

Tobias v. Boehn

Inspiziert leiten

Ein Praxisbuch
für Menschen mit Verantwortung

 c+p Verlag

 gmd
Gemeindeentwicklung und
missionarische Dienste

Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkungen

Zum allgemeinem Aufbau des Arbeitsbuches	7
Grundentscheidungen	9

Teil 1 11

A Leitung wahrnehmen 13

Leiten lernen als Chance und Verantwortung	13
Erwartungen als Arbeitsauftrag	19
Leitungsstile entdecken, zuordnen, einsetzen	23
Biblische Beobachtungen zum Leitungsverhalten	
Das Hiskija-Prinzip:	
Gedanken zu 2. Chronik 29 und 30	27

B Projekte entwickeln 31

Probleme ernst nehmen	
und den Auftrag ermitteln	31
Exkurs: Die Diktatur des Dringlichen	34
Visionen entdecken und Situationen wahrnehmen	37
Ziele bestimmen und Strategien entwickeln	43
Biblische Beobachtungen zur Projektentwicklung	
Das Jitro-Prinzip: Gedanken zu 2. Mose 18	47

C Veränderungsprozesse in Gang bringen 51

Umgang mit Widerständen –	
„Ein Projekt zum Fliegen bringen!“	51
Aufbrüche wagen – das Glockenkurvenprinzip	57

Teil 2 63

Zur Moderation	65
Zum Umgang mit dem didaktischen Grundriss	65
Zum Einstieg in die Fortbildung	65

A Leitung wahrnehmen 67

Leiten lernen als Chance und Verantwortung	67
Erwartungen als Arbeitsauftrag	71
Leitungsstile entdecken, zuordnen, einsetzen	75

B Projekte entwickeln 81

Vorbemerkungen	81
Probleme ernst nehmen und den Auftrag ermitteln	83
Visionen entdecken und Situationen wahrnehmen	89
Ziele bestimmen und Strategien entwickeln	95

C Veränderungsprozesse in Gang bringen 103

Umgang mit Widerständen –	
„Ein Projekt zum Fliegen bringen!“	103
Aufbrüche wagen – das Glockenkurvenprinzip	109
Methoden zur Entscheidungsfindung	113

Teil 3	117		
A Leitung wahrnehmen	119		
Leiten lernen als Chance und Verantwortung	120		
Erwartungen als Arbeitsauftrag	124		
Leistungsstile entdecken, zuordnen, einsetzen	126		
B Projekte entwickeln	133		
Probleme ernst nehmen und den Auftrag ermitteln	134		
Visionen entdecken und Situationen wahrnehmen	135		
Ziele bestimmen und Strategien entwickeln	138		
C Veränderungsprozesse in Gang bringen	141		
Umgang mit Widerständen – „Ein Projekt zum Fliegen bringen!“	142		
Aufbrüche wagen – das Glockenkurvenprinzip	144		
Methoden zur Entscheidungsfindung	146		
		Schlussbemerkungen	149
		Persönliche Beobachtungen	
		zu 2. Mose 2,1-10	151
		Geistlich kompetent leiten muss geübt werden! - Hans-Martin Steffe (Baden)	153
		Ein herzlicher Dank	154
		Zum Autor	154
		Anhang	155
		Fußnoten	157
		Didaktische Randnotizen	158
		Weitere hilfreiche Arbeitsmaterialien für Leitungsgremien	159
		Weitere Literatur	164
		Material zum Download	168
		Anleitung für den Download der Materialien zu diesem Praxisbuch:	
		Präsentation zu den einzelnen Einheiten	
		Material für Teilnehmende (Kopiervorlagen)	
		Bastelanleitungen und Schablonen	

„Wichtig ist, dass man nicht aufhört zu fragen.“

Albert Einstein

„Wer A sagt, muss nicht B sagen. Er kann auch erkennen, dass A falsch war.“

Bertolt Brecht

Während meiner Ausbildung wurde ich kaum auf Leitungsaufgaben vorbereitet. Das nötige Handwerkszeug musste ich mir im Laufe meines Dienstes mühsam und oft über viele Umwege und Irrwege aneignen.

Beauftragt von Menschen und in der Verantwortung vor Gott, fand ich mich immer wieder in Situationen, in denen mir die nötigen Kenntnisse und Fähigkeiten fehlten, den mir zugewiesenen Leitungsauftrag angemessen zu erfüllen.

Dabei habe ich beobachtet, dass es anderen Hauptamtlichen, aber auch vielen Ehrenamtlichen mit Leitungsverantwortung in unseren Gemeinden und Vereinen, ähnlich erging.

Ich hätte mir ein Buch gewünscht, das mir hilft, mein eigenes Leitungsverhalten zu reflektieren. Darüber hinaus hätte ich Handwerkszeug gebraucht, um mit einer Gruppe Leitungsgrundlagen zu erarbeiten und für die gemeinsame Arbeit fruchtbar zu machen.

So ist die Idee dieses Buches entstanden.

Es greift auf praxisbewährte Grundkenntnisse und Umsetzungswerkzeuge für Leitungskreise zurück.

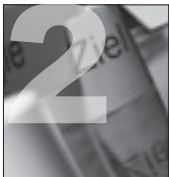
Es will Unerfahrenen den Einstieg in Leitungsverantwortung erleichtern und Erfahrene zur Reflexion des eigenen Handelns einladen. Darüber hinaus will es Leitungsteams helfen, gemeinsame Grundlagen zu entwickeln.



Lerninhalte

Die Lerninhalte sind zu Themenblöcken zusammengestellt. Sie können aber auch für sich behandelt werden.

Die Inhalte werden durch Bilder, Geschichten o.ä. veranschaulicht und münden in Impulsfragen.



Didaktische Grundrisse und Schaubilder

Der didaktische Grundriss hilft die Lerneinheiten zu vermitteln. Dies geschieht im Wechsel von Informations- und Einübungsphasen, in denen das Gehörte als neues Verhaltensmuster trainiert wird. Der Zeitrahmen beträgt ca. 45 Minuten.

Die Schaubilder zeigen, wie der zu vermittelnde Inhalt an einer Flipchart entwickelt werden kann. Die Präsentationen sind auch direkt einsetzbar. Sie können sich die entsprechenden Dateien aus dem Internet herunterladen..



Material für die Teilnehmenden

Die Zusammenfassungen sind für die Teilnehmenden als Orientierung im Umgang mit ähnlichen Fragestellungen gedacht.

Weitere Impulse wie Spielregeln, Fragen u.ä. dienen den Teilnehmenden zur Vertiefung bzw. der Veranschaulichung oder auch zur Eigenreflexion.

Wie können wir dafür sorgen, dass unsere Stärken im Team noch mehr zur Entfaltung kommen?

Schätze wahrnehmen

Psalm 139,13: Denn du hast meine Nieren bereitet und hast mich gebildet im Mutterleib. Ich danke dir, dass ich wunderbar gemacht bin, wunderbar sind deine Werke, das erkennt meine Seele wohl. (Lutherübersetzung)

Bei allem weiteren Nachdenken sollten wir das nie vergessen: Wir sind ein in die Tat umgesetzter wunderbarer Gedanke Gottes. So sollten wir uns sehen. So sollten wir einander sehen. So sollten wir uns als Team sehen.

Bewusstsein schaffen



Wir haben eine Verantwortung

Gott ehrt uns, indem er uns Leitungsverantwortung zutraut. Gott fordert uns durch Probleme und Schwierigkeiten heraus. Gott nimmt uns mit unserer Arbeit auch in die Verantwortung und er dient uns, indem er uns Begabungen schenkt und die Fähigkeit, uns fortzubilden.

Im 1. Petrusbrief 2, 10 steht:

Dient einander mit den Fähigkeiten, die Gott euch geschenkt hat – jeder und jede mit der eigenen, besonderen Gabe! Dann seid ihr gute Verwalter der vielfältigen Gnade Gottes.
(Gute Nachricht)

Wir brauchen Fortbildung

„Es ist noch kein Meister vom Himmel gefallen.“ Eine alte Weisheit.

Ein Handwerker macht darum eine Ausbildung, bevor er sein Handwerk ausführt. Ein Lehrer muss studieren, bevor er Menschen unterrichten darf. Ein Sportler trainiert, um beim Wettkampf körperlich fit und technisch gut vorbereitet zu sein. Und wie steht es bei uns? Wie erlangen wir die Kenntnisse, die uns in die Lage versetzen, eine Gemeinde zu führen, d.h. sie nicht nur zu verwalten, sondern auch zu leiten?

Widerstände ernst nehmen

Wenn es um Fortbildung geht, regen sich auch Widerstände, z.B.:

- Ist jetzt plötzlich alles schlecht, was wir gemacht haben? Wir haben uns doch so viel Mühe gegeben. Wir haben unser Bestes gegeben. Ist das jetzt etwa nicht mehr gut genug?
- Bis jetzt sind wir doch auch ohne all das ausgekommen!
- Wir haben keine Zeit für so was! Unsere Sitzungen sind doch auch so schon zu lang.
- Was bringt so eine kleine Fortbildung schon? Das ist doch nichts Halbes und nichts Ganzes!

Die Anfragen sollten ernst genommen werden. Erfahrungsgemäß helfen bei solchen Widerständen folgende Argumente:

- Wer nicht wagt, der nicht gewinnt!
Natürlich ist eine Fortbildung immer ein Wagnis. Ob sie wirklich hilft, wissen wir erst nachher. Aber wenn, erleichtert es unsere Arbeit.
- Eine Fortbildung ist keine Entscheidung für die Ewigkeit!
Wir können einen begrenzten Bereich in einer begrenzten Zeitspanne behandeln und dann entscheiden, ob, wie und wann wir weitermachen.

Geistliche Leitung – Lola rennt

Alles redet von geistlicher Leitung. Man kann damit überall „punkten“: bei Pfarrkonventen und bei Tagungen über missionarische Gemeindeentwicklung, beim Führungskräfte-Meeting wie im Predigerseminar und auch bei Hauskreisleitern. Geistliche Leitung ist angesagt! Was ist geistliche Leitung? Ist geistliche Leitung vorhanden, wenn „Geistliche“ (wer bitte?) leiten? Oder geschieht geistliche Leitung, wenn wir Geistliches tun, also z.B. beten oder predigen, während es irdisch oder gar weltlich zugeht, wenn wir rechnen und planen? Der Begriff ist weniger klar, als wir denken.

Tobias v. Boehn spricht von inspirierter Leitung. Und er legt kein dickleibiges Buch mit einer Theorie der inspirierten Leitung vor, sondern ein schmales Bändchen, in dem es zugeht wie bei Tom Tykwers schönem Film „Lola rennt“: Es wird dieselbe Geschichte dreimal erzählt, aber jedes Mal etwas anders. In der ersten Runde läuft der Autor mit uns durch die Praxis inspirierter Leitung und zeigt uns an wiederum drei Beispielen, was das ist: Wie wird Leitung wahrgenommen? Wie können Projekte entwickelt werden? Und wie kann man Veränderungsprozesse in Gang bringen? In der zweiten Runde wird dem Leser ein kleines didaktisches Programm zu genau diesen drei Themen übergeben, das in Leitungskreisen durchgeführt werden kann, und zwar charmanterweise in das normale Geschehen integriert und ohne allzu großen zeitlichen Extraaufwand. Und in der dritten Runde werden praktischerweise noch die Teilnehmermaterialien nach-gereicht. Das ist schon ziemlich inspiriert geleitet vom Autor.

Entscheidend ist der „Spirit“, der hier inspiriert. Biblische Geschichten bilden das Rückgrat. Ihnen wird abgehört, wie geistliche Leitung aussehen kann. Die Inspiration kommt aus der Schrift und führt in die Praxis. Und sie berührt dann gutes, praktisches Leiten. Geistlich leitet, wer gut leitet und dabei für den Geist Gottes offen ist. Und geistlich leitet, wer Menschen wahrnimmt, ihre Gaben anerkennt und zur Geltung bringt. Hier wird nicht „top down“ dekretiert, wie es zu gehen hat. Hier wird aber auch nicht „bottom up“ jede Führung verweigert. Aber die Führung dient einem Geschehen, das möglichst vielen Raum gibt sich einzubringen und möglichst alle – auch bei Widerständen – mitnimmt.

Dabei wird dem Leser ein methodischer Werkzeugkasten mitgegeben, der vieles zusammenbringt, was zum guten Handwerk gehört: der Umgang mit 360°-Leitung wie die SWOT-Analyse, der Weg von der Vision zur Ziel- und Strategiedefinition, die Eisenhowermatrix und die Wahrnehmung unterschiedlicher Erwartungen an gute Leitung.

Es ist Tobias v. Boehn zu wünschen, dass sein Buch weite Verbreitung findet und es ist vielen Gemeinden zu wünschen, dass sie sich von diesem Arbeitsbuch zu inspirierter Leitung leiten lassen.

Prof. Dr. Michael Herbst, Greifswald