arbeitsfreude, Gewissenhaftigkeit, Ordnungssinn, Selbstvertrauen, Eigeninitiative und Sicherheitsbewusstsein.“ Martin Schmiel, Karl-Heinz Sommer, *Lehrbuch Berufs- und Wirtschaftspädagogik*, 2. überarb. und erw. Aufl., EGS Texte, Hg. Wilhelm H. Peterssen (München: Franz Ehrenwirth Verlag, 1992), 32; im folgenden zitiert als Schmiel und Sommer, *Lehrbuch Berufs- und Wirtschaftspädagogik*.

¹¹Robert W. Ferris, „Building Consensus on Training Commitments,“ *Establishing Ministry Training*, Hg. Robert W. Ferris (Pasadena: William Carey Library, 1995):1-22, 11. Er meint, daß dies dem biblischen Verständnis von Lernen und Leben mehr gerecht wird, da Bloom ein anderes Menschenbild vertritt. Ferris ist zuzustimmen. Charaktermerkmale haben tiefgreifendere Auswirkungen als Einstellungen.

¹²Robert J. Clinton, *Der Werdegang eines Leiters* (Grenng-Murten: Verlag für kulturbezogenen Gemeindebau, 1992), 218 Endnote 6 (zu Seite 15), 54; im folgenden zitiert als Clinton, *Werdegang*.

Charakterbildung Grundlage für jede Schulung und Entwicklung sein sollte.¹³ George Patterson hat für die Ausbildung von Gemeindegründern und Laien-Pastoren ein „gehorsam-orientiertes“ Ausbildungsprogramm entwickelt. Gehorsam gegenüber den Befehlen Jesu ist das zentrale Lernziel.¹⁴ „The obedience-orientation is not a method. It is an approach, a way of thinking and acting.“¹⁵ Die inneren Einstellungen und Haltungen, mit denen der Dienst versehen wird, sind im Gehorsam gegenüber Christus gebündelt und zielgerichtet.

1.3 Biblische Darstellung des affektiven Bereichs

Die Bibel bringt den affektiven Bereich sowohl durch Beschreibung von konkreten Einstellungen und persönlichen Merkmalen als auch durch grundlegende Begriffe zum Ausdruck. Das Herz als Zentrum der Persönlichkeit ist Sitz bzw. Quelle der seelischen Kräfte. Eigenschaften wie Mut, Empfindungen wie Freude, Sorge Schmerz, Einstellungen wie Hochmut und Willenshaltungen kommen aus dem Herzen.¹⁶ Die Gesinnung drückt die innere Grundhaltung und die innere Ausrichtung eines Menschen aus. In der Gesinnung sind kognitive, emotionale und voluntative Aspekte eingeschlossen. Die Gesinnung des Christen soll auf bestimmte Ziele

Ott, *Mitarbeitertraining*, 26 sieht als vorrangiges Lernziel Jesu die charakterliche Entwicklung seiner Jünger. Genauso Günter Krallmann, *Leidenschaftliche Leiterschaft: Der Auftrag Jesu zur Mission* (Wuppertal und Wittenberg: One Way Verlag, 1995), 78, 150, 163; im folgenden zitiert als Krallmann, *Leiterschaft*. Das bedeutet jedoch nicht, daß Werte, Einstellungen und Überzeugungen außer Acht gelassen werden.

¹³Clinton, *Werdegang*, 219 Endnote 6.

¹⁴George Patterson, „The Spontaneous Multiplication of Churches,“ *Perspectives on the World Christian Movement*, Hg. Ralph D. Winter, Steven C. Hawthorne, rev. Aufl. (Pasadena: William Carey Library, 1992), D-86ff; im folgenden zitiert als Patterson, *The Spontaneous Multiplication of Churches*. Ausbildung und Gemeindebau geschehen parallel. Das Ziel der Ausbildung ist dann erreicht, wenn der Auftrag Jesu in der Gründung und Multiplikation von Gemeinden erfüllt wird. Ebenda, D-76ff. Jesu Zurüstung der Jünger war auf Gehorsam ausgerichtet; heute muß die Zurüstung von Leitern genauso auf Gehorsam hinzielen. Krallmann, *Leiterschaft*, 221f.

¹⁵George Patterson, „The Obedience-Oriented Curriculum,“ *ERT* (Okt. 1977): 150-157, 151.

gerichtet sein.¹⁷ Die Frucht des Geistes beinhaltet eine Reihe persönlicher Qualitäten, die bei einem Christen unter dem Einfluß des Geistes hervortreten.¹⁸

Für Gemeindeleiter sind nach den Aussagen des Neuen Testaments Charaktereigenschaften und Einstellungen von großer Bedeutung.¹⁹ Fähigkeiten werden bei den Voraussetzungen zur Ältestenschaft hingegen nur vereinzelt genannt.²⁰ Die spezifischen Charaktereigenschaften und Einstellungen für Älteste sind durch eine große Zahl weiterer Aussagen zum affektiven Bereich zu ergänzen, die ebenso für alle Gläubigen gelten.²¹ Das Konzept von Wachstum und Vollendung bildet den Rahmen der Entwicklungen im affektiven Bereich. Christen sind dazu berufen, verändert und in das Bild Jesu umgestaltet zu werden. Der Geist Gottes bewirkt diese Christusähnlichkeit. Die entsprechenden Persönlichkeitsmerkmale werden als Frucht des Geistes entwickelt. Das Ziel ist eine Vollendung, eine Reife, die Chris-

¹⁶Siehe Hans Windisch, Johannes Behm, „καρδια“, *ThWNT*, Bd. III, 609-616. In Mt 22,37 umreißen die Ausdrücke καρδια, ψυχη, διανοια den affektiven Bereich.

¹⁷Gesinnung wird mit den Wortgruppen um νοος und φρονησις ausgedrückt. Νοος kann neben Verstand, Meinung, Entschluß, Einsicht usw. auch Gesinnung bedeuten. Es geht hier um eine innere Gesamthaltung - Grundhaltung. In Röm 12,2 und Eph 4,23 spricht Paulus von der Erneuerung der Gesinnung bei den Gläubigen. „Am νοος, dh an der inneren Richtung des Denkens und Wollens, an der Bestimmtheit des sittlichen Bewußtseins soll bei den Christen immer wieder die Erneuerung geschehen.“ Johannes Behm, „νοος“, *ThWNT*, Bd. IV, 950-958, 956; siehe auch den ganzen Artikel. Das Bild in 1Petr 1,13 (διανοια) bedeutet: „Christen sollen in ihrer inneren Haltung gerüstet sein für rechte Lebensführung...“ Johannes Behm, „διανοια“, *ThWNT*, Bd. IV, 961-965,964. Φρονεω heißt denken, urteilen, meinen, gesinnt sein, trachten. Im ntl. Gebrauch gewinnt das Verb „seine Füllung durch seine grammatische Beziehung zu anderen Worten oder durch eine Verbindung mit einem anderen Wort.“ Jürgen Goetzmann, „φρονεσις“, *ThBLNT*, Bd. I, 534-538, 535. Die innere Grundhaltung, das Trachten der Christen soll auf das vorgegebene Ziel hin, nach oben, gerichtet sein Phil 3,15 (vgl. V 19); Kol 3,2. Christus ist der Maßstab der Gesinnung eines Christen Phil 2,5. (Zur Diskussion der Stelle siehe Helmut Burkhardt, *Einführung in die Ethik*, Teil 1 [Gießen: Brunnen Verlag, 1996], 153ff). Röm 8,6.7 zeigt die gegensätzliche innere Gesamtausrichtung von Christen und Nichtchristen: φρονημα της σαρκος, φρονημα του πνευματος.

¹⁸Gal 5,22. Vgl. Frucht des Lichtes Eph 5,9; Frucht der Gerechtigkeit Phil 1,11; Frucht zur Heiligkeit Röm 6,22.

¹⁹1Tim 3,1-7; 2Tim 2,24-25; Tit 1,5-9; 1Petr 5,1-4.

²⁰Z.B. Tit 1,9.

²¹Frucht des Geistes (Gal 5,22); Gesinnung Christi (Phil 2,5); Gehorsam und Heiligkeit (1Petr 1,13ff.); Motivationen zum Dienst (1Thess 2,1-12); Integrität (2Kor 6,3-8; 1Thess 2,1-12).

tusähnlichkeit bedeutet.²² Der in den Pastoralbriefen benutzte Begriff „Frömmigkeit“ drückt, wie Christusähnlichkeit, das Ziel für Charakterbildung und Formung von Haltungen und Überzeugungen aus.²³

Affektive Lernziele in der Leiterentwicklung umfassen sowohl Charaktereigenschaften als auch innere Einstellungen und Haltungen. Sie nehmen bei der Entwicklung von Leitern eine entscheidende Rolle ein.²⁴ Das machen sowohl die biblischen Aussagen als auch die Erkenntnisse der säkularen und christlichen Pädagogik deutlich.

2. Notwendige Eigenschaften für Leiter aus Sicht der befragten Gemeindeführer und Missionare

In der Umfrage des Verfassers sind einheimische Leiter und Missionare nach den ihrer Meinung nach fünf wichtigsten Eigenschaften oder Einstellungen für Leiter der Gemeinden gefragt worden.²⁵ Die folgende Tabelle bietet eine Übersicht über die am häufigsten genannten Merkmale.

²²Siehe Röm 8,29; Kol 3,10; 2Kor 3,18; Gal 5,22ff; Eph 4,13-15; Phil 3,12-14; Kol 4,12; Jak 1,3.4.

²³Ευσεβεία ist Erziehungsziel der Gnade Gottes (Tit 2,12). Sie ist die gottgemäße Lebensführung, die den Worten Jesu entspricht (1Tim 6,3; 2Tim 3,12; Tit 1,1). Timotheus soll sich in der Gottseligkeit üben und ihr nachjagen (1Tim 4,7; 6,11). Siehe auch Werner Foerster, „Ευσεβεία,“ *ThWNT*, Bd. VII, 175-184. Jonathan Chao faßt die biblischen Lernziele im affektiven Bereich für Leiter so zusammen: „...loyalty to Christ and faithfulness to his ministry, love for his flock and compassion for the unregenerate, willingness to forgive, humility, self-denial, sensitivity to the leadings of the Holy Spirit, ect...“ „Education and Leadership,“ *Words of Fellowship*, Vol. 1, No. 1 (1988): 49-58, 56.

²⁴Bill Mowry schreibt: „Leadership development includes building skills but biblical leadership demands much more....The quality of a person’s life (their character and integrity) often has a greater influence than one’s skills, proficiencies, and productivity. Spiritual development must address the core of one’s influence and impact – the spiritual values, beliefs, and character of the believer.“ „A Contextualized/Transactional Model for Leadership Development,“ *CEJ*, Vol. 13, No. 1 (1992):61-69, 62; im folgenden zitiert als Mowry, *Contextualized/Transactional Model*.

²⁵Frage 7): „Nennen Sie die fünf wichtigsten Merkmale im Bereich der Persönlichkeit (Einstellungen und Werte, Charakter usw. – affektiver Bereich) von Ältesten österreichischer freikirchlicher Gemeinden.“ Von 115 versandten Fragebögen wurden 47 zurückgesandt = 40%. Der Fragebogen und weitere Angaben zur Umfrage befinden sich in Anhang 1.

Wichtige Eigenschaften für Leiter in Österreich			
Einheimische	Nennung	Ausländische Missionare	Nennung
Treue	9x	Liebe und Vertrauen zu Gott	11x
Festigkeit im Charakter	9x	Liebe zur Gemeinde	10x
Vorbildliche Lebensführung	9x	Teamfähigkeit	9x
Herz und Liebe für die Gemeinde	8x	Treue	8x
Führungsmut	6x	Einsatzbereitschaft	7x
Verantwortlichkeit	5x		
Einsatzbereitschaft	5x		

Tabelle 3

Über dreissig weitere Merkmale sind ein- oder mehrmals genannt worden.²⁶

3. Darstellung der einzelnen Aspekte des affektiven Bereichs

Im folgenden werden die Aspekte des affektiven Bereichs dargestellt, die für angehende Gemeindeleiter wesentlich sind.²⁷

3.1 Charakter

Der Hauptaspekt des affektiven Bereichs ist der Charakter.²⁸ Deshalb ist Charak-

²⁶Begeisterung, Freundlichkeit, Sensibilität, Disziplin, Eigenständigkeit, Demut, Konsequenz, Ehrlichkeit, Integrität, Barmherzigkeit, Lernbereitschaft, Hörbereitschaft, Korrekturfähigkeit, Zuversicht, Ausdauer, Belastbarkeit, Weitblick, Weisheit, Fröhlichkeit, Entschlossenheit, Dienstgesinnung, innere Stärke, Bedächtigkeit, starke Orientierung am Wort, Wunsch, Jesus ähnlicher zu werden, Selbstvertrauen, Konfliktfähigkeit, Bewußtsein für Gottes Reich, Gehorsam, Zielorientierung, Anliegen, andere zu fördern, Anliegen für die Verlorenen.

²⁷Clinton gibt zehn Aspekte des affektiven Bereiches für Leiter, wie sie Warren Wiersbe definiert hat, wieder: Charakter, Dienen, Motivationen, Opferbereitschaft, Autorität und Unterordnung, Bestimmung, Ausgewogenheit, Treue, Fähigkeit, Kraft des Geistes, Vorbild Jesu. Clinton, *Werdegang*, 196f.

²⁸Charakter bedeutet von der Grundbedeutung des Wortes her „verhältnismäßig... konstant bleibendes... seelisches Gepräge eines Menschen, das in seinen Verhaltensweisen zum Ausdruck kommt...“ Franz Austeda, *Lexikon der Philosophie*, 6. Aufl. (Wien: Hollinek, 1989), 60. Vgl. Johannes Geß, „χαρακτηρ“, *ThBLNT*, Bd. I, 120-121. Der Begriff Charakter wird nach Ansicht des Verfassers in der von ihm benutzten Literatur etwas anders gebraucht. Hier ist nicht die seelische

terentwicklung für (angehende) christliche Leiter fundamental.²⁹ Die Art des geforderten Charakters wird mit dem Begriff „Christusähnlichkeit“ ausgedrückt.

Mehr als alles andere ist es der Charakter eines Leiters, der als Spiegel dient; es ist entscheidend, ob Christus in seinem Leben zu sehen ist oder nicht. Die Auswirkungen seines Handelns hängen entscheidend von seiner Christusähnlichkeit ab.³⁰

Die beiden Listen mit Qualifikationen für Älteste bzw. Aufseher in den Pastoralbriefen beschreiben einen Lebensstil, der mit Tadellosigkeit charakterisiert wird.³¹

Verschiedene Autoren greifen diesen Sachverhalt auf. Warren Wiersbe faßt den Gott wohlgefälligen Charakter mit dem Begriff Integrität zusammen.³² Integrität kann folgendermaßen definiert werden:

Integrität könnte man vielleicht als das Einssein von innerem und äußerem Leben beschreiben, Übereinstimmung zwischen der inneren Haltung und

Grundstruktur eines Menschen gemeint, sondern es handelt sich um diese Merkmale und Eigenschaften, die sehr wohl verändert und entwickelt werden können.

²⁹Fred Smith stellt fest: „But effective leadership starts with character.“ *Learning to Lead* (Waco: Word Books, 1986), 47; im folgenden zitiert als Smith, *Learning to Lead*. Ott, *Mitarbeitertraining*, 21 betont: „Die wichtigsten Voraussetzungen für das Ältestenamts sind nicht Fähigkeiten, sondern Charaktereigenschaften – der Gemeindeleiter muß das verkörpern, was er glaubt.“ Robert Clinton: „Ein gereifter, erfolgreicher Dienst ergibt sich bei einem Menschen, der sowohl Dienstfähigkeiten wie auch Charakter besitzt, der durch Gottes Reifungsprozeß geläutert, entwickelt und vervollkommen wurde.“ *Werdegang*, 169.

³⁰Krallmann, *Leiterschaft*, 150f. Siehe auch Punkt 1.3. Die Merkmale eines Ältesten (nach 1Tim 3,1-7 und Tit 1,5-10), zeigen nach Gene Getz einen Menschen mit Christusähnlichkeit. Gene A. Getz, *Der Mann aus biblischer Sicht*, 2. Aufl. (Kreuzlingen: Dynamis Verlag, 1983), 13; im folgenden zitiert als Getz, *Der Mann aus biblischer Sicht*. Getz stellt fest, daß in 1Tim und Tit Kriterien geistlicher Reife zusammengefaßt sind, die sonst verstreut im NT zu finden sind. Er ist der Meinung, daß diese Kriterien vollständig und umfassend sind. Ebenda, 15.

³¹1Tim 3,2-7 beginnt mit ἀνεπιλημπτος - tadellos und entfaltet danach den Begriff in verschiedener Richtung. Ανεπιλημπτος meint nicht nur die gute äußere Lebensführung, sondern auch die tadellose Gesinnung. Jürgen Roloff, *Der erste Brief an Timotheus*, EKK Bd. XV (Zürich: Benziger Verlag, Neukirchen – Vluyn: Neukirchner Verlag, 1988), 154. In V. 7 wird das Leitmotiv der Liste wieder aufgenommen: die Aufseher müssen einen guten Ruf haben. Integrität muß innerhalb und außerhalb der Gemeinde gezeigt werden. In Tit 1,6-9 ist das gleiche Muster zu sehen. Ανεγκλητος - unbescholten steht zu Beginn und wird anschließend entfaltet. V. 7 gibt die Begründung für die Forderung der Unbescholtenheit: Gemeindeleiter sind von Gott als seine Verwalter eingesetzt worden. Siehe Jürgen Roloff, a.a.O., 154, 161. Gordon F. Fee, *1. and 2. Timothy, Titus*, New International Biblical Commentary (Peabody: Hendrickson Publishers, 1984), 78, 80, 83, 173f. Adolf Schlatter, *Die Kirche der Griechen im Urteil des Paulus*, 3. Aufl. (Stuttgart: Calwer Verlag, 1983), 98, 183. Vgl. auch Clinton, *Werdegang*, 58, Endnote 2.

³²Angeführt bei Clinton, *Werdegang*, 57. Krallmann, *Leiterschaft*, 201 schreibt: „Integrität ist der Hauptbestandteil eines vorbildlichen christlichen Lebens.“

der äußeren Handlung. Integrität besteht vor allem aus Reinheit, Aufrichtigkeit und Beständigkeit.³³

Die Integrität eines Leiters kommt in einer tadellosen Lebensführung zum Ausdruck. Die Menschen suchen bei Leitern vor allem Ehrlichkeit und Integrität.³⁴

Treue ist ein weiterer Begriff, der in zusammenfassender Weise den Charakter eines Mitarbeiters zum Ausdruck bringt. Timotheus wird angewiesen, das von Paulus Empfangene treuen Menschen anzuvertrauen.³⁵ Treue beinhaltet Loyalität gegenüber dem Auftraggeber, Zuverlässigkeit und Verantwortlichkeit bei der Ausführung der Aufgabe.³⁶

In den Pastoralbriefen werden neben den Qualifikationslisten für Gemeindeführer einige weitere Charaktermerkmale für Mitarbeiter genannt.³⁷ Verschiedene Autoren präsentieren hilfreiche Beschreibungen von Charaktereigenschaften für

³³Krallmann, *Leiterschaft*, 202. Clinton, *Werdegang*, 58 beschreibt folgendermaßen: „...das Konzept der Integrität – jenes kompromißlosen Festhaltens an einem Kodex der Sitten, der Kunst oder anderer Werte, das sich in Ernsthaftigkeit, Aufrichtigkeit und Offenheit äußert und dabei Unlauterkeit oder Künstlichkeit meidet.“ Elfriede Biehal-Heimbürger: „Mit Integrität ist jedoch auch gemeint, ehrlich und wahrhaftig zu sein, ohne Tricks und Intrigen zu arbeiten, nach Werten zu leben, die sich dem Eilbogendenken oder dem sogenannten ‚mobbing‘ entgegenstellen.“ „Persönlichkeitsentwicklung im Coaching,“ *Coaching – Praxis*, Werner Vogelauer, Hg. (Wien: Manzsche Verlags- und Universitätsbuchhandlung, 1998):57-73, 68.

³⁴Ted W. Engstrom, *The Making of a Christian Leader* (Grand Rapids: Zondervan, 1976), 189f; im folgenden zitiert als Engstrom, *The Making*.

³⁵2Tim 2,2 πιστοις ανθρωποις. Vorher wird Timotheus angewiesen, seinerseits das anvertraute Gut zu bewahren 1,14 (vgl. 1Tim 6,20). Damit ist nicht nur das Muster der gesunden Worte gemeint (1,13), sondern alles, was er durch Paulus empfangen hat (1,3-14). Timotheus ist somit angewiesen, nicht nur die „Lehre“ weiterzugeben, sondern den Auftrag des Evangeliums treuen Menschen anzuvertrauen und sie dafür auszubilden. Treue als entscheidendes Kriterium für die Indienststellung des Paulus: 1Tim 1,12. Krallmann, *Leiterschaft*, 137 schreibt: „Das entscheidende Kriterium zur Beurteilung einer geistlichen Leitung ist nicht in erster Linie die Frage des sichtbaren Erfolgs, sondern der Treue.“ Folglich muß Treue ein Hauptelement in der Auswahl angehender Leiter sein. Clinton, *Werdegang*, 204.

³⁶Vgl. Gleichnisse Jesu Mt 24,25; 25,21.23; Lk 12,41ff. Treue oft als Kennzeichen einer Person mit besonderer Funktion oder Stellung: treuer Verwalter 1Kor 4,1; treuer Diener Eph 6,21; Kol 1,7; 4,7.9; Hebr 3,5.

³⁷Timotheus soll nach Gerechtigkeit, Gottseligkeit, Glauben, Liebe, Ausharren, Sanftmut und Frieden streben 1Tim 6,11; 2Tim 2,22. Ein Mitarbeiter Gottes soll milde, lehrfähig, duldsam (2Tim 2,25), völlig überzeugt (2Tim 3,14), nüchtern in allem (2Tim 4,5), bewährt (2Tim 2,15), besonnen, gerecht, gottesfürchtig (Tit 2,12) sein.

Leiter.³⁸ Charaktereigenschaften sind für den Leiter grundlegend für die Wahrnehmung seiner Verpflichtung gegenüber Gott, für die Gestaltung seiner Beziehungen,³⁹ und für die Qualität in der Ausübung seiner Leitungsfunktionen. Ein Leiter benötigt einen ausgeglichenen Charakter, d.h. die verschiedenen Merkmale einer Persönlichkeit sollen in ausgewogener Weise zu einander stehen.⁴⁰

Der Begriff Charakter ist umfassend. Die im folgenden beschriebenen Aspekte stehen mit dem Charakter in enger Beziehung.

3.2 Selbstkonzept

Das Selbstkonzept (oder Selbstbild) bezeichnet, wie sich eine Person sieht bzw. wie sie sich versteht. Es ist das „unbewusste und bewusste Bild (Konzept), das wir von uns selbst, von unserer eigenen Person haben.“⁴¹ Darin eingeschlossen ist die Sicht

³⁸Siehe die hilfreiche Besprechung folgender Charaktermerkmale bei Bill Hybels : Mut, Disziplin, Weitsicht, Ausdauer und verschiedene Formen von Liebe. Bill Hybels, *Entfalte deinen Charakter* (Wiesbaden: Projektion J, 1997). Aubrey Malphurs, *Planting Growing Churches for the 21st Century*, 2. Aufl. (Grand Rapids: Baker, 1993), 127 stellt in 1Thess 2 für einen Leiter folgende Charakterqualitäten fest: Courage, endurance, integrity: truthfulness, gentleness und affection. Im folgenden zitiert als Malphurs, *Planting Growing Churches*. Michael Youssef, *The Leadership Style of Jesus*, 2. Aufl. (Wheaton: Victor Books, 1986), 27-87 erläutert div. Eigenschaften; im folgenden zitiert als Youssef, *The Leadership Style*. Fred Smith, *Learning to Lead*, 47-60 entfaltet die div. Aspekte der Disziplin. Gene A. Getz hat aus 1Tim 3 und Tit 1 eine Liste mit 20 Qualifikationen erstellt und sie erläutert. Getz, *Der Mann aus biblischer Sicht*, 12f; Siehe ebenso Alexander Strauch, *Biblical Eldership* (Colorado: Lewis and Roth Publishers, 1988), 166-206; Oswald Sanders, *Verantwortung, Leitung, Dienst: Führungsaufgaben in Gemeinde und Mission* (Witten: Bundes Verlag und Wuppertal: R. Brockhaus Verlag, 1978), 17ff; im folgenden zitiert als Sanders, *Verantwortung, Leitung, Dienst*. David Hocking, *The Seven Laws of Christian Leadership* (Ventura: Regal Books, 1991), 25-39; im folgenden zitiert als Hocking, *Christian Leadership*.

³⁹Tom Marshall, *Understanding Leadership* (Chichester: Sovereign World, 1991), 155f nennt Zuverlässigkeit, Ehrlichkeit, Treue, Gerechtigkeit, Fröhlichkeit und das ständige Arbeiten am Charakter als Grundlagen für Vertrauenswürdigkeit. Im folgenden zitiert als Marshall, *Understanding Leadership*. Hocking, *Christian Leadership*, 41-51 sieht in der moralischen Reinheit die wichtigste Voraussetzung für die Vertrauenswürdigkeit eines Leiters. Darüber hinaus muß er jedoch in jedem Bereich seines Lebens treu sein.

⁴⁰Leighton Ford, *Leiten wie Jesus: Menschen führen und verändern* (Neuhausen-Stuttgart: Hänssler Verlag, 1997), 194-199 zeigt dies anhand des Beispiels Jesu auf. Im folgenden zitiert als Ford, *Leiten wie Jesus*.

⁴¹Reinhard und Anne-Marie Tausch. *Erziehungspsychologie: Begegnung von Person zu Person*, 10. ergänzt. und überarb. Aufl. (Göttingen, Toronto, Zürich: Hogrefe, o.J.), 51; im folgenden zitiert als Tausch, *Erziehungspsychologie*.

über die Identität, die Rollen, die Eigenschaften und Fähigkeiten. Es hat große Auswirkungen auf das Verhalten.

In jede Situation, in der wir handeln, bringen wir gleichsam das Konzept von uns selbst mit. Wir bringen Annahmen und Erwartungen über unsere Qualitäten, Fähigkeiten, Wünsche und Fehler mit. Und entsprechend diesem Konzept von uns selbst verhalten wir uns.⁴²

Jesus und Paulus besaßen ein klares Selbstbild.⁴³ Ein solches zu besitzen, ist ebenso für einen Leiter vonnöten. Er muß seine Identität „in Christus“ erkennen, um zu verstehen, wer er als Leiter ist und welche Möglichkeiten er besitzt.⁴⁴ Er muß die Leitungsaufgabe als von Gott anvertraut betrachten.⁴⁵ Er muß die Einzigartigkeit seiner Persönlichkeit mit den gegebenen Geistesgaben erkennen.⁴⁶ Ein zentraler Aspekt des Selbstkonzeptes für christliche Führungspersönlichkeiten ist das Diener-Sein. Jesus hat sich darin selber als Beispiel hingestellt.⁴⁷ Dienerschaft

⁴²Tausch, *Erziehungspsychologie*, 59.

⁴³Jesus verstand sich u.a. als Christus, als Sohn Gottes, als Erlöser und Diener der Menschen (Mt 16,13-20; Mk 10,45; Lk 22,70; Mk 1,11). Zur Diskussion siehe Leonhard Goppelt, *Theologie des Neuen Testaments*, UTB 850, 3. Aufl. (Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 1978), 207-247: Das Selbstverständnis Jesu. Paulus bezeichnete sich als Verkündiger, Apostel, Lehrer der Völker (1Tim 2,7).

⁴⁴Siehe Eph 1,3-14; Kol 2,3. *Ev christō* heißt, Christus zugehören, von ihm bestimmt sein. Goppelt, *Theologie des NT*, 433f. Vgl. Röm 1,1-6; 1 Kor 1,1+2. Siehe auch Ford, *Leiten wie Jesus*, 45f.

⁴⁵Apg 20,28 *εθετο επισκοπους* mit Inf. des Zwecks. 1Petr 5,3 *των κληρων*, die von Gott anvertrauten Anteile der Herde. Tit 1,7: *θεου οικονομον*, von Gott eingesetzter Verwalter.

⁴⁶1Kor 12,28; Röm 12,3: Das Selbstverständnis muß sich an dem messen, was Gott gegeben hat. Vgl. Engstrom, *The Making*, 85f.

⁴⁷In Lk 22,24-28 stellt Jesus der Führung durch herrschen die Führung durch dienen gegenüber. Jesus als Herr des Reiches Gottes ist der Dienende im Kreis der Jünger. Darum soll der Leiter wie der Dienende sein: *ο ηγουμενος ως ο διακωνων*. Vgl. auch Mt 20,25-28; Mk 10,42-45; Lk 17,7-10; Joh 13,12-16. Dienen wird im NT zur Hauptsache mit *δουλευω* und *διακονεω* ausgedrückt. *Λειτουργεω* wird im kultischen Sinn gebraucht, *θεραπευω* kommt in der Bedeutung dienen praktisch nicht vor. *Διακονεω* bedeutet, bei Tisch aufwarten. Die Wortgruppe wird in breiter Bedeutung gebraucht. Sie beschreibt Dienstleistung, die aus Liebesgesinnung heraus geschieht. Der Dienstbegriff wächst aus dem Gebot der Nächstenliebe und der Gottesliebe heraus. *Δουλος*, *δουλευω* beschreiben ein totales Abhängigkeitsverhältnis mit einem totalen Anspruch und einer totalen Hingabe. Siehe H. W. Beyer, „*διακονεω*“, *ThWNT*, Bd. II, 81-93 und K. H. Rengstorf, „*δουλος*“, *ThWNT*, Bd. II, 264-283. Paulus bezeichnet sich mit beiden Begriffen. Er bezeichnet sich als Diener (*διακονος*) des Evangeliums (Eph 3,7), Diener Christi (2Kor 11,23), Diener der Gemeinde (Kol 1,25), Diener Gottes (2Kor 6,4) usw. Den Begriff *δουλος* benutzt er für: Diener Gottes (Tit 1,1), Diener Christi (Gal 1,10), Diener der Korinther (2Kor 4,5); vgl. 2Tim 2,24; 1Kor 4,1. Die Gesinnung des Dieners beschreibt Paulus in 2Kor 6,3-10.

ist nicht zuerst eine Frage der Rolle, des Stils und der Methoden, sondern eine Frage der inneren Natur, des Seins. „Servanthood is the quality of nature or character or motivation.“⁴⁸ Sie muß dann aber auch in der Praxis der Leiterschaft zum Tragen kommen, insbesondere in der Beziehung des Leiters zur Gemeinde, in der Durchführung seiner Aufgaben und seinen Methoden der Führung.⁴⁹ Mit Dienerschaft ist weder Schwachheit noch falsche Demut oder Unterwürfigkeit verbunden. Im Gegenteil, es schließt Führungsverantwortung und Befehlsgewalt ein.⁵⁰ Der Leiter braucht ein klares Bild von sich selber, Vertrauen in seine Leiterqualitäten und Selbstachtung.⁵¹

3.3 Motivation zum Dienst

Motivationen sind die inneren oder äußeren Kräfte, die das Verhalten steuern.⁵² Für Leiter ist Motivation eine Schlüssel-Angelegenheit. Sie setzt seine inneren Kräfte frei, bewirkt Einsatzbereitschaft und Leistung; sie kann seine Autorität in der Gemeinde stärken oder schwächen.⁵³ Für Paulus sind die Liebe Gottes und Gott

⁴⁸Marshall, *Understanding Leadership*, 68f. 70.

⁴⁹Lawrence O. Richards, *A Theology of Christian Education*, 6. Aufl. (Grand Rapids: Zondervan, 1979), 132ff. Siehe auch Lawrence O. Richards und Clyde Hoeldtke, *Church Leadership* (Grand Rapids: Zondervan, 1980), 106f; im folgenden zitiert als Richards und Hoeldtke, *Church Leadership*. Der Leiter gebraucht seine Macht, um zu dienen. Siehe Myron Rush, *Mitarbeiter führen: der biblische Weg* (Asslar: Verlag Klaus Gerth, 1987), 87. Er will das Beste für die Menschen, ihr Wachstum ist ihm ein Anliegen, er hat eine fürsorgende Liebe für sie. Siehe Marshall, *Understanding Leadership*, 71ff.

⁵⁰Richard Wolff, *Man at the Top*, 2. Aufl. (Wheaton: Tyndale, 1970), 32; im folgenden zitiert als Wolff, *Man at the Top*. Ford, *Leiten wie Jesus*, 236.

⁵¹Engstrom, *The Making*, 84f. Zur Entwicklung eines gesunden Selbstkonzeptes siehe Kenneth O. Gangel, *Leadership for Church Education*, 3. Aufl. (Chicago: Moody Press, 1972), 195-197; im folgenden zitiert als Gangel, *Leadership*. „Kenneth Gangel says that many ambitious men get nowhere because of the weakness of their self-concept.“ Engstrom, *The Making*, 91f. Tausch, *Erziehungspsychologie*, 51ff.

⁵²Hocking, *Christian Leadership*, 148.

⁵³Hocking, *Christian Leadership*, 148. Hocking nennt sechs Dinge, die eine falsche Motivation erzeugen können: Position, Geld, Berühmtheit, persönliche Bedürfnisse und das Gefühl der Verpflichtung. A.a.O., 148-160.

gefallen wollen zentrale Motivationsfaktoren.⁵⁴ Sie gelten für alle Gläubigen. Craig Ott nennt als motivierendes Ziel des Dienstes: „Die höchste Motivation zur Mitarbeit in der Gemeinde entsteht dadurch, Gott zu verherrlichen durch den hingebungsvollen Einsatz von Gaben und Talenten im Dienst an anderen.“⁵⁵ Ein Leiter muß sich aber eingestehen, daß er oft gemischte Motive hat: „Der Wunsch, Gott zu dienen, anderen zu helfen und persönliche Erfüllung zu finden, sind derart miteinander verflochten, daß es schwierig ist, sie voneinander zu trennen.“⁵⁶

3.4 Haltung zu Autorität und Macht

Leiterschaft hat unweigerlich mit Autorität und Macht zu tun. Ein Leiter benötigt sie, um seine Aufgabe zu erfüllen. Macht bedeutet die Möglichkeit oder Fähigkeit, andere zu kontrollieren oder zum Tun zu veranlassen. Autorität bedeutet das Recht, Macht zu gebrauchen.⁵⁷ Die Quelle der Autorität eines Gemeindeleiters liegt nicht in ihm selber; sie ist ihm von Gott, der die letztgültige Macht und Autorität besitzt, verliehen.⁵⁸ Grundlage für den Besitz geistlicher Autorität ist die Beziehung

⁵⁴Er verneint dabei die Motive, Menschen gefallen zu wollen oder für das eigene Ansehen zu arbeiten. 2Kor 5,14: die Liebe Christi drängt uns (Gen. subj.). Phil 1,16: aus Liebe (zu Gott, zu den Menschen). Gott gefallen: Gal 1,10; 1Thess 2,4; (Gegensatz: Menschen gefallen) vgl. Kol 1,10; 3,23; 2Tim, 2,4. Ἀρεσκῶ: gefallen, zu Gefallen sein. „Ἀρεσκῶ ist also bei Paulus ein Begriff, der den Menschen in einer falschen oder richtigen Lebenshaltung kennzeichnet...Die Wörter dieser Gruppe werden im NT vorwiegend dazu verwendet, um ein Wohlgefallen vor Gott (Christus) zu bezeichnen, das aus einer bestimmten Haltung entsteht.“ Hans Bietenhard, „ἀρεσκῶ“, *ThBLNT*, Bd. II, 1403-1405, 1404f. Vgl. Wolff, *Man at the Top*, 30f.

⁵⁵Ott, *Trainingsprogramm*, 63. Malphurs erläutert die Motive von Paulus, die er in 1Thess 2,2-6 anführt: Die Ausbreitung des Evangeliums, Gott gefallen, die wahren Bedürfnisse der Menschen, Gott dienen und die Gnade Gottes. Malphurs, *Planting Growing Churches*, 126f.

⁵⁶Ford, *Leiten wie Jesus*, 25.

⁵⁷Ford, *Leiten wie Jesus*, 185, 215ff, 245. Marshall, *Understanding Leadership*, 101f. unterscheidet folgende Formen der Macht: Macht durch Belohnung, Macht durch Zwang, Macht durch Kenntnis oder Fähigkeit, Macht durch Position. William Oncken unterscheidet vier Komponenten der Autorität, die ein Leiter alle benötigt: Autorität durch Kompetenz, Position, Persönlichkeit (Umgang mit anderen) und durch Charakter. Zitiert bei Engstrom, *The Making*, 112f. Marshall, *Understanding Leadership*, 105ff zeigt verschiedene Situationen auf in denen jeweils Autorität mit unterschiedlichem Charakter benötigt wird.

⁵⁸Ἐξουσία drückt die von Gott verliehene Macht aus (vgl. auch κρατος, ισχυς, δυναμις,

zu Gott, der Gehorsam, der gottgemäße Lebensstil, die Liebe für die Menschen und ein „Diener-Herz“.⁵⁹ Wenn Grundlage und Ausübung der Autorität stimmen, werden die Gemeindeglieder diese Autorität auch respektieren.⁶⁰

Göttliche Autorität ist die innere Kraft, aus der heraus der Leiter seinen Dienst versehen muß. Er muß seinen Dienst als Ausübung dieser Autorität verstehen. Er braucht die innere Bereitschaft, Autorität zu üben. Dabei muß er sicherstellen, daß er nicht angemessene Autorität besitzt, sondern von Gott übertragene. Er muß sie stärken, indem er die Basis dafür stärkt.

3.5 Gehorsam

Die Schulung der Jünger durch Jesus war vom Anfang bis zum Ende auf Gehorsam ausgerichtet. Der Missionsbefehl schließt die Erziehung zum Gehorsam ein. Gehorsam ist gegenüber Gott, der Wahrheit, dem anvertrauten Evangelium zu leisten.⁶¹ Der Gehorsam gegenüber Jesus und seinem Wort soll nicht aus Zwang, sondern aus Liebe geschehen. „Only love can move a person to true obedience. Only

ενδυναμοω). Εξουσια bedeutet ungehinderte Möglichkeit und Freiheit zum Handeln, Vollmacht, Befugnis, das Recht, etwas zu tun. Paulus hat vom Herrn Vollmacht erhalten zur Erbauung der Gemeinde 2Kor 10,8; 13,10. Siehe Werner Foerster, „εξουσια“, *ThWNT*, Bd. II, 559-571. Durch die Formulierung δια του κυριου im Zusammenhang mit ermahnen (Röm 15,30; 1Thess 4,2) wird „die Macht des erhöhten Herrn für das Leben der Gemeinde und des einzelnen in Anspruch“ genommen. Hans Bietenhard, „κυριος“, *ThBLNT*, Bd. I, 659-665, 664. Neg. Gebrauch von Macht siehe 2Kor 1,24; 1Petr 5,2. Siehe auch Hocking, *Christian Leadership*, 205. Marshall, *Understanding Leadership*, 103. Clinton, *Werdegang*, 169. Clinton nennt zehn Prinzipien geistlicher Autorität nach Watchmann Nee. A.a.O., 102.

⁵⁹Hocking, *Christian Leadership*, 211ff. Marshall, *Understanding Leadership*, 103 schreibt: „But because authority is delegated power, it can be used only by those who are in obedient relationship to the source of that power.“

⁶⁰Hocking, *Christian Leadership*, 191ff.

⁶¹Mt 28,20 alles befolgen (τηρεω) lehren. Paulus ruft alle Völker zum Glaubensgehorsam (εις υπακοην πιστεως) Röm 1,5; 16,26; vgl. 15,18; 16,19. Man muß Gott gehorchen (πειθαρχεω) Apg 5,29.32. Der Wahrheit, den Führern gehorchen Gal 5,7; Hebr 13,17 (πειθομαι). Timotheus soll die Anweisungen, das Gebot, befolgen und das anvertraute Gut bewahren 1Tim 5,21; 6,14; 6,20; 2Tim 1,14 (τηρεθω, φυλασσω).

obedience is the visible evidence of the love.“⁶² Die Zurüstung von Leitern muß auch heute konsequent auf die innere Haltung des Gehorsams hinzielen.⁶³ Diese Haltung ist ein Schlüsselkriterium für die geistliche Kraft des Leiters.⁶⁴ Robert Clinton streicht heraus, daß ein Leiter erst Gehorsam lernen muß, bevor er andere zum Gehorsam anleiten kann.⁶⁵

3.6 Verantwortlichkeit

Verantwortlichkeit ist ein Kernpunkt in der Verwaltung von Gottes Angelegenheiten.⁶⁶ Leiterschaftsverantwortung beinhaltet das Ablegen von Rechenschaft, Zuverlässigkeit und Treue im Ausführen der Aufgaben und das Übernehmen von Verpflichtungen.⁶⁷ Kenneth Gangel schreibt: „The ultimate responsibility of every Christian leader is the person and word of Christ, and this is an integral component in one’s philosophy of Christian leadership.“⁶⁸ Verantwortung besteht nicht nur in

⁶²Richards und Hoeldtke, *Church Leadership*, 274. Ebenso Krallmann, *Leiterschaft*, 135.

⁶³Krallmann, *Leiterschaft*, 222. George Patterson, „The Obedience-Oriented Curriculum,“ *ERT* (Okt. 1977): 150-157.

⁶⁴Ford, *Leiten wie Jesus*, 228.

⁶⁵Clinton, *Werdegang*, 63.

⁶⁶Siehe das Gleichnis in Lk 16,1-13: der Verwalter (οικονομος) muß Rechenschaft ablegen.

⁶⁷Paulus hat von Gott ein geistliches Verwalteramt (οικονομια) erhalten. Es beinhaltet die Verpflichtung, das Evangelium zu verkünden, das Wort Gottes zu vollenden 1Kor 9,16f; Kol 1,25; vgl. 1Thess 2,4. Vgl. Otto Michel, „οικονομια,“ *ThWNT*, Bd. V, 154-155; 154. In 1Kor 4,1-4 stehen zwei Verben, die eine Beurteilung durch Gott ausdrücken: ανακρινω, ευρισκω; vgl. 1Kor 15,15. In Tit 1,7 nennt Paulus die Gemeindeführer Gottes Verwalter. Deshalb sollen sie tadellos sein. Die Gemeindeführer müssen Gott für die Gläubigen Rechenschaft ablegen, Hebr 13,17. Siehe auch Krallmann, *Leiterschaft*, 136. Peter Wiwcharuck, *Building Effective Leadership* (Three Hills, Alberta: International Christian Leadership Development Foundation, 1988), 97ff. Gary Corwin nennt sechs mühevollen Verpflichtungen eines Leiters: Viele Aufgaben bleiben beim Leiter hängen, er muß Konflikte regeln und einen Kurs für die Zukunft finden, er muß schlechte Nachrichten weitergeben, die Mitarbeiter und deren Probleme sind seine Angelegenheit, er muß in Krisenzeiten Entscheidungen treffen, der Leiter muss die Lasten der anderen tragen. Gary Corwin, „Leadership as Pain-Bearing“, *EMQ*, Vol. 34, No. 1 (1998): 16-17, 17.

⁶⁸Gangel, *Leadership*, 197.

vertikaler Richtung gegenüber Gott, sondern auch in horizontaler Richtung gegenüber der Gemeinde (vgl. 1Tim 5,17-21).

Für einen Leiter ist es grundlegend, Verantwortung zu akzeptieren. Oswald Sanders betont: „Verantwortlichkeit auf sich zu nehmen, und das bereitwillig zu tun, ist das unentbehrliche Zeichen eines Leiters. Ist er nicht darauf vorbereitet, eignet er sich nicht für das Amt.“⁶⁹ Reinhard Sprenger bestärkt diese Aussage:

Aufgaben können Sie delegieren, Verantwortung nicht. Verantwortung kann nur der Mitarbeiter nehmen – wenn er will, weil er es gewählt hat, wenn er der inneren Einstellung nach selbstverantwortlich ist...⁷⁰

Der Aufbau von Verantwortlichkeit ist also „ein weiteres unverzichtbares Element bei der Zurüstung von geistlichen Leitern...“⁷¹

3.7 Positive Einstellungen

Einstellungen sind innere, wertende Haltungen gegenüber Dingen oder Personen. Sie beinhalten drei Elemente: Ein kognitives Element, bestehend aus Überzeugungen, ein emotionales Element – die mit den Überzeugungen verbundenen Gefühle und ein Willens-Element – das Verhalten aufgrund der Überzeugungen.⁷² John C. Maxwell beschreibt die große Bedeutung der inneren Haltungen für das Leben: Sie bestimmen die Sicht über das Leben, die Beziehungen zu anderen Menschen, sie entscheiden über den Ausgang eines angenommenen Auftrages, sie sind maßgeb-

⁶⁹Sanders, *Verantwortung, Leitung, Dienst*, 78.

⁷⁰Reinhard K. Sprenger, *Das Prinzip Selbstverantwortung: Wege zur Motivation*, 2. Aufl. (Frankfurt: Campus, 1995), 171.

⁷¹Krallmann, *Leiterschaft*, 136. Siehe auch Gangel, *Leadership*, 186.

⁷²Leon Mann, *Sozialpsychologie*, Beltz Taschenbuch 42, unveränd. Nachdr. d. 11. Aufl. 1997 (Weinheim und Basel: Beltz Verlag, 1999), 165, 197. Hellmuth Metz-Göckel schreibt: „Damit ist ein tri-modales Komponentenmodell umrissen, das affektiv – bewertende, kognitive und konative (Verhalten oder Verhaltenstendenzen betreffende) Aspekte im Einstellungs-konstrukt vereinigt und heute von den meisten Theoretikern vertreten wird.“ *Einstellungen und Werthaltungen in Organisationen* (Essen: Verlag Die Blaue Eule, 1996), 13; im folgenden zitiert als Metz-Göckel, *Einstellungen und Werthaltungen in Organisationen*. Siehe auch Marshall, *Understanding Leadership*, 75. Vgl. die Übereinstimmungen zw. dem biblischen Begriff „Gesinnung“ und dem Begriff „Einstellung“ (Punkt 1.3 mit Fußnote 17).

lich für Erfolg oder Versagen, sie verwandeln Probleme in Segen.⁷³ Einstellungen kommen im Gesichtsausdruck, der Körpersprache und im Handeln zum Ausdruck.⁷⁴ Einstellungen steuern das Verhalten.⁷⁵ Das Gegenteil trifft jedoch genauso zu: Das Handeln eines Menschen beeinflusst seine Einstellungen. David G. Myers ist der Meinung, der Einfluß des Handelns auf die Einstellungen ist größer als umgekehrt. Handeln und Einstellungen stehen also in einer wechselseitigen Beziehung.⁷⁶

Für christliche Leiter sind christusgemäße Einstellungen gegenüber den Gläubigen, der Gemeinde, gegenüber dem Dienst und der Dienstsituation und auch gegenüber Gott erforderlich.⁷⁷ „Excellence in leadership cannot be achieved when there are attitudinal blocks.“⁷⁸ In der Leiterentwicklung müssen also entsprechende Einstellungen geprägt werden.

⁷³John C. Maxwell, *Your Attitude: Key to Success*, 7. Aufl. (San Bernardino: Here's Life Publishers, 1988), 21ff; im folgenden zitiert als Maxwell, *Your Attitude*. Vgl. Myron Rush, *Management: der biblische Weg* (Asslar: Verlag Klaus Gerth, 1990), 174.

⁷⁴Maxwell, *Your Attitude*, 16f.

⁷⁵Marshall, *Understanding Leadership*, 75. Einstellung und Handeln stimmen jedoch nicht unbedingt überein. D.h., jemand kann eine bestimmte Einstellung haben, ohne danach zu handeln. Eine Reihe variabler Faktoren bestimmt mit, ob die Einstellung zu entsprechendem Verhalten führt. Eine Zusammenfassung der Diskussion darüber in Metz-Göckel, *Einstellungen und Werthaltungen in Organisationen*. 26-33. Werner Herkner, Einführung in die Sozialpsychologie, 4. Aufl. (Bern: Verlag Hans Huber, 1986), 245 schreibt: „Es ist eine weit verbreitete, aber durchaus problematische Annahme, daß Einstellungen das Verhalten weitgehend oder sogar vollständig determinieren.“

⁷⁶Martin Bolt, David G. Myers, *The Human Connection: How People Change People* (Downers Grove: InterVarsity Press, 1984), 13f. Bolt und Myers beziehen sich auf Allan W. Wicker, „Attitudes vs. Actions: The Relationship of Verbal to Overt Behavior Responses to Attitude Objects,“ *Journal of Social Issues*, 25 (1969): 41-78.

⁷⁷Allezeit das Gute für einander erstreben: 1Thess 5,15. Der Liebe nachstreben: 1Kor 14,1. Timotheus ist aufrichtig für die Angelegenheiten der Philipper (und damit für Jesu Angelegenheiten) besorgt: Phil 2,20f. Titus ist der Gemeinde in Korinth zugetan, er hat Eifer für sie: 2Kor 7,15; 8,16. Einstellungen von Paulus zu sich und seiner Situation: Phil 1,12ff; 3,7f; 4,11ff; 2Kor 6,3-10. Petrus erwartet von den Ältesten drei grundlegende Einstellungen. Sie sollen den Dienst freiwillig (nicht aus Zwang), bereitwillig (nicht aus Gewinnsucht) und als Vorbild (nicht als Herrscher) tun: 1Petr. 5,2f. Die Gemeindeleiter sollen ihrer Verantwortung mit Freude nachkommen können: Hebr 13,17.

⁷⁸Engstrom, *The Making*, 104.

4. Zielvorstellung für angehende österreichische Leiter

Das generelle Ziel bei der Entwicklung von Leitern für die Gemeinden muß die Christusähnlichkeit sein.⁷⁹ Für den Leiterschaftsentwicklungsprozeß in einer bestimmten Situation gilt es, spezifische Ziele zu entwickeln.⁸⁰ Dabei sollte die Tatsache berücksichtigt werden, daß affektive Lernziele nur bedingt operationalisiert werden können.⁸¹ Ott schlägt zur Zielentwicklung folgende Schritte vor: Bedarfs-ermittlung, Kontextanalyse, Prioritäteneinstufung und Zielformulierung.⁸² Ziele werden am besten vom Mentor gemeinsam mit den Lernenden - den angehenden Leitern - entwickelt.⁸³

Im folgenden soll eine allgemeine Zielvorstellung für die angehenden Leiter in österreichischen Gemeinden skizziert werden. Dabei werden die Gesichtspunkte betont, die in Österreich besonders beachtet werden sollten. Die oben dargelegten Aspekte des affektiven Bereichs, die kulturellen Aspekte sowie die Anforderungen

⁷⁹Siehe Punkt 1.3. Clinton, *Werdegang*, 54 schreibt: „Als Leiter sollen Sie wissen, daß Gott Ihr Leben lang an Ihnen arbeitet. Höchste Priorität hat dabei Ihre Umgestaltung in das Ebenbild Christi zu einem Dienst mit geistlicher Vollmacht.“ Vgl. Krallmann, *Leiterschaft*, 21, 82.

⁸⁰Ferris und Fuller unterscheiden zwischen „outcome goals“ und „training goals.“ „Outcome goals focus specifically on those qualities which distinguish effective practioners - who they are and what they are able to do. Training goals look more comprehensively at the training task. Training goals include outcome (i.e., character quality and skill) goals, but they add knowledge goals as well.“ Robert Ferris, Lois Fuller, „Transforming a Profile Into Training Goals,“ *Establishing Ministry Training* (Pasadena: William Carey Library, 1995): 43-63, 45. Auf der Ebene der „outcome goals“ ist es notwendig, ein Profil für die zukünftigen Leiter zu erstellen. Ferris und Fuller betonen auch den Unterschied zwischen „minimal qualifications for entrance into ministry“ und „professional development competencies.“ A.a.O., 48. Für angehende Leiter sollten Minimalqualifikationen für den Dienst erarbeitet werden. Für die Weiterentwicklung von Leitern im Dienst werden weitergehende Ziele formuliert. Peter Müller schlägt für die kirchliche Erwachsenenbildung fünf „grobe Zielbereiche“ vor. Sie sind gerade im affektiven Bereich hilfreich: 1) Selbstverwirklichung: Entfaltung der Persönlichkeit; 2) Begegnung, Kommunikation, Konflikte: Beziehungen und Gesprächssituationen gestalten und verbessern; 3) Eigeninitiative und Mitverantwortung; 4) Umkehr, Erneuerung, kritische Solidarität: Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit Normen, Werten und Sinnangeboten; 5) Lebensorientierung aus dem Evangelium. Peter Müller, *Praxis der Erwachsenenbildung in der Gemeinde: Situation, Ziele, Planung, Organisation* (München: Kösel Verlag, 1986), 91.

⁸¹Siehe Punkt 1.1.

⁸²Ott, *Mitarbeitertraining*, 55ff.

⁸³Mowry, *Contextualized/Transactional Model*, 67f schlägt vor, zuerst gemeinsam die Bedürfnisse einzuschätzen und anschließend gemeinsam die Ziele festzulegen.

der Gemeindesituation an die Leiter werden einbezogen.⁸⁴ Diese Zielvorstellung kann einen Rahmen für die Entwicklung von Zielen in einer konkreten Situation bilden.

In der österreichischen Kultur wird der Bedeutung der Persönlichkeit von Führungskräften zu wenig Rechnung getragen. Daher ist die Betonung des affektiven Bereichs in der Leiterentwicklung notwendig. Angehende Leiter sollen in einer christusähnlichen Persönlichkeit das zentrale Erfordernis zur Ausübung der Leiterschaft sehen lernen.

Der Aufbau eines biblischen Selbstverständnisses ist ein Angelpunkt zur Überwindung kultureller Hemmnisse. Minderwertigkeitsgefühle, Gefühle der Abhängigkeit und die Scheu vor Verantwortung können dadurch überwunden werden. Angehende Älteste sollen sich selbst als von Gott begabt und in jeder Hinsicht ausgerüstet, als von ihm in der Leiterschaft gewollt und gebraucht sehen. Sie sollen erkennen, daß sie für Gott wichtig sind und daß Gott ihnen zutraut, Leiter zu sein. Das Selbstverständnis schließt ein, daß sich die Leiter nicht als unersetzliche „Supermänner“ sehen, von denen man alles erwarten kann. Sie sollen sich als Teammitglied des Leitungskollegiums verstehen, das seinen Beitrag leistet. Sie sollen ihre Stärken und Möglichkeiten nicht verstecken, ihre Schwächen und Grenzen akzeptieren. Sie benötigen die Haltung, Fehler machen zu dürfen. Diese Einstellungen

⁸⁴Maßgebliche Faktoren zur Lernzielbestimmung nach Schmiel und Sommer: anthropologischer Aspekt, Anforderungen, die zu erfüllen sind, Erkenntnisstand der Wissenschaft in dem Bereich, in dem ausgebildet wird, Erkenntnisstand der Lernenden, Zweck der Bildungsmaßnahme, strukturelle Möglichkeiten, individuelle Zielvorstellungen. Schmiel und Sommer, *Lehrbuch Berufs- und Wirtschaftspädagogik*, 33. Mowry, *Contextualized/Transactional Model*, 63 betont, daß nicht nur der kulturelle Kontext, sondern auch der Gemeindegkontext eine wesentliche Rolle spielt: „Every church has its own sense of tradition, history, and culture. I am asserting that for effective development to occur, this culture of context must be taken into consideration.“ Zu diesem Kontext gehören auch die Anforderungen, die die Situation der Gemeinde an ihre Leiter stellt. Patterson mahnt, die Lernziele nicht nur im Blick auf die Auszubildenden zu setzen, sondern vor allem im Blick auf die Gemeinde und ihre Bedürfnisse. Die Erbauung der Gemeinde ist das eigentliche Ziel. Patterson, *The Spontaneous Multiplication of Churches*, D-84. Ebenso Ott, *Mitarbeitertraining*, 40.

sind insbesondere notwendig, weil viele angehende Leiter beträchtlichen Anforderungen gegenüber stehen und in eine Mehrfachbelastung kommen werden.

Die Motivation der Leiter soll aus der Liebe zu Gott und einem Herz für die Gemeinde kommen und nicht nur aus dem Pflichtgefühl gegenüber der Gemeinde. Die Motivation, Gott zu dienen und zu gefallen ist stark genug, potentielle Leiter aus der Zufriedenheit in ihrer privaten Welt zum Engagement für Gottes Sache zu führen.

Die Gemeindeleiter sollen erkennen, daß sie ihren Dienst mit von Gott übertragener Autorität ausüben. Sie sollen die Einstellung haben, Autorität darf angewandt werden (auch wenn sie immer wieder angemäÙte Autorität erlebt haben). Sie sollen Autorität als etwas verstehen, das aus ihrer Christusähnlichkeit hervorkommt.

Zukünftige Leiter sollen zur inneren Haltung der Verantwortlichkeit, zum Ablegen von Rechenschaft und zur Bereitschaft, die Pflichten der Verantwortung zu tragen, geführt werden. Sie sollen sich über das eigene Leben und die privaten Belange hinaus für die Gemeinschaft verantwortlich sehen.

Leiter sollen die Bereitschaft zur Konfrontation (im positiven Sinn) entwickeln. Sie sollen sich Auseinandersetzungen stellen und zu ihrer eigenen Meinung stehen. Andere Meinungen und Kritik sollen sie als konstruktiv bewerten und sie nicht als Bedrohung oder Infragestellung ihrer Person oder ihrer Autorität auffassen. Sie sollen zur Erkenntnis geführt werden, daß eine Haltung der Höflichkeit, die die eigentlichen Einstellungen verbirgt, nicht mit Integrität in Einklang steht.

Angehende Leiter müssen Charaktereigenschaften entwickeln, die ihnen helfen, Aufgaben und Herausforderungen zu bewältigen. Dazu gehören Weitsicht,

Mut, Risikobereitschaft, Entscheidungsfreudigkeit. Das sind Eigenschaften, die im österreichischen Umfeld nicht stark hervortreten.

Die Zielvorstellung für eine bestimmte Situation muß in jedem Fall die biblischen Ideale beinhalten, die Hemmnisse der Kultur überwinden oder korrigieren und die Stärken des Hintergrundes aufgreifen und fördern. Affektive Lernziele können nicht verordnet werden. Sie müssen vom Mentor gemeinsam mit den Lernenden in einem Prozeß entwickelt werden.

KAPITEL 4

Prozesse und Faktoren für das Erreichen affektiver Lernziele

Ausgehend vom Jüngerschaftsmodell Jesu werden in diesem Kapitel Faktoren und Prozesse untersucht, die für das Erreichen von affektiven Lernzielen dienlich sind. Die Anwendung für die Aufgabenstellung dieser Arbeit geschieht im nächsten Kapitel.

1. Skizzierung des Trainingsmodells Jesu

Christliche Leiterentwicklung findet in der Art, wie Jesus seine Jünger für ihren späteren Dienst als Leiter vorbereitet hat, ein Modell. Jesus hat den Kreis der zwölf Jünger nicht nur als eschatologisches Zeichen für Israel, sondern eindeutig auch zur Vorbereitung als Leiter einer geplanten Bewegung berufen.¹ Er berief sie zu einem gemeinsamen Leben. Dies diente als Rahmen seines Trainings. Sie sollten ihn beim Reden und Handeln beobachten. Er wertete mit ihnen Erfahrungen aus und gab ihnen tiefere Unterweisungen. Er leitete sie zur Nachahmung seines Verhaltens an und nahm sie in seinen Auftrag hinein. Er betete für sie. Schließlich bestellte er sie als seine Zeugen und seine Gesandten. Sie sollten sein begonnenes Werk

¹Das Ziel Jesu beim Jüngerschaftsverhältnis war es nicht, Lehrer hervorzubringen, sondern Zeugen, Vertreter seiner Person. Leonard Goppelt, *Theologie des Neuen Testaments*, 3. Aufl., UTB 850 (Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 1978), 212, 257ff; im folgenden zitiert als Goppelt, *Theologie des NT*. Vgl. auch Heinz Schürmann, *Jesus: Gestalt und Geheimnis*, Hg. Klaus Scholtissek (Paderborn: Bonifazius, 1994), 67f. Rainer Riesner schreibt: "Der Jüngerkreis hatte seine primäre Funktion darin, Jesus zu begleiten und sein Leben zu teilen, um so ein Zeichen für den Anbruch der Gottesherrschaft in Israel zu sein...Die sekundäre Funktion der Jünger, auf die allerdings bereits ihre Berufung abzielte, bestand darin, Jesus bei seiner Verkündigungsaufgabe an Israel aktiv zu unterstützen." Rainer Riesner, *Jesus als Lehrer: Eine Untersuchung zum Ursprung der Evangelien-Überlieferung*, Wissenschaftl. Untersuchungen zum NT, 2. Reihe Bd. 7, begründet von Joachim Jeremias und Otto Michel, Hg. Martin Hengel und Otfried Hofius (Tübingen: J.C.B. Mohr [Paul Siebeck], 1981), 426.

weiterführen.² Das Konzept der Jüngerschaft bzw. Nachfolge³ blieb für das Verständnis des Christseins und der Mitarbeiterschaft in den apostolischen Gemeinden maßgebend.⁴

Gemeindeleiter heute stehen genauso im Dienst der Leiterschaft, zu dem Jesus seine Jünger ausgebildet hat.⁵ Sie sind genauso berufen, Jesus ähnlicher zu werden. Darum gilt das Training der Jünger durch Jesus auch für die Entwicklung von Leitern in Österreich als Richtschnur und Vorbild. James Thorne schreibt dazu: „All leadership development since He came must use him as the model and listen to his instructions.“ Er ist infolgedessen der Ansicht, daß die Methoden Jesu den besten Weg zur Leiterschaft darstellen würden.⁶

²Berufung und Bestimmung: Mt 5,19; Mk 3,13ff. Lebensgemeinschaft: Mk 3,13; Lk 8,1f. Unterweisung: Bergpredigt, Mt 16,13ff; Joh Kp. 13–17; Lk 24,44–46. Anleitung zur Nachahmung des Verhaltens und Sendung: Mt 10,1ff; Lk 9,1–6; 11,1–13; Joh 13,12–15. Gebet für die Jünger: Lk 6, 12–16; 22,31f; Joh 14,16; 17,1–26. Einsetzung als seine Zeugen und Bevollmächtigten: Lk 24,48f; Joh 20,21f. Diese Bibelstellen dienen als Beispiele für den reichen Befund. Günter Krallmann, *Leiderschaftliche Leiterschaft: Der Auftrag Jesu zur Mission* (Wuppertal und Witten: One Way Verlag, 1995), 55–92, 259–263 untersucht diese Aspekte ausführlich. Im folgenden zitiert als Krallmann, *Leiterschaft*. Den Entwicklungsprozeß von Petrus unter der Obhut Jesu beschreibt Krallmann in seinem Buch *Von der Begabung zur Befähigung: 10 Schlüssel zur geistlichen Leiterschaft* (Holzgerlingen: Hänssler Verlag, 2000).

³Ein μαθητής ist ein Mensch, der sich an einen andern bindet, um sich dessen Kenntnisse und Fähigkeiten anzueignen: ein Lehrling oder Student. Im NT ist das Wesen der Jüngerschaft durch die Person Jesu bestimmt. Die Bindung an Jesus besteht im Glauben. Anders als im Rabbinat oder der gr. Philosophenschule beginnt Jesus das Jüngerschaftsverhältnis durch Berufung. Siehe Dietrich Müller, „μαθητής,“ *ThBLNT*, Bd. II, 947–953. Die Begriffe Nachfolge und Jünger sind hauptsächlich auf die Evangelien beschränkt. Sie schließen ein, alles zu verlassen, sich an Jesus zu orientieren, Gottes Willen zu gehorchen und selber zu verkündigen und zu heilen. Gottfried Wenzelmann, *Nachfolge und Gemeinschaft: Eine theologische Grundlegung des kommunikativen Lebens* (Stuttgart: Calwer Verlag, 1994), 40–43. Nach der Himmelfahrt Jesu sind die Christen in die Gemeinschaft mit dem Erhöhten hineingenommen. Die Glaubensbeziehung ersetzt die irdische Beziehung. Die Nachfolge im übertragenen Sinn muß auch heute als Grundlage für jeden Leiterentwicklungsprozeß gesehen werden.

⁴Die Mitarbeiter und Leiter der Gemeinden wurden anstelle von Jesus durch den Heiligen Geist und die Apostel in den Dienst berufen und ausgerüstet. Soweit dies erkennbar ist, verwendeten die Apostel dazu die gleichen Methoden wie Jesus. Barnabas bei Paulus: Apg 11,22–26; Paulus bei den Ältesten in Ephesus: Apg 20,18–35 (V. 35 πάντα ὑπεδειξα - in allem ein Vorbild gegeben); Paulus bei Timotheus Apg 16,1ff; 1Tim 1,3; 2Tim 3,10f (Berufung, Vorbild, Beobachtung, Sendung).

⁵Die Apostel leiteten zunächst die Gemeinde in Jerusalem und standen später an der Spitze der christlichen Bewegung. Apg 6,2; 8,14; 11,22; 15,2.22.

⁶James Thorne, „History Reports the Progress of Leadership Development for the Church,“ *CEJ*, Vol. 14, No. 1 (1993): 29–37, 31f. Krallmann, *Leiterschaft*, 214ff plädiert dafür, daß

2. Klima für Leiterschaftsentwicklung

Leiterentwicklung in der Gemeinde benötigt ein günstiges Klima. Kennon Callahan hat einige Rahmenbedingungen herausgearbeitet, die in einer Gemeinde Leiterentwicklung fördern: Eine Gemeinde braucht Ziele, nicht einfach Aktivitäten. Je mehr Autorität von der Leitung der Gemeinde delegiert wird, desto besser der Boden für Leiterentwicklung. Wenn Entscheidungen gemeinsam, geradlinig und eindeutig getroffen werden, ist dies förderlich. Die Gemeinde benötigt Kontinuität (bzgl. Ziele, Zusammenarbeit, Aufgaben der Mitarbeiter). In der Gemeinde muß sowohl Kompetenz (z.B. in der Leitung) als auch Mitgefühl vorhanden sein. Leiterentwicklung muß in der Gemeinde selber durchgeführt werden.⁷ Leiterausstellung sollte eine „Selbstverständlichkeit“ in der Gemeinde sein, eine Angelegenheit, die dem Gemeindeleben nicht künstlich aufgesetzt ist. Das scheint in Österreich besonders angebracht, da, wie oben aufgezeigt, viele Männer nur zögernd bereit sind, in den Dienst der Leitung zu treten.

3. Auswahl zukünftiger Leiter

Die Leiterauswahl schafft weitere wesentliche Voraussetzungen für das Gelingen der Leiterentwicklung. Es gelten eine Reihe von Auswahlkriterien: Treue und Zu-

dieses Grundprinzip in seinen Formen der Kultur angepaßt werden muß. Craig Ott sieht ebenso die kulturübergreifende Gültigkeit der Methoden Jesu. Da die Ziele der Ausbildung gleich geblieben sind, sollten ähnliche Methoden angewandt werden. Craig Ott, *Das Trainingsprogramm für Mitarbeiter* (Gießen, Basel: Brunnen Verlag, 1996), 42; im folgenden zitiert als Ott, *Trainingsprogramm*.

⁷Kennon L. Callahan, *Effective Church Leadership: Building on the Twelve Keys* (San Francisco: Harper & Row, Publishers, 1990), 152-175. Ein entsprechendes Klima benötigen auch die angehenden Leiter unter sich. Kenneth Gangel nennt folgende Aspekte: Es muß ein Klima des Respekts gegenüber der Würde der Einzelnen, ein Klima des Vertrauens untereinander, ein Klima der gegenseitigen Annahme, ein Klima des Entdeckens und ein Klima des geistlichen Tiefgangs entwickelt werden. Kenneth O. Gangel, „Developing New Leaders for the Global Task,“ *EMQ*, Vol. 25, No. 2 (1989): 166-171, 169. Gangel ist der Ansicht, daß das Schaffen eines guten Klimas für Leiterschaftstraining genauso wichtig ist, wie das Bilden der Trainingsprozesse selber. Kenneth O. Gangel, *Leadership for Church Education*, 3. Aufl. (Chicago: Moody Press, 1972), 343.

verlässigkeit in der bisherigen Lebensführung, Bewährung in bisherigen Verantwortungen und Aufgaben, Arbeiten am eigenen Charakter, positiver Umgang mit anderen Menschen.⁸ Für die Auswahl spielt das Potential einer Person eine Rolle, nicht so sehr die bereits entwickelten Fähigkeiten.⁹ Zukünftige Leiter sollten lernbereit sein und in der Reife sowie im Dienst weiterkommen wollen.¹⁰

Der Verantwortliche für die Leiterentwicklung benötigt einen geschulten Blick, um mögliche Kandidaten zu erkennen. Er benötigt darüber hinaus Feingefühl und Geschick, sie in einen Entwicklungsprozeß einzubinden.¹¹ Dabei kann ein offener Prozeß sehr fruchtbar sein. Männer werden dabei unter der Voraussetzung ausgewählt, sie in der Mitarbeiterschaft weiterzuführen. Nur diejenigen werden schließlich zu Ältesten entwickelt, die sich als geeignet erweisen.

⁸Ott, *Trainingsprogramm*, 93. Robert J. Clinton, *Der Werdegang eines Leiters* (Grenz-Murten: Verlag für kulturbezogenen Gemeindebau, 1992), 204; im folgenden zitiert als Clinton, *Werdegang*. Michael Youssef, *The Leadership Style of Jesus*, 2. Aufl. (Wheaton: Victor Books, 1986), 158; im folgenden zitiert als Youssef, *Leadership Style*. Ted W. Engstrom, *The Making of a Christian Leader* (Grand Rapids: Zondervan, 1976), 121f. Wer sich als natürliche Leiterpersönlichkeit erweist, wird oft auch ein guter geistlicher Leiter werden. So W. Philip Thornton, „The Cultural Key to Developing strong Leaders,“ *EMQ*, Vol. 20, No. 3 (1984): 234-241, 237.

⁹Krallmann, *Leiterschaft*, 66: „Offensichtlich war der Blick Jesu bei seiner Auswahl nicht in erster Linie darauf gerichtet, wie die Zwölf zu dem Zeitpunkt waren, als er sie berief, sondern auf das, was unter seiner Leitung und seinem Einfluß aus ihnen werden konnte.“ Vgl. Youssef, *Leadership Style*, 155. Das Potential bezieht sich auf die natürliche und geistliche Begabung.

¹⁰Siehe Ott, *Trainingsprogramm*, 89. Howard und William Hendricks, *Man(n) braucht Freunde: Persönlich wachsen durch lebendige Beziehungen* (Gießen: Brunnen Verlag, 1998), 37ff, 157; im folgenden zitiert als Hendricks, *Freunde*. Krallmann, *Leiterschaft*, 61. Bei der Auswahl von Personen für einen Leiterentwicklungsprozeß sollten auch die unterschiedlichen Lerntypen beachtet werden. Josef Schrader, *Lerntypen bei Erwachsenen: Empirische Analysen zum Lernen und Lehren in der beruflichen Weiterbildung* (Weinheim: Deutscher Studien Verlag, 1994), 117ff.

¹¹Das bedeutet, die Mitarbeiter so gut zu kennen, daß man mögliche Leiter entdeckt. Clinton, *Werdegang*, 205. Youssef, *Leadership Style*, 157f. Clinton, *Werdegang*, 204 schreibt: „Schauen Sie sich die Leute in Ihrem Dienst mit den Augen der Leiterauswahl an.“ Youssef, *Leadership Style*, 155 bemängelt, daß Leiter oft nicht wahrnehmen, daß es in der Gemeinde genug Leute gibt, die Leitungsverantwortung wahrnehmen könnten. Clinton, *Werdegang*, 205 und Youssef, *Leadership Style*, 158ff geben Hinweise zur Durchführung der Leiterauswahl. Clinton, *Werdegang*, 211ff hat einen Katalog von Prinzipien zur Leiterauswahl zusammengestellt. Oswald Sanders, *Verantwortung, Leitung, Dienst*, 3., überarb. Aufl. (Witten: Bundes Verlag, Wuppertal: Brockhaus, 1978), 15ff hat eine ausführliche Liste zur Selbstprüfung vorgelegt, damit jemand bei sich selber Voraussetzungen zur Leiterschaft erkennen kann.

4. Prinzipien des Lernens bei Erwachsenen

Zwischen dem Erreichen von bestimmten Lernzielen und der Ausbildungsart bzw. den Lehrmethoden besteht ein Zusammenhang.¹² Eine Kombination aus nonformalem und informalem Lernen ist für das Erreichen von affektiven Lernzielen am besten geeignet.¹³ Affektive Lernziele können nur in einem ausgewogenen Lernprozeß erreicht werden, in dem ebenso Verständnis und Fähigkeiten erworben werden.¹⁴ Das bedeutet, es können keine isolierten Lernprozesse für den affektiven Bereich konzipiert werden. Dennoch scheint es angebracht, die pädagogischen Möglichkeiten zur Erreichung affektiver Ziele zu untersuchen. Nur allzu leicht wird ihnen zu wenig Beachtung geschenkt.

¹²Karl Heinz Schwuchow schreibt: „Da der Erfolg von Qualifizierungsprogrammen wesentlich durch deren methodische Konzeption bestimmt wird, ist eine an den Bildungszielen orientierte Auswahl der Lernmethoden sehr wichtig.“ Karl Heinz Schwuchow, „Prozessorientiertes Bildungsmanagement,“ *Bildungsmangement*, Hg. Harald Geißler u.a. (Frankfurt: Peter Lang, 1994):93-105, 96. Schwuchow untersuchte in einer Längsschnittstudie bei 286 Führungskräften, die Weiterbildungsseminare besuchten, u.a. den Zusammenhang vom Einsatz der Lernmethoden und dem Erreichen von Lernzielen. Er stellt dann u.a. fest: Projekt, Workshop, Fallstudie und Gruppenarbeit sichern einen dauerhaften Lernerfolg. Erfahrungsaustausch und Diskussion tragen einer realitätsnahen und anwendungsbezogenen Weiterbildung am besten Rechnung. A.a.O.,94-98. Siehe auch Franz Biehal. Er nennt Leitlinien des „zeitgemäßen Management Development.“ Kennzeichnend dafür sind die Verknüpfung mit der Praxis und Methodenvielfalt. Franz Biehal, „Coaching im Management Development,“ *Coaching-Praxis*, Hg. Werner Vogelauer (Wien: Manzsche Verlags- und Universitätsbuchhandlung, 1998):103-113, 103f.

¹³Der Grund dafür liegt darin, daß in diesen Lernformen beziehungsorientierte und praxisorientierte Methoden im Vordergrund stehen. Beide Lernformen passen außerdem gut in den Rahmen des Gemeindelebens. Robert Ferris und Lois Fuller schreiben: „...informal education will be important to achieving those training goals aimed at developing character qualities.“ Robert Ferris, Lois Fuller, „Transforming a Profile Into Training Goals,“ *Establishing Ministry Training*, Hg. Robert Ferris (Pasadena: William Carey Library, 1995): 43-63, 54. Edgar J. Elliston rät, für das Erreichen von affektiven Lernzielen eine Ausgewogenheit zwischen nonformalem und informalem Lernen herzustellen. Das informale Lernen soll im Rahmen von Beziehungen geschehen. Elliston macht darauf aufmerksam, daß Lernziele in nonformalen Lernsituationen mit größerer Sicherheit erreicht werden als in informalen. Edgar J. Elliston „Designing Leadership Education,“ *EMQ*, Vol. 16, No. 2 (1988): 203-215, 212. Informales Lernen geschieht in den Alltagssituationen durch Erfahrung und Beziehungen. Es kann in jeder Situation und zu jeder Zeit erfolgen. Nonformales Lernen ist geplant und strukturiert, findet jedoch nicht im Klassenzimmer statt. Es ist praxisorientiert und geschieht in lebensnahen Situationen.

¹⁴Stephen Hoke, „Writing Learning Objectives,“ *Establishing Ministry Training*, Hg. Robert W. Ferris (Pasadena,; William Carey Library, 1995): 65-84, 72f.

In der Erwachsenenbildung sind einige grundlegende Prinzipien formuliert worden. Erich Hollenstein stellt sie zusammengefaßt dar.¹⁵ Teilnehmerorientierung ist ein zentrales Prinzip. Dies bedeutet

daß die Erwartungen, Wünsche und Interessen der Teilnehmer nicht nur in der Planung von Lernprozessen berücksichtigt, sondern im Kursverlauf selbst von den Teilnehmern eingebracht werden. D. h. die Teilnehmer werden zu aktiven Mitgestaltern des Lernprozesses.¹⁶

Zur Teilnehmerorientierung gehört die Erfahrungsorientierung. Dabei wird im Lernprozeß an den Erfahrungen der Teilnehmer angeknüpft. Die gemachten Erfahrungen werden verarbeitet und fruchtbar gemacht. Das Konzept der Lebensweltorientierung beinhaltet das Einbeziehen der Lebenssituation, der Lebensgeschichte und der Zukunftsperspektive der Lernenden. Selbstbestimmung der Teilnehmer im Lernprozeß bedeutet letztlich, daß alle Beteiligten den Lernprozeß gemeinsam organisieren; zumindest setzt sie ein offenes Curriculum voraus. Selbstorganisiertes Lernen meint, die Lernenden organisieren die Lernprozesse selber und machen damit tendenziell institutionalisierte Erwachsenenbildung überflüssig. Die vier Lernprinzipien nach Malcolm Knowles ergänzen die genannten Grundsätze aus der Perspektive des Lernenden: Erwachsene haben im Allgemeinen das Bedürfnis nach selbst bestimmtem Lernen. Sie schätzen das Lernen anhand von Erfahrungen. Sie sind immer dann besonders lernbereit, wenn sie eine konkrete Aufgabe erfüllen oder ein Problem lösen müssen. Erwachsene wollen durch das Lernen ihre Kompetenzen vergrößern und das Gelernte anwenden können.¹⁷

¹⁵Erich Hollenstein u.a., *Lernen Erwachsener zwischen Anleitung und Selbstorganisation* (Bonn: Deutscher Volkshochschul – Verband e.V., 1990), 25-28. Vgl. Werner Lenz, *Lehrbuch der Erwachsenenbildung* (Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz: Kohlhammer, 1987), 170ff.

¹⁶Hollenstein, a.a.O., 25.

¹⁷Die Lernprinzipien nach der Zusammenfassung von Paul D. Stanley und J. Robert Clinton, *Mentoring: Wir brauchen geistliche Väter und Mütter* (Grenz – Murten: Verlag für kulturbezogenen Gemeindebau, 1994), 193f; im folgenden zitiert als Stanley und Clinton, *Mentoring*. Vgl. Ott, *Trainingsprogramm*, 50-52.

Diese Prinzipien gelten für jeden Lernprozeß bzw. sie können in jeder Lernsituation angewandt werden. Sie erhalten für das Erreichen von affektiven Lernzielen in der Leiterentwicklung jedoch eine besondere Bedeutung. Denn die aktive Beteiligung des Lernenden und die Ausrichtung auf das Leben sind Voraussetzungen für seine innere Entwicklung. Die Prinzipien lassen sich zudem in nonformalen Lernformen sehr leicht anwenden und in informalen Lernsituationen sind sie sowieso bestimmend.

5. Vorbild und Nachahmung

5.1 Vorbild und Nachahmung im Neuen Testament

Das Lernen durch Nachahmung eines Vorbildes ist im Neuen Testament ein grundlegendes Lernkonzept. Paulus stellt sich selber als Vorbild hin und fordert die Empfänger seiner Briefe auf, ihn nachzuahmen. Er orientiert sich seinerseits an Jesus. Wenn die Gläubigen Paulus nachahmen, ahmen sie eigentlich das Vorbild Jesu nach. Paulus fordert auch andere auf, sich als Vorbild hinzustellen.¹⁸

Τυπος - Urbild, Muster kann sowohl im technischen Sinn Vorlage, Modell als auch im ethischen Sinn Vorbild bedeuten. Von der Grundbedeutung her ist τυπος die prägende Form bzw. die geprägte Form.¹⁹ Ein Christ ist insofern ein

¹⁸Paulus als Vorbild: Phil 3,17; 2Thess 3,9. Aufforderung zur Nachahmung: 1Kor 4,16; Phil 3,17; siehe auch 1Thess 1,6; Gal 4,12; Phil 4,9; 2Thess 3,7; 2Tim 1,13. Jesus als Vorbild für Paulus: 1Kor 11,1; 1Thess 1,7. Gott als Vorbild: Eph 5,1. Andere sollen Vorbild sein: 1Tim 4,12; Tit 2,7; siehe auch 1Petr 5,3. Vgl. Markus Printz, *Grundlinien einer bibelorientierten Gemeinde-pädagogik: Pädagogische und theologische Überlegungen* (Wuppertal und Zürich: R. Brockhaus Verlag, 1986), 131. Printz zeigt auf, daß das Thema Vorbild das ganze NT durchzieht, auch wenn der Begriff nicht häufig vorkommt. Die Vorbildfunktion eines Christen bezieht sich auf die Orientierung an Christus (Phil 3,7-17), auf die Nachfolge im Leiden (1Thess 1,1.7), auf konkrete ethische Fragen des Alltags (2Thess 3,ff), auf die inneren Glaubenshaltungen und die entsprechenden Worte und Taten (1Tim 4,2), auf das Verhalten als Gemeindeführer (1Petr 5,3) u.a.m.

¹⁹Heinrich Müller, „τυπος,“ *ThBLNT*, Bd. II, 1331-1333, 1331. Neben τυπος wird υποδειγμα (Beispiel, Joh 13,15; Jak 5,10; Hebr 4,11) und υπογραμμος (Schreibvorlage, 1Petr 2,21) im Sinne von Vorbild benutzt.

Vorbild, als sein Leben mit dem Vorbild Christi übereinstimmt.²⁰ Das Vorbildsein ist eine Verdeutlichung der mündlichen Unterweisung.²¹ Reden und Leben ergänzen einander.

Helmut Burkhardt weist nach, daß das ganze irdische Leben Jesu Vorbild für die Christen ist.²² Diese Tatsache ist von großer pädagogischer Bedeutung. So wie die Jünger damals, können Christen heute beim Lesen der Evangelien die Wesenszüge Jesu, wie sie in konkreten Lebenssituationen zum Ausdruck kommen, beobachten. Sie haben daher eine konkrete Orientierung in ihrer Umwandlung in das Bild Jesu.

Ein Vorbild hat dann seine pädagogische Bedeutung erlangt, wenn es nachgeahmt wird. Nachahmen²³ besteht in der Ausrichtung der Lebensführung auf das Vorbild, es bedeutet jedoch nicht die schematische Wiederholung eines Verhaltens.

²⁰Das christliche Vorbild muß unbedingt in das Konzept von Wachstum und Vollendung eingeordnet werden. Siehe Kapitel 3, Punkt 1.3. Das bedeutet, der Christ als Vorbild ist selber noch am wachsen. Er verkörpert nicht ein vollkommenes Ideal, sondern jemand, der sich nach Christus ausrichtet.

²¹Siehe z.B. 2Thess 3,6-14. Helmut Burkhardt, *Einführung in die Ethik*, Teil 1 (Gießen, Basel: Brunnen Verlag, 1996), 155 schreibt: „Vor allem der Apostel selbst, aber auch z.B. die Christen in Thessalonich sind dabei mit ihrem Leben ein Stück praktische ethische Unterweisung, eine wichtige Ergänzung zur paränetischen Wortüberlieferung.“ Goppelt, *Theologie des NT*, 446: „Der *typos* stellt demnach dar, was das Wort, hier das der Paränese, sagt.“

²²Burkhardt, a.a.O., 153ff. Die Verweise auf das Beispiel Christi (Röm 15,7; 2Kor 8,8.9; Eph 5,2.25; Phil 2,5; Kol 3,13; 1Joh 2,6; 3,16.) beziehen sich auf sein irdisches Leben. Jesus selber hat seine Jünger aufgefordert, sich ein Beispiel zu nehmen (Mt 11,29; Joh 13,15). Ebenso Charles Kingsley Barrett, *A Commentary on the First Epistle to the Corinthians* (Peabody: Hendrickson Publishers, 1987), 246. Er sieht den historischen Jesus als Vorbild des Paulus. Gegenteilig Goppelt, *Theologie des NT*, 446: „Paulus ist Nachahmer Christi, nicht weil er das Verhalten des Irdischen als Vorbild aufnimmt, sondern weil er sich von Christi Heilswerk prägen läßt (Phil 2,4ff).“ Wolfgang Bauder, „μιμεομαι,“ *ThBLNT*, Bd. II, 953-955, 954 schreibt: „Paulus denkt bei dem Hinweis auf Christus [als Vorbild, C.W.] sehr wahrscheinlich nicht an konkrete Züge im Erdenleben Jesu, sondern an die Autorität des Erhöhten... und damit wieder an ein Verhalten, wie es dem Sein im Herrschaftsbereich Christi entspricht.“ Siegfried Schulz, *Neutestamentliche Ethik, Zürcher Grundrisse zur Bibel*, Hg. Hans Heinrich Schmid und Siegfried Schulz (Zürich: Theologischer Verlag, 1987), 361-363: Das Vorbild Jesu besteht nicht in seinem irdischen Leben, sondern in seinen Verhaltensweisen von Erniedrigung und Gehorsam in seiner Inkarnation und Passion.

²³Die Begriffe μιμεομαι, μιμητης und συμιμητης stehen „alle in ethisch-imperativischer Absicht, in Verbindung mit der Verpflichtung zu einem ganz bestimmten Verhalten.“ Wolfgang Bauder, „μιμεομαι,“ *ThBLNT*, Bd. II, 953-955, 953. Ähnlich wird παρακολουθεο gebraucht, 2Tim 3,10.

Das ntl. Verständnis von Vorbild und Nachahmung ist ein wirksamer Weg, innere Haltungen, Eigenschaften und Verhaltensweisen von einer Person auf die andere zu übertragen. Es wird durch das Konzept des Beobachtungslernens bestätigt.

5.2 Beobachtungslernen

Beobachtungslernen ist eine sozial-kognitive Lerntheorie.²⁴ Beim Beobachtungslernen oder Modellernen wird eine Person durch das Beobachten des Verhaltens der Modellperson in die Lage versetzt, das Verhalten zu ändern. Nach Albert Bandura besteht das Beobachtungslernen aus vier Komponenten: Zuerst richtet der Beobachter seine Aufmerksamkeit auf das Modell. U. a. erregen die Merkmale des Modells und die wahrgenommene Relevanz des Verhaltens die Aufmerksamkeit. Bevor das Verhalten nachgeahmt werden kann, muß es in das Gedächtnis transferiert werden. Dort muß es entweder in bildlicher oder in sprachlicher Form repräsentiert sein. Um das zu erreichen, ist es notwendig, daß das beobachtete Verhalten auf der Vorstellungsebene (oder durch körperliche Nachahmung) wiederholt wird. Das beobachtete Verhalten wird zunächst noch unzulänglich gespeichert. Durch Reproduktion des Verhaltens wird man entweder selber auf Fehler aufmerksam oder man wird durch Rückmeldung aufmerksam gemacht. Damit wird die Speicherung im Gedächtnis vervollkommenet. Im Sinne der kognitiven Lerntheorie ist das beobachtete Verhalten hiermit gelernt. Damit es jedoch zur Nachahmung kommt, ist eine entsprechende Motivation notwendig.²⁵

²⁴Gerd Mietzel, *Pädagogische Psychologie des Lernens und Lehrens*, 5., vollständ. überarb. Aufl. (Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe, 1998), 163; im folgenden zitiert als Mietzel, *Pädagogische Psychologie*.

²⁵Mietzel, *Pädagogische Psychologie*, 166-168. Motivationsfaktoren sind (u. a.) die beobachteten (und erwarteten) positiven Konsequenzen des Handelns (Konsequenzerwartungen) und der Grad der Sicherheit, ob man das beobachtete Verhalten selber ausführen kann (Effizienzerwartun-

Das Beobachtungslernen führt nicht zur exakten Kopie des Verhaltens, sondern zu allgemeinen Verhaltensstilen.²⁶ Die Nachahmung geschieht nicht nur unmittelbar, sondern auch später bei bestimmten Anlässen.²⁷ Praktisch alle Lernprozesse können „stellvertretend“, durch Beobachtung, stattfinden.²⁸ Neben Verhaltensweisen können also auch Einstellungen, Werte und Normen auf diese Weise gelernt werden.²⁹ Dies geschieht insbesondere dann, wenn das Modell die Gründe des Verhaltens, der Gedanken usw. mündlich kommuniziert.³⁰ Eigenschaften wie Kompetenz, Warmherzigkeit und Erfolg beim Modell fördern die Übernahme von Verhalten und Werten.³¹ Die Theorie des Beobachtungslernens erklärt einleuchtend, wie sowohl Verhalten als auch innere Werte vom Vorbild auf den Nachahmer übertragen werden.

5.3 Das Vorbild in der Leiterentwicklung

Robert Clinton und Paul Stanley heben die Bedeutung des Vorbildes hervor: „Jemanden Vorbildern aussetzen ist eines der effektivsten Werkzeuge bei der Leiter-

gen). Siehe Werner Herkner, *Einführung in die Sozialpsychologie*, 4. unveränd. Aufl. (Bern: Verlag Hans Huber, 1986), 100f. Im folgenden zitiert als Herkner, *Sozialpsychologie*.

²⁶Mietzel, *Pädagogische Psychologie*, 163.

²⁷Lutz von Rosenstiel, Walter Molt, Bruno Rüttinger, *Organisationspsychologie*, 8., überarb. und erw. Aufl., Grundriß der Psychologie Bd. 22, Hg. Herbert Selg, Dieter Ulrich (Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer, 1995), 164; im folgenden zitiert als Rosenstiel, *Organisationspsychologie*.

²⁸Herkner, *Sozialpsychologie*, 224. Modelle müssen nicht unbedingt real gegenwärtig sein; sie können auch z.B. durch ein Buch oder einen Film symbolisch repräsentiert sein. Rosenstiel, *Organisationspsychologie*, 164. Im Zentrum für kreative Führung, Greensboro North-Carolina, wurden Untersuchungen durchgeführt, wie in einer hochorganisierten Kultur Werte vermittelt werden können. Die Studie hat gezeigt, „daß die wirkungsvollste Vermittlung von Werten auf dem Weg über entsprechende Geschichten oder Gleichnisse verläuft.“ Leighton Ford, *Leiten wie Jesus* (Neuhausen – Stuttgart: Hänssler, 1997), 120f; im folgenden zitiert als Ford, *Leiten wie Jesus*. Die Geschichten oder Gleichnisse sind Modelle, die beobachtet und nachgeahmt werden.

²⁹Nach Rosenstiel, *Organisationspsychologie*, 166 spielt in Betrieben das Beobachtungslernen vor allem bei der Aneignung von Werten und Normen eine große Rolle.

³⁰Kognitives Modellieren. Mietzel, *Pädagogische Psychologie*, 165. Siehe auch Ott, *Mitarbeitertraining*, 110.

³¹Rosenstiel, *Organisationspsychologie*, 166f.

förderung.“³² Das Vorbildsein sollte dabei in absichtlicher und bewußter Weise eingesetzt werden, wie das bei Paulus ersichtlich ist. An verschiedenen Stellen wird davor gewarnt, sich selber als Vorbild hinzustellen.³³ Obwohl es Gefahren gibt, bleibt das Vorbild ein unverzichtbarer Weg der Leiterentwicklung. Wer als Vorbild dienen will, muß darauf achten, die Eigenschaften zu verkörpern, die angehende Leiter anziehen und zur Nachahmung motivieren. Dazu gehören Offenheit, Wärme, Freundlichkeit, Glaubwürdigkeit und Autorität. Die geistliche Kraft des Vorbildes kommt aus der Christusähnlichkeit.³⁴ Nachahmung wird weiter durch ein Prinzip der Erwartung motiviert. Bennie E. Goodwin schreibt: „Die Menschen haben die Tendenz, zu versuchen, so zu leben, daß sie die Erwartungen von Personen, die sie bewundern und respektieren, erfüllen.“³⁵ Wenn ein attraktives Vorbild von den zukünftigen Leitern erwartet, daß sie so werden, wie er selbst, wird diese Dynamik in Gang gesetzt.

³²Stanley und Clinton, *Mentoring*, 118. Krallmann, *Leiterschaft*, 211 betont: „...daß der entscheidende Einfluß bei der Heranbildung von Leitern in erster Linie einer nicht-verbalen Quelle entspringt, nämlich dem beispielhaften Vorleben.“

³³Reinhard Sprenger, *Das Prinzip Selbstverantwortung: Wege zur Motivation*, 2. Aufl. (Frankfurt: Campus, 1995), 150 ist der Meinung, daß die Wirkung verloren geht, wenn man handelt, um Vorbild zu sein. Otto Dürr, *Autorität, Vorbild, Strafe: Hindernisse neuzeitlichen Erziehens?* (Stuttgart: Calwer Verlag, Würzburg: Echter Verlag, 1970), 62 warnt: „Ich möchte nochmals auf das erfolglose, ja schädliche Unterfangen zurückkommen, daß Erzieher versuchen, bewußt und absichtlich ‚Vorbild‘ sein zu wollen.“ Wer nicht aus Integrität und Überzeugung handelt, sondern nur um eine Wirkung zu erzielen, wird seine Glaubwürdigkeit mit der Zeit verlieren. Dennoch sollen die Möglichkeiten des eigenen Vorbildes bewußt und absichtlich für die Sache Jesu eingesetzt werden. Myron Rush, *Mitarbeiter führen: der biblische Weg* (Asslar: Verlag Klaus Gerth, 1990), 20-22 nennt Gründe für die mangelnde Bereitschaft, Vorbild zu sein: falsches Verständnis von Demut, Angst vor Kritik, Angst, Fehler zu machen, sich selber als unfähig betrachten. Im folgenden zitiert als Rush, *Mitarbeiter führen*.

³⁴„It is the character, values, attitudes, behavior, and commitment of the leader, as these reflect Christlikeness, that provide the compelling model.“ Lawrence O. Richards, Clyde Hoeldtke, *Church Leadership: Following the Example of Jesus Christ* (Grand Rapids: Zondervan, 1980), 117; im folgenden zitiert als Richards und Hoeldtke, *Church Leadership*. Stanley und Clinton argumentieren in die gleiche Richtung: „Integrität ist der Schlüssel für Vorbilder. Ihr Leben muß die Werte und Prinzipien, die sie vertreten, widerspiegeln.“ Stanley und Clinton, *Mentoring*, 130.

³⁵Bennie E. Goodwin, *The Effective Leader: A Basic Guide to Christian Leadership* (Downers Grove: InterVarsity Press, 1981), 41, zitiert nach Stanley und Clinton, *Mentoring*, 121.

Die Anziehung und Attraktivität des Vorbildes allein reicht für die gewünschte Wirkung bei der Prägung von angehenden Leitern noch nicht aus. Eine Reihe weiterer Faktoren, die den Einfluß eines Vorbildes auf den Nachahmer verstärken, müssen zum Tragen kommen. Lawrence O. Richards hat einige dieser Faktoren beschrieben.³⁶ Mündliche Unterweisung erhöht die Wirksamkeit des Vorbildes.³⁷ Der Nachahmer braucht zudem die Möglichkeit zur praktischen Anwendung des Beobachteten, damit Fähigkeiten wirklich übertragen werden.³⁸

Das Vorbild ist ein Modell für das Ziel, das angehende Leiter erreichen sollen. Wenn das Vorbild zur Erreichung des gesteckten Zieles dienen will, muß es mit diesem übereinstimmen. „Geistliche Leiter sollten in ihrem Leben das darstellen, was sie im Leben ihrer Nachfolger gerne sehen möchten.“³⁹

6. Mentoring

6.1 Mentoring als beziehungsorientierter Ansatz zur Persönlichkeitsentwicklung

Mentoring kann als beziehungsorientierter Ansatz zur Persönlichkeitsentwicklung und dem Erwerb von Fähigkeiten verstanden werden. Günter Krallmann beschreibt:

³⁶Häufig Kontakt über längere Zeit, eine herzliche und liebevolle Beziehung, Zugang zum inneren Leben des Vorbildes, Beobachtung des Vorbildes in verschiedenen Situationen, Klarheit und Konsequenz des Vorbildes in seinem Verhalten, seinen Werten usw., ein Bezug zwischen dem Verhalten und dem Glauben des Vorbildes, Erklärung des vorbildlichen Lebensstils durch Unterweisung und gemeinsame Erfahrung. Lawrence O. Richards, *A Theology of Christian Education* (Grand Rapids: Zondervan, 1975), 84-85, zusammengefaßt von Ott, *Mitarbeitertraining*, 63. Siehe auch Richards und Hoeldtke, *Church Leadership*, 120f.

³⁷„If modelling is to have its full training effect, it must be wedded with instruction and intentional, guided reflection on the character qualities modelled.“ Robert Ferris, „Building Consensus on Training Commitments,“ *Establishing Ministry Training*, Hg. Robert Ferris (Pasadena: William Carey Library, 1995):1-22, 13. Siehe auch Richards und Hoeldtke, *Church Leadership*, 115. Nach Rush, *Mitarbeiter führen*, 18 gehören Vorbild und Anleitung zur Nachahmung zusammen. Die Prozesse von Beobachtung und Nachahmung werden durch gezielte Anleitung verstärkt.

³⁸Rush, *Mitarbeiter führen*, 142. Krallmann, *Leiterschaft*, 227f.

³⁹Krallmann, *Leiterschaft*, 192.

Ein Mentor im biblischen Sinne ist jemand, der eine enge Beziehung zu einem Schützling aufbaut und auf der Grundlage von Gemeinschaft, Vorbild, Rat, Ermutigung, Korrektur, praktischer Hilfe und Gebet seinen Schüler dahin bringt, ein tieferes Verständnis der göttlichen Wahrheit zu erlangen, ein Leben in größerer Heiligkeit zu führen und Gott wirksamer zu dienen⁴⁰

Krallmann baut sein Verständnis von Mentoring auf dem Jüngerschaftsverhältnis Jesu zu seinen Nachfolgern auf. Stanley und Clinton definieren Mentoring ähnlich: „Mentoring basiert auf einer persönlichen Beziehung zwischen einem Mentor, der etwas weiß oder erlebt hat, und der dieses Etwas ... an einen Mentorenden weitergibt.“⁴¹ Sie benutzen Mentoring als Oberbegriff für eine ganze Reihe von beziehungsorientierten Unterweisungsformen.⁴² In der Wirtschaftsliteratur hat sich der Begriff Coaching durchgesetzt.⁴³ Hans von Sassen und Werner Vogelauer definieren sehr allgemein: „Coaching ist eine Form der Hilfeleistung für Lernen, Leben und Handeln von Menschen.“⁴⁴ Sie postulieren eine Methodenvielfalt. Das schließt ein, daß Coaching Züge anderer Formen der Hilfeleistung wie Beratung, Mentoring, Training usw. tragen kann.⁴⁵ John Whitmore will Coaching und Mentoring nicht unterschieden: „Ob wir es Coaching, Ratgeben, Beraten oder Mentoring nennen, sofern es richtig gemacht wird, sind die zugrundeliegenden Prinzipien und

⁴⁰Krallmann, *Leiterschaft*, 149. Siehe auch Keith R. Anderson, Randy D. Reese, *Geistliches Mentoring* (Wiesbaden: Projektion J, 2000).

⁴¹Stanley und Clinton, *Mentoring*, 33.

⁴²Stanley und Clinton, *Mentoring*, 35f.

⁴³Waltraud Sedounik, „Coaching: Definitionen, Rahmenbedingungen, Prozeß und Interventionstechniken“, *Psychologie der Wirtschaft: Portraits aus der Praxis*, Hg. Erich Kirchler u.a. (Wien: WUV – Universitätsverlag, 1997): 161-182, 162; im folgenden zitiert als Sedounik, *Coaching*. Der Begriff Coaching umfaßt einen großen Bedeutungshorizont. Eine klare Definition scheint schwer. Siehe Sedounik, *Coaching*, 162f; Hans von Sassen, Werner Vogelauer, „Coaching – ganzheitlich gesehen“, *Coaching-Praxis*, Hg. Werner Vogelauer (Wien: Manzsche Verlags- und Universitätsbuchhandlung, 1998): 9-40, 15; im folgenden zitiert als Von Sassen, Vogelauer, *Coaching ganzheitlich*. Vielfach wird versucht, Coaching durch Abgrenzung von anderen, ähnlichen Konzepten zu definieren. Siehe Sedounik, *Coaching*, 166-170 und Von Sassen, Vogelauer, *Coaching ganzheitlich*, 33-39. Es werden Überlappungen in der Bedeutung wie in den Methoden festgestellt.

⁴⁴Von Sassen, Vogelauer, *Coaching ganzheitlich*, 33.

⁴⁵Von Sassen, Vogelauer, *Coaching ganzheitlich*, 36.

die Methodologie immer dieselben.“⁴⁶ Mentoring bzw. Coaching wird in vielfältigen Aufgabenbereichen eingesetzt: In der Persönlichkeitsentwicklung, dem Erwerb sozialer Kompetenzen, der Bewältigung von Aufgabenstellungen, Problemen oder Veränderungen, dem Erwerb von Fähigkeiten und in der Lebens- oder Karriereplanung.⁴⁷

Mentoring bzw. Coaching kann nicht als Methode verstanden werden, es ist vielmehr ein Weg der Beeinflussung, der Hilfestellung, der Motivation. Maßgebende Faktoren sind die Beziehung zwischen dem Mentor und dem Mentoranden und ihre Kommunikation. Aufgrund der starken Parallelen zwischen Mentoring und Coaching werden die Begriffe in dieser Arbeit austauschbar gebraucht.

6.2 Eine Mentoringbeziehung aufbauen – die Mentoringphasen

Alle Prozesse im Mentoring geschehen auf der Grundlage einer Beziehung. Waltraud Sedounik schreibt:

Die wichtigste Leistung des Coach besteht im Angebot einer Beziehung, die es der Führungskraft ermöglicht, sich in geschützter Atmosphäre freier zu äußern und wahrzunehmen, als dies sonst der Fall ist ... Persönliche Akzeptanz und Vertrauen sind die Basis für Coaching und die Voraussetzung dafür, daß im Coachingprozeß ‚alles‘ besprechbar ist.⁴⁸

⁴⁶John Whitmore, *Coaching für die Praxis*, 2. Aufl. (München: Heyne, 1998), 18; im folgenden zitiert als Whitmore, *Coaching*. Er ist im Übrigen der Ansicht, Mentoring und Coaching werden im Geschäftsleben austauschbar gebraucht. Ein Vergleich zwischen den Phasen einer Mentoringbeziehung und einer Coachingbeziehung zeigt die große Übereinstimmung zwischen beiden Konzepten auf.

⁴⁷Whitmore, *Coaching*, 144ff; Sedounik, *Coaching*, 170; Paul Ch. Donders, *Kreative Lebensplanung*, 2. Aufl. (Asslar: Verlag Klaus Gerth, 1998), 181ff. Stanley und Clinton, *Mentoring*, 57 führen Robert Boynton an, der über die Funktion von Mentoren bei Kaderleuten in der Wirtschaft sagt, daß sie Motive klären, Wertvorstellungen stärken, zum richtigen Denken und Handeln motivieren. Krallmann, *Leiterschaft*, 149f nennt: Persönlichkeit voll entfalten, Begabungen entwickeln, Charakterformung.

⁴⁸Sedounik, *Coaching*, 165 und 171. Von Sassen, Vogelauer, *Coaching ganzheitlich*, 23 schreiben: „Die Tragfähigkeit der Beziehung ist eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiches Coaching.“ Stanley und Clinton nennen drei Faktoren, die zu einer fruchtbaren Mentoringbeziehung führen: Mentorand und Mentor fühlen sich zu einander hingezogen. Der Mentorand ist bereitwillig, vom Mentor etwas zu lernen. Beide sind für die Beziehung und den Mentoringprozeß verantwortlich. Stanley und Clinton, *Mentoring*, 36f

Für die Beziehung gilt der Grundsatz: „Je stärker eine Beziehung ist, desto stärker ist die Bereicherung, die daraus resultiert.“⁴⁹ Gegenseitige Verbindlichkeit ist notwendig, damit Veränderung und Wachstum stattfinden können. Verbindlichkeit ermöglicht eine Atmosphäre des Vertrauens. Diese ist Voraussetzung, damit persönliche Angelegenheiten besprochen werden können.⁵⁰

Mentoring ist ein bewußter, gesteuerter Prozeß,⁵¹ der in einigen auf einander aufbauenden Phasen abläuft. Sedounik unterscheidet fünf Phasen.⁵² 1. Die Kontakt- und Kontraktphase. Ein Kontakt entsteht. Sympathie und Akzeptanz wird festgestellt, Erwartungen werden geklärt. Wenn beide Seiten auf einen Coachingprozeß einsteigen wollen, werden die nötigen Vereinbarungen dazu getroffen. 2. Die Orientierungsphase. Die Problemsituation wird analysiert. Dann wird festgestellt, welche Fragen im Coaching bearbeitet werden sollen. Ziele werden gesteckt. 3. Diagnose- und Lösungsphase. Die zu bearbeitenden Fragen werden analysiert

⁴⁹Stanley und Clinton, *Mentoring*, 170; ebenso Krallmann, *Leiterschaft*, 181.

⁵⁰Siehe Stanley und Clinton, *Mentoring*, 37. Sie schreiben über die Folgen von Verbindlichkeit: „Wo aber Verbindlichkeit zu einer Mentoringbeziehung gehört, herrscht Sicherheit, Konzentration, Ernsthaftigkeit, und ein Thema wird auf dem Tisch behalten, bis Wachstum eintritt.“ Ebenda. Die Mentoringbeziehung kann auch Probleme beinhalten. Hendricks, *Freunde*, 102-109 nennt unrealistische oder unerfüllte Erwartungen, Fehler des Mentors, Kontrollierung des Mentoranden.

⁵¹Astrid Schreyögg teilt Coaching in drei grundlegende Formen ein, die sich auch zeitlich auswirken: Langzeit-Coaching, das eine dauerhafte Begleitung beinhaltet. Thematisch umschriebenes Coaching, das anlaßbezogen und zeitlich begrenzt ist. Eine Sonderform ist Krisencoaching. Angeführt bei Sedounik, *Coaching*, 175. Mentoring kann auch in informeller Weise geschehen. Für die Leiterentwicklung ist ein formeller, vereinbarter Mentoringprozeß wünschenswert.

⁵²Sedounik, *Coaching*, 174f. Werner Vogelauer, „Der Coachingprozeß,“ *Coaching-Praxis*, Hg. Werner Vogelauer (Wien: Manzsche Verlags- und Universitätsbuchhandlung, 1998): 41-55, 41 unterscheidet die Einstiegs- Kontaktphase, die Vereinbarung- Kontraktphase, die Arbeitsphase, die aus den Teilen Diagnose und Problemlösung besteht, die Abschlußphase und die Evaluationsphase. Im folgenden zitiert als Vogelauer, *Coachingprozeß*. John Whitmore, *Coaching*, 57-59 hat das „GROW – Modell“ entwickelt. Zielsetzung – *goal setting* (kurz- langfristig, Sitzungsziel), die Realität klären – *reality checking*, alternative Strategien oder Handlungsabläufe erarbeiten – *options*, Entscheidungen für die Umsetzung treffen – *what, when, who, will*. Die einzelnen Phasen laufen aber nicht hintereinander ab, sie bilden einen Kreislauf. Ott, *Trainingsprogramm*, 112-115 beschreibt fünf Phasen des Mentoringprozesses für das Mitarbeitertraining. In den Phasen Initiieren und Kultivieren steht der Aufbau der Beziehung im Vordergrund. In der Phasen Trainieren geschieht das Training. Daran schließen sich Evaluieren und Multiplizieren (der Mentorand wird selber Mentor) an. Im Unterschied zu den anderen angeführten Modellen geht es bei Ott in der Hauptphase um Trainingsprozesse und nicht um Problemlösung.

und jeweils Alternativen zur Lösung gesucht. Schließlich werden Strategien zur Lösung festgelegt. 4. Realisierungsphase. Die festgelegten Strategien werden umgesetzt. Geändertes Verhalten wird trainiert und in der Praxis angewandt. 5. Abschlußphase. Die angewandten Strategien und die Resultate werden bewertet. Die Coachingbeziehung wird beendet. Zu Beginn steht der Aufbau der Beziehung zwischen Mentor und Mentorand im Vordergrund. Daran schließt sich die eigentliche Arbeitsphase an. Sie dauert am längsten.

6.3 Fähigkeiten und Eigenschaften des Mentors

Die Rollen, die persönlichen Eigenschaften und die Kompetenzen eines Mentors stehen in engem Verhältnis zu einander. Es liegt im Wesen des Mentoring, daß ein Mentor eine Reihe von Rollen einnimmt. Er ist Begleiter, Coach, Förderer, Berater, Trainer, Führer, Ermächtiger, Befähiger, Vorbild u.a.m.⁵³ Entsprechend der Aufgabenstellung steht jeweils eine andere Rolle im Vordergrund. Er braucht ein entsprechend breites Selbst- und Rollenverständnis.

Ein Mentor benötigt nach Von Sassen und Vogelauer Kompetenzen in allen Bereichen, die mit Mentoring in Zusammenhang stehen. Er benötigt Fachkompetenz in den Angelegenheiten, die bearbeitet werden. Er benötigt soziale Kompetenz, also Beziehungsfähigkeit und Kommunikationsfähigkeit, ebenso Führungskompetenz und Selbstveränderungskompetenz.⁵⁴

⁵³Vgl. Von Sassen, Vogelauer, *Coaching ganzheitlich* 34ff. Ott *Mitarbeitertraining*, 107. Rush und Ford verstehen entsprechend ihrem transformierenden Leitungsverständnis den Leiter sehr stark als Mentor, der andere ermächtigt und ebenfalls zu Leitern macht. Rush, *Mitarbeiter führen* 26; Ford, *Leiten wie Jesus*, 249ff, 310ff.

⁵⁴Von Sassen, Vogelauer, *Coaching ganzheitlich*, 31. Die Eigenschaften und Kompetenzen, die Hendricks, *Freunde*, 49ff nennt, befinden sich ebenfalls in den vier angeführten Kompetenzbereichen. Stanley und Clinton nennen folgende Fähigkeiten und Eigenschaften für einen Mentor: Fähigkeit, Potential in einer Person zu entdecken, Toleranz gegenüber Fehlern, Flexibilität gegenüber Menschen und Umständen, Geduld, Perspektive für den Mentoranden, aufbauende und ermutigende Fähigkeiten. Stanley und Clinton, *Mentoring*, 31f. Hendricks, *Freunde*, 153f legt einen Fragenkatalog zur Selbstbewertung für die Eignung als Mentor vor. Eine Befragung von Führungskräften hat

John Whitmore versteht den Coach als Resonanzboden, Ratgeber und Förderer. Der Coach bringt kaum etwas von sich ein, er arbeitet mit dem Potential dessen, den er coacht.⁵⁵ Wenn dieser Ansatz jedoch streng durchgehalten wird, kann das Potential eines Mentors nicht fruchtbar gemacht werden. In der Leiterentwicklung sollte beides geschehen: das Potential des Mentors muß für den Mentoranden fruchtbar werden und das des Mentoranden sollten entfaltet werden.

6.4 Möglichkeiten des Mentors zur Beeinflussung

Dem Mentor stehen eine Reihe von Möglichkeiten zur Verfügung, den Mentoranden zu beeinflussen, um affektive Lernziele zu erreichen. Stephen Covey unterscheidet drei Kategorien der Beeinflussung. Die grundlegende Einflußmöglichkeit besteht im Vorzeigen durch das eigene Beispiel. Dazu kommt der Einfluß durch den Aufbau einer fürsorgenden Beziehung. Die mündliche Anleitung ist der dritte Weg der Beeinflussung.⁵⁶ Alle drei Kategorien der Beeinflussung kommen in einer Mentoringbeziehung zum Tragen. Aus christlicher Sicht muß das Gebet als weiterer Weg zur Beeinflussung genannt werden.

ergeben, daß bei einem Coach neben der Kommunikationskompetenz vor allem persönliche Eigenschaften wie Einfühlungsvermögen, Verschwiegenheit, professionelle Distanz und menschliche Wärme gewünscht werden. Werner Vogelauer, „Wie wird Coaching von den Kunden gesehen?“ *Coaching-Praxis*, Hg. Werner Vogelauer (Wien: Manzsche Verlags- und Universitätsbuchhandlung, 1998):133-150, 143ff. Den Befragten wurden Gegensatzpaare vorgelegt, die sie einschätzen mußten. Befragung von mehr als 100 Personen in der Schweiz, Deutschland und Österreich 1997.

⁵⁵Whitmore, *Coaching*, 47f.

⁵⁶Der Einfluß als Beispiel geschieht durch Verhaltensweisen, die anderen Menschen dienen. Der Schlüssel beim Einfluß durch Beziehung liegt im Verstehen der andern Person, ihrer Situation und ihrer Gefühle. Das eigene Beispiel und eine gute Beziehung reichen nicht aus, mündliche Erklärungen müssen dazukommen. Stephen Covey, *Principle Centered Leadership*, First Fireside Edition (New York: Simon & Schuster, 1992), 119-129. Ott, *Trainingsprogramm*, 108 schreibt über den Mentor als Vorbild: „Der Mentor dient nicht nur als Anleitender mit Diensterfahrung, sondern vor allem als Vorbild eines Lebensstiles einschließlich Verhaltensmustern, Einstellungen, Werten und Hingabe.“

Im Bereich der Kommunikation besitzt der Mentor einige Möglichkeiten zur Beeinflussung. Fragen stellen hat dabei zentrale Bedeutung.⁵⁷ Eingesetzt werden können offene Fragen, die nondirektive Fragetechnik und die zirkuläre Fragestellung.⁵⁸ Aktives Zuhören setzt den Mentor in die Lage, auch das wahrzunehmen, was unausgesprochen bleibt. Feedback gibt dem Mentoranden Rückmeldung über die Wirkung seiner Person und seines Verhaltens und hilft ihm, sich selber besser wahrzunehmen und zu verändern. Eine massivere Variante des Feedbacks ist die Konfrontation. Wenn nötig, können damit Selbstschutzmechanismen durchbrochen werden.⁵⁹

6.5 Mentoring in der Leiterentwicklung

Mentoring als beziehungsorientierter Ansatz der Unterweisung ist gut geeignet zur Erreichung affektiver Lernziele in der Leiterentwicklung im Rahmen der Gemeinde. Es besitzt einige Parallelen zum Jüngerschaftsmodell Jesu. Mentoring kann ohne großen Aufwand praktiziert werden. Die oben dargelegten Prinzipien der Erwachsenenbildung können in einer Mentoringbeziehung zum Tragen kommen. Die Wirkung eines Vorbildes kann im Rahmen einer Mentoringbeziehung verstärkt werden. Schließlich stehen dem Mentor eine ganze Reihe von Möglichkeiten zur Verfügung, den Mentoranden zu beeinflussen und bei ihm Lernprozesse in Gang zu setzen.

⁵⁷Sedounik, *Coaching*, 176. Whitmore, *Coaching*, 41ff.

⁵⁸Vogelauer, *Coachingprozess*, 46.

⁵⁹Sedounik, *Coaching*, 176-178. Eine weitere Kommunikationstechnik ist das Reframing. Es bedeutet, einer Situation eine neue Bedeutung zu geben oder Verhalten anders zu interpretieren. Das Ziel ist es, nicht nur das Problematische zu sehen, sondern auch das Positive zu entdecken. Die Technik des Reframing hilft dem Mentoranden eine andere Perspektive einem Problem gegenüber einzunehmen. Diese veränderte Sichtweise eröffnet neue Möglichkeiten der Lösung. Ebenda. Erlebnisaktivierende und handlungsaktivierende Methoden sind weitere Einflußmöglichkeiten, die zu Bewußtseinsbildung und Veränderung zu führen. Dazu gehören Awarenessübungen, Rollenspiele, Imaginationsübungen, Experimente. Sedounek, *Coaching*, 179f.

7. Veränderungen bewirken

7.1 Voraussetzungen für Veränderungsprozesse

Veränderungen erfolgen bei Menschen auch beim Einsatz von entsprechenden Methoden nicht automatisch. Wer Veränderungs- und Entwicklungsprozesse bei Menschen bewirken will, sollte einige grundlegende Prinzipien beachten.

In der persönlichen Entwicklung geht es um die Entfaltung von Möglichkeiten, die in einem Menschen schlummern.⁶⁰ Der Mentor sollte den Mentoranden bei der Förderung seiner Fähigkeiten unterstützen und darauf achten, daß er am richtigen Ort eingesetzt wird. Da hauptsächlich die innere Motivation die Entwicklung einer Person voran treibt, sollen diese inneren Kräfte gestärkt und gesteuert werden. Jeder Mensch hat seine eigenen fruchtbaren Zeiten, in denen er für Veränderungen offen ist. Das bedeutet, der Mentor muß den richtigen Augenblick nutzen, aber auch geduldig sein, bis eine fruchtbare Phase gekommen ist. Jede Person durchlebt bestimmte Entwicklungsphasen, die auf einander aufbauen. Diese Phasen können nicht übersprungen werden. Jedes Drängen und Schieben kann gegenteilige Folgen haben. Manches erscheint als Umweg. Auf Distanz betrachtet, ist es aber keiner. Persönlichkeitsentwicklung in einer Mentoringbeziehung ist kein einseitiger Prozeß, sondern ein gemeinsames Arbeiten.⁶¹ Werden diese genannten Prinzipien nicht beachtet, kann der Entwicklungsprozeß ins Stocken geraten oder abbrechen.

⁶⁰Die folgenden Prinzipien hat Elfriede Biehal-Heimburger, „Persönlichkeitsentwicklung im Coaching“, *Coaching-Praxis*, Hg. Werner Vogelauer (Wien: Manzsche Verlags- und Universitätsbuchhandlung, 1998):57-73, 69-73 angeführt. Sie hat sie von Wolfgang Metzger, *Schöpferische Freiheit* (Frankfurt, 1962) übernommen.

⁶¹„Persönliche Entwicklung geschieht immer zwischen Menschen, ähnlich einem Gespräch mit Fragen und Antworten. Dieses Hin und Her von Wirken und Einwirken ist allerdings nur fruchtbar, wenn eine wechselseitige Achtung und ein wechselseitiges Vertrauen vorherrscht.“ Elfriede Biehal-Heimburger, a.a.O., 72.

7.2 Veränderung durch Kommunikation

Kommunikation ist ein wesentlicher Weg, Veränderungen in den inneren Einstellungen und dem Verhalten zu bewirken. Veränderungen können sich auf verschiedene Weise vollziehen. Eine Einstellung wird übernommen, weil beim Empfänger eine Überzeugung aufgebaut worden ist (Internalisierung), sie wird angenommen, weil sich der Empfänger mit dem Kommunikator identifiziert oder der Empfänger gibt erzeugtem Druck nach.⁶² Eine Veränderung aufgrund von Identifizierung oder Nachgeben hält meist nur solange an, solange der Kommunikator direkten Einfluß hat. In der Leiterentwicklung sind Veränderungen durch Internalisierung anzustreben, auch wenn Veränderung durch Identifizierung in beziehungsorientierten Lernprozessen immer eingeschlossen sind.

Drei Faktoren spielen eine Rolle, damit es durch Kommunikation zu Einstellungsveränderungen kommt. Der wichtigste Faktor ist die Glaubwürdigkeit des Kommunikators. Sie setzt sich aus der ihm zugeschriebenen Kompetenz (aufgrund von Erfahrung, Ausbildung, sozialer Position oder Alter) und aus der ihm zugeschriebenen Vertrauenswürdigkeit (aufgrund von beruflichem Prestige, sozialem Status, äußerem Erscheinungsbild) zusammen.⁶³ Wenn die Kommunikation nicht einseitig ist, sondern Argumente und Gegenargumente aufzeigt, wird die Einstel-

⁶²Siehe Leon Mann, *Sozialpsychologie*, Beltz Taschenbuch 42, unveränd. Nachdr. d. 11. Aufl. (Weinheim, Basel: Beltz, 1999), 191f; im folgenden zitiert als Mann, *Sozialpsychologie*. Und Hellmuth Metz-Göckel, *Einstellungen und Werthaltungen in Organisationen* (Essen: Verlag Die Blaue Eule, 1996), 35; im folgenden zitiert als Metz-Göckel, *Einstellungen*. Wenn der Kommunikator glaubwürdig ist und die Argumente als korrekt und wohlbegründet erscheinen, geschieht ein Prozeß der Internalisierung. D.h. die Einstellung wird zur eigenen Überzeugung. Die Einstellung bleibt, auch wenn der Kommunikator nicht mehr anwesend ist. Beim Prozeß der Identifizierung übernimmt eine Person die Einstellung des Kommunikators, weil dieser attraktiv ist. Die Beziehung zum Kommunikator (oder einer Gruppe) bringt Befriedigung. Wenn der Kommunikator belohnen oder bestrafen kann, wird die Einstellung übernommen, weil der Empfänger sich Belohnung erwartet oder Bestrafung vermeiden will. Er gibt dem Druck nach.

⁶³Metz-Göckel, *Einstellungen*, 34. Siehe auch Herkner, *Sozialpsychologie*, 262f.

lungsänderung erhöht.⁶⁴ Wenn ein sehr glaubwürdiger Kommunikator eine große Einstellungsveränderung fordert, kann er mehr bewirken, als wenn er nur kleine Schritte verlangt.⁶⁵ W. J. McGuire postuliert sechs Phasen im kommunikativen Beeinflussungsprozeß, der zu Veränderungen führen soll.⁶⁶

Kommunikation mit dem Ziel, Einstellungen und Haltungen zu verändern, ist ein unverzichtbarer Weg für die Leiterentwicklung. Wirksame Kommunikation ist jedoch ein komplexer und anfälliger Prozeß. Sie entfaltet im Rahmen einer vertrauensvollen Beziehung und in Zusammenhang mit dem Vorbild die beste Wirkung.

7.3 Veränderung durch Erfahrung

Die persönlichen Erfahrungen eines Menschen führen zu Veränderung seiner Einstellungen und Haltungen. So wie Einstellungen das Handeln beeinflussen, prägt das Verhalten die Einstellungen.⁶⁷ Einstellungen, die aus direkter Erfahrung resultieren, sind im allgemeinen stabiler als solche, die in kommunikativen Prozessen

⁶⁴Metz-Göckel, *Einstellungen*, 36; Mann, *Sozialpsychologie*, 193.

⁶⁵Herkner, *Sozialpsychologie*, 271. Je mehr jedoch ein nicht glaubwürdiger Kommunikator fordert, desto weniger erreicht er.

⁶⁶Zuerst wird die Information dargeboten. Anschließend folgt die Aufmerksamkeitsphase. Die Information muß so lange und so intensiv dargeboten werden, bis beim Empfänger Aufmerksamkeit entsteht (Bsp. Werbung). Daran schließt sich die Verstehensphase an. Die aufgenommene Information wird gespeichert. In der darauf folgenden Akzeptanzphase muß sichergestellt werden, daß der Empfänger die Inhalte akzeptiert und sie als wichtig und relevant anerkennt. Darauf folgt die Behaltensphase. Bewirkte Veränderungen werden im Gedächtnis fest etabliert und sind abrufbar. Daran schließt sich die Handlungsphase. Denn erwünschte Veränderungen sollen nicht nur im Bereich der Einstellung geschehen, sondern sich ebenso im Handeln auswirken. Jede Phase muß erfolgreich durchlaufen werden, damit es zu bleibender Einstellungsveränderung kommt. Angeführt von Metz-Göckel, *Einstellungen*, 40. W.J. McGuire, „The Nature of Attitudes and Attitude Change,“ *Handbook of Social Psychology*, Bd. 3, Hg. G. Linzey und E. Aronson (Reading, MA: Addison – Wesley, 1969): 136-314.

⁶⁷Die Dissonanztheorie von Festinger macht diesen Sachverhalt verständlich: Menschen versuchen Widersprüche zwischen ihren Einstellungen und ihrem Verhalten zu vermeiden. Sie versuchen, ihr Verhalten zu rechtfertigen und passen darum die Einstellungen dem Verhalten an. Siehe Metz-Göckel, *Einstellungen*, 42ff und Herkner, *Sozialpsychologie*, 303f. David G. Myers sieht das Prinzip der gegenseitigen Beeinflussung von Einstellungen und Handeln auch im Verhältnis von Glauben und Handeln gültig. Glauben bewirkt Handeln und Handeln bzw. Gehorsam bewirkt

erworben werden.⁶⁸ Für die Leiterentwicklung bedeutet dies, praxis- und erfahrungsorientierte Lernformen bzw. Methoden als wesentlicher Faktor zur inneren Veränderung anzuwenden.⁶⁹

7.4 Veränderung durch Herausforderungen

Erlebnispädagogische Kurse (z.B. 12 Tage Dauer) führen die Teilnehmer in außergewöhnliche Erfahrungen, die sie als Herausforderungen erleben. Solche Kurse beinhalten Touren, Schlauchbootfahrten, Abseilen, Klettern, usw. Erlebnispädagogische Erfahrungen haben persönlichkeitsbildende Wirkung.⁷⁰

Alle bislang vorliegenden Ergebnisse lassen darauf schließen, daß die Teilnahme an erlebnispädagogischen Aktivitäten die Mehrzahl der Teilnehmer herausfordert, sich auf neue Situationen und Aufgaben nicht nur einzulassen, sondern diese auch zu bestehen sowie die dabei erworbene Bereitschaft und Kompetenz, Verhalten und Handeln zumindest partiell zu ändern, ins private, öffentliche und berufliche Leben zu transferieren.⁷¹

Das Lernen durch Herausforderungen ist eine besondere Form von erfahrungsorientiertem Lernen. Wahrscheinlich läßt sich das Prinzip auch auf andere Arten von

Glauben. Martin Bolt, David G. Myers, *The Human Connection: How People Change People* (Downers Grove: InterVarsity Press, 1984), 17ff.

⁶⁸Günter Wiswede, *Einführung in die Wirtschaftspsychologie*, 2. neu bearb. und erw. Aufl. (München, Basel: Ernst Reinhardt Verlag, 1995), 310; ebenso Bolt und Myers, a.a.O., 20.

⁶⁹Das Lernmodell von David Kolb ist ein gutes Beispiel. In Kolbs Lernmodell beginnt der Lernprozeß mit Erfahrung und nicht mit dem Erhalten von Information. „Eine Aktivität wird durchgeführt und die Folgen werden beobachtet. Folgerungen werden gezogen, ein Prinzip wird verstanden und in einer neuen Situation angewandt.“ Auf diese Weise können nicht nur Fähigkeiten, sondern ebenso innere Haltungen erworben und auf andere Situationen bezogen werden. Dargelegt bei Ott, *Trainingsprogramm*, 71. David A. Kolb, *Experimental Learning: Experience as the Source of Learning and Development* (Engelwood Cliffs, N.Y., 1984).

⁷⁰Michael Jagenlauf, „Lernen durch Herausforderungen – die Bedeutung der Erlebnispädagogik für das Bildungsmanagement der lernenden Organisation,“ *Bildungsmanagement*, Hg. Harald Geißler, Thomas vom Bruch, Jendrick Petersen, Betriebliche Bildung: Erfahrungen und Visionen Bd. 5, Hg. Harald Geißler und Walter Schöler (Frankfurt: Peter Lang, 1994): 299-308, 301f. Von 1985 bis 1989 wurden 2500 Teilnehmer und 900 ehemalige Teilnehmer in Deutschland über die Wirkung der erlebnispädagogischen Angebote befragt. Befragte ehemalige Teilnehmer konstatieren eine starke bzw. sehr starke Wirkung in folgenden Bereichen: Teamgeist entwickeln, 70%; Durchhaltevermögen entwickeln, 65%; Vertrauen zu sich/zu anderen stärken, 60%; Rücksicht nehmen, 59%; Körperliche Fitneß trainieren, 54%; Verantwortung übernehmen, 52%; mit Umwelt/Materialien sorgfältig umgehen, 49%; Angst bewältigen, 45%; Eigeninitiative entwickeln, 40%. A.a.O.,306.

⁷¹Jagenlauf, a.a.O., 307.

Herausforderungen übertragen, z.B. auf die Durchführung von Projekten. Herausforderungen könnten somit bei der Entwicklung eines Leitungsteams für eine Gemeinde Veränderung in den Haltungen der Lernenden bewirken.

7.5 Veränderung durch Gottes Wirken

Gottgemäße Einstellungen und Charaktereigenschaften können nur durch Gottes Einfluß entstehen (vgl. Hebr 13,21). Die Wirksamkeit der menschlichen Möglichkeiten zur Veränderung auf geistlicher Ebene setzt Gottes Wirken voraus. Das Wirken Gottes liegt nicht in der Verfügbarkeit der Menschen, aber ein Mentor kann für die angehenden Leiter beten, sie dem Einfluß von Gottes Wort aussetzen und mit dem Wirken des Heiligen Geistes in ihrem Leben rechnen. Diese drei Dinge hat Jesus in Bezug auf seine Jünger und Paulus in Bezug auf die Gemeinden, die Ältesten und seine Mitarbeiter getan.⁷²

8. Gruppenprozesse

Kleingruppen sind eine wirkungsvolle Möglichkeit, Veränderungen im affektiven Bereich bei den Gruppenmitgliedern zu erreichen.⁷³ In einer Gruppe geschehen Veränderungen auf verschiedenen Ebenen.⁷⁴ James A. Davies schreibt über die Bedeutung einer Gruppe für die Charakterbildung:

⁷²Gebet: Lk 6,12-16; 22,31f; Joh 14,16; 17,1-26; Apg 20,32.36; Kol 1,9-14; 1Tim 1,3. Einfluß von Gottes Wort: Mt 5,2; Lk 24,27; Apg 1,3; 2Tim 3,14-17. Wirken des Heiligen Geistes: Lk 24,49; Joh 14,16.26; Apg 1,8.

⁷³Reinhard und Anne-Marie Tausch kennen keine andere Möglichkeit, in der die Persönlichkeitsentwicklung und die zwischenmenschlichen Haltungen so gefördert werden wie in der Encountergruppe. Voraussetzung dafür aber ist die Haltung des Gruppenhelfers, die von Echtheit, von Verstehen, von Achtung und Wärme gegenüber den Gruppenmitgliedern geprägt ist. Reinhard und Anne-Marie Tausch, *Erziehungspsychologie: Begegnung von Person zu Person*, 10., ergänzt. und überarb. Aufl. (Göttingen, Toronto, Zürich: Hogrefe, Verlag für Psychologie), 391.

⁷⁴In den einzelnen Mitgliedern kommt es zu Veränderung des Selbstkonzeptes, zu realer Selbsteinschätzung, zu zunehmender Selbstsicherheit. Auf der zwischenmenschlichen Ebene werden Toleranz und Einfühlungsvermögen erhöht. Und auf der Ebene der Gesamtgruppe bilden sich kooperative Verhaltensmuster heraus. Bernd Balzereit, *Betriebspsychologie*, 2. Aufl. (München: Verlag

Fostering a spirit of interdependency with one another and promoting sharing from a small group can be a significant part of Christian character development and socialization.⁷⁵

Die Veränderungsdynamiken der Gruppe und die Möglichkeiten des Mentoring werden kombiniert, wenn ein Mentor eine Lerngruppe anleitet. Hans Glatz und Martin Lamprecht beschreiben das Gruppencoaching in einem Krankenhaus.⁷⁶ In dieser Gruppe wurden Ziele und Lösungsansätze für Probleme entwickelt, Denkprozesse angeregt, Blockaden bearbeitet, persönliche Einstellungen und Motive angesprochen, Stärken und Schwächen der Gruppenmitglieder reflektiert, das berufliche Verhalten überprüft usw.⁷⁷ Im Zentrum des „Kleingruppenmentoring“⁷⁸ steht das Gruppengespräch.⁷⁹

für Wirtschaftsskripten, 1981), 130. Metz-Göckel schreibt: Dabei kommen „die aus der Kleingruppenforschung bekannten Mechanismen wie sozialer Vergleich, Tendenz zur Konvergenz, Konformität, Gruppendruck...zur Wirkung.“ Metz-Göckel, *Einstellungen*, 37.

⁷⁵James A. Davies, „Cooperative Learning; Issues and Implementaion Ideas,“ *CEJ*, Vol. 14, No. 3 (1994): 23-30, 24; im folgenden zitiert als Davies, *Cooperative Learning*.

⁷⁶„Je 5 – 6 Teilnehmer trafen während eines Jahres mindestens einen Tag pro Monat zum Erfahrungsaustausch und zur wechselseitigen kollegialen Beratung und zum persönlichen Feedback zusammen. Themen waren die Veränderungsprojekte, die aktuelle Führungssituation, Konflikte und Alltagsprobleme. Am Beginn traf sich die Gruppe unter Anleitung eines erfahrenen Moderators und Coach, später in Eigenverantwortung.“ Hans Glatz, Martin Lamprecht, „Coaching: Ein Instrument der Unternehmensentwicklung,“ *Coaching-Praxis*, Hg. Werner Vogelauer (Wien: Manzsche Verlags- und Universitätsbuchhandlung, 1998): 115-131, 127.

⁷⁷Hans Glatz, Martin Lamprecht, a.a.O., 129.

⁷⁸Stanley und Clinton sprechen von Kleingruppenmentoring. Sie vertreten die Ansicht, daß Mentoring nicht nur individuell geschehen kann, sondern auch im Rahmen von unterschiedlichen Gruppensituationen anwendbar ist. Ein Mentor führt eine Gruppe durch ein Trainingsprogramm oder trainiert sie für eine ganz spezielle Angelegenheit. Er steht der Gruppe vor, aber die Gruppenmitglieder haben ebenso Aufgaben aneinander: Co-Mentoring. Stanley und Clinton, *Mentoring*, 178f. Sie beschreiben Co-Mentoring als gegenseitiges Mentoring unter Kollegen. Die stehen in ähnlichen Situationen und können sich dadurch im Rahmen einer verbindlichen Beziehung gegenseitig helfen, unterstützen, fördern und korrigieren. Co-Mentoring kann nicht nur im Rahmen von Zweierbeziehungen, sondern auch in Gruppen praktiziert werden. Stanley und Clinton, *Mentoring*, 145-167, 178f.

⁷⁹Dazu Davies: „Kagen maintained that instructor-faciliated interaction, along with dialogue response, is the ‚most significant factor‘ when doing cooperative learning in informal and non-formal educational settings.“ Davies, *Cooperative Learning*, 27. Davies bezieht sich auf ein Telephonat mit Spencer Kagen.

Angehende Gemeindeleiter werden als Team die Gemeinde führen. Daher sollte Gruppenlernen in der Leiterentwicklung unbedingt einbezogen werden.⁸⁰ Das Erreichen von affektiven Lernzielen wird durch die Gruppe unterstützt. Wenn sich die Gruppe nicht als reine Lerngruppe trifft, sondern wenn sie gemeinsam im Dienst steht, wird der Gruppeneffekt wesentlich verstärkt.

9. Ergebnisse

Die Untersuchung hat gezeigt, daß affektive Lernziele bewußt und gezielt durch vielfältige Möglichkeiten erreicht werden können. Das Jüngerschaftsmodell Jesu dient dabei als Richtschnur. Die untersuchten Prozesse und Methoden wie Vorbild, Mentoring, Gruppenlernen usw. sind im Jüngerschaftsmodell integriert. Beziehungsorientierte Methoden sind am besten geeignet, innere Prozesse in Gang zu setzen. Dabei ist eine Kombination der einzelnen Möglichkeiten am wirkungsvollsten. Der beziehungsorientierte Ansatz stellt jedoch hohe Anforderungen an die Persönlichkeit des Verantwortlichen. Es besteht eine große Herausforderung darin, angestrebte affektive Lernziele tatsächlich zu erreichen. Da sie nicht leicht zu operationalisieren sind, können sie schwer überprüft werden. Zudem dürfte es nicht leicht sein, informale Lernprozesse in Gang zu halten. Abschließend muß gesagt werden, Leiterentwicklung im affektiven Bereich besteht nicht einfach in der Anwendung der richtigen Methoden, sondern es liegt am persönlichen Einsatz des Verantwortlichen und am Wirken des Heiligen Geistes. Er allein kann letztlich die inneren Voraussetzungen bewirken, die für den geistlichen Dienst der Gemeindeleitung notwendig sind.

⁸⁰Coaching von Gruppen ist nicht nur für das gemeinsame Lernen in einer Gruppe geeignet, sondern nach Whitmore auch das wichtigste Werkzeug für die Entwicklung von Gruppen. Whitmore, *Coaching*, 131.

KAPITEL 5

Vorschläge zur Entwicklung des affektiven Bereichs bei angehenden Leitern im österreichischen Kontext

In diesem Kapitel werden Leitlinien und Vorschläge zur Entwicklung des affektiven Bereichs bei angehenden Leitern österreichischer freikirchlicher Gemeinden dargelegt. Folgende Faktoren sind bei der Erarbeitung der Vorschläge einbezogen worden: Die Situation der Gemeinden mit ihren Möglichkeiten und Grenzen, das Leitungsverständnis, die Lage der bestehenden Leitungen sowie die Mitarbeit von ausländischen Missionaren, die kulturelle Prägung der angehenden Leiter, die Vorstellungen und die Praxis von Aus- und Weiterbildung in Österreich, die bestehenden Ansätze sowie die erarbeiteten Zielvorstellungen und Methoden zur Leiterentwicklung. Da die in Kapitel 4 untersuchten Methoden im westlichen Kulturkreis (und teilweise in Österreich) entwickelt worden sind, kann sich die Anpassung darauf beschränken, sie auf die Situation der österreichischen Gemeinden zu übertragen.¹ Die Leiterentwicklung muß auf drei Bedürfnisse reagieren. 1) Bestehende Leitungsorgane benötigen Ergänzung durch Zuwachs. 2) Die Aufgabe der Gemeindeleitung soll vom Missionar auf Männer in der Gemeinde, die dafür vorbereitet sind, übertragen werden. 3) Im Dienst stehende Älteste benötigen Weiterent-

¹Zur kulturellen Anpassung der Leiterausbildung siehe: Lois McKinney, „Leadership: Key to the Growth of the Church,“ *Discipling Through Theological Education by Extension*, Hg. Vergil Gerber (Chicago: Moody Press, 1980): 179-191, 182-189. Günter Krallmann, *Leidenschaftliche Leitung* (Wuppertal und Witten: One Way, 1995), 203-219. Jonathan Chao, „Education and Leadership,“ *Words of Fellowship*, Vol. 1, No. 1 (1988): 49-58. Bill J. Mowry, „A Contextualized/ Transactional Model for Leadership Development,“ *CEJ*, Vol. 13, No. 1 (1992): 61-69. Earle and Dorothy Bowen, „Contextualizing Teaching Methods in Africa,“ *EMQ*, Vol. 25, No. 3 (1989): 270-275.

wicklung, damit sie die Gemeinden weiterführen und die anstehenden Herausforderungen bewältigen können.²

1. Erwachsenenbildung und berufliche Weiterbildung in Österreich

Für den Rahmen dieser Arbeit ist die Weiterbildung Erwachsener, die bereits im Berufsleben stehen, von Interesse.³ Seit dem zweiten Weltkrieg haben sich in der Erwachsenenbildung in Österreich ein allgemeinbildender und ein berufsbildender Zweig entwickelt.⁴ Die Bedeutung der Weiterbildung für die Menschen in Österreich kommt in den folgenden Motiven zum Ausdruck: „Die Menschen im Wohlfahrtsstaat begreifen Weiterbildung immer mehr als Instrument des sozialen Aufstiegs, zur Sicherung des Arbeitsplatzes oder zur Optimierung der Lebensqualität.“⁵ Der Besuch von Weiterbildungsveranstaltungen liegt im europäischen Durchschnitt.⁶ Für den beruflichen Aufstieg gibt es in Österreich eine Reihe von formalen

²Siehe Kapitel 1, Punkte 1 und 6.

³Bei der Erstausbildung hat die Lehrlingsausbildung nach wie vor einen guten Ruf, ist aber nicht mehr so begehrt. Wer die Möglichkeit hat, besucht eine berufsbildende Mittelschule oder eine Fachschule. Diese Mittelschulen führen zur Matura, integriert ist aber auch die Ausbildung in einem Lehrberuf. Sie dauern in der Regel fünf Jahre. Das universitäre Studium ist stark begehrt. Dazu gibt es erst ansatzweise Alternativen (Fachhochschulen, Kollegs).

⁴Werner Lenz konstatiert: „Kennzeichnend für die Erwachsenenbildung in Österreich ist die relativ strikte Trennung in berufsbildende und allgemeinbildende Einrichtungen.“ Werner Lenz, *Lehrbuch der Erwachsenenbildung* (Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz: Verlag W. Kohlhammer, 1987), 92; im folgenden zitiert als Lenz, *Erwachsenenbildung*. Der Bereich der Allgemeinbildung wird hauptsächlich durch die Volkshochschulen abgedeckt. Das katholische und das evangelische Bildungswerk sind im Bereich der konfessionellen Erwachsenenbildung tätig. Im Bereich der berufsbildenden Erwachsenenbildung sind die Bildungseinrichtungen der beruflichen Interessensverbände marktführend: Das „Wirtschaftsförderungsinstitut“ (WIFI) und das „Berufsförderungsinstitut“ (BFI).

⁵Lenz, *Erwachsenenbildung*, 86.

⁶Für das Jahr 1992 gibt das Bundesministerium für wirtschaftliche Angelegenheiten 1.196.000 Teilnahmen an Weiterbildungsveranstaltungen an. Davon sind 250.000 firmeninterne Teilnahmen. Die größten Anteile des Restes entfallen auf die Einrichtungen der Interessensverbände (WIFI und BFI). Basis sind 3,4 Millionen Erwerbspersonen (beschäftigt oder arbeitslos). Die ungefähre Quote von 35% an Weiterbildung liegt im Mittelwert der Vergleichsländer (= andere Industriestaaten in Europa und Amerika). Der Anteil an Personen zwischen 20 und 40 Jahren ist am stärksten. In den Jahren 1985 bis 1989 gingen 63 % der Fortbildungsmaßnahmen auf Initiative der Teilnehmer zurück, 37% auf die des Dienstgebers. Arthur Schneeberger, „Jenseits der Katastrophenberichte,“ *Lebensbegleitendes Lernen: Aktuelle Beiträge zur beruflichen Weiterbildung in Österreich*. Hg. Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft (Wien: Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft, 1997):

Fortbildungswegen. Immer mehr Firmen bilden ihre Führungskräfte jedoch in Trainee-Programmen selber aus.⁷ Persönlichkeitsentwicklung ist ein integrativer Bestandteil der Weiterbildung.⁸

Weite Teile der österreichischen Bevölkerung erkennen die Bedeutung der beruflichen und persönlichen Weiterbildung. Aus- bzw. Weiterbildungsmöglichkeiten werden entsprechend wahrgenommen. Dies schließt auch den Bereich der Persönlichkeitsbildung ein.⁹ In der Leiterentwicklung kann auf das Bewußtsein für Weiterbildung aufgebaut werden; die Vorstellungen über beziehungsorientierte Methoden und das Verständnis dafür müssen aber noch weitgehend entwickelt werden.

19-24, 19-21. Die Teilnahme an Erwachsenenbildung nimmt zu, allerdings geht sie bei Angehörigen sozial niederer Schichten zurück. Lenz, *Erwachsenenbildung*. 98.

⁷Formale Bildungswege sind: Vorbereitungslehrgänge für die Meisterprüfung, Werkmeisterschulen, Fachakademien, verschiedene Berufsprüfungen. Alfred Freundlinger, Johann Steininger, „Berufliche Aufstiegsfortbildung in Österreich,“ *Lebensbegleitendes Lernen: Aktuelle Beiträge zur beruflichen Weiterbildung in Österreich*. Hg. Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft (Wien: Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft, 1997): 25-38. Trainees durchlaufen in ihrer Ausbildungszeit verschiedene Stationen im Betrieb und besuchen Kurse. Sie werden systematisch zu Führungskräften für den Betrieb ausgebildet und dann entsprechend eingesetzt. Gesucht werden nicht in erster Linie Leute mit abgeschlossenem Studium, sondern Personen mit Eigenschaften wie Leistungsbereitschaft, Ehrgeiz, Organisationstalent und Flexibilität. Brigitte Aumayer, „Karriere ohne Studium,“ *Trend* (Wien), Nr. 10, Oktober 1999: 146-150.

⁸Karl Piswanger gibt in Stichworten einen Überblick über die Inhalte, die zur Personalentwicklung in der innerbetrieblichen Weiterbildung in Österreich oft angeboten werden. Dazu gehören Kommunikation, Konfliktmanagement, Persönlichkeitsentwicklung, Verkauf und Kundenorientierung, Präsentation – Rede – Moderation, „Train the Trainer,“ Verhandlungstechnik, Zeitmanagement – Arbeitstechnik, Teamarbeit. Karl Piswanger, „Personalentwicklung in der Praxis,“ *Psychologie der Wirtschaft: Portraits aus der Praxis*, Hg. Erich Kirchler u.a. (Wien: WUV-Universitätsverlag, 1997): 80-125, 112-114. Der Punkt Persönlichkeitsentwicklung beinhaltet nach Piswanger im Einzelnen: Bioenergetik, Menschen ganzheitlich verstehen, positiver Umgang mit Stress, Selbstbewußtsein stärken, Kreativitätstechniken, Motivation und Selbstmotivation, persönliches Management, Lebensziele und Lebensplanung bewußt formulieren, Unternehmensziele und meine Ziele, Persönlichkeitsentwicklung mittels Transaktionsanalyse, Persönlichkeitsentwicklung durch neurolinguistisches Programmieren, Stressbewältigung, meine Werthaltungen – deine Werthaltungen. Ebenda.

⁹Die Vorstellungen über Weiterbildung sind vermutlich etwas einseitig von schulischen Methoden geprägt, obwohl auch andere Methoden zur Anwendung kommen. Das Verständnis für beziehungsorientierte Lernformen dürfte wenig ausgeprägt sein, da sie, außer im Coaching, in der Weiterbildung wenig Bedeutung haben dürften. In der früheren Agrargesellschaft war der beziehungsorientierte Lernansatz im Rahmen der Familie verbreitet. Im Rahmen einer Lehrlingsausbildung spielt die Beziehung zwischen Lehrling und Geselle (Meister) noch eine bedeutende Rolle.

2. Bestehende Ansätze zur Entwicklung des affektiven Bereichs bei angehenden Gemeindeleitern

Die vom Verfasser durchgeführte Umfrage unter einheimischen Leitern und vollzeitigen Mitarbeitern sowie unter ausländischen Missionaren hat einige Bemühungen zur Entwicklung des affektiven Bereichs zum Vorschein gebracht.¹⁰

Bemühungen zur Entwicklung des affektiven Bereichs bei angehenden Leitern			
Ausländische Missionare	Nen- nung	Einheimische	Nen- nung
Pers. Begleitung und Förderung (Mentoring)	9x	Gemeinsame Beschäftigung mit relevanten Themen	8x
Relevante Themen besprechen	6x	Vorbild	6x
Vorbild	4x	Praxis, übertragene Aufgaben	5x
Zweierschaften	4x	Bibelstudium	5x
Geeignete Literatur	4x	Kleingruppen, Hauskreise	4x
Bewährung und Mitarbeit in der Gemeinde (für alle Glieder)	4x	Ermutigung geben	3x
Weiter genannt: Männerarbeit, Austausch im Leitungskreis	2x	Persönlich Begleitung, bzw. Zweierschaften	3x
übergemeindlicher Austausch, Wachstumsgruppen,	1x		
		Weiter jeweils 1x genannt: Gebetstreffen, Leitungstreffen, Mentoring, Literatur, Exkursionen	

Tabelle 4

Die bestehenden Ansätze beinhalten gute Elemente. Sie scheinen jedoch größtenteils nicht in einen zusammenhängenden Prozeß eingeordnet zu sein. Einige Missionare haben zum Ausdruck gebracht, daß sie nicht alles umsetzen, was sie angeführt haben. Von den 28 Einheimischen haben 8 keine Angaben gemacht bzw. angegeben, daß ihnen keine konkreten Bemühungen bekannt seien.

¹⁰Frage 6) lautet: Welche konkreten Bemühungen und Maßnahmen gibt es in ihrem Wirkungskreis, um den Charakter, die Einstellungen, die Werte und das Selbstverständnis der werdenden Leiter zu prägen bzw. zu entwickeln ? (affektiver Bereich). Von 115 versandten Fragebögen

Der Missionar James E. Hatcher hat kürzlich ein fünfstufiges Modell zur Leiterentwicklung vorgelegt.¹¹ Das Modell ist bisher bei Gemeindeberatungen vorgestellt worden. Der österreichische Gemeindegründer Wilhelm Giefing hat in einer Gemeindeaufbauarbeit zu Beginn der 90er Jahre Leiter in einem beziehungsorientierten Weg herangebildet.¹² Die Evangelikal Freikirchliche Gemeinde Stockerau führt seit Anfang 1999 eine „Mentoringgruppe“ durch.¹³ Diese genannten Ansätze gehen in die gleiche Richtung wie die Vorschläge des Verfassers.

3. Leitlinien zur Entwicklung von angehenden Leitern im affektiven

Bereich

Die folgenden Leitlinien sind aufgrund der Resultate der vorhergehenden Kapitel formuliert worden.

1) Affektive Lernziele werden in einem ganzheitlichen Leiterentwicklungsprozeß angestrebt. Sie erhalten darin die nötige Aufmerksamkeit.

wurden 47 zurückgesandt = 40%. Der Fragebogen und weitere Angaben zur Umfrage befinden sich in Anhang 1.

¹¹Er definiert seine fünf Stufen anhand der inneren Einstellung zur Leiterschaft. Er zeigt die Schlüsselfaktoren zur Entwicklung auf und macht Vorschläge, den Leiterentwicklungsprozeß zu fördern. Hatcher ist Amerikaner, arbeitet in Wien mit Leiterausildung als Hauptaufgabe. Er ist Landesleiter der GEM. Sein Modell ist nicht ausdrücklich auf Österreich bezogen, aber von seiner Arbeit in Österreich geprägt. Ein Abriß befindet sich in Anhang 2. Aus dem Bereich der „Christlichen Versammlungen“ existiert ein vierstufiges Modell zur Heranbildung von Leitern. Für jede Stufe sind konkrete Trainingsziele angegeben. Dem Verfasser ist nicht bekannt, wie das Modell in der Praxis angewandt wird. Die Darstellung des Modells befindet sich in Anhang 3.

¹²Im Zentrum standen regelmäßige Treffen des Gemeindegründers mit den angehenden Leitern. Dabei ging es um den Aufbau von tragfähigen Beziehungen, um Training und um die Einbeziehung in Leitungsaufgaben. Giefing ist u.a. als Gemeindegründer tätig gewesen. Er hat BAO ins Leben gerufen und ist momentan Obmann des BEG. Die Darstellung des Modells anhand einer Aufzeichnung eines Gesprächs des Verfassers mit Wilhelm Giefing im Juli 1992 befindet sich in Anhang 4.

¹³In dieser Gruppe treffen sich die Ältesten mit einigen Männern aus der Gemeinde zu dem Zweck, tragfähige Beziehungen aufzubauen, das Glaubenswachstum und die Persönlichkeit zu fördern und in der Verantwortung in Familie und Gemeinde zu wachsen. Die Mentoringgruppe ist Teil der Leiterentwicklung in der Gemeinde. Eine Beschreibung der Mentoringgruppe, wie sie den Teilnehmern abgegeben worden ist, befindet sich in Anhang 5. Die Idee der Mentoringgruppe wurde von einer englischsprachigen Gemeinde in Wien übernommen.

- 2) Leiterentwicklung wird zu einem integrativen Bestandteil des Gemeindelebens. Dies wird so gestaltet, daß Leiterentwicklung gefördert wird.
- 3) Männer in der Gemeinde werden frühzeitig durch Aufgaben und Begleitung gefordert und gefördert, damit ein Reservoir von potentiellen Leitern entsteht. Die können dann in einen Leiterentwicklungsprozeß eingebunden werden.
- 4) Leiterentwicklung geschieht durch die Bewährung im Dienst sowie durch dafür eingerichtete Lernprozesse.
- 5) Die Entwicklungsarbeit erfolgt sowohl im Rahmen einer Gruppe als auch durch Förderung des Einzelnen.
- 6) Lernziele werden von den Verantwortlichen und den angehenden Leitern gemeinsam gesetzt. Dabei werden die biblischen Vorgaben für Gemeindeleiter und die kulturell relevanten Faktoren einbezogen.
- 7) Verschiedene beziehungsorientierte und erfahrungsorientierte Lernmethoden werden miteinander kombiniert, um eine möglichst große Wirksamkeit zu erzielen.
- 8) Die angehenden Leiter werden für den affektiven Bereich sensibilisiert und dazu motiviert, selber an diesem Bereich zu arbeiten.
- 9) Leiterentwicklung wird als längerfristiger Prozeß angelegt, der auch nach einer offiziellen Einsetzung der Gemeindeleiter fortgesetzt wird.
- 10) Die Gestaltung der Entwicklungsprozesse wird auf die Situation der Gemeinde und ihrer potentiellen Leiter abgestimmt.

4. Mentoringbeziehungen als Rahmen der Leiterentwicklung

Die Untersuchung in Kapitel vier hat ergeben, daß beziehungsorientierte Methoden am besten geeignet sind, Leiter im affektiven Bereich zu entwickeln. Beziehungen haben in der österreichischen Kultur eine wichtige Bedeutung. Österreicher haben

im Allgemeinen im Bereich der Beziehungen ihre Stärken und sind an Beziehungen interessiert. Der Verfasser schlägt deshalb vor, Beziehungen zum tragenden Rahmen der Leiterentwicklung zu machen. Diesen Rahmen bilden sowohl die Beziehungen eines Mentors zu angehenden Leitern wie auch die Beziehungen der werdenden Leiter unter sich. Sie gewähren Beständigkeit im Entwicklungsprozeß.¹⁴ Der Aufbau von Beziehungen eines Mentors zu angehenden Leitern ist damit ein wesentlicher Punkt der Leiterentwicklung. Von der Qualität der Mentoringbeziehungen hängt die Effizienz aller weiteren Bemühungen ab.

Mentoringbeziehungen können während der ganzen Dauer der Leiterentwicklung bestehen. Zuerst hat der Mentor Gelegenheit, die angehenden Leiter wirklich gut kennenzulernen: ihre Einstellungen, ihre Gefühle, ihr Denken und ihre Werte. Der „österreichische Charakterzug,“ einen Teil des Inneren zu verstecken, kann durch die Vertrauensbeziehung überwunden werden.¹⁵ Die Kandidaten können es lernen, sich so zu geben wie sie sind. Das ist die Voraussetzung dafür, die Scheu vor Konfrontation und Konflikten zu überwinden. In der geschützten Beziehung können sie lernen, ihre Meinung zu vertreten. Der Mentor als Vorbild spielt zur Übertragung einer Dienergesinnung, von guten Einstellungen zur Gemeinde und zur Leitungsaufgabe, sowie von Integrität eine wesentliche Rolle. Das Vorbild des Mentors kann die Bedeutung der persönlichen Eigenschaften des Leiters für die Leitungsfunktion klar machen. Das „Vorbild“ der österreichischen Kultur, in dem Position oder verschiedene Mechanismen¹⁶ der Kern einer Führungsfunktion bilden, kann auf diese Weise korrigiert werden. Durch Beobachten eines Vorbildes

¹⁴Beziehungen treten an die Stelle eines Programmes als Grundlage der Lernprozesse. Einzelne Angebote wie Seminare, Workshops, Kurse können als Teil in diesen Rahmen eingefügt werden und erhalten auf diese Weise einen Zusammenhang.

¹⁵Vgl. Kapitel 2, Punkte 3 und 7.1.

¹⁶Siehe Kapitel 2, Punkt 5.

kann sich ein angehender Leiter mit einer Person in einer Führungsrolle identifizieren. Er lernt so, sich selber als Leiter zu sehen. Dies ist in Österreich aufgrund der kulturellen Prägung ein entscheidender Schritt zur Leiterschaft. Wer sich innerlich als Leiter sehen kann, wird auch bereit, eine Leitungsposition einzunehmen. Dieser Prozeß, sich selber als Leiter sehen zu lernen, wird unterstützt durch die Ermutigung und Anerkennung des Mentors.

Die Person des Mentors¹⁷ ist ein entscheidender Faktor der Leiterentwicklung. Je besser er seine Aufgabe erfüllt, desto effektiver wird die Leiterentwicklung (im affektiven Bereich) sein. Es ist somit notwendig, Missionare und einheimische Leiter mit entsprechenden Voraussetzungen zu Mentoren auszubilden.¹⁸ Mentoring sollte besonders für Missionare zu einem wichtigen Dienst werden, damit die Leitungsaufgaben tatsächlich an Einheimische übertragen werden. In der Beziehungsorientierung liegt zugleich eine quantitative Begrenzung dieses Ansatzes begründet. Ein Pastor, Missionar oder Ältester, der als Mentor dient, wird nur eine begrenzte Anzahl an Mentoringbeziehungen aufbauen können. Obwohl die Anzahl an Leiterkandidaten in den kleinen Gemeinden bescheiden ist, kann es daher dennoch zu Engpässen kommen. Besteht ein Ältestenkollegium, kann jeweils ein Ältester eine Mentoringbeziehung zu einem Kandidaten aufbauen. Auf diese Weise kann die

¹⁷Siehe Kapitel 4, Punkte 5.3; 6.3; 7.2.

¹⁸Diese Aufgabe wird am besten im Rahmen der ARGEGÖ zu verwirklichen sein. Gemeinsam können die nötigen Ressourcen dafür aufgebracht werden. Außerdem macht es keinen Sinn, wenn verschiedene Gruppen parallel die gleiche Aufgabe in Angriff nehmen. BAO und das Evangelikale Bildungswerk in Österreich (EBÖ) könnten zusammen mit den Gemeindebünden eine Mentorenausbildung entwickeln und in Gang bringen. Die Ausbildung kann parallel zum Dienst als Mentor geschehen. Schwerpunkte der Ausbildung sollten Persönlichkeitsbildung und Verständnis über beziehungsorientierte Wege der Leiterentwicklung sein. Die Mentoren benötigen ein fundiertes biblisches Verständnis von Leiterschaft und des affektiven Bereichs. Sie müssen ebenfalls die kulturellen Zusammenhänge in Bezug auf Leiterschaft verstehen und in der Lage sein, angehenden Leitern zu helfen, die kulturellen Hemmnisse zu überwinden. Einheimische Mentoren sollten zudem persönlich bereits kulturelle Hemmnisse überwunden haben. Den zukünftigen Mentoren muß außerdem klar sein, daß nicht das Beherrschen von gewissen Techniken, sondern die geistliche Reife die Grundlage für einen wirkungsvollen Dienst als Mentor ist.

Überforderung eines Mentors vermieden werden. In manchen Situationen werden die Mentoringbeziehungen nicht so intensiv (und damit nicht so wirksam) sein können. Mentoringgruppen können die Möglichkeiten eines einzelnen Mentors ausweiten.

5. Mentoringgruppe zur Entwicklung eines Leitungskollegiums

Mentoringgruppen erfüllen als Ergänzung zu den Mentoringbeziehungen eine wichtige Rolle. Unter Mentoringgruppen¹⁹ sind geführte Lerngruppen zu verstehen. Sie sollten nicht die Züge einer Schulung tragen, sondern durch Vertrautheit und auch Geselligkeit geprägt sein. Sie stehen unter Anleitung eines Mentors. Die Gruppenmitglieder fördern sich gegenseitig.²⁰ Die Zusammensetzung ist in den verschiedenen Phasen der Leiterentwicklung unterschiedlich.²¹ Wie die Mentoringbeziehungen, bilden die Mentoringgruppen einen festen Rahmen für die Lernprozesse.

Im Zentrum der Mentoringgruppe steht die Auseinandersetzung mit Themen aus dem affektiven Bereich.²². Auf diese Weise kann, wie beim Vorbild des

¹⁹Der Begriff wird in Österreich vereinzelt verwendet.

²⁰Siehe Kapitel 4, Punkt 8.

²¹ Siehe Punkt 6. Dort werden drei Phasen der Leiterentwicklung definiert.

²²Eine Liste mit Themenvorschlägen für Mentoringgruppen befindet sich in Anhang 7. Wesentlich dabei ist, daß die Inhalte nicht dargeboten werden, sondern von der Gruppe in einer aktivierenden und teilnehmerorientierten Weise erarbeitet werden (z.B. durch Diskussion). Zuerst werden die biblischen Aussagen erarbeitet, danach die kulturellen Hintergründe aufgespürt. Schließlich werden die kulturellen Aspekte mit den biblischen Aussagen verglichen. Auf diesem Weg können die Lernenden sowohl das Ziel als auch ihre kulturelle Prägung erkennen. Die Aufgabe des Mentors ist es, die entsprechenden Lernprozesse in Gang zu setzen und den Lernenden Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Es ist ratsam, keinen vorgefertigten Plan zu befolgen, sondern die Themen aus den aktuellen Erfahrungen bzw. den Fragen der angehenden Leiter aufzugreifen. Siehe Jacob P. Klassen, „Training Leaders for a Church on the Run,“ *EMQ*, Vol. 22, No. 1 (1986): 54-59. Klassen nennt es „real life curriculum.“ Trotzdem ist dabei zu beachten, daß alle wesentlichen Fragen zur Sprache kommen. Wenn diese permanent bestehende Gruppe einen Kurs absolviert, wird der Effekt größer sein, als wenn die Lerngruppe extra für den entsprechenden Kurs zusammengestellt wird (wie zur Durchführung eines BAO – Kurses üblich).

Mentors, die Bedeutung der persönlichen Eigenschaften des Leiters für die Leitungsfunktion deutlich gemacht werden. Die Gruppe dient ebenfalls zur Charakterförderung der Teilnehmer. Die Auseinandersetzung mit dem kulturellen Hintergrund ist in der Gruppe ebenfalls fruchtbar. Denn die Gruppenprozesse bringen nicht nur Erkenntnis über Zusammenhänge, sondern bringen Ansatzpunkte zur Veränderung zu Tage. Daneben werden alltägliche Erfahrungen der Teilnehmer aus der Mitarbeit und Fragen des Gemeindelebens aufgegriffen und diskutiert. Das dient zur gegenseitigen Förderung im Dienst in der Gemeinde. Die gegenseitige Ermutigung und Unterstützung hilft mit, die innere Bereitschaft für ein stärkeres Engagement in der Gemeinde aufzubauen. In der geborgenen Atmosphäre der Gruppe wird die Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit kontroversen Standpunkten gefördert. Auf diese Weise lernen es die Männer, ihre Meinung zu vertreten und Gefühle der Ergebenheit und Anpassung zu überwinden.

Die Gruppenprozesse bereiten die zukünftigen Leiter gezielt auf die in Österreich übliche Ausführung der Leitungsverantwortung als Kollegium vor.²³ Aufgrund der kulturellen Prägung besteht die Gefahr, daß sich später die einzelnen Leiter im Leitungskollegium „verstecken.“²⁴ Die Leiterentwicklung im Rahmen einer Mentoringgruppe kann diese Gefahr verstärken. Darum muß die Bedeutung des Einzelnen in der Gruppe hervorgehoben werden. Die Gemeindeleiter sollen zwar Teammitglieder werden, jedoch mit dem Verständnis und der Einstellung, daß das Team von der Leistung der Einzelnen lebt.

²³Zum kollegialen Leitungsverständnis in den österreichischen Freikirchen siehe Kapitel 1, Punkt 6.

²⁴Siehe Kapitel 2, Punkte 6 und 7.

6. Drei Phasen der Leiterentwicklung im österreichischen Kontext

Bisher haben sich in den freikirchlichen Gemeinden in Österreich relativ wenige Männer in Leitungsaufgaben rufen lassen. Die kulturelle Prägung macht es Männern nicht leicht, innerlich in eine Führungsrolle zu wechseln. Viele im Dienst stehende Älteste kämpfen mit Überforderung. Diese Tatsachen lassen für die österreichische Situation einen Leiterentwicklungsprozeß mit drei Phasen notwendig erscheinen. Die Phasen werden nun kurz dargestellt. Die Ausführungen der Punkte 4 bis 9 des Kapitels beziehen sich auf die drei Phasen.²⁵

6.1 Vorbereitung auf den Prozeß der Leiterentwicklung

Die erste Phase hat den Zweck, Männer auf den eigentlichen Prozeß der Leiterentwicklung vorzubereiten. Diese Vorbereitung soll die Bereitschaft erzeugen, überhaupt für die Leiterschaft zugerüstet zu werden. Dadurch wird die Chance erhöht, daß sich mehr Männer in die Verantwortung der Leitung rufen lassen als bisher.

In dieser Phase werden die Männer eingebunden, die im Kleinen treu sind. Die Vorbereitung auf die Leiterentwicklung erfolgt durch verschiedene Faktoren. Die Männer werden dazu geführt, die Leitungsverantwortung in ihrer Familie wahrzunehmen. Hier machen sie grundlegende Erfahrungen in einer Führungsfunktion. Die Erfahrungen werden in der Mentoringgruppe ausgewertet und entstandene Fragen diskutiert. Durch Förderung im Dienst in der Gemeinde lernen die Männer, sich etwas zuzutrauen. In Familie und Gemeinde haben sie Gelegenheit für die Bewährung im Kleinen. Die Männer übernehmen möglicherweise bereits die Leitung einer Kleingruppe oder eines Bereichs der Gemeinde. In dieser Phase

²⁵In Anhang 6 befindet sich eine Übersichtstabelle über die drei Phasen der Leiterentwicklung mit ihren Zielen und Merkmalen. Die Ausführungen der Punkte 4 bis 9 sind darin zusammengefaßt.

wird die innere Bereitschaft, sich über die eigenen Angelegenheiten hinaus für Gottes Sache zu engagieren, gefördert. Das geschieht, indem das Reich Gottes und der Dienst als Werte entwickelt werden. Die Männer lernen die Bedeutung des Charakters für den Dienst erkennen. Die Mentoringgruppe leistet in all diesen inneren Entwicklungen gute Dienste. Die Gestaltung dieser Phase erfolgt durch den Missionar, die Gemeindeleitung oder durch einen beauftragten Mentor.

6.2 Leiterentwicklung mit dem Ziel der Ältestenschaft

Die eigentliche Vorbereitung zur Ältestenschaft geschieht in der zweiten Phase. Das Ziel ist die Erfüllung der festgelegten Minimalanforderungen für den Beginn des Dienstes.²⁶ In der ersten Phase hat sich herauskristallisiert, wer Leitungspotential besitzt. Alle Kandidaten, die in diese zweite Phase eingebunden sind, erfüllen die Kriterien zur Leiterauswahl²⁷ und stehen fest in der Mitarbeit. Das bedeutet aber nicht unbedingt, daß alle potentiellen Leiter, die diesen Prozeß durchmachen, Älteste werden. Mit den potentiellen Ältesten wird eine zweite Leitungsebene²⁸ eingerichtet. Nach einer gewissen Zeit werden sie zu Assistenten der Ältesten. Durch diese praktischen Erfahrungen und ihre Auswertung werden Einstellungen entwickelt. Sie lernen den Umgang mit Autorität. Die zukünftigen Leiter haben Zeit, innerlich in eine Führungsrolle zu wechseln. Durch besondere Herausforderungen (Projekte) erkennen sie, daß mehr in ihnen steckt, als sie gedacht haben. Sie lernen, daß Gott ihnen etwas zutraut und sie gebrauchen will. Sie trauen sich selber mehr zu. Die Frage der Berufung durch Gott zur Leiterschaft und die Vorausset-

²⁶Siehe Kapitel 3, Fußnote 80.

²⁷Siehe Kapitel 4, Punkt 3.

²⁸Die zweite Leitungsebene besteht, um die Ältesten zu entlasten und zu unterstützen. Wenn in der Gemeinde überhaupt kein Leitungskollegium vorhanden ist, könnte mit den Kandidaten der zweiten Phase eine vorläufige Gemeindeleitung eingerichtet werden.

zungen dazu werden erarbeitet. Klare Vorstellungen über den Dienst als Ältester werden entwickelt. Das macht die Aufgabe überschaubarer und hilft, Gefühle der Überforderung zu überwinden. Sie erhalten die Zusicherung, daß sie im Dienst der Leiterschaft nicht sich selber überlassen werden, sondern auch als Älteste die nötige Begleitung erhalten werden.

6.3 Leiterentwicklung während des Dienstes als Ältester

In dieser Phase werden die (frisch) im Dienst stehenden Ältesten begleitet, gefördert und ermutigt. Das Ziel ist es, die Ältesten zu erfahrenen und bewährten Leitern zu entwickeln und sie vor Überforderung zu schützen. Die Minimalqualifikationen müssen erweitert werden.²⁹ Das bedeutet, die Entwicklungsziele aus der zweiten Phase werden weiter gesteckt. Außerdem können Älteste, die vorher nur mangelhaft auf ihre Aufgabe vorbereitet worden sind, in einem solchen Prozeß (sozusagen nachträglich) vorhandene Mängel ausgleichen und Hemmnisse überwinden.

In dieser Phase wird das Selbstverständnis gefestigt und ein Dienstverständnis entwickelt. Das klare Verständnis über sich selber und über den Dienst trägt wesentlich zur Vermeidung von Überforderung bei. Themen wie Autorität, Beziehung zur Gemeinde, Konflikte, Bedeutung der Führungspersönlichkeit, Rechenschaft und Verantwortung vor Gott und der Gemeinde stehen im Vordergrund. Die in den Gemeinden anstehenden Herausforderungen³⁰ erfordern den Aufbau von Charaktermerkmalen wie Weitsicht, Mut zu Veränderungen, Risikobereitschaft. In vielen Gemeinden sind die Ältestenkollegien weitgehend auf sich selber angewie-

²⁹Im affektiven Bereich hat dies eine besondere Bedeutung, da affektive Lernziele oft nur längerfristig erreicht werden können. Siehe Kapitel 3, Punkt 1.1.

³⁰Wie: weitere missionarische Durchdringung des Landes, die kleinen Gemeinden zu weiterem Wachstum führen und dabei die Begrenzungen erweitern, die Ablösung von den Missionaren, der Aufbau von Netzwerken unter den Gemeinden, die zweite Generation gewinnen. Siehe Kapitel 1, Punkt 6.

sen. Die Bildung einer Mentoringgruppe kann für diese bereits im Dienst stehenden Ältesten (kleiner Gemeinden) eine besondere Hilfe sein. Sie können sich gegenseitig durch Co-Mentoring und mit Hilfe von entsprechender Literatur stärken und fördern.³¹

Die Dauer der drei Phasen richtet sich nach den Gegebenheiten in der Gemeinde und nach den Teilnehmern. Das Konzept der drei Phasen geht insbesondere auf die österreichische Situation ein, indem Männer besser auf die Leiterschaft vorbereitet werden und indem im Dienst stehende Leiter weiter gefördert und entwickelt werden.

7. Schlüsselpunkte zur Überwindung kultureller Hemmnisse

7.1 Auseinandersetzung mit dem kulturellen Hintergrund

Die Auseinandersetzung mit dem kulturellen Hintergrund durch die angehenden Leiter scheint dem Verfasser ein Schlüssel zur Überwindung von hindernden kulturellen Prägungen³² zu sein. Diese Auseinandersetzung erfolgt am besten im Rahmen der Mentoringgruppe. Eine gut geführte Diskussion³³ wird mehr Klarheit in die Zusammenhänge bringen, als wenn sich der Einzelne darüber Gedanken macht. Die zukünftigen Leiter erhalten so ein Bewußtsein und eine Sensibilität für ihre „österreichische“ Prägung. Sie erkennen Ursachen und Zusammenhänge. Sie können einzelne Gefühle, Einstellungen und Verhaltensmuster einordnen und interpre-

³¹Zum Begriff Co-Mentoring siehe Kapitel 4, Fußnote 78. Leiter ringen in ihren Sitzungen oft mit den Tagesfragen. So kommt die gegenseitige Unterstützung zu kurz. Im Rahmen einer Mentoringgruppe kann Leiterentwicklung erfolgen und somit auch Überforderung überwunden werden. In manchen Gegenden Österreichs kann die Gründung einer regionalen Mentoringgruppe den Leitern der kleinen Gemeinden die nötige Unterstützung und Ermutigung bringen.

³² Siehe Kapitel 2, Punkt 7.

³³Eine Liste mit Fragestellungen zum kulturellen Hintergrund, für Gruppendiskussionen geeignet, befindet sich in Anhang 8.

tieren. Das hilft ihnen, konkret an Veränderungen zu arbeiten. Diese Auseinandersetzung ist ein grundlegender Schritt, der sich durch den ganzen Leiterentwicklungsprozeß durchziehen sollte. Er macht alle weiteren Bemühungen wirkungsvoller.

7.2 Entwicklung eines Selbstkonzeptes

Ein weiterer Schlüssel zur Überwindung kulturell bedingter Hemmnisse ist die Entwicklung eines in Gottes Wirken begründeten Selbstkonzeptes.³⁴ Dies scheint aufgrund der großen Auswirkung des Selbstbildes auf den Dienst ein wirksamer Ansatzpunkt zu sein. Beim Wechsel in eine Führungsrolle bestehen in Österreich zwei Gefahren. Entweder nimmt jemand die Funktion eines Leiters ein, ohne innerlich Leiter zu sein. Oder ein Leiter verfällt in das „Positionsdenken.“ Der Aufbau eines Selbstkonzeptes hilft, diese Gefahren zu vermeiden. Wer sich als von Gott berufen, begabt und in der Leitung gewollt sieht, kann das mangelnde Vertrauen in sich selbst, die Scheu, sich eine Leitungsfunktion anzumaßen sowie Gefühle der Ergebenheit überwinden. Im kulturellen Denken sind „die da oben“ für alles zuständig und verantwortlich. Leiter müssen folglich überragende Persönlichkeiten sein, diesen vielfältigen Anforderungen zu genügen. Wer sich selbst, so wie er ist, als für Gott brauchbar ansieht, kann die Angst davor, den Anforderungen nicht zu genügen, überwinden. Das biblische Selbstbild wird der österreichischen kulturellen Prägung als verändernde Kraft entgegengestellt.

Dieses Selbstbild wird durch verschiedene Faktoren aufgebaut. Der angehende Leiter lernt durch die Auseinandersetzung mit den biblischen Aussagen, seine Person aus Gottes Perspektive einzuschätzen. Durch Gespräche (Interviews)

³⁴Siehe Kapitel 3 Punkte 3.2 und 4.

mit einheimischen Leitern zu ihrer geistlichen Entwicklung kann er den inneren Weg zu Leiterschaft nachvollziehen. Die Identifikation mit dem Vorbild eines Leiters bewirkt, daß er sich selber auch als Leiter sehen kann. Die Erfahrungen durch die Ausübung von Leitungsfunktionen (z.B. als Bereichsleiter, als Kleingruppenleiter, als Assistent eines Ältesten) liefern ebenso wichtige Bausteine zum Aufbau des Selbstbildes als Leiter.

7.3 Verhältnis zu Autorität

Ein weiterer wesentlicher Punkt zu Überwindung der kulturellen Prägung ist ein angemessener Umgang mit Autorität. Traditionell wird Autorität im Rahmen von Abhängigkeitsverhältnissen ausgeübt. Autorität ist ein Privileg der Position. Oft genug hat man es mit angemaßter Autorität zu tun: Fehlende Kompetenz wird mit autoritärem Verhalten kompensiert. Die Duldung von Autorität gehört zur verbreiteten Grundhaltung.³⁵ Angehende Leiter wechseln nun in eine Funktion, die mit Ausübung von Autorität verbunden ist. Der emotionelle Wechsel vom „Untertanengefühl“ zum Ausüben von Autorität ist nicht leicht. Die Erfahrung von angemessener Autorität erschwert ein entspanntes Verhältnis zu Autorität zusätzlich. Zukünftige Älteste müssen also zu einem guten inneren Verhältnis zu Autorität und einem guten Umgang damit geführt werden.³⁶

Die Grundlage auf dem Weg dazu ist das Verständnis, daß geistliche Autorität von Gott verliehen wird. Gründliches Bibelstudium ist hier notwendig. Bei Vorbildern kann der angehende Leiter die Ausübung von Autorität beobachten. An Fallbeispielen aus der Kultur und der Gemeinde Jesu kann er die Art der Autorität und deren Ausübung untersuchen. Schließlich kann er anhand der eigenen Erfah-

³⁵Vgl. Kapitel 2, Punkte 4 und 5.

³⁶Vgl. Kapitel 3, Punkte 3.4 und 4.

rung die Wirksamkeit von Autorität erkennen. All diese Faktoren tragen dazu bei, sich selber als Person zu sehen, die die Berechtigung hat, Autorität auszuüben. Sie tragen dazu bei, die innere Freiheit zur Ausübung von Autorität zu erlangen.

8. Erfahrungen im Gemeindealltag zu Lernsituationen machen

Viele potentielle wie im Dienst stehende Gemeindeleiter stehen zeitlich und kräftemäßig unter Druck. Darum sollte die Leiterentwicklung möglichst wenig zusätzlichen Aufwand verursachen. Die in der Gemeinde vorgegebenen Aufgaben und Herausforderungen sollten bewußt als Lernsituationen begriffen und auch entsprechend gestaltet werden. Dieser Ansatz eröffnet die Chance, auch dort weiterzukommen, wo keine Kraft für zusätzliche Lernprozesse vorhanden ist. Weitere Gründe sprechen für das Lernen in der Praxis: Die Teilnehmerorientierung und Erfahrungsorientierung bewirken größeren Lernerfolg. Erfahrungen, insbesondere bewältigte Herausforderungen, verändern Einstellungen und Haltungen. Der praktische Dienst wirkt zudem stark bei der Charakterbildung mit.

Lernen in gegebenen Aufgaben benötigt eine gezielte Vorbereitung auf die Aufgaben sowie die Verarbeitung während bzw. nach ihrer Durchführung. In manchen Situationen ist das bewußte Hineinstellen in besondere Herausforderungen für die Weiterentwicklung förderlich. Die Gestaltung solcher Lernsituationen geschieht am besten durch einen Mentor, kann aber auch von einer Gruppe selber wahrgenommen werden. Der Dienst der potentiellen Leiter in der Gemeinde ist ein wichtiger, integrativer Teil der Leiterentwicklung.

9. Außerhalb der Gemeinde Ergänzung suchen

Wenn in einer Gemeinde kein geeigneter Missionar oder Leiter für die Mentor-schaft vorhanden ist, gilt es, im Umfeld (Nachbargemeinde, Gemeindebund) je-manden zu bitten, der diese Funktion übernehmen kann. Das ist zwar mit Nachtei-len³⁷ verbunden, aber dennoch besser, als keinen Mentor zu haben. Wenn in einer Gemeinde zuwenig potentielle Leiter zur Bildung einer Mentoringgruppe vorhan-den sind, kann man mit einer Nachbargemeinde gemeinsam eine solche Gruppe ins Leben rufen. Für viele kleine Gemeinden kann Kooperation in der Leiterentwick-lung zum Schlüssel für bessere Resultate werden.

10. Abschließende Gedanken

Die Realisierung der skizzierten Vorschläge zur Leiterentwicklung erscheint recht aufwendig. Dieser Aufwand ist jedoch aufgrund der unbefriedigenden Resultate der bisherigen Bemühungen, aufgrund der kulturellen Hemmnisse und der anstehenden großen Aufgaben für die Gemeindeleiter gerechtfertigt. Auch wenn im Ent-wicklungsprozeß hemmende kulturelle Faktoren überwunden werden können, werden bei den Leitern doch immer gewisse Schwächen und Mängel aufgrund der kulturellen Prägung bleiben. Diese Tatsache soll nicht davon abhalten, hochge-steckte Ziele anzustreben. Es soll schließlich möglichst weitgehend das, was mög-lich ist, auch erreicht werden. Die Vorschläge müssen sich nun in der praktischen Umsetzung bewähren. Insofern bilden sie eine These. Der Verfasser will mit dieser These einen Beitrag zur Diskussion über Leiterentwicklung unter den in Österreich arbeitenden Missionaren und den einheimischen Leitern leisten. Es ist zu hoffen,

³⁷Geographische Distanz, weniger Einsicht in die Situation der angehenden Leiter, Bezie-hungen lassen sich schwieriger aufbauen.

daß die Vorschläge durch den Prozeß der Diskussion verbessert und gangbare Wege zu ihrer Umsetzung gefunden werden. Es bleibt zu wünschen, daß die Vorschläge aufgegriffen werden und manche den Mut finden, sie zu erproben. Eine Verbesserung der Leiterentwicklung in der Breite wird sicher erst dann eintreten, wenn eine breit angelegte Ausbildung von Mentoren durchgeführt wird. Schnelle Resultate aufgrund der Vorschläge sind österreichweit also nicht zu erwarten. In jedem Fall sind Verbesserungen in der Leiterentwicklung mit größerer Investition an Denkarbeit, Zeit und Kraft verbunden. Das setzt die Überzeugung voraus, daß die Verbesserung der Leiterentwicklung notwendig ist.

Die Arbeit für diese Untersuchung hat sich gelohnt, wenn die Vorschläge dazu beitragen, daß das in den österreichischen Gemeinden vorhandene Potential an zukünftigen Gemeindeleitern besser entwickelt wird.

Leiterentwicklung bleibt mit allen Konzepten und Methoden in erster Linie ein kontinuierliches Bemühen um jeden Einzelnen unter Anleitung des Heiligen Geistes (vgl. Apg 20,31).

Christoph Windler, Meixnergasse 27, 2020 Hollabrunn, Tel&Fax 02952/4532

Abschlußarbeit an der Freien Hochschule für Mission in Korntal

UMFRAGE ZUM THEMA

"Entwicklung von Leitern für die evangelikalen freikirchlichen Gemeinden in Österreich"

_____ Hollabrunn, 24.08.98

In meiner Abschlußarbeit will ich herausarbeiten, durch welche Prozesse, Trainingsschritte u.a.m. Leiter im österreichischen Kontext am besten entwickelt werden können. Dazu ist es notwendig, daß ich mir ein Bild verschaffe, wie in Österreich derzeit Leiter für Gemeinden (Älteste) herangebildet werden und welche Vorstellungen über Leiterschaft vorhanden sind.

Deshalb bitte ich, die folgenden Fragen zu beantworten (am besten mit kurzen Sätzen) und den ausgefüllten Bogen an mich zu faxen oder mir zuzusenden. Bitte auch dann zurücksenden, wenn nicht alle Fragen beantwortet werden können.

1) Bitte geben Sie Ihre Definition für Leiterschaft in einer Gemeinde (Leiterschaft bedeutet.....Ein Gemeindeleiter ist...).

2) Was kennzeichnet Ihrer Meinung nach die österreichischen Ältesten (in den Gemeinden, die Sie kennen)?

3) Wie führen Sie, Ihre Gemeinde bzw. Ihr Gemeindebund Leiterentwicklung durch?

4) Wo liegen die Schwächen in diesen Bemühungen?

5) Welche Aspekte der österreichischen Kultur (Mentalität) beeinflussen Ihrer Meinung nach die Leiter der evangelikalen Gemeinden am meisten (positiv oder negativ)?

6) Welche konkreten Bemühungen und Maßnahmen gibt es in Ihrem Wirkungskreis, um den Charakter, die Einstellungen, die Werte und das Selbstverständnis der werdenden Leiter zu prägen bzw. zu entwickeln? (affektiver Bereich)

7) Nennen Sie die für Sie fünf wichtigsten Merkmale im Bereich der Persönlichkeit (Einstellungen und Werte, Charakter usw. - affektiver Bereich) von Ältesten österreichischer freikirchlicher Gemeinden.

⇒

⇒

⇒

⇒

⇒

HERZLICHEN DANK FÜR IHRE MITHILFE!

Angaben zur Umfrage

Der Verfasser hat im August 1998 115 Fragebogen versandt. Der Fragebogen ging an ausländische Missionare (46), einheimische Pastoren andere vollzeitige Mitarbeiter (21) sowie an Laienleiter (48). Auf diese Weise erhielt der Verfasser eine Bewertung der Sachfragen aus einheimischer und ausländischer Sicht. Der Fragebogen ging in den meisten Fällen an einen Verantwortlichen pro Gemeinde. Die Adressaten waren überwiegend Personen, die in Gemeinden der ARGEGÖ tätig sind. Mit der Umfrage wurde der größte Teil der Gemeinden des evangelikalen Spektrums in Österreich abgedeckt. Dieses Spektrum an Gemeinden entspricht der Zielgruppe, für die der Verfasser seine Vorschläge zur Leiterentwicklung erarbeitet hat.

Der Rücklauf betrug im Laufe von vier Monaten 47 Fragebogen. Das sind ca. 40%. Der Rücklauf war von allen drei Gruppen etwa gleichmäßig.

Die Fragestellungen zielten nicht auf eine statistische Auswertung ab. Die Antworten wurden miteinander verglichen und gruppiert, um vorhandene Muster zu erkennen. (Zur Methodik vgl. Siegfried Lamnek, *Qualitative Sozialforschung*, Bd. 1 Methodologie, 3., korr. Aufl. [Weinheim: Beltz, 1995], 104-111.) Die Ergebnisse der Fragen 1, 3 und 4 sind im ersten Kapitel zusammengefaßt. Die Ergebnisse der Frage 5 sind in Kapitel 2, der Frage 7 in Kapitel 3 und der Frage 6 in Kapitel 5 dargestellt.

Entwicklungsraaster

für werdende und potentielle christliche Leiter

Entw. Stufe	Einstellung der Person	Schlüsselfaktoren der Entwicklung	Möglichkeiten, diese Entwicklung zu fördern
0	„Ich denke nicht daran, Leiter zu werden!“	<ul style="list-style-type: none"> • erlebt Gottes wirken in seiner Umwelt; • erkennt eigene Not, geistlich zu wachsen; • ihm wird bewußt, daß andere geistliche Leiter werden; • seine Vorbilder sind zunehmend geistliche Leiter. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jüngerschaftsbeziehung aufbauen; • in das Leben der Ortsgemeinde integrieren (unter mehreren Altersgruppen); • werdende Leiter in der Öffentlichkeit anerkennen; • „Profiklerus“-Mentalität durch Vorbild und Lehre korrigieren.
1	„Gott will etwas aus mir machen.“	<ul style="list-style-type: none"> • nimmt persönliches geistliches Wachstum ernst; • öffnet jeden Aspekt seines Lebens, um sich vom Wort und Geist Gottes gestalten zu lassen; • erlebt Gebetserhörungen und Sieg über Sünde; • erlebt die Dynamik einer Kleingruppe unter der Leitung eines Hirten; • will gottgefällige Leiter nachahmen. 	<ul style="list-style-type: none"> • „Mentoring-Beziehung“ aufbauen; • in eine Kleingruppe einbeziehen, in der Wachstum und Rechenschaft betont werden und Leiterschaft vorgelebt wird; • zum Lesen von christlichen Biographien ermuntern; • Ausbildungsmöglichkeiten organisieren und fördern (<i>Schwerpunkt</i> - Fundament für das christliche Leben).
2	„Ich möchte Gott dienen.“	<ul style="list-style-type: none"> • sucht Dienstmöglichkeiten; • fängt an, eigene Gaben zu entdecken; • beweist Zuverlässigkeit und Treue; • beweist eine gewisse Fähigkeit, andere zu lehren bzw. zu leiten (in Gruppen oder bei Einzelnen). 	<ul style="list-style-type: none"> • Dienstmöglichkeit als Beobachter und Helfer organisieren (Mentoring fortsetzen); • zunehmende Verantwortung für Gruppen/Projekte übergeben; • geistliche Gaben der potentiellen Leiter bewußt ausloten; • Ausbildungsmöglichkeiten organisieren und fördern (<i>Schwerpunkt</i> - Fertigkeiten im Dienst).
3	„Ich habe Gaben und akzeptiere mein eigenes Leiterschafts-Potential.“	<ul style="list-style-type: none"> • übernimmt Verantwortung für angebotene Dienste; • möchte für Leiterschaft herangebildet werden (erkennt eigene Ausbildungslücken); • Leiten/Lehren werden ganz natürliche Teile seines Dienstes; • initiiert Jüngerschafts-Beziehungen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Möglichkeiten zum Leiterschaftstraining organisieren und fördern; • Begabungen bestätigen; • in einer Position der Verantwortung einsetzen (z.B. als Jugend-, Frauenkreis-, oder Hauskreisleiter); • bei Gelegenheit in Gemeinderat-Sitzungen einbeziehen.
4	„Ich ordne mich meiner einzigartigen und göttlichen Berufung als Leiter unter.“	<ul style="list-style-type: none"> • erarbeitet biblisches und persönliches Verständnis des Auftrags der Gemeinde; • entfaltet eigene „Vision“ für den Dienst; • motiviert andere zur Reife; • sucht weitere Trainingsmöglichkeiten; • sucht Dienst als Leiter. 	<ul style="list-style-type: none"> • als Älteste, Diakon oder Diakonisse einsetzen; • öffentlich zum Leiterdienst segnen und aussenden; • zum Erreichen des vollen Potentials im Leiterdienst freisetzen; • für notwendige Unterstützung und Möglichkeit zum Rechenschaftgeben sorgen.

Entwicklung der Gemeindeleitung in Tulln, Niederösterreich

Gespräch von Christoph Windler mit Willi Giefing im Juli 1992

I. Der Beginn

Der Gemeindegründer, Willi Giefing, hat eine Gruppe von Männern ausgewählt, um sie zu Gemeindeleitern heranzubilden.

3 Kriterien waren bei der Auswahl der Männer ausschlaggebend:

- Ernsthafte Nachfolge
- Treue im Kleinen
- Entwicklungsfähig (Persönlichkeit, Gaben)

II. Die Ausbildungsphase

Während dieser Phase war der Gemeindegründer der Leiter der Gemeinde.

Die Arbeit mit der Gruppe der ausgewählten Männer hatte 3 Aspekte.

3 Aspekte

- Durch Gemeinschaft tragfähige Beziehungen untereinander bauen
- Training
- Einbeziehung in Entscheidungen

Diese 3 Aspekte wurden der Gruppe zu Beginn der Ausbildungsphase dargelegt.

Regelmäßige Treffen

Nach einer Aufwärmphase fanden 14tägige Treffen des Gemeindegründers mit der Gruppe statt.

Nur maximal 1/3 der Zeit wurde für anstehende Gemeindebelange eingesetzt, 2/3 für Training und Beziehungsentwicklung.

Zusätzlich zu diesen regelmäßigen Treffen gab es pro Jahr 2 Klausuren. Eine davon für persönliche Belange, die andere für Dienstplanung.

Einsatz im Dienst

Jedes Mitglied der Trainingsgruppe hatte Verantwortung für eine Kleingruppe in der Gemeinde.

Für den Dienst der angehenden Leiter in der Gemeinde galt folgender Grundsatz: Der

Gemeindegründer tut, was die angehenden Leiter nicht tun können, sie wiederum müssen tun, was sie können.

Training

Das Training geschah in folgender Weise und mit folgenden Schwerpunkten:

- Gemeinsames Bibelstudium, Studium durch die Einzelnen unter Anleitung
- Besprechung von Aspekten einer bibelgemäßen Leiterschaft
- Schulung von Glaubensinhalten (Lehre)
- Lernprozeß in mehreren Stufen für konzeptionelles Arbeiten
- Sich ausdrücken lernen

Der Gemeindegründer achtete darauf, daß die Gruppe nicht überfordert wird.

III. Einsetzung zu Gemeindeleitern

Vier Männer aus der Gruppe sind zu Gemeindeleitern eingesetzt worden. Wenn alles gut geht, werden sie in 1 bis 2 Jahren als Älteste eingesetzt werden.

Sie sind mit klaren Kompetenzen und Leitungsaufgaben eingesetzt worden. Bis sie Älteste sind, tragen sie noch nicht die volle Verantwortung. Der Gemeindegründer hat eine beratende Funktion.

Die Leitungsaufgabe ist in vier Bereiche gegliedert worden. Jeder der vier Gemeindeleiter ist für eine Sache verantwortlich.

- Hirtendienst äußerlich: Ablauf des Gemeindelebens
- Hirtendienst innerlich: Seelsorge
- Evangelisation
- Kinder- und Jugendarbeit

Gemeinsam erfolgt die Gesamtleitung der Gemeinde.

Vor der Einsetzung als Älteste muß jeder der Leiter

- Eine Selbstbewertung erstellen
- Ein Dienstverständnis entwickeln

MG

Mentoringgruppe der Evangelikal Freikirchlichen Gemeinde Stockerau

◆ EINLADUNG ZUM ERSTENTREFFEN

Wir treffen uns 1 mal im Monat (so unser Vorschlag).
Das erste Treffen findet am Freitag, 12. Februar 1999 um 20.00 bis 21.30 bei Michael statt.

◆ MENTORING

Mentoring ist ein moderner Ausdruck für die persönliche Begleitung eines Mentoranden durch einen Mentor. Dabei geht es um die persönliche Förderung des Mentoranden in seinem Beruf, seiner Persönlichkeit, seiner Lebensplanung, seinem Glauben, seinem Familienleben usw. Das geschieht durch Gemeinschaft, Vorbild, Rat, Ermutigung, Korrektur, praktische Hilfe und Gebet.

◆ MENTORINGGRUPPE

Als Gemeindeleitung wollen wir eine sog. Mentoringgruppe (oder Mentoringrunde) ins Leben rufen. Wir verstehen darunter, daß im Rahmen dieser Gruppe Mentoring geschieht - d.h. gegenseitige Bereicherung und Förderung. Wir wollen als Leitung Impulse setzen und unter uns Prozesse in Gang bringen. Aber letztlich geht es darum, daß sich jeder in die Runde einbringt.

◆ GESTALTUNG

Gemeinschaft

Wir wollen Zeit miteinander verbringen (auch wenn das nicht sehr viel ist). Wir wollen uns einander öffnen (wobei niemand unter Druck kommen soll). Wir wollen einander an unserem Leben Anteil geben.

Erfahrungsaustausch

Wir wollen Erfahrungen in den verschiedenen Lebensbereichen austauschen und dabei auch Fragen aufwerfen, für die wir selber keine Antwort haben.

Gegenseitige Hilfestellung und Ermutigung

Wir wollen einander in aktuellen Situationen und Problemen ermutigen, stärken, einander helfen und korrigieren. Wir wollen einander aber auch Perspektiven und Ziele aufzeigen und uns dazu anspornen.

Diskussion von aktuellen Fragen und Themen

Wir wollen anhand von Bibeltexten oder anderer Lektüre ins Gespräch über für uns aktuelle Lebensfragen kommen und gemeinsam ein tieferes Verständnis entwickeln, neue Einstellungen und Überzeugungen finden und neue Werte annehmen.

Gemeinsam Aufgaben lösen und Projekte durchführen

Wir wollen durch das gemeinsame Ausführen von Aufgaben einander in den praktischen Fähigkeiten stärken und weiterhelfen.

Gebet für einander

Wir wollen einander im Gebet vor Gott vertreten und so für einander eintreten.

◆ ZIELSETZUNG- GEMINN FÜR DIETELNEHMER

- Gegenseitiges tieferes Kennenlernen und tragfähige Beziehungen aufbauen.
- Förderung des Glaubenswachstums und der Persönlichkeit als Christ.
- Förderung in der Verantwortung in Familie und Gemeinde.

Themenvorschläge für Mentoringgruppen

- Autorität verstehen
- Charakterbildung
- Das Selbstverständnis eines Gemeindeleiters
- Mich selber richtig einschätzen lernen
- Mit den eigenen Grenzen leben
- Mit Konflikten konstruktiv umgehen
- Positive Einstellungen zu andern Menschen bewahren
- Prioritäten finden und setzen
- Veränderung im eigenen Leben erfahren
- Verantwortung – Last und Chance
- Verantwortung für das eigene Leben
- Verantwortung in der Familie
- Vertrauenswürdigkeit aufbauen
- Vorbild sein
- Was mich motiviert
- Integrität
- Müssen Leiter stark sein?

Fragestellungen zum kulturellen Hintergrund in Österreich

- Worin liegen die Stärken der „österreichischen Mentalität“?
- Welche Gefühle und Einstellungen haben österreichische Christen im Allgemeinen gegenüber ausländischen Missionaren?
- Welche Bedeutung hat die österreichische Identität für die österreichischen Christen?
- Wie beeinflusst die Lebenseinstellung der Österreicher die Lebensgestaltung der Christen und ihr Engagement in der Gemeinde?
- Welche Gefühle und Einstellungen haben Österreicher gegenüber höhergestellten Autoritäten?
- Was kennzeichnet Führungspersönlichkeiten (Vorgesetzte) in österreichischen Firmen, in der Verwaltung und in der Gesellschaft im Allgemeinen?
- Welches sind die Schwächen von Führungspersönlichkeiten in Österreich?
- Was könnte Männer daran hindern, sich dem Engagement der Gemeindeleitung zu stellen?
- Welche inneren Hürden haben angehende Leiter in österreichischen Gemeinden auf dem Weg in eine Leitungsposition zu überwinden?
- Auf welche Art geht man in Österreich im Allgemeinen mit Konflikten um?
- Wie charakterisiert der Film „Die Piefkesaga“ die Menschen in Österreich? Inwieweit ist das zutreffend?
- Welches Bild über die Österreicher vermittelt die Filmserie „Ein echter Wiener geht nicht unter“ und die Filme „Der Bockerer“?
- In wieweit charakterisiert der „Herr Karl“ die Menschen von heute in Österreich?
- Welche Stärken bringen zukünftige Leiter aus dem kulturellen Hintergrund mit?
- Welche geschichtlichen Entwicklungen haben „die österreichische Mentalität“ geprägt?

ENGLISH SUMMARY

1. Introduction

Over the past 40 years or so, church planting in Austria has been taking place to a significant degree. The majority of all free churches were established during this time. Most of these churches are led by teams of national elders, who juggle the responsibilities of family, secular careers, and the ministries of the church. As a result, many have all they can handle just keeping the church going, with nothing left to help the church develop and grow. In addition, too few Austrians have been willing to accept the responsibilities of church leadership. Although many missionaries continue to work in the churches, this cannot make up for the lack of national leaders, capable of carrying the burdens of church ministry. The future development of the churches depends in part on the further development of national leaders.

The training of leaders has long been a concern of both current national Christian leaders and foreign missionaries. Efforts up to this point, however, have produced unsatisfactory results. The number of elders is small and their abilities are limited. There are several reasons for this. Many missionaries and national workers lack an understanding of both the goals of leadership development and workable methods to reach those goals. Missionaries in the past probably did not adequately consider cultural issues in the selection and development of leaders; and, consequently, they ran into barriers. Potential leaders have often exhibited a lack of motivation and willingness to take on responsibilities. Other hindering factors include the lack of time and the strain of excessive demands on both current and potential leaders. In addition, the church's approach to training leaders is rarely thought through or consistently carried out. This unsatisfactory situation in the leadership of Austrian free churches requires a greater effort in the area of leadership development.

This study aims to make a contribution toward improving leadership development. It will focus on the possibilities of leadership development in the context of the church. In Austria the church is the best context for equipping leaders. The area of training, which has received minimal attention over the years, is the area of "affective" development. And it is exactly here, in the area of attitudes and personal perspectives, where culture plays its most important role. Looking at the Austrian context should cast light on those things which need particular consideration. The primary concern of this author is the factors and methods through which affective goals can be reached. On the basis of the study of these methods, concrete suggestions for the development of elders in the Austrian context will be proposed.

The author aims to develop a solid foundation for the development of church leaders in the Austrian context. This foundation should provide missionaries and national Christian leaders with practical help in their efforts to better face the challenges of leadership development.

2. The Austrian context and its influence on leadership development

The potential leaders of the free churches have been impacted by the foundational attitudes, thought patterns, and values of the Austrian culture. For this reason, understanding the "Austrian mentality" is an important prerequisite for helping future leaders develop in the affective area.

Today's Austria came into existence through powerful and violent events. These caused a break in the pattern of history which had been unfolding over many centuries. As a result, the Austrian identity contains elements of both lengthy continuity and discontinuity. On the one hand, Austrians see themselves as Germanic while at the same time they are an international people. Although the people of Austria are proud of their country, their identity is not very strong. It is tainted by a certain degree of insecurity.

Austrians have an optimistic view toward life. For the most part, they are satisfied with their lives. Their most important values revolve around their personal lives and include health,

family, children, and occupation. Many are skeptical about change. The population places high demands on the State. They expect support in many areas (such as employment, housing, and social insurance). Austrians tend to be warm, friendly, polite, and spirited. They do not tend to take life too seriously. They are open to outsiders. These characteristics contribute to making Austria an attractive vacation place. At the same time, Austrians tend toward anxiety, uncertainty, and indecisiveness. They shy away from taking risks and avoid conflicts. Certain aspects of Austria's history, such as the violent 're-catholicising' of the people and the prominence of the police state, have produced a people with two faces. Outwardly they are friendly, but they do not show their true feelings or reveal what they are really thinking.

Austrian society is relatively strongly structured. Over the course of history and through the influence of the Habsburgs, the aristocracy, the military, government bureaucracy, and the church, an orderly and hierarchical society has been formed. This hierarchical influence continues to be felt today. Relationships based on authority structures, which were prevalent during the monarchy (such as the relationship between aristocratic landowners and non-land-owning farmers), have strongly impacted the population. These have resulted in feelings of dependency, resignation, and servility. The people feel more like subjects than leaders.

Some forms of leadership, which are common in Austria, serve as poor models for leaders in the church. In the political arena, leadership often happens through compromises and the accommodation of all interested parties. As a result, necessary reforms are hindered and goals cannot be reached. Many leaders in business, in the church, and in other organizations, perceive leadership as a factor of the position which they occupy. Their position is more decisive than their person. In some cases, leadership takes place by keeping followers in a position of dependence. To some degree, "leadership" among the general population happens through the official bureaucracy. These leadership forms fit well within the traditional authority structures. The way into a leadership position assumes a high degree of cooperation with the patronage system.

Austrians generally do not attempt to push themselves into positions of leadership. Their cultural background makes it difficult for them to see themselves as leaders. Feelings of dependency, resignation, and inferiority cause many men to hesitate to accept any kind of leadership responsibility. Accepting a leadership role is emotionally stressful. Leadership involvement in the church is impeded by both personal comfort and contentment and by the resistance to change. In traditional forms of leadership, the leader's personality is not considered to be very important.

In developing leaders in the church, the cultural influences have to be recognized, evaluated, and either used to advantage or corrected.

3. Establishing objectives in the affective area in the process of developing Austrian leaders

The affective area refers to inner foundational forces of the personality which guide a person's behavior. It includes attitudes, values, interests, persuasions, and disposition. In a Christian approach to education and development, a person's character attributes lie at the heart of the affective area. Affective learning goals are not ends in themselves but are decisive for learning in all other areas as well. For this reason, establishing affective learning goals is essential in the process of developing leaders.

The Bible refers to the affective area in the descriptions of specific attitudes and character qualities, as well as in the use of certain common expressions. The heart is the center of the powers of the soul. Attributes, attitudes, and perceptions come from the heart of a person. The disposition or way of thinking expresses a person's basic life perspectives and orientation. The biblical goal for the affective area is spiritual maturity, expressing itself in Christlikeness. The

New Testament attaches great significance to both the attitudes and the character qualities of church leaders.

The character is the primary aspect of the affective area. The character attributes required by church leaders according to the New Testament can be summarized using the word integrity. Next to integrity, the leader needs to have a clear view of himself, based on God's calling and gifts. It is crucial that the leader sees himself, as Jesus also saw himself, as both a servant of God and of the church. The leader's motivation consists of love toward those who have been entrusted to him by God and a desire to please God. The authority of a leader is lent to him by God and is legitimized only when exercised in dependency on God. The conscious obedience to God has to be a foundational attitude of the leader. In addition, he requires an inner sense of responsibility both toward God and toward the church. He must be prepared to shoulder duties and be accountable for them.

In Austrian society, too little significance is attached to the role of a leader's personality. Therefore, it is especially important to emphasize the affective area in developing leaders. Establishing a biblical self-understanding is the key to overcoming cultural hindrances, such as feelings of inferiority and dependency, and a dread of responsibility. Emerging leaders should see themselves as individuals, whom God is leading into leadership. They should neither hide their strengths, nor deny their weaknesses and limitations, but rather accept them. Developing characteristics such as courage, willingness to take risks, and seeing the bigger picture can help to overcome indecisiveness and a dread of confrontation. Strong motivation is necessary to lead a potential leader from his private world into active involvement in ministry. This motivation cannot be allowed to deteriorate into a sense of obligation, which will wear out under the burden of leadership responsibility. The motivation to serve and please God has to be developed systematically. For example, the attitude toward authority in Austria is a sensitive point. Emerging leaders need to be helped to exercise authority in a relaxed and natural way. They need to understand that authority can legitimately be applied. At the same time, they need to recognize that spiritual authority is granted by God and is the result of a life pleasing to Him. They should be aware of the danger of usurping authority. Leaders need to be prepared to confront in a positive way. They should not consider contrary opinions and criticism as threats or personal attacks.

The Austrian context calls for particular attention to be paid to certain aspects of the affective area. These aspects should be taken into special consideration in developing leaders.

4. Processes and factors for reaching affective learning goals

Jesus' training of the twelve disciples to become leaders in the Christian church presents a model of leadership development. The apostles used the same methods Jesus used. Since the goals of today's leadership development are based on the instructions of the apostles, the methods of Jesus and the apostles provide guidelines.

Critical to the successful development of leaders in the context of the church are a supportive climate in the fellowship and the right choice of potential leaders.

The careful consideration of certain principles of adult education is also helpful. Affective goals can best be achieved through a combination of both non-formal and informal learning approaches. The local church provides a good context for these approaches, as well. The focus on the learner, the emphasis on personal experience as part of the learning process, and the learner's involvement in determining what is to be learned all help to encourage the learner's active participation in the process and a praxis oriented approach to learning.

Learning through example and imitation provides one of the most important opportunities for the teaching of attitudes and character qualities. The New Testament places a great value on the role of example. Proclamation and example are closely related. Paul challenges his readers to imitate him and to be an example to others. The ultimate model is Jesus himself. And all other models must take their bearing from him. The idea of example and imitation is confirmed through the social-cognitive learning theory of observation-learning.

According to this learning theory, many patterns of behavior, as well as attitudes and values, are acquired through the observation of models. Acquiring these attitude and values assumes, however, that the model provides some verbal explanations. The example is seen as one of the most effective tools in leadership development. In order to enhance the effectiveness of an example, a few further factors must also be considered. The imitator must find the model inwardly approachable; the model's life must be credible and authentic; and a long-term relationship between the model and the imitator is necessary. These factors are expressed best in the context of a mentoring relationship.

Mentoring is a relationship oriented approach to learning, which is particularly suited to the development of character and personality. There are strong parallels between the kind of relationship Jesus had with his disciples and a mentoring relationship. The mentor is a source of knowledge, attitudes, abilities, and experience. He is also an advocate, a trainer, and a helper to the one being mentored. The mentor enables and helps the mentoree to develop his potential; and the mentoree leans on the mentor as a resource. Mentoring is not just a friendly relationship. It is a guided process, with the hope of achieving pre-determined goals. Mentoring can happen in many different ways. The influence of the mentor is a function of his example, the dynamic of the relationship, communication, and prayer. Mentoring is effective when a good relationship has been established between the mentor and the one being mentored, when there is open communication, and when expectations and obligations have been precisely clarified. A mentoring relationship can be either limited by time and purpose or be more open-ended. Mentoring is particularly appropriate for developing the affective area in leaders in the context of the local church.

The person who wants to encourage changes in the attitudes, values, and character qualities of others needs to know the most important possibilities and methods. First of all, one needs to be aware that the possibility of change for any given person is limited and individual. Change may not be possible at certain times and in certain areas. There are individual phases for change. Communication is one important way to bring about change. The communicator must be honest and believable. This is based on his competence and trustworthiness. Good arguments without trustworthiness will not lead to achieving the desired goals. Before communication can result in lasting change, a complex process must take place. For this reason, there is a real danger of overestimating the effectiveness of communication. The personal experiences of the individual also lead to changes in attitude and perspective. Attitudes developed in this way tend to be more stable than those gained through communication. Motivating someone to act in a certain way can also lead to changes in attitude, similar to the method of communication. Unusual experiences, such as those promoted in adventure pedagogy, can have a significant impact in changing attitudes and perspectives (for example, self-reliance, endurance, and taking responsibility). In the process of developing Christian leaders, changes resulting from God's work in a person's life are especially important. God works when people pray, when they submit to the authority of God's word, and when they depend on the working of the Holy Spirit.

Small groups can also be a valuable complement to individual mentoring. Working with a small group of future leaders in a purposeful way can result in reaching goals beyond those possible when working only with individuals. The group dynamic helps activate the change process in the individual participants. The most important factors are working together and group discussion. Mentoring can also be done in the context of a group.

Many various possibilities for reaching affective learning goals are available to the person involved in developing leaders. The foundational starting point for them all, however, is the personal relationship. An approach which mixes different ways and methods will be the most effective. Nevertheless, the methods are not the key, but rather personal commitment on the part of the one involved in developing leaders and the work of the Holy Spirit.

5. Suggestions for the development of the affective area in emerging leaders in the Austrian context

Leadership development has to respond to the following three needs: 1) existing leadership structures need to be renewed and replenished through new people. 2) The task of leading the church should be transferred from the missionary to national men. 3) Elders who are currently serving need to be stretched and developed, in order to lead the church beyond where it currently is and to help it face coming challenges. There is a general agreement in Austria society these days that continuing education is necessary. Leadership development in the churches can build on this consensus. An understanding for relationship oriented methods, however, still needs to be developed, since these methods are not common in the work place. Some churches have taken steps in developing the affective area. What is missing is an understanding of the larger process in which these kinds of goals can be reached.

The author would like to suggest that churches incorporate mentoring relationships and mentoring groups into the fundamental concept of their leadership development plan. Relationships, not programs, lay at the foundation of the learning process. They are the essential elements of the development process. All other elements of leadership development, such as courses, seminars, and practical experience, can grow out of these relationships and find in them their common denominator.

The fact that relatively few men have responded to the call to leadership ministries and that cultural barriers in this area are difficult to overcome suggests the need for three different phases in the developing of leaders. In the first phase, the willingness of potential leaders to take some kind of responsibility in the church must be established, including the willingness to participate in a development process. Not until a man has the willingness to grow into leadership should he be developed to become an elder. The men who are involved in this first phase of leadership development should be those whose lives are stable. It is not necessary to demonstrate a bent toward leadership. In this phase, they are led to take their leadership responsibilities in their families seriously. They are encouraged to help in various church ministries. They participate in a mentoring group and are under the personal care of an existing leader. In the mentoring group, they learn to express their viewpoint with conviction and defend it. Through their experiences in the family, in the ministry of the church, and through personal conversations and discussions in the mentoring group, these potential leaders develop a willingness to be used for God's purposes.

The actual leadership development begins in the second phase. Those men who satisfy the selection criteria for leaders are involved at this point. The goal of this phase is eldership. The candidates should have the attitude that God wants to have them in leadership and can use them as individuals. They should emotionally shift to a leadership role. They should see the task of leadership as something God has given them and not as an overwhelming burden. In this phase, the Mentor's modeling role is in the foreground. Thus the candidates will be able to identify with his example. If they can see themselves as leaders, they will be more willing to accept a leadership task. Through the example of the mentor, they will recognize the importance of personality and character for leadership. Issues related to the affective area are discussed in the mentoring group, including those issues arising from the cultural background of the developing leaders. Practical experiences gained by carrying out leadership responsibilities also play an important role during this phase. The emerging leaders make up a second layer of leadership in the church and serve increasingly as assistants to the elders. This also helps them to identify personally with a leadership task.

The third phase of leadership development begins when the candidates are installed as elders. In some ways, this phase is merely an extension of the second phase, since affective goals can only be reached over an extended period of time. This is why leadership development should not be considered complete after the individual is installed as an elder. On the contrary, it must continue in a purposeful manner. At this point, the mutual support from each other is just as important as the work of the mentor. In this phase, certain targeted character qualities

will be developed, which will be necessary if the emerging leaders are to be able to handle new projects and carry the ministry of the church to new levels.

In the model outlined here, the mentor and the mentoring group play a key role. For this reason, it is necessary to train capable missionaries and nationals as mentors and establish purposeful mentoring groups. The limits of a relationship oriented approach is bound up in the person of the mentor. He can only handle a limited number of mentoring relationships, which may be adequate in a small church, since there are not very many potential leaders. Even so, mentoring relationships may not be as intensive as might be wished. In a church with multiple elders, each one could establish a relationship to one candidate and thus avoid being overwhelmed. Cooperation between several churches in leadership development can also be a help and ease the burden.

Confronting cultural background issues seems to be necessary during all three phases of development, if the cultural barriers are to be overcome. The key to overcoming these culturally conditioned barriers lies in developing a view of self, based on the work of God. Seeing himself from God's perspective will help the emerging leader overcome feelings of inferiority, fear of responsibility, and fear of inadequacy.

The author sees his suggestions as a way to improve leadership development in the Austrian free churches. This improvement consists, first of all, in focusing attention on the affective area. Pursuing affective learning goals results in overcoming culturally conditioned barriers. The relationship oriented approach can help compensate for the weaknesses of other approaches used until now. Regardless of methods and approaches, leadership development remains at its core a long-term, personal effort and commitment, under the leading of the Holy Spirit, to the lives of individuals.

Bibliographie

Bücher

- Anderson, Keith R., Randy D. Reese. *Geistliches Mentoring*. Wiesbaden: Projektion J, 2000.
- Arnold, Rolf. *Betriebspädagogik*. 2. überarb. und erw. Aufl. Berlin: Erich Schmidt Verlag, 1997.
- Austeda, Franz. *Lexikon der Philosophie*. 6., völlig Neubearb. Aufl. Wien: Verlag Brüder Hollinek, 1989.
- Balzereit, Bernd. *Betriebspsychologie*. 2. Aufl. München: Verlag für Wirtschaftsskripten, 1981.
- Barrett, Charles Kingsley. *A Commentary on the First Epistle to the Corinthians*. Reprinted. Peabody: Hendrickson Publishers, 1987.
- Bauer, Walter. *Wörterbuch zum Neuen Testament*. Durchgesehener Nachdruck der 5. Aufl. Berlin, New York: Walter de Gruyter, 1971.
- Beutelmeyer, Werner, Astrid Koller, Birgit Starmayr. *Die Stimmungslagen des Homo Austriacus*. Linz: Universitätsverlag Trauner, 1991.
- Biehal, Franz. „Coaching im Management Development.“ *Coaching-Praxis: Führungskräfte professionell begleiten, beraten und unterstützen*. Hg. Werner Vogelauer. Wien: Manzsche Verlags- und Universitätsbuchhandlung, 1998: 103-113.
- Biehal-Heimburger, Elfriede. „Persönlichkeitsentwicklung im Coaching.“ *Coaching-Praxis: Führungskräfte professionell begleiten, beraten und unterstützen*. Hg. Werner Vogelauer. Wien: Manzsche Verlags- und Universitätsbuchhandlung, 1998: 57-73.
- Börner, Fritz. *Freikirchlicher Gemeindebau in Österreich: Eine Untersuchung der Gemeinden der Arbeitsgemeinschaft Evangelikaler Gemeinden in Österreich, mit einem historischen Rückblick in die Kirchengeschichte und die Geschichte der Bekennergemeinden auf österreichischem Boden*. Linz: Eigenvervielfältigung, 1989.
- Bolt, Martin, David G. Myers. *The Human Connection: How People Change People*. Downers Grove, Illinois: Inter-Varsity Press, 1984.
- Bretschneider, Rudolf, Johannes Hawlik, Ruth Paul. *Maß genommen: Österreich in der Meinungsforschung*. Wien: Verlag Holzhausen, 1999.
- Brockhaus, Ulrich. *Charisma und Amt: Die paulinische Charismenlehre auf dem Hintergrund der frühchristlichen Gemeindefunktion*. 1. Taschenbuchaufl. Wissenschaftliche Taschenbücher der TVG. Wuppertal: R. Brockhaus Verlag, 1987.
- Bruckmann, Gerhart. *Österreicher, wer bist du? Versuch einer Orientierung*. Wien: Verlag Carl Überreuter, 1989.
- Burkhardt, Helmut. *Einführung in die Ethik: Teil 1 Grund und Norm sittlichen Handelns*. TVG Monographien und Studienbücher. Gießen, Basel: Brunnen Verlag, 1996.
- Butschek, Felix. „Gibt es eine österreichische Wirtschaftsmentalität? Ein institutionenökonomischer Versuch.“ *Mentalitäten und wirtschaftliches Handeln in Österreich*. Hg. Ernst Hanisch, Theo Faulhaber. Wien: Signum Verlag, 1997: 107-133.

- Callahan, Kennon L. *Effective Church Leadership: Building on the Twelve Keys*. New York, Evanston, San Francisco, London: Harper & Row, 1990.
- Clinton, J. Robert. *Der Werdegang eines Leiters: Lektionen und Studien in der Entwicklung zur Leiterschaft*. Greng-Murten: Verlag für kulturbezogenen Gemeindebau, 1992.
- Covey, Stephen R. *Principle Centered Leadership*. A Fireside Book. New York: Simon & Schuster, 1992.
- Donders, Paul Ch. *Kreative Lebensplanung: Entdecke deine Berufung, entwickle dein Potential - beruflich und privat*. Asslar: Schulte und Gerth, 1997.
- Dürr, Otto. *Autorität, Vorbild, Strafe: Hindernisse neuzeitlichen Erziehens?* Stuttgart: Calwer Verlag; Würzburg: Echter Verlag, 1970.
- Eichinger Reinhold. „Charakteristika freikirchlicher Gemeinden.“ *Handbuch für Missionare in Österreich: Hintergrundinformationen für die Vorbereitung und Durchführung eines wirkungsvollen Dienstes*. Hg. Reinhold Eichinger, Christoph Windler im Auftrag des BEG. Jenbach: Peter Mayer, 1999: 159-161.
- Engstrom, Ted W. *The Making of a Christian Leader*. Grand Rapids: Zondervan Publishing House, 1987.
- Faulhaber, Theo. „Facetten zu Identität und Mentalität.“ *Mentalitäten und wirtschaftliches Handeln in Österreich*. Hg. Ernst Hanisch, Theo Faulhaber. Wien: Signum Verlag, 1997: 297-309.
- Fee, Gordon F. *1. and 2. Timothy, Titus*. New International Biblical Commentary. Peabody: Hendrickson Publishers, 1984.
- Fembeck, Michael, Beate Hammond. *Keine Angst vor Österreichern*. Wien: Verlag Carl Überreuter, 1997.
- Ferris, Robert W. „Building Consensus on Training Commitments.“ *Establishing Ministry Training: A Manual for Programme Developers*. Hg. Robert W. Ferris. Pasadena: William Carey Library, 1995: 1-22.
- Ferris, Robert W, Lois Fuller. „Transforming a Profile Into Training Goals.“ *Establishing Ministry Training: A Manual for Programme Developers*. Hg. Robert W. Ferris. Pasadena: William Carey Library, 1995: 43-63.
- Ford, Leighton. *Geistlich Leiten: Menschen führen und verändern*. Stuttgart -Neuhausen: Hänssler Verlag, 1997.
- Freundlinger, Alfred, Johann Steininger. „Berufliche Aufstiegsfortbildung in Österreich.“ *Lebensbegleitendes Lernen: Aktuelle Beiträge zur beruflichen Weiterbildung in Österreich*. Hg. Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft. Wien: Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft, 1997: 25-38.
- Frör, Kurt. *Grundriß der Religionspädagogik*. 2., durchg. und erg. Aufl. Konstanz: Friedrich Bahn Verlag, 1983.
- Gangel, Kenneth O. *Leadership for Church Education*. 3. Aufl. Chicago: Moody Press, 1972.
- Gerber, Vergil, Hg. *Discipling Through Theological Education by Extension*. Chicago: Moody Press, 1980.
- Getz, Gene. *Der Mann aus biblischer Sicht*. Kreuzlingen: Dynamis Verlag, 1980.

- Glatz, Hans, Martin Lamprecht. „Coaching: ein Instrument der Unternehmensentwicklung.“ *Coaching-Praxis: Führungskräfte professionell begleiten, beraten und unterstützen*. Hg. Werner Vogelaer. Wien: Manzsche Verlags- und Universitätsbuchhandlung, 1998: 115-131.
- Goodwin, Bennie E. *The Effective Leader: A Basic Guide to Christian Leadership*. Downers Grove, Illinois: Inter-Varsity Press, 1981.
- Goppelt, Leonhard. *Theologie des Neuen Testaments*. Uni – Taschenbücher 850. 3. Aufl. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 1978.
- Greinert, Wolf-Dietrich. *Konzepte beruflichen Lernens*. Stuttgart: Holland und Josenhans Verlag, 1997.
- Haller, Max, Kurt Holm, Hg. *Werthaltungen und Lebensformen in Österreich: Ergebnisse des sozialen Survey 1986*. München: R. Oldenburg Verlag; Wien: Verlag für Geschichte und Politik, 1987.
- Haller, Max, Eva Janes. „Soziale Determinanten von Kirchlichkeit und Religiosität in Österreich.“ *Österreich im Wandel: Werte, Lebensformen und Lebensqualität 1986 bis 1993*. Hg. Max Haller, Kurt Holm, Karl M. Müller u. a. Wien: Verlag für Geschichte und Politik; München: R. Oldenbourg Verlag, 1996: 243-274.
- Hanisch, Ernst. „Aus den Tiefen der Zeit: Hypothesen über die historische Entwicklung der wirtschaftlichen Einstellung in Österreich.“ *Mentalitäten und wirtschaftliches Handeln in Österreich*. Hg. Ernst Hanisch, Theo Faulhaber. Wien Signum Verlag, 1997: 9-36.
- Hendricks, Howard und William. *Man(n) braucht Freunde: Persönlich wachsen durch lebendige Beziehungen*. Gießen, Basel: Brunnen Verlag, 1998.
- Herkner, Werner. *Einführung in die Sozialpsychologie*. 4., unveränd. Aufl. Bern: Verlag Hans Huber, 1986.
- Hocking, David L. *The Seven Laws of Christian Leadership: How to Inspire People to Follow When You are Called to Lead*. 2. Aufl. Ventura, California: Regal Books, 1991.
- Hoke, Stephen. „Writing Learning Objectives.“ *Establishing Ministry Training: A Manual for Programme Developers*. Hg. Robert W. Ferris. Pasadena: William Carey Library, 1995: 65-84.
- Hollenstein, Erich u. a. *Lernen Erwachsener zwischen Anleitung und Selbstorganisation*. Reihe Forschung, Begleitung, Entwicklung. Hg. Pädagogische Arbeitsstelle des Deutschen Volkshochschul-Verbandes in Verbindung mit der Arbeitsstelle Fernstudien für kirchliche Dienste. Bonn: Deutscher Volkshochschul-Verband e.V., 1990.
- Hybels, Bill. *Entfalte deinen Charakter*. Überarb. Aufl. Wiesbaden: Projektion J, 1997.
- Jagenlauf, Michael. „Lernen durch Herausforderungen – die Bedeutung der Erlebnispädagogik für das Bildungsmanagement der lernenden Organisation.“ *Bildungsmanagement*. Hg. Harald Geißler, Thomas vom Bruch, Jendrick Petersen. Betriebliche Bildung: Erfahrungen und Visionen, Bd. 5. Hg. Harald Geißler, Walter Schöler. Frankfurt: Peter Lang, 1994: 299-308.
- James, Louis. *Die Österreicher pauschal*. Frankfurt: Fischer Taschenbuch Verlag, 1998.
- Kolb, David. *Experimental Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Engelwood Cliffs, N.Y., 1984.
- Krallmann, Günter. *Leidenschaftliche Leiterschaft: Der Auftrag Jesu zur Mission*. Wuppertal und Wittenberg: One Way Verlag, 1995.
- Krallmann, Günter. *Von der Begabung zur Berufung: 10 Schlüssel zur geistlichen Leiterschaft*. Holzgerlingen: Hänssler Verlag, 2000.

- Kuzmics, Helmut. „Autorität und österreichischer 'National'charakter: Kontinuität und Wandel von der Monarchie bis zur Gegenwart.“ *Postmodernes Österreich? Konturen des Wandels in Wirtschaft, Gesellschaft, Politik und Kultur*. Hg Max Preglau, Rudolf Richter. Schriftenreihe des Zentrums für angewandte Politikforschung, Bd. 15. Wien: Signum Verlag, 1998: 23-44.
- Lamnek, Siegfried. *Qualitative Sozialforschung*. Bd. 1 Methodologie. 3., korr. Aufl. Weinheim: Beltz Verlag, 1995.
- Lenz, Werner. *Lehrbuch der Erwachsenenbildung*. Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz: Verlag W. Kohlhammer, 1987.
- Leyboldt, Martha M. *Hilfe - ich bin Gruppenleiter(in): 40 Methoden mit Gruppen zu arbeiten*. 7. Aufl. Wuppertal und Kassel: Onken Verlag, 1980.
- Link, Christian, Ulrich Lutz, Lukas Vischer. *Sie aber hielten fest an der Gemeinschaft: Einheit der Kirche als Prozeß im Neuen Testament und heute*. Zürich: Benziger Verlag, 1988.
- Malphurs, Aubrey. *Planting Growing Churches for the 21st Century*. 2. Aufl. Grand Rapids: Baker Book House, 1993.
- Mann, Leon. *Sozialpsychologie*. Beltz Taschenbuch 42. Unveränd. Nachdr. d. 11. Aufl. Weinheim, Basel: Beltz Verlag, 1999.
- MARC Europe. *European Churches Handbook*. Bd.2. London: Marc Europe, 1992.
- Marshall, Tom. *Understanding Leadership: Fresh Perspectives on the Essentials of New Testament Leadership*. Chichester: Sovereign World, 1991.
- Martinek, Gerhard. *Das Selbstbild der Österreicher*. Wien: Service – Verlag, 1990.
- Maxwell, John C. *Your Attitude: Key to Success*. 7. Aufl. San Bernardino: Here's Life Publishers, 1984.
- McGavran, Donald. *Gemeindewachstum verstehen: eine grundlegende Einführung in die Theologie des Gemeindeaufbaus*. Lörrach: Wolfgang Simson Verlag, 1990.
- McGuire, W. J. „The Nature of Attitudes and Attitude Change.“ *Handbook of Social Psychology*. Bd. 3. Hg. G. Linzey, E. Aronson. Reading, MA: Addison – Wesley, 1969: 136-314.
- McKinney, Lois. „Leadership: Key to the Growth of the Church.“ *Discipling Through Theological Education by Extension*. Hg. Vergil Gerber. Chicago: Moody Press, 1980: 179-191.
- Metz-Göckel, Hellmuth. *Einstellungen und Werthaltungen in Organisationen*. Psychologie zwischen Theorie und Anwendung Bd. 6. Hg. Bernd Gasch. Essen: Verlag Die Blaue Eule, 1996.
- Mietzel, Gerd. *Pädagogische Psychologie des Lernens und Lehrens*. 5., vollständ. überarb. Aufl. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe, 1998.
- Möller, Christine. *Technik der Lernplanung: Methoden und Probleme der Lernzielerstellung*. 5. Aufl. Weinheim, Basel: Beltz Verlag, 1976.
- Müller, Klaus W., Thomas Schirmacher, Hg. *Ausbildung als missionarischer Auftrag: Referate der afem-Jahrestagung 1999*. Bonn: Verlag für Kultur und Wissenschaft, 2000.
- Müller, Peter. *Praxis der Erwachsenenbildung in der Gemeinde: Situation, Ziele, Planung, Organisation*. München: Kösel Verlag, 1986.
- Nick, Rainer, Anton Pelinka. *Österreichs politische Landschaft*. Aktualisierte Neuauflage. Innsbruck: Haymon Verlag, 1993.

- Ott, Craig. *Das Trainingsprogramm für Mitarbeiter: Biblische Grundsätze, didaktische Hinweise, praktische Modelle*. Gießen: Brunnen Verlag, 1996.
- Patterson, George. „The Spontaneous Multiplication of Churches.“ *Perspectives on the World Christian Movement: A Reader*. Ralph D. Winter, Steven C. Hawthorne, Hg. Revised edition. Pasadena: William Carey Library, 1992: D-76 – D-94.
- Piswanger, Karl. „Personalentwicklung in der Praxis.“ *Psychologie der Wirtschaft: Portraits aus der Praxis*. Hg. Erich Kirchler u.a. Wien: WUV -Universitätsverlag, 1997: 80-125.
- Preglau, Max, Rudolf Richter, Hg. *Postmodernes Österreich? Konturen des Wandels in Wirtschaft, Gesellschaft, Politik und Kultur*. Schriftenreihe des Zentrums für angewandte Politikforschung, Bd. 15. Wien: Signum Verlag, 1998.
- Printz, Markus. *Grundlinien einer bibelorientierten Gemeindepädagogik: Pädagogische und theologische Überlegungen*. Wuppertal, Zürich: R. Brockhaus Verlag, 1986.
- Richards, Lawrence. *A Theology of Christian Education*. 6. Aufl. Grand Rapids: Zondervan Publishing House, 1979.
- Richards, Lawrence, Clyde Hoeltke. *Church Leadership: Following the Example of Christ*. 7. Aufl. Grand Rapids: Zondervan Publishing House, 1994.
- Riesner, Rainer. *Jesus als Lehrer: Eine Untersuchung zum Ursprung der Evangelien – Überlieferung*. Wissenschaftl. Untersuchungen zum NT, 2. Reihe, Bd 7. Begründet von Joachim Jeremias und Otto Michel, Hg. Martin Hengel und Otfried Hofius. Tübingen: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck), 1981.
- Ringel, Erwin. *Die österreichische Seele: 10 Reden über Medizin, Politik, Kunst und Religion*. 9. Aufl. Hg. Franz Richard Reiter. Wien, Zürich: Europa Verlag, 1991.
- Ringel, Erwin. *Zur Gesundung der österreichischen Seele*. 2. Aufl. Hg. Michael Lewin. Wien: Europa Verlag, 1987.
- Rollett, Brigitte. *Lernen und Lehren: eine Einführung in die pädagogische Psychologie und ihre entwicklungspsychologischen Grundlagen*. WUV Studienbücher, Bd. 2. Wien: WUV – Universitätsverlag, 1997.
- Roloff, Jürgen. *Der erste Brief an Timotheus*. EKK, Bd. XV. Zürich: Benziger Verlag, Neukirchen – Vluyn: Neukirchner Verlag, 1988.
- Roloff, Jürgen. *Die Kirche im Neuen Testament*. Grundrisse zum NT, Bd. 10. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 1993.
- Rush, Myron. *Mitarbeiter führen: Der biblische Weg*. Asslar: Verlag Klaus Gerth, 1990.
- Sanders, Oswald. *Verantwortung, Leitung, Dienst: Führungsaufgaben in Gemeinde und Mission*. 3., überarb. Aufl. Witten: Bundes Verlag, Wuppertal: Brockhaus Verlag, 1978.
- Schlatter Adolf. *Die Kirche der Griechen im Urteil des Paulus*. 3. Aufl. Stuttgart: Calwer Verlag, 1983.
- Schmiel Martin, Karl-Heinz Sommer. *Lehrbuch Berufs- und Wirtschaftspädagogik*. 2. überarb. und erw. Aufl. EGS Texte. Hg. Wilhelm H. Peterssen. München: Franz Ehrenwirth Verlag, 1992.
- Schneeberger, Arthur. „Jenseits der Katastrophenberichte.“ *Lebensbegleitendes Lernen: Aktuelle Beiträge zur beruflichen Weiterbildung in Österreich*. Hg. Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft. Wien: Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft, 1997: 19-24.

- Schrader, Josef. *Lerntypen bei Erwachsenen: Empirische Analysen zum Lernen und Lehren in der beruflichen Weiterbildung*. Weinheim: Deutscher Studien Verlag, 1994.
- Schreyögg, Astrid. *Coaching: Eine Einführung für Praxis und Ausbildung*. 2. Aufl. Frankfurt: Campus Verlag, 1996.
- Schulmeister, Otto. *Die Zukunft Österreichs*. 3. Aufl. Wien: Verlag Fritz Molden, 1967.
- Schulz, Siegfried. *Neutestamentliche Ethik, Zürcher Grundrisse zur Bibel*. Hg. Hans Heinrich Schmid, Siegfried Schulz. Zürich: Theologischer Verlag, 1987.
- Schürmann, Heinz. *Jesus: Gestalt und Geheimnis*. Hg. Klaus Scholtissek. Paderborn: Bonifazius, 1994.
- Schwuchow, Karl Heinz. „Prozeßorientiertes Bildungsmanagement.“ *Bildungsmanagement*. Hg. Harald Geißler, Thomas vom Bruch, Jendrick Petersen. Betriebliche Bildung: Erfahrungen und Visionen, Bd. 5. Hg. Harald Geißler, Walter Schöler. Frankfurt: Peter Lang, 1994: 93-105.
- Sedounik, Waltraud. „Coaching: Definitionen, Rahmenbedingungen, Prozeß und Interventionstechniken.“ *Psychologie der Wirtschaft: Portraits aus der Praxis*. Hg. Erich Kirchler u.a. Wien: WUV – Universitätsverlag, 1997: 161-182.
- Siebert, Horst. „Erwachsenenpädagogische Didaktik.“ *Erwachsenenbildung*. Hg. Enno Schmitz und Hans Tietgens. Enzyklopädie Erziehungswissenschaften, Bd. 11. Stuttgart: Ernst Klett Verlag, 1984: 171-184.
- Smith, Fred. *Learning to Lead*. Waco: Word Books, 1986.
- Sprenger, Reinhard K. *Das Prinzip Selbstverantwortung: Wege zur Motivation*. Frankfurt: Campus Verlag, 1995.
- Stanley, Paul D., J. Robert Clinton. *Mentoring: Wir brauchen geistliche Väter und Mütter*. Greng-Murten: Verlag für kulturbezogenen Gemeindebau, 1994.
- Strauch, Alexander. *Biblical Eldership: An Urgent Call to Restore Biblical Church Leadership*. 2. Aufl. Littleton: Lewis and Roth Publishers, 1988.
- Strauch, Alexander. *Biblische Ältestenschaft: ein Aufruf zu schriftgemäßer Gemeindeleitung*. Ried im Innkreis: Verein zur Förderung des Christlichen Glaubens, 1998.
- Tausch, Reinhard und Anne-Marie. *Erziehungspsychologie: Begegnung von Person zu Person*. 10. ergänzt. und überarb. Aufl. Göttingen, Toronto, Zürich: Hogrefe, o. J.
- Vajda Stephan. *Felix Austria: Eine Geschichte Österreichs*. Wien, Heidelberg: Verlag Carl Überreuter, 1980.
- Vogelauer, Werner. „Der Coachingprozeß.“ *Coaching-Praxis: Führungskräfte professionell begleiten, beraten und unterstützen*. Hg. Werner Vogelauer. Wien: Manzsche Verlags- und Universitätsbuchhandlung, 1998: 41-55.
- Vogelauer, Werner. „Wie wird Coaching von den Kunden gesehen?“ *Coaching-Praxis: Führungskräfte professionell begleiten, beraten und unterstützen*. Hg. Werner Vogelauer. Wien: Manzsche Verlags- und Universitätsbuchhandlung, 1998: 133-150.
- Von Rosenstiel, Lutz, Walter Molt, Bruno Rüttinger. *Organisationspsychologie*. 8., überarb. und erw. Aufl. Grundriß der Psychologie, Bd. 22. Hg. Herbert Selg und Dieter Ulrich. Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer, 1995.

- Von Sassen, Hans, Werner Vogelauer. „Coaching – ganzheitlich gesehen.“ *Coaching-Praxis: Führungskräfte professionell begleiten, beraten und unterstützen*. Hg. Werner Vogelauer. Wien: Manzsche Verlags- und Universitätsbuchhandlung, 1998: 9-40.
- Wailand, Georg, Hg. *Unsere Zukunft ist bunt: Das ganz andere Österreich, Ergebnisse aus der UNIQA-Zukunftsstudie*. Wien, Hamburg: Signum Verlag, 1999.
- Wenzelmann, Gottfried. *Nachfolge und Gemeinschaft: Eine theologische Grundlegung des kommunikativen Lebens*. Stuttgart: Calwer Verlag, 1994.
- Whitmore, John. *Coaching für die Praxis*. Ungekürzte Taschenbuchausgabe. München: Heyne Verlag, 1998.
- Wiswede, Günter. *Einführung in die Wirtschaftspsychologie*. 2., neu bearb. und erw. Aufl. München, Basel: Ernst Reinhardt Verlag, 1995.
- Wiwcharuck, Peter. *Building Effective Leadership: A Guide to Christian and Professional Management*. First Printing. Alberta, Canada: International Christian Leadership Development Foundation, 1988.
- Wolff, Richard. *Man at the Top: Creative Leadership*. 2. Aufl. Wheaton: Tyndale House Publishers, 1970.
- Youssef, Michael. *The Leadership Style of Jesus: How to Develop the Leadership Qualities of The Good Shepherd*. 2. Aufl. Wheaton: Victor Books, 1986.
- Zulehner, Paul Michael, Hermann Denz, Martina Beham, Christian Friesl. *Vom Untertan zum Freiheitskünstler: eine Kulturdiagnose anhand der Untersuchung „Religion im Leben der Österreicher 1970 bis 1990 - Europäische Wertestudie - Österreichteil 1990“*. 2. Aufl. Freiburg, Wien: Herder Verlag, 1993.

Artikel

- Akuchie, Ndubuisi, B. „The Servants and the Superstars: an Examination of Servant Leadership in Light of Matthew 20:20-28.“ *CEJ*. Vol. 14, No. 1 (1993): 39-47.
- Aumayer, Brigitte. „Karriere ohne Studium.“ *Trend* (Wien). Nr. 10, Oktober 1999: 146-150.
- Bauder, Wolfgang. „μμεομα.“ *ThBLNT*. Bd. II, 953-955.
- Behm, Johannes. „νους.“ *ThWNT*. Bd IV, 950-958.
- Behm, Johannes. „διανοια.“ *ThWNT*. Bd IV, 961-965.
- Beyer, Hermann Wolfgang. „διακονεω.“ *ThWNT*. Bd II, 81-93.
- Bietenhard, Hans. „αρεσκοω.“ *ThBLNT*. Bd. II, 1403-1405.
- Bietenhard, Hans. „κυριος.“ *ThBLNT*. Bd. I, 659-665.
- Bowen Earle und Dorothy. „Contextualizing Teaching Methods in Africa.“ *EMQ*. Vol. 25, No. 3 (1989): 270-275.
- Chao, Jonathan. „Education and Leadership.“ *Words of Fellowship*. Vol. 1, Nr. 1 (1988): 49-58.

- Coenen, Lothar. „επισκοπος.“ *ThBLNT*. Bd. I, 123-127.
- Corwin, Gary. „Leadership as Pain-Bearing.“ *EMQ*. Vol. 34, No. 1 (1998): 16-17.
- Davies, James A. „Cooperative Learning: Issues and Implementation Ideas.“ *CEJ*. Vol. 14, No. 3 (1994): 23-30.
- Elliston, Edgar J. „Designing Leadership Education.“ *Missiology*. Vol. 16, No. 2 (1988): 203-215.
- Foerster, Werner. „ευσεβεια.“ *ThWNT*. Bd. VII, 175-184.
- Foerster, Werner. „εξουσια.“ *ThWNT*. Bd. II, 559-571.
- Gangel, Kenneth O. „Developing New Leaders for the Global Task.“ *EMQ*. Vol. 25, No. 2 (1989): 166-171.
- Gangel, Kenneth O. „Biblical Theology of Leadership.“ *CEJ*. Vol. 12, No.1 (1991): 13–31.
- Geß, Johannes. „χαρακτηρ.“ *ThBLNT*. Bd. I, 120-121.
- Goetzmann, Jürgen. „φρονεσις.“ *ThBLNT*. Bd. I, 534-538.
- Klassen, Jacob P. „Training Leaders for a Church on the Run.“ *EMQ*. Vol. 22, No. 1 (1986): 54-59.
- Lausanner Komitee für Weltevangelisation, deutscher Zweig, Hg. *Die Lausanner Verpflichtung*. 3. Aufl. Wetzlar: Informationsdienst des Lausanner Komitees, 1990.
- Michel, Otto. „οικονομια.“ *ThWNT*. Bd. V, 154-155.
- Mowry, Bill J. „A Contextualized/ Transactional Model for Leadership Development.“ *CEJ*. Vol. 13, No. 1 (1992): 61-69.
- Müller, Dietrich. „μαθητης.“ *ThBLNT*. Bd. II, 947-953.
- Müller, Heinrich. „τυπος.“ *ThBLNT*. Bd. II, 1331-1333.
- Neill, Stephen. „Junge Kirchen.“ *Lexikon zur Weltmission*, 253-255.
- Nowack, Kenneth M. „A True Training Needs Analysis.“ *Training & Development Journal* (April 1991): 69-73.
- Patterson, George. „The Obedience-Oriented Curriculum.“ *ERT*. Issue No. 1 (1977): 151-157.
- Rengstorf, Karl Heinrich. „δουλος.“ *ThWNT*. Bd II, 264-283.
- Thorne, James. „History Reports the Progress of Leadership Development for the Church.“ *CEJ*. Vol. 14, No. 1 (1993): 29-37.
- Thornton, W. Philip. „The Cultural Key to Developing Strong Leaders.“ *EMQ*. Vol. 20, No. 3 (1984): 234-241.
- Wicker, Allan W. „Attitudes vs. Actions: The Relationship of Verbal to Overt Behavior Responses to Attitude Objects.“ *Journal of Social Issues*. 25 (1969): 41-78.
- Windisch, Hans, Johannes Behm. „καρδια.“ *ThWNT*. Bd. III, 609-616.

Unveröffentlichte Quellen

- Börner, Fritz. „Strategie für die zukünftige Arbeit.“ Unveröffentlichtes Papier, 1994.
- Bund der Baptistengemeinden in Österreich. „Selbständigkeit einer Baptistengemeinde.“ 1979.
- Bund Evangelikaler Gemeinden in Österreich. „BEG – Inlandmission Rahmenkonzept.“ 1992.
- Bund Evangelikaler Gemeinden in Österreich. „Evangelikale Gemeinden in Österreich: Situation heute – Denkanstöße für die Zukunft.“ Internes Diskussionspapier. 1998.
- Gemeindeordnung der Evangelikalen Gemeinde Floridsdorf. 1998.
- Gemeindeordnung der Baptistengemeinde Innsbruck. 1988.
- Gemeindeordnung der Evangelisch - Freikirchlichen Gemeinde Zeltweg. (o. J.).
- Gemeindeordnung der Evangelisch - Freikirchlichen Gemeinde Mödling. (o. J.).
- Gemeindeordnung der FEG – Klagenfurt. 1988.
- Grundlagenpapier der Arbeitsgemeinschaft Evangelikaler Gemeinden in Österreich. 1989.
- Kunzelmann, Gernot. „Die Mentalität der Österreicher.“ Unveröffentlichtes Manuskript. O.O, o.J.
- Protokoll der ARGEGÖ Vollversammlung vom 23.10.1999 in Spital am Pyhrn.
- Protokoll der ARGEGÖ-Ost Vollversammlung vom 16.-17. 4. 1999 in Gugging.
- Protokoll der ARGEGÖ Vollversammlung vom 28.10.1984, Schloß Mittersill.
- Rommem, Edward, Bruce Shauger. „Statistical Aids for Church Planting and Evangelism in Austria.“ Unveröffentlichtes Manuskript, Juni 1992.
- Wright, Joseph Clark. „Ein Kurs über Charakterentwicklung mit dem Ziel eines wirksameren Zeugnisses für Gott unter Kärntens Evangelikalen.“ A Ministry Focus Paper submitted to the Faculty of the School of Theology, Fuller Theological Seminary, in partial fulfillment of the requirements for the degree Doctor of Ministry, April 1997.
- Ziska, Joseph R. „A Model for the Further Development of Small Evangelical Churches in Vienna.“ A Mayor Project submitted to the Faculty in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Missiology at Trinity Evangelical Divinity School, Deerfield, December 1997.