

# **MATERIALIEN ZUM GEMEINDEBAU**

**EIN SERVICE DER WERKSTATT FÜR GEMEINDEAUFBAU**

**Johannes Hörnlen**

Aufgaben zum Kurs  
„Geistliche Leiterschaft“

## Lizenz dieses Dokuments:

### Sie dürfen:

- den Inhalt vervielfältigen, verbreiten und öffentlich aufführen

### Zu den folgenden Bedingungen:



**Namensnennung.** Sie müssen den Namen des Autors/Rechtsinhabers nennen.



**Keine kommerzielle Nutzung.** Dieser Inhalt darf nicht für kommerzielle Zwecke verwendet werden.



**Keine Bearbeitung.** Der Inhalt darf nicht bearbeitet oder in anderer Weise verändert werden.

- Im Falle einer Verbreitung müssen Sie anderen die Lizenzbedingungen, unter die dieser Inhalt fällt, mitteilen.
- Jede dieser Bedingungen kann nach schriftlicher Einwilligung des Rechtsinhabers aufgehoben werden.

Dies entspricht der Creative Commons Lizenz 2.0 Deutschland. Weitere Informationen zu dieser Lizenz finden Sie unter folgender URL:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/de/>

## Informationen zum Rechtsinhaber dieses Dokuments:

Der Rechtsinhaber dieses Dokuments ist der Verfasser. Dieser trägt die Verantwortung für den Inhalt und stellt Ihnen diesen unter oben genannter Lizenz zur Verfügung.

Sie erreichen den Verfasser unter folgender E-Mail Adresse:

[Johannes.Hoernlen@web.de](mailto:Johannes.Hoernlen@web.de)

Der Vertrieb dieses Dokuments wird über die Werkstatt für Gemeindeaufbau abgewickelt, den sie unter folgender URL erreichen: <http://leiterschaft.de/>

---

# **Werkstatt für Gemeindeaufbau**

## **Akademie für Leiterschaft**

**in Zusammenarbeit mit**

**New Covenant International University, Florida**

**Thema:**

**Aufgaben zum Kurs „Geistliche Leiterschaft“**

**Aufgaben I-III**

Kursnummer:	<b>PTH 1023</b>
Kursname:	<b>Geistliche Leiterschaft</b>
Semestereinheiten:	<b>3 (Bachelor)</b>
Dozent:	<b>Michael Winkler</b>
Vorgelegt von:	<b>Johannes Hoernlen</b>
Datum:	<b>7. April 2010</b>

<b>1</b>	<b>AUFGABENSTELLUNG</b> .....	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>PERSÖNLICHKEITSBILDENDE AUFGABE</b> .....	<b>5</b>
2.1	DIE PERSON MELCHISEDEK .....	5
2.2	DAS PRIESTERLICHE KÖNIGTUM MELCHISEDEKS .....	6
2.3	FALSCHERLE INTERPRETATIONEN DES DIENSTES MELCHISEDEKS.....	7
<b>3</b>	<b>AUFGABENORIENTIERTE ARBEIT</b> .....	<b>8</b>
3.1.1	<i>Motiv der Teambildung</i> .....	8
3.1.2	<i>Charakter und Persönlichkeit</i> .....	9
3.1.3	<i>Vision und Mission</i> .....	11
3.1.4	<i>Befähigung</i> .....	11
3.1.5	<i>Teamgröße und -zusammensetzung</i> .....	12
<b>4</b>	<b>THEOLOGISCHE AUFGABE</b> .....	<b>13</b>
4.1	DER GESCHICHTLICHE HINTERGRUND.....	13
4.2	GEISTLICHE FÜHRUNGSPRINZIPIEN NACH HESEKIEL 34 .....	14
4.2.1	<i>Die Schafe weiden und sie schützen</i> .....	14
4.2.2	<i>Mitleid für die Schafe</i> .....	15
4.2.3	<i>Die Herde sammeln und fördern</i> .....	15
4.2.4	<i>Die Schafe nicht ausnutzen</i> .....	16
4.3	ZUSAMMENFASSENDE GEDANKEN .....	16
<b>5</b>	<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>18</b>

# 1 Aufgabenstellung

Diese Arbeit beschäftigt sich mit drei unterschiedlichen Fragestellungen zum Thema geistliche Leiterschaft. Zuerst werden anhand des Beispiels des Priester-Königs Melchisedek die positiven und negativen Seiten seiner Leiterschaft herausgearbeitet werden. Als zweiter Teil werden Bewertungsgründe für die Zusammenstellung eines Teams zur Lösung einer spezifischen Aufgabe erarbeitet. Als theologische Aufgabe werden aus Inhalt und geschichtlichem Hintergrund des Kapitels 34 im Propheten Hesekiel geistliche Prinzipien für Führungskräfte aufgezeigt.

## 2 Persönlichkeitsbildende Aufgabe

Aufgabe: Suche dir eine biblische Leiterpersönlichkeit heraus. Beschreibe und begründe, was dir bei diesem Leiter nachahmenswert erscheint und was du aus seinen Fehlern lernen kannst.

### 2.1 Die Person Melchisedek

Im AT kommt die Person Melchisedek nur in Ps 110,4 und Gen 14,18 vor. Die Namensbedeutung ist wahrscheinlich „Mein Gott (oder König) ist Gerechtigkeit“.<sup>1</sup> In der jüdischen Tradition ist Melchisedek der erste Priester, der in der Tora Erwähnung findet.<sup>2</sup> Melchisedek war nach Gen 14,18 der König von Salem, was als eine Kurzform für Jerusalem vermutet wird.<sup>3</sup> Melchisedek übertrug seine Priesterschaft an Abraham, dies wird daran deutlich, da Abraham später in der Opferszene mit Isaak als Priester fungierte, ohne dass ein anderer geweihter Priester anwesend war.<sup>4</sup>

Die Geschichtlichkeit Melchisedeks wird von vielen Seiten in Frage gestellt, obwohl sie in der Kulturtradition Israels überliefert ist.<sup>5</sup> Dort ist Melchisedek der Ty-

---

<sup>1</sup> Vgl. Karl-Heinz Bernhardt, „Melchisedek I“, *TRE*, Bd. 22, 414.

<sup>2</sup> Vgl. Thomas Willi, „Melchisedek II“, *TRE*, Bd. 22, 417.

<sup>3</sup> Vgl. Bernhardt, a.a.O., 417.

<sup>4</sup> Vgl. Willi, a.a.O., 419.

<sup>5</sup> Vgl. Helga Rusche, „Melchisedech“, *LTK*, 2.Aufl., Bd. 7, 252.

pus für den messianischen Priesterkönig. Hauptkennzeichen hierfür sind Gerechtigkeit und Friede, die sowohl als Kennzeichen des Messiasreiches als auch der Herrschaft Melchisedeks gelten.<sup>6</sup> Im NT greift nur der Hebräerbrief das Thema und die Person Melchisedek auf. Der Hebräerbrief erwähnt die „Ordnung oder Weise Melchisedeks“, die auf Ps 109,4 (LXX) zurückgeht und den König Jerusalems als ewigen Priester nach der Ordnung Melchisedeks ernennt.<sup>7</sup> Die Ordnung Melchisedeks beschreibt eine priesterliche Königsherrschaft auf der Basis von Gerechtigkeit und Frieden, wie Hebr 7,1-3 zeigt. Da Melchisedek als Typus für Christus gilt, wird deutlich, warum Jesus am Palmsonntag als König in Jerusalem einziehen musste. Jesus erfüllte so das ewige Priestertum nach der Ordnung Melchisedeks.

Weder über die Person, noch über die Herkunft Melchisedeks gibt uns die Bibel Aufschluss, ja sie sagt sogar, dass er ohne Vater und Mutter und ohne Stammbaum ein Priester für immer sei<sup>8</sup>. Die Tatsache eines priesterlichen Friedensreichs, in dem Priesteramt und Königsamt in einer Person vereint sind, scheint in Anbetracht der heutigen Gesellschaft, die das geistliche Leitungsamt sehr stark von einem säkularen Leitungsamt differenziert, ein bedenkenswertes Szenario für Leiterschaft zu sein.

## 2.2 Das priesterliche Königtum Melchisedeks

In der jüdischen Tradition wurde Melchisedek oft nur einseitig als König gesehen und der priesterliche Charakter nicht anerkannt<sup>9</sup>, während in der christlichen Tradition oft das Priestertum und seine typologische Bedeutung im Hinblick auf Christus hervorgehoben werden. In dieser Arbeit soll keiner der Aspekte priorisiert werden, da gerade in der Verbindung von weltlichem und geistlichem Amt eine Stärke Melchisedeks lag.

Melchisedek war ein βασιλευς δικαιος was ihn zur Priesterschaft Gottes befähigte,<sup>10</sup> wie Lenz schreibt. Wie bereits in einer früheren Arbeit gezeigt, ist Ge-

---

<sup>6</sup> Vgl. Rusche, a.a.O., 253.

<sup>7</sup> Vgl. Horst Balz, „Melchisedek III“, *TRE*, Bd. 22, 420.

<sup>8</sup> Hebr 7,3: „Ohne Vater, ohne Mutter, ohne Geschlechtsregister, hat er weder Anfang der Tage noch Ende des Lebens, er gleicht dem Sohn Gottes und bleibt Priester für immer.“

<sup>9</sup> Johannes Lenz, *Melchisedek und das Hohepriestertum Jesu Christi: Eine Betrachtung zu dem biblisch Eingeweihten* (Stuttgart: Urachhaus, 2005), 45.

<sup>10</sup> Vgl. Lenz, a.a.O., 34.

rechtigkeit und Gerechtigkeitssinn ein elementares Kriterium für Führungskräfte und Personen in Leitungsverantwortung.<sup>11</sup> Auch das Streben nach Frieden, das als zweite Charaktereigenschaft Melchisedeks genannt wird,<sup>12</sup> ist ein elementar wichtiger Bestandteil sowohl weltlicher, wie auch geistlicher Leiterschaft. Melchisedek scheint ein hohes Maß an sozialer Kompetenz besessen zu haben, was anhand der genannten Charakterzüge deutlich wird. Sozialkompetenz ist sowohl im geschäftlichen, wie auch im gemeindlichen Umfeld eine der wichtigsten Kompetenzen.<sup>13</sup>

Für mich persönlich ist die Verbindung von priesterlichem Dienst (Leiterschaft im Leib Christi) und Königtum (Leitungsverantwortung in der Wirtschaft) sehr interessant. Melchisedek zeigt, dass sich beides nicht ausschließt. Denn Gen 14,18 zeigt Melchisedek als den König, wie er Abram Brot und Wein in seiner Eigenschaft als Priester bringt. Konkret heißt das für mich, wenn ich in wirtschaftlicher Leitungsverantwortung stehe, habe ich die Aufgabe, mein Priesteramt<sup>14</sup> in der Welt wahr zu nehmen. Bei Melchisedek gibt es keine Trennung zwischen dem Priester- und dem Königsamt, also sollte diese Trennung auch heute nicht vollzogen werden.

## 2.3 Falsche Interpretationen des Dienstes Melchisedeks

Fehler oder Schwachpunkte der Person und des Dienstes Melchisedeks können nicht am biblischen Befund, jedoch an der geschichtlichen Interpretation der Person Melchisedeks aufgezeigt werden.

In der Gnosis und in Teilen der Alten Kirche wurde Melchisedek als inkarnierter Heiliger Geist oder sogar als der eigentliche himmlische Retter, der über Christus steht, gesehen.<sup>15</sup> Hier wird die Tendenz zum Mythologisieren oder zur Verehrung einer Leiterpersönlichkeit sichtbar. Leider werden auch heute noch charismatische oder visionäre Leiter geradezu verehrt. Auch nimmt beispielsweise Joseph Smith, der Gründer der Mormonen, für sich das Priestertum des Melchisedek in Anspruch. Die Auswirkungen zeigen sich darin, dass die Mitglieder der Mormonen ihren geistlichen Führer sowohl als König wie auch als Priester sehen und sich

---

<sup>11</sup> Vgl. Johannes Hoernlen, *Churchmanagement: säkulare Menschenführung kontra pastoralem Dienst*, Studienarbeit zum Kurs Churchmanagement an der Akademie für Leiterschaft, 2005, 7ff.

<sup>12</sup> Hebr 7,2.

<sup>13</sup> Vgl. Hoernlen, a.a.O. 15.

<sup>14</sup> Das allgemeine Priestertum aller Gläubigen.

<sup>15</sup> Vgl. Balz, a.a.O., 431f.

der weltlichen Obrigkeit entziehen.<sup>16</sup> Diese Entwicklung zeigt das Problem, wenn eine Leiterpersönlichkeit sowohl geistlich als auch weltliche Verantwortung trägt und es zu einem Konflikt kommt.<sup>17</sup> Schaut man die Person Melchisedek an, der die Verbindung von König- und Priestertum verkörperte, so wird deutlich, wie solche einseitig fehlgeleiteten Tendenzen zu bewerten sind. Genau wie das Prinzip der Leiterschaft Melchisedeks Wirtschaft und Gemeinde verbindet, so fließen bei der nächsten Aufgabe säkulare und geistliche Prinzipien und Werte in die Bildung eines Teams mit ein.

### 3 Aufgabenorientierte Arbeit

Aufgabe: Ein Projekt, ein Dienst, eine Aufgabe ist dir zur Leitung übertragen. Du sollst dafür ein Team zusammenstellen. Beschreibe und begründe die Zusammensetzung des Teams (Persönlichkeiten, Fähigkeiten, Charakter, Größe des Teams etc.).

#### 3.1.1 Motiv der Teambildung

In unserem Gemeindeumfeld wird schon lange ein Weg gesucht, um die Jugendkultur zu erreichen. Aus diesem Grund wird momentan über die Einrichtung einer Hausaufgabenbetreuung für die 6. – 8. Klasse an der Schellingschule (Hauptschule) in Leonberg nachgedacht. In diesem Teil der Arbeit soll über die personelle Besetzung des Teams nachgedacht werden. Ziel ist es, für diese Aufgaben ein Team nach der Definition von Michael Noss zu bilden, der ein Team wie folgt definiert:

„Ein Team ist ein Gruppe, die eher klein ist (max. 12 Personen) und durch Funktion und nicht durch Position bestimmt ist, die eine gemeinsame Zielsetzung und Aufgabe hat, deren Mitglieder in ein intensives wechselseitiges Beziehungsgeflecht eingebunden sind, die einen ausgeprägten Mannschaftsgeist hat und die in ihrem Team einen starken Gruppenzusammenhang erlebt und pflegt.“<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> Vgl. Konrad Algermissen, „Mormonen“, *LTK*, 2. Aufl., Bd. 7, 638ff.

<sup>17</sup> Folgendes Szenario wäre denkbar: Ein Abteilungsleiter einer Firma leitet zusammen mit einem seiner Mitarbeiter zusätzlich eine Gemeinde oder einen Dienst in einer Gemeinde. Jetzt kommt es zu Spannungen im Arbeitsumfeld. Dann sind die Personen herausgefordert, zwischen Firma und Gemeinde zu trennen, um nicht auch dort Probleme zu bekommen.

<sup>18</sup> Michael Noss, *Teamarbeit: Effektiv und gerne zusammen arbeiten* (Wuppertal und Kassel: Oncken Verlag, 2001), 11.



Der hier beschriebene Gruppenzusammenhang und das erwähnte Beziehungsgeflecht erachte ich als wichtige Kriterien für die Bildung des Teams. Die Organisationsform Team wird in diesem Fall gewählt, weil „Teamarbeit ein nicht-rigides, ein interpretierbares Konzept“<sup>19</sup> ist und Teams „flexible und relativ offene Systeme“<sup>20</sup> sind. Mir, als einem der möglichen Leiter des Teams, sind im Besonderen drei Punkte wichtig, an welchen sich die Eignung einer Person für das Team messen lassen kann. Dies sind Charakter/Persönlichkeit, Vision und Befähigung mit einer Gewichtung in eben dieser Reihenfolge.

### **3.1.2 Charakter und Persönlichkeit**

Das wichtigste Auswahlkriterium für Mitarbeiter ist es, dass Charaktereigenschaften und Wertmaßstäbe mit den hier Geforderten zusammen passen<sup>21</sup>. Dazu gehört es vor Allem, sich führen zu lassen und Autorität zu akzeptieren. Jeder Mitarbeiter soll und darf Vorschläge einbringen, dazu muss ein bestimmtes Maß an Durchsetzungsvermögen vorausgesetzt werden. Weiter muss jeder Mitarbeiter gesetzte oder delegierte Autorität akzeptieren und sich unterordnen. Folgende Grundhaltungen nach Philipper 2, 1-11 setze ich für Teammitglieder voraus, damit ein gesundes Arbeitsklima entsteht.<sup>22</sup>

1. Einmütigkeit, dieselbe Gesinnung und denselben Geist: Nur wenn alle Mitarbeiter an einem Strang ziehen, kann das Projekt erfolgreich sein.
2. Kein Eigennutz oder Ruhmsucht: Niemand im Team braucht oder sollte sich selbst profilieren müssen. Das Ziel des Projekts ist es, Schülern zu dienen und nicht persönlichen Ruhm zu ernten.
3. Demut, den Anderen höher achten als sich selbst: Dazu zählt für mich, nicht auf das Seine sondern auf das des Anderen zu sehen und bei strittigen Punkten nicht auf sein Recht zu beharren.

---

<sup>19</sup> Carl Otto Velmerig, Karl Schattenhofer, Christian Schrappner, Hrsg., Teamarbeit: Konzepte und Erfahrungen – eine gruppensdynamische Zwischenbilanz (Weinheim und München: Juventa Verlag, 2004), 8.

<sup>20</sup> Ebd.

<sup>21</sup> Obligatorisch und deshalb nicht extra erwähnt ist eine lebendige Beziehung zu Christus, die die Grundlage für das Handeln des Mitarbeiters bildet.

<sup>22</sup> Michael Winkler, *Leiterschaft praktisch: Themen zur Entwicklung von Leiterinnen und Leiter*, Kursunterlagen zum Kurs Geistliche Leiterschaft (Halle a. d. Saale, 2007), 43.

Ergänzend dazu stellt das Prinzip aus Galater 6,2 „Einer trage des anderen Last“ eine wichtige charakterliche Qualifikation dar. Jeder Mitarbeiter muss fähig sein, zu erkennen, wo Hilfestellung nötig ist und diese dann auch leisten.

Bei den Mitarbeitern müssen die Früchte des Geistes aus Galater 5,22f<sup>23</sup> erkennbar sein, weil diese eine charakterliche Grundlage für die Kommunikation und die Beziehungen im Team bilden sollen. Als Persönlichkeitsmerkmale müssen die folgenden Kriterien erfüllt werden:

1. **Zuverlässigkeit:** Da nicht zu jeder Zeit ein Leiter anwesend sein kann, müssen die Mitarbeiter übertragene Aufgaben und Verantwortung zuverlässig erfüllen.
2. **Eigenverantwortung:** Jeder der Mitarbeiter sollte erkennen, wo Veränderungen oder das Übernehmen von Verantwortung nötig wird und dies dann auch umsetzen.
3. **Diplomatisches Auftreten:** Das Auftreten gegenüber Lehrern, Schulleitern oder Verantwortlichen der Stadt sollte diplomatisch und nicht provozierend erfolgen, um hier gewachsene Beziehungen nicht zu gefährden.
4. **Personenorientierung:** Da eines der Ziele der Hausaufgabenbetreuung ist, Beziehungen zu den Jugendlichen zu entwickeln, sollten Mitarbeiter bereit dazu sein, sich in Beziehungen zu investieren und diese nicht von Beginn an ablehnen.
5. **Vorbildfunktion:** Die Mitarbeiter sollen in ihrem Verhalten und ihren Wertmaßstäben den Jugendlichen ein Vorbild sein und sich nicht durch negative Vorbilder der Jugendlichen von ihrer positiven Vorbildfunktion abbringen lassen. Denn nach Krallmann ist „Vorbild sein ... die natürlichste und wirkungsvollste Art, Menschen zu beeinflussen.“<sup>24</sup>
6. **Motivation und Respekt:** Nicht nur der Leiter muss motivieren können, auch der Mitarbeiter muss hinter der Sache stehen und in der Lage sein, sich und andere zu motivieren, denn es „...verblüfft immer wieder, was Motivation be-

---

<sup>23</sup> „Die Frucht des Geistes aber ist: Liebe, Freude, Friede, Langmut, Freundlichkeit, Güte, Treue, Sanftmut, Enthaltensamkeit. Gegen diese ist das Gesetz nicht gerichtet.“

<sup>24</sup> Günter Krallmann, Von der Begabung zur Befähigung: 10 Schlüssel zur geistlichen Leiterschaft (Neuhausen und Holzgerlingen: Hänssler, 2000), 98.

wegen kann...“<sup>25</sup> wenn diese von Personen ausgestrahlt wird, die Respekt ausstrahlen.<sup>26</sup>

### 3.1.3 Vision und Mission

Jede Person im Team muss mit der Vision, die Jugendkultur zu erreichen und Beziehungen zu entwickeln, vertraut sein und sich dieser Vision anschließen. Es darf nicht sein, dass ein Mitarbeiter eine andere oder parallele Vision verfolgt und das Team so vom Kurs abbringt.. Jedes Teammitglied muss wissen, welcher Beitrag an Zeitumfang und Aufgabe von ihm erwartet wird und welche Funktion und Position es im Team hat.<sup>27</sup>

Auch muss klar sein, dass das Team nicht zu seinem Selbstzweck existiert, sondern eine bestimmte Mission zu erfüllen hat. Die Motivation, Jugendliche nicht als „Bekehrungsoffer“ zu sehen, sondern ihnen zu dienen, muss bei jedem Mitarbeiter im Vordergrund stehen.

### 3.1.4 Befähigung

Erst an letzter Stelle der Auswahlkriterien steht die persönliche Begabung und Befähigung für die spezifische Aufgabe. Folgende Fähigkeiten sollte ein Mitarbeiter aufweisen, um qualifiziert zu sein:

1. **Fachwissen:** Um effektive Hausaufgabenbetreuung leisten zu können, muss der Mitarbeiter den Schulstoff der 6. – 8. Klasse einer Hauptschule beherrschen, oder sich aneignen.
2. **Didaktisches Wissen:** Da reines Fachwissen alleine nicht genügt, muss der Mitarbeiter Wissenslücken der Schüler füllen können. Dazu gehört es, den Lernstoff in geeigneter Form zu vermitteln.
3. **Belastbarkeit:** Da Schüler dieser Altersstufe oft sehr anstrengend zu bereuen sind, muss der Mitarbeiter stressige Situationen ertragen und Ruhe ausstrahlen können. Auch die zeitliche Belastbarkeit muss der Mitarbeiter bereit sein einzubringen.

---

<sup>25</sup> Claus von Kutzschenbach, *Frauen Männer Management: Führung und Team neu denken*, 2. Aufl. (Leonberg: Rosenberger Fachverlag, 2005), 57.

<sup>26</sup> Vgl. Ebd. 58.

<sup>27</sup> Vgl. Winkler, a.a.O., 42.

4. **Autorität:** Schüler dieser Altersstufe versuchen oft, Autoritäten herauszufordern. Hier muss der Mitarbeiter in der Lage sein Autorität, zu vermitteln ohne besondere Härte einsetzen zu müssen.

Nicht alle genannten Fähigkeiten werden im gleichen Umfang<sup>28</sup> über die gesamte Laufzeit des Projektes gebraucht. Daher muss hier, sobald das Team personell besetzt wird, situativ entschieden werden, welche Fähigkeiten notwendig sind.

### **3.1.5 Teamgröße und -zusammensetzung**

Die Größe des Gesamtteams wird sich nach dem Arbeitsaufwand richten. Untergliedert werden kann das Team in Arbeitsteams zu je 3 Personen, um einer Gruppe von 9-12 Schülern gerecht werden zu können. Der genaue Betreuungsschlüssel muss nach Gesprächen mit der verantwortlichen Stelle der Stadt Leonberg erst festgelegt werden. Geplant ist aber ein Betreuungsschlüssel von drei oder vier zu eins. Das Team wird ausschließlich aus ehrenamtlichen Mitarbeitern bestehen, da von der Stadt Leonberg voraussichtlich keine finanziellen Zuschüsse gewährt werden können. Sollten aber Zuschüsse in Aussicht stehen, so kann von einem rein ehrenamtlichen Modell zu einem gemischten Modell gewechselt werden. Gestartet wird nach aktueller Planung mit einem Arbeitsteam aus drei bis vier Personen, es ist aber angedacht, hier ein zweites Arbeitsteam zu entwickeln. Das erste Team, mit dem die Arbeit begonnen wird, soll aus Nicolas Kümmerle, einem Lehrer, Johannes Hörnlen, einem Studenten und ein bis zwei zusätzlichen Mitarbeitern bestehen. Obwohl von Kutzschenbach behauptet, dass Frauen weit schwieriger zu führen seien als Männer<sup>29</sup>, soll dies bei der Zusammenstellung keine Rolle spielen. Im Gegenteil, es wäre ein gemischtes Team aus Männern und Frauen wünschenswert, im Hinblick auf möglicherweise entstehende Beziehungen<sup>30</sup> und Vorbildfunktionen.

Darüber hinaus muss der Fokus darauf gelegt werden, eine Gruppenkultur und ein „Wir-Gefühl“ zu erzeugen, denn „...die Konsequenzen einer fehlenden oder schlechten Gruppenkultur wirken mittel- bis langfristig schädlich...“<sup>31</sup> und jedes Mit-

---

<sup>28</sup> Vgl. Winkler, a.a.O., 43.

<sup>29</sup> Vgl. von Kutzschenbach, a.a.O., 163.

<sup>30</sup> Hier sind keine sexuellen Beziehungen gemeint, sondern Vertrauensbeziehungen.

<sup>31</sup> Von Kutzschenbach, a.a.O., 173.

glied, das sich nicht dazugehörend fühlt, kann keine volle Leistung bringen. Generell können für Leiter und Führungskräfte, sowie auch für die Leiter des Hausaufgaben-Teams aus Hesekiel 34 Prinzipien für Leiterschaft abgeleitet werden. Dies wird durch die Beantwortung der nächsten Aufgabenstellung erreicht.

## 4 Theologische Aufgabe

Aufgabe: Erarbeite und beschreibe aus Inhalt und geschichtlichem Hintergrund des Kapitels 34 im Propheten Hesekiel geistliche Prinzipien für Führungskräfte.

### 4.1 Der geschichtliche Hintergrund

Hesekiel,<sup>32</sup> der Sohn des Priesters Busi<sup>33</sup> befand sich zur Zeit der ersten Wegführung Judas im Kreis der Weggeführten (597 v. Chr.)<sup>34</sup> Er war ungefähr 25 Jahre alt und stand unmittelbar vor oder nach seiner Weihe zum Priester.<sup>35</sup> Ob Hesekiel Priester war oder nicht, lässt sich jedoch nicht mit Sicherheit sagen.<sup>36</sup> Das Buch lässt sich in drei Datumsperioden unterteilen: Erste Periode (593-587 v. Chr.), Zweite Periode (587-586 v. Chr.) und Dritte Periode (586-571 v. Chr.)<sup>37</sup> Mit Hes 34 beginnt die Heilsverkündigung des Propheten, deren Anfang Hesekiel die „Bildrede von Hirte und Herde“<sup>38</sup> stellt, um so auf vermutlich vorhandene Probleme der Leiterschaft Israels hinzuweisen und Gottes Ideal aufzuzeigen. Niedergeschrieben wurde das Buch von Hesekiel oder einem Jüngerkreis Hesekiels zwischen 570 und 550 v. Chr.<sup>39</sup>, der eine mit „Hirten Israels“ bezeichnete Gruppe anspricht. Hier kann nur vermutet werden, wer der oder die Adressaten des 34. Kapitels sind. Möglich wäre es, dass nicht nur der König, sondern die komplette Führungsebene der Patri-

---

<sup>32</sup> Der Name „Hesekiel“ bedeutet Gott macht (mache) stark oder fest. Vgl. Gerhard Maier, *Der Prophet Hesekiel: 1. Teil*, Wuppertaler Studienbibel Reihe: Altes Testament, Hrsg. Gerhard Maier und Adolf Pohl (Wuppertal. Brockhaus, 1998), 15.

<sup>33</sup> Vgl. Hes. 1,3. „geschah das Wort des HERRN ausdrücklich zu Hesekiel, dem Sohn des Busi, dem Priester, im Land der Chaldäer am Fluss Kebar; dort kam die Hand des HERRN über ihn.“

<sup>34</sup> Vgl. Helmut Lamparter, *Zum Wächter bestellt: Der Prophet Hesekiel*, Die Botschaft des Alten Testaments, 2. Aufl., Bd. 21, (Stuttgart: Calwer Verlag, 1986), 11.

<sup>35</sup> Vgl. Ebd. 16.

<sup>36</sup> Vgl. Hans Brandenburg, *Hesekiel: Priester, Seher, Prophet*, 4. Aufl. (Basel und Giessen: Brunnen, 1989), 2f.

<sup>37</sup> Vgl. Lamparter, a.a.O., 18f.

<sup>38</sup> Ebd. 242.

<sup>39</sup> Vgl. Maier, Hesekiel, Teil 1, a.a.O., 19.

archen angesprochen wird.<sup>40</sup> Maier bezeichnet dieses Kapitel als „Bischofs- und Pfarrer-Spiegel“ weil sich an ihm die ἐπίσκοποι messen müssen.<sup>41</sup>

## 4.2 Geistliche Führungsprinzipien nach Hesekei 34

Unabhängig davon, wen Hesekei mit seinem 34. Kapitel ansprechen wollte, lassen sich daraus geistliche Prinzipien für Führungskräfte sowohl in der Wirtschaft als auch in der Gemeinde ableiten, zum einen dadurch, dass gezielt positive Eigenschaften genannt werden oder dadurch, dass negative Eigenschaften kritisiert werden.

### 4.2.1 Die Schafe weiden und sie schützen

Das Erste, das Hesekei den Hirten Israels vorwirft ist, dass diese sich und nicht die Schafe weiden (34,2) und sich nicht schützend hinter ihre Herde stellen (34,8), denn von einem König oder Hirten erwartet man, dass er seine Macht zum Schutz der Herde gebraucht<sup>42</sup>. Die Hirten bereichern sich zwar an ihren Schafen, wenn aber die wilden Tiere kommen und die Schafe zerstreut wurden, so fehlt es den Hirten daran, sich schützend vor die Herde zu stellen. Überträgt man dies auf heutige Führungssituationen, so muss eine Führungskraft die Gruppe oder die Personen,, denen sie vorsteht gegen Einflüsse oder Angriffe von Außen schützen. Es spielt dabei keine Rolle, ob dies negative geistliche Einflüsse sind, die auf eine Gemeinde einwirken oder negative Einflüsse oder Anschuldigungen, die sich in einer Firma ereignen.

Herden, die keinen Hirten haben, werden, wie man in Vers 10 lesen kann, von der Hand der Hirten (Führungskräfte) gefordert werden. Führungskräfte haben die Aufgabe, ihre Schafe zu fördern und auf grüner Weide zu weiden, indem sie ihnen den Schutzraum schaffen, den die Schafe benötigen. In Vers 14 spricht Hesekei von der guten Weide, die Gott für die Schafe vorgesehen hat und die Gebor-

---

<sup>40</sup> Vgl. Brandenburg, a.a.O., 230.

<sup>41</sup> Gerhard Maier, *Der Prophet Hesekei: 2. Teil*, Wuppertaler Studienbibel Reihe: Altes Testament, Hrsg. Gerhard Maier und Adolf Pohl (Wuppertal. Brockhaus, 1998), 159.

<sup>42</sup> Vgl. Lamparter, a.a.O., 243.

genheit, Schutz und Erfahrung von Hilfe ausdrücken.<sup>43</sup> Vor allem geistliche Führungskräfte sind angehalten, ihre Herde in dieses göttliche Ideal hineinzuführen.

### **4.2.2 Mitleid für die Schafe**

Ein weiterer Punkt, den Hesekiel anspricht, ist das Mitleid des Hirten für seine Herde. In Vers 4-6 heißt es:

„Die Schwachen habt ihr nicht gestärkt und das Kranke nicht geheilt und das Gebrochene nicht verbunden und das Versprengte nicht zurückgebracht und das Verlorene nicht gesucht, sondern mit Härte habt ihr über sie geherrscht und mit Gewalt. Und sie zerstreuten sich, weil sie ohne Hirten waren, und wurden allen Tieren des Feldes zum Fraß. So zerstreuten sich und irrten umher meine Schafe. Auf allen Bergen und auf jedem hohen Hügel und über das ganze Land hin sind meine Schafe zerstreut worden, und da ist niemand, der nach ihnen fragt, und niemand, der sie sucht.“<sup>44</sup>

Hirte zu sein heißt also, Mitleid für das Schwache, Kranke und Zerstreute zu haben. Ein guter Hirte kümmert sich, wie es der Typus des Guten Hirten aus Joh 10,11ff zeigt, um die Schafe und unterscheidet sich grundlegend von einem Mietling. Hier liegt eine Gefahr des modernen Managements, nämlich, dass Manager und Führungskräfte die Mitarbeiter des Unternehmens nicht wie ein guter Hirte sehen, sondern wie ein Mietling, der sein Leben nicht für die Schafe lassen würde. Aus dem hier angesprochenen Versäumnis, das Verlorene zu suchen und das Verirrte nicht zurückzuholen, lässt sich ein weiteres wichtiges Prinzip für Führungskräfte aufzeigen.

### **4.2.3 Die Herde sammeln und fördern**

Hier in Hes 34 geht der klare Auftrag eines Hirten hervor, verirrte Schafe zurückzuholen und verlorene Schafe zu suchen. Aufgabe des Hirten ist es also, die Gruppe (Herde) zusammenzuhalten zum Wohle der einzelnen Schafe. Schafe, die versprengt über das Land verteilt sind, befinden sich außerhalb des bereits erwähnten Schutzrahmens. Innerhalb dieses Rahmens muss der Hirte ein Klima der Förderung schaffen. Den Hirten in Israel wird zur Last gelegt, dass sie „...mit Härte ... über sie

---

<sup>43</sup> Vgl. Ebd. 161.

<sup>44</sup> Bibelstellen stammen, wenn nicht anders angegeben aus: Scofield Bibel: Revidierte Elberfelder Übersetzung. C.I Scofield, D. D. 6. Aufl. Wuppertal: R. Brockhaus Verlag, 2001.

geherrscht und mit Gewalt...“<sup>45</sup> geherrscht haben. Anders könnte man übersetzen, „...mit Gewalt tretet ihr sie nieder und mit Härte“<sup>46</sup>. Eine Führungskraft ist also aufgerufen, die Schafe zu fördern und sie nicht mit Gewalt und Härte klein zu halten, wenn sie drohen, den eigenen Machtbereich zu gefährden. Nicht mit Härte zu regieren oder reagieren, darf aber nicht heißen, keine Autorität auszuüben, sondern Autorität nicht mit Gewalt durchzusetzen

#### **4.2.4 Die Schafe nicht ausnutzen**

Hes 34,3 schildert das selbstsüchtige und ausbeuterische Verhalten der treulosen Hirten Israels.<sup>47</sup> Diese bereichern sich am Fett der Schafe. Das Fett steht als Symbol für „das Beste“, so dass den Hirten zur Last gelegt wird, das Beste der Schafe zu essen und sich ihren Besitz anzueignen. Ob Hirten dazu generell kein Recht hätten, bleibt für Maier fragwürdig. Für ihn ist nur das egoistische Ausnutzen dieses Rechts verwerflich.<sup>48</sup> Selbst wenn Führungskräfte das Recht auf die Leistungen ihrer Mitarbeiter haben, so dürfen sie diese nicht aus einem egoistischen und eigennütigen Motiv heraus verlangen oder gar mit Gewalt fordern. Für den Schutz, den der Hirte seinen Schafen bietet, hat er meiner Meinung nach das Anrecht auf die „Erzeugnisse“ der Schafe, sofern diese freiwillig gegeben werden.

### **4.3 Zusammenfassende Gedanken**

Das Hirtenkapitel in Hesekeil 34 zeigt Gottes Herz für Leiterschaft. Gott selbst krei-det hier geistlichen Führern und weltlichen Herrschern zugleich ihre mangelnde Lei-terschaft an. Freilich wirft Gott auch der Herde Versagen im Verhältnis zueinander vor<sup>49</sup>, doch primär will Gott, dass sein Volk von seinen Hirten gut und richtig geleitet wird. Erst als die Geschichte gezeigt hat, dass die von ihm gesetzten Hirten dieser Verantwortung nicht nachkommen, hat er sich mit Jesus selbst als Hirten angekün-digt, bevor er als Messias dieses Hirtenamt antrat. Mit dieser Zusage endet das 34. Kapitel. Gottes Ziel von Leitung ist eindeutig die Hinführung zu ihm. Ferner will er, dass es der Herde gut geht. (V.14) und dass sie geheilt, gesammelt, versorgt (V.4),

---

<sup>45</sup> Hes 34,4.

<sup>46</sup> Vgl. Mailer, Hesekeil, Teil 2, a.a.O., 154.

<sup>47</sup> Vgl. Maier, Hesekeil, Teil1, a.a.O.155.

<sup>48</sup> Vgl. Ebd. 156.



geschützt ist (V.8) und nicht ausgebeutet (V.3) wird. Gott will Gemeinschaft für die Schafe (V.6), Gott will das Starke behüten und die Schafe sammeln. Gott gibt hier selbst Vorbild, indem er als der Handelnde auftritt und klarstellt, dass er über den Hirten steht und die Maßstäbe vorgibt.

Gott will keinen falschen Druck auf die Gemeinde und auf die Leiter legen. Es geht Gott nicht um Zielerfüllung, sondern um das Herz und die Leidenschaft Gottes für sein Volk. Diese Arbeit zeigt, dass eine Trennung zwischen geistlicher und sakularer Führung nicht dem biblischen Bild Melchisedeks von Leiterschaft entspricht, sondern dass die Bibel nicht zwischen diesen beiden Bereichen von Leiterschaft trennt. Hesekiel 34 spricht gleichermaßen weltliche und geistliche Führer an und legt ihnen ihre mangelnde Leiterschaft zur Last. Gott will sein Volk seine Hirten-treue erfahren lassen<sup>50</sup>, egal ob im gemeindlichen Kontext oder am Arbeitsplatz.

---

<sup>49</sup> Vgl. Lamparter, a.a.O., 244.

<sup>50</sup> Vgl. Lamparter, a.a.O., 246.

## 5 Bibliographie

Algermissen, Konrad. „Mormonen“. LTK. 2. Aufl. Bd. 7. 638-640.

Balz, Horst. „Melchisedek III“. TRE. Bd. 22. 420-423.

Bernhardt, Karl-Heinz. „Melchisedek I“. TRE. Bd. 22. 414-417.

Brandenburg, Hans. *Hesekiel: Priester, Seher, Prophet*. 4. Aufl. Basel und Giessen: Brunnen, 1989.

Hoernlen, Johannes. *Churchmanagement: säkulare Menschenführung kontra pastoralem Dienst*. Studienarbeit zum Kurs Churchmanagement an der Akademie für Leiterschaft. 2005.

Krallmann, Günter. *Von der Begabung zur Befähigung: 10 Schlüssel zur geistlichen Leiterschaft*. Neuhausen und Holzgerlingen: Hänssler, 2000.

von Kutzschenbach, Claus. *Frauen Männer Management: Führung und Team neu denken*. 2. Aufl. Leonberg: Rosenberger Fachverlag, 2005.

Lamparter, Helmut. *Zum Wächter bestellt: Der Prophet Hesekiel*. Die Botschaft des Alten Testaments. 2. Aufl. Bd. 21. Stuttgart: Calwer Verlag, 1986.

Lenz, Johannes. *Melchisedek und das Hohepriestertum Jesu Christi: Eine Betrachtung zu dem biblisch Eingeweihten*. Stuttgart: Urachhaus, 2005.

Maier, Gerhard. *Der Prophet Hesekiel: 1. Teil*. Wuppertaler Studienbibel Reihe: Altes Testament. Hrsg. Gerhard Maier und Adolf Pohl. Wuppertal. Brockhaus, 1998.

Maier, Gerhard. *Der Prophet Hesekiel: 2. Teil*. Wuppertaler Studienbibel Reihe: Altes Testament. Hrsg. Gerhard Maier und Adolf Pohl. Wuppertal. Brockhaus, 1998.

Noss, Michael. *Teamarbeit: Effektiv und gerne zusammen arbeiten*. Wuppertal und Kassel: Oncken Verlag, 2001.

Rusche, Helga. „Melchisedech“. LTK. 2. Aufl. Bd. 7. 252-253.

*Scofield Bibel: Revidierte Elberfelder Übersetzung*. C. I Scofield, D. D. 6. Aufl. Wuppertal: R. Brockhaus Verlag, 2001.

Velmerig, Carl Otto, Schattenhofer, Karl. *Teamarbeit: Konzepte und Erfahrungen – eine gruppensdynamische Zwischenbilanz*. Hrsg. Christian Schraper. Weinheim und München: Juventa Verlag, 2004.

Willi, Thomas. „Melchisedek II“. TRE. Bd. 22. 417-420.

Winkler, Michael. *Leiterschaft praktisch: Themen zur Entwicklung von Leiterinnen und Leiter*. Kursunterlagen zum Kurs Geistliche Leiterschaft. Halle a. d. Saale, 2007

**MATERIALIEN FÜR DEN GEMEINDEBAU**  
EIN SERVICE DER WERKSTATT FÜR GEMEINDEAUFBAU

WERKSTATT FÜR **GEMEINDEAUFBAU**  
SIEMENSSTR. 22  
71254 DITZINGEN

FON: 07156–350115  
FAX: 07156–350116

[HTTP://LEITERSCHAFT.DE](http://leiterschaft.de)  
[INFO@LEITERSCHAFT.DE](mailto:info@leiterschaft.de)