

Impuls

rigatio

# HÜTET DIE HERDE

BIBLISCHE ÄLTESTENSCHAFT



**Probleme  
im Ältestendienst**

Eddie Rasnake

# Probleme im Ältestendienst – und wie man sie löst

## Praxistipps aus der Arbeit eines Ältestenteams



### 1. Problem: Einmütigkeit wird bei allen Entscheidungen gefordert

Viele Gemeinden, die von Ältesten geleitet werden, erheben für sich den Anspruch, alle Entscheidungen nach dem Einmütigkeitsprinzip zu treffen. In der Praxis funktioniert das aber nicht immer. Besonders wenn es um Feinheiten geht, ordnet sich der Einzelne oft zu einem gewissen Grad der Mehrheit unter. Wenn die Gemeinde nicht festgelegt hat, welche Fragen eine völlige Einmütigkeit erfordern, wird dieses Prinzip oft nicht konsequent angewandt.

#### **Konsequenzen:**

Dominante Älteste neigen dazu, Entscheidungen in den Bereichen zu beeinflussen, in denen Uneinigkeit herrscht. Auch könnten notwendige Veränderungen oder wichtige Aspekte von Entscheidungen durch einen einzelnen Ältesten verhindert werden, wenn dieser seine Zustimmung versagt.

#### **Lösungen:**

Grenzen Sie die Art von Entscheidungen ein, bei denen Einmütigkeit erforderlich ist. Für alle anderen Entscheidungen sollten Sie festlegen, ab welcher Mehrheit eine Entscheidung als akzeptiert gilt. Manche Gemeinden fordern z. B. eine Mehrheit von 75%.



## 2. Problem: Keine Entscheidung ist auch eine Entscheidung

Da viele Gemeindeälteste einmütige Entscheidungen anstreben, könnte ein Mangel an Einmütigkeit zu einem Stillstand führen und eine Gemeinde am notwendigen Vorwärtsgang hindern. Wenn Einmütigkeit heißt: „Eine Gruppe hingeebener, gottesfürchtiger Männer hört auf Gott und erhält eine Antwort“, dann bedeutet das Fehlen von Einmütigkeit im Umkehrschluss, dass nicht wirklich auf Gott gehört wurde.

### **Konsequenzen:**

Wenn es keine Einmütigkeit gibt, werden Entscheidungen verschoben und Veränderungen unterbleiben – auch wenn sie dringend notwendig sind. Lässt man das zu, folgt aus der fehlenden Einmütigkeit eine Versäumnisentscheidung. Eine Entscheidung kommt dann einfach dadurch zu Stande, dass man nichts unternimmt. Das könnte der fleischlichen Gesinnung eines Ältesten viel Raum lassen, wenn er sich auf seinen eigenen Verstand stützt oder dem Fleisch Raum gibt, das seine eigenen Vorstellungen durchdrücken will. Wenn er will, könnte er so vielleicht eine unliebsame aber notwendige Kurskorrektur dadurch blockieren, indem er eine Übereinkunft verhindert.

### **Lösungen:**

Wenn Einmütigkeit fehlt, sollte ein Ältestenteam ein Thema nochmals überdenken und zum gemeinsamen Gebet zurückkehren. Man sollte nicht einfach zulassen, dass de-facto-Entscheidungen getroffen werden: „Es ist und bleibt so, wie es ist.“ Auch hier ist es eine große Hilfe, Entscheidungen zu begrenzen, die Einmütigkeit verlangen.

## 3. Problem: Detailorientierter Führungsstil

Älteste könnten versucht sein, bis ins Detail hinein jede Entscheidung zu treffen, um so über alles die Kontrolle zu behalten.

### **Konsequenzen:**

Da dieser Führungsstil zeitaufwändig ist, führt er unvermeidlich zu einer von zwei Gefahren – oder zu beiden. 1) Herausfordernde Themen werden vermieden, weil sie als zu zeitintensiv verworfen werden. 2) Für wirklich wichtige Fragen bleibt keine Zeit; sie werden u. U. zu schnell gelöst, indem man sich auf den kleinsten gemeinsamen Nenner einigt.

### **Lösungen:**

Älteste sollten sich nicht mit nebensächlichen Themen beschäftigen, denn das hält sie von ihren eigentlichen Aufgaben ab. Ihr Fokus sollte auf den Werten und langfristigen Zielen der Gemeinde liegen – auf dem Was und dem Wozu. Auch sollten sie nicht versuchen, jede einzelne Entscheidung allein zu treffen. Stattdessen wäre es besser, Autorität im Rahmen festgelegter Werte und Ziele an andere Gemeindeglieder zu übertragen. Älteste sollten Richtlinien zur Orientierung vorgeben und einzelne Bereiche von anderen Mitarbeitern leiten lassen. So lesen wir in Apostelgeschichte 6, dass die Verantwortung für bestimmte Aufgaben Dienern übergeben wurde.



#### 4. Problem: Es wird zwischen Ältesten und Pastoren unterschieden

Die Heilige Schrift kennt zwei Leitungspositionen: Älteste und Diener. Die Begriffe „Pastor“, „Bischof“ und „Aufseher“ sind Synonyme für Älteste. „Diener“ ist das Synonym für Diakon.

##### **Konsequenzen:**

Die Unterscheidung zwischen Funktionen, die von der Bibel her identisch sind, schafft organisatorische Verwirrung, verlangsamt Entscheidungsprozesse durch zusätzliche Leitungsebenen, beeinflusst die Kommunikation in negativer Weise und hemmt relevante Beiträge für Entscheidungen. Macht man einen Unterschied zwischen Leitern, die eigentlich auf derselben Ebene arbeiten sollten, behindert das neue Ideen für die Zukunft und bewirkt, dass man gegeneinander arbeitet.

##### **Lösungen:**

Da die Bibel nur zwischen Ältesten und Diakonen unterscheidet, sollte man in der Gemeinde auch nur Älteste und Diakone haben. Die vorrangige Unterscheidung besteht darin, dass Diakone sich auf einen bestimmten Dienstbereich konzentrieren, während Älteste das Ganze im Blick haben.

#### 5. Problem: Älteste handeln im Alleingang

In der Heiligen Schrift wird über Älteste nur im Plural geredet. Der Leib, die Gemeinde, soll sie als eine Einheit betrachten. Was ein Ältester sagt oder tut, wird als Äußerung der Gruppe wahrgenommen.

##### **Konsequenzen:**

Wenn ein Ältester seine persönliche Meinung weitergibt, wird das entweder als Äußerung der Ältestenschaft insgesamt angesehen oder – wenn sich diese Meinung von der Position der übrigen Gruppe unterscheidet – als Parteiung. Äußert sich ein Ältester in einer Frage, bevor er mit den anderen darüber gesprochen hat, wird er eventuell eine Position vertreten, die nicht ausgewogen ist und nicht die erforderliche Korrekturschleife durchlaufen hat. Wenn ein Ältester eine Entscheidung im Alleingang trifft, umgeht er den Gesprächsprozess im Ältestenkreis. Oft müssen solche Entscheidungen später rückgängig gemacht werden.

##### **Lösungen:**

Älteste sollten untereinander Rechenschaft ablegen und nach Hingabe, Vielfalt und Einheit streben. Ein Ältester darf nicht als Einzelperson zur Gemeinde sprechen. Er muss die Entscheidung der Ältestenschaft repräsentieren oder mitteilen, dass man vor Gott noch nach einer Antwort sucht. Ein Ältester hat keine Autorität in sich selbst. Die Autorität liegt bei der Gesamtheit der Ältesten.



## 6. Problem: Macht und Rechenschaftspflicht der Ältesten

„Macht korrumpiert. Und absolute Macht korrumpiert absolut“ (Lord Acton, 1834-1902). Eine kleine Gruppe von Ältesten mit Einsetzung auf Lebenszeit wird schnell zu mächtig, und das ist ein ungesunder Zustand.

### **Konsequenzen:**

Zu viel Macht bewirkt oft unbemerkt Stolz und Arroganz. Wer zu mächtig ist, kann seine Stellung missbrauchen, indem er Grenzen überschreitet und persönliche Vorlieben diktiert, statt der Weisung des Wortes Gottes zu folgen. Wenn die Gemeinde sich Männern mit zu viel Macht gegenüber sieht, hat sie nur wenig Vertrauen in den Dienst der Ältesten.

### **Lösungen:**

1) Die Rolle der Ältesten muss biblisch und klar definiert sein. 2) Es müssen Mechanismen eingerichtet werden, die Kontrolle und Ausgewogenheit (überschneidende Autoritäten) sichern. 3) Jeder Älteste sollte regelmäßig von den anderen geprüft werden. Die Standards, um ein Ältester zu sein und zu bleiben, sollten hoch sein – nicht nur, um einer zu werden. 4) Autorität sollte möglichst dezentralisiert werden, indem sie an Mitarbeiterteams delegiert wird. Es ist zu wenig, wenn nur die Verantwortung delegiert wird, wenn es eine zentrale Kontrolle gibt. 5) Zum Wohl der Gemeinde, der Ältesten und ihrer Familien sollte es die Möglichkeit einer Zeitbegrenzung für den Dienst geben oder Möglichkeit für eine Auszeit (Sabbatjahr). Das bietet eine Pause zur Neubesinnung. Die Gruppe wünscht sich einen Ältesten zurück, der gut dient.

## 7. Problem: Älteste geben auch in Mitarbeiterteams den Ton an

Werden die Mitarbeiterteams von Ältesten geleitet, bleibt oft wenig Raum für Vielfalt

### **Konsequenzen:**

1) Wird eine Gruppe von einem Ältesten geleitet, übt meist nur dieser Autorität aus. 2) Wenn alle Kommunikation zu und von dieser Gruppe über nur einen Ältesten läuft, wird der Informationsfluss in beide Richtungen gefiltert.

### **Lösungen:**

1) Wenn in einem Mitarbeiterteam überhaupt Älteste dabei sind, sollten es mindestens zwei sein. Ist das nicht möglich, sollten bei Berichten an die Ältesten mehrere Mitarbeiter aus dieser Gruppe anwesend sein. 2) Ein Ältester sollte nicht in mehreren Gruppen gleichzeitig mitarbeiten. 3) Die Gruppen brauchen Vielfalt und Einmütigkeit.



## 8. Problem: Älteste hören nicht auf die Gemeinde

Das Bild vom Leib schließt ein, dass er sich durch eine Stimme äußern kann. Das trifft in der Realität oft nicht zu. Wenn ein Ältester eine Information aus der Gemeinde bekommt und sie nicht an die anderen Ältesten weitergibt, hört man die Stimme einzelner Gemeindeglieder nicht mehr. Wenn Älteste immer warten, bis die Gemeinde die Initiative ergreift, bleibt vieles lange ungehört.

### **Konsequenzen:**

Manchmal sind die, die sich am lautesten äußern, nicht besonders reif und ausgewogen. Ihre Beschwerden könnten die Sicht der Ältesten auf den ganzen Leib verzerren und dazu führen, dass rückwärtsgewandte Entscheidungen getroffen werden. Oder es führt dazu, dass man eine Beschwerde widerspruchslos hinnimmt, weil man fälschlicherweise meint, sie bilde einen Querschnitt der Gemeinde ab. Da sich die reifen Gläubigen meist am wenigsten beschwerten, bleibt deren Sichtweise oft unausgesprochen, bis man sie ausdrücklich um ihre Meinung bittet.

### **Lösungen:**

1) Ein Ältester darf nicht einfach entscheiden, ob eine an ihn herangetragene Information eines Gemeindeglieds an die anderen Ältesten weitergegeben werden soll. Wer eine Mitteilung erhält, soll sie an die anderen weiterleiten. 2) Um den Leib zu hören, müssen die Ältesten bewusst danach fragen, was die Gläubigen denken.

## 9. Problem: Ein „Pastor“ ist der eigentliche Chef

Eine Gemeinde wird nicht wirklich von einem Ältestenteam geleitet, wenn diese auf einen Bruder aus ihrer Mitte blicken, der die Richtung vorgibt.

### **Konsequenzen:**

Die traditionelle Rolle des Pastors kollidiert mit der biblischen Rolle des Ältesten. Ein „Pastor“ ist oft ein Mann ohne Gegenüber, der keinem Rechenschaft geben muss und auch nicht den notwendigen Input bekommt, um in die richtige Richtung gehen zu können. Entscheidungen sind in diesem Fall nicht so ausgewogen, wie sie sein sollten, und gehen oft ungeprüft durch. Verlässt ein solcher „Pastor“ die Gemeinde, ist sie im ungünstigsten Fall ziellos.

### **Lösungen:**

Ziele müssen von vielen entwickelt werden. Es muss der Wunsch der Leiter sein, dass alle Glieder die Werte und Ziele der Gemeinde teilen. Und sie müssen der Gemeinde erlauben, diese Ziele gemeinsam mit ihnen zu gestalten. Vielleicht ist der „Pastor“ einer der Wortführer, aber es muss um mehr als seine persönlichen Ziele gehen.



## 10. Problem: Tunnelblick

**Kurzsichtigkeit ist eine Gefahr jeder Gruppe. Wenn wir uns nur an uns selbst messen, bewerten wir uns in der Regel zu gut.**

### **Konsequenzen:**

Gemeinden mit Tunnelblick bewerten sich selbst sehr subjektiv und sind oft mit Mittelmäßigkeit zufrieden. Mängel kann man nur sehr schwer erkennen, wenn der objektive Blick und der Vergleich mit anderen Modellen fehlen. Tunnelblick-Gemeinden erhalten aufrecht, was irgendwann einmal wichtig war, es aber schon lange nicht mehr ist.

### **Lösungen:**

Eine Gemeinde muss sich kontinuierlich neu erfinden. Das geschieht aber nur, wenn sich ihre Leiter für eine ehrliche Bewertung der Gemeinde einsetzen. Während Werte von der Heiligen Schrift definiert werden und feststehen, müssen sich Methoden mit der Zeit verändern. Hier kann sich ein Blick auf andere Modelle und Methoden als hilfreich erweisen. Die Methoden anderer Gemeinden können oft viel besser übernommen werden, als wir uns eingestehen wollen. Wenn Werte klar definiert sind und nicht angetastet werden, sollten Methoden beständig entwickelt und an veränderte kulturelle Realitäten angepasst werden.

## 11. Problem: Entscheidungen treffen vom „Elfenbeinturm“ aus

**Älteste haben große Autorität, müssen aber oft nicht mit den Folgen leben, die ihre Entscheidungen für die Gläubigen in der Gemeinde haben.**

### **Konsequenzen:**

Älteste fühlen bei schweren Entscheidungen nicht viel von dem Schmerz, der mit den Konsequenzen vielleicht einhergeht. Notwendige Veränderungen betreffen sie oft nicht.

### **Lösungen:**

- 1) Achten Sie darauf, dass Älteste bereits in der Gemeinde dienen, bevor sie Älteste werden. Die Teilnahme an Sitzungen sollte nicht die vorrangige Beschäftigung des Ältestendienstes und der Ersatz für die wirkliche Mitarbeit in der Gemeinde sein – nämlich andere zu Jüngern zu machen.
- 2) Delegieren Sie Autorität, nicht nur Verantwortung.



## 12. Problem: Konflikte werden vermieden

Jede Gruppe von Gleichgesinnten neigt dazu, um der Beziehung willen Konflikten aus dem Weg zu gehen. Das trifft besonders auf christliche Kreise zu. Man macht sich unbeliebt, wenn man anderer Meinung ist oder auf Dinge hinweist, die schief laufen. In Wahrheit ist es die größte Lieblosigkeit, wenn wir unehrlich zueinander sind.

### **Konsequenzen:**

Wer Konflikten aus dem Weg geht, scheut die Realität. Dieses Verhalten erweckt den trügerischen Anschein, dass man den Frieden bewahrt, doch am Ende führt es garantiert zu Uneinigkeit. Es beraubt uns der Möglichkeit, einen Mittelweg zu finden. Es verhindert, dass unsere eigenen Extreme von den anderen ausgeglichen werden.

### **Lösungen:**

1) Lernen und lehren Sie, wie man gesunde Konflikte austrägt. 2) Suchen Sie widerstreitende Meinungen. Erlauben Sie nicht, dass diese verschwiegen werden. 3) Befürworten Sie ehrliche Meinungsverschiedenheit.

## 13. Problem: Sich auf die eigene Sichtweise stützen

Älteste können unbewusst zu der Meinung neigen, die ihnen am sinnvollsten erscheint, statt sich Zeit zu nehmen und auf Gott zu hören.

### **Konsequenzen:**

Entscheidungen werden institutionalisiert und sind menschenzentriert statt von Gott gelenkt. Eine Gruppe von Leitern hätte niemals ernsthaft in Erwägung gezogen, Jericho auf Gottes Weise einzunehmen.

### **Lösungen:**

Es geht immer darum, durch Bibelstudium und Gebet auf Gott zu hören. Aufgabe der Ältesten ist es, Gottes Weisungen zu folgen, und nicht, selbst Entscheidungen zu treffen. Gottes Führung übersteigt unsere Gedanken und Vorstellungen davon, was wir tun sollten. Älteste müssen sich Zeit fürs Gebet nehmen, um auf Gottes Stimme zu hören. Das erfordert eine drastische Reduzierung der Fragen, mit denen sie sich beschäftigen können.



#### 14. Problem: Keine Ausstiegsstrategie

Die Aufgabe eines Ältesten ist immer zeitlich begrenzt, auch wenn er Jahrzehnte im Dienst ist. Ob aus gesundheitlichen Gründen, Zeitmangel oder den Bedürfnissen der Familie – es kann sein, dass Älteste jeden Alters ihre Rolle einmal nicht ausfüllen können. Doch ohne eine definierte Strategie zum Ausstieg dienen Älteste oft über ihre Leistungsfähigkeit hinaus.

##### **Konsequenzen:**

Ohne eine Ausstiegsstrategie bleibt es dem einzelnen Ältesten überlassen, ob er zurücktritt oder nicht. Leider können sie das in solchen Situationen meist selbst nicht am besten beurteilen. Verantwortungs- oder Schuldgefühl und sogar Stolz können Älteste antreiben und dazu führen, dass sie ignorieren, was das Beste für die Gemeinde, sie selbst und ihre Familie ist. Solche Älteste sind für ihre Aufgabe ungeeignet. Sie behindern letztlich auch das Nachrücken Jüngerer.

##### **Lösungen:**

Die Ältesten sollten miteinander im Gespräch darüber sein, wie es ihnen in ihrem Dienst geht. Ist der eine überlastet, können ihm vielleicht die anderen unter die Arme greifen. Oder bestimmte Aufgaben können an andere Gemeindeglieder übertragen werden. Trägt ein Ältester sich mit dem Gedanken, von seinem Amt zurückzutreten, sollte er dies rechtzeitig mit seinen Mitältesten absprechen.

#### 15. Problem: Keine Ausbildungs-/Nachfolger-Strategie

Wenn Sie mit dem Heranziehen künftiger Ältester warten, bis der Bedarf tatsächlich vorhanden ist, warten Sie zu lange. Eine gute Organisation bringt beständig eine neue Generation von Leitern hervor.

##### **Konsequenzen:**

Ohne Strategie ist die Qualität und Anzahl neuer Ältester gefährdet. Hat man dann jemanden übereilt in den Dienst eingesetzt, wird man von diesem Fehler meist verfolgt. Das zwingt die dienenden Ältesten in der Regel dazu, noch mehr zu arbeiten.

##### **Lösungen:**

Gut organisierte Älteste reproduzieren sich selbst. Jeder Älteste muss sich selbst „arbeitslos arbeiten“, indem er im Idealfall um sich herum eine Gruppe von jungen Männern bildet, die er zu Diakonen und Ältesten aufbauen kann. Dieser Mentoring- und Multiplikationsprozess sollte den geistlichen Brüdern mit Führungsqualitäten die Möglichkeit bieten, Erfahrungen zu sammeln und sich zu beteiligen. Wenn die Prinzipien für Älteste (Hingabe, Mehrzahl, Einheit) auf jeder Leitungsebene funktionieren, ist jedes Mitarbeiterteam ein Trainingsplatz für zukünftige Älteste.