

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

**MICHAEL WINKLER**

**MUTIG GESTALTEN –**

in wirtschaftlich und gesellschaftlich  
schwierigen Zeiten.

## 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:

[Winkler@Leiterschaft.de](mailto:Winkler@Leiterschaft.de)

Der Vertrieb dieses Dokuments wird über die Werkstatt für Gemeindeaufbau abgewickelt, den sie unter folgender URL erreichen:

<http://leiterschaft.de>

## Mutig gestalten – in wirtschaftlich und gesellschaftlich schwierigen Zeiten

„schwierige Zeiten“ ist ein relativer Begriff, der einen Vergleichsgegenstand braucht

- die Vergangenheit (aber welche?)
- die anderen Nationen
- die eigenen Vorstellungen und Wünsche (oftmals ein rein emotionaler Begriff)
- die Fachleute, die uns sagen können was normal wäre ...

Die Ertragslage der Deutschen Bank und welche Konsequenzen daraus zu ziehen sind sieht ein Herr Müntefering durchaus anders als ein Herr Ackermann ... denn die Vergleichsfaktoren, welche die Herren jeweils zu Rate ziehen sind nun mal völlig andere. Der eine orientiert sich am weltweiten Benchmark und sicherlich auch den Aktionären, der andere am Heer der Arbeitslosen und nicht zu letzt an den Menschen, die in NRW die SPD wählen sollen.

Als ich im vergangenen Jahr von dem Besuch eines Slums in Manila nach Deutschland zurückkehrte da hatte sich meine Messgröße was schwierige Zeiten sind doch nochmals deutlich verschoben; aber auch was die Möglichkeit anbelangt – in schwierigen Zeiten mutig zu gestalten! (ein deutscher Missionar, der in einem Slum von 600 Familien eine Genossenschaft von nunmehr 70 Frauen aufgebaut hat, ein Mülltrennunginitiative gegründet hat, mit der Stadt verhandelt hat damit die Slumbewohner legal ihre 30 qm Land besitzen dürfen und nebenbei auch noch 15 Hauskirchen gegründet wurden).

### **Mein Grundansatz:**

Obwohl ich mich deutlich mit meinem Umfeld, mit der Marktlage, der politischen und gesellschaftlichen Situation auseinandersetzen muss und sie auch verstehen möchte gilt dann meine Aufmerksamkeit weniger den Schwierigkeiten sondern viel mehr den Möglichkeiten.

Die Lage in Wirtschaft und Gesellschaft hat sich in den letzten 10 bis 15 Jahren deutlich verändert, der Veränderungsprozess ist immer noch in vollem Gange (Krise, Umbruch) und die Führungskräfte sind noch dabei sich auf die neue Situation und was sie bedeutet einzustellen. Stichworte: vom Industriezeitalter ins Informationszeitalter, Postmoderne, Ende des kalten Krieges und nun Zunahme von „Clash of Cultures“, internationaler Terrorismus, der „Methusalem Komplott“, Notwendigkeit der Veränderung von Sozialstrukturen, Glokalisierung, Werteverlust bzw Wertefindung, Postchristliche Ära (in Europa) und doch stärker werdender spiritueller Hunger ...

Menschen, die in dieser Zeit Verantwortung übernommen haben, für ihr eigenes Leben, für ihre Familie, für ein Unternehmen, eine Abteilung, eine Organisation etc. sind zum einen extrem herausgefordert, nicht selten auch überfordert andererseits haben sie dadurch auch die Möglichkeit der Mitgestaltung ...

Jetzt sind wir schon mittendrin im Kern meiner Anregungen, die ich heute präsentieren möchte. Sie kommen zum einen aus einer gelebten Praxis der letzten Jahre, im persönlichen Leben, aber eine ganze Menge auch durch das Coaching und die ganzheitliche Begleitung von Führungskräften in Ost und Westdeutschland, von Frauen und Männern, von solchen die neu in eine Verantwortung einsteigen und solchen, die schon lange Verantwortung übernommen haben.

Im Suchen nach Hilfestellungen für Führungskräfte bin ich unter anderem auf eine alte Geschichte gestossen (es gibt ja nix Neues unter der Sonne!), die mir sehr viel Anregung und Verstehen gegeben hat, was ich inzwischen als ein „tool“ im Begleiten von Führungskräften anwende und mit Ihnen heute ein wenig teilen möchte.

**Mutiges Gestalten in einem System das meinen Überzeugungen, Wertevorstellungen und Idealen vielfach entgegenläuft – am Beispiel des Volkes Israel in Babylon (ca. 500 v.Chr.)**

1. Israel kam in diese Lage zunächst mal weil sie mehr und mehr ihre Überzeugungen, Werte und Lebensformen, die Gott ihnen in der Torah gegeben hatte, verloren hatten bzw sie mit anderen heidnischen Idealen vermischten. (Stichwort „Identitätsverlust“)
2. Nun wurden sie in großen Mengen deportiert und fanden sich in einer anderen Welt mit anderen Grundsätzen, Gesetzen, Wertevorstellungen, Lebensformen u.s.w. wieder und sie waren nicht mehr Herr der Lage, hatten aber durchaus Gestaltungsmöglichkeiten im Rahmen der babylonischen Gesetze und Vorstellungen (Stichwort: Einfluss von Brüssel auf Deutschland- mehr als 2/3 der Gesetze kommen inzwischen aus Brüssel; Einfluss der globalen Konzerne auf die Wertekultur und Gesetzmässigkeiten der Märkte – ein Konzern wie DC hat einen ähnlich schwergewichtigen Umsatz wie die Bundesregierung durch Steuereinnahmen zur Verfügung hat ...)
3. Die Werteskala von Babylon war: a. Gold an oberster Stelle (Gewinnmaximierung) die Seelen und Leiber der Menschen an Vorletzter Stelle (nur noch das Obst kam danach) – siehe Offenbarung 18; b. Maximierung der Macht in möglichst wenigen Händen (Gewaltherrschaft); c. Einschwören der Bevölkerung auf ein gemeinsames Ziel dem alle dienen müssen (siehe Turmbau zu Babel); d. Religion, wirtschaftliche und politische Macht in einer Hand (totale Identifikation mit dem System, ihren Idealen, ihrer Führungsmannschaft u.s.w.) - Ähnlichkeiten mit Teilen unserer heutigen Welt sind rein zufällig .... (kurze Selbstanalyse – Test)
4. Reaktion der Juden auf diese Situation: a. Jammern, Klagen, Warten auf eine Zeit bis es wieder besser wird – Psalm 137 b. kooperieren mit Babylon ohne sich dem System und seinen Werten unterzuordnen – Daniel (meine Beobachtung: 1. solche Führungskräfte die mit Ohnmacht, Angst, Klagen, Jammern, innerem Rückzug reagieren; 2. solche, die sich nicht wirklich

Gedanken machen über das System sondern sich mitnehmen lassen, sich mit „Babylon“ mehr oder weniger identifizieren oder ein zweigeteiltes Leben von „im Unternehmen“ und „im Privaten“ leben; 3. solche, die eigene Überzeugungen haben und diese versuchen in der veränderten Wirtschaft und Gesellschaft leben zu lernen

5. Interessant ist noch, dass durch den Propheten Jeremia die Juden auf diese veränderte Situation vorbereitet wurden und Hilfestellung bekommen haben, wie sie darin leben können (Jeremia 29, 4-14)

### Hilfestellungen für unsere heutige Zeit:

1. Die Persönlichkeit der Führungskraft als Schlüsselfunktion für mutiges Gestalten
  - Ein Fundament fester Überzeugungen und Werte im Unterschied zu festgelegten Vorstellungen und Vorgehensweisen. Welche Grundlagen habe ich als Führungskraft bezüglich meiner Identität (wer bin ich? Meine Heimat, Zugehörigkeit, Verwurzelung), meiner Grundwerte und Grundüberzeugungen (woran orientiere ich mich, was glaube ich wirklich, von was bin ich zutiefst überzeugt – begründetes Selbstvertrauen) woher nehme ich meine Autorität, Lebens- und Zukunftsberechtigung (Selbstbewusstsein braucht einen Bezugspunkt – wie stabil ist dieser Bezugspunkt? Bsp: mein Verstand, mein Wissen, meine Erfahrung, meine Herkunft, meine Position ...); Ein stabiles Fundament in diesen Fragen zu haben ermöglicht der Führungskraft von innen heraus zu gestalten, sie bleibt bewahrt vor opportunistischem Verhalten u.s.w.
2. Das kontinuierliche Pflegen meiner Überzeugungen und Werte
  - Daniel wendete sich 3 mal des Tages nach Zion und betete (das sollte ihm später verboten werden ... das System Babylons will alles unter seine Kontrolle bringen und wollte deshalb Daniel den Boden seiner Selbständigkeit entziehen, Daniel hielt aber daran fest); **Bsp:** Unternehmer kürzlich in der Beratung – geh mal wieder auf einen Berg .. fing wieder an früher aufzustehen und täglich einen Gebetsspaziergang zu machen;
  - **Praktische Rat:** Finden Sie einen Rhythmus und eine unkomplizierte Vorgehensweise um Ihre Ausrichtung, Ihre Wertevorstellungen, Ihr Grundüberzeugungen zu stärken. (Bsp: eingebaut ins Autofahren, entlang dem Vater-unser)
3. Meine Bezugsgröße muss mächtiger sein als die augenblickliche Situation
  - Hierin ist Freiheit begründet. Es gibt keine Freiheit ohne Anbindung. Denn Freiheit wird mir gegeben, ein gewisser Raum an Gestaltungsfreiheit wird mir gegeben, es ist nur die Frage von wem? Wer bestimmt meinen Freiraum des Denkens und Handelns (die Angst? Die Marktanalyse? Meine Ideologie? Meine Mitarbeiter? Der Stressfaktor?) Man kann das auch in Bezug auf Herrschaftsraum beschreiben – wie groß ist der mir zugestandene Regierungsbezirk

.... – ganz wichtig! **Wenn mein Raum der Freiheit innerlich größer ist, als er mir durch äußere Umstände, Vorgesetzte u.s.w. zugestanden wird, dann bin ich zum einen gefährlich für das System, weil ich nicht beherrschbar bin, zum anderen aber kann ich aus einem größeren Autoritätsraum heraus gestalten, innovativ sein, quer denken u.s.w.**

#### 4. Bewusstes möglichst langfristiges Niederlassen (Jeremia 29,5)

- Spannungsfeld: „Jerusalem – eigentliche Heimat; Babylon –Fremde“. Obwohl wir wissen, dass diese Welt in ihrer jetzigen Erscheinungsweise vergehen wird, nicht von ewigem Bestand ist, dass das System „Babylon“ nicht auf Dauer bestehen kann sondern oftmals an einem Tag in sich zusammenbrechen kann, fordert die Weisheit Gottes auf sich bewusst in diesem Vergänglichen niederzulassen, langfristig zu denken, auf das Prinzip „Saat und Ernte“ setzen, mitzugestalten. Die Kraft dieser Lebensform und unternehmerischen Gestaltungsweise liegt darin, dass die innere Bezugsgröße außerhalb des Systems Babylons liegt, die äußere Gestaltung aber inmitten „Babylons“ stattfindet. Hierin liegt das Geheimnis kluger unternehmerischer Entscheidungen. **Stichworte:**
- Bewusstes Identifizieren mit „meinem Unternehmen“ („Ich und mein Haus wollen dem Herrn dienen“), es ist göttlicher Auftrag, es ist gottesdienstliches Handeln hier unternehmerisch tätig zu sein. „Baut Häuser und wohnt darin!“ (Bauen, Lebensraum schaffen, sich die Erde untertan machen ... ist zutiefst ein Akt göttlicher Bestimmung und damit auch Gehorsam gegenüber Gott).
- „pflanzt Gärten und esst ihre Früchte“ (bei aller Kurzlebigkeit unserer heutigen Gesellschaft und der Notwendigkeit tagesaktuelle Entscheidungen treffen zu müssen, weil in einer solchen Zeit des Umbruchs vieles was gestern noch korrekte Information war heute schon überholt sein kann, ist es richtig und notwendig langfristige unternehmerische Prozesse in Gang zu setzen. Wenn ich im Herbst eine Ernte haben will, dann muss ich heute die Saat dafür ausstreuen ... wir befinden uns heute eher in einer Saat und Ernte Situation wie es in Afrika am Äquator der Fall ist, im Prinzip ist dauerhaftes Säen und Ernten möglich, in unserer heutigen Welt kann ich das ganze Jahr über Erdbeeren essen, obwohl bei uns nur im Frühsommer geerntet werden kann ... hier müssen wir unser klassisch eingprägtes Denken der nördlichen Halbkugel anpassen, ohne die Weisheit der Langfristigkeit, der Lagerung, der langfristigen Investition zu verlieren, die Wichtigkeit der „Winterzeiten“ nicht verlieren, das Bewusstsein, dass gute Frucht doch die Zeit des Ausreifens braucht .. heute haben wir oft eine „Bananenmentalität“ (die Ware reift beim Kunden)...

#### 5. Multiplikatives Handeln (Jer.29,6)

- Die Frage der Partnerschaften scheint mir auch sehr wichtig zu sein. Bei aller Richtigkeit von Netzwerken, die viel Wert auf Beziehung und daraus fließenden win/win Situationen setzen, ist eine langfristige Partnerschaft in bestimmten Zusammenhängen unersetzlich. Hier

kommt das Thema „Verlässlichkeit“ ins Spiel, habe ich einen Partner (im Vertrieb, Zulieferer etc.) der nicht nur für sich denkt sondern „auch auf das Meine achtet“, ein Partner der mit mir auch durch Durststrecken gehen kann, weil er an eine Ernte glaubt, ein Partner der mich nicht plötzlich verlässt weil eine attraktivere Firma mit ihrem „dicken Hintern wackel“t ..Frage zurück an mich: Bin ich ein solch verlässlicher Partner? Das Volk Israel war angehalten Partnerschaften nur innerhalb ihres eigenen Volkes zu suchen – das hat damit zu tun, dass nicht andere Ideale, Götter und der damit verbundenen Ideologie und Lebensformen dem Volk die Kraft und Klarheit nehmen. Im unternehmerischen Handeln sollten wir bei langfristigen Partnerschaften auf eine gemeinsame Wertekultur achten. Handel zu treiben mit den Völkern ist kein Problem, aber langfristige „Jochgemeinschaften“ (Abhängigkeitsverhältnisse, Ausschließlichkeitsabkommen u.s.w.) können sehr schnell zu einer erheblichen Schwächung der unternehmerischen Kraft und Ausrichtung führen.

- Partnerschaften sollten über sich selbst hinausdenken. Partnerschaften, die nur darauf aus sind sich ein gemeinsam immer schöneres Leben zu machen, werden über kurz oder lang an sich selbst frustriert, verlieren die Zukunft und werden dekadent. Partnerschaften, meine ich, sollten darauf ausgerichtet sein, dass gemeinsam neues entwickelt wird, was alleine nicht zustande kommen kann, gemeinsam neue Produkte hervorzubringen (Bsp: Einer hat die Idee, ist Entwickler, hat das Patent, aber nicht die finanzielle Kraft und das Know How um das Produkt zu produzieren und nicht den Vertrieb um es auf den Markt zu bringen ...)

#### 6. Über mich selbst hinausdenken und zum Vorteil der Sozialgemeinschaft handeln (Jer. 29,7)

- „suchet der Stadt Bestes!“ – zur Erinnerung: Das war für die Juden ein fremdes Land, gar ein Feindesland, „die Welt“, „die Ungläubigen“, „die Widersacher“ – die Weisheit Gottes aber sagt: Handelt so, dass für diese Stadt, dieses Land, diese gesamte Bevölkerung das Beste entstehen kann. Heißt konkret: Solche unternehmerische Entscheidungen zu treffen, dass ich auch das Wohl der Sozialgemeinschaft, auf die ich mit Einfluss habe, im Auge habe. (Beispiel aus Gemeindegewelt: Gemeindezentrum in Dettingen wird geplant mit der Stadt, die aus eigener Kraft dies zur Zeit nicht stemmen kann ....) Standortfrage von Unternehmen – es kann nicht nur um die Frage der Optimierung des Unternehmensgewinns gehen (...sondern sehe auch auf das was des anderen ist), Wohnbaugestaltung – (in München Gespräch gehabt – wird auf einem ehemaligen Militärgelände ein neues Wohnviertel geplant ... teure
- Wohnungen, hohe Rendite, fern von der Realität der Menschen die dort Wohnraum suchen). „suchen“ deutet auf ein engagiertes sich Auseinandersetzen mit der Sachlage, mit der Situation der Bevölkerung, mit Befindlichkeiten, und anderes mehr ... es geht um mehr als um eine Marktanalyse (das macht Babylon ..

Gewinnmaximierung als höchstes Ziel), der christliche Unternehmer macht nicht nur eine Marktanalyse sondern auch eine geistliche, sozialpolitische, schöpferische, schöpferische, schöpferische Analyse.

- „das Beste“ deutet auf „Exzellenz“ hin. Das Beste für die Stadt im Rahmen meiner Möglichkeiten. Das Ganze auf dem Hintergrund, dass ich eigentlich dafür Sorge, dass ein „feindliches System“ Zugewinn hat durch mein Handeln. Das ist entweder Dummheit oder vielleicht doch göttliche Weisheit, der „die Feinde lieben lehrt“, der sagt: Segnet die euch verfluchen, tut wohl denen die euch hassen! Hier ist Ausdruck wahrer Freiheit! Endresultat: „Denn wenn es der Stadt gut geht, dann wird es auch euch gut gehen!“

#### 7. Beten für die größeren Zusammenhänge

- Obwohl es natürlich richtig und wichtig ist für das eigene Wohlbefinden Gott um Hilfe zu bitten (unser tägliches Brot gib uns heute!) ist hier nochmals eine andere Dimension angesprochen: Wenn es uns gut gehen soll, dann ist es auch wesentlich für die größeren Zusammenhänge zu beten. In meiner Praxis versuche ich immer den Unternehmern zu vermitteln, dass sie auch für ihre Kunden, Lieferanten u.s.w. beten sollen ...denn wenn es dem Kunden nicht gut geht, dann wird er deine Ware oder Dienstleistung nicht kaufen können oder deine Rechnungen nicht bezahlen können. Interessanter Weise finde ich selten Unternehmer (in Klein – und Mittelständischen Betrieben) die sich um eine gute Beziehung zur Politik bemühen (manche tun das nur aus Eigennutz), aber wenn es der Stadt gut geht, wenn gute politische Entscheidungen getroffen werden, wenn Gott Gunst und Weisheit gibt, dann wird es auch den Unternehmen, den Bürgern, den Christen und Nichtchristen gut gehen in der Stadt (Gott will dass allen Menschen geholfen werde ... er lässt seine Sonne aufgehen über Gerechten und Ungerechten..)

#### **Mögliche Gesprächsansätze für die Diskussionsgruppen:**

Welche Fragen hat dieser Vormittag in mir aufgeworfen? Diesen Punkt möchte ich gerne diskutieren und vertiefen.

Mutig gestalten?! – dann muss ich folgendes anpacken....



Anlage:

## **kleine Checkliste**

### **(hast du "bridges to Babylon")**

- Hast du das Bedürfnis der Beste, der Größte, der Bedeutenste, der Mächtigste zu sein?
- Ist dein Selbstwertgefühl, deine Identität, deine Achtung vor dir selbst von deiner Organisation, deiner Gemeinde, deiner Firma, etwas von dir erschaffenem abhängig?
- Wirst du "wild" wenn jemand das "deine" hinterfragt, angreift, für unbedeutend erklärt?
- Freust du dich insgeheim über den Mißerfolg von "Konkurrenten", weil dadurch deine besser da steht?
- Hast du innere Ängste, deine Position, deinen Einfluß zu verlieren?
- Bist du dir für "niedrige Arbeiten" zu schade?
- Verachtest du insgeheim das Niedrige, das Geringe, die Versager, die sozial Schwächeren u.s.w.?
- Betrachtet und behandelst du Menschen wie dein Eigentum? Ohne Rücksicht müssen sie deinen Zielen dienen?
- Sind dir Besitz und Statussymbole, Einfluß und Zusammensein mit einflußreichen Leuten sehr wichtig?
- Hast Du Menschen, die nicht mehr in deinem Sinne denken und handeln, abrupt und brutal fallen gelassen?
- Hälst du dich öfters für klüger, geistlicher, besser etc. als die meisten anderen um dich herum?
- Hast du dich an verschiedene Ratgeber gewandt um dadurch deinen Einfluß zu mehren?
- Bist du bereit, auch auf unmoralische, unrechtmäßige Dinge zurückzugreifen, wenn es deinem Vorteil dient?
- Hast du andere an dich gebunden, um nicht allein sein zu müssen?
- Versuchst du dem Schmerz oder Leid um jeden Preis auszuweichen?

**nach den Texten aus: 1.Mose 11:1-7; Jesaja 47, Offenb. 17 u. 18**

**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)  
[IMFO@LEITERSCHAFT.DE](mailto:imfo@leiterschaft.de)