

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

**MICHAEL WINKLER**

Themen zur Entwicklung von  
Unternehmen:

**WER LEITET DEIN UNTERNEHMEN?**

## 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>

*Unternehmergespräche*

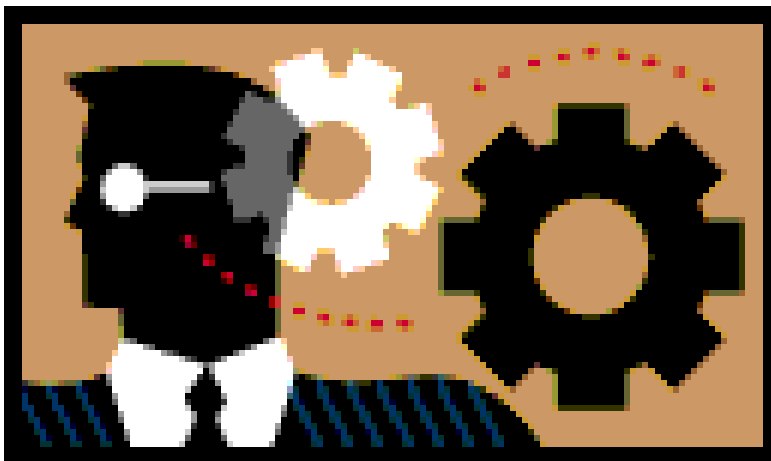
---

# Themen zur Entwicklung von Unternehmen

---

## Wer leitet dein Unternehmen?

entwickelt von Michael Winkler



---

Teilnehmerunterlagen

## Einführung:

Gestaltet je nach Zielpublikum:

### **Persönliche Vorstellung:**

Ich nahe mich diesem Thema als ein Pastor, der über 12 Jahre lang eine Gemeinde betreut hat und als solcher mit Menschen aller Altersgruppen, sehr unterschiedlicher gesellschaftlicher Prägung und Herkunft und vielfach in sehr vertrauter und offener Gesprächsatmosphäre zu tun hatte; aber auch als ein Mentor oder Coach von Führungskräften in Kirche, Gesellschaft und Unternehmen, der die Auswirkungen, der immer stärker werdenden Anforderungen im Beruf (vor allem was Führungskräfte anbelangt) miterlebt.

Mein Erfahrungshintergrund kommt hierbei aus:

1. Meiner Ausbildungs- und Beschäftigungszeit im Stahlbau (14% Krankheitsquote)
2. Theologische Ausbildung in England („wenn du es eilig hast gehe langsam!“)
3. Ehe und Familie (wir haben vier Kinder im Alter von 8 bis 18 Jahren)
4. pastorale Arbeit in einer evangelischen Freikirche (Begleitung von Menschen in allen Lebenslagen und –fragen)
5. Gründung und Aufbau der Werkstatt für Gemeindeaufbau mit ihren Sparten, Schule für Leiterschaft und Akademie für Leiterschaft. Seit 10 Jahren bilden wir Führungskräfte aus für ehrenamtliche und hauptamtliche Führungsaufgaben in sozialen und kirchlichen Einrichtungen und zunehmend auch für Unternehmen
6. Coachingprozesse mit Führungskräften, Mitarbeiterteams und ganzen Gruppen in Unternehmen und Gemeinden mit ganz unterschiedlichem Hintergrund.
7. Einige Einblicke und Erfahrungen in Russland und Kenia im ausbilden von Pastoren und Gemeindegründern

### **Persönliche Beobachtung:**

Ich habe nun über zwanzig Jahre hinweg Erfahrungen im Bereich Gemeindeaufbau gesammelt, habe viele Bücher zu diesem Thema studiert, viele Konzepte in Theorie und Praxis kennen gelernt, aber bei allem Wissen über Prinzipien und Modelle, über biblische Wahrheiten und kirchengeschichtliche Erfahrungswerte, ist mir je länger je mehr bewusst geworden, dass die Entwicklung einer Gemeinde ganz wesentlich mit der Persönlichkeit des Leiters bzw. des Leitungskreises zusammenhängt. Dieselbe Erfahrung mache ich nun im Bereich des Unternehmertums. Die Entwicklung eines Unternehmens hat ganz entscheidend mit den Persönlichkeiten zu tun, die Führungsaufgaben im Unternehmen haben oder auch hatten. Die Stärken des Unternehmers werden im Unternehmen deutlich zu finden sein, genauso die Schwächen. Die Persönlichkeit des Unternehmers wird seinen Führungsstil prägen, egal was er in Seminaren lernt oder wie er es machen sollte, er wird über kurz oder lang es nur so machen können wie er ist. Veränderung eines Unternehmens, Weiterentwicklung eines Unternehmens beginnt demnach mit dem Unternehmer, der Unternehmerin selbst.

# Bewusstmachung der Stellung und Autorität des Unternehmers in Bezug auf den spirituellen Hintergrund

## Drei Ebenen der Unternehmensberatung (apostolischer Ansatz)

1. Die fachliche und strukturelle Ebene
2. Die persönliche und Beziehungsebene
3. Die transzendente und historische Ebene

Wenn ein Unternehmen sich gesund entwickeln soll und seinen Ertrag nachhaltig hervorbringen soll, dann muss das Unternehmen natürlich im Gesamten betrachtet werden. (Illustration mit einer Pflanze)

Meine Betonung auf einige Bereiche bedeutet nicht, dass andere außer Acht gelassen werden könnten sondern nur, dass ich Punkte herausgreifen möchte die meines Erachtens zu wenig beachtet werden und doch über die gute Entwicklung eines Unternehmens von grundsätzlicher Bedeutung sind.

## Das Prinzip der Tore

- Jeremia beklagt: „Die Ältesten bleiben vom Tor fern“ (Klagelieder 5, 14)
- Tore in Israel waren: Platz der Rechtsprechung über eine Stadt, Platz der Vertragsabschlüsse und des Geschäftslebens, Platz der öffentlichen Entscheidungen und Ausrufung von Erlässen, hier mussten Propheten ihr Wort bringen und königliche Botschafter ihre Erlasse verkündigen. Die Ältesten am Tor waren die Letztverantwortlichen einer Stadt. Ihre Entscheidungen und Vorgehensweisen waren prägend für eine Stadt. Diese Position war mit Vollmacht aber auch Verantwortung verbunden. Sie sollten sich am Wort Gottes orientieren.
- Verheißung an die Nachkommen Abrahams ist „ihr werdet die Tore der Feinde besitzen!“ (1. Mose 22, 17) Frage: Besitzen wir unsere eigenen Tore?
- Dein Unternehmen ist im Prinzip wie solch eine Stadt und die bist gesetzt am Tor zu sitzen. Im Alten Testament waren die Älteste nicht nur die 70, welche Gott herausrief um mit Mose das Volk zu leiten (was später der Sanhedrin wurde) sondern die Verantwortungsträger in der Sippe (Mose rief aus den Ältesten die 70!). Es geht um solche, die Verantwortung über einen bestimmten Bereich haben. Die Entscheidungen treffen können, Erlasse verabschieden können, die über Wohl und Weh von anderen entscheiden.
- Hast du die Tore in deinem Unternehmen besetzt? Wie werden Entscheidungen getroffen? Wer spricht das letzte Wort? Wer entscheidet nach welchen Vorgaben über Einstellungen und Kündigungen? Nach welchen „höheren Vorgaben“ werden im Unternehmen Entscheidungen getroffen (nur staatliche oder auch biblische)? In vielen Unternehmen werden Entscheidungen von „manipulierenden Kräften“ stark beeinträchtigt (alte Seilschaften, Drohungen und Lügengebäude, die Sekretärin im Vorzimmer, die Fachkraft, die ihr Wissen nicht teilen will, unter Minderwertigkeit leidende Fachleiter die meinen dass es ohne sie nicht geht und alles über ihren Schreibtisch kontrollieren etc.)

- ▣ Welche Erlasse werden im Unternehmen getroffen und welche wurden in der Vergangenheit getroffen, die eventuell immer noch ihre Auswirkung haben? (Bsp: Dorf im ehemaligen Grenzstreifen der DDR, Dr. Bernhard Vogel: „Dieses Dorf soll leben!“). Ganze Frage der Schuld hängt auch damit zusammen (z.B. Judenfreies Unternehmen; soziale Erlasse, Aussagen vom „Tor“ über Ausländer, über Gott im Unternehmen, Segenssprüche oder Flüche ...)

### Das Prinzip des Hauses

- ▣ „Ich muß heute in dein Haus einkehren“! Haus steht in der Bibel oftmals für „Verantwortungsbereich“! (Bsp: 1.Tim.3,4+12 – Älteste und Diakone sollen ihrem Haus gut vorstehen; Philemon – die Gemeinde in deinem Haus (Unternehmen), Josua 24,15 - Ich und mein Haus wollen dem Herrn dienen)
- ▣ Matth. 12,43ff – Haus als Wohnstätte für Dämonen, „so wird es diesem Geschlecht gehen“ (Das „Haus“ Jerusalem oder das „Haus“ Gemeinde, eine Stadt oder ein Reich werden in der Bibel als Haus bezeichnet)
- ▣ Manche müssen überhaupt erst lernen Verantwortung zu übernehmen, zu sagen: „mein Haus!“ (mein Betrieb, meine Familie, mein Zimmer, mein Bankkonto, mein Hauskreis, mein Grundstück); Bsp: Garten Eden – Schlange ist im Garten, aber darf eigentlich nicht regieren. Gott ruft Adam zur Verantwortung.
- ▣ Prinzip des Stärkeren, der bindet und Hausrat raubt ... (Matth.12,25)
- ▣ Prinzip der aufgeräumten Wohnung, die unbewohnt bleibt. Jedes „Haus“ braucht einen Geist! (Befreiungsdienst in einem Unternehmen, Gebäude und Grundstück freibeten, Mächte, die Einlass gefunden haben wieder rauswerfen, Hl. Geist ins Unternehmen einladen!)
- ▣ „Zachäus nahm Jesus mit Freuden auf!“, „Siehe ich stehe vor der Tür ...wenn jemand die Tür auftut, werde ich hineingehen und das Abendmahl mit ihm halten und er mit mir!“; Praktische Buße! Zachäus hat sofort dem Mammon (Habgier, Ungerechtigkeit) widerstanden und Reich Gottes gelebt. Mose hat vorgeschrieben dass wenn jemand gestohlen hat, er das vierfache zurückgeben soll als Wiedergutmachung; Aufräumen eben auch „in deinem Haus“. Welcher Geist hat hier vor der Herrschaft Jesu regiert? Räum aus was zu ihm gehört und handle nach dem Geist Jesu Christi – dann ist dein Haus nicht nur schön aufgeräumt sondern auch bewohnt.
- ▣ „Heute ist diesem Haus Heil widerfahren, denn auch er ist Abrahams Sohn“; Jesus ist gekommen um zu suchen und zu erretten was verloren ist! Dazu gehören alle Bereiche des Lebens. Zuerst deine Seele, dann aber auch dein Leib, dein Verantwortungsbereich. Alles soll wieder unter die Herrschaft Jesu kommen, auf dass wiederhergestellt wird was durch den Teufel zerstört worden ist.

## Authentische Unternehmensführung.

Auch in einer „Benchmark“-Gesellschaft, in der man sich immer am Besten der Branche orientiert und sich daran misst und beurteilt, werden wir doch nur bestenfalls **unser** Bestes hervorbringen können. Viele große und erfolgreiche Unternehmen sind doch dadurch entstanden, dass es solche „Bill Gates“ oder solche „Albrechtbrüder“ gibt, die ihren Weg gegangen sind und ihre Ideen und Fähigkeiten umgesetzt haben.

Wer leitet dein Unternehmen ist auch die Frage nach deiner Orientierung. Leitet dein Unternehmen letztendlich die Konkurrenz, die Vorstellungen und Erwartungen anderer, dein eigenes von Minderwertigkeit geplagtes Herz? Oder leitest du, in deiner Art, mit deiner dir eigenen und einzigartigen Persönlichkeit, mit deiner Kraft, deinen Stärken und Schwächen, deiner Entwicklung, deiner Herkunft wie es dir entspricht? Natürlich ist mir bewusst, wie „der Markt“, die Konkurrenz, der Standort und vieles mehr enormen Einfluss auf unsere Entscheidungsmöglichkeiten hat und wir nicht immer können wie wir wollen. Auch sind wir selbstverständlich herausgefordert uns beständig weiterzuentwickeln, unsere Grenzen zu erweitern, dem Schmerz des Wachstums uns nicht zu entziehen, uns weiterzubilden indem wir auch über den Zaun blicken und Lernbereitschaft aufweisen. Aber dein Unternehmen wird sich am Besten entwickeln wenn du zu dir selbst stehst, nicht versuchst ein anderer zu sein und dann deine Schwächen durch anderer Stärken ausgleichst.

Beispiele: Joseph, der inmitten aller Widerwärtigkeiten immer in seinem Besten geblieben ist; oder Daniel, der sich nicht mit den anderen an „the river of Babylon“ setzte und klagte sondern inmitten des babylonischen Reiches das Reich Gottes lebte und sich und seinen Überzeugungen treu geblieben ist, mit aller Weisheit und in seinen Kernkompetenzen dienend authentisch geführt hat.

### Einige Bereiche stichwortartig aufgeführt:

1. Die Frage nach deiner Kapazität. Mose hat Führungskräfte nach unterschiedlichen Kapazitäten eingeteilt. Manche über 10, andere über 50, andere über 100 und auch einige über 1000. Das hat mit Kapazitätsunterschiede zu tun. Im Gleichnis der Talente macht Jesus auch deutlich, dass der mit einem Talent sich nicht an dem mit 10 Talenten orientieren muss, sondern was er mit seinem Talent gemacht hat!
2. Die Frage nach deinen Grundüberzeugungen und Grundwerten. Werte sind nur dann wirkliche Grundwerte wenn ich sie in allen Lebensbereichen lebe! Solche Grundwerte muss ich auch in meinem Unternehmen leben können, sonst wird meine Seele krank!
3. Die Frage nach meinen Gaben, Fähigkeiten, nach meiner „Salbung“. Kannst du zu einem ganz großen Teil deiner Zeit das tun was dir Freude macht, was dir entspricht, was du gut kannst, was dir gelingt? Wenn nicht, dann mach doch was anderes! Es mag sein, dass du das erst so nach und nach entdeckst und auch, dass du dann nicht gleich von heute auf morgen umstellen kannst, aber gestalte dein Leben darauf zu!

4. Bedenke Entwicklungsphasen – im persönlichen und auch im Unternehmen. Ein junger Baum kann nicht die gleichen Menge Früchte hervorbringen wie ein älterer Baum. Ein Unternehmen im Aufbau kann nicht gleich behandelt werden wie ein Unternehmen das in dritter Generation geführt wird.

z.B. Entwicklungsphasen eines Leiters nach Bobby Clinton:

Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5	Phase 6
<b>Grundlagen</b>	<b>Inneres Wachstum</b>	<b>Wachstum zur Dienststreife</b>	<b>Wachstum zur Lebensreife</b>	<b>Konvergenz<sup>1</sup></b>	<b>Nachklang</b>
Grundlegende Eigenschaften in uns wie soziale, familiäre und emotionale Faktoren, Grundverständnis von Gott	Fundament für die Beziehung zu Gott, Charakter und Reifebildung, Hingabe, Lebensstil der Anbetung (wir vom Kind zum Jüngling)	Entdecken und Anwenden der eigenen Gaben und Fähigkeiten  Unterordnung und Liebe lernen um wirksam dienen zu können	Persönliches, ausgereiftes Verständnis des Dienstes. Reifer Dienst durch reifen Charakter Gehorsam in schwierigen Situationen gelernt. Geistliche Autorität als Folge von Gehorsam  Fähigkeit, die eigene Dienstphilosophie zu formulieren	Ausgreiftes Zusammenkommen von Charakter, Dienststreife und Dienstphilosophie.  Der Einflussbereich weitet sich aus.	Einfluss (Erbe) auf die nächste Generation übertragen

5. Welcher Führungsstil entspricht dir? Neben der Bedeutung wie Führung und welche Art von Führung ein Mitarbeiter, ein Team, eine Projektgruppe u.s.w. braucht, ist eben auch entscheidend welche Führung ich geben kann. Kurzfristig kann man sich einen bestimmten notwendig erscheinenden Führungsstil aneignen, aber auch die Dauer der Zeit, wird man (ähnlich wie als Eltern) dann doch so führen wie es einem entspricht. Ich nenne das natürliches Führen. Ist dein Führungsstil eher ergebnisorientiert, beziehungsorientiert oder partnerschaftlich? Gestalte möglicherweise deine Führungsaufgaben (welche Gruppe, welche Mitarbeiter du häufig führst) nach deinem Führungsstil.

<sup>1</sup> **Kon-ver'genz**

die; -, -en

1. Übereinstimmung (Meinungen, Ziele)

2. das Zusammenstreben, das Aufeinanderzugehen, *Ggs.*→ Divergenz (1)

3. (*math.*) Vorhandensein e-s Grenzwertes, das Zusammenstreben von Folgen, *Ggs.*→ Divergenz (3)

4. (*biol.*) Entstehung ähnlicher Merkmale bei genetisch nicht verwandten Arten durch Anpassung an die gleichen Umweltbedingungen

5. (*tech.*) das Sichschneiden von Lichtstrahlen in e-m optischen System, *Ggs.*→ Divergenz (5)

(Microsoft® Encarta® Enzyklopädie Professional 2003 © 1993-2002 Microsoft Corporation. Alle Rechte vorbehalten.)



**Schluss:**

Gottes Methode sind Menschen! Schon immer hat er mit und durch Menschen gestaltet: Bei der Schöpfungsgeschichte vertraut er dem Menschen die Erde an und gab ihm Vollmacht und Freiheit zu gestalten, gleichzeitig bot er ihm seine Hilfe an. Als Gott seinem Volk Israel das Land Kanaan übertrug, gab er jeder Familie ein ihnen entsprechendes Land, gab ihnen Vollmacht es zu erobern und zu bebauen, gleichzeitig bot er ihnen seine Hilfe und seinen Segen an.

Gott hat dir ein Stück „Acker“ von seiner Erde anvertraut, dein Unternehmen, und er hat dir Vollmacht gegeben es zu erobern und zu bebauen. Er hat dich eingesetzt, er macht es mit dir und durch dich! Und er bietet dir seinen Schutz, seine Hilfe, seinen Segen an! Wer leitet dein Unternehmen? Du bist der Steuermann!

**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)