

**LEADERSHIP STYLE IN SWISS EVANGELICAL CHURCHES  
IN THE LIGHT OF THEIR HISTORICALLY SHAPED LEADERSHIP CULTURE**

by

MICHAEL RUSSENBERGER

submitted in part fulfilment of the requirements for  
the degree of

MASTER OF THEOLOGY

in the subject

PRACTICAL THEOLOGY

at the

UNIVERSITY OF SOUTH AFRICA

SUPERVISOR: PROF J A WOLFAARDT

JOINT SUPERVISOR: DR V KESSLER

15 JUNE 2004

## Danksagung

An dieser Stelle bedanke ich mich bei all jenen ganz herzlich, die zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben.

Zuallererst möchte ich mich bei Prof. Johan Wolfaardt für seine inspirierende, zielgerichtete Unterstützung und Betreuung bedanken. Einen besonderen Dank gebührt Dr. Volker Kessler, der mich als Co-Supervisor in der Thematik und Umsetzung meiner Arbeit stets ermutigte, unterstützte und alle notwendigen Hilfestellungen gewährte.

Bedanken möchte ich mich weiter bei Maja Wolf, die mir eine grosse Hilfe bei allen Übersetzungsarbeiten war. Stefan Wenger, Martin Rüger, sowie meiner Frau Beatrice danke ich herzlich für ihre Arbeit als sprachliche Lektoren.

Viele Freunde, Verwandte und auch unbekannte Spender ermöglichten mir dieses Studium durch ihre finanzielle Unterstützung. Vielen Dank allen, die mich in irgendeiner Form materiell und finanziell unterstützten. Dies gilt auch der Leitung der Pilgermission St. Chrischona, die mir einige Studienaufenthalte auf St. Chrischona, Bettingen bei Basel ermöglichten. Viele Gespräche mit Studenten, Doktoren und Angestellten der Pilgermission haben mich in dieser Zeit inspiriert und ermutigt.

Nicht zuletzt gebührt ein wesentlicher Dank meiner Familie, meiner Frau Beatrice und meinen Kindern Deborah, Marco und Julia. Sie haben viel Zeit und Kräfte geopfert, damit diese Arbeit entstehen konnte.

Mai 2004, Michael Russenberger

## **Deutsche Zusammenfassung**

Diese Arbeit ist eine soziologisch-historische Studie, die die Wechselbeziehung der geschichtlich entwickelten Führungskultur der Demokratie und der Führungspraxis in den evangelikalen Kirchen der Schweiz erarbeitet. Nach einer Klärung des theologischen Verständnisses im gegenseitigen Verhältnis von Leiterschaft und Kultur wird zunächst die geschichtliche Entwicklung der Schweizer Führungskultur dargestellt. Diese Entwicklung gründet im kulturellen Erbe der Kelten, der Römer und der Germanen, sowie in der Geschichte der Eidgenossenschaft und der Geschichte des Christentums. Im Licht dieser historisch begründeten Führungskultur wird in einem weiteren Teil die gegenwärtige Führungssituation der evangelikalen Gemeinden dargestellt. Als zentrale Grundwerte der Schweizer Führungskultur erweisen sich: Keine Macht dem Einzelnen, demokratisches Mitbestimmungsrecht, föderalistische Freiheit und die Wichtigkeit von Leistung und Arbeit. Den Abschluss dieser Arbeit bildet ein Ausblick auf eine dienende Leiterschaft als zeitgemässe Antwort auf die gegenwärtige Schweizer Führungskultur.

## **Deutsche Schlüsselbegriffe**

Internationales Management, Führungskultur, christliche Leiterschaft, Schweizer Freikirchen, Geschichtliche Entwicklung, Schweizer Demokratie, Föderalismus, presbyteriale Führungspraxis, dienende Leiterschaft, Schweiz.

## **English Summary**

This thesis is a socio-historical study which shows the correlation between the historically developed leadership culture of democracy and the leadership practice within the evangelical churches of Switzerland. After clarifying the theological understanding in the mutual relationship of leadership and culture, first the historical development of the Swiss leadership culture is described. This development is rooted in the cultural heritage of the Celts, the Romans and the Alemannen, as well as in the history of the Swiss-Confederation and the history of Christianity. In the light of this historically founded leadership culture, the study deals further with the present leadership situation of the evangelical churches. Central fundamental values of the Swiss-leadership-culture prove to be: No power to the individual, democratic right of co-determination, federalist freedom and the importance of achievement and work. The thesis concludes with an outlook on servant leadership as an up-to-date answer to the present Swiss leadership culture.

### **English key terms**

international management, leadership culture, Christian leadership, Swiss Free Churches, historical development, Swiss Democracy, Federalism, Prespyterian leadership practice, serving leadership, Switzerland.

Student number: **3437-770-7**

I declare that \* "Leadership style in swiss evangelical churches in the Light of their historically shaped leadership culture" is my own work and that all the sources that I have used or quoted have been indicated and acknowledged by means of complete references.

---

SIGNATURE  
(MR M RUSSENBERGER)

---

DATE

\* **The exact wording of the title as it appears on the copies of your dissertation of limited scope, submitted for examination purposes, should be indicated in the open space**

# Inhaltsverzeichnis

<a href="#">Abkürzungsverzeichnis</a> .....	4
<a href="#">Abbildungsverzeichnis</a> .....	4
<b><a href="#">1. Einleitung</a></b> .....	<b>5</b>
<b><a href="#">2. Leiterschaft und Kultur</a></b> .....	<b>7</b>
<a href="#">2.1 Kulturverständnis - eine wichtige Aufgabe modernen Managements</a> .....	7
<a href="#">2.2 Kulturverständnis - ein (wesentlicher) Führungsaspekt der christlichen Führungspraxis</a> .....	9
<a href="#">2.2.1 Gott akzeptiert die kulturelle Vielfalt</a> .....	10
<a href="#">2.2.2 Die Einstellung zur Kultur bestimmt das Führungsverhalten</a> .....	12
<a href="#">2.2.3 Kulturelle Identifikation fördert Glaubwürdigkeit und Effektivität</a> .....	16
<a href="#">2.3 Konzepte der Kulturbeschreibung</a> .....	18
<a href="#">2.3.1 Kulturdefinitionen</a> .....	18
<a href="#">2.3.2 Tiefenebenen von Kulturmanifestationen</a> .....	19
<a href="#">2.3.3 Konzepte zur systematischen Kulturbeschreibung</a> .....	21
<a href="#">2.4 Zusammenfassung</a> .....	24
<b><a href="#">3. Schweizer Führungskultur in ihrer geschichtlichen Entwicklung</a></b> .....	<b>25</b>
<a href="#">3.1 Drei historische Wurzeln der demokratischen Führungskultur in der Schweiz</a> ....	25
<a href="#">3.1.1 Das kulturelle Erbe der Kelten - 5. bis 1. Jahrhundert v.Chr.</a> .....	25
<a href="#">3.1.2 Das kulturelle Erbe der Römer - 58 v.Chr. bis 401 n.Chr.</a> .....	28
<a href="#">3.1.3 Das kulturelle Erbe der germanischen Alemannen - ab 5. Jahrhundert n.Chr.</a> ....	30
<a href="#">3.1.4 Zusammenfassung</a> .....	34
<a href="#">3.2 Die Geschichte der Eidgenossenschaft und die Entwicklung der politisch-demokratischen Führungskultur der Schweiz</a> .....	35
<a href="#">3.2.1 Geschichtlicher Überblick: Die Entstehung der Eidgenossenschaft</a> .....	35
<a href="#">3.2.2 Die geschichtlich entwickelten Konfliktlinien der Schweizerkultur</a> .....	38
<a href="#">3.2.3 Die politisch-demokratischen Werte in ihrer geschichtlichen Entwicklung</a> .....	39
<a href="#">3.2.4 Geschichtlich verankerte, identitätsstiftende 'Volkserzählungen'</a> .....	43

3.2.5 Zusammenfassung .....	46
3.3 <u>Die Geschichte des Christentums in der demokratischen Kultur der Schweiz</u> .....	47
3.3.1 <u>Die Irische Missionierung vom 6. bis 8. Jahrhundert</u> .....	47
3.3.2 <u>Die Reformation Zwinglis im 16. Jahrhundert</u> .....	51
3.3.3 <u>Das Freikirchentum vom 16. bis 19. Jahrhundert</u> .....	57
<b>4. <u>Gegenwärtige Schweizer Führungssituation - in ihrer Bedeutung für die freikirchliche Führungspraxis</u></b> .....	<b>65</b>
4.1 <u>Die allgemeinen Grundwerte der Schweizer Führungskultur heute</u> .....	65
4.1.1 <u>Keine Macht dem Einzelnen</u> .....	65
4.1.2 <u>Demokratische Mitbestimmungsmöglichkeit</u> .....	66
4.1.3 <u>Föderalistische Gemeinschaft und Freiheit dem Einzelnen</u> .....	68
4.1.4 <u>Leistung und Arbeit sind wichtig</u> .....	68
4.2 <u>Die allgemeine kirchenpolitische Situation</u> .....	70
4.2.1 <u>Die Landeskirchen - und das allgemeine Kirche-Staat-Verständnis</u> .....	70
4.2.2 <u>Die Freikirchen und das 'staatsunabhängige' Vereinswesen</u> .....	73
4.3 <u>Das praktisch-theologische Führungsverständnis in Schweizer Freikirchen</u> .....	75
4.3.1 <u>Ein kulturneutrales Leitungsverständnis</u> .....	76
4.3.2 <u>Ein gaben- und dienstorientiertes Führungsverständnis</u> .....	78
4.3.3 <u>Eine presbyteriale Führungspraxis</u> .....	80
4.4 <u>Freikirchliche Führungspraxis im Einfluss der Schweizerkultur - Beobachtungen</u> .....	85
4.4.1 <u>Keine Macht dem Einzelnen: Vom schwierigen Stand dominanter, autoritärer Führungspersönlichkeiten</u> .....	86
4.4.2 <u>Demokratie: Von der Forderung nach Mitsprache und der Konsenssuche</u> .....	87
4.4.3 <u>Föderalismus: Vom Streben nach kleinen, autonomen Einheiten</u> .....	89
4.4.4 <u>Leistungsorientierung: Der Leistungsausweis als Bestätigung</u> .....	90
<b>5. <u>Ausblick: Dienende Leiterschaft - das Führungsprinzip für Schweizer Freikirchen</u></b> .....	<b>92</b>
5.1 <u>Dienende Leiterschaft - ein biblisches Führungsprinzip</u> .....	92
5.1.1 <u>Eine dienende Haltung einnehmen</u> .....	93

<u>5.1.2 Einen verantwortlichen Umgang mit Macht ausüben</u> .....	96
<u>5.1.3 Leiten als Dienst verstehen</u> .....	96
<u>5.2 Dienende Leiterschaft in Schweizer Freikirchen</u> .....	97
<u>5.2.1 Ein 'Ja' zur Schweizerart</u> .....	98
<u>5.2.2 Leben mit 'geköpfter' Hierarchie - in Führungsteams</u> .....	99
<u>5.2.3 'Prozessmanagement' - als Führungsinstrument Nr. 1</u> .....	101
<u>5.2.4 Die Einheit des Ganzen und die Eigenständigkeit der Gruppen fördern</u> .....	105
<u>5.2.5 Führungsautorität muss 'erarbeitet' werden</u> .....	107
<b><u>6. Nachwort</u></b> .....	<b>109</b>
<b><u>7. Bibliographie</u></b> .....	<b>110</b>

## Abkürzungsverzeichnis

Bd.	Band
BV	Bundesverfassung
EDA	Eidgenössisches Departement für Auswärtige Angelegenheiten
EMK	Bund Evangelisch-methodistische Kirche
ETG	Bund der Evangelischen Täufergemeinden
FEG	Bund Freier Evangelischer Gemeinden
Hrsg.	Herausgeber
n.Chr.	nach Christus
Pkt.	Punkt
PM	Pilgermission
RGG	Religion in Geschichte und Gegenwart
TRE	Theologische Realenzyklopädie
u.v.a.	und vieles andere
usw.	und so weiter
v. Chr.	vor Christus
VFG	Verband evangelischer Freikirchen und Gemeinden in der Schweiz
VFMG	Verein Freier Missions Gemeinden
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel
ZGB	Zivilgesetz Buch

"Alle Bibelzitate und Stellenangaben sind der *Luther-Bibel 1984* entnommen."

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Christ und Kultur: 5 Sichtweisen.....	14
Abbildung 2: Das 'Zwiebeldiagramm' .....	19
Abbildung 3: Die 26 souveränen Kantone der Schweiz seit 1848.....	37
Abbildung 4: Der Prozessablauf beim Führen.....	101
Abbildung 5: Problemlösungszyklus .....	102

# 1. Einleitung

Wir wollen sein ein einig Volk von Brüdern, in keiner Not uns trennen und Gefahr.  
Wir wollen frei sein, wie die Väter waren, eher den Tod, als in der Knechtschaft  
leben. Wir wollen trauen auf den höchsten Gott und uns nicht fürchten vor der  
Macht der Menschen.<sup>1</sup>

(Schiller 1804)

Dieser bekannte Rütli-Schwur aus Schillers Drama<sup>2</sup> ist eines von vielen geschichtlichen Zeugnissen, dass die Schweizergemeinschaft sich existenziell mit dem Thema 'Führung' und 'Sich-Führen-Lassen' (oder eben nicht) auseinander gesetzt hat. Die Schweizergeschichte gründet auf einem langen Kampf um Freiheit von jeder Art der Fremdbestimmung und Unterordnung und trägt das Anliegen, eine demokratische bruderschaftliche Gemeinschaft zu sein. Die Schweiz besitzt, wie jede andere Nation oder ethnische Kultur, eine geschichtlich geprägte Eigenart, in der eine bestimmte Führungskultur gelebt und gepflegt wird. Nur wer die eigene Kultur in ihrer Eigenart tiefer erkennt und ihr Rechnung trägt, kann letztlich in schweizerischen Unternehmungen jeder Art effektive Resultate erzielen, Schweizern<sup>3</sup> gerecht werden und sie für eine Sache gewinnen. Davon ist die 'Interkulturelle Managementlehre' im Zeitalter der Globalisierung überzeugt und wird durch verschiedenste wissenschaftliche Studien belegt (Rotlauf 1999:7). Im theologischen Bereich ist dies ein natürlicher Bestandteil der Missiologie.<sup>4</sup> Leider jedoch wird dieser Erkenntnis in der aktuellen christlichen und nichtchristlichen Führungs- und Managementlehre wenig Rechnung getragen. Es wird in der Regel fälschlicherweise davon ausgegangen, dass es *eine* absolute, überkulturelle, allgemeingültige und für Christen biblische<sup>5</sup> Führungslehre gibt.

---

<sup>1</sup> Der **Rütli-Schwur** ist eine Schweizer Legende. Sie erzählt, dass am 1. August 1291 Abgesandte aus den drei Kantonen Uri, Schwyz und Unterwalden auf der Rütliwiese am Vierwaldstättersee einen gemeinsamen Schwur leisteten, der das Bündnis zur Eidgenossenschaft besiegelte. Es gibt keinen historischen Nachweis, dass der Rütli-Schwur in dieser Art und Weise stattgefunden hat. Das Bündnis selbst ist jedoch belegt durch den Bundesbrief von Anfang August 1291. Vgl. <http://www.tell.ch/>.

<sup>2</sup> Johann Friedrich von Schiller [1759-1805] schrieb das Drama *Willhelm Tell*. Es wurde am 17. März 1804 am Hoftheater in Weimar uraufgeführt (Schiller 1904).

<sup>3</sup> Um der Einfachheit und Lesbarkeit willen verwende ich in meiner Arbeit stets die maskuline Form. Die feminine Seite ist dabei immer mit eingeschlossen.

<sup>4</sup> Fragen der Kontextualisierung und des Kulturbezugs gehören seit je her zur Arbeit der Missiologie und Arbeiten in multikulturellen Teams gehört in der Neuzeit zum missionarischen Alltag. - vgl. Roemkes Buch: 'Multikulturellen Teams' 2000.

<sup>5</sup> Diesen Eindruck vermitteln verschiedene christliche Managementexperten, wenn sie von 'der biblischen Leiterschaft' sprechen oder diverse christliche Managementliteratur mit Buchtiteln wie *Management - der biblische Weg* (Rush 1994), *Leiten wie Jesus* (Ford 1997) oder *Management People as Jesus did* (Drushal 1988) u.v.a.

Mit dieser Arbeit möchte ich die geschichtliche Entwicklung einiger wesentlichen Führungswerte und deren Relevanz für die gegenwärtige Führungssituation in Schweizer Freikirchen aufzeigen. Dazu werde ich als Erstes im zweiten Kapitel den Zusammenhang von Kultur und Führung und darin die Wichtigkeit von kulturrelevanter christlicher Führungsarbeit erläutern. Im dritten Kapitel erarbeite ich die Entwicklung und die Auswirkungen des zentralen Führungswertes der Demokratie entlang der Schweizergeschichte, einschliesslich der kirchengeschichtlichen Ereignisse. Mein Hauptaugenmerk richtet sich dabei auf die drei sich herausbildenden Hauptaspekte der Schweizer Demokratie: 1. Ein steter Kampf um Freiheit und Unabhängigkeit nach Aussen und Innen, - 2. ein dezentraler Föderalismus und - 3. das Prinzip der Gleichheit für alle, die die letzte Autorität der Versammlung des Volkes oder der 'Bruderschaft' zuspricht. Wie hat sich im Verlauf der Geschichte die Führungskultur der Schweizer Demokratie entwickelt und andererseits, welchen Einfluss hatte das demokratische Verständnis auf die Schweiz und ihre Einwohner? Das vierte Kapitel skizziert die gegenwärtige Führungssituation der Schweizer Freikirchen im kulturellen, demokratischen Schweizerkontext. Thesen über die Notwendigkeit einer schweizerspezifischen 'Dienenden Leiterschaft' in Schweizer Freikirchen bilden schliesslich den Abschluss dieser Arbeit.

Einige kulturelle, führungsrelevante Prägungen werden in der ganzen Schweiz ihre Gültigkeit haben. Die Schweiz ist jedoch trotz ihrer gemeinsamen Geschichte keine homogene Kultur. Sie ist vielmehr durch die deutsch-, französisch-, italienisch- und romanisch sprechenden Gebiete eine multikulturelle Nation mit verschiedenen kulturellen Entwicklungen und Eigenarten. Diese Arbeit konzentriert sich auf das Gebiet der nordöstlichen Deutschschweiz.

Mir ist bewusst, dass ich als Schweizer meine eigene Kultur betrachte und in Gefahr stehe, unter 'blinden Flecken' zu leiden und verschiedene Aspekte zu vernachlässigen. Die Kommunikationswissenschaft bestätigt jedoch, dass es so oder so keinen neutralen, objektiven Beobachter geben kann (Krüsi 1990:19). Durch das Studium von ausländischen Beurteilungen und wissenschaftlich erarbeiteten empirischen Beobachtungen versuche ich, trotz allem meine eigene Kultur aus Distanz zu beobachten.

## 2. Leiterschaft und Kultur

"Die menschliche Geschichte ist die Geschichte von Kulturen" (Rothlauf 1999:13). Jeder Mensch wächst in einer bestimmten ethnischen Kultur auf, die sich durch ihre je eigene geschichtliche Entwicklung gebildet hat. Jede Kultur besitzt 'normative kulturelle Werte', die von der Mehrheit oder sogar von allen Menschen einer Kultur oder Subkultur akzeptiert werden (Roembke 2000:27). Dazu gehören auch tiefsitzende kulturelle Werte bezüglich Macht und Leiterschaft, die je nach Land und deren Geschichte sehr verschieden ausgestaltet sein können. Roembke bemerkt dazu:

Man tut gut daran festzustellen, dass Leitungsfunktionen, wie planen, motivieren, Schwung geben, Rat erteilen, Hirte sein, zusammenfassen, leisten, ausbilden, Probleme lösen, verwalten, erneuern und Entscheidungen treffen, alle kulturell bestimmt sind.

(Roembke 2000:182)

Kultur ist demnach ein bedeutsames Thema für die Führungslehre. Was wird nun unter Kultur verstanden und wie kann sie für die Leiterschaft erfasst werden? Das Phänomen Kultur wird bis heute in den verschiedenen Wissenschaften der Kulturanthropologen und Kulturosoziologen ganz verschieden definiert. "Dies ist vor allem deshalb der Fall, weil eine Vielzahl von Forschungsgebieten die Kultur mit in ihre Betrachtung einbeziehen und daher auch die Auffassungen sehr stark divergieren" (Rothlauf 1999:14). Fest steht, dass Kultur ein geschichtlich gewachsenes Phänomen darstellt, das Taylor 1871 wie folgt beschreibt: "Culture [...] is that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom, and any other capabilities and habits acquired by a man as a member of society" (:14). Dieser Ansatz wurde in der nachfolgenden Zeit auf unterschiedlichste Weise weiterentwickelt, neu definiert und konkretisiert.

Vor einer systematischen Darstellung verschiedener Konzepte zur Kulturbeschreibung soll die Relevanz der Kultur für die Leiterschaft erläutert werden.

### 2.1 Kulturverständnis - eine wichtige Aufgabe modernen Managements

Welche Bedeutung und welchen Einfluss hat eine Ethnokultur<sup>6</sup> auf die Führung von Menschen und Organisationen? In der Diskussion des Interkulturellen Managements wird

---

<sup>6</sup> Eine Ethnokultur ist nicht immer übereinstimmend mit einer nationalen Kultur. Eine Kultur nimmt grundsätzlich keine Rücksicht auf Landesgrenzen (Rothlauf 1999:14). Trotzdem bilden viele Staaten (so auch die Schweiz) "ein historisch entwickeltes Ganzes, selbst wenn sie aus sehr unterschiedlichen Gruppen bestehen, und auch wenn sie weniger integrierte Minderheiten mitumfassen" (Hofstede 1991:26). Die

die Frage, ob Management kulturbezogen (Culture-bound) oder kulturunabhängig (Culture-free) zu betrachten ist, von den meisten als kulturgebundenes Phänomen betrachtet wird (Rothlauf 1999:7).<sup>7</sup> Die Kultur beeinflusst und prägt grundsätzlich die Führungspraxis jeder Art und damit auch eine Führungskraft in den verschiedensten Führungsaufgaben in der Gesellschaft. Der Schweizer Werner Müller (1988:247) stellt dazu fest: "Das Führungsverhalten der Schweizer Führungskräfte ist nicht dasselbe wie die Führungsauffassungen der Manager in einem äusserst kompetitiven nordamerikanischen High-Tech-Betrieb oder eines Vorgesetzten in einem Mammutkonzern Japans." Durch die zunehmende Globalisierung und Internationalisierung der Märkte hat sich die Managementaufgabe von Gross- und Kleinunternehmen in der heutigen Zeit verändert. "Die Akteure stammen aus kulturell verschiedenen Ländern, haben unterschiedliche Wertvorstellungen und zeichnen sich durch divergierende Denk- und Handlungsweisen aus" (Rothlauf 1999:V). Die ethno-nationale Kultur prägt auch in naher Zukunft weltweit die Unternehmensorganisationen und damit das ganze Unternehmensmanagement.<sup>8</sup> So stellt Fons Trompenaars fest:

Für die meisten Manager ist Kultur eine Art Luxusangelegenheit, eine Zutat zum 'Hauptgericht'. In Wirklichkeit aber durchdringt und beeinflusst Kultur jeden Aspekt unternehmerischer Tätigkeit. Kultur durchtränkt das ganze Feld wirtschaftlicher Beziehungen.

(Trompenaars 1993:32)

Es stimmt, dass eine innerbetriebliche Organisationskultur hauptsächlich vom Gründer vorgegeben wird (Rothlauf 1999:36), dass gewisse Produktionsprozesse in verschiedenen Ländern gleich ablaufen und einige Produkte sich auf der ganzen Welt verkaufen lassen, unabhängig von den nationalen Kulturen.<sup>9</sup> Trotzdem hält Trompenaars (1993:36) fest, dass die Menschen als Mitarbeiter und Träger, wie auch als Zielpublikum einer Organisation in jeder Kultur ihre eigenen Werte, Verhaltensweisen und Lösungsansätze für Probleme

---

Staatsangehörigkeit ist nach Hofstede bei Untersuchungen kultureller Unterschiede mit Vorsicht zu geniessen, häufig aber das einzig brauchbare Kriterium (:27).

<sup>7</sup> Kropf (1998:91) fasst die vier Standpunkte der Diskussion des Einflusses der Gesellschaftskultur auf das Management zusammen: 1. Culture-free These: Das Führungsverhalten ist eine kulturunabhängige Variable - 2. Culture-bound-These: Führung ist eine kulturabhängige These - 3. Konvergenzthese: Kulturelle Unterschiede schleifen sich zunehmend ab und Nationalkulturen verblassen: Es entsteht eine 'Weltkultur' - 4. Divergenzthese: Werte- und Normgefüge von Angehörigen unterschiedlicher Kulturen driften immer mehr auseinander; zumindest bewegen sie sich nicht aufeinander zu.

<sup>8</sup> Rothlauf (1999:7) schreibt dazu: "Während vereinzelte Stimmen (Thomas, 1996; Kiechl, 1990) auf eine globale Konvergenz der Kulturen hinweisen und demzufolge ein Zusammenhang zwischen Ethnokulturen und Unternehmenskultur ausschliessen, belegen die Mehrzahl der wissenschaftlichen Studien (Adler, 1983; Perlmutter, 1965; Hofstede, 1993), dass die Unternehmungen in den verschiedenen Nationen voneinander abweichende Kulturen ausweisen, worin dies eindeutig auf die jeweiligen Ethnokulturen zurückgeführt werden kann."

<sup>9</sup> z.B. McDonald's oder Coca Cola.

haben. Deshalb prägt und bestimmt die Kultur jeden Aspekt einer Organisation und damit auch das Management. Um nun auf eine kulturelle Situation angemessen reagieren und sie effektiv nutzen zu können, gilt es das Organisationsmodell an die jeweiligen kulturellen Bedingungen anzupassen Kropf (1998:72ff).

Ob international oder national tätig: Führungskräfte benötigen eine kulturelle Sozial-, Methoden- und Fachkompetenz (Rothlauf 1999:67ff).<sup>10</sup> Dazu gehört nicht zuletzt die Fähigkeit, Managementpraktiken kulturentsprechend zu entwickeln und einzusetzen.

## **2.2 Kulturverständnis - ein (wesentlicher) Führungsaspekt der christlichen Führungspraxis**

Für den Managementexperten Peter Drucker (1999:19/21) ist es klar, dass Management eine Führungsaufgabe für jede Form von Organisationen im Profit-, wie auch im Nonprofitbereich darstellt.<sup>11</sup> Wenn nun für das heutige Wirtschaftmanagement kulturelle Führungskompetenz ein wesentlicher Aspekt darstellt, dann drängt sich die Frage auf, welche Bedeutung das Kulturverständnis auch für eine christliche Führungsaufgabe besitzt. Die meisten christlichen Führungsexperten bestätigen, dass die Führungslehre der Wirtschaft auch für christliche Organisationen wie die Kirche von Bedeutung und Einfluss ist.<sup>12</sup>

Der Kulturbezug in der Führungspraxis ist in neuerer Zeit nicht nur ein bedeutsames Thema innerhalb der Missiologie (Roembke 2000:9ff), sondern auch und gerade für Führungskräfte in christlichen Organisationen im eigenen Kulturkreis (Newbiggin 1989:7ff/129). Das jeweilige Verständnis oder Unverständnis für die eigene Kultur bestimmt die Haltung und das Verhalten einer Führungskraft in der Praxis, sowie ihre Wahl der jeweiligen Führungsstruktur und Führungsstile. Erst das Bewusstsein der eigenen Kultur befähigt zur Reflexion der eigenen Führungskultur und effektiven Anwendung von Führungstheorien aus fremden Kulturen. Newbiggin (:130) stellt dazu fest, dass jede Kultur eine beschränkte Sicht von Jesus hat und kulturell beeinflusst ist. Jede Kultur braucht die Ergänzung und Korrektur aus einem anderen Kulturkreis.

---

<sup>10</sup> Rothlauf (1999:67-68) beschreibt drei Kompetenzen für eine interkulturelle Führungskraft: 1. Interkulturelle Fachkompetenz (z.B. Fremdsprachkenntnisse), 2. Methodenkompetenz (z.B. Managementtechniken des jeweiligen kulturellen Umfeldes), 3. Sozialkompetenz (z.B. Führen eines internationalen Teams).

<sup>11</sup> Über viele Jahrzehnte wurde Management als spezifische Aufgabe nur im Wirtschaftsbereich angesiedelt. Dabei wurde der Manager mehr als Verwalter, denn Führungskraft angesehen. Drucker fügt diese beiden Aufgaben meines Erachtens zurecht zu einer Aufgabe zusammen (Drucker 1999:17ff).

In diesem Abschnitt versuche ich in kurzen Zügen die Notwendigkeit und Begründung einer kulturbezogenen, christlichen Führungsarbeit zu skizzieren.

### **2.2.1 Gott akzeptiert die kulturelle Vielfalt**

Ein Hauptaspekt für die Begründung einer kulturbezogenen christlichen Arbeit und damit für eine kulturbezogene Führungsaufgabe ist die theologische Rechtfertigung der kulturellen Vielfalt. Wie steht Gott zur kulturellen Vielfalt? Ist sie nur eine negative Auswirkung des Sündenfalls? Oder entspricht sie der schöpferischen Vielfalt der Persönlichkeiten der Menschen und ist damit gar Gott gewollt? Die theologischen Meinungen gehen weit auseinander. Theologen wie Hughes, die unter der Unterdrückung der eigenen minoritären ethnischen Kultur durch eine dominante, vereinnahmende Kultur leiden, treten für eine Gott gewollte, schöpfungsgemäße Kulturvielfalt ein. Hughes (2001:65) begründet seine Auslegung einerseits mit Gottes Schöpfungsauftrag an die Menschen, die Erde zu füllen: "The existenz of ethnic identities is a direct result of the outworking of God's command to the original human beings to multiply an fill the earth." Andererseits bildet für ihn die von Gott erschaffene Vielfalt und Individualität der Menschen ein klarer Hinweis für eine gottgewollte ethnisch-kulturelle Vielfalt:

Human beings are all individually designed by God. But what about ethnic groups? [...] Acts 17:26 is a key text which asserts that ethnic groups are God's idea. Anything that is a part of God's design must be a blessing. The whole creation witnesses to the fact that God enjoys diversity.

(Hughes 2001:207)

Eine starke Betonung der kulturellen Vielfalt führte in der Geschichte bis heute immer wieder zu den verschiedenen Missbräuchen des kulturellen Imperialismus, wie die des Nationalismus (Roembke 200:43). Eine ethnische 'Rasse' wird verherrlicht und andere werden unterdrückt und verfolgt. Sehr leicht entsteht und lebt ein Ethnozentrismus, der die fremden Bräuche und Kulturen nur mittels der Werte der eigenen Kultur betrachtet und beurteilt (:71). In Anbetracht dessen, dass die kulturelle Vielfalt seit Beginn der Menschengeschlechter (Gen 10) zur Trennung und zum Machtmissbrauch in der menschlichen Gemeinschaft führte, wird sie oftmals als rein negative Folge des Sündenfalls und der Strafe Gottes (Gen 11:1-9) betrachtet (Hughes 2001:67). Dies würde gegen eine kulturbezogene Führungspraxis sprechen. Solch einer Auslegung kann jedoch entgegengehalten werden, dass eine schöpferische Anlage Gottes, die von Menschen

---

<sup>12</sup> Vgl. Drucker 1999:63; Rush 1993; Maxmell 2002:32; Mintzberg 1999:383; Knoblauch & Marquardt 2001:172 u.v.a.

missbraucht wird,<sup>13</sup> noch kein Argument dafür ist, sie negativ zu beurteilen und von Gott als nicht mehr gewollt zu betrachten.

Ob die kulturelle Vielfalt Gottes Schöpfungs willen entspricht, oder ob sie eben doch mehr eine Folge des Sündenfalls ist, darüber lässt sich streiten. Es ist jedoch biblisch-exegetisch unschwer festzustellen, dass Gott von Beginn weg die verschiedenen Kulturen zumindest akzeptiert.

1. Mit Gottes Auftrag an die Menschen, fruchtbar zu sein, sich zu mehren und die Erde zu füllen (Gen 1:28), begann die Geschichte der verschiedenen Kulturen. Schon in der Völkertafel in Genesis 10 wird ohne Vorbehalte von der Bevölkerung der Erde durch die je eigenständigen, vielfältigen Ethnien mit den dazugehörenden, verschiedenen Identitätsmerkmalen berichtet. Nach Hughes (2001:66) beschreibt die Völkertafel alle Haupteigenschaften eigenständiger, völkischer Identitäten: Ein allgemeiner Eigenname, ein gemeinsamer Wohnort, eine eigene Geschichte und kulturelle Gewohnheit, eine eigene Sprache und anderes mehr. Nach der Sprachenverwirrung beim Turmbau zu Babel (Gen 11:8ff) setzte sich der ursprüngliche Wille Gottes der Erdbevölkerung und damit auch die nicht negativ kommentierte Ethnienbildung fort. Für Bräumer ist die Zerstreuung nicht nur Strafe, sondern auch eine bewahrende Wohltat. Er zitiert dazu Westermann:

Die Existenz der Menschheit in der Vielfalt der Völker über die ganze Erde hin mit der Fülle der Entwicklungsmöglichkeiten in den einzelnen Völkern wird als die den Menschen gemässe und das Menschsein bewahrende angesehen.

(Bräumer 1991:224)

2. Als Herr und Schöpfer aller Menschen und Nationen legte er ihre Grenzen fest und anerkennt damit ihre Identitäten (Dtn 32:8; Gen 11:8 Apg 17).<sup>14</sup> Diese Anerkennung kommt bei der Vision des Petrus zum Ausdruck. Gott machte ihm klar, dass für das Evangelium kein Volk als unrein gilt und von Gottes rettender Liebe ausgeschlossen werden soll (Apg 10:1f). Dafür kämpft auch Paulus bei verschiedenen Gelegenheiten (Apg 15; Gal 5:1ff; 1 Kor 9:19-23). Auch Johannes beschreibt in der Offenbarung, dass am Ende einmal Menschen aus den verschiedensten Nationen, das heisst mit den verschiedensten Identitäten und kulturellen Eigenarten, den einen Gott anbeten werden (Offb 7:9-17).<sup>15</sup>

3. Gottes Akzeptanz der verschiedenen ethnischen Identitäten kommt auch in seinem festen Willensentschluss zum Ausdruck, allen Völkern das Heil zu bringen (Ps 72:11; 96:3; Jes 25:6f; 52:10). Dieser Heilswille wird schon Abraham bezeugt (Gen 12;

---

<sup>13</sup> z.B. die Sexualität.

<sup>14</sup> Vgl. Gott befiehlt den Israeliten, verschiedene Völker leben zu lassen: Dtn 2:9-12.19-23. - Vgl. auch Gottes Liebe zu den Fremdlingen in Israel Dtn 10:14-19.

<sup>15</sup> Vgl. Jer 60:11; Offb 21:24-27 u.v.a.

Apg 3:25), durch Propheten wie Micha verkündet (Mi 4:1f) und den Jüngern als Auftrag mitgegeben (Mt 28:19-20, Apg 1:8). Dass bei der Ausgiessung des Heiligen Geistes an Pfingsten die anwesenden Menschen aus allen Völkern das Evangelium in ihren Sprachen hörten, scheint nur noch eine logische Folge von Gottes Heilsabsicht zu sein (Apg 2:11).

4. Schliesslich bekräftigt Paulus die Akzeptanz der Kultur durch sein Zeugnis als Missionar Gottes:

Denn obwohl ich frei bin von jedermann, habe ich doch mich selbst jedermann zum Knecht gemacht, damit ich möglichst viele gewinne. Den Juden bin ich wie ein Jude geworden, damit ich die Juden gewinne. Denen, die unter dem Gesetz sind, bin ich wie einer unter dem Gesetz geworden [...] Ich bin allen alles geworden, damit ich auf alle Weise einige rette (1 Kor 9:19.20.22).

Diese und andere Bibelstellen bezeugen, dass Gott die Tatsache der ethnischen und kulturellen Vielfalt akzeptiert und auf sie eingeht, ohne sie grundsätzlich zu verurteilen. Wer diese Vielfalt von Völkern und Ethnien anerkennt und sich selbst nicht als bevorzugte Ethnie betrachtet, sondern als eine unter vielen, steht nicht in Gefahr, andere zu unterdrücken, zu missachten, gering zu achten oder abzulehnen. Für christliche Führungskräfte bedeutet dies, dass sie die kulturellen Eigenarten ihres Wirkungsortes anerkennen und ihnen Rechnung tragen müssen.

### **2.2.2 Die Einstellung zur Kultur bestimmt das Führungsverhalten**

Wenn die vielfältigen Kulturen von Gott akzeptiert und ernst genommen werden, stellt sich als nächstes die Frage nach dem Mass der Anpassung der christlichen Führungspraxis an die jeweilige Kultur. Gibt es eine kulturneutrale, kulturunabhängige und damit eine absolute 'biblische' Leiterschaft?<sup>16</sup> Oder ist christliche Führung kulturgebunden<sup>17</sup> und muss sich zwingend und absolut den kulturellen Gegebenheiten anpassen? Die Antworten wurden in der Theologie- und Missionsgeschichte sehr vielfältig gegeben. Die jeweilige Sichtweise bestimmt auf jeden Fall die Haltung und das Verhalten einer Führungskraft. Niebuhr skizziert in seinem Buch 'Christ and Culture' hilfreich und zusammenfassend fünf Möglichkeiten, wie Christen die Kultur betrachten und daraus handeln können.

---

<sup>16</sup> Vgl. Einleitung, Fussnote 6.

<sup>17</sup> Die 'Culture-bound'-These wird in der Managementdiskussion von den Kulturalisten, bzw. Kulturrelativisten vertreten (Rothlauf 1999:7). Dies entspricht der christlichen Sichtweise der Akkomodisten, Gnostiker und nach der Aufklärung der Bewegung des so genannten Kulturprotestantismus von Schleiermacher, Ritschl u.a. (vgl. Graf in TRE Bd. XX 1990:230f).

1. Die Exklusivisten sind überzeugt, dass Christus *gegen* die Kultur ist (Niebuhr 1956:45f).<sup>18</sup> Dies ist eine 'Anti-Position' gegen die 'böse', durch und durch ungöttliche Kultur. - Führungskräfte mit dieser Sichtweise plädieren für eine kulturunabhängige Führungspraxis. Zumeist ist bei dieser Sichtweise das Augenmerk auf die Sündhaftigkeit des Menschen gerichtet.<sup>19</sup> Deshalb liegen solchen Führungskräften das anthropologisch gesehen negative Menschenbild der Theorie X von McGregor nahe. Diese beruht auf der Annahme, dass die Mitarbeiter von Haus aus faul sind und ständig überwacht und angespornt werden müssen.<sup>20</sup> - Gegen diese Sichtweise können verschiedenste Argumente angeführt werden. So spricht Jesus von Gottes Liebe zu dieser Welt (Joh 3:16), die Gott durch die Menschwerdung Jesu in die Kultur der damaligen Zeit hineinbrachte. Im Weiteren kann aus anthropologischer Sicht niemand aus seiner Kultur herausspringen (Kraft 1991:106).<sup>21</sup> Niebuhr fügt dazu an, dass gerade radikale Exklusivisten oft am stärksten Ideen und Regeln der nichtchristlichen Kultur in ihre Führungskultur aufnehmen.

In his effort to be obedient to Christ, the radical Christian therefore reintroduces ideas and rules from non-Christian culture in two areas: in the government of the withdrawn Christian community, and in the regulation of Christian conduct toward the world outside.

(Niebuhr 1951:71)

2. Die Akkomodisten glauben, dass Christus *in* der Kultur zu finden ist. In dieser Haltung gegen die Exklusivisten wird Christus und die Kultur durch gegenseitige Interpretation harmonisiert (Niebuhr 1956:83f). Gott oder Christus wird aus der eigenen menschlichen Anschauung heraus vorgestellt und daraus kreiert (Kraft 2001:107). - Führungskräfte mit dieser Sichtweise werden generell versuchen, die christliche Führungspraxis aus der gegebenen Kultur abzuleiten und zu begründen, sowie mit biblischen Aussagen zu harmonisieren.

Zwischen diesen beiden ersten gegenpoligen Sichtweisen erkennt Niebuhr drei weitere vermittelnde Möglichkeiten. Alle drei erkennen Gott als Schöpfer und Retter, der bei allen dreien in gewisser Weise 'über' der Kultur steht. Christus und die Kultur, das

---

<sup>18</sup> Vgl. 1 Joh 2:15-16; 5:19.

<sup>19</sup> Vgl. Paulsen 1991:139f.

<sup>20</sup> Douglas McGregor, der amerikanische Sozialpsychologe, prägte 1960 mit seiner Theorie X und Y nachhaltig die neuen Humanmanagementwerte. Unter der Theorie X beschreibt McGregor das traditionelle 'Zuckerbrot-und-Peitsche-Denken'. Mitarbeiter betrachten Arbeit als notwendiges Übel, um Geld zu verdienen. McGregor glaubt nicht, dass dieses Verhalten eine angeborene Natur des Menschen ist. Die Theorie Y dagegen beruht auf dem Grundsatz, dass die Menschen arbeiten wollen und Arbeit brauchen. Er ist überzeugt, dass unter geeigneten Bedingungen der Durchschnittsmensch Verantwortung übernehmen möchte (Crainer 1997:179).

<sup>21</sup> Kraft (2001:106) fügt als weiteres Beispiel Römer 14:14 an. Paulus verdeutlicht anhand des Essens, dass an sich nichts unrein ist, erst der Gebrauch der kulturellen Gaben macht etwas unrein oder nicht.

heisst, christliche und kulturelle Werte müssen zusammengeführt werden. Nach Niebuhr steht bei diesen Sichtweisen die 'Kirche in der Mitte', das heisst zwischen Christus und der Kultur (Niebuhr 1951:116ff). Er beschreibt die drei Positionen folgendermassen:

3. Die Synthesisten sehen Christus *über* der Kultur.<sup>22</sup> Gott und damit Christus und die Welt sind getrennt. Beide, Christus und die Kultur, haben ihre je eigenen Gesetze. Sie sind jedoch beide von Gott gegeben und müssen deshalb beide befolgt werden (:122). So steht Gott, beziehungsweise Christus, über der Kultur. Er ist sowohl ausserhalb, als auch innerhalb der Kultur. Nach den Synthesisten besitzt Gott eine Perspektive für die Kultur. Durch die Kirche bringt Gott und damit Christus die wahre Kultur in die Welt hinein. Die Kirche in ihrer Art und Kultur steht deshalb in der Gefahr sich selbst absolut zu setzen und den dynamischen Glauben zu verlieren (Kraft 2001:111). Leiterschaft in dieser Sichtweise bedeutet, dass die verschiedenen auch gegensätzlichen Führungskonzepte in der christlichen Gemeinschaft und der allgemeinen Kultur Wahrheiten und Richtigkeiten beinhalten können. Letztlich jedoch verbindet und entscheidet Christus über die Führungsfragen und kann sich daraus als absolute, oft weltfremde Führungskultur festsetzen.

4. Die Dualisten: Christus und Kultur *im Widerspruch*.<sup>23</sup> Die menschliche Kultur und damit alles menschliche Werk ist böse. Nur durch die Gnade und Vergebung Jesu kann eine Umkehr und totale Erneuerung geschehen. Das Problem ist dabei, dass Christen in zwei Welten und damit in zwei gegensätzlichen Moralsystemen und Realitäten gleichzeitig leben. Niebuhr (1956:157) beschreibt diese paradoxe Situation und Spannung wie folgt: "Not only his speech is paradoxical [...] but his conduct also. He is under law, and yet not under law but grace; he is a sinner, and yet righteous; he believes, as a doubter [...]." Wie das Christsein an sich findet auch Führung aus dieser Perspektive in zwei Welten mit den je gegensätzlichen Führungssystemen statt. Dies ist einerseits die nichtchristliche Welt mit nichtchristlichen Werten und Methoden und andererseits die christliche Gemeinschaft und Kirche mit den christlich, 'biblischen' Werten.

5. Die Konversionisten: Christus als *Verwandler* der Kultur.<sup>24</sup> Die Kultur wird als pervertiert und verdorben betrachtet, aber nicht als Böse in ihrem Wesen. Kultur ist unter der Herrschaft Gottes und durch seine Gnade veränderbar, brauchbar und rettbar (Kraft

---

<sup>22</sup> Frühe Vertreter dieser Position sind: Justin Martyr, Clement von Alexandria und Thomas von Aquin (Kraft 2001:110).

<sup>23</sup> Als Vertreter dieser Sichtweise nennt Niebuhr Ernest Troeltsch, Emil Brunner, "perhaps Karl Barth" und Martin Luther (Niebuhr 1951:lii).

<sup>24</sup> Zu den Vertretern dieser Sichtweise gehören nach Kraft und Niebuhr: Augustin, Calvin und Wesley (Kraft 1991:112).

1991:113). Das Problem der Konversionisten ist nach Kraft (:112) jedoch, dass die Kultur einer radikalen Umwandlung, gleich einer Wiedergeburt bedarf. Nach dieser Sichtweise ist im christlichen, wie auch im nichtchristlichen Kontext effektive und gottgemässe Führung erst dann gegeben, wenn die Herrschaft und Gnade Gottes sie bestimmt.

radikal	vermittelnd			Kulturchristen
<b>Exklusivisten</b>	<b>Dualisten</b>	<b>Konversionisten</b>	<b>Synthesisten</b>	<b>Akkomodisten</b>
Christus <u>gegen</u> die Kultur	Christus und die Kultur <u>im Widerspruch</u>	Christus als <u>Verwandler</u> der Kultur	Christus <u>über</u> der Kultur	Christus als <u>Erfüller</u> der Kultur
1 Joh; Tertullian; Tolstoi	Paulus, Luther, Kierkegaard	Augustin, Calvin (Niebuhr)	Justin, Clemens, Thomas von Aquin	christl. Gnosis, Abaelard, Kultur- protestantismus

Abbildung 1: Christus und die Kultur: 5 Sichtweisen  
Quelle: Küster 1999:17

Im Anschluss an die fünfte Sichtweise der Konversionisten hat Charles Kraft eine sechste Möglichkeit beigefügt: 'Christus *über* und gleichzeitig *durch* die Kultur'. Für Kraft ist die Kultur grundsätzlich neutral,<sup>25</sup> aber doch durch den andauernden Einfluss menschlicher Sünde pervertiert. Gott rettet und verändert die Menschen durch ihren Glauben und ihr Christsein. Durch diese veränderten Menschen verändert Gott wiederum die durch die Sünde gekennzeichnete Kultur (:113f). Eine Führungskraft innerhalb dieser vermittelnden Sichtweise akzeptiert jene kulturellen Werte, die nicht den biblischen, göttlichen Werten widersprechen. Es ist für sie möglich, vorbehaltlos auf die Kultur und die Menschen einzugehen, ohne dass gleichzeitig all ihre Werte<sup>26</sup> gutgeheissen und übernommen werden müssen. Roembke hält dazu fest:

Die einzigen absoluten Werte, denen sich jede Kultur beugen muss, sind die ewigen biblischen Werte, an denen Jesus Christus festhielt. Dies sind die Werte, die über der Zeit und über der Kultur stehen, die an keine Kultur gebunden sind, die aber die Kultur durchdringen und umgestalten sollen.

(Roembke 2000:28)

<sup>25</sup> "Culture is not in and of itself either an enemy or a friend to God or humans. [...] Culture is the milieu in which all encounters with or between human beings take place and in terms of which all human understanding and maturation occur" (Kraft 1991:113).

<sup>26</sup> Roembke (2000:27) definiert kulturelle Werte wie folgt: "Ein normativer kultureller Wert (oder eine kulturelle Norm) ist somit der Wert, der eine Kultur oder Subkultur charakterisiert und der von der Mehrheit oder sogar von allen Menschen in einer Kultur oder Subkultur akzeptiert ist. So ist es z.B. in streng moslemischen Kulturen normativ, dass Frauen ihren Körper in der Öffentlichkeit fast ganz bedecken."

Welches die absoluten biblischen Werte sind und welche 'nur' kultur- und zeitbezogen und wie diese Werte in der gegenwärtigen Zeit und Kultur umgesetzt werden, muss immer wieder neu und sorgfältig reflektiert und formuliert werden.

Fazit: Jede Führungskraft besitzt eine bewusste oder unbewusste Einstellung zur Kultur seines Wirkungskreises. Diese Haltung wiederum beeinflusst ihr Verhalten, ihren Führungsstil und ihre bevorzugte Führungsstruktur. Nach Niebuhr und Kraft ist Kultur per se weder negativ noch positiv und damit weder grundsätzlich böse und hinderlich noch göttlich und ohne Tadel. Die Herausforderung für christliche Führungskräfte besteht darin, die jeweilige Kultur und die eigene, persönliche Führungskultur immer wieder neu auf die ewigen Werte von Christus hin zu überprüfen (Roembke 2000:29). Festzustellen, welches nun die einzigen absoluten biblischen Führungswerte sind und wie sie in einer Kultur praktisch gelebt werden können, wird wohl eine bleibende theologische Arbeit und Herausforderung sein.<sup>27</sup> Allzuleicht besteht die Gefahr, dass durch die Brille der eigenen Kultur sogenannte biblische Werte festgelegt und praktiziert werden, um sich am Ende nicht als solche herauszustellen. Auf jeden Fall ist eine 'vermittelnde Sichtweise' von Christus und Kultur notwendig, damit Theologen und Führungskräfte diese wichtige kulturelle Arbeit leisten.

### **2.2.3 Kulturelle Identifikation fördert Glaubwürdigkeit und Effektivität**

Der Umgang einer Führungskraft mit der jeweiligen kulturellen Eigenart kann die Glaubwürdigkeit und Effektivität einer Führungspraxis fördern oder verhindern. Eine Führungskraft, die sich mit der gegebenen Kultur identifiziert und einfühlsam auf die kulturelle Eigenart eingeht,<sup>28</sup> fördert ihre Glaubwürdigkeit und damit auch ihre Effektivität.

Das beste Beispiel für Glaubwürdigkeit und dadurch Effektivität durch Identifikation mit der Kultur ist die Menschwerdung und das hingebungsvolle Leben und Sterben Jesu. Paulus schreibt über diese Inkarnation, dass Jesus auf alle göttlichen Rechte,

---

<sup>27</sup> Nach Roembke (2000:48) sind folgende biblische Anordnungen für Leiter in allen Kulturen gültig: 1. Gehorsam gegenüber den Autoritätspersonen (Heb 13:7). - 2. Leiter müssen ihre 'Herde' weiden, nicht beherrschen. - 3. Autorität ist von Gott verliehen und ihm verantwortlich. - 3. Macht wird nicht andern gegenüber gebraucht, sondern ist von Gott geschenkte Kraft für den Dienst. - 4. Grosse Leiter sind zuallererst Diener (Mk 10:43.44) u.v.a.

<sup>28</sup> Das bedeutet nicht ein unkritisch blindes Übernehmen aller kulturellen Werte. Roembke (:64-65) erläutert dazu, dass Jesus sich zwar mit dem Volk Israel völlig identifizierte, aber die negativen Aspekte der Kultur (wie die Gesetzlichkeit der Pharisäer, verweigern der Steuerzahlung an die Römer, Rassismus, Sexismus u.v.a.) nicht übernahm.

Privilegien und Machtansprüche verzichtete und sich ganz mit seinen Kreaturen, den Menschen und speziell den Juden identifizierte (Phl 2:5-8; Mk 10:43.44). Jesus zahlte nach Stott (in Roemke 2000:65) "den Preis der Inkarnation, des Hineintretens in unsere Bedingungen, um uns zu erreichen", wofür er sein ganzes Leben hingab. Diese Hingabe beinhaltete für Jesus selber ein Lernender zu sein (Heb 5:8),<sup>29</sup> mitfühlend am Leben der Menschen teilzunehmen (Heb 4:15; 5:8) und nicht als Herrscher, sondern als Diener zu leiten (Joh 13:16). Gott kam durch Jesus den Menschen nahe. Er fühlte mit ihnen, nahm Anteil und litt mit ihnen.<sup>30</sup> Dadurch erlangte er die Glaubwürdigkeit der Menschen und ermöglichte den Menschen, sich mit ihm zu identifizieren (:66). Durch die Identifikation mit Jesus wurde es möglich, dass Menschen ihm von Herzen nachfolgten und zu Mitarbeitern seiner Sache wurden. Dieses Hineintreten in die Bedingungen der Menschen, wie es Stott sagt, ist Vorbild und Voraussetzung für jede kulturbezogene christliche Führungskraft. Identifikation mit den Menschen und damit mit ihrer Kultur ermöglicht erst vertrauensereckende, menschengewinnende Leiterschaft. So lebte auch Paulus nach diesem Prinzip, wenn er von sich sagt: "Denn obwohl ich frei bin von jedermann, habe ich doch mich selbst jedermann zum Knecht gemacht, damit ich möglichst viele gewinne" (1 Kor 9:19). Diese einführende Identifikation bedeutete weder für Jesus noch für Paulus die Auflösung ihrer Identität, auch nicht die Adoption des Wertsystems der Kultur (Roembke 2000:105). Aber es bedarf einer Identifikation, die so umfassend wie möglich ist, und den richtigen Umgang mit den kulturellen Formen und Methoden, ohne den Inhalt des Evangeliums zu verändern. Nida fasst diesen richtigen Umgang als 'kulturell sensible Vermittlung' zusammen: "Kulturelle sensible Vermittlung besteht im wesentlichen aus der vollen Anwendung der Übermittlung und Kommunikatoren, soweit diese Mittel vorbereitet und angeeignet werden können. Synkretismus bedeutet andererseits die Anpassung des Inhalts" (in Roembke 2000:106).

Drei biblische Beispiele zeugen davon, dass kulturelle Identifikation durch einfühlsame, dienende Leiterschaft effektiv Probleme lösen und Mitarbeiter fördern kann.

1. Zwischen den Kulturen der griechisch und hebräisch sprechenden Juden kam es zu Unstimmigkeiten bei der täglichen Versorgung. Die griechischen Witwen wurden dabei übersehen. Die Apostel lösten dieses Führungsproblem, indem sie die ersten Diakone für diesen Verantwortungsbereich einsetzen (Apg 6:1-7). Sie gingen auf die kulturbedingten

---

<sup>29</sup> Jesus kam als Säugling auf die Welt und entwickelte sich zum Erwachsenen wie jeder andere Mensch. Er lernte dreissig Jahre lang und gewann immer mehr an öffentlichem Respekt Lk 2:52; vgl. Joh 13:16.

<sup>30</sup> Vgl. Jesus identifizierte sich mit den Armen und Bedürftigen (Mt 25:34-40), mit der leidenden Kirche (Apg 9:4) und mit den verlorenen Israeliten (Lk 19:41-44).

Probleme ein und setzten Mitarbeiter ein, die das Volk vorschlug. - 2. Ein weiteres Beispiel ist die Beschneidung des Timotheus. Paulus arbeitete schon bald mit multikulturellen Missionsteams. Paulus liess den griechisch aufgewachsenen Mitarbeiter Timotheus beschneiden, um sich damit der jüdischen Kultur anzupassen und dadurch effektiver wirken zu können (Apg 16:3).<sup>31</sup> - 3. Ein drittes Beispiel schliesslich bietet die kulturell bedingte Auseinandersetzung zwischen Paulus und Petrus (Gal 2:11-14; Apg 11:2f). Petrus pflegte als Jude eine natürliche Gemeinschaft mit den neu zum Glauben gekommenen Heiden in Joppe. Als Judenchristen ihn dafür anklagten, zog er sich von den nichtjüdischen Christen zurück. Paulus kritisierte Petrus öffentlich für seine doppelte Moral. Später kam es nochmals zu einem Streit, indem Judenchristen von den nichtjüdischen Christen kulturelle Anpassung forderten. Nach grosser Diskussion in der Apostelversammlung in Jerusalem bekam die Haltung des Paulus recht (Apg 15): "Keine Kultur hat das Recht, eine andere Kultur zur Anpassung zu zwingen; alle Kulturen müssen sich den Werten des höchsten anpassen" (Roembke 2000:24).

Zusammenfassung: Christliche Führungskräfte bedürfen der einfühlsamen, echten Identifikation mit der Kultur, um glaubwürdig und effektiv leiten zu können. Diese Identifikation beinhaltet keine synkretistische Verschmelzung der eigenen Identität und der biblischen Werte mit der Kultur, sondern vielmehr ein 'kulturell sensibles Führungsverhalten', das dem Wertsystem der jeweiligen Menschen und den göttlichen Werten entspricht.

## **2.3 Konzepte der Kulturbeschreibung**

Bevor konkrete kulturelle Phänomene und Dimensionen, sowie deren Hintergründe der Schweizer Kultur erarbeitet werden können, müssen der Kulturbegriff und die möglichen Kulturerklärungskonzepte definiert werden. Nur so können Muster kulturellen Handelns erkannt und erklärt werden (Rothlauf 1999:13).

### **2.3.1 Kulturdefinitionen**

Die Kulturerforscher sind sich grundsätzlich einig, dass der Ausgangspunkt und Kern der Kultur unterhalb der Bewusstseinssebene angesiedelt ist und die Wurzeln unseres Handelns

---

<sup>31</sup> Anders verhielt es sich bei Titus. Ihn musste Paulus nicht beschneiden (Gal 2:3).

bilden (Trompenaars 1993:42).<sup>32</sup> Was jedoch unter Kultur verstanden wird und wie ihre Phänomene zu beschreiben sind, dazu gibt es je nach Forschungsgebiet eine Vielzahl von Definitionen. Folgende zusammenfassende Kurzbeschreibungen sollen exemplarisch für viele andere Definitionen herausgehoben werden:

- Hesselgrave/Rommen: "Kultur ist das gesamte Wissen, welches die Mitglieder einer Gruppe teilen. Dieses Wissen ist in Regeln gefasst, welche bestimmen, wie Einzelne miteinander umgehen und ihre Umgebung interpretieren" (in Kessler 2001:1).
- Leslie Newbiggin (1989:9): Kultur ist "die Gesamtheit aller Lebensäußerungen [...], die sich in einer Menschengruppe entwickeln und von Generation zu Generation weitergegeben wurden."
- Hofstede (1993:19) bezeichnet Kultur als mentale Programme und Software und beschreibt diese wie folgt: "Jeder Mensch trägt in seinem Innern Muster des Denkens, Fühlens und potentiellen Handelns, die er ein Leben lang erlernt hat."<sup>33</sup>
- Trompenaars (1993:18+41) betrachtet den tiefsten Grundwert des Menschen als 'Kämpfen ums Überleben' und zitiert Schein: "Kultur ist der Weg, auf dem menschliche Gesellschaften zur Lösung von Problemen finden."<sup>34</sup>

### 2.3.2 Tiefenebenen von Kulturmanifestationen

Kulturelle Unterschiede zeigen sich auf unterschiedliche Weise. Die grosse Anzahl von Kulturelementen in den verschiedensten Kulturansätzen<sup>35</sup> lassen sich im wesentlichen in die vier Kategorien Symbole, Helden, Rituale und Werthaltungen unterteilen, die Hofstede (1993:22) erarbeitet hat. Unter dem Begriff Praktiken können die Symbole, Helden und Rituale zusammengefasst werden. Hofstede schreibt zu diesen Praktiken:

Als solche sind sie für einen aussenstehenden Beobachter sichtbar, aber ihre kulturelle Bedeutung ist nicht sichtbar; sie liegt genau und ausschliesslich in der Art und Weise, wie diese Praktiken von Insidern interpretiert werden. (Hofstede 1993:22)

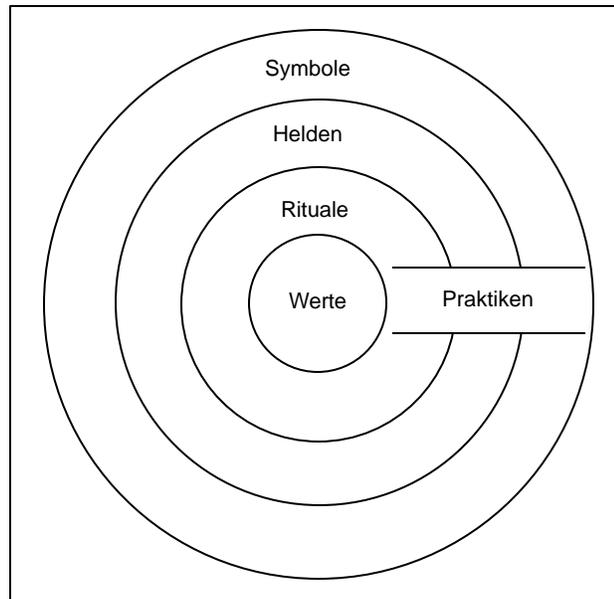
---

<sup>32</sup> Vgl. Hofstede (1993:18f), der Kultur als mentale Programmierung erläutert; vgl. Jürgen Rothlauf (1999:18); Guggenbühl 1967:99 u.v.a.

<sup>33</sup> Hofstede (1993:19) unterscheidet von Kultur 1 im weiteren Sinne verstanden als 'Zivilisation' oder 'Verfeinerung des Geistes' und von Kultur 2 im engeren, üblich gebrauchten Sinne. Kultur 2 versteht er als "kollektive Programmierung des Geists, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet."

<sup>34</sup> Vgl. Lothar Käser (Ethnologe): "Kulturen sind Strategien zur Daseinsbewältigung" (Kessler 2001:2).

<sup>35</sup> Rothlauf (1999:17) erwähnt das u.a. 3-Stufen-Model von Schein. Die erste Stufe der Basisannahmen besteht aus einem Satz grundlegender Orientierungs- und Vorstellungsmuster (Weltanschauung), die die Wahrnehmung und das Handeln leiten. - Die zweite Stufe bilden die Normen und Standards als 'Weltbild', das zum wesentlichen Teil aus den konkretisierten Wertvorstellungen, Verhaltensrichtlinien und Verboten besteht. - In der dritten Stufe sind die sichtbaren, aber interpretationsbedürftigen Symbole und Zeichen.



Abbild 2: Das 'Zwiebeldiagramm'  
Quelle: Hofstede 1993:22

1. Symbole beinhaltet die Weitergabe und Übermittlung kultureller Phänomene durch Worte, Gesten, Bilder oder Objekte, die nur von den Personen als solche erkannt werden, die der gleichen Kultur angehören. In den nationalen Kulturen umfassen Symbole auch die Bereiche der Sprache und der Kommunikation (Rothlauf 1999:19), ebenso wie Kleidung, Haartracht, Coca-Cola, Flaggen und Statussymbole. Neue Symbole entwickeln sich rasch und alte verschwinden; Symbole einer kulturellen Gruppe werden regelmässig von anderen nachgeahmt. Deshalb gehören die Symbole zur äusseren, oberflächlichen Schicht des Zwiebeldiagramms (Hofstede 1993:22).
2. Helden sind Personen, tot oder lebend, echt oder fiktiv, die Eigenschaften besitzen, die in der jeweiligen Kultur als Vorbilder und Kulturträger gelten. Dies kann in nationalen Kulturen neben Volkshelden auch die Vorstellung vom 'idealen Angestellten' oder der 'idealen Führungskraft' sein (:19).
3. Rituale: "Rituale sind kollektive Tätigkeiten, die für das Erreichen der angestrebten Ziele eigentlich überflüssig sind, innerhalb einer Kultur aber als sozial notwendig erachtet werden" (:23).<sup>36</sup> Dies wird zum Beispiel an den verschiedenen Formen des Grüssens und der Ehrerbietung, wie auch an anderen sozialen und religiösen Zeremonien deutlich.

<sup>36</sup> Dazu gehören Formen von Grüssen und Ehrerbietungen, Kleidungsvorschriften, soziale und religiöse Zeremonien u.v.a.

4. Werte bilden den Kern einer Kultur. Dazu gehören die meist unbewussten Gefühle und religiösen Einstellungen. "Werte sind Gefühle mit einer Orientierung zum Plus- oder zum Minuspol hin.<sup>37</sup> [...] Werte gehören zu den ersten Dingen, die ein Kind lernt - nicht bewusst, sondern implizit" (:23). Lothar Käser sagt bezüglich Übertragung und Langlebigkeit einer Kultur: "Die Wissenschaft der kulturellen Anthropologie heute nimmt an, dass ein normales Individuum 80% der Kultur in seinem unmittelbaren sozialen Umfeld während der ersten acht Jahre seines Lebens annimmt. [...] nach dem 8. Lebensjahr kann die erste Kultur welcher eine Person ausgesetzt war, nicht mehr von seiner Psyche getrennt werden" (in Krüsi 1990:10).<sup>38</sup>

Die Kategorien der Symbole, Helden und Rituale können unter dem Begriff 'Praktiken' zusammengefasst werden. Hofstede über die Kategorien:

Als solche sind sie für einen aussenstehenden Beobachter sichtbar, aber ihre kulturelle Bedeutung ist nicht sichtbar; sie liegt genau und ausschliesslich in der Art und Weise, wie diese Praktiken von Insidern interpretiert werden.

(Hofstede 1993:23)

Den Kern aller Praktiken und damit der kulturellen Eigenart bilden die Werte. So ergab eine Studie, dass die Praktiken in verschiedenen Unternehmen desselben Landes beträchtliche Unterschiede aufwiesen, aber wesentlich weniger Unterschiede bei den Werten ergab (:205).<sup>39</sup>

### **2.3.3 Konzepte zur systematischen Kulturbeschreibung**

Um eine spezifische Eigenart im Vergleich mit anderen Kulturen zu erfassen, haben eine Reihe von Wissenschaftlern versucht, vergleichbare kulturelle Dimensionen zu definieren.<sup>40</sup> Die bedeutendste Studie stammt vom holländischen Wissenschaftler Hofstede, der in seiner Untersuchung über 116'000 Fragebögen aus 67 Ländern mit jeweils über 60 Items analysiert hat (Rothlauf 1999:21). Er erarbeitete fünf Kulturdimensionen, in denen er die Länder miteinander verglich.

---

<sup>37</sup> Die Plus- oder Minuspole betreffen: böse - gut; schmutzig - sauber; hässlich - schön; unnatürlich - natürlich; anormal - normal; paradox - logisch; irrational - rational (Hofstede 1993:23).

<sup>38</sup> Emanuel Todd bestätigt diese Tatsache in seinen Forschungen über Familienstrukturen. Er behauptet, dass Familienstrukturen unbewusst durch Jahrhunderte, manchmal über Jahrtausende, weitergegeben werden (Todd 1985:198).

<sup>39</sup> Hofstede erläutert das IRIC-Forschungsprojekt zu Organisationskulturen, das 1985 bis 1987 unter der Leitung vom 'Institute for Research on Intercultural Cooperation' durchgeführt wurde (Hofstede 1993:205).

<sup>40</sup> Vgl. Rothlauf, Hofstede, Ronen/Kraut und Trompenaars (Rothlauf 1999:21).

1. Machtdistanz drückt die emotionale Distanz aus, die zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten herrscht. In Ländern mit geringer Machtdistanz ist die Abhängigkeit des Mitarbeiters von seinem Vorgesetzten begrenzt, und ein konsultativer Stil wird bevorzugt. Die emotionale Distanz zwischen ihnen ist gering. - Die Schweiz ist eine Kultur mit einer eher geringen Machtdistanz.
2. Individualismus versus Kollektivismus: "Individualismus beschreibt Gesellschaften, in denen die Bindungen zwischen den Individuen locker sind: Man erwartet von jedem, dass er für sich selbst und seine unmittelbare Familie sorgt. Sein Gegenstück, der Kollektivismus, beschreibt Gesellschaften, in denen der Mensch von Geburt an in starke, geschlossene Wir-Gruppen integriert ist, die ihn sein Leben lang schützen und dafür bedingungslose Loyalität verlangen" (Hofstede 1993:67). - Die Schweiz pflegt eine eher individualistische Kultur.
3. Maskulinität versus Feminität: Bei Maskulinität dominieren in einer Gesellschaft die Werte: Geld verdienen können, Anerkennung erfahren, Beförderungsmöglichkeit und Herausforderung in der Arbeit. Bei Feminität sind es die Werte: Gutes Arbeitsverhältnis zum direkten Vorgesetzten, Zusammenarbeit mit Kollegen, angenehme Umgebung und Sicherheit am Arbeitsplatz (:100). - Im Ländervergleich gehört die Schweiz zu den Spitzen der Maskulinität.
4. Unsicherheitsvermeidung: Dies ist der "Grad, in dem die Mitglieder einer Kultur sich durch ungewisse oder unbekannte Situationen bedroht fühlen" (:133). - Die Schweiz rangiert in der Mitte aller untersuchten Länder, besitzt aber einen gewissen Hang zur Unsicherheitsvermeidung.
5. Kurzfristige versus langfristige Orientierung: Werte einer langfristigen Kultur sind Ausdauer, Ordnung und Einhaltung des Status einer Beziehung, Sparsamkeit und Schamgefühl. Werte einer kurzfristig orientierten Kultur sind persönliche Standhaftigkeit, Wahrung des Gesichts, Respekt vor der Tradition und Erwidern von Grüssen und Gefälligkeiten. - Die Schweiz wurde hierbei nicht bewertet. Deutschland besitzt eher eine kurzfristige Orientierung (:191).

Eine weitere hilfreiche Studie für einen Ländervergleich hat Fons Trompenaars erarbeitet. Er hat in seiner Untersuchung rund 15'000 Fragebögen aus 47 Nationalkulturen mit 57 Items analysiert. Er erarbeitete sieben vergleichbare Kulturdimensionen.

1. Universalismus contra Partikularismus (Gesetze contra Beziehung): Welche Überzeugung wiegt stärker, allgemeingültige Vorschriften und Abmachungen oder

- Freundschaften und soziale Verpflichtungen? - Die Schweizer neigen stark dazu, allgemein gültigen Vorschriften Beziehungen gegenüber den Vorrang zu geben.
2. Kollektivismus contra Individualismus: Erfahren sich Menschen selber zuerst als Individuen oder als Teil einer Gruppe? Ist es wichtiger, sich auf den Einzelnen und seinen Beitrag zu konzentrieren oder auf die Gruppe? - Die Schweiz rangiert in der Befürwortung individueller Freiheit im Mittelfeld, setzt sich aber von Deutschland deutlich zugunsten einer kollektiven Arbeitserfahrung ab.
  3. Neutral contra emotional: Soll die Natur unserer Interaktion von Objektivität und Vorurteilsfreiheit geprägt sein oder wird auch der Ausdruck von Gefühlen toleriert? - Die Schweiz wurde nicht bewertet. Als Vergleich: Deutschland bevorzugt stark die Natur der Objektivität ohne Gefühlsbetonung.
  4. Diffus contra spezifisch (die Spannbreite der Betroffenheit): Welche Geschäftsbeziehung wird bevorzugt: Eine diffuse, d.h. weitgefächerte, beinahe alle Lebensbereiche umfassende oder eine spezifische, klar abgegrenzte und oft auch zeitlich begrenzte? - Im Ländervergleich ist die Schweiz in der Spitzengruppe der spezifischen, abgegrenzten Geschäftsbeziehungspflege.
  5. Leistungsstatus contra Ansehen: Wie wird Status erreicht: Durch jüngst erbrachte Leistung oder durch Ansehen über der Geburt, Verwandtschaft, Beziehungen, Geschlecht, Alter und Ausbildung. - Die Schweiz erreicht Ansehen eher durch Leistung, aber nicht nur. Sie steht im Mittelfeld der Nationenbewertung.
  6. Umgang mit der Zeit: Es ist die Frage, wie die Nationen die Zeit bewerten. Welche Bedeutung wird der Vergangenheit, Gegenwart oder Zukunft beigemessen? Und wird die Zeit als geradliniger Verlauf oder als wiederkehrender Kreislauf betrachtet? - Die Schweiz wurde nicht bewertet. Als Vergleich: Für Deutschland hat die Gegenwart und noch mehr die Zukunft eine grosse Bedeutung.
  7. Einstellung zur Natur: Wird individualistisch das persönliche Leben als Massstab und Quelle aller Fehler und Tugenden betrachtet oder ist die Natur und damit der Einklang mit ihr als 'Aussenfaktor' von grösserer Bedeutung? - Die Schweiz rangiert in der Spitzengruppe derer, die keine spezielle Ehrfurcht vor der Natur besitzen oder an deren Einfluss auf ihr persönliches Glück glauben.

Diese durch empirische Erhebungen erarbeiteten Kulturdimensionen können die spezifisch schweizerischen Führungswerte untermauern und bestätigen. Speziell Hofstede hat in seinem Konzept die Dimensionen im Ländervergleich ausführlich und hilfreich erläutert.

## 2.4 Zusammenfassung

Die Kultur eines Landes durchdringt jeden Aspekt einer unternehmerischen Tätigkeit einer Organisation (Trompenaars 1993:32) und damit auch die Führungspraxis einer christlichen Gemeinde. Gott akzeptiert die Kulturen in ihrer Vielfalt und verurteilt sie nicht generell. Dies verdeutlicht er besonders durch seinen Erlösungswillen für alle Nationen (Gen 12:2; Mt 28:18-20) und durch das Vorbild von Jesu der Inkarnation und Hingabe an die Menschen (Phl 2:5-8; Mk 10:43.44). Das bedeutet wiederum, dass auch Christen die Kultur weder als feindselig negativ, noch als göttlich positiv betrachten müssen (Niebuhr 1956:190ff; Kraft 1991:113). Kultur kann grundsätzlich als 'neutral' angesehen werden, die aber doch durch den andauernden Einfluss menschlicher Sünde pervertiert ist. Gott verwandelt diese Kultur durch die von ihm verwandelten, hingebungsvollen Menschen (Kraft 1991:113ff). Aus dieser Sichtweise ergibt sich für Führungskräfte die Aufgabe, die Kultur ihres Wirkungskreises und die persönliche Führungskultur immer wieder neu auf die ewigen Werte von Christus hin zu überprüfen und in die Praxis umzusetzen (Roembke 2000:29). Die Kulturbeschreibungen von Hofstede und Trompenaars bieten dazu hilfreiche, empirisch bestätigte Instrumente. Hinter den beobachtbaren Praktiken der Symbole, Helden und Rituale liegen die zu interpretierenden, unsichtbaren kulturellen Werte. Hofstede (1993) erarbeitete die fünf Kulturdimensionen 'Machtdistanz', 'Individualismus versus Kollektivismus', 'Maskulinität versus Feminität', 'Unsicherheitsvermeidung' und 'Kurzfristige versus langfristige Orientierung'. Im Ländervergleich erweist sich die Schweiz als eine Kultur mit eher geringer Machtdistanz, einem höheren Individualitätsgrad, einer starken Maskulinität und einem Hang zur Unsicherheitsvermeidung.

Zur Aufgabe der Führungskräfte in der Schweiz gehört die Kulturrelevanz, die nur durch ein Berücksichtigen und Eingehen auf die kulturellen Werte erreicht werden kann. Selbst eine allfällige Korrektur oder gegenläufiges Führungsverhalten aufgrund biblischer Orientierung ist nur möglich und effektiv, wenn die kulturellen Werte erfasst und daraus beurteilt wurden.

## **3. Schweizer Führungskultur in ihrer geschichtlichen Entwicklung**

Die Kernwerte von Kulturen sind enorm langlebig und können in ihrer Entstehung weit zurückverfolgt werden.<sup>41</sup> Dies begründet, weshalb kulturelle Eigenarten nur schwer zu verändern sind und sich in allen Lebensbereichen offenbaren und durchsetzen. In diesem Abschnitt werde ich mein Hauptaugenmerk auf die Entwicklung der schweizerischen Demokratie in der Geschichte richten. Zur schweizerischen Demokratie gehören die Werte der Volksouveränität, des Föderalismus und des Umgangs mit Führungspersonen und -gruppen.

### **3.1 Drei historische Wurzeln der demokratischen Führungskultur in der Schweiz**

"Die helvetischen Kelten, zusammen mit den Römern und germanischen Leuten, welche später dazu stiessen, leisteten einen bedeutenden Beitrag zur schweizerischen Geschichte und Kultur" (Furger-Gunti 1984:7). Frühgeschichtlich betrachtet bilden drei kulturelle Wurzeln die Grundlage und Urquelle der heutigen Schweiz in ihrer Eigenart:

1. Die Periode der Kelten ca. 500 v.Chr. bis ins 1. Jahrhundert n.Chr. -
2. Die Zeit der römischen Besetzung vom 1. - 5. Jahrhundert n.Chr. -
3. Die germanische Besiedlung ab dem 5. Jahrhundert n.Chr.

Diese drei geschichtlichen Epochen haben demzufolge auch das Fundament für die typisch schweizerische Führungskultur in ihren demokratischen Werten gelegt.

#### **3.1.1 Das kulturelle Erbe der Kelten - 5. bis 1. Jahrhundert v.Chr.**

##### **3.1.1.1 Geschichtlicher Überblick**

Die meisten Wissenschaftler datieren den Beginn der keltischen Periode in Europa auf ca. 700 bis 500 v.Chr. Nach Norton-Taylor (1978:21) weitete sich die keltische Kultur der 'Aunjetitzer'<sup>42</sup> ca. 2000 v.Chr. vom heutigen Tschechien westwärts über den Kontinent aus.

---

<sup>41</sup> Vgl. 2.3.2.

<sup>42</sup> Die Aunjetitzer werden nach einer tschechischen Stadt bei Prag benannt und meint die verschmolzene Kultur der sogenannten 'Streitaxtleute' und 'Glockenbecherleute' (Norton-Taylor 1978:21).

Bis zum 4. Jahrhundert v.Chr. [...] das eigentliche Zentrum ihrer Macht bildete sich im Lauf der Zeit in einem Gebiet, das in etwa dem der heutigen Schweiz, dem Gebiet von Westösterreich, Süddeutschland und Frankreich entspricht.

(Norton-Taylor 1978:32).

Es wird allgemein angenommen, dass der keltische Stamm der Helvetier am Ende des 2. Jahrhunderts v.Chr. von Süddeutschland her in das Gebiet der heutigen Schweiz zog (Furger-Gunti 1986:77). Die weite Ausbreitung der Kelten ist erstaunlich, da sie damals keine zentrale Macht besaßen, die den Zusammenhalt und das gemeinsame Vorgehen gewährleistete. Furger meint dazu:

Die Kulturgemeinschaft der Kelten hatte keine gemeinsame politische Organisation, sondern war in autonome Stämme gegliedert, die im 1. Jahrhundert v. Chr. deutlich belegbar sind. Solche Stämme oder Völker bildeten die Helvetier, Rauriker, Allobroger, Sequaner und so weiter.

(Furger-Gunti 1986:9)

Bedrängt im Norden von den Germanen und im Süden von den Römern, getrieben von der keltischen Unruhe, sowie des Überdresses der kargen Natur zwischen Alpen und Rhein, entschlossen sie sich, weiter in das südliche Gallien zu emigrieren. Unter der Führung des reichen und adeligen Orgetorix bereiteten sie sich darauf zwei Jahre lang vor. Vor dem Auszug wurde die geplante adelige Revolte von Orgetorix entdeckt, der sich durch die Emigration zum Herrscher emporschwingen wollte. Dändliker schreibt dazu:

Auf ein solches Nationalverbrechen war die Strafe des Feuertodes gesetzt. Orgetorix aber, nachdem er vergeblich mit seinen 10'000 Sklaven und Knechten der ihn zur rechenschaftziehenden Volksversammlung getrotzt, entzog sich durch Selbstmord der grässlichen und schmachvollen Strafe.

(Dändliker 1884:50)

Die Helvetier beharrten auf ihrem Volkentscheid, verbrannten ihre zwölf Städte und vierhundert Dörfer und zogen Richtung Genf. Dort wurden sie von Cäsar gestoppt und 58 v.Chr. im Krieg besiegt. Die Überlebenden wurden gezwungen, sich in ihr altes Gebiet der heutigen Nordschweiz zurückzuziehen und ihre Häuser wieder aufzubauen. Die Schweiz wurde daraufhin eine römische Provinz. Cäsars Ziel und baldiges Abkommen war, die Helvetier als Wachleute gegen den gemeinsamen Feind der germanischen Stämme aus dem Norden einzusetzen (:53).

Nach einigen vergeblichen Freiheitsbemühungen der Helvetier arrangierten sie sich mit der römischen Besatzung. Im Grossen und Ganzen war die Besatzungsmacht der Römer klein und die Bevölkerung der römischen Schweiz blieb mehrheitlich keltisch, wie sie es schon immer war. Kulturgeschichtlich betrachtet blieb die Schweizerbevölkerung in vielen Werten und Gewohnheiten des Zusammenlebens keltisch, da sie vor allem

ausserhalb der wenigen römischen Stadtzentren ihre gewohnten Familien- und Dorfgemeinschaften weiterleben konnten (Meyer 1984:27).

### **3.1.1.2 Das kulturelle Erbe der keltischen Führungskultur**

Das kulturelle Erbe der helvetischen Kelten mit ihren demokratischen Werten ist das tiefliegende Fundament unserer heutigen Schweizer Führungskultur.

1. Föderalistische Gemeinschaft: Die Kelten besaßen keine zentrale Macht. Sie bestanden aus eigenständigen Stämmen, die trotzdem miteinander verbunden waren und sich gemeinsam ausbreiten konnten. Sie liebten die stämmische, individuelle und natürliche<sup>43</sup> Freiheit. Diese Eigenschaften führten jedoch dazu, dass sie langfristig keine starke, einheitliche Nation im Kampf gegen andere Völker darstellten. Sie lebten vielmehr als zersplittertes und unbeständiges Volk. In ihrem individualistischen Drang nach Freiheit blieben sie ein wildes, eher sittenloses und unterentwickeltes Volk (Dändliker 1884:48f).

2. Demokratische Volkssouveränität: In allen keltischen Gebieten, auch ausserhalb der Schweiz, wie beispielsweise in Irland oder Gallien, wurden immer wieder die wichtigen Entscheide durch das Volk getroffen.<sup>44</sup> So wird von Irland berichtet:

Die Kelten hatten ein Wahlkönigtum [...]. Dies hat zur Folge, dass der König keineswegs ein autokratischer Herrscher war; im Gegenteil, er musste sich immer mit seinen freien Untertanen beraten, wenn er etwas durchführen wollte; er war überdies durch die Gesetze, die die Volksversammlung beschlossen hatte, gebunden (De Vries 1961:236).

3. Umgang mit Führungseliten: Das keltische Ideal des Föderalismus und der Demokratie war grundsätzlich die Bruderschaft, als Gemeinschaft freier Bürger. Immer wieder glitt dieses Ideal in eine Oligarchie<sup>45</sup> und anschliessend in eine autokratische Regierungsform. Diese dominante Führungselite wurde wiederum stets durch eine Volksrevolution oder dramatische Intervention von Aussen niedergeschlagen. Auf die Niederschlagung von Autoritäten folgte immer wieder eine Zerstückelung zu kleinen, autonomen oder halb-autonomen Einheiten, Lokalisationen und in jedem Fall zur Abwesenheit von übergeordneten Strukturen eines organisierten Reiches. So scheint eine

---

<sup>43</sup> 'Natürlich' im doppelten Sinn. Die Kelten waren zum einen ein naturverbundenes, mystisches Volk. "Während heute der Mensch selbst eher im Vordergrund steht und als Mass aller Dinge betrachtet wird, war bei den Kelten die Einbettung in die Natur und ihre Kräfte, die durch eine reiche Götter- und Mythenwelt symbolisiert wurden, von grösserer Bedeutung." (Furger-Gunti 1984:7). Zum anderen zeichneten sich die Kelten als wildes, naturtrieblebendes Volk aus.

<sup>44</sup> Dies bezeugen viele Historiker (z.B. de Vries 1961; Furger 1984; Dändliker 1884 u.v.a.); ein Zeugnis für diese Volkssouveränität ist die oben erwähnte, geschichtlich belegte Begebenheit von Orgetorix.

<sup>45</sup> Oligarchie ist "in der politischen Philosophie eine Form der Regierung, in der die oberste Gewalt in den Händen einiger weniger Personen liegt. [...] In einer Oligarchie wird die Regierung von einer Fraktion

Quelle des Föderalismus der Trend zur Zerstückelung zu sein. Was nach Emmanuel Todd ein typisches Kennzeichen eines 'autoritären Familientypus' ist, wozu er die Deutschschweiz zu zählen scheint (Krüsi 1990:34). Krüsi meint dieses Prinzip des immer wiederkehrenden Kreislaufes von der Bruderschaft zu einer autokratischen Regierungsform in der Schweizergeschichte zu erkennen (:34). So führte nach Krüsis eher vereinfachenden Sicht Zwinglis Reformation und Befreiung von der römisch-katholischen Fremdherrschaft in die oligarchische Leitung des Zürcher Rates und ebenso die anfängliche Bruderschaft der Täufer in die oligarchische Ältestenschaft der heutigen Freikirche.

### **3.1.2 Das kulturelle Erbe der Römer - 58 v.Chr. bis 401 n.Chr.**

#### **3.1.2.1 Geschichtlicher Überblick**

Nach dem Sieg Cäsars über die helvetischen Kelten der Schweiz wurde die Schweiz von römischen Truppen besetzt und organisatorisch ins römische Reich eingebunden. Trotz dieser Einbindung unter eine zentrale Macht, lag es auch im Sinne des regierenden Cäsaren, "in das Eigenleben der Provinzen so wenig wie möglich einzugreifen und sie in weitem Umfang sich selbst verwalten zu lassen" (Meyer 1984:39).<sup>46</sup> Da die römischen Besetzer vor allem in den Städten regierten, gab es in den ländlichen Gebieten weiterhin freie Dorfgemeinschaften, die unter anderem auch gemeinsame Beschlüsse fassen konnten (Dändliker 1884:56).

Die Kelten wehrten sich bei verschiedenen Gelegenheiten vergeblich gegen die römischen Besetzer. Trotz des Unbehagens über das Untertanendasein profitierten die keltischen 'wilden Barbaren' schliesslich von der hoch entwickelten Zivilisation der römischen Besatzung. Die römische Epoche brachte den keltischen Einwohnern der Schweiz Wohlstand, Bildung, Wissenschaft und Künste (:55). Trotz dieser positiven Entwicklung und einer gewissen wirtschaftlichen und sittlichen Blütezeit, begann gegen Ende der innere und äussere Zerfall der römischen Grossherrschaft und damit der keltisch-römischen Schweiz. Zunehmend zerbrach im ganzen Cäsarenreich Ordnung, Disziplin und Gehorsam und die blühende Zivilisation zerbröckelte (:74).

Im Jahr 213 n.Chr. begannen die Alemannen die nördliche Grenze des römischen Reichs ernsthaft zu bekämpfen (Gayer 1990:28). Währenddem die Römer in den

---

kontrolliert, die in ihrem eigenen Interesse handelt, ohne Rücksicht auf das Allgemeinwohl" (Encarta 1999).

<sup>46</sup> Dies bestätigen die meisten Historiker. Vgl. Furger-Gunti 1986:116f; Bächtold 1988:7; Gayer1990:127f.

kommenden zwei Jahrhunderten mit den Alemannen im militärischen Konflikt standen, hatten die keltischen Einwohner der Schweiz mit den Alemannen immer wieder auch freundliche Kontakte und kulturellen Austausch (Krüsi 1990:42).

### **3.1.2.2 Das indirekte kulturelle Erbe der römischen Besatzung für die Schweizer Führungskultur**

Da die Römer sich mit den keltischen Einwohnern nicht vermischten, veränderten sich die grundlegenden Werte der keltischen Kultur nicht. Im Gegenteil, es scheint, dass sie sich durch die römische Fremdherrschaft eher noch bestätigt und gefestigt haben.

1. Föderalismus und Demokratie, trotz autoritärer, hierarchischer Herrschaft: Rund 400 Jahre regierte die Cäsarenherrschaft mit ihrer radikal gelebten, hierarchischen Struktur und zentraler Machtausübung. Die keltischen Einwohner der Schweiz lebten zumeist auf dem Land, ausserhalb der Städte, weiterhin in ihren eigenständigen, autonomen Einheiten.<sup>47</sup> In diesen Dorfgemeinschaften wurde weiterhin die demokratische Volkssouveränität praktiziert. Dieses bewusste gegensätzliche Verhalten, trotz anderem 'Vorbild' der Römer, hat vermutlich den 'genossenschaftlichen', bruderschaftlichen Gedanken und die Verbundenheit gegen die fremde Herrschaft gestärkt und bestätigt.

2. Umgang mit der Fremdherrschaft: Verschiedene Aufstände während der römischen Besatzungszeit zeugen vom unveränderten Drang nach Freiheit und Eigenständigkeit. Dieser persönliche, föderale Freiheitskampf in der Unterdrückungszeit wurde auch durch die linguistische Dichotomie gelebt und 'proklamiert'. Die historische Forschung hat herausgefunden, dass während der ganzen römischen Zeit die keltische Sprache weiterhin gesprochen wurde. Gleichzeitig scheint es, dass Latein als geschriebene offizielle Sprache akzeptiert war (Furger 1984:131). Krüsi schreibt dazu:

Hier sehen wir zum ersten Mal ein Muster von sozio-linguistischem Verhalten in Erscheinung treten, welche bei den Schweizern bis heute erhalten ist: Der Gebrauch zweier verschiedener Sprachen, um zwei unterschiedliche soziale Bereiche zu beschreiben, einen äusseren sozialen und einen inneren privaten.

Krüsi (1990:46-47)

Die keltische Sprache wurde Zuhause und bei geselligen Anlässen verwendet und Latein für den öffentlichen Kontakt mit den kaiserlichen Behörden. In gleicher Weise wird auch heute noch der Dialekt und die hochdeutsche Sprache verwendet. Der Dialekt dient der Abgrenzung zu den Nachbarländern Österreich und Deutschland, sowie

---

<sup>47</sup> In Anlehnung an Hatt schreibt Krüsi, dass "[...] in kleinen, zerstreuten Weilern (Frankreichs) in gewissen unassimilierten Gegenden, ausserhalb der romanisierten Gebiete die ursprünglichen, gallischen Traditionen erhalten und gehegt wurden. Solche Gebiete existierten auch in der Schweiz, speziell in den Alpen und im Jura Voralpengebiet" (Krüsi 1990:44).

innerschweizerisch durch unterschiedliche Dialekte zur föderalistischen Differenzierung von Dorf zu Dorf oder Region zu Region (:47). Dies bestätigt auch der Wissenschaftler Watts in einer neueren, politisch-akademischen Kommissionsarbeit für die heutige Zeit:

In der Deutschschweiz dient die lokale Mundart als ein zentrales Zeichen des Lokalpatriotismus und gleichzeitig als äusseres Zeichen des Widerstandes gegenüber Einflüssen aus den deutschsprachigen Nachbarländern Deutschland und Österreich. Die schweizerdeutschen Dialekte sind als wesentliche Bestandteile einige der grundlegendsten und stärksten konstituierenden Mythen zu verstehen, so z.B. des Widerstandes gegen fremde Vögte und fremde Richter, der Freiheit der Gemeinde [...].<sup>48</sup>

(Watts 1996:139)

### **3.1.3 Das kulturelle Erbe der germanischen Alemannen - ab 5. Jahrhundert n.Chr.**

#### **3.1.3.1 Geschichtlicher Überblick**

In der ganzen Zeit der römischen Besetzung der Schweiz drängten die germanischen Alemannen von Norden her, um das Land einzunehmen. Die Römer bauten oberhalb des Rheines vom Rhein bis zur Donau den Wehrwall 'Limes'. Im Jahre 213 n.Chr. gelang es dem germanischen Stamm der Alemannen zum ersten Mal, den Limes zu durchbrechen. Bis ins 4. Jahrhundert drangen die Alemannen immer wieder ins nördliche römische Reich hinein, um zu plündern, zu töten und Dörfer niederzubrennen (Müller 1975:20-44).

401 n.Chr. fand die römische Besetzung der Schweiz ein Ende. Schwache romanisierte Kelten blieben zurück (Dändliker 1884:76). Ein Grossteil der älteren Geschichtsforschung war der Überzeugung, dass die wilden, barbarischen Alemannen die keltisch-römische Bevölkerung relativ schnell und völlig ausgelöscht oder vertrieben hat (Bächtold 1988:11).<sup>49</sup> Die neuere Forschung kommt jedoch wie Bächtold zum anderen Schluss:

Nach dem Wegzug der Römer erlitt die Kultur nicht eine solch grundlegende Unterbrechung, wie man anzunehmen pflegte. [...] Die Übernahme des Landes muss als Wellen der Immigration von Sippen und Stämmen betrachtet werden, welche unter der Leitung ihres Anführers auszogen, um ein neues und bleibendes Zuhause zu finden.<sup>50</sup>

(Bächtold 1988:11)

---

<sup>48</sup> Für die französisch-sprechende Minorität in der Schweiz hat der Dialekt nach Watts (1996:139) eine andere Bedeutung. - Vgl. unter Pkt 3.2.4: '7. Der Röstigraben'.

<sup>49</sup> Vgl. Dändliker (1884:83f), Meyer 1984 u.v.a. Trotz dieser grundsätzlichen Überzeugung, spricht auch Dändliker (:85) aufgrund der Beibehaltung vieler keltischer Ortsnamen (bis heute, z.B. Solothurn, Winterthur u.v.a.) von der Wahrscheinlichkeit, "dass die neuen Besitzer des Landes mit der alten Bevölkerung längere Zeit verkehrten und dies bei der Einnahme des Landes nicht mit Stumpf und Stil ausrotteten. Und allerdings muss man nach allem annehmen, dass die im Lande zurückgebliebenen Helvetier und Römer sich noch forterhielten."

<sup>50</sup> Vgl. Tanner 1978:8-9; Krüsi 1990:50.

Krüsi (1990:52) vermutet, dass die keltischen Werte sich mit den alemannischen vermischten<sup>51</sup> und sich langsam eine neue, eigene Kultur in der Schweiz entwickelte. Dies würde die unterschiedlichen kulturellen Akzente zwischen der Schweiz und Süddeutschland heute erklären, die ja beide auf die Alemannen zurückgehen. Auf jeden Fall war die alemannische Kultur unter der Führung der 'Schwaben' in der Schweiz dominant und übte einen starken kulturellen Einfluss auf die Schweizerkultur aus.

Die Innerschweiz wurde von der römischen Kultur nur minimal beeinflusst und auch von den Alemannen erst spät nach dem 7. Jahrhundert erreicht. Demzufolge wurde in diesem Alpengebiet die keltische Kultur und damit das eigenständige föderale Gemeinschaftsleben tiefer verwurzelt und stärker sichtbar als in anderen Teilen der Schweiz (:55). Während die Alemannen begannen das Land zu besiedeln, gewannen die fränkischen Merowinger die politische Kontrolle über das Gebiet. Der fränkische König Chlodwig besiegte 496 die Alemannen, später die Burgunder (532 n.Chr.) und schliesslich die Rätier (536 n.Chr.). Die Franken beherrschen somit das ganze Schweizerland. Chlodwig wurde 499 n.Chr. Christ und durch ihn auch die Alemannen in der Schweiz.

Verschiedene alemannisch-stämmige Führer versuchten in den Folgejahren immer wieder ein Herrschaftsreich aufzurichten. So gelang es den Alemannen im 8. Jahrhundert, das Herzogtum Schwaben, zu dem auch Teile der Schweiz gehörten, zu errichten. Es wurde aber 764 von den fränkischen Merowingern niedergeschlagen. Die fränkische Herrschaft ging Anfang des 9. Jahrhunderts mit dem Untergang der fränkischen Karolinger zu Ende. In den darauf folgenden Jahren der Unruhe begann im 10. Jahrhundert die alemannische Kaiser-Dynastie der Staufener. Im 13. Jahrhundert schliesslich versuchte Rudolf von Habsburg vergeblich, noch einmal ein schwäbisch-alemannisches Herzogtum bis in die Schweizergemeinde hinein zu errichten (Mayer 1955:33).

Für die Zeit der alemannischen Vorherrschaft in der Schweiz waren die 'ständischen' und politischen Verhältnisse der Alemannen von grundlegender Prägung (Dändliker 1884:91). Die Alemannen besaßen wie die Römer Sklaven, die sogenannten 'unfreien Leute', die Eigentum anderer waren, sowie die Freien:

Beide Klassen teilten sich indes wieder. Die Freien waren entweder solche, die keine eigenen Güter hatten [geringere Freie], oder solche, die Grundbesitzer waren [Mittelfreie] oder Adelige [Erste, Leute vornehmer Herkunft].

(Dändliker 1884:92)

---

<sup>51</sup> Er bezieht sich dabei auf Erkenntnisse von Lothar Käser und Emanuel Todd, die Weitergabe der grundlegenden Werte auf der Stufe der Familie und Frühkindererziehung belegen (vgl. Pkt 2.2.2). Die keltischen Leibeigenen verrichteten zum grossen Teil die häuslichen Arbeiten, worin auch die Kindererziehung mit eingeschlossen ist.

Die Adeligen besaßen in der Regel viele Besitztümer, Land und Leibeigene. Die 'Unfreien' waren entweder 'Halbfreie' oder Leibeigene, die für ihren Herrn Besitztümer und Land bewirtschafteten. Das öffentliche, gemeinsame Leben der Alemannen war überall sehr beschränkt, einfach und wenig entwickelt (:93). Die Grundlage bildeten die Gemeinden, die für militärische Zwecke und gewisse Rechtsordnungen in Hundertschaften zusammengeschlossen waren. Bei einer Landeinnahme nahm solch eine Hundertschaft einen Bezirk ein und bildete wieder eigenständige Gemeinden. Mehrere Hundertschaften bildeten ein Gau, in dem sie sich zu gemeinsamen Versammlungen mit ihren Häuptlingen, Priestern und dem Heerführer trafen und über Kriegs und Gerichtsangelegenheiten entschieden. Ansonsten bemühten sich die Alemannen, speziell die Schweizerbewohner, wenig um eine grosse politische Einheit.

### **3.1.3.2 Das tiefgreifende, bleibende kulturelle Erbe der germanischen Alemannen für die Schweizer Führungskultur**

Im Gegensatz zu der römischen hat die germanische Epoche eine tiefere und bleibendere Veränderung in der deutschsprachigen Schweizerkultur bewirkt. Die Grundwerte Ordnung und Arbeit sind wohl die offensichtlichsten alemannischen Wurzeln in allen europäischen Ländern alemannischer Herkunft (Krüsi 1990:48ff). Die Alemannen waren darauf aus, die Natur zu beherrschen und nicht, wie die Kelten, mit ihr eins zu sein. So beschreibt Gayer:

Aus den Landfahrern, Plünderern und Landräubern wurden sesshafte Bauern, die die Erde mit einem Eifer bestellten, als hätten ihre endlosen Kriegszüge nur diesem einen Ziel gegolten: Einmal eigenes Land unter dem Pflug zu haben.

(Gayer 1990:44)

Neben Ordnung und Arbeit bildet auch die germanische Epoche Grundsteine für die Schweizer demokratische Führungskultur der Schweiz.

1. Föderalismus der Zusammengehörigkeit und persönlichen Freiheit: Anders als die Kelten lebten die Alemannen in einer hierarchisch gearteten Volksordnung, deren Organisation aus der altgermanischen Heeresordnung<sup>52</sup> gebildet wurde. In Versammlungen der Gaus und Hundertschaften fand die einfache Staatsverwaltung statt. Dändliker (1884:94) schreibt dazu: "Nur im Gerichts- und Heerwesen, in der Aufrechterhaltung von Ruhe und Ordnung im Innern und der Verteidigung nach Aussen äusserte sich das Staatsleben jener Zeit". Grundlage dieser staatlichen Ordnung bildete die Gemeinde. Jede grössere und kleinere Gemeinde war eine Gemeinschaft, die gemeinsame wirtschaftliche

---

<sup>52</sup> "Das Heer war in Hundertschaften eingeteilt; jede Hundertschaft [Centene] stand unter einem Centenarius oder Hunno [Hundertschaftsbeamter]. Bei Besitznahme des Landes nahm eine solche Hundertschaft je

Zwecke verfolgte. Die Alemannen vermieden in ihrem grossen Freiheits- und Bewegungsdrang städtische Siedlungen. Sie gründeten vor allem in den ersten Jahrhunderten am liebsten "zerstreute, einsame Höfe, wo jeder frei schalten und walten, in vollster Unabhängigkeit nur sich und seinen individuellen Neigungen leben konnte" (Dändliker 1884:87). Die Alemannen prägten demgemäss auch die für heute typische Schweizerkultur der Zusammengehörigkeit und der gleichzeitig örtlichen, individuellen Freiheit.

Eine weitere alemannisch föderalistische Wurzel zeigt sich in der Praxis der 'Allmend'. In jeder politischen Gemeinde gab es unverteilt Land, das allen Mitgliedern des Dorfes zur gemeinschaftlichen Nutzung zur Verfügung stand. Sogar die 'Halbfreien' durften gleichberechtigt mit den Freien und Adligen daran Anteil haben. Über 1000 Jahre lang hielt sich diese spezielle Art der Gütergemeinschaft in der Schweizerregion (:88).

Nicht zuletzt erweist sich auch die beinahe demokratische Gleichbehandlung der Klassenunterschiede als föderalistische Wurzel der heutigen Schweizer Führungskultur. Der Adel genoss nur wenige Ehrenvorzüge:

Aus ihm pflegte man z.B. die Beamten und Fürsten zu wählen. Politische Privilegien feststehender Art dagegen besaßen die Adligen nicht, sie standen nicht *neben* und *über* der Gemeinde, wie im späteren Mittelalter.

(Dändliker 1884:94)

2. Alemannische demokratische Gemeinschaft: Ausdruck der alemannischen demokratischen Wurzeln der Schweiz waren die Volksversammlungen, die zugleich Gerichts- und Heerversammlungen waren. Ging dieser altgermanische Brauch unter der fränkischen Herrschaft ab dem 5. Jahrhundert verloren, so tauchte er ab dem 13. Jahrhundert wieder in Form von Landgemeinden in der inneren Schweiz auf. Bis heute findet sie in einigen Kantonen als Volksversammlung mit Entscheidungskompetenzen statt.<sup>53</sup>

Im Weiteren führte das starke alemannische Clanbewusstsein zu volksdemokratischen Praktiken. So beschreibt Schneider über das Mitentscheidungsrecht aller Clanmitglieder bei einer Aufnahme eines Neumitglieds:

Die Clans siedelten sich an Orten an, die nach dem jeweiligen Clan benannt wurden. Wie im Lex Salica Tit. ersichtlich ist, war es einem Fremdling verwehrt, in einem Clan zu leben, wenn nur ein Mann dagegen war. Eine clanlose Person war praktisch ohne Rechte.

(in Krüsi 1990:63)

---

einen Bezirk von bestimmtem Umfang ein, und so begegnet uns denn die 'Hundertschaft' [deutsch: huntari] als politischer Bezirk noch spät im Mittelalter" (Dändliker 1884:94).

<sup>53</sup> In den Kantonen Appenzell Innerrhoden und Glarus.

3. Umgang mit Herrschaften: Im Gegensatz zu den Kelten herrschte bei den Alemannen eine klare hierarchische Gesamtordnung über allen Stämmen. Eine klare Ordnung herrschte auch zwischen den verschiedenen sozialen Ständen, zwischen den Freien und Unfreien, Reichen und Armen.

Trotzdem besaßen auch die Alemannen einen starken persönlichen Freiheitsdrang und den Wunsch nach einem eigenständigen Leben. Sie wohnten auf weit verstreuten Höfen in eigenständigen Gemeinden. Die sozialen Standesunterschiede wurden in Grenzen gehalten. Als Beispiel dafür können die Praxis des Gemeinschaftsbesitzes der Allmend oder der Umstand, dass Adelige nur wenige Ehrenvorzüge genossen, angeführt werden.

Schon bald, während ihrer Besiedlung der Schweiz Mitte des 6. Jahrhunderts, kamen die Alemannen unter die Fremdherrschaft der Franken (Dändliker 1884:101). Der Umstand, unter fremder Herrschaft leben zu müssen, blieb das Schicksal der Schweizerbewohner bis zur Staatsgründung 1291. Ähnlich wie die Kelten unter den Römern, konnten sie jedoch trotz Fremdherrschaft eine relative örtliche Eigenständigkeit wahren. Über Jahrhunderte jedoch sträubten und kämpften die Alemannen gegen die fremden Regierungsgewalten über der Schweiz.

### **3.1.4 Zusammenfassung**

Die Epochen der Kelten, Römer und Alemannen haben das Fundament und die tiefliegenden Werte der Demokratie als Schweizer Führungskultur gelegt.

1. Alle drei Epochen der Frühzeit fundierten über Jahrhunderte hinweg auf einem bruderschaftlichen Föderalismus, der Freiheit und Eigenständigkeit einzelner Orte mit gleichzeitiger Verbundenheit und einer losen Gemeinschaft. Die helvetischen Kelten praktizierten als erste Einwohner der heutigen deutschen Schweiz dieses politische Denken und Leben in ihren Clans und Stammeseinheiten. Die mehr als vier Jahrhunderte lang andauernde römische Besatzungszeit verstärkte diese Art des Gemeinnsinns. Die einzelnen Orte konnten in dieser langen Zeit ihren Orts- und Gebietsföderalismus mit grosser Eigenständigkeit pflegen. Die germanischen Alemannen brachten ebenfalls ein gewisses föderalistisches Denken und Leben mit ins Land. Da das germanische Volk schon während seiner Besiedlungszeit der heutigen Deutschschweiz von den Franken besiegt und unter ihre politische Herrschaft gebracht wurde, praktizierte es schon sehr bald den urkeltischen Föderalismus der örtlichen Freiheit bei bruderschaftlicher Verbundenheit.

2. Die Kelten wie die Alemannen kannten in ihrem föderalistischen System das Mitbestimmungs- und oft auch ein gewisses Mitentscheidungsrecht des allgemeinen Volkes.

3. Die Kelten und Alemannen besaßen einen starken Drang nach Freiheit und Eigenständigkeit. Dieser Drang liess die Ureinwohner der Schweiz über Jahrhunderte unerbittlich gegen alle Arten von Fremdherrschaften kämpfen und die örtlichen Freiheiten immer wieder neu ausloten, um daraus eine grösstmögliche Unabhängigkeit leben zu können.

## **3.2 Die Geschichte der Eidgenossenschaft und die Entwicklung der politisch-demokratischen Führungskultur der Schweiz**

Die Schweiz gilt als eine der ältesten Demokratien der Welt (Linder 1999:27). Sie gründet jedoch auf einer langen, zum Teil schmerzvollen Geschichte. Die geschichtliche Entwicklung der Eidgenossenschaft bis zur Staatsgründung 1848 wiederum kann als logische Folge des keltisch-germanischen Kulturerbes der Demokratie und des 'Freiheitskampfes' betrachtet werden. Trotzdem beinhaltet diese Epoche eine eigene, neue Prägung für die heutige Schweizer Führungskultur. Im Besonderen entsteht in dieser Zeit der auf allen Ebenen des Zusammenlebens prägende Führungswert der politischen Demokratie.

### **3.2.1 Geschichtlicher Überblick: Die Entstehung der Eidgenossenschaft**

Den Ausgangspunkt für die Entstehung der Eidgenossenschaft 1291 bildet eine längere Vorgeschichte, in der die Schweiz von verschiedenen politischen Herrschaftsreichen regiert und unterdrückt wurde. Vom 5. bis 7. Jahrhundert regierten die Franken der Merowinger mit ihren neueingerichteten Grafschaften und königlichen Statthaltern (Dändliker 1884:101). Mit den Franken kam auch die Christianisierung der Alemannen, die vor allem in der Schweiz schneller voranging, als in anderen Ländern (Krüsi 1990:58). Als im 7. Jahrhundert das Frankenreich durch sittlichen und sozialen Zerfall unterzugehen drohte, übernahmen die Franken der Karolinger die Herrschaft im ganzen Frankenland. Während verschiedenen Freiheitskämpfen wurden die Alemannen letztendlich von den Karolingern besiegt. Trotz zeitweiliger starker Unterdrückung blieb jedoch den Ortschaften

und Gemeinden unter aller fränkischer Herrschaft eine relative Freiheit und Eigenständigkeit.<sup>54</sup>

Nach dem Zerfall des grossen Karolingerreichs herrschte im Mittelalter viel Unordnung, sittlicher Zerfall und vor allem Kämpfe und Kriege um Macht und Herrschaft. Durch die Einverleibung des Burgunds wurde die Schweiz um 1032 Teil des Heiligen Römischen Reiches. Den grössten Regierungsanteil hatten die Herrscherhäuser des Deutschen Kaiserreichs. Im 13. Jahrhundert hatten grössere Städte wie Bern und Zürich in der Schweiz und in Deutschland den Stand 'Freier Reichstätte' erlangt. Diese besaßen weitgehende wirtschaftliche und politische Freiheit und Regierungsautonomie. Die kleinen, abgelegenen Talschaften der Alpen waren seit jeher selbständig und frei. Diese Unabhängigkeit geriet in Gefahr, als das österreichische Haus Habsburg Vögte zur 'Wahrung der Einkünfte' einzusetzen begann. Es kam zu Unruhen im ganzen Habsburgerland.<sup>55</sup> In dieser Zeit schlossen Vertreter der drei innerschweizerischen Waldstätte<sup>56</sup> Uri, Schwyz und Unterwalden einen gegenseitigen Beistandspakt. Nach dem Tod des Deutschen Königs Rudolf von Habsburg<sup>57</sup> um 1291 wurde diese mündliche Verbrüderung nochmals schriftlich festgehalten (Dändliker 1884:391). Damit begann die offizielle Eidgenossenschaft (Augustiny 2003).

Im Verlaufe der kommenden Jahre traten immer mehr Freistädte und Länder diesem dreiörtigen Bündnis bei. Bis 1353 schlossen sich die fünf Orte Luzern, Zürich, Glarus, Zug und Bern zur achtörtigen Eidgenossenschaft zusammen. Nach dem Schwabenkrieg 1499 kamen 1481 Freiburg und Solothurn, 1501 Basel und Schaffhausen und 1513 Appenzell zum vorerst 'Alten Bund der 13 Orte' hinzu. Sie verstanden sich als ein loses Staatenbündnis zur Wahrung der Unabhängigkeit. Die Jahrhunderte nach dem Bundesschluss waren gekennzeichnet durch Kämpfe und Kriege zur Wahrung dieser Eigenständigkeit, aber auch zum Streben nach Expansion und Erweiterung des eigenen Gebiets. So folgten vor allem verschiedene Kriege gegen Österreich (1291-1315), wie die

---

<sup>54</sup> So besass der karolingische Franke 'Karl der Grosse' (771-844) einen "germanischen, volksfreundlichen Charakter: Er führte nicht die römische Zentralisation, die Allmacht und Despotie des römischen Staates ein, die alle Gemeindefreiheit und Volksfreiheit erstickte, sondern liess berechtigten Gewalten noch immer freien Spielraum und dem Volke einen gewissen Anteil an den öffentlichen Angelegenheiten" (Dändliker 1884:117).

<sup>55</sup> Das damalige Habsburgerland umfasste Gebiete Süddeutschlands, Österreichs und der nördlichen Schweiz.

<sup>56</sup> Die Waldstätte, heute Kantone genannt, besaßen durch ihre abgelegenen, schwerzugänglichen Alpensiedlungen und Gemeinden über all die vergangenen Jahrhunderte eine noch grössere Eigenständigkeit und Freiheit als die übrigen Schweizerbewohner. Diese Freiheit galt es für sie zu wahren und gemeinsam dafür zu kämpfen.

<sup>57</sup> Ehemals 'Graf' Rudolf von Habsburg (1218-1291, Österreich), der im Jahrhundertmachtkampf des Papstes gegen den deutschen Kaiser treu zum Kaiser hielt (Dändliker 1884:297) und später König von Deutschland wurde.

Schlacht am Morgarten 1315, den Kampf um Zürich 1351 oder die Schlacht bei Sempach 1386 und viele andere. Rund 200 Jahre lang währte der Freiheitskampf gegen Österreich. Mitte des 14. Jahrhunderts fanden die eher innenpolitisch motivierten Kriege im Kampf zwischen Stadt und Land statt (Dändliker 1885:68f).<sup>58</sup> Ende des 14. Jahrhunderts dann schritten die Schweizer kriegerisch aktiv und expansiv in die Europapolitik ein. Sie kämpften aus verschiedenem Kalkül und politischen Interessen gegen Burgund, Italien und am Ende gegen Frankreich. Die bittere Niederlage gegen die Franzosen in der Schlacht bei Marignano besiegelte schliesslich die Schweizer Expansionspolitik. Die Schweiz schloss damals den sogenannten 'Ewigen Frieden' mit Frankreich. Dändliker (:34) beschreibt diesen Frieden wie folgt: "Er ist nicht nur ein vollständiger und ewiger Verzicht der Schweiz auf die Grossmachtstellung [...] sondern auch ein Rücktritt der Eidgenossenschaft von der Rolle als selbstständige Kriegsmacht." Das 16. und 17. Jahrhundert ist vor allem gekennzeichnet von der Reformation und den Konfessionskriegen in der Schweiz und den angrenzenden Ländern.

1798 besetzten Truppen der französischen Revolution die Schweiz. Unter dem Diktat Napoleons wurden die Kantone zu einer Republik nach dem Muster der französischen Direktorialverfassung zusammengeschlossen. Es gelang Napoleon jedoch nicht, die Schweiz zu einem Einheitsstaat mit zentraler Regierung zu formen. 1815 gewann die Eidgenossenschaft ihre volle Unabhängigkeit zurück. Die Gleichstellung der Kantone<sup>59</sup> blieb als dauerhafte Errungenschaft der französischen Revolution. (Linder 1999:27). Die Schweiz war wieder ein loser Staatenbund, jedoch ohne Parlament und Exekutivorgan. In den folgenden Jahren entwickelte sich eine zunehmende politische Polarisierung zwischen der protestantischen Bewegung des Freisinns und den katholischen Konservativen. Der Freisinn war in industrialisierten Gegenden verwurzelt und die Konservativen als Minderheit mehrheitlich aus katholischen, ländlichen Gebieten. Nach 1830, in der sogenannten Regenerationszeit, erreichte die protestantische Mehrheit mit elf Kantonen<sup>60</sup> eine Demokratisierung unter der Devise der 'Volkssouveränität' und des 'Fortschritts'. Das laizistische Staatverständnis verweigerte den konservativen Katholiken die Bewahrung der alten gesellschaftlichen Vorrechte ihrer Kirche. 1845 schlossen sich die katholischen

---

<sup>58</sup> So der 'alte Zürcherkrieg' 1436-1450.

<sup>59</sup> Vieles war im alten eidgenössischen Bündnis nicht so idealistisch, wie es heute oft gerne dargestellt wird. So hinderte es die 'alten Kantone' trotz der Überzeugung gegen alle Art von Fremdherrschaft zu kämpfen nicht daran, sich selber andere Kantone als Untertanengebiete anzueignen. Untertanengebiete waren: St. Gallen, Graubünden, Aargau, Thurgau, Tessin und Waadt.

<sup>60</sup> "Zu den sogenannten liberalen Regenerationskantonen zählen Aargau, Basel-Landschaft, Bern, Freiburg, Luzern, Schaffhausen, St. Gallen, Solothurn, Thurgau, Waadt und Zürich" (Linder 1999:28).

Kantone zur Verteidigung ihrer gemeinsamen Interessen zu einem Sonderbund<sup>61</sup> zusammen. 1846 intervenierten die protestantischen Kantone mit einem kurzen siegreichen Bürgerkrieg diese Sezession aus dem Sonderbund. Der Weg der Freisinnigen war frei für die Errichtung eines Bundesstaates (Linder 1999:28-29). 1848 wurde die Verfassung eines Bundesstaates erstellt. Das Volk von zwei Dritteln aller Kantone stimmte für diese Verfassung und damit für eine neue demokratische, föderalistische und dezentrale Staatsform. Diese Staatsform bildet bis heute die Regierungsgrundlage der Schweiz.

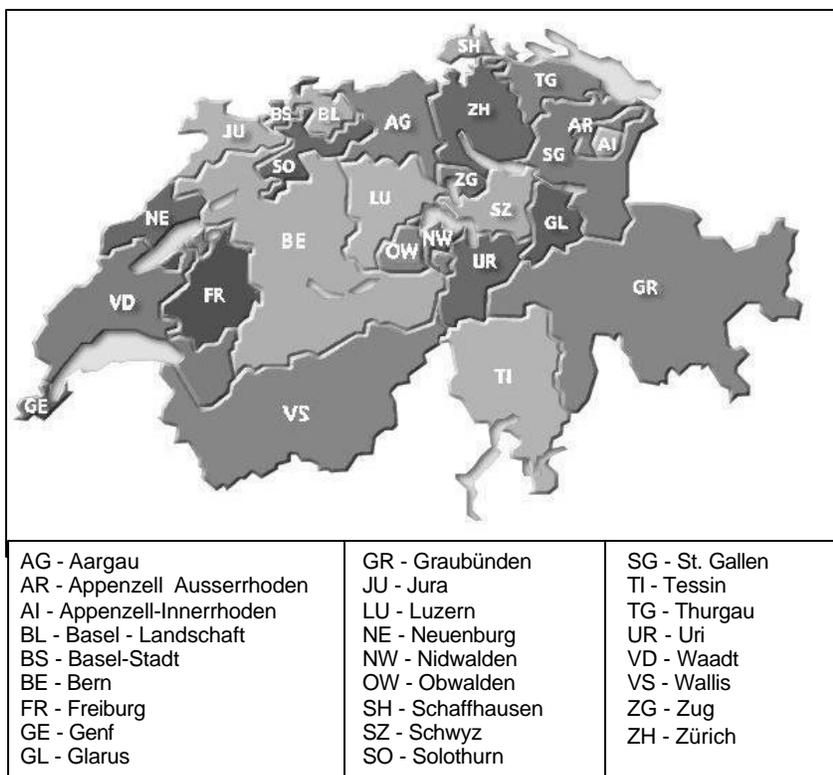


Abbildung 3: Die 26 souveränen Kantone der Schweiz seit 1848

### 3.2.2 Die geschichtlich entwickelten Konfliktlinien der Schweizerkultur

Nach dem Politologen Linder sind es vier Konfliktlinien des multikulturellen Staates Schweiz, "welche die Geschichte der europäischen Gesellschaft in der Periode der Bildung der Nationalstaaten und der Industrialisierung prägten" (Linder 2002:18). Diese Konfliktlinien und Interessen drücken der Schweiz einen politischen Stempel auf und bilden ihre besondere Identität und damit den Hintergrund der politischen Führungswerte (:18-23).

<sup>61</sup> Zum katholischen Sonderbund der Konservativen schlossen sich die Kantone Freiburg, Zug, Luzern, Ob- und Nidwalden, Schwyz, Uri und das Wallis (Flüeler & Gfeller-Corthésy 1975:77).

1. Die konfessionell-laizistische Konfliktlinie bildet die alte Spaltung der Katholiken und Protestanten. Die Katholiken mussten im sogenannten 'Kulturkampf' ab 1853<sup>62</sup> bis 1874 den liberalen und radikalen Protestanten für die Bundesregierungsebene alle Forderungen zugestehen: Die Neutralität des Staates, Trennung von Kirche und Staat und den Verzicht auf alle Vorrechte der Kirche in der zivilen Gesellschaft. Bis heute lebt diese Konfliktlinie in der Politik, so zum Beispiel durch die politischen Aktivitäten der Katholiken in der Christlich-demokratischen Volkspartei.

2. Der Stadt-Land-Gegensatz verkörpert die gegensätzlichen Lebensweisen des Bauerntums auf dem Land und der Urbanität in der städtisch-industriellen Arbeits- und Lebenswelt. Dieser Konflikt bildet beispielsweise den Hintergrund der Trennung Stadt und Landschaft von Basel 1833. Die Bedürfnisse und politischen Interessen der ländlich-konservativen und der städtisch-freisinnigen Schweizer stehen einander bis heute gegenüber.

3. Die politisch-kulturellen Gegensätze der Sprachregionen erzeugen politische Spannungen, die es immer wieder zu überbrücken gilt. Besonders starke Konflikte finden zwischen der französischsprachigen Westschweiz und der deutschsprachigen Nord-Ostschweiz, sowie zwischen dem italienischen Tessin im Süden und der deutschsprachigen Schweiz statt. Unter anderem wird dieser Konflikt durch die Tatsache genährt, dass die Deutschschweiz mit drei Viertel Bevölkerungsanteil den grössten politischen Einfluss hat.

4. Der Gegensatz von Lohnarbeit und Kapital ist ein wirtschaftlicher Interessengegensatz. Dieser führt zum rechten bürgerlichen Lager und zum linken Lager der Arbeiterschaft. Die Regierung ist bis heute mehrheitlich in bürgerlichen Händen. Unterschiede dieser Parteien sind weniger bezüglich Einkommen, Bildung und Beruf, als vielmehr hinsichtlich ihrer Werte und Einstellungen festzustellen (Linder 2002:22).

### **3.2.3 Die politisch-demokratischen Werte in ihrer geschichtlichen Entwicklung**

Der Schweizer Historiker und Politiker Peter Dürrenmatt beschreibt den engen Zusammenhang der allgemeinen Schweizerkultur mit dem Staat und der Politik: "Es ist die besondere Einstellung zur Macht, zur Freiheit und zur Gerechtigkeit. Die Schweizer sind als Volk fast nur und fast ausschliesslich politisch begreifbar" (in Guggenbühl 1967:24).

---

<sup>62</sup> Der Kulturkampf zwischen den radikal Liberalen und der katholischen Kirche begann ausgerechnet in den zwei katholischen Kantonen Tessin und Fribourg. Im Tessin wies die radikale Regierung 22 lombardische *Kapuzinermönche* aus und in Fribourg verwies die radikale Regierung 1853 nach einem Putschversuch konservativer Kreise den Bischof des Landes. Nach dem die rev. Bundesverfassung von 1874 umgesetzt wurde, ebte Ende der 80er Jahre der Kulturkampf wieder ab (Jud 2003).

Es sind gerade die politischen Werte der Schweizerkultur, die auch die Thematik der Führungskultur entscheidend bestimmen.

Auf dem Hintergrund der Konfliktlinien und der geschichtlichen Entwicklung der Eidgenossenschaft gründen sich vier politisch-demokratische Führungsgrundwerte.

### **Direkte Demokratie**

Kulturell betrachtet liegen die Wurzeln gelebter Demokratie in den keltisch-alemannischen Vorfahren. Die modernen Formen direkter Demokratie gehen aber auf die starken Einflüsse politischer Ideen französischer Theoretiker aus der Revolutionszeit zurück (Linder 1999:235). Die heutigen Formen entwickelten sich in der Schweiz zunächst auf Kantonsebene. In den liberalen Kantonen revolutionierte die direkte Demokratie unter dem Schlagwort der Volkssouveränität die politische Gesamtordnung. Auf Bundesebene wurde die Kultur der direkten Demokratie durch das Volksrecht der Volksinitiative und des Referendums installiert.<sup>63</sup> Konzeptionell betrachtet sieht die schweizerische Demokratie wie folgt aus: 1. Das Volk behält die Mitwirkung und Letztentscheidung in allen wichtigen Politikfragen auf Verfassungsstufe. Dies wird durch die Volksinitiative und das obligatorische Referendum gewährleistet. - 2. Das Parlament entscheidet über die wichtigen Fragen auf Gesetzesstufe. Auch diese Beschlüsse stehen unter dem Vorbehalt der Nachentscheidung durch das Volk. Eine Gruppe von Bürgern kann das fakultative Gesetzesreferendum ergreifen. - 3. Die Regierung ist für die Verordnungsgebung und Einzelentscheide geringerer Tragweite zuständig. Sie handeln unabhängig von Parlament und Volk (:237).

Damit die Regierung und das Parlament das Volk nicht kaltstellen kann, indem es z.B. die Entscheidungen für 'unwichtig' erklärt, ist die Mitwirkung des Volkes in der Verfassung und Rechtsprechung vorbestimmt (:240).<sup>64</sup> Die Einführung des Referendums führte zum Konkordanzzwang, das heisst, zur Integration aller wichtigen politischen Kräfte in den Gesetzgebungsprozess, und sie führte zur Allparteienregierung. Das oberste Regierungsorgan der Schweizerregierung ist der siebenköpfige Bundesrat. Er besteht seit 1959 aus Vertretern der vier grossen Nationalparteien und regiert nach dem Kollegialprinzip. Im jährlichen Turnus wechseln sie unter sich das repräsentative, formale

---

<sup>63</sup> Linder beschreibt die weltweite Einmaligkeit des SchweizerSystems der 'halbdirekten Demokratie', indem er hervorhebt: "Im Gegensatz zu den USA hat die Schweiz die Volksrechte auch auf nationaler Ebene verwirklicht, und kein Gegenstand - weder die Aussen- noch die Sicherheitspolitik - ist von der Mitsprache des Volkes prinzipiell ausgeschlossen " (Linder 1999:236).

<sup>64</sup> Die Einführung des Referendums entpuppte sich positiv als wirksames Oppositionsinstrument des Volkes. Entgegen der Hoffnungen der Linken verschaffte sich das Volk nicht viele bedeutsame Gesetzesänderungen zu eigenen Gunsten (Linder 1999:240).

Amt des Bundespräsidenten. Das Konzept der direkten Demokratie kann auf allen Stufen - vom Bund über die Kantone bis zu den Gemeinden - wieder gefunden werden. Dabei ist es auf Ebene der Kantone am weitesten entwickelt.

### **Schweizerischer Föderalismus**

Der Schweizerische Föderalismus, wie es die Verfassung von 1948 bis heute festhält, kann anhand von drei Aspekten beschrieben werden.

1. Autonomie der Gliedstaaten - Aus dem Zusammenschluss unabhängiger Kantone hielten die Kantone an ihrer Autonomie und nationalen Nicht-Zentralisierung fest.<sup>65</sup> Hintergründe waren die verschiedenen religiösen, sprachlichen, ständischen Konfliktlinien, sowie die Wahrung der eigenen Machtposition. Diese Eigenständigkeit findet sich auch heute bis hinunter zu starken lokalen und kantonalen Verwurzelungen, anstelle eines einzigen Nationalbewusstseins. Die politischen Spielregeln sind: "Der Bund darf ausdrücklich nur die Aufgaben übernehmen, die in der Verfassung angegeben sind."<sup>66</sup> Alle anderen Aufgaben fallen automatisch den Kantonen zu" (Braun 2003:93). Dagegen gilt aber auch, dass die Bundesverfassung respektiert werden muss und keine Kantonsverfassung gegen grundlegende Prinzipien der Bundesverfassung verstossen darf. Die Nicht-Zentralität drückt sich auch in der weitgehenden Steuerautonomie der Kantone aus und sie trägt dem Schutz der kulturellen Eigenart der Kantone Rechnung. Auch das Parteiensystem hat sich dem dezentralen Föderalismus angepasst. Sie sind zwar landesweit organisiert, dabei aber auf die kantonalen und lokalen Begebenheiten ausgerichtet.<sup>67</sup>

2. Kontrolle und Teilhabe an bundespolitischen Entscheiden der Gliedstaaten - Im schweizerischen Bundesstaat wurde das Zweikammernsystem mit einer Volkskammer (Nationalrat) und Kantonskammer (Ständerat) eingeführt. Der Nationalrat wird vom Volk gewählt und setzt sich aus der Anzahl Mitglieder proportional der jeweiligen Kantonsgrösse zusammen. Der vom Volk gewählte Ständerat besteht aus 46 Mitgliedern, wobei jedem Kanton zwei Sitze und jedem Halbkanton ein Sitz zusteht (Linder 2002:85).

---

<sup>65</sup> Braun (2003:92) beschreibt dazu: "Der 'dezentrale Föderalismus' der Schweiz und der 'unitarische Bundesstaat' der Bundesrepublik Deutschland erklären sich aus der unterschiedlichen Art und Weise, wie der Konflikt zwischen Zentrum und Peripherie, zwischen Einheit und Vielfalt gelöst wurde: Die Kantone der Schweiz wählten die Autonomie und Nicht-Zentralisierung zur Bewahrung ihrer Identität, während die Länder der Bundesrepublik die Strategie der Kontrolle und Teilhabe an bundespolitischen Entscheiden voranstellen."

<sup>66</sup> In der Schweiz gilt in der Kompetenzverteilung das 'Subsidiaritätsprinzip', das in Art. 42 der BV so formuliert ist: Der Bund "übernimmt [nur] die Aufgaben, die einer einheitlichen Regelung bedürfen" (Linder 1999:94). Im Gegensatz zu anderen föderalistischen Systemen besteht die Praxis in der Schweiz, dass der Bund auch bestehende Kompetenzen wieder auf die untere Ebenen überträgt.

<sup>67</sup> Die Machtposition ist kantonal erheblich grösser, da die Zentrale auf Bundesebene eher als ein Sekretariat der Parteifraktionen fungiert.

Der Schweizer Ständerat funktioniert anders als der Bundesrat in Deutschland nach dem Senatsmodell der USA. Das heisst, nicht die Kantonsregierungen und deren Interessen sind darin vertreten, sondern je zwei Vertreter aus jedem Kanton. Die Allparteien-Hauptregierung<sup>68</sup> kann nicht vom Parlament abgesetzt werden. Die Parlamentarier beider Stände verstehen sich demnach als Kontrollorgan der Regierung und nicht als Mitglieder von Regierungs- und Oppositionspartei.<sup>69</sup> Die Schweizer Regierung weiss, dass Gesetze sich nur effektiv implementieren lassen, wenn sich vorher ein breiter politischer Konsens zwischen Bund und Kantonen herausgebildet hat (Braun 2003:99).

3. Umverteilung - Im Finanzausgleich geht es nicht darum, gleiche Bedingungen zu schaffen, sondern die Eigenständigkeit zu garantieren, indem zumindest die grundlegenden Bedürfnisse der Bevölkerung auf adäquate Weise befriedigt werden. Dabei steht in der Schweizer Kultur Solidarität vorrangig vor Wettbewerb (:99).<sup>70</sup>

### **Konkordanz**

Als dritter politischer Wert muss die Praxis der Konkordanz, das heisst die stetige Suche nach Einheit und Übereinstimmung in Konflikten und Unterschieden erwähnt werden. Dabei gelten die politischen Konfliktlösungen durch Verhandeln und pragmatischer Konsens als typische schweizerische Tugend (Linder 2002:26).<sup>71</sup> Konfliktaustragung durch Verständigung und Kompromiss oder Konkordanz mit Minderheiten ist laut dem Politologen Linder nicht nur auf der staatlich-institutionellen Ebene zu finden, sondern auch als Verhaltensmuster in der Zivilgesellschaft anzutreffen (:28).

### **Neutralität**

"Neutralität bedeutet im Bereich der Staatenwelt die Nichtbeteiligung an einem bewaffneten Konflikt zwischen anderen Staaten. Dabei ist zu unterscheiden zwischen dem Neutralitätsrecht einerseits und der Neutralitätspolitik andererseits" (EDA= Eidgenössisches Departement für Auswärtige Angelegenheiten 2003:1). Die Neutralität entwickelte sich 1515 nach der Niederlage von Marignano, als die Schweizer

---

<sup>68</sup> In der Schweiz 'Bundesrat' genannt.

<sup>69</sup> Die Kantonsregierungen nehmen ihren Einfluss auf Bundesebene durch die zahlreichen 'ausserparlamentarischen Kommissionen' und durch das implizite Drohpotential beim Vollzug, respektive nicht Vollzug der Regierungsentscheidungen (Braun 2003:99).

<sup>70</sup> Braun (:99) beschreibt den spezifischen schweizerischen Föderalismus: "Im Unterschied zur Bundesrepublik bedeutet Umverteilung im Schweizer Föderalismus nicht Gleichheit oder Gleichwertigkeit der Lebensbedingungen, sondern Sicherung der Eigenständigkeit und 'Fitness' für die Steuerkonkurrenz."

<sup>71</sup> Gründe und Merkmale des schweizerischen Föderalismus: Einesteils ist die Struktur des Schweizer Föderalismus und der durch proportionalisierten Entscheidungsprozesse stärker Konsens- als

Expansionspolitik durch einen französischen Sieg beendet wurde. Dank der Neutralität gelang es der Schweiz, sich in den darauf folgenden Jahrhunderten aus den Konfessionskämpfen<sup>72</sup> der Nachbarländer fernzuhalten (Guggenbühl 1967:88). 1815 wurde die schweizerische Neutralität im Wienervertrag durch die Grossmächte anerkannt (Linder 1999:32). Kennzeichen der schweizerischen Neutralität war, dass sie selbst gewählt wurde und freiwillig geschah,<sup>73</sup> eine lange, erfahrungsreiche Geschichte hinter sich hat und bewaffnet ist. Die Neutralität wird in neuerer Zeit stark als veraltet, weltwirtschaftspolitisch hinderlich und im Grunde als undurchführbar kritisiert.<sup>74</sup>

Unter anderem beinhaltet die schweizerische Neutralität die Anerkennung der Souveränität anderer Staaten und die Möglichkeit, Ländern mit Konflikten oder in Notsituationen als neutrale Stelle helfen zu können.

### **3.2.4 Geschichtlich verankerte, identitätsstiftende 'Volkserzählungen'**

Das geschichtliche, kulturelle Erbe führt schliesslich zu einigen Schweizer-'Volkserzählungen', im Sinne von gemeinsamen, starken und verbindenden Geschichten und Vorstellungen der Schweizer.<sup>75</sup>

Durch die ständige, vor allem sprachliche Interaktion mit Menschen, mit denen wir am engsten verbunden sind, bilden wir eine soziale Wirklichkeit und Gemeinschaft, in denen soziale Werte und Verhaltensmuster vermittelt werden (Watts 1996:130f). Eine der wichtigsten Formen der sprachlichen Interaktion ist der erzählende Diskurs. Dazu "gehört auch der Mythos, dem eine Schlüsselrolle beim Transfer von kulturellen Gütern von einer Gruppe zur anderen oder von einer Generation zur nächsten zukommt" (:132). Watts möchte unter 'Mythen' keineswegs Irreales, Fiktives oder gar Negatives verstanden wissen. Es handelt sich um Sagen, Geschichten, Anekdoten, Witze usw., "die dem Konstrukt der sozialen Realität eine erklärende Verankerung in der Vergangenheit verleihen" (:132). Diese geschichtlich verankerten Volkserzählungen werden vom Einzelnen als 'wahr' und im Kern als ein Stück 'Realität' aufgefasst. Sie werden von einer Menschengruppe gemeinsam formuliert und immer wieder geteilt und dienen dazu, ihre Handlungen zu

---

Mehrheitsdemokratie. Zweites ist die schweizerische Konsensdemokratie nicht das Ergebnis von Verhandlungen der Regierungsparteien, sondern institutionell festgelegt (Linder 2002:27).

<sup>72</sup> z.B die Hugenottenkriege Frankreichs und der europaweite Dreissigjährige Krieg.

<sup>73</sup> Dies im Gegensatz zur österreichischen Neutralität, die 1955 auf Druck der Sowjetrussen erfolgte.

<sup>74</sup> Die Zeit der Weltkriege sei endgültig vorbei und die militärische Macht bedeutend klein. So schreibt der bekannte Schweizer Schriftsteller, Politiker und Lehrer Adolf Muschg (1996:274): "Eine einfallslos und stumpf gewordene Neutralität hat, seit dem Ende des letzten Weltkrieges, ihre Chancen verschlafen."

<sup>75</sup> Prof. R. J. Watts (1996:132), Professor am Institut für englische Sprachen und Literatur und der Philosophisch-Historischen Fakultät in Bern, benutzt dazu den soziologisch gefüllten Begriff 'Mythos'.

rechtfertigen und die Historizität ihrer Gemeinschaft und Lebensart zu begründen. Gemeinsame Volkserzählungen in diesem Sinn bilden demgemäss einen wichtigen Beitrag zur Volksidentität (:133).

Die bekanntesten Schweizer Volkserzählungen bestimmen in markanter Weise die Schweizer Führungskultur bis heute und fassen damit wichtige Komponenten Schweizer Führungswerte zusammen. In Anlehnung an Watts (1996:134-136) können mindestens sieben Volkszählungen ausgemacht werden.

1. Schweizer stehen zusammen gegen fremde Herrschaften. - Vizekanzler Achille Casanova bezeichnete 1989 in einer Rede die Schweiz als 'coalition résistances'.<sup>76</sup> Watts schreibt zu dieser Rede:

In seiner Erklärung dieses Begriffes erwähnte er einen der grundlegendsten Mythen dieses Landes, nämlich, dass Schweizer sich als 'Schweizer' und nicht als 'Romands', 'Deutschweizer' oder 'Ticinesi' immer dann zusammenfinden, wenn das Land Gefahr läuft, unter fremde Herrschaft zu geraten, wenn die Freiheit, eigene Gesetze zu machen und durchzusetzen dadurch beschränkt wird, dass diese Kompetenzen einer aussenstehenden Rechtsinstanz übertragen werden sollen, oder wenn sich eine zentralistische Gewalt zu viel Macht aneignet.

(Watts 1996:134)

Als Grundlage dieser 'gemeinsamen Erzählung' dient die Geschichte von Wilhelm Tell und der Gründung der Eidgenossenschaft. Ein Beispiel für dieses schweizerische Bewusstsein kann die Ablehnung gegen den EWR-Vertrag vom 6. Dezember 1992 erwähnt werden. Sie wird zumindest von den Deutschweizern und Tessinern als Abwehr gegen fremde Herrschaften verstanden. Auch der Widerstand gegen Beschlüsse der Bundesregierung, des Bundesparlamentes oder der Bundesverwaltung wird als Widerstand gegenüber einer zentralistischen Staatsgewalt ausgelegt.

2. Die Glorifizierung der selbstständigen Gemeinden, Talschaften und Regionen - Der typische schweizerische Lokalpatriotismus mit dem lokalen Dialekt, den Liedern und Bräuchen, sowie Grabenkämpfen mit anderen Lokalitäten sind Kennzeichen dieses Mythos. Als Basis dazu dient die viel gepriesene direkte Demokratie.

3. Der Stärkere fühlt sich verpflichtet, dem Schwächeren zu helfen. - Die gemeinsame Sorge um das finanzielle und physische Wohlergehen der kleinsten Gemeinschaften in der Schweiz hat hohe Priorität. Der Stärkere hilft dem Schwächeren. Dies widerspiegelt sich zum Beispiel in der Praxis der Umverteilung, in der grössere Gemeinden und Kantone den finanzschwächeren mit Ausgleichsleistungen helfen (Braun 2003:99).

---

<sup>76</sup> Gemeinschaft des Widerstandes.

4. Der 'Gotthard-' oder 'Réduitmythos' als Machtbesitz. - Als Basis dieser 'Volkserzählung' dient die Willhelm Tell-Geschichte rund um den Gotthard, im letzten Jahrhundert der Bau des Gotthardtunnels und die abschreckende Wirkung des 'réduits', der militärischen Anlage im Gotthard für Verteidigungszwecke. Die 'gemeinsame Erzählung' des 'réduits' gründet sich, wie vieles in den Urgeschichten der Entstehung der Eidgenossenschaft, auf das Mittelalter. Schon immer waren die Alpentäler und der Gotthard für die Schweizer der Ort des Schutzes und des Widerstandes gegen fremde Herrschaften. Die Weltkriege im 20. Jahrhundert und speziell der 2. Weltkrieg bestätigten und fundamentierten dies erneut. Mit dem Bau des Gotthardtunnels der Eisenbahn und später der Autostrasse verbinden die Schweizer das Recht der Kontrolle über die europäische Nord-Süd-Durchgangsrouten.

5. Die bewaffnete Neutralität. - Seit dem Wienerkongress nach den napoleonischen Kriegen lebt die gesamtschweizerische Vorstellung, eine bewaffnete Neutralität bezüglich Umgang und Haltung gegenüber anderen Völkern zu sein. Nach Watts gehört auch diese 'Volkserzählung' zum urschweizerischen Widerstandskampf gegen fremde Mächte (Watts 1996:136).

6. Das Rote-Kreuz-Denken. - Neben dem Prinzip des Stärkeren, der dem Schwächeren hilft, steckt in diesem Volksgedanken das Denken zugrunde, "dass die Schweiz als Ort der Zuflucht für Unterdrückte und Ausgestossene aus anderen Ländern immer zur Verfügung steht" (:136). Das Rote Kreuz wurde 1863 vom Genfer Roman Henri Dunant (1828-1910) gegründet und ist bis heute als internationale Organisation weltweit tätig.

7. Der 'Röstigraben'. - Diese Volksmeinung beinhaltet den Gedanken der unvereinbar erscheinenden, verschiedenen 'Mentalitäten' des deutschsprachigen mit dem französischen Teil der Schweiz.<sup>77</sup> Unterschiedliche Bewertungen der Sprache erhöhen diesen ethnolinguistischen Konflikt. Für die Deutschschweizer dient die lokale Mundart als ein zentrales Zeichen des Lokalpatriotismus und äusseres Zeichen des Widerstandes gegenüber Einflüssen aus den deutschsprachigen Nachbarländern Deutschland und Österreich. In der Romandie verlieren Mundarten stark an Boden, was diese als Sprachform der Rückständigen, Ungebildeten und sozial Niedrigen stigmatisiert.<sup>78</sup> Watt schreibt dazu:

Die französischsprachigen Schweizer scheinen im Grossen und Ganzen die Haltung ihrer französischen Nachbarn gegenüber der Stellung von Dialekten übernommen

---

<sup>77</sup> Das Gleiche gilt auch für den deutschsprachigen mit dem italienischsprachigen Teil der Schweiz. Weniger bekannt unter dem Begriff 'Spagettiberg' (Watts 1996:136).

<sup>78</sup> Vgl. Pkt. 3.1.2: Das kulturelle Erbe der römischen Besatzung für die Schweizer Führungskultur.

zu haben. Die Beherrschung einer regionalen Mundart wird im Allgemeinen nicht als positiv, sondern eher als ein Zeichen der Rückständigkeit und/oder der mangelnden Bildung und der Zugehörigkeit der Sprecherin oder des Sprechers zu einer tieferen sozialen Schicht bewertet. [...]Während für die deutschsprachigen Schweizerinnen und Schweizer die schweizerdeutschen Dialekte bei der Bestätigung ihrer schweizerischen Identität eine Schlüsselrolle einnehmen, weist in der Romandie die lokale Sprachform diese Identifikationsfunktionen nicht auf.

(Watts 1996:139)

Sicher gibt es noch viele andere 'Volkserzählungen'. Diese sieben bilden jedoch den Hauptkern der gemeinsamen Erzählungen der heutigen Schweizerkultur. Alle haben eine grosse Bedeutung für die Schweizer Führungskultur.

### **3.2.5 Zusammenfassung**

Die Geschichte der Eidgenossenschaft in ihrer Entstehung und Entwicklung definierte und festigte die demokratisch-politischen Führungswerte der heutigen Schweizerkultur. Das übergeordnete Hauptelement dieser politisch geprägten Führungskultur kann mit der spezifisch gefüllten Bezeichnung der 'Schweizerischen Demokratie' beschrieben werden.

Zur Schweizerischen Demokratie gehört zum einen der Wunsch nach Mitsprache- und Beteiligungsmöglichkeit eines jeden Einzelnen und einer jeden Gruppe an wichtigen Entscheiden. Oft genügt es den Schweizern, die Möglichkeit zur Mitsprache und Mitentscheidung zu haben. Denn dies vermittelt bereits die Sicherheit, dass kein offensichtlicher Machtmissbrauch vorzuliegen scheint. Hinter diesem kulturellen Wert der Demokratie steht der unaufhörliche Drang und Kampf nach Freiheit und Eigenständigkeit. Begleitet wird dieser Kampf durch ein latentes Misstrauen gegenüber Machträgern jeder Form.

Gestaltet und gelebt wird die Schweizer Demokratie schliesslich durch einen spezifischen Föderalismus des bruderschaftlichen Mit- und Füreinanders, sowie ein eigenständiges, unabhängiges und dezentrales Führungssystem.

Um diese Schweizer Führungskultur auch heute zu verstehen und ihr allenfalls Rechnung zu tragen, ist es notwendig, die geschichtliche Entwicklung und damit die feste Fundierung dieser prägenden Werte zu kennen. Die gelebte Schweizer Demokratie gründet in einer langen, prägenden Geschichte, die meist zwar unsichtbar, aber doch real, die gegenwärtige Führungsarbeit auf allen gesellschaftlichen Ebenen mitbestimmt.

### **3.3 Die Geschichte des Christentums in der demokratischen Kultur der Schweiz**

Neben den historischen Wurzeln der ersten Kelten und Alemannen, sowie der politisch-kulturellen Entwicklung der Eidgenossenschaft stellt auch die religiöse Entwicklung und damit speziell die Geschichte des Christentums ein kulturprägender Faktor dar. Die Frage stellt sich jedoch, inwiefern das Christentum die Schweizer Kultur und speziell die demokratischen Führungswerte beeinflusst hat? Oder umgekehrt, welchen Faktor spielte die Demokratie in der Entfaltung des Christentums?

Gerd Hofstede behauptet, dass eine religiöse Zugehörigkeit an sich kulturell weniger relevant ist als häufig angenommen (Hofstede 1993:31). Nach seiner Meinung bestimmt eher die bestehende Kultur und ihre Wertemuster, welche Religion mit welcher 'Spielart' angenommen wird, als dass die Religion die Kultur verändert und anpasst.<sup>79</sup> Welche Ansicht man auch immer vertreten mag, anhand der Schweizergeschichte lässt sich zumindest eine wechselseitige Beziehung zwischen der demokratischen Führungskultur und der Entwicklung des Christentums nicht verleugnen.

In diesem Kapitel wird das Verhältnis und die gegenseitige Beeinflussung des Christentums und der Schweizer Demokratie zur Entwicklung und deren Auswirkungen auf die Schweizer Führungskultur aufgezeichnet. Drei geschichtliche Epochen des Christentums haben in besonderer Weise die Schweizer Kultur berührt und durchdrungen:

1. Die Zeit der Irischen Mission vom 6. bis 8. Jahrhundert
2. Die Zeit der Reformation im 16. Jahrhundert
3. Die Entwicklung des Freikirchentums vom 16. bis 19. Jahrhunderts

#### **3.3.1 Die Irische Missionierung vom 6. bis 8. Jahrhundert**

##### **3.3.1.1 Geschichtlicher Überblick**

Als die heidnischen Alemannen mit ihrem naturverbundenen Geister- und Götterglauben in die keltisch-römische Schweiz eindringen, trafen sie vor allem in den Städten bereits auf ein zaghaft beginnendes römisches Christentum (Blanke 1940:27). Das Christentum übte von Beginn der Alemanneninvasion um 401 n.Chr. ihren Einfluss auf dieses starke, für den neuen Glauben offene 'Heidenvolk' aus. Bekräftigt wurde dieser Einfluss durch die

---

<sup>79</sup> Als Beispiel nennt Hofstede (1993:31) die Reformation: "So erfasste beispielsweise die Reformationsbewegung innerhalb der römisch-katholischen Kirche im 16. Jahrhundert anfangs ganz

germanischen christlichen Nachbarvölker, den arianisch geprägten Burgundern im Westen und den Ostgoten im Osten. 496 n.Chr. schlug der fränkische König Chlodwig die Alemannen und nahm zeitgleich den römisch-christlichen Glauben an. Ab Mitte des 5. Jahrhunderts regierte Chlodwig politisch über der ganzen Schweiz. Sie genoss jedoch noch die Freiheit einer Föderation. Die Christianisierung der keltisch-germanischen 'Schweizer' vollzog sich gesamthaft nur langsam, da nach Geschichtsschreibung eine gewaltsame oder von 'oben' diktierte Einführung nicht möglich war (:31).

Dies änderte sich erst Anfang des 7. Jahrhunderts, als die ersten irisch-keltischen Missionare Columban und Gallus mit Gefolge die Schweiz um 610 n. Chr. besuchten, obwohl ihre ersten missionarischen, gewaltsamen Handlungen nicht goutiert wurden. Es wird berichtet, dass sie zuerst in Tuggen in Schwyz gepredigt hatten. Als Beweis der Kraftlosigkeit der Götter warfen sie die Götzenopfer in den See und brannten den heidnischen Tempel nieder (:49f). Daraufhin wurden die beiden davongejagt. Einige Zeit später musste Gallus krankheitshalber in der Schweiz verbleiben, während sein Führer Columban und die anderen Gefährten weiterreisten. Gallus gründete bei Arbon eine Einsiedelei, woraus die erste St. Galler Klostersgemeinschaft entstand. Er gründete die irischartige Klosterarbeit, die in den kommenden Jahrzehnten und Jahrhunderten durch den mit der Schweiz gemeinsamen keltischen Hintergrund einen unaufhaltsamen Einfluss zur Christianisierung ausübte. Das lose föderalistisch-demokratische Netz klösterlicher Gemeinschaften der keltischen Kirche konnte jedoch ab Mitte des 8. Jahrhunderts der römischen Kirchenhierarchie, welche mit mächtigen politischen Kräften, wie den fränkischen Karolingern, verbunden waren, nicht mehr die Stirn bieten (Krüsi 1990:73). Die römisch-katholische Kirche herrschte in den folgenden Jahrhunderten als alleinige Kirchenmacht. Sie konnte jedoch diese Macht ausserhalb der Kirche im politisch-kulturellen Bereich nur begrenzt ausüben. Im Freiheitskampf der politischen Schweiz im 13. Jahrhundert spielte dementsprechend die Kirche keine beeinflussende Rolle. Verschiedene geschichtliche Beispiele bezeugen zudem, wie sich die Schweizer immer wieder selbstsicher auch gegen die katholischen Machtansprüche zur Wehr setzten. Ein Beispiel dafür ist die mehrmalige Einklage des Schwyzerkantons gegen das Kloster Einsiedeln beim Kaiser. Die Schwyzer wehrten sich gegen unrechtmässige Landbesitznahme des Klosters. Der Kaiser jedoch entschied immer wieder zugunsten des Klosters, was laut Historikern jedes Mal aus reiner Macht- und Beziehungskalkül

---

Europa. In Ländern, die über 1000 Jahre zuvor zum Römischen Reich gehört hatten, stellte jedoch eine Gegenreformation die Autorität der Römischen Kirche wieder her."

geschehen sein soll (Dändliker 1884:318). Trotz Respekt vor der Kirche und den Priestern betrachteten die Schwyzer, wie alle anderen auch, die Kirche nur als Glied der Gesellschaft (:340). In dieser Distanziertheit liegt wohl auch einer der Gründe, warum die Kirche während vielen Zeiten und Jahrhunderten ihren geistlichen Auftrag in der Schweiz nicht oder nur unvollkommen erfüllen konnte.

### **3.3.1.2 Die keltisch-demokratische Kultur der irischen Missionare als ein Wegbereiter der Christianisierung der Schweiz**

Dändliker schreibt über die irischen Missionare:

Gegen diese Verquickung des Heidentums mit dem Christentum traten als unerbittliche Kämpfer und Eiferer im siebten Jahrhundert christliche Missionare auf, die aus fernem Lande zu den Alemannen kamen und dem Christentum durchschlagenden Erfolg sicherten.

(Dändliker 1884:105)

Ohne Zweifel brachten letztendlich die irischen Missionare mit ihrer Art von Klosterleben das Christentum in die keltisch-alemannische Schweiz. Dies gelang ihnen offensichtlich aufgrund des gemeinsamen keltischen Erbes mit der dahinterliegenden demokratisch-föderalistischen Kultur. Dieser kulturelle Hintergrund lässt sich anhand der irischen Geschichte und deren Christentum erklären. Irland und Schottland wurden nie vom Römischen Reich eingenommen. Norton-Taylor (1978:113) schreibt von Irland: "Weder von Römern noch Angeln oder Sachsen heimgesucht, blieb das irische Volk kompromisslos keltisch". Im 4. Jahrhundert hatte das Christentum in Irland Fuss gefasst und breitete sich durch den Evangelisten St. Patrik im ganzen Land aus. Die Einheit der Kirche Irlands bildeten die Klöster, die nach den Grundsätzen der römisch-katholischen Kirche hierarchisch organisiert waren.

Doch trotz dieses offiziellen Charakters von Patricks Kirche nahm das Christentum in Irland eine unverwechselbare keltische Färbung an: Die Äbte der irischen Klöster bekannten sich zwar zum römischen Glauben, zogen es ansonsten aber vor, als unabhängige und sich selbst verwaltende Enklaven zu fungieren. Ganz im Geist dem altkeltischen Stammestum verhaftet, gingen die frühen Klöster Irlands ihre eigenen Wege

(Norton-Taylor 1978:119).

Jedes Kloster war also autonom und lebte wie eine 'klösterliche Familie', dennoch bestand eine dynamische Wechselbeziehung zueinander. Laien, die das Zölibat nicht praktizierten, und Frauen wurden in die Klostersgemeinschaften miteingeschlossen. Wichtig waren die geistlichen Berater oder Seelen-Freunde (Anamchare) und nicht die Autorität der Bischöfe (Krüsi 1990:71). Gerade diese Unabhängigkeit wurde für die wachsende organisatorische Macht Roms zur Bedrohung, zitiert Krüsi Bamford (:71).

Auf diesem Hintergrund gründete Gallus Anfangs des 7. Jahrhunderts in der Schweiz die erste Klostersgemeinschaft nach irisch-columbanischem Typus. Diese Columban-Regeln hielten sich noch einige Zeit auch in der Nordschweiz:

"Den Typus der irischen Stiftung bewahrte St. Gallen noch lange Zeit. Bis Anfang des achten Jahrhunderts blieb es der columbanischen Klosterregel treu." (Dändliker 1884: 107). Der gebürtige Alemanne Otmar gründete und erneuerte im Jahre 719 das Kloster St. Gallen. Auch unter Otmars Führung behielt das Kloster politisch ein eigenständiges Dasein. "Es ordnete sich nicht ohne weiteres den fränkisch-karolingischen Interessen ein. Deshalb wandten ihm die oft frankenfeindlichen Alemannen zunehmend ihre Gunst durch Gabungen zu" (Pfister 1964:75). Der irisch-keltische Hintergrund mit seiner demokratischen Organisations- und Führungsstruktur erwies sich als Eingangstor und Wegbereiter für die erste vertiefende Christianisierungszeit in der keltisch-alemannischen Bevölkerung der Nordschweiz.<sup>80</sup>

### **3.3.1.3 Zusammenfassung**

Der keltische Hintergrund der irischen Missionare erwies sich also als Wegbereiter für die eigentliche Christianisierung der keltisch-alemannischen Schweizerbevölkerung. Die keltisch-demokratische Missionskultur kam der tiefsitzenden Schweizerkultur entgegen. Folgende Merkmale lassen sich dabei zusammenfassend erkennen:

1. Das föderalistisch-demokratisch organisierte Klostertum der irisch-keltischen Missionare entsprach der keltisch-alemannischen Schweizerkultur und öffnete damit einen Weg für die Christianisierung der heidnischen Alemannen. Besondere Kennzeichen dieser Klosterkultur waren die bruderschaftlich familiäre Gemeinschaft, sowie Wahrung der Eigenständigkeit dieser einzelnen Klostersgemeinschaften.

2. Die Abwehr gegen alle zentralistisch diktatorischen Herrschaftsansprüche geistlicher oder weltlicher Natur verband die irischen Missionstätigkeiten ebenfalls mit den keltisch-alemannischen Schweizerbewohnern.

3. Die irische Missionierung hatte auf dem ganzen Kontinent, einschliesslich der Schweiz, letztlich "keine Chance, über lange Zeit öffentlich realisiert zu werden. Die Macht-Politik und imperialen Bestrebungen der weltlichen Regenten und dann auch der Kirche dominierten die Szene mit einem hierarchischen und gewöhnlich imperialen Vorgehen" (Krüsi 1990:75).

---

<sup>80</sup> Dies geschah auch in anderen Gebieten der Schweiz mit gallisch-keltischem Hintergrund. "Das irisch-columbanische Mönchtum fand in drei Juraklöstern Eingang (Pfister 1964:45).

### 3.3.2 Die Reformation Zwinglis im 16. Jahrhundert

Die Reformation bewegte und veränderte die Schweiz in nur kurzer Zeit in politischer, sozialer, vor allem aber in religiöser Hinsicht, wie kaum eine andere Epoche. Die reformierte Kirche in der Schweiz schuf eine neue Kirchenstruktur und geistliche Neuausrichtung in ihren Gebieten, die beeinflusst war vom demokratischen Denken der damaligen Zeit. Hauptbegründer der schweizerischen Reformation insgesamt und speziell für die nördliche, alemannische Schweiz war Huldreich Zwingli in Zürich. Die föderalistisch-demokratische Kultur der Schweiz prägte nicht nur die innerkirchliche Auseinandersetzung, sondern auch den entbrennenden Konfessionskampf überhaupt.

#### 3.3.2.1 Geschichtlicher Überblick

Die Eidgenossenschaft befand sich seit dem Bundesschluss 1291 in einem steten Freiheitskampf gegen verschiedenste Herrscheransprüche. 1499 gewann sie den Schwabenkrieg und erlangte tatsächlich die Unabhängigkeit vom deutschen Reich. Nach 1513 gehörten die sogenannten 13 alten Orte, die gemeinsamen Besitztümer und die freiwillig zugewandten Orte zum Bund der Eidgenossen (Zimmermann 1985b:78).<sup>81</sup> In regelmässigen Tagsatzungen (Bundesversammlungen) besprachen die Vertreter der Orte Anliegen der rein äusseren Beziehungen als Eidgenossenschaft. In inneren Angelegenheiten waren die einzelnen Kantone selbstständig und frei (:78).

Die kirchlich-religiöse Situation war wie in allen Ländern in Europa geprägt von einem jahrhundertelangen sittenlosen, schwelgerischen und trägen Kirchen- und Klosterleben. "Die Unsittlichkeit des Klerus und der Mönche wurde zum Gespött des Volkes" (:78). Eine üble Bewirtschaftung richtete die Ökonomie der meisten Klöster und Stifte jämmerlich zugrunde (Dändliker 1885:417). Hinzu kam der aufdringlich freche Ablasshandel Roms Anfang des 16. Jahrhundert (:416). Ein weiteres schweizerisches Problem war kirchenorganisatorischer Natur: Die katholische kirchliche Organisationsstruktur hatte mit der staatlichen Neuordnung der Schweiz nicht Schritt gehalten. Die Schweiz gehörte nicht mehr oder nur noch teilweise zum Deutschen Reich und hatte sich zu einem eigenständigen Staatswesen entwickelt. So lebten beispielsweise zwei Bischöfe im Ausland, obwohl sie für weite Teile der Schweiz zuständig waren

---

<sup>81</sup> Die gemeinsamen Herrschaften (Besitztümer) genannt 'Untertanengebiete', waren z.B. der Aargau, Thurgau, Tessin u.a. und zu den freiwillig zugewandten Orte gehörten das Wallis, Graubünden, St. Gallen, Neuenburg, Mühlhausen im Elsass u.a.

(Zimmermann 1985b:78).<sup>82</sup> Die Bischöfe hatten keinen Bezug und keine Kontrolle mehr über ihre Gemeinden. Diese geistlich-religiöse Situation rief nach Erneuerung und Reinigung. Niemand hätte jedoch solch eine Erneuerung und Reformation von der Schweiz erwartet. Die Schweizer galten als besonders fromm und hatten eine besondere Beziehung zum Papst (Dändliker 1885:420). Das Schweizerverhältnis von Staat und Kirche war jedoch schon immer ein 'eigenartiges'.

Von jeher haben die Eidgenossen trotz aller Ehrfurcht vor der Kirche und deren Vertretern und trotz aller Anerkennung der kirchenrechtlich festgehaltenen Privilegien des Klerus doch eine zu weitgehende Ausnahmestellung der Kirche und Kirchendiener innerhalb der staatlichen Gemeinschaft nicht geduldet.

(Dändliker 1885::421)

Die Schweizer lebten ihre föderalistisch-demokratische Eigenständigkeit auch gegenüber der Kirche aus. So schreibt Dändliker weiter:

Immer bei Verträgen und Bündnissen mit Päpsten und Bischöfen haben die Eidgenossen ihre 'Freiheiten und alten Herkommen' sich vorbehalten, ohne dass diese eigentlich je genauer bestimmt worden wären [...]. Insbesondere waren die Eidgenossen eifrig bemüht, das Wahlrecht auf geistliche Pfründe an sich zu bringen und jeden Einfluss einer höheren geistlichen Macht auf Pfründenbesetzung einzuschränken.

(Dändliker 1885:422)

Eine Reformation entsprach durchaus dem freiheitsliebenden Schweizervolk, obwohl es niemand von ihnen erwartete. Die Reformation in der Schweiz wurde durch Zwingli in Zürich entzündet. In den Jahren 1519 bis 1522 erlebte er als Zürcherleutepriester den vollen Durchbruch zum reformatorisch-biblischen Glauben. Dazu verhalfen ihm das Pesterlebnis in Zürich, Luthers Schriften, eigene biblische Studien und Augustins Lehren (Zimmermann 1985b:87ff). Die eigentliche Reformation begann in Zürich von 1522-1525. Zwingli predigte mit grosser Wirkungskraft die ganze Schrift, kämpfte erfolgreich gegen das schweizerische Söldnertum,<sup>83</sup> heiratete 1522 heimlich und kämpfte gegen verschiedene Lehren<sup>84</sup> der katholischen Kirche (:440ff). Nach zwei öffentlichen Disputationen im Zürcher Rathaus wurde das Reformationsanliegen Zwinglis vom Zürcher Regierungsrat anerkannt und anschliessend umgesetzt. Die Trennung von der katholischen Kirche wurde vollzogen. Weitere Reformationen fanden schliesslich auch in Basel, Bern, St. Gallen,

---

<sup>82</sup> So der deutsche Bischof in Konstanz: Ihm unterstand u.a. Zürich, die ganze Ostschweiz bis zur Aare und der savoyische Bischof von Lausanne. Er hatte die geistliche Herrschaft über das Gebiet von Bern und der Südwestschweiz (Zimmermann 1985b:78).

<sup>83</sup> Zwingli brachte die Chorherren des Zürcher Rates dazu, dass sie im Mai 1521 in der Tagsatzung als einziger (erster) Kanton die Werbung des Königs von Frankreichs für 16'000 Schweizertsöldner ablehnten (Zimmermann 1985b:92).

<sup>84</sup> In der Schrift "Apologeticus Archeteles" (August 1522) begründet er die alleinige Lehreautorität der Heiligen Schrift. Im Predigtgedruck vom September 1522 widerlegt er den Einwand, ein Laie könne ohne kirchliche Anleitung und die Auslegung der Kirchenväter, Konzilien oder den Papst die Heilige Schrift nicht recht verstehen.

Schaffhausen und Biel statt. Die fünf Orte der Innerschweiz blieben entschieden beim katholischen Glauben. Im Juni 1529 überzeugte er die Zürcher- und Berner Regierungen, eine Kriegserklärung gegen die fünf Orte der Innerschweiz auszusprechen. Zwingli erhoffte sich, durch Waffengewalt allen Schweizern das rettende Evangelium und damit den Landesfrieden bringen zu können (Dändliker 1885:498).<sup>85</sup> Bei Kappelen stiessen die Zürcher mit Berner Unterstützung schliesslich auf die viel kleinere Gegnerschar der fünf Orte. Diese ergaben sich, bevor ein Kriegsgefecht begann und es wurde ein Friedensabkommen geschlossen. Darin wurde vereinbart, dass alle Orte frei über ihren Glauben entscheiden konnten. Infolge des Kappellersieges kam es zur evangelischen Kantonsmehrheit in den Tagsatzungen und die Stadtkantone Zürich und Bern wurden beinahe die 'Herren' über die ganze Schweiz. "Die fühlbare Machtverschiebung in der Eidgenossenschaft hatte die Erbitterung der katholischen Kantone zum leidenschaftlichen Hass gesteigert" (Zimmermann 1985b:130). Die Innerschweizer fünf Orte brachen 1531 das Kappelerfriedensabkommen und überfielen und besiegten die Zürcher am 11. Oktober bei Kappelen. Zwingli starb in dieser Schlacht. Dieser zweite Kappelerfriede vom 16. November 1531 ging als erster europäischer Religionsfriede in die Geschichte ein. Im Friedensvertrag behielten die evangelischen Kantone ihre Glaubensfreiheit und die fünf Orte stellten in all ihren Gebieten wieder den katholischen Glauben her. Für die kommenden Jahrhunderte blieb zwar die politische Einheit der Eidgenossenschaft bestehen, sie war jedoch für die nächsten zwei Jahrhunderte in die zwei 'feindlichen' Lager der Katholischen und Reformierten geteilt. "Erst die humane Auffassung des neunzehnten Jahrhunderts hat wieder ein friedliches Zusammenwirken beider Konfessionen auf nationalem Boden ermöglicht" (Dändliker 1885:530:600).

### **3.3.2.2 Die Reformation Zwinglis als Freiheitskampf für eine autonome, demokratische Schweizer Staatskirche**

Die Reformation in der Schweiz mit ihrem theologisch-kirchlichen Veränderungsanliegen geschah auf dem Hintergrund des jahrhundertlangen Freiheitskampfes der Eidgenossenschaft. Mit der Reformation Zwinglis brachen die meisten Schweizerkantone nördlich der Alpen definitiv mit der geistlich-weltlichen Herrschaft der römisch-katholischen Kirche. Die relative politische Freiheit und Autonomie der Eidgenossenschaft von den damaligen weltlichen Herrschern Deutschlands, Österreichs und Frankreichs wurde nun auch im kirchlichen Bereich gegenüber der katholischen Kirche vollzogen

---

<sup>85</sup> Sie übersahen dabei, dass sie selber ihre Bürger zum reformierten Glauben 'zwangen' und in ihrem Gebiet den katholischen Glauben nicht duldeten (Dändliker 1885:508).

(Zimmermann 1985b:78). Mit dieser Loslösung bestätigte sich die urschweizerische Führungskultur des Kampfes gegen jede fremde Obrigkeit. Dabei ging es nicht nur um eine prinzipielle Freiheit von jeglicher Fremdherrschaft. Es ging im schweizerischen Freiheitskampf immer wieder darum, eine autonome, föderalistische Kultur leben zu können. Zwingli brach mit der Tradition der römisch-katholischen Hierarchie, um eine neue demokratischere Kirchenstruktur zu schaffen. Krüsi kommentierte diesen Bruch wie folgt:

Er hatte keine Vision einer globalen Struktur für die Kirche. Er bewegte sich in die Richtung des keltischen Föderalismus, indem er um die lokale Einheit besorgt war und von der hierarchischen Pyramide zwei oder drei Stufen oben wegnahm.

(Krüsi 1990:82)

Zwingli bildete im Ursprung keine absolut demokratische Kirchenorganisation, aber er richtete die Kirche wieder stärker auf die urschweizerische, demokratische, föderalistische Führungskultur aus. Zwinglis Vorstellung von der reformierten Kirche waren geprägt vom mittelalterlichen Denken des 'Corpus Christianum'. Dahinter stand die Idee, dass die Gesellschaft ein einziger christlicher Leib sei. Dieses Corpus Christianum wurde in zwei Bereiche geteilt, in den geistlichen und den weltlichen, die beide von der Priesterschaft und von Herrschern gemeinsam regiert wurden. "Die Christenheit (congregatio fidelium) ist ein corpus mysticum, das unter dem unsichtbaren Haupte Christi von zwei ihm dienenden obersten irdischen Häuptern, von dem Papst und von dem Kaiser, regiert wird" (Heckel 1957:1871). Nach Zwingli hatten jetzt nicht mehr Papst und Kaiser das Sagen, sondern die beiden eigenständigen, gleichwertigen Gewalten der Kirche und des Staates.<sup>86</sup> Beide Gewalten waren auf dialektische Art miteinander verbunden und besaßen neben den klar definierten eigenen Aufgaben eine jeweilige 'Wächteraufgabe' am Andern. Schmid fasst dieses Verhältnis von Staat und Kirche bei Zwingli folgendermassen zusammen:

Ihre gegenseitige Kontrolle hat also darin ihren Grund, weil weder die kirchliche noch die staatliche Leitung und ebenso aber auch nicht das Volk über die Regierungsgewalt verfügt, sondern Christus der Herr ist [...] Das hat zur Folge, dass weder die kirchliche noch die politische Führung sich über das Volk erhebt und es vergewaltigen darf und jede die andere gerade daraufhin überwachen soll.

Schmid 1959:252)

In der Praxis jedoch führte dieses eher komplexe Gebilde zu Widerständen und Verwirrnissen<sup>87</sup> und spätestens nach Zwinglis Tod entwickelte es sich definitiv zum

---

<sup>86</sup> Die oberste Regierungsgewalt in der föderalistischen Eidgenossenschaft hatten die Stadträte der jeweiligen Kantonsorte.

<sup>87</sup> Ein Beispiel ist die Auseinandersetzung mit den Täufern: "Die Abschaffung der Messe und der Kirchenbilder und die Einrichtung des Abendmahls waren vom Rat verfügt worden. Zwingli erhielt darob von seiten der Täufer den Vorwurf, er habe die Autonomie der christlichen Gemeinde angetastet" (Blanke 1962:1956).

Staatskirchentum (Blanke 1962:1956). Trotz allem: Zwinglis Reformation brachte, gesamthaft gesehen, eine Demokratisierung der eidgenössischen Kirchenorganisation.

Auf Landesebene installierte sich durch die Zürcherreformation eine föderale, demokratische Kirchenleitung. Die Kantone, auch die katholischen, besaßen nach der Reformation definitiv die Selbstverwaltung und Eigenständigkeit in kirchlichen Angelegenheiten. Dies sollte im Grundzug bis heute so bleiben.

Im Weiteren brachte Zwinglis Reformation innerhalb der Reformierten Kirchen eine gewisse Demokratisierung in die kantonale Kirchenstruktur. Die bisherige hierarchisch-diktatorische und fremdbestimmte Leitung der katholischen Kirche wurde abgelöst durch einen einheimischen, kollegialen Kirchenrat. Dieser bestand neu aus verschiedenen Vertretern von Predigern und Räten der Stadtregierung. Damit entsprach er nach Zwinglis Vorstellung der idealen Regierungsform einer repräsentativen Aristokratie, wie sie auch der heutigen Form der Schweizer 'Demokratie der Volksvertreter' entspricht. Das Volk lässt sich durch die von ihm gewählten Vertreter in den Räten repräsentieren. Zwingli schrieb 1529 dazu: "Die Aristokratie ist [...] die Regierungsgewalt der Optimaten, die nach dem Willen des Volkes eingesetzt ist und von einem durch allgemeine Wahl erwählten obersten Amte geleitet wird" (in Farner 1957:300).<sup>88</sup> Eine demokratische Mitbestimmung der örtlichen Gemeindeglieder und Laien wollten jedoch Zwingli, und die damalige Stadtregierung nicht eingestehen (Stäehelin 1895:456).<sup>89</sup> Nach Zwinglis frühen Schriften sollte denn auch nicht die Obrigkeit, sondern die Gemeinde die Trägerin der Kirche sein. Zwingli setzte sich zwar für mehr Mitbestimmungsrechte der örtlichen Kirchgemeinden, der 'Kirchhöre', ein. So entwarf er 1530 den Plan, dass in der neuen kirchlichen Behörde für Kirchenzucht Pfarrer und Laien-Presbyter vereinigt sein sollten. Der Stadtrat lehnte dies jedoch ab und behielt die Sitten- und Kirchenzucht in seiner Gewalt (Pfister 1974:42). Ebenso war nach Zwingli in der kantonalen Synode vorgesehen, dass neben allen Predigern auch Laienräte ihren Einsitz haben sollten. Bereits in der Synodalordnung von 1532 waren jedoch keine Laien mehr erwähnt und sie blieb seither eine Geistlichkeitssynode (:44). Die Kirchenstruktur blieb in ihrem inneren Kern trotz gewisser Demokratisierungen im Gesamtkonzept eine undemokratische Oligarchie. Die örtlichen Gemeinden in Stadt und Land, sowie die einzelnen Kirchenglieder besaßen kein

---

<sup>88</sup> Wenn ein Volk sich unterwirft, sind nach Zwingli auch andere Regierungsformen möglich (Schmid 1959:225).

<sup>89</sup> Zwingli gestand dem Volk einzig das sogenannte Widerstandsrecht zu. Darin sah er das Volksrecht, dass "im Falle der Unfähigkeit auch ein Erbkönig durch die Volksmehrheit abgesetzt werden könne, ein Gedanke, der für Luther unvollziehbar gewesen wäre", schreibt Blanke (1962:1958).

Mitbestimmungs- und Entscheidungsrecht. Die kantonale reformierte Kirche wurde zentral und dominant von den Stadträten regiert.

Durch diese Staatskirchenstruktur wurde letztlich das von den Reformatoren gelehrte Prinzip des allgemeinen Priestertums als Pflicht und Recht der Gläubigen in der Gemeinde verhindert.<sup>90</sup> Ehemalige Mitstreiter Zwinglis stritten als sogenannte Wiedertäufer schon bald nach dem reformatorischen Durchbruch Zwinglis gegen diese Entwicklung. Sie forderten die Unabhängigkeit der Kirche vom Staat und eine lokale Autonomie jeder Kirchgemeinde. Nur so könne die Kirche als Gemeinschaft der Gläubigen nach biblischem Vorbild der Urgemeinde das Allgemeine Priestertum und damit die Beteiligung aller Gläubigen praktizieren (Zimmermann 1985b:109). Die Wiedertäufer strebten damit für die Kirche und für ihre Gemeinschaft nach mehr föderalistisch-demokratischer Freiheit. Die Kirche sollte nach ihren Vorstellungen durch kleine autonome Einheiten der örtlichen Einzelgemeinde organisiert sein und nicht zentral regiert und dominant bestimmt werden. Ihre Ansichten wurden von Zwingli, wie auch in Deutschland von Luther und der regierenden Obrigkeit als gefährliches Sektentum bekämpft und schliesslich bis ins 19. Jahrhundert 'erfolgreich' an einer grösseren Ausbreitung gehindert (Dändliker 1885:477).

### **3.3.2.3 Zusammenfassung**

Die Zürcher Reformation ist ein Ausdruck des urschweizerischen Kampfes um Freiheit und Eigenständigkeit. Was die Eidgenossenschaft seit 1291 auf politischer Ebene errungen hatte, wurde nun auch auf kirchlicher Ebene erreicht. Die Schweizer Kultur der Demokratie kam in der Reformation zum Durchbruch und prägte die Ausgestaltung der Staatskirchenstruktur. In der Reformationszeit kam die urschweizerische Führungskultur der Demokratie folgendermassen zum Ausdruck.

1. In der Zürcher Reformation spielte sich die urschweizerische Führungskultur als ein Kampf um Freiheit gegen fremde Mächte wieder. So wurde die Loslösung von der katholischen Fremdherrschaft im kirchlichen Bereich vollzogen. Die bereits bestehende grosse Eigenständigkeit der katholischen Innerschweizer Kantone gegenüber Roms Regierung wurde letztlich durch die Reformation ebenfalls bestärkt.

---

<sup>90</sup> Auch Luther und Calvin haben der stark betonten Lehre vom allgemeinen Priestertum gemeinderechtlich nicht entsprochen. Als Beispiel nennt Wolf das verweigerte Pfarrwahlrecht der örtlichen Gemeinde: "Trotz Luthers Schrift 'Dass eine christliche Versammlung oder Gemeinde Recht und Macht habe, alle Lehre zu urteilen und Lehrer zu berufen, ein- und abzusetzen, Grund und Ursache in der Heiligen Schrift' [...] hat sich das Pfarrwahlrecht in der lutherischen Kirche nur örtlich entwickelt" (Wolf 1958:1333). Auch Calvin lehnte eine freie Pfarrwahl strikte ab (:1334).

2. Der schweizerische demokratische Föderalismus kam durch die Reformation nun auch im kirchlichen Bereich zum Durchbruch. Die hierarchische Gesamtherrschaft der katholischen Kirche über die ganze Schweiz wurde durch die Reformation aufgelöst in die autonome Herrschaft der jeweiligen Orte, bzw. Kantone. In den reformatorischen Kantonen wurde sogar eine föderalistische Kirchenleitung eingesetzt.

3. Der Demokratie als Mitspracherecht des Volkes wurde ebenfalls Raum gegeben. Indem die Obrigkeit durch die weltlichen Räte an der Kirchenleitung massgeblich beteiligt waren, hatte das Volk durch die Wahl der Zunftsrepräsentanten eine gewisse Mitsprachemöglichkeit erhalten. Die breitere Abstützung auf kollegiale Kirchenräte, Aufsichtsräte und Synodengemeinschaften aller Prediger gewährleistete zudem eine gewisse demokratische Volksdemokratie.

4. Die Demokratisierung der Zürcher Reformation endete jedoch bei der zentral geführten, kantonalen Staatskirche. Die einzelnen Kirchgemeinden besaßen keine Autonomie und konnten das 'Allgemeine Priestertum' der Gläubigen und damit die Mitarbeit und Mitspracherechte der Gemeindeglieder nicht verwirklichen. Diese theologisch begründete Schwachstelle aller Reformatoren führte auch in der Schweiz zu der korrektiven Bewegung der sogenannten 'biblizistischen Wiedertäufer'. Sie kämpften kompromisslos für eine totale Freiheit der Ortsgemeinde vor staatlichem Einfluss und gegen eine zentral geführte Kirchenstruktur (Zimmermann 1985b:118).

### **3.3.3 Das Freikirchentum vom 16. bis 19. Jahrhundert**

Seit der Reformationszeit lebte der grösste Teil der Schweizer Bevölkerung ihr Christsein innerhalb der katholischen oder reformierten Landeskirchen. Es entstanden jedoch immer wieder kleinere und grössere Glaubensbewegungen innerhalb der reformierten und teilweise auch der katholischen Kirche, die ihre Frömmigkeit in innerkirchlichen, kleinen Gemeinschaften oder kongregationalistischen Freikirchen<sup>91</sup> ausleben wollten. Diese Glaubensbewegungen fanden ebenfalls in der politisch-demokratischen Schweizer Kultur statt und wurden von ihr mitbestimmt und geprägt.

---

<sup>91</sup> "Congregation heisst im Englischen 'Gemeinde'. In der Einzelgemeinde kommt bereits die ganze Kirche zum Ausdruck. Sie ist darum ganz und gar selbstständig" (Eggenberger 1990:55).

### 3.3.3.1 Geschichtlicher Überblick

Schon vor der Reformation gab es in Europa und der Schweiz Strömungen, die sich gegen die sakramentalistische, sittlich oft zerfallene Amtskirche sträubten und nach neuen, zumeist bruderschaftlichen, bibelorientierten Kirchenformen strebten (Westin 1958:17ff).<sup>92</sup>

Eine neue, erste Zeit des Freikirchentums bildete schliesslich die Täuferbewegung der Reformationszeit (Eggenberger 1990:55). Den Ursprung und Anfang nahm die Täuferbewegung in Zwinglis Reformationszeit in Zürich. Einige Anhänger und ehemalige Freunde<sup>93</sup> der Erneuerungsbewegung Zwinglis forderten schnellere und radikalere Erneuerungen in der 'neuen' reformierten Kirche. Sehr bald distanzieren sich diese sogenannten Täufer von der theokratischen, staatskirchenbildenden Reformation Zwinglis. Sie kämpften für eine Kirche der 'wahren Gläubigen', die nach Zimmermann (1985b:109) folgende Merkmale aufweisen sollte: 1. Die Trennung der Kirche vom Staat - 2. Die Glaubenstaufe Erwachsener - 3. Die Wiedereinführung des sogenannten Laienchristentums und dem allgemeinen Priestertum nach urgemeindlichem Vorbild. Nach anfänglichem Zögern verurteilte Zwingli und der regierende Rat diese Täuferbewegung und verfolgte sie bald aufs Schwerste. Bis Anfang des 19. Jahrhunderts wurden in der Schweiz die Täufer- und später auch Pietistenbewegungen offiziell abgelehnt und verfolgt. Erst nach der Französischen Revolution (1789) nach 1830 wurden sie aufgrund der politisch neuen Situation und des aufgeklärten Denkens öffentlich rechtlich anerkannt und gebilligt.<sup>94</sup> Die Verbreitung des Täuferiums 'der Schweizer Brüder' auf viele Nachbarländer wurde vor allem durch die Verfolgung während der Reformation vorangetrieben (Westin 1958:71). Eine der grössten täuferischen Bewegungen, die bis heute eine lebendige Gemeindefradition bildet, gründete Menno Simons (1496-1561) im nördlichen Holland.<sup>95</sup> Die Entstehung der heutigen Freikirchen der Evangelischen Taufgesinnten knüpfte mit Samuel Heinrich Fröhlich (1803-1857) an der Täufergeschichte an. Fröhlich gründete ab

---

<sup>92</sup> Zu solchen vorreformatorischen Erneuerungs- und Gemeinschaftsbewegungen gehörten ab dem 11. Jahrhundert die biblizistische Predigerschaft' der Waldenser (Westin 1958:31ff), die von John Wyclif geprägten 'friedlichen Bibelleser', die 'Wanderprediger' der Lollarden (:36) und die 'kämpferischen, bibelorientierten' Hussiten ab dem 14. Jahrhundert.

<sup>93</sup> Zu den ersten namhaften Zürcher-Täufern gehörten: Konrad Grebel (1489-1526). Er war seit 1517 Zwinglis Freund und schloss sich nach der 2. Disputation 1525 den Täufern an. Felix Mantz (1490-1527) war ein weiterer Täufer der ersten Stunde. Er studierte mit Zwingli, wirkte in vielen Kantonen als Prediger und wurde 1527 vom Rat in Zürich verurteilt und in der Limmat ertränkt (Zimmermann 1985b:107).

<sup>94</sup> Die sogenannten 'Täuferjagten' haben nach 1730 aufgehört und 1742 wurde die Täuferkammer aufgehoben und die Taufjäger entlassen (Guggisberg 1958:450). Erst 1820 kam in Bern ein Kirchenreglement zustande, das den Täufergemeinden die Selbstständigkeit zugestand (:615).

<sup>95</sup> Nach der katastrophalen Entgleisung einer Täufergruppe in Münster gelang es ihm, 1540 die gemässigten Täufer zum Gemeindeverbund der Mennoniten zusammenzuschliessen (Zimmermann 1985b:114).

1832 viele selbständige Gemeinden von der Ostschweiz bis in die Westschweiz, sowie in Süddeutschland und im Elsass (Ott 1996:39ff).<sup>96</sup>

Neben den Täuferbewegungen und damit den kongregationalistischen Freikirchen in der Schweiz entstanden während verschiedenen Erweckungszeiten auch pietistische, innerkirchliche Gemeinschaften, die sich später zum Teil auch zu Freikirchen entwickelten. Die pietistische Bewegung begann in der Regel als Erneuerungsbewegung innerhalb der traditionellen Kirche und entstand jeweils nicht in einer grundsätzlichen Ablehnung gegen die bestehende Kirche und ihre Strukturen. Ausgangssituation bildeten immer wieder die kirchlichen und sittlichen Missstände, orthodoxe und gesetzliche Kirchenpraxis, sowie politische Notzeiten. Eggenberger beschreibt das daraus gewachsene Anliegen der Pietisten:

Ihr Anliegen war die Erneuerung der Kirche, deren Leben damals mancherorts in einem trockenen Lehr- und Verwaltungsbetrieb erstarrt war. Die Anhänger des Pietismus wollten sich nicht mehr allein mit dem Besitz des rechten Glaubens zufrieden geben, sondern diesen Glauben auch leben. Die praxis pietatis, die 'Übung der Gottseligkeit', gehört zu ihren Hauptanliegen. Bibelglaube, Erkenntnis der Schuld und Gewissheit der Vergebung, Bekehrung und Heiligung fanden eine ganz neue Betonung.

(Eggenberger 1990:70)

Diese Erneuerungsversuche wurde bis Anfang des 18. Jahrhunderts durch Verfolgungen niedergeschlagen. Erst nach dieser Zeit konnten die Pietisten frei in inner- und ausserkirchlich separierten Gruppen wirken. Nach Zimmermann gingen drei grosse Wellen der Erweckung durch das Leben der evangelischen Kirche.

Die erste altpietistische Bewegung geschah an der Schwelle zur Neuzeit 1615-1750 in Deutschland und wurde ausgelöst durch die Deutschen Philipp Jakob Spener,<sup>97</sup> August Hermann Franke, Graf von Zinzendorf, Johann Albrecht Bengel und viele andere. Der Schweizer Pietismus entwickelte sich ausser gelegentlichen Auswirkungen des deutschen Pietismus selbstständig (Zimmermann 1985c:137). Die ersten geheimen Versammlungen in der Schweiz geschahen 1667 im bernischen Dürrenroth, 1689 in Zürich und weiter in Schaffhausen, Basel und anderen Orten. Diese innerkirchliche Bewegung wurde nicht als Erneuerung, sondern als Opposition behandelt und dementsprechend bald schwer verfolgt. Daraus separierten viele Gruppen und es entstanden nach der Verfolgungszeit 1730 verschiedene selbstständige Brüdergemeinschaften.

---

<sup>96</sup> Fröhlich gründete Gemeinden in den Kantonen Thurgau, Zürich, Aargau, Basel, Bern, Waadtland (Ott 1996:39ff).

<sup>97</sup> Er schrieb 1675 sein berühmtes Buch "Pia Desideria oder: Herzliches Verlangen nach gottgefälliger Besserung der wahren Evangelischen Kirchen samt einigen dahin einfältig abzweckenden christlichen Vorschlägen" (Zimmermann 1985c:68).

Die zweite grosse pietistische Welle geschah in der 1. Hälfte des 19. Jahrhunderts und war eine Reaktion auf die "intellektuelle geistliche Versandung in der Aufklärung im 18. Jahrhundert" und auf die Erschütterung des Abendlandes durch die französische Revolution. Hauptträgerin dieser kirchlichen Erneuerung und Erweckung war die geborene Baronin und Russin Juliane von Krüdener (1764-1824), die 1807 eine radikale Hinwendung zu einem persönlichen Glauben erlebte. Sie löste erst in der Westschweiz und später auch in der ganzen deutschen Schweiz eine 'stürmische' Bewegung in den Kirchen aus (Zimmermann 1985c:196).

Die dritte pietistische Epoche in der Schweiz geschah in der Zeit von 1875-1910. Die bereits bestehenden pietistischen Kreise in der Landeskirche erfuhren durch die sogenannte Oxforder Heiligungsbewegung und der amerikanischen Evangelisationsbewegung einen grossen innerlichen und äusserlichen Neuaufschwung. Neu und stark wurden Evangelisation als missionarischer Auftrag in der Welt und die Gemeinschaftspflege als gegenseitiger seelsorgerlicher Dienst in den Mittelpunkt gerückt.

### **3.3.3.2 Das Freikirchentum, als ein Freiheitskampf für eine selbstständige demokratische Glaubensgemeinschaft**

Die Täufer und Pietisten kämpften drei Jahrhunderte lang einen zweifachen Freiheitskampf. Zum einen einen politischen Kampf um das 'individuelle und kollektive Recht auf religiöse Selbstbestimmung'.<sup>98</sup> Zum anderen war es ein innerkirchlich-politischer Kampf um die geistliche Eigenständigkeit und Mitverantwortlichkeit aller Gläubigen in der Kirche, d.h. das Praktizieren des allgemeinen Priestertums. Zwinglis Staatskirche war ein erster Schritt in eine gesamtschweizerische, demokratische Kirchenfreiheit. In der kirchlichen Innenstruktur jedoch verblieb Zwinglis Staatskirche in einer hierarchischen, oligarchischen Machtstruktur, die dadurch verstärkt wurde, dass die weltliche Obrigkeit in ihrer Doppelfunktion auch die geistliche Führung des Landes innehatte. Für die freikirchlich-pietistisch gesinnten Kirchenglieder bedeutete dies deshalb neben einer geistlichen Entmündigung auch weiterhin eine kulturelle Unterdrückung. Die Schweizer Kirchenbürger und die einzelnen Kirchgemeinden hatten keine demokratisch-föderale Führungsfreiheit. Zwingli lehnte eine 'Kirche der Wiedergeborenen' und damit eine staatsunabhängige Kirche mit der Begründung ab:

---

<sup>98</sup> Dieses Recht erhielten sie erst Anfang des 19. Jahrhunderts. Es wurde 1874 in der überarbeiteten Bundesverfassung von 1874 als Religions- und damit Glaubens- und Gewissensfreiheit staatlich festgesetzt. Die heutige Schweizerische Bundesverfassung schützt die individuelle und kollektive Religionsfreiheit (Rüegg 2002:279-280).

Sollte es dahin kommen, dass jeder Letzkopf, sobald ihm etwas Neues oder Seltsames in den Sinn kommt, von Stund eine Rotte sich anhängen können, so würden so viele Sekten und Rotten, dass der Christus, der jetzt kümmerlich zusammengekracht wird, in jeder Gemeinde in viele Stücke geteilt würde.

(in Zimmermann 1985b:110)

Zudem war Zwingli überzeugt, dass die Obrigkeit bei der Erzieherarbeit am Volk mithelfen könne. Vor allem aber befürchtete Zwingli den Untergang seiner gesamten Reformationsarbeit, wenn die reformatorische Kirche sich in viele 'Sekten' zersplittern würde (:110). Mit diesem Misstrauen und diesen Ängsten trieben die Kirchenführer der reformierten Kirche von der Reformationszeit bis ins 19. Jahrhundert die freikirchlich-pietistisch gesinnten Gläubigen in die Separation der Freikirchen oder in geschlossene Gemeinschaftsgruppen hinein (Westin 1974:621). Ein positives Gegenbeispiel für einen in der Landeskirche integrierenden Pietismus stellte Pfarrer Samuel Lutz dar, der von 1703 bis 1750 als reformierter pietistischer Pfarrer wirkte. Dellsperger schreibt über ihn:

Lutz hat als vielbelesener Autor und beehrter Reiseprediger, als Korrespondent und Gastgeber, vor allem aber als Gemeindepfarrer, der auch neue Wege beschritt, entscheidend dazu beigetragen, dass der Pietismus in der reformierten Schweiz Heimatrecht erhielt. Besonders erwähnt seien die im Vergleich zum offiziellen Gottesdienst ungezwungenen Gemeindeabende mit Gesang, Gebet, An- und Aussprache, die in Privathäusern, des öfteren auch im Pfarrhaus und bei Platzmangel im Freien stattfanden.

(Dellsperger 1995:603-604)

Viele täuferisch-pietistische Gläubige suchten jedoch so oder so die Freiheit in einer kongregationalistischen Freikirche. Sie standen seit der Reformation in einem führungskulturellen und geistlichen Freiheitskampf. Erst durch die Aufklärung und die französische Revolution kam langsam auch die politische Freiheit für ein staatsunabhängiges Freikirchentum. Mit der Gründung der Deutschen Christentumsgesellschaft um 1780<sup>99</sup> begann die neue, moderne Zeit des Vereinswesen auch für christliche Vereinigungen. Heinrichs erläutert die allgemeine gesellschaftliche Situation um 1800 folgendermassen:

Das Herausbilden des Vereinswesen ist aufs Engste mit dem einsetzenden Prozess der Moderne verflochten. Das Bedürfnis nach einer neuen Organisationsform entstand in der Auflösungsphase alter, überkommener oder nicht mehr wirksamer gesellschaftlicher Kooperationsformen und sozialer Beziehungen.<sup>100</sup>

(Heinrichs 1989:13)

---

<sup>99</sup> Gegründet vom Augsburger Theologen Johann August Urlsberger (1728-1806) in der Absicht, im deutschsprachigen Südwesten der herrschenden Theologie kritisch gegenüberstehende Kräfte zu sammeln (Häusler 2002:642).

<sup>100</sup> Heinrichs (1989:13) zitiert zudem den preussischen Diplomaten Christian Carl Josias von Bunsen (1791-1860): "Der Vereinsgeist und seine Freiheit ist Genius wie Dämon des anbrechenden Tages: die Hierarchie und die Tyrannei ist der erlöschende Stern der weichenden Nacht."

Mit der Bundesverfassung der schweizerischen Staatsgründung 1848 begann ein regelrechter Boom an Vereinsgründungen evangelischer Freikirchen. Speziell auf dem kulturellen, das heisst demokratischen Hintergrund der Schweiz bietet der Verein die demokratische Freiheit für eigenständige evangelische Freikirchen. Das Vereinsleben als Freikirche ermöglichte, ja benötigte einen hohen Anteil an Laienmitarbeit. Das alte Kirchen- und Amtsverständnis der Staatskirchen wurde durchbrochen und breitete sich besonders stark im Schweizerkontext aus. Heinrichs stellt gerade auf dem Hintergrund des Vereinswesens zur Freikirchenentwicklung fest:

Freikirchen sind [...] eine Antwort des Protestantismus auf die moderne Welt, eine Antwort, die sich freilich wenig im deutschen, mehr im schweizerischen und britischen, vollständig aber im US-amerikanischen Raum durchgesetzt hat.

(Heinrichs 1989:16)

Nicht nur die moderne staatliche Form des Vereinswesens verhalf den pietistisch-freikirchlichen Gläubigen zur eigenständigen Freiheit, sondern der gleichzeitig stattfindende Prozess der Demokratisierung in der herrschenden Landeskirche. Mit der Bundesverfassung von 1874 wurde die föderalistische Souveränität der Kantone in kirchlichen Angelegenheiten definitiv eingeschränkt. Die Bundesverfassung garantiert die Religionsfreiheit und verpflichtet die Kantone, ihren Bürgern Glaubens- und Gewissensfreiheit zu gewähren. Die Kantone werden durch den Verfassungstext der allgemeingültigen Religionsfreiheit durch Glaubens- und Gewissensfreiheit eingeschränkt. Hinzu kommt, dass alle öffentlich-rechtlich anerkannten Körperschaften demokratisch organisiert sein müssen. Dies gilt vor allem für das Recht der Kirche, Steuern zu erheben (Muralt 1935:44). So bestätigt die offizielle reformierte Kirche:

Selbst die Kirchen jener Kantone, die bis zur Französischen Revolution von einer autoritären aristokratischen Obrigkeit verwaltet wurden, sind im Laufe des 19. Jahrhunderts alle zu einer demokratischen Ordnung des kirchlichen Lebens übergegangen.

(Schmid 1962:4)

Die freikirchlich-pietistischen Gläubigen erhielten das offizielle Recht und die Möglichkeit, sich als eigenständige Gemeinden zu organisieren. Sie konnten nun ihr Ideal der gleichberechtigten Bruderschaft und damit das allgemeine Priestertum ausleben, wie es auch der demokratischen Führungskultur der Schweiz entspricht. Nachdem sich jedoch die Bewegung der freikirchlich-pietistisch gesinnten Gläubigen zu einer eigenen Kirchenorganisation entwickeln konnte, stellte sich im Verlaufe der Jahre auch ihr immer mehr die praktisch-theologische Frage nach der Umsetzung des allgemeinen Priestertums oder der demokratischen Beteiligung des Einzelnen in der Gemeinde.

Demokratie bedeutet im staatsrechtlichen Sinn, dass das Volk Träger der obersten Staatsgewalt ist [...] Demokratie bedeutet Beteiligung von unten und Teilnahme des Einzelnen an allen Entscheiden, durch die er betroffen wird.

(Rüegg 2002:408)

Wie viel und auf welche Weise soll der 'Volkssouverän' in ethischen, strukturellen und führungsspezifischen Fragen mitentscheiden können? Nach Krüsi stehen die meisten Schweizer Freikirchen in der Gefahr, das Ideal einer demokratischen Bruderschaft in Richtung Oligarchie zu verändern und damit die Führung in die Hände einiger weniger zu geben:

Es ist das alte Muster, mit dem Ideal der Bruderschaft zu beginnen und dann in eine Oligarchie irgend einer Art abzurutschen. Die oligarchische Struktur der Reformierten Kirche manifestiert sich in erster Linie durch das Kollegium der Pfarrer. [...] In den Freikirchen besteht die Oligarchie gewöhnlich aus dem Ältestenrat.

(Krüsi 1990:94)

Trotz dieser Tendenz kann festgehalten werden, dass die theologische Lehre des Allgemeinen Priestertums die freikirchliche Kirchenstruktur prägte und veränderte. Es wurden auch die Laien in alle Dienste und Aufgaben der Gemeinde miteinbezogen (Eggenberger 1964:136ff).<sup>101</sup> Die freikirchlich-pietistischen Gläubigen gewannen im 19. Jahrhundert ihren Freiheitskampf. Von nun an konnten sie ihre Frömmigkeit eigenständig und bruderschaftlich-demokratisch organisieren und ausleben.

### **3.3.3.3 Zusammenfassung**

Wie schon die Zürcher Reformation ist nun auch der innerkirchliche Kampf der freikirchlich-pietistischen Gläubigen neben kirchenpolitischen und theologischen Gründen ein Ausdruck des urschweizerischen Kampfes nach Freiheit und Eigenständigkeit. In der öffentlich-rechtlichen Anerkennung des Freikirchentums kam nach zwei Jahrhunderten der Verfolgung die föderalistische Schweizerdemokratie definitiv in das schweizerische Kirchenleben.

1. Der Freiheitskampf der freikirchlich-pietistischen Gläubigen spiegelt einmal mehr auch den kulturellen Freiheitskampf gegen fremde Herrschaft wieder. Es ist kein Zufall, dass ein eigenständiges Täuferum in der Schweiz begann. Für die Täufer und später Pietisten stellte einerseits die staatliche Obrigkeit und andererseits die zentrale und oligarchische Führung der Stadträte die Fremdherrschaft dar. Diese bestätigten durch jahrhundertlange Verfolgung ihre Rolle als Unterdrücker der Freiheit und Volksdemokratie. Mit dem aufklärerischen Denken und der politischen Umwälzung durch

---

<sup>101</sup> Vgl. Eggenberger 1964:115: Über den Aufbau von Gemeinde und Kirche.

die Französische Revolution erlangten die freikirchlich-pietistischen Gläubigen ihre öffentlich-rechtliche und kirchliche Freiheit.

2. Durch das Freikirchentum wurde es möglich, eine bruderschaftlich-demokratische Gemeinschaft und Organisationskultur zu praktizieren. Die theologische Lehre des Allgemeinen Priestertums prägte und bestimmte die Struktur und Organisation der Freikirchen.

3. Durch das kongregationalistische Verständnis der Freikirchen, dass in der örtlichen Einzelgemeinde die ganze Kirche zum Ausdruck bringt, kommt dem föderalistischen Anliegen der Schweizer Führungskultur entgegen. Jede Ortsgemeinde besitzt eine hohe Eigenständigkeit auch innerhalb ihres Verbundes.

4. Dass die Gesamtheit der Schweizer Kirchen eine föderalistische, demokratische Freiheit und demokratische Führungskultur erlangte, verdankte sie zum grossen Teil den politisch-kulturellen Gründen und Veränderungen, die eine Demokratisierung in der frei- und landeskirchlichen Kirchenkultur vorantrieben. Allem voran förderte die napoleonische Besetzung Anfang des 18. Jahrhunderts den gesamtpolitischen und kirchenstrukturellen Demokratisierungsprozess in der Schweiz. Im Weiteren brachte die revidierte Bundesverfassung 1874 durch die verordnete Religionsfreiheit eine demokratische Freiheit für alle Kirchen. Nicht zuletzt verdanken die Freikirchen ihre Freiheit und Eigenständigkeit auch dem urschweizerischen Freiheitsdrang, welcher den Kampfgeist der freikirchlich-pietistischen Gläubigen über Jahrhunderte für ihre eigene eigenständige, freie Kirchenarbeit in der Schweiz antreiben liess.

## **4. Gegenwärtige Schweizer Führungssituation - in ihrer Bedeutung für die freikirchliche Führungspraxis**

Die gegenwärtige Führungssituation gründet in erster Linie auf einer Jahrhunderte langen geschichtlichen Entwicklung und muss grundsätzlich auf diesem Hintergrund verstanden und erläutert werden. Zu den geschichtlich entwickelten, kulturellen Faktoren der gegenwärtigen Führungssituation für die evangelischen Freikirchen in der Schweiz gehören zunächst die vier allgemeinen Führungsgrundwerte (4.1). Sie sind das direkte Ergebnis der bisherigen geschichtlichen Erarbeitung und können mit neueren empirischen Erhebungen untermauert werden. Sie bilden die Essenz und die Grundlage der gesamten Arbeit, damit auch für den späteren Ausblick und die Konsequenzen in Kapitel fünf. Weitere Faktoren der gegenwärtigen Führungssituation sind die kirchen-gesellschaftlichen Rahmenbedingungen (4.2) und die praktisch-theologischen Führungsgrundlagen in Schweizer Freikirchen (4.3). Einige Beobachtungen über den Einfluss der allgemeinen Schweizer Führungskultur in der heutigen freikirchlichen Führungspraxis bilden den Abschluss dieser Gegenwartsanalyse.

### **4.1 Die allgemeinen Grundwerte der Schweizer Führungskultur heute**

Empirische Erhebungen und Beobachtungen der gegenwärtigen Schweizerkultur, sowie das Studium des geschichtlich entwickelten, kulturellen Erbes stellen verschiedene Schweizer Führungsgrundwerte fest. Diese wirken sich in jedem Lebensbereich des Schweizlers aus und beeinflussen und bestimmen jede Art von Führungssituation.<sup>102</sup> Auf den geschichtlichen Kontext bezogen, lassen sich hauptsächlich vier kulturelle Grundwerte definieren, die auch die gegenwärtige Schweizer Führungskultur prägen.

#### **4.1.1 Keine Macht dem Einzelnen**

Der wohl bedeutendste Grundwert der Schweizer Führungskultur ist der geschichtlich verankerte und oft erlebte gemeinsame Widerstand gegen jede Form von fremder Macht,

---

<sup>102</sup> Dies bestätigt Hofstede, der in seinen Untersuchungen feststellt, dass die kulturellen Unterschiede in Organisationen des gleichen Landes vor allem in den Praktiken und weniger in den Werten liegen (1993:205-206).

gegen die 'Grossen Hansen'<sup>103</sup> und 'fremde Vögte' (Guggenbühl 1967:35). Dahinter steckt der alte Schweizerkampf um politische Freiheit und Unabhängigkeit. Es ist aber auch der Kampf jedes Einzelnen um die persönliche Freiheit und Unabhängigkeit. Jeder andauernden oder sich vergrößernden Macht eines Einzelnen oder einer Gruppe wird tiefes Misstrauen entgegengebracht. Diese wird früher oder später bekämpft (:48ff).

Für die Schweizer hat deshalb eine Führungskraft nur zeitlich begrenzte und vor allem geliehene Macht (Müller 1988:251).<sup>104</sup> Die Autonomie und Gleichwertigkeit zwischen Führungskraft und Geführten muss gewahrt bleiben. Guggenbühl schildert dazu ein treffendes Erlebnis: In einem Wanderausflug eines Männerchors besteht plötzlich die Gefahr, sich zu verirren. Ein Teilnehmer jedoch kennt den Weg. Wie es für viele Schweizer nun typisch ist, wäre es ihm peinlich, an die Spitze zu gehen und zu demonstrieren: 'Ich kenne den Weg, mir nach marsch!' Nein, er läuft mit der zweiten Gruppe mit und ruft von hinten: 'Jetzt müsst ihr nach links!' oder 'jetzt nach rechts!' Guggenbühl (1967:100) resultiert: "Wir sind durchaus bereit, Anordnungen von jenen, die es am besten wissen, Folge zu leisten, aber es muss immer symbolisch dargestellt werden, dass diese Unterordnung freiwillig ist". Wenn Hofstede's Studie den Schweizern geringe Machtdistanz zwischen Führungskräften und Angestellten (Hofstede 1993:40) und einen eher hohen Individualismus nachweist (:69), bestätigt sie eben diesen Führungsgrundsatz: Unterordnung geschieht nur freiwillig und im Bewusstsein der Gleichwertigkeit.<sup>105</sup>

#### **4.1.2 Demokratische Mitbestimmungsmöglichkeit**

Ein weiterer Grundwert in der Schweizer Führungskultur ist die Demokratie als Mitbestimmungsrecht eines jeden einzelnen Bürgers oder Mitglieds in wichtigen Fragen. Von Kindesbeinen an wird dieses demokratische Mehrheitsrecht eingeübt. Dies wurde mir erst kürzlich wieder vor Augen geführt, als ich meine 4jährige Tochter in der Musikschule besuchte. Die erfahrene sehr wohl selbstbewusste Musiklehrerin fragte die kleinen Kinder, ob sie in drei Wochen lieber auf der kleinen, engen Bühne oder auf dem schönen, grossen

---

<sup>103</sup> Guggenbühl (1967:35) zitiert den bis heute rezipierten Hans Rudolf Manuel (1525-1571) "Der kalten Hansen sind so vill, die uns gern wollten spalten."

<sup>104</sup> Müller schreibt vom Gessler-Phänomen, das eine komplexe Vorstellung von nicht akzeptabler Führung zum Ausdruck bringt. Der Gessler-Hut aus Willhelm Tells Sagengeschichte steht für die von Schweizern abgelehnte Autorität, die nicht durch die Geführten verliehen wurde, sondern eine fremde, eingepflanzte, unvertraute und unverständene Autorität ist (Müller 1988:251).

<sup>105</sup> Schweizerische Führungskräfte selbst nennen auf diesem Hintergrund folgende Führungsprinzipien: Eine Führungskraft muss 1. einen festen Standort einnehmen können, der kritischen, bewertenden Urteilen standhalten kann. - 2. auch in einer Hierarchie selbstständig und nicht reiner Funktionsträger sein. - 3. darf sich nicht als Elite fernab des Fussvolkes verstehen. - 4. Frontnähe bewahren und auch mal selber Hand

Platz nebenan das Abschlussmusikspiel den Eltern vorführen wollten. Nach einer längeren Diskussion liess sie per Handerheben demokratisch abstimmen. Sie fügte sich schliesslich, entgegen ihren eigenen Wunschvorstellungen, einem knappen Mehrheitsentscheid für die eher ungeschickte, aber eben für Kinder eindrucksvolle, erhöhte Bühne. Schweizer wollen mitreden, mitarbeiten und mitentscheiden (Guggenbühl 1967:100).<sup>106</sup> Der Umgang mit diesem schweizerischen Führungsgrundwert erschwert oft das Verhalten mit Untergebenen. Eine Führungskraft, die distanziert und hierarchisch führt, wird oft abgelehnt oder boykottiert. Wer eine zu grosse Nähe und Vertraulichkeit zeigt, kann aber auch den Respekt verlieren. Hoerle resultiert dazu in einer empirischen Studie der Schweizer Armee:

Zu eng darf die Führer-Geführten-Beziehung nicht sein, damit die Autorität des Chefs nicht untergraben wird; zu distanziert soll sie nicht sein, weil sich sonst keine tragfähige informelle Beziehung herausbilden kann, welche die Zusammenarbeit erleichtert.

(Hoerle 1996:225)

Auch in diesem Führungsgrundwert wird die von Hofstede festgestellte 'geringe Machtdistanz' bestätigt. "In Kulturen mit geringer Machtdistanz werden Kinder mehr oder weniger gleichberechtigt behandelt, sobald sie anfangen, aktiv zu reagieren" (Hofstede 1993:46). Mitarbeiter und Vorarbeiter betrachten sich von Natur aus als gleichberechtigt (:51). Viele andere Kulturkenner bestätigen diesen hohen Sinn des Schweizer nach absoluter Gleichwertigkeit über alle Klassen-, Standes- oder Vermögensunterschiede hinweg. Dieses Gleichwertigkeitsdenken ist ein tragendes Element der Schweizer Demokratie. In diesem Sinn fasst auch Müller das Anliegen von Schweizerführungspersönlichkeiten zusammen: "Der Führende möchte gern, dass die Mitarbeiter sagen: Er ist einer von uns, der es da weitergebracht hat."<sup>107</sup> Guggenbühl (1967:58) schreibt: "Man erwartet bei uns auch, dass ein Amtsinhaber durch seine private Lebensführung zeigt, dass er sich nicht über die Masse des Volkes erheben will."

---

anlegen. - 5. soziale Nähe suchen. - 6. durch Orientierung Sicherheit vermitteln. - und anderes mehr (Müller 1988:248f).

<sup>106</sup> Guggenbühl (1967:100) beschreibt das demokratische Verhalten des Schweizer in der Freizeit: "Es ist typisch für die Schweiz, dass sich das Misstrauen gegen Machtballung nicht nur im Staat, sondern auch im Vereinsleben äussert. In vielen Fällen begnügt man sich nicht damit, begrüsst zu werden, man will bei jeder Entscheidung mitwirken."

<sup>107</sup> Müller (1988:252) sieht auch darin einen Ausdruck des 'Gessler-Phänomens': "Die formale Abgehobenheit und Betonung von Statussymbolen, also das Sichtbarmachen und demonstrative Auskosten von Machtunterschieden und autoritären Strukturzwängen, wird [...] als anstössig empfunden und führt zu einer tendenziellen Verweigerungshaltung bei den Geführten."

### **4.1.3 Föderalistische Gemeinschaft und Freiheit dem Einzelnen**

Der politisch verankerte Führungsgrundwert des schweizerischen 'Föderalismus' beinhaltet verschiedene Aspekte. Zum Einen steht er für ein Verständnis eines losen Staatenbündnisses gleichwertiger, völlig eigenständiger Partner. Dahinter steht das Anliegen, die eigene und die Freiheit des anderen zu wahren. Jeder Schweizer möchte sich und die angehörende Gruppe zwar möglichst autonom und dezentral geführt sehen, versteht sich jedoch immer auch als gleichwertiges, partnerschaftliches Mitglied gegenüber angegliederten Gruppen oder dem übergeordneten Ganzen. Dieses Faktum bestätigt Brückes (2002:165) empirische Erhebung. Danach besitzen die Schweizer gegenüber den Österreichern einen starken Patriotismus und den Hang nach Gruppenbildung, aber gleichzeitig lehnen sie die österreichische Art der Hervorhebung von Titeln und vom sozialen Status, sowie die Betonung von hierarchischen Ebenen entschieden ab. Ein weiterer Aspekt der föderalistischen Schweizerart wird in Hofstedes Studie deutlich, in der der Schweiz ein hoher Grad an Individualität bei gleichzeitig geringer Machtdistanz attestiert wird. Schweizer streben in Führungssituationen nach individualistischer Freiheit und gleichzeitig nach gleichwertiger Partnerschaft mit anderen. Nach Hofstede (1993:80) erwartet man von Arbeitnehmern in einer individualistischen Kultur, dass sie nach ihren eigenen Interessen handeln, jedoch so organisiert sind, dass sie mit den Interessen des Arbeitgebers in Einklang stehen. Auch die geringe Machtdistanz bestätigt die Schweizerkultur. Schweizer Arbeitnehmer betrachten sich gegenüber den Arbeitgebern als gleichwertig und führen mit wenig Angst ein eher partnerschaftliches Verhältnis (:51).<sup>108</sup>

### **4.1.4 Leistung und Arbeit sind wichtig**

Ein weiterer wichtiger Führungsaspekt stellt schliesslich die hohe Bewertung des Schweizers von Leistung und Arbeit dar. Trotz scheinbar gegenläufiger postmoderner Tendenzen<sup>109</sup> bleibt der Stellenwert des Leisten-Könnens und der Arbeit hoch. Arbeit und Leistung bringt dem Schweizer Sinnerfüllung,<sup>110</sup> aber auch Anerkennung und

---

<sup>108</sup> Nach Guggenbühl (1967:83-84) ist auch die Toleranz und das Bemühen um Neutralität ein Ausdruck schweizerischen Föderalismus.

<sup>109</sup> Horx (2000:65) resümiert über den kommenden 'Soft-Individualismus': "Das Ich der Zukunft wird weder 'Arbeit' (als Lohnarbeit) als einzigen Lebenssinn verstehen, noch versuchen, sie als lästige Begleiterscheinung des Lebens (wie der Hedonist) zugunsten der 'Freiheit' zu reduzieren und 'soviel wie möglich Spass zu haben' ." - Vgl. Pfister 2003:23ff.

<sup>110</sup> Die Wertestudie unter Schweizer Führungskräften zeigte deutlich, dass für sie eine sinnvolle, erfüllende Lebensgestaltung nicht nur in der Freizeit, sondern eben auch im Berufsleben möglich ist (Ulrich et al 1985:111).

Lebenssicherheit, respektive Sicherung der Freiheit (Guggenbühl 1967:43).<sup>111</sup> Menschen, die nicht arbeiten, werden in der Schweiz stark beargwöhnt und schnell verurteilt. Arbeitslose stürzen in tiefe Lebenskrisen, auch wenn sie über genügend Finanzen verfügen. Die Schweiz hatte schon immer eine sehr geringe Arbeitslosigkeit. Zweifellos ist jedoch das bei Schweizern "übermässig ausgebildete Sicherheitsbedürfnis, eine Lebensangst, die versucht, alle Risiken auszuschalten" (:92) ein Hauptantrieb zur Leistung und Arbeit. Guggenbühl sieht darin auch den Grund der Übersteigerung des Qualitätsgedankens und der Perfektion, mit der die 'neutralen' Schweizer in der Welt herausragen wollen. Der leichte Hang zur Unsicherheitsvermeidung, den die Schweiz nach Hofstede (1993:134) Studie aufweist, bestätigt diese Schweizerkultur. Die Liebe zu Regeln und Gesetzen des Schweizers hilft, diese Unsicherheit und Ängste zu überwinden. Gleichzeitig aber stossen jede Art von Regelwerken gegen das innere Schweizerstreben nach Freiheit und Unabhängigkeit auf Widerstand. Konkrete Führung erweist sich dadurch oft als spannungsvoll und schwierig.<sup>112</sup> Auch die starke Maskulinität des Schweizers bestätigt den hohen Stellenwert der Arbeit. Hofstede (:112) umschreibt eine Maskulinität, wie sie auf die Schweizer Kultur zutrifft, folgendermassen: Die Arbeitsmoral lautet eher 'leben um zu arbeiten' als 'arbeiten um zu leben'. Und weiter: Eine 'gute' Führungskraft in einer maskulinen Gesellschaft tritt natürlich und bestimmt auf, ist entschlossfreudig und 'agressiv' und sie trifft Entscheidungen aufgrund von Fakten (:113). Diese Leistungsorientierung gilt nach Hofstede (:107) für Männer und Frauen: "In maskulinen Ländern lernen sowohl Jungen als auch Mädchen, ehrgeizig und wettbewerbsorientiert zu sein, auch wenn der Ehrgeiz der Mädchen eher darauf gerichtet sein kann, die Leistung des Bruders und später die des Ehemannes herauszustellen."

Die Studie Brückes (2002:160-163) stellt ebenfalls den hohen Stellenwert der Leistung und Arbeit des Schweizers fest. Er analysiert vor allem das absolute Streben nach Effizienz, die stets Verbesserungen sucht und nur durch Ordnung, Sauberkeit und planvolles Handeln erreicht werden kann. Brücke sieht darin auch den Bezug zur Schweizer Demokratie:

In dem Drang, Verbesserungen anzuregen, spiegelt sich auch die lange Tradition der Schweiz in Bezug auf die Durchsetzung der Bürgermeinung in direkten

---

<sup>111</sup> Guggenbühl (1967:43) bewertet denn auch die ausgesprochene Sparsamkeit und den Erwerbsinn nicht als Geiz, sondern als Willensausdruck zur Sicherung und Bewahrung der Freiheit.

<sup>112</sup> Diese Problematik beschreibt Guggenbühl (1967:54) bezüglich Verhältnis und Gehorsam zum Staat: "Das Schweizervolk ist einerseits staatsreu und andererseits revolutionär [...] Die tausend Gesetze und Verordnungen, mit denen der Staat die persönliche Freiheit des Bürgers einengt, sind notwendig und müssen deshalb auch befolgt werden. Aber ebenso notwendig ist es, dass einzelne Bürger diese Verordnungen ständig im Einzelfall etwas sabotieren."

Demokratieinstrumenten wieder. Österreicher warten dagegen auf die Einleitung der Verbesserung von oben.

(Brücke 2002:161)

## **4.2 Die allgemeine kirchenpolitische Situation**

Die gegenwärtige Führungskultur in Schweizer Freikirchen ist in die gegebenen staatlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und Gesetze eingebettet. Die meisten evangelischen Freikirchen sind, wie andere Religionsgemeinschaften auch, als 'privatrechtlich' anerkannte Vereine konstituiert. Diese privatrechtliche Organisationsform ist getragen vom schweizerisch-demokratischen Denken und von der im 19. Jahrhundert errungenen Religionsfreiheit. Neben den vereinsrechtlichen Rahmenbedingungen findet freikirchliche Führung auch im Umfeld eines landeskirchlich geprägten Staatverhältnisses statt. Dieses Kapitel versucht diese kirchenpolitische Führungssituation der evangelischen Freikirchen darzustellen.

### **4.2.1 Die Landeskirchen - und das allgemeine Kirche-Staat-Verständnis**

In der Schweiz wird das allgemeine Verhältnis zwischen Kirche und Staat hauptsächlich von der geschichtlich entwickelten Beziehung der katholischen und reformierten Landeskirche und dem Staat geprägt. Diese landeskirchlichen Beziehungen zum Staat bestimmen bis heute die tiefliegende Denkweise des Grossteils der Schweizer bis in die Freikirchen hinein. Seit der Konstantinischen Wende bis in die Neuzeit des 19. bzw. 20. Jahrhunderts hinein gab es in den beiden Landeskirchen nur eine einseitige, monistische Sichtweise für das Kirche-Staat-Verhältnis. Friederich resultiert dazu:

Die Geschichte des Kirche-Staat-Verhältnisses lässt sich - sehr verallgemeinernd - als Weg von einem staatskirchlichen oder kirchenstaatlichen Monismus zu einem Dualismus beider Mächte beschreiben, welcher schliesslich zur heutigen Auffassung der Partnerschaft von Kirche und Staat geführt hat.

(Friederich 1993:35)

In der römisch-katholischen Kirche kam im II. Vatikanischen Konzil (1962-65) die grosse lehrmässige Wende in ihrer Staatsbeziehung. Die katholische Kirche anerkannte Kirche und Staat als je eigenständige, autonome Gewalten. Damit schliesst sie sich viereinhalb Jahrhunderte später der Lehre Luthers von den 'zwei Reichen' an.<sup>113</sup> Sie hält jedoch daran fest, dass sie die Kirche als eine vom staatlichen Recht unabhängige Grösse versteht.

---

<sup>113</sup> "In Erweiterung der 'Zwei-Gewalten-Lehre' Papst Leos XIII. stellt das Konzil nicht nur die grundsätzliche Eigenständigkeit von Kirche und Staat fest, sondern spricht dem staatlichen Gemeinwesen auch in ethischen Fragen eine gewisse Autonomie zu: 'Die politische Gemeinschaft und die Kirche sind auf je ihrem Gebiet voneinander unabhängig und autonom.'" (Friederich 1993:44).

Kirche und Staat sind für sie nach wie vor selbständige, souveräne Mächte je eigenen Rechts (:59). Im Gegensatz dazu haben die evangelischen Kirchen in der nachreformatorischen Unterscheidung von kirchlicher und obrigkeitlich-weltlicher Zuständigkeitsbereichen die äusseren-rechtlichen Belange definitiv an die Obrigkeit delegiert. Im Grossen und Ganzen fügen sich die evangelischen Kirchen bis heute in den 'äusseren', zumeist organisatorischen Angelegenheiten den staatlichen Regelungen. Sie beanspruchen einzig im 'inneren' Bereich das Recht auf Unabhängigkeit (:143).

Aus staatsrechtlicher Sicht veränderte sich mit der Bundesstaatsgründung 1848 grundsätzlich die Beziehung aller Kirchen zum Staat. Aufgrund der konfessionellen Spaltung seit der Reformation war ein einheitliches politisches Wirken in der Schweiz bis 1848 lahm gelegt. Aus der aufgeklärten und liberalen Weltanschauung der damaligen Zeit heraus wurde schliesslich die Religion zusehends aus dem öffentlichen Leben in eine rein private Sphäre zurückgedrängt. Aus dieser Haltung heraus übernahm der Staat mit der Staatsgründung die Verantwortung über die meisten kulturellen Aufgaben. Er übernahm das Zivilstandswesen, die Eheschliessungen, die Begräbnisse, die gesamte Gerichtsbarkeit, die Polizei, das Schulwesen und das ganze Sozialwesen (Muralt 1935:40). Nach dem Kulturkampf, in dem der Papst und damit die katholischen Kantone um eine Vormachtstellung im Staat kämpften und verloren, wurde in der überarbeiteten Bundesverfassung von 1874 die Religionsfreiheit<sup>114</sup> und damit Glaubens- und Gewissensfreiheit staatlich festgesetzt.<sup>115</sup> Dieses Recht wurde auch in die neue Bundesverfassung von 1999 übernommen (Rüegg 2002:274-275). Die Verfassung umfasst zum einen die *individuelle* Religionsfreiheit, die jeder Person das Recht verleiht, eine religiöse Überzeugung zu haben, einen bestimmten Glauben zu bezeugen und auch zu praktizieren. Gleichzeitig garantiert die individuelle Religionsfreiheit den Schutz vor religiösem Zwang. Die *kollektive* Religionsfreiheit beinhaltet dagegen das Recht der religiösen Vereinigungsfreiheit. In Anbetracht des konfessionellen Konfliktpotentials und der geschichtlichen föderalistischen Entwicklung wurde den Kantonen die grundsätzliche Kompetenz der Regelung des Staats-Kirche-Verhältnisses zugesprochen (Friederich

---

<sup>114</sup> Die alte und neue Bundesverfassung von 1999 verwendet den national- und international bekannten Begriff der 'Religionsfreiheit' nicht, sondern benützt den herkömmlichen Begriff der 'Glaubens- und Gewissensfreiheit' (Rüegg 2002:276).

<sup>115</sup> "Artikel 49: Die Glaubens- und Gewissensfreiheit ist unverletzt. Niemand darf zur Teilnahme an einer Religionsgenossenschaft, oder an einem religiösen Unterricht, oder zur Vornahme einer religiösen Handlung gezwungen, oder wegen Glaubensansichten mit Strafen irgendwelcher Art belegt werden [...]. Die Glaubensansichten entbinden nicht von der Erfüllung der bürgerlichen Pflichten. [...]"  
Artikel 50: Die freie Ausübung gottesdienstlicher Handlungen ist innerhalb der Schranken und Sittlichkeit und der öffentlichen Ordnung gewährleistet [...]" (Stahelin 1953:40-41).

1993:234). Aus diesem Grund ist bis heute die detaillierte Verquickung von Kirche und Staat kantonal sehr verschieden.<sup>116</sup>

Für die Landeskirchen wie für die Freikirchen beinhaltet die kollektive und korporative Religionsfreiheit "die eigenen religiösen Angelegenheiten zu ordnen, d.h. das Recht, eine beliebige religiöse Struktur zu schaffen" (Rüegg 2002:293+302). Dementsprechend kann sich eine Kirche straff hierarchisch oder demokratisch organisieren. Trotzdem gilt das 'Demokratieprinzip' "gewissermassen als Ausdruck des Schweizer 'ordre public' und hat darum in der Schweiz auch im kirchlichen Raum eine wohl einzigartige Entsprechung gefunden" (:419). Die Reformierte Kirche hat sich seit der Staatsgründung 1848 der politischen Demokratie weitgehend angepasst. In der Katholischen Kirche der Schweiz hat sich eine 'interessante', innerkirchlich konfliktreiche Doppelstruktur herausgebildet. Friederich schreibt dazu:

Trotzdem zeichnet sich der besondere schweizerische Weg des Katholizismus durchaus durch einige Eigenheiten aus, welche durch pragmatische Art und Weise der zentralen kanonischen Autorität des Papstes ein gewisses Gegengewicht entgegensetzen.

(Friederich 1993:56)

Eine Eigenheit ist das schweizerische 'staatskirchenrechtliche Gewand' der örtlichen demokratisch organisierten Kirchgemeinden.<sup>117</sup> Anders als in Deutschland und anderen demokratischen Ländern gewährt diese schweizerische Struktur den katholischen Laien die Kompetenz der Beschaffung finanzieller Mittel und die Entscheidung über deren Verwendung. Laien werden in die Mitverantwortung von pastoralen Anliegen mit einbezogen. Die "eigenständigen Bestrebungen in den Ortskirchen stehen in einer gewissen Spannung zum erwähnten römischen Bestreben nach einer verstärkten weltkirchlichen Integration" (:59).<sup>118</sup> Ein Zeitungsartikel fasst diese Spannung zusammen:

---

<sup>116</sup> Friederich fasst die kantonalen Unterschiede zusammen: - Die traditionellen, katholischen Kantone Appenzell-Innerrhoden, Freiburg, Luzern, Nidwalden, Obwalden, Solothurn, Schwyz, Tessin, Uri, Wallis und Zug werden als eine zurückhaltende Staatsverbindung als 'System der Freien Kirche' bezeichnet. - Die traditionell reformierten Kantone Appenzell-Ausserrhoden, Bern, Schaffhausen, Waadt und Zürich pflegen eine enge Verbindung zum Staat. Die äusseren Dinge der Kirche wie gesetzliche Regelung der Organisation, z.T. Besoldung der Pfarrer, Steuererhebung u.v.a. - Daneben gibt es paritätisch organisierte Kantone wie Aargau, Glarus, Graubünden, St. Gallen und Thurgau und 'Trennungskantone', wie Genf und Neuenburg, in der Kirche und Staat grundsätzlich getrennt sind (Friederich 1993:236-241).

<sup>117</sup> Auch die kantonal organisierte Kirche und Vorsteherschaft ist demokratisch organisiert und steht an sich im Widerspruch mit dem Verfassungsbau der römisch-katholischen Kirche. Die kantonalen Kirchen haben sich 1971 zu einer 'römisch-katholischen Zentralkonferenz' in Vereinsform zusammengeschlossen. Daneben steht die Bischofskonferenz mit der eigentlichen Kirchengewalt nach katholischem Kirchenrecht. Die staatlichen nehmen auf dieses dualistische Verständnis weitgehend Rücksicht (Friederich 1993:61).

<sup>118</sup> Diese Spannung ist in den vergangenen Jahren immer wieder aufgebrochen. So stand anlässlich eines Papstbesuches im Tages-Anzeiger vom 17. Oktober 2003 zu lesen: "Papst auf Distanz zur Schweiz. [...] Für den Heiligen Stuhl sind alle Länder, über die der Sturm der Reformation hinwegfegte, schwierig geblieben" (Meier 2003).

Die demokratischen Errungenschaften, die zwangsläufig mit dem päpstlichen Zentralismus kollidierten, sind die Bischofswahlrechte, die Mitarbeit und Mitsprache der Laien theologen und die staatskirchenrechtlichen Strukturen mit Kirchgemeinden und Pfarrwahlrecht.

(Meier 2003)

Gesamthaft kann festgehalten werden: Zum allgemeinen Kirche-Staat-Verständnis des Schweizlers gehört die grundsätzliche Akzeptanz des Staates als Beschützer und Ordnungshüter der organisatorisch freien, aber 'sittsam' ausgeübten Religionsfreiheit. Für die Schweizerbürger gelten auch im kirchlichen Kontext die demokratischen Spielregeln als selbstverständlich, vor allem in den formal organisatorischen und öffentlich-rechtlichen Bereichen. Die örtlichen Kirchgemeinden beider Konfessionen praktizieren wie im politischen Gemeindeleben eine grosse demokratisch-föderalistische Eigenständigkeit und eine mehr oder weniger starke Einbindung der Laien im organisatorisch weltlichen Bereich.

#### **4.2.2 Die Freikirchen und das 'staatsunabhängige' Vereinswesen**

Seit den Anfängen der freikirchlichen Bewegung des Täuferturns ist die Unabhängigkeit der Kirche vom Staat eines ihrer Hauptanliegen (Zimmermann 1985c:115). Die Freikirchen treten mit Berufung auf Luthers Zwei-Reich-Lehre<sup>119</sup> für die Trennung von Kirche und Staat ein. Erst durch diese Trennung wird es für sie möglich, die bis heute gültigen Ziele der ersten Täufergemeinschaften zu erlangen:

Ihr Ziel war die Schaffung einer sichtbaren Kirche der Gläubigen, die sich im ethischen Gehorsam bewährte, in geistlichen und finanziellen Fragen Autonomie von der staatlichen Gewalt praktizierte, und ihre Verwaltung selbstverantwortlich regelte.

(Strübwind 1998:264)

Erst die Freiheit vom Staat ermöglicht nach freikirchlichem Verständnis eine freiwillige Gemeinschaft der Gläubigen unter der Herrschaft Christi zu sein. Dabei anerkennen die freikirchlichen Christen den Staat als Anordnung Gottes (Rö 13:1),<sup>120</sup> indem sie ihre Verantwortung wahrnehmen müssen und wollen (Friedrich 1993:175). Der Gehorsam gegenüber Gottes Geboten steht über dem des Staates,<sup>121</sup> "darum kann auch der Gehorsamsanspruch des demokratischen und rechtstaatlich verfassten Staats nicht absolut sein" (:176).

---

<sup>119</sup> Thimme (1983:173) erklärt zu Luthers Zwei-Reich-Lehre: "Dahinter steckt, dass es sich nicht um räumliche Getrenntheiten, sondern um zwei Regierungsweisen ein und desselben Weltregimentes Gottes handelt, dass also Gott in beiden Reichen der Herr [...] ist."

<sup>120</sup> Vgl. Rö 13:1-7; 1 Petr 2:13-17.

<sup>121</sup> Vgl. Apg 5:29: "Man muss Gott mehr gehorchen als den Menschen."

Das am Ende des 18. Jahrhunderts aufkommende Vereinswesen bildete die erste Rechtsform in der Geschichte, durch die eine prinzipielle Unabhängigkeit der Gemeinschaft bei gleichzeitiger Anerkennung des Staates möglich wurde. Dies blieb bis heute so. Rund 89 Prozent aller Religionsgemeinschaften in der Schweiz sind als Vereine organisiert (Rüegg 2002:268+369ff). Die Wahl der juristischen Form des Vereins ist für eine freikirchliche Arbeit in der Schweiz sehr nahe liegend. Die schweizerische Bundesverfassung bietet für eine religiöse Gemeinschaft drei mögliche Organisations- oder Rechtsformen. Zum einen gibt es die 'formlose Vereinigung' (:32+336).<sup>122</sup> Wenn sich eine Gemeinschaft dagegen für eine Rechtsform entscheidet, wird sie zu einer rechts- und handlungsfähigen juristischen Person oder Körperschaft (:339). Dazu gibt es die Möglichkeit, eine 'juristische Person des öffentlichen Rechts' zu werden,<sup>123</sup> wie eine politische Orts-, Kirch- oder Schulgemeinde (:340+305ff). Oder man kann sich für eine 'juristische Person des Privatrechts' entscheiden. Nach Rüegg gibt es in der Schweiz fünf Organisationsformen des Privatrechts, die für Religionsgemeinschaften mit einem ideellen Zweck in Frage kommen, wovon die letzten zwei denkbar ungeeignet sind: 1. Verein - 2. Stiftung - 3. Genossenschaft und GmbH - 4. Aktiengesellschaft - 5. Kollektiv- und Kommanditgesellschaft (:354ff). Die verschiedenen inhaltlichen Rechtsbestimmungen der Vereinsform helfen den Freikirchen auf ideale Weise ihre Staatsunabhängigkeit auszuleben. Die Gründung eines Vereins ist in der Schweiz denkbar einfach geregelt. So bedarf es im Gegensatz zu Deutschland und anderen Ländern keinen Eintrag in ein Register (:32+389), er kann ohne Mitwirkung und Einflussname des Staates gegründet werden (:384) und es ist nur ein Minimum an absolut unerlässlichen Statuten vom Gesetz vorgeschrieben (:389-390).<sup>124</sup> Die religiösen Vereine sind durch die Religionsfreiheit in ihrer inneren Ausgestaltung weitgehend autonom. "Ein religiöser Verein besitzt in den inneren Angelegenheiten das Recht zur selbständigen Organisation, Rechtssetzung und Verwaltung und kann so sein religiöses Selbstverständnis in eine eigene Struktur umsetzen" (:309). Das bedeutet, dass es dem religiösen Selbstverständnis überlassen ist, ob sie eine hierarchische oder demokratische Verfassungsstruktur wählen will (:303). Aus

---

<sup>122</sup> Ausgangslage für einen Verzicht auf eine Rechtsform ist die individuelle, positive Religionsfreiheit nach BV Art. 15 Abs. 2: "Diese verleiht jeder Person das Recht, eine religiöse Überzeugung zu haben, d.h. an einen Gott oder an mehrere Götter zu glauben oder auch an nichts zu glauben wie auch das Recht, sich zu einem bestimmten Glauben zu bekennen, diesen kundzutun und zu praktizieren" (Rüegg 2002:279).

<sup>123</sup> Unter einer 'juristischen Person des öffentlichen Rechts' versteht man "mitgliedschaftlich verfasste, auf dem öffentlichen Recht beruhende und mit Hoheitsgewalt ausgestattete Verwaltungsträger, die selbstständig öffentliche Aufgaben erfüllen" (Rüegg 2002:340+305ff).

<sup>124</sup> Das heisst nach 60. 2 ZGB: "Neben der Verfolgung des ideellen Zwecks muss ein Verein einen Namen tragen und die schriftlichen Statuten müssen über die Organisation und über die Finanzierung in minimaler Form Aufschluss geben" (:389-390).

Sicht der Gesetzgebung ist jedoch ein zwingendes demokratisches Vereinsrecht, dass auch religiöse Vereine in der Schweiz eine Mitgliederversammlung als oberstes Organ besitzen (:423). Im Weiteren wird auch die religiöse Vereinsautonomie durch das Verbot 'übermässiger Fremdbestimmung' eingeschränkt (:433).<sup>125</sup> Übermässige Fremdbestimmung liegt dann vor, wenn ein Verein von einer Einzelperson oder von Dritten vollständig beherrscht wird, d.h. wenn die Mitglieder eines Vereins völlig von der Willensbildung ausgeschlossen werden (:442ff). Nach Rüeegg (:303) juristisch-empirischer Analyse wählen die meisten Freikirchen die 'presbyteriale Organisationsform'.

Die Schweizer Bundesverfassung ermöglicht es den Freikirchen als juristische Person oder als formlose Vereinigung ihre eigenständige, religiöse und staatsunabhängige, Gemeinschaft zu praktizieren und auszuleben. Die meisten Freikirchen wählen in ihrer religiösen presbyterialen Führungsorganisation die Form der 'juristischen Person des Privatrechts'. Darin praktizieren die Freikirchen viele typisch schweizerische politisch-demokratische Führungsprinzipien.

### **4.3 Das praktisch-theologische Führungsverständnis in Schweizer Freikirchen**

Die Freikirchen oder freikirchlichen Gemeindeverbände der Schweiz sind mit wenigen Ausnahmen Mitglieder im 'Verband evangelischer Freikirchen und Gemeinden in der Schweiz.' Die theologischen Lehr- und Leitungsverständnisse all dieser Mitglieder und deren Gemeinden sind verschieden und dementsprechend auch die jeweiligen Führungsstrukturen und Führungsstile der einzelnen Gemeinden. Trotzdem lassen sich viele Gemeinsamkeiten im theologischen Leitungsverständnis finden, so dass durchaus von einem 'grundsätzlichen' freikirchlichen Führungsverständnis der Schweiz gesprochen werden kann. Die Grundzüge dieses gemeinsamen theologischen Führungsverständnisses sollen im Folgenden aufgezeichnet werden, ohne den Anspruch zu erheben, dass hier sämtliche Statuten und Führungspapiere der verschiedenen Freikirchen konsultiert wurden.<sup>126</sup> Selbstverständlich ist die Vielfalt der Freikirchen so gross, dass sich bei jeder

---

<sup>125</sup> Aufgrund der Religionsfreiheit kann aber ein religiöser Verein freiheitlicher organisiert werden als ein weltlicher Verein. Das heisst, dass bei einem religiösen Verein nicht schon jede Fremdbestimmung gegen die rechtlich geschützte Vereinsautonomie verstösst. Das religiöse Selbstbestimmungsrecht beinhaltet das Recht, Bindungen an höherrangige religiöse Instanzen einzugehen" (Rüeegg 2002:443-444).

<sup>126</sup> Exemplarisch konsultiert wurden Gemeindeordnungen und theologische Arbeiten der Pilgermission St. Chrischona, der Freien Evangelische Gemeinden (FEG), der Vereinigten Freien Missionsgemeinden (VFMG), der Evangelisch-methodistischen Kirche (EMK), der BewegungPlus und des Bundes der Evangelischen Täufergemeinden (ETG).

festgehaltenen Gemeinsamkeit eine oder auch mehrere Gemeinden auf eine andere Lehrmeinung berufen können.

#### **4.3.1 Ein kulturneutrales Leitungsverständnis**

Die grundlegenden Führungs- und Organisationspapiere der meisten international tätigen Gemeindeverbände für ihre Ortskirchen sind in allen Ländern miteinander identisch. So heisst es in der einheitlichen Kirchenordnung der Evangelisch-methodistischen Kirche für Mittel- und Südeuropa:

Die Zentralkonferenz folgt in der Verfassung, in den Grundlagen der Lehre und im theologischen Auftrag, im Verständnis der kirchlichen Mitgliedschaft, in den grundlegenden Fragen des Predigtamtes sowie in allen anderen Fragen, welche die Connexio mit der Gesamtkirche betreffen, dem »Book of Discipline« der United Methodist Church.

(EMK= Evangelisch-methodistische Kirche 1991)

Ebenso besitzen die Chrischona-Gemeinden in allen europäischen Gemeindeverbänden das selbe 'Chrischona Leitbild 2000', ein einheitliches 'Leitbild für die Prediger der Chrischona-Gemeinden' und bis auf kleinere Unterschiede inhaltlich identische Gemeindeordnungen. In den offiziellen Führungspapieren innerhalb des jeweiligen Verbandes bestehen keine kulturellen Unterschiede. Demgemäss dürfte es eigentlich auch in der Führungspraxis in den verschiedenen Ländern keine massgeblichen Unterschiede geben. Auf diese Schlussfolgerung antwortete René Winkler, Mitglied des Leitungsteams der Pilgermission St. Chrischona, in einem konsultativen Interview ohne zu zögern: "Aber sicher doch: Das sind 'Welten' von Unterschieden in der alltäglichen Führungspraxis in den verschiedenen Ländern." Diese Erfahrung bestätigten auch viele andere international tätige Führungskräfte.<sup>127</sup> Warum sich diese kulturellen Eigenarten in den Papieren jedoch nicht widerspiegeln, dafür gibt es verschiedene Gründe.

Ein Hauptgrund liegt wohl im theologisch-biblischem Verständnis, dass es eine biblische und damit kulturneutrale, für alle Zeiten, Völker und Kulturen gültige Führungspraxis gibt. Dieses bibelorientierte Führungsverständnis fundiert einerseits im freikirchlichen Glaubensbekenntnis, das der 'Verband evangelischer Freikirchen und Gemeinden in der Schweiz' (VFG 1995) wie folgt formuliert: "Die Bibel ist die alleinige Autorität und Richtschnur in allen Fragen des Glaubens und der Lehre, des Dienstes und des persönlichen Handelns. Sie ist Offenbarung des Willens Gottes." Die evangelischen Freikirchen der Schweiz versuchen ihre Führungsstrukturen und ihre Führungspraxis

---

<sup>127</sup> Im Rahmen dieser Arbeit führte ich nichtrepräsentative, konsultative Interviews mit neun Leitern von verschiedenen evangelisch-freikirchlichen Werken durch. Nähere Angaben dazu siehe unter Pkt. 4.4.1.

immer wieder von der Bibel her abzuleiten. Der Bund Evangelischer Freier Gemeinden schreibt in seiner theologischen Arbeit folgendes dazu:

Wenn Statuten erarbeitet oder geändert werden sollen [...] brechen oft grundlegende Fragen der Leitung einer Gemeinde auf. Die Herausforderung besteht in solchen Situationen immer wieder darin, zurückzukehren zur Bibel und von dorthier Antworten auf die modernen Fragen zu finden.

(FEG = Bund Freier Evangelischer Gemeinden 2001:5)

Diese biblische Ausrichtung zeigt sich auch darin, dass die Leitungsstrukturen und Leitungsdienste in den Gemeindeordnungen und Führungspapieren mit biblischen Texten begründet und dargestellt werden. Die Leitungsdienste werden vorwiegend aus Apostelgeschichte 20:28, 1 Petrus 5:2-4, Hebräer 13:7 und anderen direkt belegt und beschrieben (FEG 2001:58; PM=Pilgermission 1998:13).<sup>128</sup> Die heute vielerorts übliche Leitungsstruktur eines Ältesten- und Diakonendienstes werden aus Apostelgeschichte 6 und einzelnen Erwähnungen in den Paulusbriefen abgeleitet (FEG 2001:18ff; PM 1998:8).

Das kulturneutrale Führungsverständnis gründet neben ihrer direkten biblischen Orientierung auch auf der Festlegung auf das biblische presbyteriale Führungsverständnis (Rüegg 2002:303) der täuferischen und pietistischen Wurzeln (Eggenberger 1990:55+70ff). Es gibt jedoch noch viele andere biblisch begründbare Führungsverständnisse und -modelle.<sup>129</sup>

Ein weiterer Grund für kulturneutrale Führungsgrundlagen in Schweizer Freikirchen mag darin liegen, dass die konkreten Praktiken des Führungsalltages,<sup>130</sup> so zum Beispiel die Führungsstile, Bräuche, Gewohnheiten, 'Sitten', Traditionen und Gepflogenheiten nur schwer zu erfassen sind. Dementsprechend schlagen sie sich meistens nicht in den Grundlagenpapieren nieder. Die Praktiken sind jedoch oft geradezu die Kennzeichen der unterschiedlichen Verbände und Gemeinden, sowie der nationalen Eigenart eines Kirchenverbandes.

Nicht zuletzt liegt denn auch in der eigenen orts- und länderübergreifenden 'Unternehmenskultur'<sup>131</sup> eines Freikirchenverbandes eine letzte Erklärung für die zumeist einheitlich, kulturneutral formulierten Führungspapiere. Was Hofstede allgemein über

---

<sup>128</sup> So beschreibt die Pilgermission (1998b:13) die Ältestenaufgabe in der Gemeindeordnung und begründet die Dienstordnung der Prediger (1991:1) mit neutestamentlichen Texten. Desgleichen beschreibt die FEG (2001:7ff) die Gemeindeleitung nach biblischem Vorbild.

<sup>129</sup> Stadelmann (1988:21ff) erläutert die drei klassischen Führungsmodelle: Das episkopale, kongregationalistische und presbyteriale Leitungsmodell. - Vgl. Jansen 1931. - S. Kapitel 4.3.3.

<sup>130</sup> Vgl. Hofstede 1993:207.

<sup>131</sup> Der Begriff 'Unternehmenskultur' wurde 1982 im Management erstmals durch Terrence Deal und Allan Kennedy mit ihrem gleichnamigen Buch thematisiert (Hofstede 1993:203) und 1982 durch Peters und Waterman (1998) mit 'Auf der Suche nach Spitzenleistung' weltweit bekannt gemacht. - Eine nationale

Unternehmenskulturen sagt, gilt auch für Freikirchen. Eine Unternehmenskultur wird nach Hofstede (1993:207) vor allem durch die Werte von Gründern und Schlüsselfiguren geformt, welche die "gemeinsamen Wahrnehmungen täglicher Praktiken" bestimmen. Diese Praktiken bilden den Kern einer Unternehmenskultur und weisen in Niederlassungen derselben Firma in verschiedenen Ländern oft keine grossen Unterschiede auf. Daraus lässt sich schliessen, dass viele freikirchliche Führungsmodelle und Führungsstrukturen einer biblischen Orientierung *und* den Werten der Gründergeneration entsprechen, woraus sich eine je eigene Unternehmens- und Führungskultur gebildet hat.

Kulturneutrale Führungsdefinitionen sind im gewissen Sinn zeitlos, allgemein verständlich und als hilfreiche Leitlinien notwendig. Sie bergen jedoch allfällige Probleme und Gefahren in sich. So kann zum Beispiel der Anspruch auf eine 'biblische' und damit ultimative, für alle Zeiten gültige Führungsformulierung von vornherein national- oder situationsspezifische Konzepte ausschliessen und dazu neigen, andere ergänzende Führungsverständnisse abzulehnen und zu verurteilen. Im Weiteren können zu weit gefasste Formulierungen in der Praxis zu unbrauchbaren Formulierungen und Theorien verkommen. Schliesslich kann eine einseitig kulturneutrale, biblische Selbstsicherheit in der Führungspraxis entstehen, der die Fähigkeit zur Korrektur und Kritik abhanden kommt.

#### **4.3.2 Ein gaben- und dienstorientiertes Führungsverständnis**

In den Freikirchen der Schweiz herrscht ein breites Meinungsspektrum über das Amts- oder Dienstverständnis einer Gemeindeleitung. Im theologischen Arbeitspapier der Freien Evangelischen Gemeinde heisst es dazu:

Einige Gemeinden, vielleicht eher den freien charismatischen Kreisen oder Brüdergemeinden zuzurechnen, wehren sich gegen jegliches Dienst-(Amts-) Verständnis innerhalb der Gemeinde. Für sie ist klar: die Bibel vertritt nur ein allgemeines Priestertum. An der Leitung der Gemeinde ist jeder geisterfüllte Christ mit seinen Gaben beteiligt. [...] Für eher landeskirchlich geprägte Christen andererseits steht fest: Es muss in jeder Kirche ein besonderes Verkündigungs-'Amt' vorhanden sein. [...] Der Pfarrer besitzt als 'Amts'-Träger eine besondere Leitungsfunktion, besonders was pastorale bzw. geistliche Angelegenheiten betrifft. (FEG 2001:32)

Trotz dieser Meinungsvielfalt im Amtsverständnis und in den verschiedenen Strukturvorstellungen gibt es ein gewisses gemeinsames, biblisch-theologisches Führungsverständnis in den Freikirchen. Zum einen anerkennen die meisten 'Leitung' als

eine vielgestaltige Geistbegabung (PM 1983:14; FEG 2001:36; Minichiello et al 2002:17). Viele Gemeindeglieder sind von Gottes Geist befähigt, begabt und berufen, Leitung auf verschiedene Weise und in verschiedensten Bereichen der Gemeinde auszuüben. Der Gemeindeverband 'BewegungPlus'<sup>132</sup> formuliert diese freikirchliche Sicht in ihren Erläuterungen zum Glaubensbekenntnis wie folgt:

"Der Heilige Geist macht uns zu einer Dienstgemeinschaft: Alle dienen mit Gaben, die der heilige Geist schenkt, alle sind Priester und Diener Gottes. Zur Leitung und Aufverbauung der Gemeinde hat Gott verschiedene Dienste gegeben, die zu unterschiedlichen Zeiten unterschiedliche Bezeichnungen trugen."<sup>133</sup>

(Minichiello et al 2002:17)

Im Predigerleitbild der Chrischona-Gemeinden (PM 1998a:5) wird diese Ansicht durch die Forderung an den Prediger bestätigt: "Er fördert bewusst Leiter, die andere Stärken haben und ihn somit ergänzen." Führung wird als eine vielfältige Aufgabe und Geistbegabung betrachtet, die in gegenseitiger Ergänzung von vielen Gemeindegliedern wahrgenommen werden muss. Diese Vielfalt kommt auch in den breit gefächerten Aufgabenbeschreibungen der Gemeindeleitungen zum Ausdruck. In der Gemeindeordnung der Chrischona-Gemeinden (PM 1998b:13) wird die breit gefächerte Leitungsaufgabe mit 'Weiden' im Sinne eines Hirtendienstes (Apg 20:28; 1 Petr 5:2-4), 'Wachen' über Lehrfragen (Apg 20:28; Heb 13:17) und 'Führen' von Mitarbeitern und Gemeindeprojekten (Röm 12:8; 1 Thes 5:12; Heb 13:7.17) aufgeführt. Die Freie Evangelische Gemeinde (FEG 2001:25) erläutert den vielgestaltigen Leitungsdienst mit folgenden biblisch-exegetischen Begriffsklärungen: *πρεσβυτεροι*, die Ältesten - *επισκοποισι*, die Aufseher, *προιστημι*, die Vorsteher - *ηγεομαι*, die Leiter - *διακονοι*, die Diener - und schliesslich die allgemeine Lehrbegabung der Ältesten und Vorsteher (:46).

Neben einem grundsätzlich gabenorientierten Verständnis von Leiterschaft kennen die meisten Freikirchen auch das spezifische und offizielle Amt der Gemeindeleitung. Die Gaben- und Aufgabenvielfalt der Leiterschaft innerhalb der Gemeinde führt nicht in jedem Fall automatisch in eine offiziell definierte Führungsaufgabe. Und erst recht nicht in das Amt der Gemeindeleitung. Die Freie Evangelische Gemeinde (:37) schreibt dazu:

Um eine Verwechslung dieses von Gott eingesetzten Leitungsdienstes mit der spezifischen Gnadengabe zu vermeiden, ist es wohl besser, wenn wir festhalten, dass [...] einige Älteste das Charisma des Hirten und Lehrers besitzen, aber nicht alle [...]. Jedenfalls deuten die neutestamentlichen Stellen darauf hin, dass es

---

<sup>132</sup> 'Bewegung plus' ist ein evangelisch freikirchlicher Gemeindeverband, der sich bis 2000 'Gemeinde für Urchristentum' nannte und mit der Pfingstmission eine enge Verbundenheit pflegt.

<sup>133</sup> 'Bewegung plus' ergänzt dazu in der Fussnote: zB. Apostel, Propheten, Evangelisten, Lehrer, Leiter, Hirten, Vorsteher, Bischof, Älteste, Diakone, Witwen [Epheser 4:11; Apostelgeschichte 13; 20:17.28; Römer 12:4; 1. Thessalonicher 5:12; 1. Timotheus 3:4; 5:17 usw.] (Minichiello et al 2002:34).

sowohl einen offiziellen Hirtendienst (Gemeindeleitung) wie auch eine entsprechende Gnadengabe seit der frühesten Zeit der Gemeinde Jesu gab.

(FEG 2001:37)

### 4.3.3 Eine presbyteriale Führungspraxis

Schweizer Freikirchen praktizieren in der Regel ein presbyteriales<sup>134</sup> Organisationsmodell (Rüegg 2002:303), verbunden mit der schweizerischen demokratischen Vereinsstruktur.

Rüegg schreibt zu diesem Modell:

Bei diesem vor allem bei Freikirchen häufig vorkommenden Organisationsmodell werden die Kirchgemeinden von gewählten Vorständen [Älteste, Presbyter, Kirchenpfleger oder Kirchengemeinderat] verwaltet und übergeordnete Aufgaben durch Versammlungen wahrgenommen.

(Rüegg 2002:303)

Obwohl viele Freikirchen gesamtschweizerischen oder internationalen Verbänden<sup>135</sup> angeschlossen sind und als Ortsgemeinde teilweise keine juristischen Personen darstellen,<sup>136</sup> besitzen die meisten Ortsgemeinden eine grosse örtliche, kongregationale Autonomie. In den Statuten der freikirchlichen Vereine bildet die Mitgliederversammlung der Ortsgemeinde das oberste Organ für die weltlichen Angelegenheiten, die Gemeindefinanzen, die Wahl der Angestellten, die Leiter und weiterer Organe, sowie der Beschlussfassung über wichtige Gemeindeangelegenheiten (Rüegg 2002:423ff). Die geistliche Leitung, Lehrautorität und Exekutivgewalt im Sinne eines Vorstandes haben die Ältestenräte; sie werden dabei mancherorts von Diakonen unterstützt.<sup>137</sup> Die Diakone besitzen in der Regel jedoch keine gesamtgemeindliche Lehrautorität (FEG 2001:56; PM 1998b:13ff). In der Gemeindeordnung der Chrischona-Gemeinden wird die Aufgabe des Ältestenrates wie folgt beschrieben:

Sie tragen die Verantwortung für die Gesamtleitung, insbesondere für den geistlichen Kurs der Gemeinde. [...] Der Ältestenrat wacht über Lehrfragen und über den biblischen Kurs der Gemeinde [...] entscheidet über die Bildung von neuen Gruppen und Aufgabenbereichen der Gemeinde oder deren Auflösung.

(PM 1998b:13)

Diese presbyteriale Führungspraxis steht in Schweizer Freikirchen immer wieder im praktisch-theologischen Spannungsfeld zwischen Demokratie und oligarchischer Diktatur.

---

<sup>134</sup> Presbyter = Älteste.

<sup>135</sup> Zu internationalen Verbänden gehören: Action-Biblique-Gemeinden, Baptistengemeinden, Evangelische Chrischona-Gemeinden, Freie Evangelische Gemeinden, Evangelisch-methodistische Kirche, Heilsarmee Gemeinden, Mennoniten, Pfingstmission u.a.m. (Rüegg 2002:80ff).

<sup>136</sup> So sind beispielsweise die Ortsgemeinden des Evangelischen Brüdervers (Rüegg 2002:146ff), der Chrischona-Gemeinden (:103), der Heilsarmee (:171) und der Methodisten (:140) juristisch keine eigenständigen Vereine.

<sup>137</sup> Diese biblische Bezeichnung verwendet zum Beispiel die Freie Evangelische Gemeinden, andere Bezeichnungen sind: Mitarbeiterräte (Chrischona-Gemeinden), Ressort- oder Bereichsleiter u.a.

Stadelmann (1988:21-24) erläutert dieses Spannungsfeld hilfreich durch die Darstellung der drei Führungsmodelle:<sup>138</sup> 1. Das episkopale, bischöfliche Modell mit einem hierarchischen Apparat. - 2. Das kongregationalistische Modell als die versammelte Gemeinde mit demokratischen Mehrheitsbeschlüssen. - 3. Das presbyteriale Modell als ein Kollegium geistlich qualifizierter Ältesten mit Lehr- und Führungsautorität. Die meisten Freikirchen der Schweiz bemühen sich um eine presbyteriale Führungspraxis mit einem Ältestenkreis als höchstes Leitungsorgan und einer Gemeindeversammlung mit konsultativem und bestätigendem Charakter (Rüegg 2002:303). Als Ausgangslage für eine biblisch begründete Presbyter-Praxis kann<sup>139</sup> mit Hebräer 13:7 begründet werden: "Gehorcht euren Führern und fügt euch ihnen, denn sie wachen über euere Seelen als solche, die Rechenschaft geben sollen, damit sie das mit Freuden tun und nicht mit Seufzen, denn das wäre schädlich für euch." Folgende Merkmale werden in Schweizer Freikirchen einer biblisch begründeten presbyterialen Führungspraxis zugeordnet:

1. Ein Leitungs-Kollegium - "Gehorcht euren Führern" (Heb 13:7): In der Bibel wird von 'Führern' und 'Ältesten' immer in Mehrzahl gesprochen.<sup>140</sup> Die evangelischen Freikirchen in der Schweiz werden in der Regel von einem Ältestenkreis geleitet, dem der vollzeitliche Prediger gleichberechtigt angehört (PM 1998b:7ff; FEG 2001:29ff).<sup>141</sup> Diakone unterstützen den Ältestenkreis und gehören in vielen Freikirchen einer Art 'Erweiterten Gemeindeleitung' an (PM 1998b:8).<sup>142</sup> Diese presbyteriale Leitungspraxis der Freikirchen gründet grundsätzlich immer auf einem Leitungskollegium als einem Team, das die Aufgabe gemeinsam wahrnimmt. Dies kommt in den verschiedenen Gemeindeordnungen dadurch zum Ausdruck, dass die Führungsaufgabe dem gesamten Ältestenrat zugeschrieben wird: "Der Ältestenrat trägt die Hauptverantwortung für die Gemeinde. Er bildet zusammen mit dem Mitarbeiterat die erweiterte Gemeindeleitung" (:7).

2. Theokratisches Führungsverständnis - "als solche, die Rechenschaft geben sollen" (Heb 13:7): Wie auch in Freikirchen anderer Länder wird auch in Schweizer

---

<sup>138</sup> Vgl. Jansen 1931.

<sup>139</sup> In diesem Sinn wird es in der Gemeindeordnung der Chrischona-Gemeinden (Pilgermission 1998:13) und bei FEG (2001:25+53) angewendet. - Vgl. Stadelmann 1988:23.

<sup>140</sup> Vgl. Apg 14:23; 15:22ff; 20:17ff; Phl 1:1; Tit 1:5; 1 Petr 1:1; 5:1; Jak 5:14; Heb 13:7.17.24 u.v.a. - Vgl. Strauch 1998:37ff.

<sup>141</sup> In der Regel nimmt der Prediger offiziell keine Sonderstellung ein. Durch seine theologische Ausbildung und zeitliche Verfügbarkeit wird ihm oft eine Stellung eines 'primus inter pares' (1 Tim 5:17) eingeräumt (Strauch 1998:48ff). - Vgl. Pilgermission 1998b:7ff und FEG 2001:29ff.

<sup>142</sup> Vgl. Pilgermission 1998b:8, Pkt. 6.3.1. - Die Evangelisch-methodistische Kirche (1991:95, Artikel 143a) kennt die zwei leitenden Kreise "Kommission für Geistlichen Dienst" und "Kommission für Verwaltung." - Vgl. ETG 1995:3.

Freikirchen den Ältesten und Gemeindeleitern eine gottgegebene Führungsautorität zugesprochen.<sup>143</sup> In den Führungspapieren von Schweizer Freikirchen wird demgemäss von der 'Berufung' in den Leitungsdienst gesprochen. In der Evangelisch-methodistischen Kirchenordnung (EMK 1991:97) steht dazu: "In der Kirche gibt es Personen, die für den besonderen Dienst der Verkündigung, der Verwaltung der Sakramente und der Gemeindeleitung von Gott berufen und von der Kirche beauftragt sind."<sup>144</sup> So werden auch in Schweizer Freikirchen Älteste in erster Linie nicht als demokratische Repräsentanten von Mitgliederparteien oder als Vollzugsorgane von Gemeindebeschlüssen betrachtet. Sie stehen durch ihre Berufung unter der Führung und Verantwortlichkeit Gottes (Apg 20:35; 1 Petr 5:2) und besitzen darin die gesamtgemeindliche Verantwortung in Planung, Lehre und Personalentscheiden (PM 1998b:13). Die Gemeinden werden angehalten, diese von Gott geschenkte Autorität ihrer Leiter anzuerkennen: "Die öffentlich eingesetzte Gemeindeleitung verfügt über eine von Gott geschenkte Autorität, die die Gemeinde anerkennen soll" (FEG 2001:53).<sup>145</sup> Die Gemeindeversammlungen besitzen jedoch eine Kontroll- und Bestätigungskompetenz im Bereich der Gemeindefinanzen, Personalentscheide und Angelegenheiten der Veranstaltungsplanungen (PM 1998b:6ff).<sup>146</sup> Die Führungspraxis in Schweizer Freikirchen versteht sich grundsätzlich nicht als Gemeinde- oder Volksdemokratie, aber auch nicht als Oligarchie im Sinne einer Alleinherrschaft des Leitungsteams, sondern als gottverantwortliche Dienstgemeinschaft als ganze Gemeinde. Dieses theokratische Führungsverständnis, gepaart mit einem kulturbedingten Demokratieverständnis kann sich in Konflikten mit Führungspersonen zu einem schier unlösbaren Problem entwickeln.

### 3. Dienende Führungshaltung - "denn sie wachen über euere Seelen" (Heb 13:7):

Der Gemeindeverband von BewegungPlus fasst diesen Führungsaspekt in ihrem Leitbild wie folgt zusammen:

"Dienende Leiterschaft ausüben: Christliche Leiter haben in Jesus Christus ihr Vorbild. Er ist nicht in diese Welt gekommen, um die Menschen zu unterdrücken, sondern um ihnen zu dienen und sein Leben für sie zu geben. Durch seine Liebe ist ihr Potenzial freigesetzt worden. Einfache Frauen und Männer haben dadurch die Welt verändert. Autorität baut sich in der Vorbildfunktion auf und hat zum Ziel, die Begabung anderer freizusetzen.

---

<sup>143</sup> Vgl. Stadelmann 1988:24.

<sup>144</sup> Vgl. VFMG 1993:9: "Der Diener ist berufen." - Pilgermission 1998a:3: "Ein Prediger im Verband der Pilgermission ist von Gott in den hauptamtlichen Gemeindedienst berufen." - EMK 1991:97, Artikel 302 "In der Kirche gibt es Personen, die für den besonderen Dienst der Verkündigung, der Verwaltung der Sakramente und der Gemeindeleitung von Gott berufen und von der Kirche beauftragt sind."

<sup>145</sup> 1 Tim 5:17-18; 1 Petr 5:5; Heb 13:17; 1 Thess 5:12-13 - Vgl. Stadelmann 1988:21; Strauch 1998:115-116.

<sup>146</sup> Vgl. Rüegg 2002:303.

(Bewegung Plus 2004)<sup>147</sup>

In diesem Sinn beschreibt die Freie Evangelische Gemeinde (FEG 2001:16ff) "Gemeinde leiten hat Dienstcharakter" und die Pilgermission (1998b:13) verordnet: "Die Ältesten stellen ihre Gaben und Kräfte in den Dienst der Gemeinde." Auch Stadelmann (1988:26) attestiert, dass eine Gemeindeleitung nicht zu einer Presbyterokratie verkommen darf. Die Gemeinde ist vielmehr der "Leib Christi" und damit eine familiäre, nichtklerikale Gemeinschaft (PM 1995:3),<sup>148</sup> in der Älteste und Leiter ihren Dienst wie andere auch verrichten (Rö 12:3ff). Der Ältestendienst ist eine Aufgabe unter vielen und benötigt deshalb auch die Ergänzung durch die Gemeinde und ihrer Glieder, die ebenfalls unter der Führung des Heiligen Geistes stehen. Die Pilgermission hält dazu in ihrem Predigerleitbild fest:

Der Prediger erfüllt seine Aufgabe in Partnerschaft und sorgfältiger Abstimmung gegenüber allen, die von der Gemeindeleitung zu bestimmten Diensten berufen sind. Zugleich benötigt er die Ergänzung durch die Gemeinde und deren Glieder.

(PM:1998a:4)

4. Hirtendienst - "denn sie wachen über eure Seelen" (Heb 13:7): Die Aufgaben des Ältestenrates werden in der Regel auf verschiedene Weise mit den folgenden drei Hauptschwerpunkten beschrieben:<sup>149</sup>

Weiden: Der Ältestenrat übt den Hirtendienst in der Gemeinde aus. Er sorgt für das geistliche Wohl der Gemeindeglieder. Er nimmt den Fürbittendienst wahr und lässt sich nach Jakobus 5,13-18 zum Krankengebet rufen. - Wachen: Der Ältestenrat wacht über Lehrfragen und über den biblischen Kurs der Gemeinde. Er setzt sich mit Zeitströmungen auseinander und beurteilt deren Einfluss auf die Gemeinde [...] - Führen: Der Ältestenrat [...] setzt Ziele nach den Prinzipien des biblischen Gemeindebaus. [...] legt, zusammen mit dem Mitarbeiterrat, die Jahresschwerpunkte fest. [...] wacht darüber, dass der Mitarbeiterrat die gesteckten Ziele umsetzt. [...] leitet missionarische und diakonische Vorstösse im Einzugsbereich der Gemeinde ein.

(PM 1998b:13)

5. Keine Frauen als Hauptverantwortliche - "euren Führern" (Heb 13:7): Die meisten Freikirchen der Schweiz setzen aus biblisch-theologischen Gründen keine Frau als Ältestenrätin und Predigerin oder Pastorin ein.<sup>150</sup> Mit der Betonung auf die Gleichwertigkeit der Geschlechter (PM 1993:5; FEG 2001b:10)<sup>151</sup> wird dennoch auf die

---

<sup>147</sup> Vgl. Strauch 1998:103.

<sup>148</sup> Vgl. Strauch 1998:121.

<sup>149</sup> Vgl. Ausführungen der Pilgermission (1998b:13ff); FEG 2001:46; ETG 1990:16-17.

<sup>150</sup> Ausnahmen bilden die Heilsarmee, die Evangelisch Methodistische Kirche. Sie setzen Frauen als Gemeindeleiterinnen ein. Die Schweizerischen Pfingstmission anerkennen Frauen als Ältestenrätin, aber nicht als Gemeindeleiterin oder Pastorin (Lai 2004. Interview). Die BewegungPlus anerkennt offiziell Frauen für alle Dienste, Funktionen und Ämter (BewegungPlus 2001:4).

<sup>151</sup> Vgl. Gen 1:27; Gal 3:28 u.a.

Ungleichheit der Geschlechter (PM 1993:6; FEG 2001b:11ff),<sup>152</sup> die schöpferbedingte, ergänzende 'Zuordnung' von Mann und Frau<sup>153</sup> und darin auf die Unterordnung der Frau hingewiesen (PM 1993:7; FEG 2001b:20ff). Daraus schliesst beispielsweise die Pilgermission stellvertretend für viele Freikirchen unter Berufung auf 1 Kor 14 und 1 Timotheus 2, dass es der Schöpfungsordnung Gottes widerspricht, wenn eine Frau die autoritative Lehrgewalt über der Gesamtgemeinde im Sinne einer Predigerin oder Ältestenrätin ausüben würde. Die Pilgermission versteht dieses Lehrverbot in 1 Tim 2:12.<sup>154</sup>

[...] dass 'Lehren' hier nicht nur im Sinne einer unverbindlichen Wissensvermittlung gemeint ist. Es geht vielmehr um eine autoritative, auf Prägung des Glaubens und Lebens der Gemeinde zielende Unterweisung, als Feststellung dessen, was in der Gemeinde als Lehre verbindliche Geltung hat. Ein Lehren der Frau in diesem Sinn der Wahrnehmung des Lehramts in der Gemeinde würde deshalb bedeuten, dass sie sich, die natürliche Ordnung auf den Kopf stellend, über den Mann erhebe.

(PM 1993:11)

Vielerorts ist es heute kein Problem, wenn Frauen alle anderen Aufgaben, wie predigen, lehren und leiten wahrnehmen (PM 1993:19; FEG 2001b:40ff; VFMG 1994:3ff). Zudem werden Frauen seit vielen Jahren als Diakoninnen berufen und können dadurch in vielen Freikirchen an der Aufgabe einer 'Erweiterten Gemeindeleitung' (PM 1998b:8) teilnehmen. Für viele Führungskräfte in Schweizer Freikirchen ist diese in Gemeinden tief verankerte und theologisch schwierige Frage ein ungelöstes oder unlösbares Problem (FEG 2001:4). Einerseits wirkt diese Sichtweise in der heutigen postmodernen Zeit unvorstellbar frauenfeindlich und konservativ. Die theologischen Begründungen zur Einschränkung für Frauen in Lehr- und Leitungsaufgaben sind oft nur schwer nachvollziehbar und stehen vielerorts im Widerspruch oder zumindest in grosser Spannung zu anderen theologischen Festlegungen. Die wohl grösste Spannung zu den Einschränkungen für den Dienst der Frau in der Gemeinde besteht zu der allgemein gelehrten Gaben- und Dienstorientierung aller Gläubigen (BewegungPlus 2001:2-4; PM 1998:5; PM 1994:5).<sup>155</sup> Andererseits gibt es viele Bibelstellen, die diese seit Jahrhunderten gelebte Führungspraxis zu bestätigen scheinen und verschieden ausgelegt werden können (ETG 1995:15-29).<sup>156</sup> Das hohe Mass an

---

<sup>152</sup> Vgl. Gen 1:27; 2:18b+20 u.a.

<sup>153</sup> Vgl. PM 1993:6: "Die Frau ist in einer unumkehrbaren Weise auf den Mann hin geschaffen: Sie ist für ihn da, und er ist auf sie angewiesen." Vgl. 1 Kor 11:11ff (FEG 2001b:22).

<sup>154</sup> Vgl. ETG 1995:31, Pkt. 6.4.

<sup>155</sup> Vgl. PM 1983:6-14: "Frucht und Gaben des Heiligen Geistes." - Für den Gemeindeverband BewegungPlus ist das Dienstverständnis (BewegungPlus 2001:2-3) und die gleichwertige Gabenankennung von Mann und Frau Auslöser für eine vollumfängliche Gleichstellung (2001:4).

<sup>156</sup> Hauptbibelstellen in dieser Frauenfragen sind 1 Kor 14:33-38; 1 Tim 2:9-15; 1 Kor 11:2-16 (Pilgermission 1993:5; ETG 1995:12-13).

Maskulinität, wie es die empirische Forschung Hofstedes (1993:103) der Schweizer Kultur attestiert, bestätigt und 'unterstützt' diese freikirchliche Sichtweise und wird auch in naher Zukunft einen allfälligen Liberalisierungsprozess zumindest erschweren.

#### **4.4 Freikirchliche Führungspraxis im Einfluss der Schweizerkultur - Beobachtungen**

Nach den bisherigen Untersuchungen stellt sich schliesslich die Frage, inwiefern die Schweizer Führungskultur in der heutigen freikirchlichen Führungspraxis erkennbar ist. Um diese Frage fundiert beantworten zu können, wäre eine wissenschaftliche, empirische Studie notwendig. Dies würde jedoch den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Trotzdem soll in diesem Kapitel der Versuch gemacht werden, einige beobachtbare, kulturbedingte Aspekte zu zeigen. Die Ausgangslage dieser Untersuchung bilden die vier Grundwerte der Schweizer Führungskultur aus Kapitel 4.1: 'Keine Macht dem Einzelnen', 'Demokratische Mitbestimmungsmöglichkeit', 'Föderalistische Gemeinschaft und Freiheit', sowie 'Leistung und Arbeit sind wichtig'. Die Leitfrage lautet: Auf welche Weise manifestieren und äussern sich diese Grundwerte in der gegenwärtigen Führungspraxis in Schweizer Freikirchen? Bei manchen Beobachtungen ist es nicht einfach zu unterscheiden, ob sie mehr durch die Generationenunterschiede, die Religionszugehörigkeit, das Zeitalter der Postmoderne oder eben durch eine national-ethische Kultur geprägt worden sind. Nach Hofstede (1993:18+30ff) sind jedoch die national ethischen Werte tief liegend und langfristig angelegt. Eine vorschnelle Zuordnung in ein kurzfristiges, Zeit - oder Generationen bedingtes Phänomen trifft in vielen Fällen nicht den Kern der Sache.

Um diese Beobachtungen zu untermauern, habe ich zehn konsultative, halbstrukturierte Telefoninterviews mit Führungskräften aus verschiedenen freikirchlichen Verbänden der Schweiz durchgeführt. Ich konfrontierte die Führungskräfte vorerst mit den vier Grundwerten der Schweizer Führungskultur und fragte sie, inwiefern sie diese Grundwerte in ihrem Führungsalltag bestätigen oder nicht bestätigen könnten. Im Weiteren fragte ich die Führungskräfte, welche Erfahrungen und Beobachtungen ihres Führungsalltages sie nun der kulturellen Eigenart der Schweiz zuordnen würden und welche nicht. Die Interviewpartner waren: Ines Adler, Oberistin und Chefsekretärin der Heilsarmee Schweiz; Karl Albiets, ehemaliger Direktor der Pilgermission St. Chrischona und Pastor der Freien Evangelischen Gemeinde in Wetzikon; Paul Beyeler, Präsident der Vereinigung Freier Missionsgemeinden; Herbert Henggi, Präsident des Vereins Kinderheim Selam und ehemaliger Pastor der Pfingstgemeinde Schaffhausen; Iwano Lai,

Distriktpastor der Pfingstgemeinde in Bern; Georges Morand, Präsident der Willow Creek Schweiz, DISG-Trainer und Mitarbeitertrainer beim Cevi-Gossau; Markus Müller, Direktor der Pilgermission St. Chrischona; Hanspeter Nüesch, Leiter von Campus für Christus Schweiz; Walter Wilhelm, Distriktsvorsteher von Basel der Evangelisch-methodistischen Kirche; René Winkler, Leiter der Chrischona-Gemeinden in der Schweiz und Mitglied des Leitungsteams der Pilgermission. Ein Interview führte ich im November 2002 und die anderen im Zeitraum vom November 2003 bis Februar 2004. Die Interviews sind nicht repräsentativ und dienen lediglich dazu, die folgenden Beobachtungen zu bestätigen oder zu relativieren. Aus diesem Grund und um die Vertraulichkeit zu wahren, sind die meisten Aussagen anonym gehalten.

#### **4.4.1 Keine Macht dem Einzelnen: Vom schwierigen Stand dominanter, autoritärer Führungspersönlichkeiten**

Die meisten interviewten Führungskräfte bestätigen sofort die Beobachtung, dass starke, autoritäre und dominante Führungspersönlichkeiten in Schweizer Freikirchen einen schweren Stand als Leiter besitzen (Guggenbühl 1967:35).<sup>157</sup> Ein Verbandsleiter erzählte, dass viele Konfliktfelder und Kündigungen in ihren Ortsgemeinden in engem Zusammenhang mit der autoritären Führungspersönlichkeit des Gemeindeleiters standen. Autoritäre Führungskräfte in Schweizer Freikirchen, die es nicht verstehen, ihre Mitarbeiter und Mitglieder für ihre Führungspläne zu überzeugen, sie in die Führungsarbeit mit einzubeziehen oder ihnen einen eigenständigen Freiraum zu bieten, werden früher oder später abgelehnt. Hinzu komme, so bezeugen mehrer Führungskräfte, dass Leiter in der Schweiz ihr Amt und ihre Position und damit das Vertrauen der Mitarbeiter über längere Zeit erarbeiten und stets neu beweisen müssen. In einer nichtrepräsentativen Studie über 'den Einfluss der pastoralen Persönlichkeit auf das Gemeindeklima' stellen Peverelli und Felix fest:

Alle von uns untersuchten Pastoren weisen einen niedrigen D-Anteil auf! Wenn wir die Gemeinden aus ihrer Lethargie und ihrem 'Konsumdenken' herausführen wollen, brauchen wir Persönlichkeiten mit einem hohen D-Anteil. Nur haben es diese sehr schwer, in unseren Gemeinden überhaupt Fuss zu fassen.

(Peverelli & Felix 1999:63)

---

<sup>157</sup> Vgl. Pkt. 4.2.1.

Die so genannten D-Typen<sup>158</sup> werden laut DISG-Persönlichkeitsprofil<sup>159</sup> als dominante oder offensiv-extrovertiert und aufgaben-sachorientierte Persönlichkeiten beschrieben. Persönlichkeiten mit hohem D-Anteil neigen dazu, das Kommando zu übernehmen, auf sofortige Ergebnisse abzielen, in erster Linie sach- nicht menschenorientiert vorwärts zu gehen, sich Herausforderungen zu stellen und Kontrolle über Menschen auszuüben (Seiwert & Gay 1996:22ff). Es ist bezeichnend, dass in der Untersuchung von Peverelli und Felix kein Pastor einen hohen D-Anteil besass. Unsere Schweizerkultur ist autoritären, dominanten Führungspersönlichkeiten gegenüber misstrauisch und "sie werden nach einer gewissen Zeit immer heruntergeholt", wie ein Verbandsleiter das schweizerische Denken laut aussprach. Diese Tatsache spielt, neben anderen Faktoren, auch in den evangelischen Freikirchen mit eine Rolle. Georges Morand, der seit vielen Jahren DISG-Kurse in verschiedenen Denominationen in der Schweiz durchführt, stellt eindeutig fest, dass in Schweizer Freikirchen D-Typen weniger zu finden sind, als andere. Sie geben sich nicht gern zu erkennen und in den mehrheitlich hirtendienstlich geführten Gemeinden finden sie nur schwer Zugang zur Mitarbeit.

Ausnahmen für diesen schweren Stand für eher dominante Führungspersönlichkeiten in freikirchlicher Arbeit scheinen, zumindest mittelfristig, Jugendbewegungen,<sup>160</sup> Pionier-Aufbauarbeiten oder einzelne Gemeinden, in denen anerkannte 'charismatische' Persönlichkeiten wirken.

#### **4.4.2 Demokratie: Von der Forderung nach Mitsprache und der Konsenssuche**

"Die Amerikaner sind immer wieder überrascht, wie christliche Leiter in der Schweiz mit ihren Mitarbeitern diskutieren. Sie sind den Dialog unserer demokratischen Führungsart nicht gewohnt." So erklärten sinngemäss gleich zwei international tätige, freikirchliche Führungskräfte über die demokratische Mitarbeiterführung in der Schweiz im Vergleich mit anderen Ländern (Guggenbühl 1967:100).<sup>161</sup> Ein anderer, international tätiger Verbandsleiter erklärte dazu: "Es ist viel schöner und leichter Hauptverantwortlicher in Deutschland, als in der Schweiz zu sein. In Deutschland heben sie vor Respekt den Hut."

---

<sup>158</sup> Als 'D-Typ' werden dominante Persönlichkeitstypen genannt. Das eher negativ besetzt Wort 'Dominant' wird in der Typenlehre neutral betrachtet und bezeichnet einen extrovertierten, aufgabenorientierten Menschen (Seiwert & Gay 1996:14ff).

<sup>159</sup> DISG ist die Abkürzung von den Typenbezeichnungen D = Dominat, I = Initiativ (Inducement), S = Stetig, G = Gewissenhaft (:15).

<sup>160</sup> ICF-Zürich wurde bei den Interviews von den Führungskräften öfters genannt als eher autoritär, elitär und als eine von dominanten Persönlichkeiten geführte Gemeindegemeinschaft.

<sup>161</sup> Vgl. 4.2.2 Demokratische Mitbestimmungsmöglichkeit.

Im Gegensatz dazu werde in der Schweiz bei ihm als Hauptleiter ohne Skrupel und sehr bald viele Hinterfragungen, Mitspracheansprüche und Kritiken angebracht.

Auf Berufung des 'Allgemeinen Priestertums' und der Geisterfüllung aller Gläubigen werden nicht nur in Schweizer Freikirchen Mitspracheforderungen angebracht (Stadelmann 1988:20). Trotzdem bestätigen alle interviewten Führungskräfte die starke demokratische Schweizerart, in der Schweizer Mitarbeiter in Entscheidungsfindungen, Planungsfragen und wichtigen Entscheiden miteinbezogen werden 'müssen', um sie gewinnen zu können. Dies zeigt sich zum Beispiel in der Planung und Durchführung von Veranstaltungen, die Gruppen übergreifend die ganze Gemeinde betreffen. In der Gemeindeordnung der Pilgermission (1998b:13-14) wird festgehalten: "Der Ältestenrat legt, zusammen mit dem Mitarbeiterrat, die Jahresschwerpunkte fest" und "Der Mitarbeiterrat plant zusammen mit dem Ältestenrat die verschiedenen Anlässe und Projekte und koordiniert sie." Es ist in Schweizer Freikirchen selbstverständlich, dass die Gruppen- und Bereichsleiter nach ihrer Meinung, ihren Ideen und ihrem Willen bezüglich solchen Veranstaltungen gefragt werden, ansonsten besteht die Gefahr, dass diese einzelnen Gruppen ihre Mitarbeit, die Teilnahme oder zumindest ihre Rücksichtnahme verweigern. Mehrheitsentscheide werden danach in der Regel akzeptiert. Bei wichtigen Entscheiden, in denen zum Beispiel eine grosse Meinungsvielfalt herrscht oder bei der Einzelne sehr stark betroffen sind, ist in der Regel eine Mitgliederversammlung und der Einbezug aller Betroffenen unumgänglich. Wie im politisch-gesellschaftlichen Alltag erwartet auch das 'Volk', in den Freikirchen grundsätzlich mitreden zu können. Immer wieder geht es dabei darum, einen gemeinsamen Konsens zu finden, indem auch Minderheiten ernst genommen werden. Auch in diesem Fall werden in der Regel Mehrheitsentscheide akzeptiert. Für eine eher dominante, autoritäre Führungspersönlichkeit ist dieses Vorgehen, inklusive der dafür notwendigen Kommunikation, oft zu mühsam, unnötig und für ein zügiges, effektives Vorankommen einfach lästig (Seiwert & Gay 1996:22+50). Die demokratische Schweizerkultur ist im freikirchlichen Kontext für dominante Führungsnaturen eine spezielle Herausforderung. Ausnahmen für die Forderung der Mitglieder und Mitarbeiter nach demokratischem Mitspracherecht sind oftmals Entscheide in Lehr- und Planungsfragen, die von geistlich anerkannten Führungsautoritäten oder verantwortlichen Führungsgremien getroffen werden können.

#### 4.4.3 Föderalismus: Vom Streben nach kleinen, autonomen Einheiten

Eine weitere Schweizereigenart, die der nationalen Kultur des Föderalismus entspricht, ist der grosse Drang nach kleinen, autonomen Einheiten (Brückes 2002:165).<sup>162</sup> Die 'Vereinsmeierei' eignet sich auch im freikirchlichen Umfeld ausgezeichnet dafür, dies auszuleben (Rüegg 2002:268+369ff). So gab es bis vor einigen Jahrzehnten in den bereits als Verein konstituierten Freikirchen wiederum ein oder mehrere völlig eigenständige Vereine von Posaunenchoren und Gesangschoren mit je eigener Vereinsversammlung, eigenem Vorstand, Aktuar und Präsidenten. Diese Untervereine praktizierten ein enorm starkes und von der Gemeindeleitung unabhängiges Dasein. Solche starke autonome Subkulturen lassen sich auch heute noch in den Freikirchen beobachten. Folgende national oder regional organisierte eigenständige Vereine sind: BESJ-Jungscharen,<sup>163</sup> Royal Rangers,<sup>164</sup> Unihockey-Clubs, Adonia-Singfreizeiten,<sup>165</sup> Kidstreff-Bewegung,<sup>166</sup> Kings-Kids<sup>167</sup> oder Promisland und viele andere. Kennzeichen dieser föderalistischen Subkulturen sind: Der hohe Grad an Selbstständigkeit lokal und national, starke Identifikation mit der eigenen Gruppe, eigene Aus- und Weiterbildungskonzepte, eigene Leiterförderungssysteme<sup>168</sup> und anderes mehr. Neben diesem Autonomiebestreben gehört zum schweizerischen Föderalismus gleichzeitig der Wille zum losen Verbund mit den Gleichgesinnten. Autonome Gruppen, wie sie oben aufgezählt werden, lösen sich selten gänzlich aus ihrem Kontext der örtlichen Gemeinde. Ebenso trennt sich selten eine Gemeinde von ihrem Verband.

Für Führungskräfte in der Ortsgemeinde oder in Verbandsleitungen ist diese schweizerische Eigenart immer wieder eine Herausforderung. So bekundete ein interviewter Verbandsleiter explizit sein grosses Bedauern über den immensen Verlust des gemeinsamen Zeugnisses und der gesellschaftlichen Einflusskraft, der durch das grosse Autonomiestreben seiner örtlichen Gemeinden entsteht. Neben den negativen Aspekten des Schweizer Föderalismus gibt es aber auch folgende positiven Auswirkungen: Es kann in

---

<sup>162</sup> Vgl. Pkt. 3.2.3: Die politisch-demokratischen Werte in ihrer geschichtlichen Entwicklung; und Pkt. 4.2.3: Föderalistische Gemeinschaft und Freiheit dem Einzelnen.

<sup>163</sup> BESJ ist die Abkürzung von 'Bund Evangelischer Schweizer Jungscharen'. - Vgl. <http://www.besj.ch/portal.as>.

<sup>164</sup> Die Royal Rangers sind eine internationale und interkonfessionelle Kinder und Jugendarbeit. S. <http://www.royal-rangers.ch>.

<sup>165</sup> Vgl. <http://www.adonia.ch>.

<sup>166</sup> Kidstreff und Promisland ist ein Nachfolgermodell der Sonntagsschulen; es basiert auf dem Promislandkonzept der Willow Creek in Chicago. - Vgl. <http://www.kidstreff.ch>.

<sup>167</sup> King's Kids Schweiz ist ein Dienst von Jugend mit einer Mission. - Vgl. <http://www.kingskids.ch>.

kirchlichen Teilbereichen ein hohes Mass an Eigenständigkeit, Selbstentfaltung, Spezialisierung und gar eine Professionalisierung stattfinden. Die eigentliche Herausforderung an Führungskräfte besteht darin, die Gesamtkräfte zu bündeln, wo es nötig und wirksam ist, und gleichzeitig die Selbstentfaltung einzelner Gruppen zu unterstützen.

#### **4.4.4 Leistungsorientierung: Der Leistungsausweis als Bestätigung**

Im Gegensatz zu den Nachbarländern Österreich und Deutschland attestieren die verschiedenen Verbandsleiter Schweizer Freikirchen, dass die Autorität und Anerkennung von Leitern nicht mit dem 'Amt' automatisch gegeben wird. Eine Führungskraft formulierte dazu Folgendes: "Man würde es nie so sagen, aber Leiterschaft, auch im christlichen Bereich, ist resultats- und erfolgsorientiert. Wer Resultate vorweisen kann, wird als 'guter' Leiter anerkannt." Von einer Führungskraft auch in einer Freikirche wird Leistung, Fleiss und Effektivität erwartet. Das bedeutet, dass sie auf jeden Fall mitarbeiten, selber Hand anlegen und mehr tun muss, als nur Bestehendes verwalten. Bezeichnenderweise werden in einer Umfrage im Bund Freier Evangelischer Gemeinden (2001:49) bezüglich 'wichtigen Auswahlkriterien für einen zukünftigen Ältestenrat' folgende Punkte genannt: "Hohe Einsatzbereitschaft und entsprechende zeitliche Verfügbarkeit [...] aus eigener Initiative Handlungsbedarf erkennen, abklären und Sachen an die Hand nehmen." Führungskräfte in Schweizer Freikirchen stehen unter der Herausforderung, ihre Autorität und Anerkennung in erster Linie durch Leistung zu erarbeiten.

Diese Leistungsorientierung zeigt sich auch in der steten Suche nach effektiven, funktionierenden und 'resultat-sichernden' Methoden und Prinzipien. Diesem Aspekt tragen beispielsweise die explosionsartig stattfindenden AlphaLive-Kurse Rechnung. Sie werden seit einigen Jahren in der Schweiz durchgeführt, nachdem die scheinbar 'ineffektiven' klassischen Evangelisationswochen beinahe ersatzlos gestrichen wurden. Im Weiteren spiegelt sich diese leistungsorientierte Suche in den boomenden gemeindebauerischen Trends und Strömungen, wie die vielerorts stattfindenden 'Sucher-Orientierten-Gottesdienste', die Gemeindebaumethoden von Willow Creek und Saadleback, oder die Zellgemeinden- und Hauskirchenmodelle und viele andere mehr.

---

<sup>168</sup> Die BESJ-Arbeit besitzt beispielsweise neben diversen Weiterbildungskursen für alle Alterskategorien einen staatlich anerkannten und - unterstützten Weiterbildungszweig von "Jugend und Sport" - Vgl. <http://www.besj.ch/portal.asp>.

Leistung und Arbeit sind allgemein für die Führungspraxis in der Schweizerkultur (Hofstede 1993:112) und damit auch in den Schweizer Freikirchen von prägender Bedeutung.<sup>169</sup>

---

<sup>169</sup> Vgl. Pkt. 4.2.4 Leistung und Arbeit sind wichtig.

## 5. Ausblick: Dienende Leiterschaft - das Führungsprinzip für Schweizer Freikirchen

Viele Leiter hegen die irrige Vorstellung, dass sie als schwach und unfähig angesehen werden, wenn sie ihren Leuten dienen. Nichts könnte von der Wahrheit weiter entfernt sein. Dienende Leiter sind viel effizienter als andere.  
(Rush 1993:89)

Leiterschaft in der Schweizer Kultur wahrzunehmen ist eine besondere Herausforderung. Das demokratische, föderalistische Verständnis und das tief liegende Misstrauen gegenüber Macht und Machträgern scheinen eine effiziente, starke Führung nicht zuzulassen oder zumindest zu behindern. Eine Antwort auf die Schweizer Kultur ist die sogenannte 'Dienende Leiterschaft'<sup>170</sup> nach biblischem Vorbild. Dienende Leiterschaft ist ein biblisches Prinzip, das selbstverständlich nicht nur für die Schweizer Kultur von Bedeutung ist. Aber es ist wohl die Antwort und der Weg, um Führung besonders in der Schweiz effektiv und kulturgerecht zu praktizieren. In diesem Kapitel wird 'Dienende Leiterschaft nach biblischem Vorbild' in kurzen Zügen skizziert und anschliessend im Sinne von Konsequenzen auf die Schweizer Führungsgrundwerte angewendet.

### 5.1 Dienende Leiterschaft - ein biblisches Führungsprinzip

Dienende Leiterschaft begründete Jesus durch sein Vorbild und seine revolutionäre Botschaft:

Ihr wisst, dass die Herrscher ihre Völker niederhalten und die Mächtigen ihnen Gewalt antun. So soll es nicht sein unter euch; sondern wer unter euch gross sein will, der sei euer Diener; und wer unter euch der Erste sein will, der sei euer Knecht.

(Mt 20:25-27)

Die neue Art von Leiterschaft ist nicht nur für die christliche Kirche gedacht oder nur im christlichen Kontext praktizierbar. Es ist auch kein blosser Trick oder eine neue Methode, um Menschen auf andere Weise zu manipulieren und zu beherrschen. Dienende Leiterschaft ist vielmehr eine Haltung gegenüber den Menschen, die man führt (Bilezikian 1999:126). Erst durch eine dienende Haltung kann Macht und Leitung als Dienst für die Menschen und für das Gelingen eines gemeinsamen Auftrages angewendet werden (Wright 2003:35).

---

<sup>170</sup> Robert Greenleaf, eine ehemalige Führungskraft bei AT&T, war der Erste, der in seinem Buch 'Servant Leadership' (New York: Paulist Press, 1977) das Prinzip einer dienenden Leiterschaft auf die Geschäftswelt anwandte (Wright 2003:279).

### 5.1.1 Eine dienende Haltung einnehmen

Die Bibel beschreibt 'Dienende Leiterschaft' als etwas völlig Neues und anderes, als es normalerweise in dieser Welt üblich ist. Es begann mit den zwei Jüngern Jakobus und Johannes. Sie wollten zur Rechten und Linken Jesu sitzen (Mk 10:35-45). "Jesus verglich diese Bitte mit der Art und Weise, wie die Regenten der Nationen 'sie beherrschen' und 'Gewalt gegen sie üben' (Mk 10:42). Nach der Formulierung von Max Weber wollten sie mit einer legalen amtlichen Führungsstellung belohnt werden" (in Wagner 1984:105). Jesus verurteilte nicht grundsätzlich den Wunsch der Jünger eine 'hohe' Führungsaufgabe besitzen zu können. Es ist legitim, die Aufgabe als Leiter zu suchen. Jesu Ziel war es, aus seinen Mitarbeitern Leiter zu machen (Rush 1993:16). Er lebte und lehrte jedoch eine neue Grundausrichtung und Haltung von Leiterschaft. "Er, der in göttlicher Gestalt war, [...] entäusserte sich selbst und nahm Knechtsgestalt an [...] Er erniedrigte sich selbst und ward gehorsam bis zum Tod, ja zum Tod am Kreuz" (Phl 2:6-8). Die neue Leiterschaft, die Jesus brachte, ist ein "Hinabsteigen zur Grösse" (Hybels 1993:16). Ein guter Leiter schwingt sich nicht zum eigennütigen Herrscher auf, sondern erniedrigt sich zum Diener. Das ergibt eine neue Hierarchie, eine neue Stellung und eine neue Haltung zwischen Leiter und Geführten. Die Hierarchiepyramide wird umgekehrt. Die Leiter als Führungsspitzen stehen durch ihre dienende Haltung unter den Geführten, die wiederum durch die Wertschätzung der Leiter und als Zielgruppe allen Führungsdienstes hochgehoben und damit über den Leiter stehen. Dienende Leiterschaft ist trotz allem weniger eine neue Führungsstruktur als vielmehr eine Haltung, die in verschiedensten Strukturen gelebt werden kann. Bilezikian (1999:126) schreibt dazu: "Mit der richtigen Haltung kann man sich hierarchische Strukturen für den Dienst nutzbar machen, wie auch demokratische Strukturen einem machthungrigen Menschen zum Opfer fallen oder missbraucht werden können." Dienende Leiterschaft meint jedoch nicht die Ablehnung von Autorität. Jesus sagt von sich, dass er absolute Autorität besitze und setzte diese auch gegen negative Mächte ein (:126). Eine dienende Führungshaltung nach biblischem Vorbild kann anhand der folgenden vier Eigenschaften beschrieben werden:

1. Leiten in Liebe: "Führungskräfte müssen die Menschen lieben, für die sie verantwortlich sind und so ein Beispiel für die beständige Liebe sein, die Gott uns in Christus schenkt. Führen ist eine Liebesbeziehung" (Wright 2003:30). Nur wer liebt, kann auf die eigenen Bedürfnisse, Ansprüche und Wünsche verzichten und den Bedürfnissen der anderen dienen (Phl 2:4). Jesus hat die Liebe als Kennzeichen guter Glaubensgemeinschaft geboten (Joh 13:34-35) und Paulus hat in 1 Korinther die Bedeutung und die Kraft der

Liebe deutlich gemacht. Menschen lassen sich gerne führen und geben eher ihr Bestes von Herzen, wenn sie geliebt werden und spüren, dass der Leiter aus Liebe führt (Rush 1993:95ff).

2. Hingebungsvoll leiten: Jesus selbst kam als Schöpfer und Herr des ganzen Universums auf die Erde, um ein Mensch zu werden. Er nahm die Gestalt derer an, die er führen wollte. Ja noch mehr, er nahm bei den Menschen die Aufgabe und Rolle eines Knechts und Dieners wahr (Phl 2:6-8). Er gab sein ganzes Leben hin, um den Menschen zu dienen. In diesem Sinn schreibt Petrus von der Herzenshingabe eines Gemeindeleiters: "Weidet die Herde Gottes [...] nicht gezwungen, sondern freiwillig, nicht um schändlichen Gewinnes willen, sondern von Herzensgrund" (1 Petr 5:2). Auch Paulus berichtet von seiner freiwilligen Hingabe: "Denn obwohl ich frei bin von jedermann, habe ich doch mich selbst jedermann zum Knecht gemacht, damit ich möglichst viele gewinne" (1 Kor 9:19). Hingabe und damit auf eine Beziehung mit den Menschen eingehen (Wright 2003:39), ist ein Opfer und kostet seinen Preis.<sup>171</sup> Führungskräfte, die hingebungsvoll leiten, gewinnen das Vertrauen und damit die freiwillige Bereitschaft von Menschen, die sich führen lassen (Maxwell 2002:109).

### 3. Leiten in Demut:

Nimm zehn Hühner. Irgendwelche Hühner. Steck sie zusammen in einen Hühnerstall und streu ein bisschen Futter aus. In kürzester Zeit wird man Zeuge eines atemberaubenden Phänomens. In wenigen Minuten werden die Hühner, die sich bis anhin fremd waren, eine Hierarchie basierend auf dem Prinzip Herrschaft bilden; oder einfach ausgedrückt: Sie werden eine Hackordnung, eine Rangfolge, einführen.

(Hybels 1993:113)

Rang- und Hackordnungen scheinen zu einer Welt mit Ordnung zu gehören. Es ist eine Erleichterung zu wissen, wohin wir uns und andere 'einordnen' können. Hilfreiche Mittel dazu sind Titel, Kleidung, Einkommen, Besitztümer, Beruf und vieles mehr. Das Vorbild und die Botschaft Jesu, dass seine Jünger wie er selbst dienende Leiter sein sollen, revolutionierte diese übliche Führungshierarchie. Als derjenige, der für alle Titel, die höchste Stellung und Ehrung würdig gewesen wäre, verzichtete er bewusst darauf und wurde ein Knecht (Phl 2:7). Die Rangordnung spielte für ihn und für das Reich Gottes keine Rolle. Er war für jeden Menschen da, ohne Vorurteile, ohne ungerechte Bevorzugung, ohne überzogene Menschenverehrung und ohne die armen, bedürftigen und

---

<sup>171</sup> Vgl. Rush 1993:39ff, "Der Preis effizienter Führung"; Maxwell 2000:182 "Erfolgreich werden durch Verzicht"; Mk 8:35.

niedrigen Menschen auszulassen (Mt 25:31ff). Wahre, dienende Leiterschaft nach dem Vorbild Jesu ist durch Demut möglich. Hybels schreibt zu Demut treffend:

Das Grundgerüst der Rangordnung basiert auf Stolz und Vorurteil, auf der Überzeugung, dass einige von uns besser sind als andere. Demut ist die Weisheit zu erkennen, dass jeder von uns in den Augen Gottes gleich ist: Äusserst fehlerhaft, aber kostbar.

(Hybels 1993:120-121)

Die Demut Jesu gründet in der Unterordnung unter Gottes Willen: "Jesu ganzes Dasein ist Übersetzung der Macht in Demut. Aktiv gesagt: in den Gehorsam gegen den Willen des Vaters [...]" (Guardini 1995:122).

4. Leiten in Verantwortung: Eine dienende Führungskraft, die nicht nur selbstherrlich und unabhängig regiert, besitzt die Fähigkeit, sich selber führen zu lassen. Von Jesus selbst heisst es: "So hat er, obwohl er Gottes Sohn war, doch an dem, was er litt, Gehorsam gelernt" (Heb 5:8). Jesus hat als Leiter der Jünger und als Haupt der Gemeinde seine Führungsfähigkeit durch Gehorsam und Unterordnung unter Gottes Gebote und Willen erlangt. Eine dienende Führungskraft, die Menschen zuverlässig und vertrauensvoll führen will, lässt sich selber nicht von Umständen, Gefühlen oder Lüsten treiben, lebt nicht ohne Grenzen und ohne festes Lebensfundament. Sie strebt vielmehr danach, unter der Führung des Heiligen Geistes den guten Zielen Gottes, seinem Willen, seiner Berufung und seinem Vorbild in Jesus nachzueifern (Bill Hybels 2002:203ff).

Neben der Unterordnung und Verantwortung gegenüber Gott lehrt Jesus auch die notwendige gegenseitige Unterordnung (Mt 20:26-28). Nach Strauch (1998:47) entspricht es Gottes Willen, gemeinsame Leiterschaft zu praktizieren, so dass gegenseitige Ergänzung, Korrektur, Hilfe und gleichwertige Partnerschaft leben kann. Die biblisch gelehrt gemeinsame Führungspraxis wird unter anderem in den vielen biblischen Beispielen der "Entscheidungsfindung im Konsens" verdeutlicht (Mt 18:15-20; Apg 15:1-31; 1 Kor 6:1-8; Phl 4:2-3).<sup>172</sup> Nicht zuletzt beschreibt Schwarz unter dem ersten Qualitätsmerkmal einer wachsenden Gemeinde 'der bevollmächtigen Leitung' das dienende, verantwortungsbezogene Führungsprinzip:

Leiter wachsender Gemeinden konzentrieren ihre Arbeit darauf, andere Christen zum Dienst zu befähigen. Sie gebrauchen ehrenamtliche Mitarbeiter nicht als 'Helfer', um ihre eigenen Ziele und Visionen umzusetzen; [...] Leiter verhelfen jedem Christen zu dem Grad an Vollmacht, der ihm nach Gottes Plan zusteht.

(Schwarz 1996:22)

---

<sup>172</sup> Vgl. Bilezikian 1999:129ff.

### **5.1.2 Einen verantwortlichen Umgang mit Macht ausüben**

Bei Ausführungen über die dienende Leiterschaft kann leicht der Eindruck entstehen, dass Macht nur negativ, destruktiv und damit unchristlich sei. Es kann auch der falsche Eindruck entstehen, dass Leiter in gebückter Haltung ohne jeglichen Einfluss sein und nur auf die zufällige, gnadenvolle und freiwillige Zustimmung eines Geführten warten müssten. Als Erstes gilt es jedoch festzuhalten: "Die Macht ist aus sich weder gut noch böse, sondern empfängt ihren Sinn erst aus der Entscheidung dessen, der sie braucht" (Guardini 1995:105). Und deshalb gilt auch:

Es gibt also keine von vorneherein sinn- und wertvolle Macht. Sie empfängt ihre Bestimmung erst dadurch, dass der Mensch ihrer inne wird, über sie entscheidet, sie in Tat umsetzt - was alles heisst, dass er sie verantworten muss

(Guardini 1995:103).

Seit dem sogenannten Sündenfall und der damit verbundenen Loslösung von der Herrschaft Gottes kann die Macht zur Zerstörung missbraucht werden (Forster 2002:146ff). Sie kann aber auch zum guten Herrschen und Beherrschen seines eigenen Lebens, der Natur und der Fortsetzung allen Lebens dienen (Guardini 1995:111). Dienende Leiterschaft setzt seine von Gott abhängige und geschenkte Macht ein, um Menschen zu beeinflussen. Wright (2003:35) schreibt dazu: "Dienende Führung aber zielt auf die Gemeinschaft ab. Sie benutzt ihre Macht für das Wachstum derjenigen, die geleitet werden und für das Gelingen des gemeinsamen Auftrages der Gemeinde. " Die Fähigkeit der Leitung, gekoppelt mit dem Schöpfungsauftrag zu herrschen (Gen 1:28) verpflichtet dienende Führungskräfte zur Fürsorge (1 Petr 5:2-3) und zur Förderung und Weiterentwicklung der Menschen, die ihnen anvertraut sind (Eph 4:11-12).<sup>173</sup> In diesem Sinn ist dienende Leiterschaft nur in einer verantwortungsvollen, gegenseitigen Beziehung möglich (Bilezikian 1999:133). In der Aufgabenerfüllung als dienender Leiter gilt es dann, die Macht und Kraft der Führungsinstrumente, wie die ermutigende Vision, Planung, Werte, Beziehungen und Teamarbeit (Wright 2003:105) recht anzuwenden. Dies geschieht jedoch nur dann, wenn eine dienende Führungskraft sich selber leiten und beherrschen kann (Guardini 1995:123; Hybels 2002:203ff).

### **5.1.3 Leiten als Dienst verstehen**

Eine dienende Haltung und ein verantwortungsvoller Umgang mit Macht sind die Grundvoraussetzung für eine dienende Leiterschaft. Erst daraus kann und muss jedoch auch Leiten als wahrnehmbarer Dienst ausgeübt werden. Jesus sagt: "Es werden nicht alle,

---

<sup>173</sup> Ein negatives biblisches Bild dazu bietet Hesekiel 34:1-10. - Vgl. Wright 2003:245.

die zu mir sagen: Herr, Herr! in das Himmelreich kommen, sondern die den Willen tun meines Vaters im Himmel" (Mt 7:21). Leiten ist ein Dienst, deshalb ist er wichtig. Leiten ist jedoch 'nur' ein Dienst, deshalb darf er sich nicht über Menschen erheben. Führungskräfte sind berufen, ihre Aufgabe zu erfüllen - und das heisst: zu dienen. Leiten als Dienst verstehen heisst, die Bedürfnisse und Nöte dessen zufrieden zu stellen, dem man dient (:90; Mt 11:28-30). Die Geführten sind nicht nur Arbeiter und Mittel zum Zweck, sondern sie sind immer auch Ziel jeder Führungsarbeit.

In diesem Sinn praktizierte Jesus und später auch Paulus Führung durch eine enge Lebens-, Dienst- und Lerngemeinschaft (Joh 13:13). Jesus lebte einerseits für seinen einzigartigen Erlösungsauftrag als Sühneopfer für die ganze Welt. Gleichzeitig jedoch führte er darin die Jünger in seine Erlösung und in denselben Auftrag, wie er ihn hatte, hinein (Joh 20:19-23; 2. Kor 5:18-20). Die Jünger zu seinen Nachfolgern zu machen, war das Ziel von Jesu Führung.<sup>174</sup> Daraus schliesst Rush (1993:15ff), dass es das höchste Ziel eines erfolgreichen Leiters sein muss, seine Mitarbeiter wiederum zu Leitern zu trainieren und sich selbst in anderen zu reproduzieren. Leiten als Dienst verstehen, ist ein Schlüssel zu den Herzen der Menschen und zur effektiven Auftragserfüllung als Gemeinschaftswerk mit anderen Dienern.

## **5.2 Dienende Leiterschaft in Schweizer Freikirchen**

Es ist eine besondere Herausforderung, Führung in einer Kultur wahrzunehmen, in der die Menschen den jeweiligen Machträgern und herausragenden Führungskräften eher misstrauisch gegenüberstehen. Führung wird zusätzlich knifflig, wenn die Mitarbeiter es bevorzugen, bei allen wichtigen Entscheiden mit involviert zu sein. Wenn die verschiedenen Untergruppen schliesslich noch dazu tendieren, sich als eigenständige Glieder mit loser Zugehörigkeit zu verstehen, wird Führung vollends eine komplexe Angelegenheit. In Schweizer Freikirchen werden diese kulturellen Aspekte noch verstärkt durch die Situation, dass sie eine freiwillige Nonprofit-Organisation<sup>175</sup> sind. In einer Nonprofit-Organisation besteht wegen der Freiwilligkeit gegenüber den ehrenamtlichen Mitarbeitern "schwächere Durchsetzungs- und Sanktionsmöglichkeiten" (Schwarz

---

<sup>174</sup> Sechs Lernphasen lassen sich im Leiter-Schüler-Verhältnis bei Jesus und seinen Jüngern ausmachen: 1. Zusehen und beobachten (Mt 4:18-23) - 2. Lehrvermittlung (Mt 5-7) - 3. Miterleben (Joh 6:1-15) - 4. Eigenerfahrungen machen (Lk 9:1-6; Lk 10:1-12 + 17-20) - 5. Reflexion des Erfahrenen (Lk 10:17-24) - 6. Selbstständigkeit (Mt 28:19-20; Apg 1:8; 2 Tim 2:2). Russenberger 2002.

<sup>175</sup> Das Buch von Peter Schwarz (1995) gilt im deutschsprachigen Raum der Schweiz als das Standardwerk für Management in Nonprofit-Organisationen.

1996:77)<sup>176</sup> und die kulturellen Eigenarten kommen noch stärker zum Ausdruck. Nur schon die Bereitschaft, sich dieser Herausforderung der Schweizer Führungssituation zu stellen, bedarf einer dienenden Einstellung. Dienende Leiterschaft ist denn auch der Weg und die Antwort, in der Schweizer Kultur Führung wahrzunehmen. Was beinhaltet eine dienende Leiterschaft in Schweizer Freikirchen und was sind ihre Auswirkungen? Folgende fünf Thesen versuchen die wesentlichen Elemente und die notwendigen Auswirkungen einer dienenden Führungskultur in Schweizer Freikirchen zusammenzufassen.

### **5.2.1 Ein 'Ja' zur Schweizerart**

"Ich bin allen alles geworden" (1 Kor 9:22). Es gibt viele Prediger und Pastoren, die sich über die Schweizerart und Führungskultur ärgern oder frustriert sind. Die zumeist amerikanische Managementliteratur, die für Schweizerverhältnisse von einer starken Führungsakzeptanz<sup>177</sup> in ihrer Kultur ausgehen kann, bestätigt den alt-patriarchalischen Führungsanspruch vieler freikirchlicher Führungskräfte in der Schweiz. Dieses Führungsverständnis stösst jedoch in der Schweizer Kultur grundsätzlich, und in der postmodernen Zeit<sup>178</sup> sowieso, auf Widerstand und führt damit zum besagten Führungsfrust.

Zur dienenden Leiterschaft nach biblischem Vorbild gehört grundlegend die Entscheidung und der Wille, die Menschen in ihrer Kultur und damit die kulturellen Eigenarten selbst zu 'bejahen' und zu lieben (Wright 2003:30). Die Auswirkungen einer Führungskraft, die die Schweizer Kultur nicht bejaht, münden unweigerlich in Abneigung, Ablehnung, Misstrauen, Bitterkeit oder gar in Feindschaft gegen sie. Echtes, aufopferungsvolles und vor allem gewinnendes Dienen ohne zu lieben, ist letztendlich nicht möglich. Christus hat die Menschen in ihrer Kultur geliebt. Er hat sich nicht prinzipiell gegen die kulturellen Eigenarten gestellt, sondern nur gegen die durch die Sünde pervertierten Praktiken.<sup>179</sup>

---

<sup>176</sup> Nach Schwarz (1996:75+569ff) bedarf es in Nonprofit Organisationen der besonderen 'Anreize' und der attraktiven Gestaltung von Ämtern, dass die 'besten' Milizer motiviert sind, Zeit für eine Arbeit in der Freizeit zu übernehmen.

<sup>177</sup> Die kulturellen Unterschiede der höheren Leistungsorientierung (Trompenar 1993:140), grösseren Machtdistanz (Hofstede 1993:40) und des stärkeren Individualismus (:69ff) der Schweizer gegenüber der Amerikaner begründen diese stärkere Führungsakzeptanz.

<sup>178</sup> Die Postmoderne Zeit des 20. Jahrhunderts zeichnet sich aus durch Individualismus (Horx 2000:56ff) - "Der Mensch sieht sich längst als autonomes Wesen (Holthaus 1998:54).

<sup>179</sup> Vgl. Pkt. 2.2.1.

Ein 'Ja' zur Schweizerart bedeutet für Leiter, dass sie die Schweizer Kultur ernst nehmen, auf sie eingehen und mit ihr arbeiten. Vermutlich müssen sich viele der 'starken', dominanten Führungspersönlichkeiten in der Schweiz zuerst einmal mit der Schweizer Kultur aussöhnen. Die demokratischen Forderungen der Mitarbeiter und vor allem ihr grundsätzliches Misstrauen gegenüber Machträgern bringen oft Irritationen, Verletzungen und schliesslich Distanziertheit vieler Führungskräfte gegenüber der Schweizer Kultur mit sich. Andere mögen aus Trotz oder aus vermeintlichem geistlichem Führungspflichtbewusstsein heraus erst recht einen verstärkten autoritativen Führungsstil anwenden. Eine Aussöhnung der starken Führungspersönlichkeiten kann mit dem Erkennen und Anerkennen der eigenen Kultur und deren geschichtlichen Hintergründe beginnen. Die Schweiz hat sich über Jahrhunderte und Jahrtausende zur gegenwärtigen Führungskultur mit ihren Stärken und Schwächen entwickelt. Diese tief liegenden Werte der nationalen Persönlichkeit sind ein Faktum, das alle Lebensbereiche des Schweizerbürgers beeinflusst, somit auch die Führungskultur in Schweizer Freikirchen. Sämtliche vom Ausland importierten Gemeindebaumodelle und deren Führungssysteme, inklusive der Zellgemeinden, Hauskirchen, Kirche für Kirchendistanzierte und viele andere, werden in Schweizer Freikirchen von den kulturellen Werten ihrer Mitarbeiter und Mitglieder getragen, beeinflusst und bestimmt (Trompenaars 1993:32). Nur Leiter, die dies erkennen, werden in der Umsetzung von ausländischen Ideen und Konzepten der Schweizer Kultur Rechnung tragen und ihnen damit zur Effektivität verhelfen können.

Neben der grundsätzlichen Anerkennung bedeutet ein 'Ja' zur Schweizer Kultur und eine allfällige Aussöhnung, dass Leiter ihre Vorzüge und Stärken schätzen und 'lieben' lernen. Nur wer die Vorzüge der Schweizer Führungskultur kennt und anerkennt, wird sie schliesslich auch ausnutzen können. Und nur wer die Vorzüge und Stärken schätzt, wird langfristig die notwendige Motivation und Opferbereitschaft und damit eine dienende Haltung für Menschen in der Schweiz aufbringen wollen.

### **5.2.2 Leben mit 'geköpfter' Hierarchie - in Führungsteams**

Die Schweizer Kultur vertraut dem kollegialen Führungsprinzip und bevorzugt stets ein Leitungsteam gegenüber einer Ein-Mann-Führung (Guggenbühl 1967:48ff).<sup>180</sup> Schweizer streben demgemäss immer wieder nach einer 'geköpften' Hierarchie. 'Einsame' Führungsspitzen und damit auch 'herausragende' Führungspersönlichkeiten und elitäre Führungsgruppen werden bei Gelegenheit abgewählt, gestürzt oder in eine breit

---

<sup>180</sup> Vgl. Pkt. 4.2.1 Keine Macht dem Einzelnen.

abgestützte Teamarbeit zurückgebunden. Eine Führungskraft kann in der Schweiz nur dann langfristiges Vertrauen gewinnen, wenn sie es lernt, Führung in einem Team von verschiedenartigen, gleichwertigen Führungskräften wahrzunehmen. Dienende Leiterschaft bedeutet auch in Schweizer Freikirchen, dass Leiter sich stets demütig und dienstbereit in ein Führungsteam einbinden lassen.

'Geköpfte Hierarchie' ist eine Auswirkung der Schweizer Kultur in allen Führungsbereichen. Sie mündet jedoch nicht automatisch und in jedem Fall in ein starkes, effektives Führungsteam. Starke und gute Führungspersönlichkeiten lassen sich oft nicht so einfach in ein Team von Gleichberechtigten einbinden. Erst recht nicht, wenn sie zu unsanft aus ihrer eigenständigen Führungsposition zurückgebunden werden. Die Schweizer Art oder oft auch Unart im Umgang mit starken Führungspersönlichkeiten verliert nicht selten gute Führungskräfte.

Auf der anderen Seite entspricht das Anliegen einer 'geköpften Hierarchie' im Grunde dem freikirchlich-presbyterialen Führungsverständnis. Das presbyteriale Führungsverständnis beinhaltet, dass eine Gemeinde von einem 'Ältestenrat' als ein Team von Gleichberechtigten geleitet werden soll (PM 1998b:7ff; FEG 2001:29ff).<sup>181</sup> Die meisten dieser Führungsgremien in Schweizer Freikirchen werden sich als solche Führungsteams verstehen. Trotzdem besteht im freikirchlichen Kontext vielerorts eine grosse 'Prediger- und Vollzeiterzentriertheit' und eine starke hierarchische Betonung auf den 'Haupt'-Leiter, 'Haupt'-Pastor oder auf das 'eine' entscheidende Führungsgremium. Wie es in dieser Arbeit dargestellt wurde, lösen jedoch früher oder später solche 'Häuptlingsvorstellungen' und Oligarchien in Herrn und Frau Schweizer negative Gefühle und Haltungen aus (Guggenbühl 1967:48). Dies geschieht vor allem dann, wenn sie zusätzlich autoritär auf ihr 'Haupt-Sein' und damit auf den Gehorsam gegen ihre 'geistliche' Autorität und Entscheidungsgewalt pochen. Begabte und starke Führungspersönlichkeiten, die in der Schweiz eine langfristig effektive und anerkannte Führungsarbeit praktizieren wollen, müssen ihre Fähigkeiten in den Dienst eines Teams stellen und es lernen, in Teams gleichwertiger, sich ergänzender Leiter zu arbeiten (Strauch 1998:37ff). Nur so gewinnen und behalten sie langfristig das Vertrauen ihrer Mitarbeiter und Mitglieder. Und nur so werden sie ihre Leiterbegabung in der Schweiz langfristig und fruchtbar ausleben können. Funktionierende, effektive Führungsteams, in denen auch starke Führungskräfte eingebunden sind, zeichnen sich nach Jagelman (1998:67ff) folgendermassen aus: 1. Es ist eine kleine Gruppe bis höchstens 6 Personen. - 2. Ein Führungsteam mit sich ergänzenden

---

<sup>181</sup> Vgl. Pkt. 4.3.3 Eine presbyteriale Führungspraxis.

Fähigkeiten. "Funktionierende Leitungsteams setzen neben Fähigkeiten zur Problemlösung, Kommunikationsfähigkeit und Charakter ein Spektrum von verschiedenen Fähigkeiten und Geistesgaben voraus" (:68).<sup>182</sup> - 3. Ein Führungsteam, das für eine gemeinsame Sache, gemeinsame Ziele und einen gemeinsamen Ansatz arbeitet. - 4. Ein Team, das gegenseitige Verantwortung wahrnimmt.

Führungspersonen einer Gemeinde können (genau wie wir alle) faul, vergesslich, ängstlich oder zu beschäftigt sein, um ihrer Verantwortung nachzukommen. Deshalb brauchen sie Kollegen in ihrem Dienst, gegenüber denen sie sich verantworten müssen.

(Strauch 1998:47)

### **5.2.3 'Prozessmanagement' - als Führungsinstrument Nr. 1**

Wie kann im Schweizer Kontext Führung konkret stattfinden? Wie wird Führung möglich, in einer Kultur, in der dem Einzelnen die demokratische Mitsprache ermöglicht, dem Drang nach föderalistischen Eigenständigkeit entsprochen und der inneren Abwehr nach starker Führung begegnet wird? - Eine Antwort darauf ist das Führungsinstrument des Prozessmanagements. Führen durch Prozesse, das heisst als Führungskraft Prozesse inszenieren, gestalten und führen, kommt der Schweizer Kultur wie kein anderes Führungsinstrument entgegen. In Prozessen werden die Mitarbeiter in die Führungsarbeit, Entscheidungsfindungen und Lösungserarbeitungen miteinbezogen. Sie erhalten dadurch Mitsprache und Mitbestimmungsrecht. Gerade dies entspricht dem Schweizer Naturell und wird ihn in besonderer Weise zur Mitarbeit und zum Mittragen der Gesamtarbeit motivieren. Der Miteinbezug der Mitarbeiter in Prozesse bringt zu all dem eine breitere Ideenvielfalt und Kreativität in der Erarbeitung neuer Lösungen, Produkte oder Dienste mit sich. Die Mitarbeiter müssen am Ende eines Prozesses nicht mehr informiert und gewonnen werden für ein Endprodukt, sondern sind im günstigsten Fall bereits Kommunikatoren und Umsetzer desselben. Im Prozessmanagement wird auf Führung durch reine Anleitung und Befehlsgewalt verzichtet. Damit entfallen bei einem sorgfältig geführten Prozess autoritäre Führungsgebaren und es entstehen somit auch keine urschweizerischen Ängste vor zu starken Führern. Neges und Neges schreiben als bekannte Managementautoren dazu treffend und zusammenfassend:

---

<sup>182</sup> In diesem Sinn bemüht sich Bill Hybels (2002:94) Teammitglieder zu finden, die auf ihrem Gebiet eine grössere Kompetenz aufweisen als er selbst sie besitzt.

Je mehr die Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse mit einbezogen werden, umso mehr werden sie sich mit getroffenen Entscheidungen identifizieren und für eine qualitätsbewusste Umsetzung sorgen. Die Anleitung 'Machen Sie das!' hat längst ausgedient.<sup>183</sup>

(Neges & Neges 2001:37)

Führung durch Prozesse ist deshalb das Führungsinstrument im Schweizer Kontext schlechthin. Prozessmanagement kann in den verschiedensten Führungsbereichen und -situationen angewendet werden.

Es gibt verschiedenste Gründe, warum das Prozessmanagement im freikirchlichen Bereich oft nicht angewendet wird. Zum einen sind viele Gemeindeleitungen im Gestalten von Prozessen nicht geübt oder einfach unkundig. Für andere scheinen Prozesse in der Regel zu langwierig und zu zeitintensiv zu sein für die Lösung von akuten Problemen und Konflikten. Sehr oft wehrt sich das maskulin geprägte Denken der Schweizerkultur (Hofstede 1993:97ff) und das presbyteriale Führungsverständnis der freikirchlichen Führungskräfte (Stadelmann 1988:23)<sup>184</sup> gegen 'zu viele', 'zu offene' Prozesse. Die Maskulinität der Schweizer Kultur steht trotz demokratischem Herzen dafür ein, dass ein Leiter Entscheide trifft und vorwärts geht (Hofstede 1993:113) ohne langwierige Prozesse zu steuern und Gespräche zu führen.<sup>185</sup> Hinzu kommt, dass ein geistlicher Leiter, der von Gott und der Gemeinde eingesetzt wurde, auch ohne Prozesse und Besprechungen erkennen kann und 'muss', was gut und richtig ist.

Prozessmanagement ist sicher nicht das einzige und zu jeder Zeit das richtige Führungsinstrument für die freikirchliche Führungsarbeit in der Schweiz. So erfordert beispielsweise eine Krisensituation Führungsinstrumente für eine autokratische, autoritative Führung oder eine Pionier- und Lernphase benötigt Methoden für ein dirigierendes, autoritatives Führen (Blanchard & Zigarmi 2001:38; Goleman 2000:30).<sup>186</sup> Prozessmanagement ist jedoch das Führungsinstrument, das der Schweizer Kultur grundsätzlich entspricht. Gleichzeitig ist es trotz aller oben erwähnten Hinderungsgründe und Vorbehalte ein effektives, langfristig zeitgewinnendes, kreatives, ein für Mitarbeiter vertrauenserweckendes und förderndes Führungsinstrument. Zur Konkretisierung sollen im Folgenden vier Beispiele von Prozessmanagement dargestellt werden. Die Beispiele erheben in keiner Weise den Anspruch auf Vollständigkeit und manche müssen aus biblischer Perspektive philosophisch und soziologisch aufgearbeitet werden.

---

<sup>183</sup> Vgl. auch Becker & Langosch 1995:25.

<sup>184</sup> Vgl. Pkt. 4.3.3 Eine presbyteriale Führungspraxis.

<sup>185</sup> Hofstede (1993:113) schreibt dazu: "Der maskuline Manager [...] ist eher jemand, der seine Entscheidungen auf der Grundlage von Fakten alleine trifft, als jemand, der darüber eine Gruppendiskussion führt."

<sup>186</sup> Vgl. Bilezikian 1999:114.

1. Die allgemeine Mitarbeiterführung kann als Prozess gestaltet und praktiziert werden. Neges und Neges (1999:36) beschreiben solch einen Prozess hilfreich als 'Prozessablauf beim Führen'. Dieser Prozessablauf beginnt mit dem Setzen der Ziele, die aus dem Unternehmensleitbild abgeleitet werden. Weitere Prozessschritte sind die Planung und Organisation, sowie die Mitarbeiterförderung und das Coaching. Der Kreis schliesst sich mit der Leistungsbemessung und Kontrolle der Zielerreichung. Eine zentrale Aufgabe im Prozessablauf des Führens ist die Kommunikation. Sie entscheidet über das Gelingen und die Effektivität der einzelnen Führungsschritte. Führen als Prozess betrachtet, ist unter anderem eine Hilfe, den Führungsstil je nach Situation und Phase anzupassen<sup>187</sup> und damit auf die Mitarbeiter einzugehen.

Mitarbeiterführung als Prozess betrachtet und praktiziert, entspricht der Schweizer Kultur, weil es einer Führungskraft hilft, mit den Mitarbeitern einen kommunikativen, partnerschaftlichen Weg zu gehen.

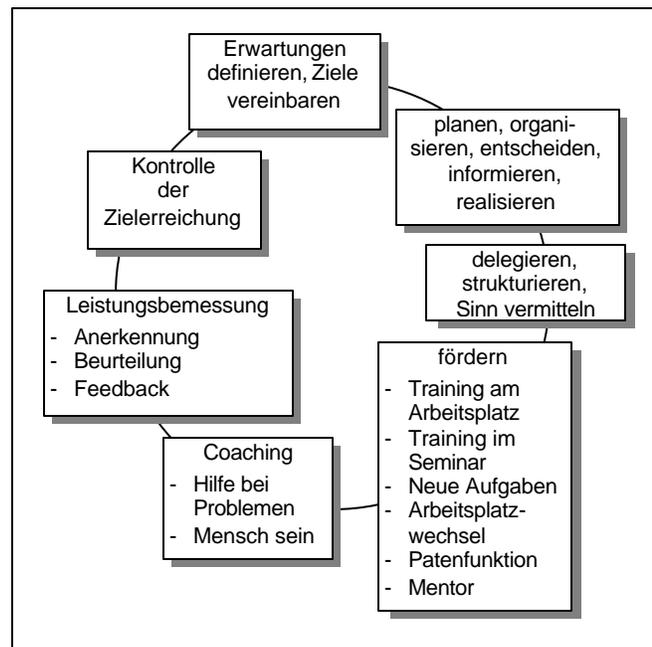


Abbildung 4: Der Prozessablauf beim Führen  
Quelle: Neges und Neges, 2001:36

2. Organisationsentwicklung und Change Managements bezeichnet den Führungsprozess, indem Mitarbeiter aktiv in die Mitgestaltung und Mitentscheidung der Weiterentwicklung einer Gesamtorganisation mit einbezogen werden. Becker und Langosch schreiben dazu:

<sup>187</sup> Blanchard & Zigarmi (2001) waren die ersten, die 'situationsbezogene Menschenführung' anhand von vier Führungsstilen aufzeigten. - Goleman (2000) schreibt hilfreich von den sechs Führungsstilen.

Organisationsentwicklung intendiert einen langfristigen Veränderungsprozess im Sinne höherer Wirksamkeit einer Organisation [Produktivität, Effektivität] und stärkerer Beteiligung und Entfaltung der Organisationsglieder [Motivation und Kooperation, Qualifizierung und Arbeitszufriedenheit].

(Becker & Langosch 1995:14)

Die Grundannahme einer Organisationsentwicklung ist, dass sich Organisationen und die in ihnen tätigen Menschen, gewollt oder ungewollt, in einem Prozess steter Veränderung befinden (Doppler et al 2002:19ff). Die Gestaltung und Entwicklung einer Organisation wird als ein bewusst geplanter Prozess in einem fortwährenden Zyklus von Diagnose, Planung, Realisierung und Auswertung gestaltet (Becker und Langosch 1995:53).<sup>188</sup>

Auch die Organisationsentwicklung als gemeinsamen Prozess gestaltet, entspricht der Schweizer Kultur der Mitsprache- und Mitarbeitsmöglichkeit auf der Führungsebene.

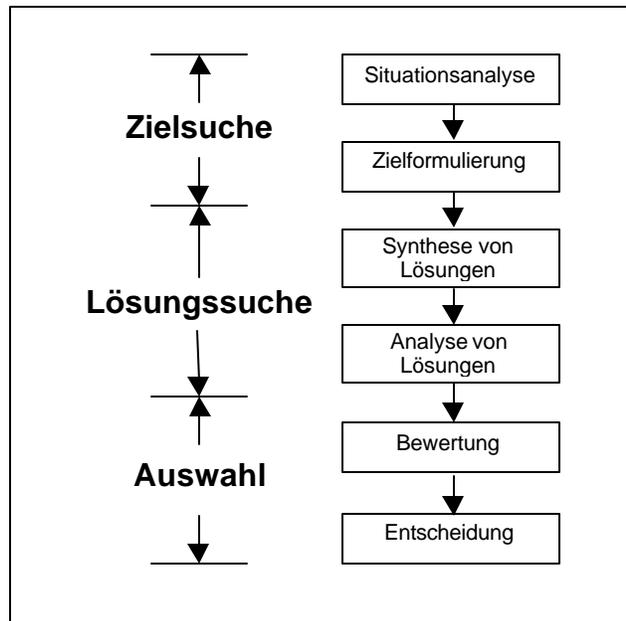


Abbildung 5: Problemlösungszyklus  
Quelle: Haberfellner 1999:59.

3. Projektmanagement versteht sich in der Systemtheorie als "Management des Problemlösungsprozesses" (Haberfellner et al 1999:242). Viele Problemlösungen und Aufgabenstellungen können in einem gemeinsamen Prozess als Projekt mit verschiedensten Facharbeitern und Betroffenen erarbeitet werden (Boy et al 1999:13). Ein Projekt wird in die vier Phasen der Projektdefinition, Projektplanung, Projektrealisierung und den Projektabschluss eingeteilt. Innerhalb dieser Projektphasen dient der wiederholt angewendete Problemlösungszyklus als ein notwendiger Leitfaden der Projektentwicklung.

<sup>188</sup> Eine wichtige Ergänzung zur klassischen Organisationsentwicklung bietet Dopplers (2002:69ff) Erarbeitung, die Emotionen und damit Gruppendynamik mit einzubeziehen.

Die Stärke vermehrten Gebrauchs des Projektmanagements in Schweizer Freikirchen wird in der gemeinsamen Erarbeitung und der Identifikation mit den Lösungen liegen.

4. Konfliktmanagement ist schliesslich ein weiterer unabdingbarer Führungsprozess für alle Teamarbeit, sowie für alle Veränderungs- und Entwicklungsvorgänge in einer Organisation und Gemeinschaft. In jeder menschlichen Gemeinschaft und jeder Zusammenarbeit entstehen immer wieder Interessens-, Ziel-, Beurteilungs-,<sup>189</sup> Verteilungs-,<sup>190</sup> Widerstands-, Werte-<sup>191</sup> oder Beziehungskonflikte.<sup>192</sup> Eine Führungskraft erkennt in einem Konfliktfall nicht einen Störfaktor, sondern sieht ihn als eine Chance (Boy et al 1999:56). In einem Konfliktlösungsprozess, in dem alle beteiligten Parteien mit einbezogen werden und methodisch nach Lösungen gesucht wird, findet Klärung, Kreativität, Lernen, Neuschöpfung und Weiterentwicklung statt (Scheibel 1996:39ff).<sup>193</sup> Führungskräfte sind verantwortlich, dass in einem Konflikt oder einer spezifischen Lösungssuche unabhängige Berater und Moderatoren den Prozess leiten. Die Beraterrolle setzt "eine Haltung des Dienens voraus - und zwar des Dienens an beiden Parteien" (:43). Es entspricht nicht mehr der Zeit und noch immer nicht der Schweizernatur, Lösungen von Konflikten, auch theologischen Konflikten, fertig vorgesetzt zu bekommen. Führungskräfte in der Schweiz brauchen das Führungsinstrument des Konfliktlösungsprozesses.

Selbstverständlich gibt es neben den genannten wichtigen Führungsprozessen noch viele andere, die aus Platzgründen nicht beschrieben werden können. Dazu gehören zum Beispiel die vielfältigen führungsstrategischen Entwicklungsprozesse (Mintzberg et al 2001). Für den Schweizerkontext ist es unabdingbar, Führung hauptsächlich durch Prozesse zu gestalten.

#### **5.2.4 Die Einheit des Ganzen und die Eigenständigkeit der Gruppen fördern**

Eine weitere grosse Herausforderung für Leiter in Schweizer Freikirchen ist das föderalistische Streben nach Unabhängigkeit und Eigenständigkeit einzelner Gruppen in

---

<sup>189</sup> Informationen können unterschiedlich beurteilt werden oder zu verschiedenen Schlüssen führen (Scheibel 1996:18).

<sup>190</sup> Ein knappes Gut, wie Zeit oder Geld, kann z.B. von zwei oder mehr Parteien beansprucht werden (Scheibel 1996:17).

<sup>191</sup> Dazu können unterschiedliche politische, religiöse, soziale oder ethische Werte führen (Boy et al 1999:58).

<sup>192</sup> Beziehungskonflikte können verschiedenste Hintergründe haben, so z.B. Antipathie, Misstrauen, Vorurteile, Erwartungen usw. (Boy et al 199:58).

einer Gemeinde oder innerhalb eines Verbandes. Die zeitgenössische christliche Managementliteratur kennt für grössere Gemeindegebilde mit wenigen Ausnahmen ausschliesslich hierarchisch organisierte Führungsstrukturen.<sup>194</sup> Dabei wird grossen Wert und starke Betonung auf die Leiterfunktionen gelegt. Dies gilt sowohl für die Gemeindemodelle für Kirchenfernstehende von Bill Hybels und Rick Warren als auch für die Zellen-Gemeinde-Bewegung von Yonggi Cho und Ralf Neighbour.<sup>195</sup> Mit den Bemühungen einer direkten Umsetzung dieser zumeist amerikanisch geprägten Führungsorganisation ist ein Konflikt mit der föderalistischen Schweizer Kultur vorprogrammiert. Die Aufgabe einer dienenden, langfristig effektiven Führungskraft in Schweizer Freikirchen ist es, auch der föderalistischen Tendenz Rechnung zu tragen. Dazu ist eine zweifache Aufgabenorientierung notwendig. Erstens gehört es zur Führungsaufgabe, die Einheit zu fördern. Nur eine starke Einheit kann die Synergieeffekte einer Teamarbeit nutzen (Seiwert & Gay 1996:67), ein starkes Zeugnis sein und eine familiär auferbauende Glaubensgemeinschaft bilden (Eph 4:1ff). Beinahe gegensätzlich dazu ist im Schweizer Kontext aber auch die zweite Aufgabe notwendig, eine hohe Eigenständigkeit der einzelnen Arbeitszweige und Gruppen zu unterstützen. Die 'natürliche Gemeindeentwicklung'<sup>196</sup> in Schweizer Freikirchen wird immer nach autonomen Einheiten streben und damit gegen eine stark zentralistische Führung streiten.

Diese zweifache Führungsaufgabe kann langfristig nur erfüllt werden, wenn eine Führungskraft das Führungsverständnis einer gleichwertigen Partnerschaft mit seinen Mitarbeitern besitzt und die Führungsaufgabe eines Coachs übernimmt (Whitmore 1998:20). Ein partnerschaftliches Verständnis kann grundsätzlich bei allen Führungsstilen und Führungssituationen eingenommen werden.<sup>197</sup> Partnerschaft ist in erster Linie eine Haltung der gegenseitigen Achtung und Wertschätzung, sowie die Anerkennung der Fähigkeiten und Stärken des andern. Sie beinhaltet damit auch eine gegenseitige Lernbereitschaft und Offenheit für Impulse vom Partner. Vor allem jedoch versteht sich

---

<sup>193</sup> Das Eskalationsmodell von Fritz Glasl gilt als ein Klassiker im zwischenmenschlichen Konfliktmanagement (Scheibel 1996:29).

<sup>194</sup> Eine Ausnahme bildet darin sicher Christian Schwarz mit seinen Ausführungen zur 'natürlichen Gemeindeentwicklung' (1993:205-221; 1996:22-60).

<sup>195</sup> Ralph Neighbours (1996) fundierte und prägte mit seinem Buch "Wie geht es weiter? Ein Leitfaden für die Zellen Gemeinde" vielerorts die Zellen-Gemeinde-Bewegung in der Schweiz.

<sup>196</sup> Die biotischen Prinzipien von Schwarz (1996:62ff), die die "Wachstumsautomatismen" beschreiben, können für den Gemeindebau in der Schweiz eine grosse Verständnis- und Führungshilfe sein. Die Prinzipien sind: Vernetzung, Multiplikation, Energieumwandlung, Mehrfachnutzung, Symbiose und Funktionalität.

<sup>197</sup> Blanchard & Zigarni (2001) begründeten das sogenannte 'situative führen' in ihrem Buch 'Der Minuten Manager: Führungsstile'. Je nach Situation und Entwicklungsstand des Mitarbeiters kann ein sekundärer, delegierender, trainierender oder dirigierender Führungsstil angemessen sein.

eine Partnerschaft als eine gleichwertige, einander ergänzende Teamarbeit mit unterschiedlichen Aufgaben, Rollen und Kompetenzen. Coaching auf dieser Basis bedeutet, dass Verantwortung und Kontrolle über die Tätigkeiten bei der Führungskraft und beim Geführten liegen. "Der Untergebene wird ermutigt, eigene Entscheidungen zu treffen und erhöht sein Verantwortungsgefühl" (:24). Eine Führungskraft, die seine Mitarbeiter coacht, befiehlt nicht, versucht nicht seine Anliegen zu verkaufen, diskutiert nicht demokratisch und lässt den Mitarbeiter auch nicht machen, was er will (:22ff). Coaching heisst führen durch gemeinsame Aufgaben- und Problembehandlung, gemeinsame Zielformulierung und Feedback geben zur Verbesserung und Weiterentwicklung (Neges & Neges 1999:219ff).

Ein weiteres Führungsinstrument um Gesamteinheit und gleichzeitig das Streben nach Eigenständigkeit der Gruppen zu unterstützen, ist das gemeinsam erstellte Leitbild. Es dient zur gemeinsamen Ausrichtung und bildet die verbindlichen Leitlinien. Jagelman (2002:56) schreibt dazu: "Die Neubesetzung von Leitungsfunktionen der Gemeinde wird um ein Vielfaches einfacher und wirkungsvoller, wenn unter den Gemeindegliedern Übereinstimmung herrscht über die gemeindliche Vision, den Auftrag und die Grundwerte." Sowohl für die Gesamtorganisation als auch für Teilbereiche einer Gemeindegliederei, fördert die Leitbildentwicklung eine stete Überarbeitung und Ausrichtung auf ein gemeinsames Leitbild, die Einheit, aber auch die autonome Freiheit einzelner Bereiche. Ein gemeinsames Leitbild, in dem die Vision, der Auftrag, die Strategie und die Werte formuliert sind, gewährleistet mit den darin enthaltenen Leitlinien eine gemeinsame Ausrichtung. Es ermöglicht aber auch die Freiräume und die Grenzen der Eigenständigkeit zu definieren. Wichtig bei der Arbeit mit Leitbildern ist, und dies speziell in der Schweizer Kultur, dass möglichst viele Mitarbeiter in die Erarbeitung oder Überarbeitung eines Leitbildes miteinbezogen werden (:40).

Effektive Führung in Schweizer Freikirchen, die Einheit und Eigenständigkeit fördern will, muss mit Coaching und Leitbildern arbeiten.

### **5.2.5 Führungsautorität muss 'erarbeitet' werden**

Trotz einem grossen Misstrauen gegen zu starke, dominante Führungskräfte braucht die Schweizer Kultur dienende, effektive und durchsetzungsfähige Führungspersönlichkeiten. Neben der Notwendigkeit zur Teamarbeit muss sich jedoch eine Führungskraft bewusst sein, dass sie ihre Autorität und Anerkennung in der Schweiz im besonderen Mass 'erarbeiten' muss und nicht per Amt und Aufgabe automatisch zugesprochen erhält. Dies

gilt sowohl für eine geistliche, als auch für eine soziale Führungs- und Managementkompetenz.

Der Schweizer Kontext verlangt eine demütig dienende Führungseinstellung, die bereit ist, ihre Autorität und Einflussnahme durch einen längeren Prozess aufzubauen. Maxwell (2002:57ff) spricht dazu passend von der 'eigentlichen Führungskraft', die ihre Leiterschaft nicht per Stellung, sondern aufgrund der Anerkennung und Fähigkeit praktiziert (:61ff). Eine anerkannte Führungsautorität gewinnt ein Leiter nach Maxwell (:63-64) durch folgende sieben Elemente: 1. Die Entwicklung des Charakters, - 2. vertiefende zwischenmenschliche Beziehungen, - 3. Wissen, im Sinne von Gesamtüberblick, involvierten Faktoren und einer Vision - 4. Intuition, - 5. bisherige Erfahrungen, - 6. vorweisbare Erfolge und - 7. Qualitäten der fachlichen Kompetenz. Gerade Führungskräfte in Schweizer Freikirchen müssen sich in diesen Bereichen durch viel Arbeit und Fleiss bestätigen und beweisen. Wenn sie darin einmal eine hohe Anerkennung erarbeitet haben, wird ihnen dann zumeist für längere Zeit eine relativ unkritische und loyale Führungsautorität zugesprochen und übertragen. Dies ermöglicht es trotz allem, selbst im Schweizer Kontext eine starke, einflussreiche und durchsetzungsfähige Führungsautorität praktizieren zu können. Selbstverständlich bietet dies wiederum autoritären, dominanten 'Alleinherrschen' die Möglichkeit, sich für eine gewisse Zeit zu entfalten. Trotzdem steht fest, dass in Schweizer Freikirchen Führungskräfte ihre Autorität erarbeiten und erweisen müssen. Sie wird ihnen nicht ohne weiteres geschenkt.

Für Führungskräfte in Freikirchen ist der Schweizer Kontext eine besondere Gelegenheit, gerade die geistliche Führungsautorität in erster Linie nicht per Amt, sondern durch bestätigte Geistbegabung und göttliche Bevollmächtigung auszuüben. Geistliche Führungsautorität, die in Demut und mit göttlicher Bestätigung praktiziert wird, kann in der Schweiz mit oder ohne offizielles Amt einen effektiven, einflussreichen Führungsdienst in der Gemeinde Jesu vollbringen.

## 6. Nachwort

"Ein Fisch entdeckt seine Abhängigkeit vom Wasser erst, wenn er sich auf dem Trockenen befindet. Unsere eigene Kultur ist wie das Wasser für den Fisch" (Trompernaars 1993:37). Interkulturelles Management beschäftigt sich vornehmlich mit der Führungsaufgabe in fremden Ländern. Es wird in der Regel davon ausgegangen, dass eine Führungskraft seine eigene Kultur kennt und deshalb seine Aufgabe im eigenen Land automatisch kulturrelevant tätigen kann. In vielerlei Hinsicht wird dies sicher zutreffen. Spätestens jedoch, wenn Führungskräfte versuchen, ausländisch geprägte Führungsprinzipien oder Organisationsmodelle umzusetzen oder wenn christliche Führungskräfte auf gesellschaftsunübliche Führungsarten pochen, stellt sich die Frage nach dem Umgang mit der eigenen Kultur. Die tiefliegenden, kulturellen Werte, die letztlich auch das spezifisch schweizerische in Führungssituationen ausmachen, sind für viele Schweizer Führungskräfte wie das Wasser für den Fisch: Ganz nah, aber trotzdem unsichtbar, undefinierbar und damit leider auch zumeist unbeachtet. Das mag der Grund dafür sein, dass über den Führungsaspekt der Schweizerkultur und ihren tiefliegenden Wert weder in Aus- noch Weiterbildungen kaum oder gar nicht nachgedacht wird. Das kulturelle Hintergrundwissen erscheint mir jedoch für Führungskräfte und auch für alle, die geführt werden, von grosser Bedeutung zu sein. Nur wer diese geschichtlich entwickelten, kulturellen Werte kennt und versteht, kann auch eine Führungssituation in der Schweiz richtig und effektiv einschätzen und entsprechend handeln.

Viele ebenfalls wichtige Aspekte und Themenbereiche konnten in dieser Arbeit nicht berücksichtigt werden. So zum Beispiel eine spezifische Darstellung der kulturellen Stärken und Schwächen der Schweizer Führungsart. Eine weitere Einschränkung ist die Begrenzung auf die vier Hauptgrundwerte der Schweizer Führungskultur: Keine Macht dem Einzelnen, demokratisches Mitbestimmungsrecht, föderalistische Gemeinschaft und Freiheit, sowie die Wichtigkeit von Leistung und Arbeit. Ich bin mir bewusst, dass diese Liste ohne Probleme erweitert werden könnte, denke jedoch, dass die genannten vier die wesentlichen Aspekte der gegenwärtigen Führungskultur beinhalten. Da es in der Schweiz wenige repräsentative empirische Studien zur Thematik 'Leiterschaft und Kultur' gibt, wäre dies gerade auch für das theologische Schaffen ein offenes, wichtiges Arbeitsfeld.

Mit dieser Arbeit ist meine Überzeugung gewachsen, dass auch in kirchlichen Führungsfragen die kulturell bedingten Einflüsse und Werte vermehrt diskutiert und mitbedacht werden müssen. Erst dann kann man mit Paulus sagen: "Ich bin allen alles geworden." - Den Schweizern ein Schweizer (1 Kor 9:22).

## 7. Bibliographie

- Adler, Ines 2004. Interview mit dem Autor am 30.01.04. Betting-Zürich, Schweiz.
- Albietz, Karl 2004. Interview mit dem Autor am 23.01.04. Bettingen-Wetzikon, Schweiz.
- Augustiny, K 2003. Geschichte der Schweiz, in *Schweizer Familienforschung auf dem Internet*.  
<http://www.genealogienetz.de/reg/CH/hist-de.html>.
- Bächtold, Kurt 1988. *Geschichte von Wilchingen*. Hrsg. Gemeinde Wilchingen. Schleithem: Stamm & Co.
- Becker, Horst & Langosch, Ingo 1995. *Produktivität und Menschlichkeit: Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis*. 4. Auflage. Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag.
- Benis, Warren & Nanus, Burt 1992. *Führungskräfte: Die 4 Schlüsselstrategien erfolgreichen Führens*. 5. Auflage. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- BewegungPlus 2001. *Der Dienst der Ältesten und die Frage nach der Leiterschaft einer Lokalgemeinde*. Angekündigt.
- BewegungPlus 2004. *Vision und Leitbild*. <http://www.bewegungplus.ch/portrait/>.
- Beyeler, Paul 2004. Interview mit dem Autor am 29.01.04. Bettingen-Arlesheim, Schweiz.
- Bilezikian, Gilbert 1999. *Gemeinschaft: Gottes Vision für die Gemeinde*. Asslar: Projektion J, Gerth Medien GmbH.
- Blanchard, Kenneth, Zigarmi Patricia & Zigarmi, Drea 2001. *Der Minuten-Manager: Führungsstile: Wirkungsvolleres Management durch situationsbezogene Menschenführung*. 7. Auflage. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH.
- Blanke, Fritz 1940. *Columban und Gallus*. Urgeschichte des schweizerischen Christentums. Zürich: Fretz & Wasmuth Verlag.
- Blanke, Fritz 1962. Zwingli, Ulrich (1484-1531). in: *Die Religion in Geschichte und Gegenwart (RGG). Handwörterbuch für Theologie und Religionswissenschaft Bd. VI*. Campenhausen H, Dinkler E, Gloge G, Knud E, Galling K (Hrsg.). Tübingen: J.C.B. Mohr. 1952-1960.
- Bräumer, Hansjörg 1991. Das erste Buch Mose 1. Teil: Kapitel 1 bis 11. 3. Auflage. in Maier, Gerhard & Pohl Adolf (eds): *Wuppertaler Studienbibel: Reihe Altes Testament*. Wuppertal: R. Brockhaus Verlag.
- Braun, D 2003. Tradition und Effizienz in föderalen Strukturen: Das Beispiel des Schweizer Föderalismus. in: *Europäischer Föderalismus im 21. Jahrhundert*. Hrbek, R, Knipping, F, Püttner, G, Sturm. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft. 91-108.
- Brück, Frank 2002. *Interkulturelles Management : Kulturvergleich Österreich-Deutschland-Schweiz*. Frankfurt am Main: IKO - Verlag für Interkulturelle Kommunikation.
- Bund der Evangelischen Täufergemeinden (ETG) 1995. <http://www.etg.ch/bund/lbild.htm>
- Bund der Gemeinden Evangelischen Täufergemeinden (ETG) 1995. *Die Mitarbeit der Frau in der Gemeinde*. Uster: Verlag ETG.
- Bund der Gemeinden Evangelischer Taufgesinnter (ETG) 1990. *Empfehlung für Gemeindestrukturen*. Uster Verlag des Bundes der Gemeinden Evangelischer Taufgesinnter.
- Bund Freier Evangelischer Gemeinden (FEG) 2001. *Wer leitet die Gemeinde?* (Angekündigt).
- Bund Freier Evangelischer Gemeinden (FEG) 2001b. *Die Frau in der Gemeinde*. (1994 auf Empfehlung der Predigerkonferenz des Bundes FEG durch die Bundesleitung verabschiedet). (Angekündigt).
- Bundesverfassung (BV) 1999. *Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft*. Bern.
- Crainer, S 1997. *Die ultimative Managementbibliothek. 50 Bücher, die Sie kennen müssen*. (Original: 1997. *The ultimate business library*). Frankfurt: Campus.

- Dändliker, Karl 1884. *Geschichte der Schweiz Bd. 1.: mit besonderer Rücksicht auf die Entwicklung des Verfassungs- und Kulturlebens von den ältesten Zeiten bis zur Gegenwart*. Zürich: Friedrich Schulthess.
- De Vries, Jan 1961. Keltische Religion. in: *Die Religionen der Menschheit*. Schröder, Christel Matthias (Hrsg.) Bd. 18. Stuttgart: W. Kohlhammer Verlag.
- Dellsperger, Rudolf 1995. XV. Der Pietismus in der Schweiz. in: *Geschichte des Pietismus Band 2: Der Pietismus im achtzehnten Jahrhundert*. Brecht, M & Deppermann, K (eds). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. 588-616.
- Doppler, Klaus et al 2002. *Unternehmenswandel gegen Widerstände: Change Management mit den Menschen*. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Drucker, Peter 1999. *Management im 21. Jahrhundert*. 2. Auflage. München: Econ Verlag.
- Drushal, Mary Ellen. 1988. Implementing Theory Z in the Church: Managing People as Jesus Did. *Ashland Theological Bulletin* 20. 47-62.
- Eggenberger, Oswald 1964. *Die Freikirchen: In Deutschland und in der Schweiz und ihr Verhältnis zu den Volkskirchen*. Zürich: Zwingli Verlag.
- Eggenberger, Oswald 1990. *Die Kirchen, Sondergruppen und religiösen Vereinigungen: Ein Handbuch*. 5. Auflage. Zürich: Theologischer Verlag.
- Eidgenössisches Departement für Auswärtige Angelegenheiten (EDA) 2003. *Völkerrecht. Neutralität der Schweiz*. Bern. [http://www.eda.admin.ch/sub\\_dipl/g/home/thema/intlaw/neutral.html](http://www.eda.admin.ch/sub_dipl/g/home/thema/intlaw/neutral.html).
- Evangelisch-methodistische Kirche (EMK) 1991. *Die Kirchenordnung der Evangelisch-methodistischen Kirche*. Zürich: Zentralkonferenz der Evangelisch-methodistischen Kirche für Mittel- und Südeuropa.
- Farner, Oskar 1957. *Aus Zwinglis Predigten zu Jesaja und Jeremia*. Veröffentlichungen der Rosa Ritter-Zweifel-Stiftung. Zürich: Verlag Berichthaus.
- Flüeler, Niklaus & Gfeller-Corthésy et al 1975. *Die Schweiz: Vom Bau der Alpen bis zur Frage nach der Zukunft*. 10. Auflage. Luzern: Ex Libris Verlags AG
- Ford, Leighton 1997. *Leiten wie Jesus*. Holzgerlingen: Hänsslerverlag.
- Foster, Richard 2002. *Tabu: Geld, Sex & Macht im Leben von Christen*. Wuppertal: R. Brockhaus Verlag.
- Friederich, Ueli 1993. *Kirchen und Glaubensgemeinschaften im pluralistischen Staat: Zur Bedeutung der Religionsfreiheit im schweizerischen Staatsrecht*. Bern: Verlag Stämpfli+Cie AG. (Abhandlungen zum schweizerischen Recht, neue Folge, Heft 546. Hrsg. Hausheer, Heinz.)
- Friedrich, Gerhard 1959. D. Propheten und Prophezeien im Neuen Testament. in: *Theologisches Wörterbuch zum Neuen Testament (ThWNT)*, Bd. 2. Kittel, Gerhard et al (eds). Stuttgart: Kohlhammer Verlag. 829-863.
- Furger-Gunti, Andres 1986. *Die Helvetier: Kulturgeschichte eines Keltenvolkes*. 2. Auflage. Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung.
- Gayer, Kurz 1990. *Die Alemannen-Saga: Ein Volk - kein Reich und 100 Herren*. 4. Auflage. Strasbourg Basel: Morstadt Verlag.
- Goleman, D 2000. Durch flexibles Führen mehr erreichen. in *Harvard Business Manager, Führung und Organisation Band 8*. Hamburg: Manager Magazin. 27-38.
- Graf, Friederich 1990. Kulturprotestantismus, in *Theologische Realenzyklopädie (TRE)*. Berlin: Walter de Gruyter Bd. 20:230-240.
- Guardini, Romano 1995. *Das Ende der Neuzeit - Die Macht*. 3. Auflage. Mainz: Matthias-Gründewald-Verlag.
- Guggenbühl, A 1967. *Die Schweizer sind anders. Die Erhaltung der Eigenart - Eine Frage der Nationalen Existenz*. Zürich: Schweizer Spiegel Verlag.
- Guggisberg, K 1958. *Bernische Kirchengeschichte*. Bern: Verlag Paul Haupt.
- Haberfellner, Reinhard et al 1999. *Systems Engineering: Methodik und Praxis*. hrsg. Daenzer, W.F. & Huber, F. 10. durchgesehene Auflage. Zürich: Verlag Industrielle Organisation.

- Heckel, J 1957. Corpus Christinanum. in: *Die Religion in Geschichte und Gegenwart (RGG). Handwörterbuch für Theologie und Religionswissenschaft Bd. I.* Campenhausen H, Dinkler E, Gloge G, Knud E, Galling K (Hrsg.). Tübingen: J.C.B. Mohr
- Heinrichs, Wolfgang 1989. *Freikirchen - eine moderne Kirchenform. Entstehung und Entwicklung von fünf Freikirchen im Wuppertal.* Giessen: Brunnen Verlag.
- Henggi, Herbert 2003. Interview mit dem Autor im November 2003. Bettingen-Neftenbach, Schweiz.
- Hoelke, Siegfried 1996. *Führungskultur in der Schweizer Armee: Eine empirische Studie.* Frauenfeld: Huber-Verlag.
- Hofstede, G 1993: *Interkulturelle Zusammenarbeit. Kulturen - Organisationen Management.* Wiesbaden: Gabler
- Horx, M 1995. *Trendbüro. 2. Megatrends für die späten neunziger Jahre.* Düsseldorf: Econ.
- Horx, M 2000. *Die acht Sphären der Zukunft: ein Wegweiser in die Kultur des 21. Jahrhunderts.* Hamburg: Signum-Verlag.
- Holthaus, Stephan 1998. *Trends 2000: der Zeitgeist und die Christen.* Basel: Brunnenverlag.
- Hughes, Dewi 2001. *Castrating Culture. A Christian Perspective on Ehtnic Identity the Margins.* Glasgow: Paternoster Press.
- Hybels, Bill 1993. *Hinabsteigen zur Grösse.* Wuppertal: One Way Verlag.
- Hybels, Bill 2002. *Mutig führen: Navigationshilfen für Leiter.* Asslar: Gerth Medien GmbH.
- Iwano Lai, Iwano 2004. Interview mit dem Autor am 27.01.04. Bettingen-Bern, Schweiz.
- Jagelman, Jan 1998. *Leiten Dienen Zukunft bauen: In der Gemeinde Menschen führen, Team fördern, Wachstum erleben.* Basel: Brunnen Verlag.
- Jansen, Johannes 1931. *Gemeinde und Gemeindeführung. Episkopat, Presbyterium oder Demokratie?* Kassel: Verlag J.G. Oncken Nachfolger GmbH. (Gemeinde und Gegenwart: Studien zur Gemeindefrage im Licht der Schrift und der Geschichte, Heft 2, Hoefs, A, Reuschäfer, C, Schmidt, P (eds).)
- Jud, Markus 2003. *Der Kulturkampf.* <http://www.geschichte-schweiz.ch/kulturkampf.html>
- Kessler, Volker 2001. *Kultur und Kontextualisierung.* Vortrag im Seminar 'Kultur und Evangelium'.
- Knoblauch, Jörg & Marquardt, Horst (Hrsg.) 2001. *Mit Werten in Führung gehen: Konzepte christlicher Führungskräfte.* Giessen & Basel: Brunnenverlag.
- Kraft, Charles 1991. *Christianity in Culture. A Study in Dynamic Biblical Theologizing in Cross-Cultural Perspective.* New York: Orbis Books, Maryknoll.
- Kropf, Beat 1998. *Schweizer Führungskräfte in interkulturellen Führungssituationen: Wahrnehmungen und Erfolgsrelevanz unterschiedlicher Managementformen.* Bern: Peter Lang Ag, Europäischer Verlag der Wissenschaften.
- Krüsi, Martin 1990. Contemporary Swiss Worldview in the light of its historical Development. Übers. Wolf, Maja. Unveröffentlichte Master thesis in Missiology Fuller Theological Seminary. Pasadena.
- Küster, Volker. 1999. Die vielen Gesichter Jesu Christi. Christologie interkulturell. Neukirchen-Vluyn: Neukirchener Verlag
- Levy, R 1997. *Die schweizerische Sozialkultur.* Zürich: Pro Helvetia.
- Linder, W 1999. *Schweizerische Demokratie. Institutionen - Prozesse - Perspektiven.* Bern: Haupt Verlag.
- Linder, W 2002. Politische Kultur. in: *Handbuch der Schweizer Politik,* Klöti, U, Knoepfel, P, Kriesi, H, Linder, W, Papadopoulos, Y. Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung.
- Lüppe, H 2003. Föderalismus im 21. Jahrhundert. Zivilisationsevolutionäre Voraussetzungen. in: *Europäischer Föderalismus im 21. Jahrhundert.* Hrbek, R, Knipping, F, Püttner, G, Sturm Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 1-23
- Markus Müller 2002. Interview mit dem Autor im November 2002. Bettingen, Schweiz.

- Maxwell, John C 2002. *Leadership: Die 21 wichtigsten Führungsprinzipien*. Basel/Giessen: Brunnen Verlag.
- Meier, Michael 2003. Papst auf Distanz zur Schweiz. (2003, Oktober 17.) *Tages-Anzeiger* S.10.
- Meyer, Ernst 1984. *Die Schweiz im Altertum*. 2. Auflage. Bern: Francke Verlag.
- Microsoft 1999. *Encarta Enzyklopädie Plus 99*. CD-Rom.
- Minichiello, Roberto & al 2002. Glaubensbekenntnis der Bewegung plus. Thun.  
<http://www.bewegungplus.ch/portrait/pdf/glaubensbekenntnis.pdf>
- Mintzberg, Henry 2001. *Strategy Safari: Ein Reise durch die Wildnis des strategischen Management*. 3. Auflage. Wien: Ueberreuter.
- Morand, Georges 2004. Interview mit dem Autor am 04.02.04. Bettingen-Gossau, Schweiz.
- Müller, Wolfgang 1975: Zur Geschichte der Allemannen. in: *Wege der Forschung Band C*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Müller, Werner R. 1988: Führungslandschaft Schweiz: Was beschäftigt die Schweizer Führungskräfte und was heisst für sie Führung? in: *Die Unternehmung*. Zürich: Schweizerische Gesellschaft für Betriebswirtschaft (SGB) 42/4, 246-262.
- Muralt, Leonard 1935. Die Verfassung der Kantonalkirchen der deutschen Schweiz. in *Ekklesia: Eine Sammlung von Selbstdarstellungen der christlichen Kirchen. Band II Die Mitteleuropäischen Länder. Die Evangelischen Kirchen der Schweiz*. Siegmund-Schultze, F (Hrsg.). Gotha: Leopold Klotz Verlag.
- Muschg, A 1996. Eidgenossenschaft Europa. in: *Schweizer Eigenart - Eigenartige Schweiz. Der Kleinstaat im Kräftefeld der europäischen Integration*. Linder, W, Lanfranchi, P, Weibel, ER (Hrsg.). Bern: Verlag Paul Haupt. 265-277.
- Neges, G & Neges, R 1999. *Kompaktwissen Management. Alles was Führungskräfte wissen müssen*. Wien: Ueberreuter.
- Neighbour, Ralph W Jr 1996. *Wie geht es weiter? Ein Leitfaden für Zellen-Gemeinden*. Kreuzlingen: Dynamis Verlag.
- Newbigin, L 1889. *Den Griechen eine Torheit. Das Evangelium und unsere westliche Kultur*. (Original: 1986 *Foolishness to the Greeks*). Neukirchen-Vluyn: Aussaat- und Schriftenmissions-Verlag GmbH.
- Niebuhr, R [1956] 2001. *Christ an Culture*. New York: Harper & Brothers Publishers.
- Norton-Taylor, Duncan 1989. *Die Frühzeit der Menschen: Die Kelten*. (Original: 1974 *The Celts*). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH.
- Nüesch, Hanspeter 2004. Interview mit dem Autor am 23.01.04. Bettingen-Zürich, Schweiz.
- Ott, Bernhard 1996. *Missionarische Gemeinde werden*. Der Weg der Evangelischen Täufergemeinden. Uster: Verlag ETG.
- Peter, Thomas & Waterman, Robert 1998. *Auf der Suche nach Spitzenleistungen: Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann*. 7. Auflage. Landsberg an der Lech: mvg-verlag.
- Peters, Thomas & Waterman, Robert 1998. *Auf der Suche nach Spitzenleistung: Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann*. 7. Auflage. Landsberg am Leck: mvg-verlag.
- Peverelli, Kurt & Felix, Marc 1999. Der Einfluss der pastoralen Persönlichkeit auf das Gemeindeklima. Diplomarbeit JGW. Zürich.
- Pfister, J 2003. *Motivation der Generation X. Das Potential der Generation X als Herausforderung für christliche Gemeinden und Missionswerke*. Nürberg: Verlag für Theologie und Religionswissenschaft (VTR).
- Pfister, Rudolf 1964. *Kirchengeschichte der Schweiz*. Erster Band von den Anfängen bis zum Ausgang des Mittelalters. Zürich: Zwingli Verlag.
- Pfister, Rudolf 1974. *Kirchengeschichte der Schweiz*. Zweiter Band von der Reformation bis zum zweiten Villmer Krieg. den Anfängen bis zum Ausgang des Mittelalters. Zürich: Theologischer Verlag.
- Pilgermission St. Chrischona (PM) 1983. *Frucht und Gaben des Heiligen Geistes*. Bettingen: Pilgermission St. Chrischona.

- Pilgermission St. Chrischona (PM) 1991. *Chrischona-Gemeinschaftswerk: Gemeindeordnung*. Bettingen: Pilgermission St. Chrischona.
- Pilgermission St. Chrischona (PM) 1993. *Der Dienst der Frau in der Gemeinde: Fragen um die Stellung der Frau in den Chrischona-Gemeinden*. Bettingen: Pilgermission St. Chrischona
- Pilgermission St. Chrischona (PM) 1994. *Leitlinien für die Chrischona-Gemeindearbeit Schweiz 200+*. Bettingen: St. Chrischona.
- Pilgermission St. Chrischona (PM) 1995: *Leitbild der Pilgermission*. Bettingen: Pilgermission St. Chrischona.
- Pilgermission St. Chrischona (PM) 1998a. *Leitbild für die Prediger der Chrischona-Gemeinden*. Bettingen: Pilgermission St. Chrischona
- Pilgermission St. Chrischona (PM) 1998b. *Gemeindeordnung des Vereins Chrischona-Gemeinden Schweiz*. Schaffhausen. Verein Chrischona-Gemeinden Schweiz.
- Reinke, Joost und Tischler, Jürgen 1998. *Dynamisch leiten. Entwurf eines freikirchlichen Leitungsverständnisses*. Bonn: Verlag für Kultur und Wissen.
- Rothlauf, J 1999. *Interkulturelles Management*. München: Oldenburg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Rüegg, Christoph 2002. *Die privatrechtlich organisierten Religionsgemeinschaften in der Schweiz: Ein Bestandesaufnahme und juristische Analyse*. Freiburg: Universitätsverlag Schweiz. (Freiburger Veröffentlichungen zum Religionsrecht, Bd. 12. Hg René Pahud de Mortanges.)
- Rush, Myron 1993. *Mitarbeiter führen - Der biblische Weg*. Asslar: Verlag Schulte & Gerth.
- Russenberger, Michael 2002. Einführung in die Andragogik, in Ausarbeitung 'train-the-trainer' ACF-Kurs 2002. unveröffentlichtes Manuskript.
- Scheibel, Gerhard 1996. *Konflikte verstehen und lösen: Handbuch für Betroffene und Berater*. Moers: Brendow Verlag.
- Schiller, Friedrich 1904. *Willhelm Tel. I*(Zweiter Aufzug, zweite Skzene). <http://literatur.geschichte-schweiz.ch/friedrich-schiller-drama-tell.html>
- Schmid, G 1962. *Handbuch der Reformierten Schweiz*. Herausgegeben vom Schweizerischen Protestantischen Volksbund. Zürich: EVZ-Verlag.
- Schmid, Heinrich 1959. *Zwinglis Lehre von der göttlichen und menschlichen Gerechtigkeit*. Zürich: Zwingli Verlag.
- Schwarz, Christian 1993. *Die Dritte Reformation: Paradigmenwechsel in der Kirche*. Neukirchen-Vluyn: AUSAAT-Verlag.
- Schwarz, Christian 1996. *Die natürliche Gemeindeentwicklung: Nach den Prinzipien, die Gott selbst in seine Schöpfung gelegt hat*. Wuppertal und Kassel: Oncken Verlag.
- Schwarz, Peter 1996. *Management in Non-Profit-Organisationen: Eine Führungs-, Organisations- und Planungslehre für Verbände, Sozialwerke, Vereine, Kirchen, Parteien usw.* 2. Auflage. Bern: Haupt: Verlag Paul Haupt.
- Seiwert, J Lothar & Gay, Friedbert 1996. *Das 1x1 der Persönlichkeit*. 2. Auflage. Offenbach: Gabal Verlag GmbH.
- Stadelmann, Helge 1988. *Die Verantwortung der Ältesten in unseren Gemeinden: Gemeindedemokratie oder Führungsverantwortung der Ältesten*. Waldbronn 2: Verlag Bibel & Gemeinde. [http://bitflow.dyndns.org/german/HelgeStadelmann/Gemeindedemokratie Oder Fuehrungsverantwortung Der Aeltesten.html](http://bitflow.dyndns.org/german/HelgeStadelmann/Gemeindedemokratie_Oder_Fuehrungsverantwortung_Der_Aeltesten.html)
- Stähelin, Rudolf 1895. *Huldreich Zwingli. Sein Leben und Wirken Bd. I*. Basel: Benno Schwabe, Verlagsbuchhandlung.
- Stott, John 1986. *The Cross of Christ*. London: Inter-Varsity Press.
- Strauch, Alexander 1998. *Biblische Ältestenschaft: Ein Aufruf zu schriftgemässer Gemeindeleitung*. Ried im Innkreis: Verein zur Förderung des christlichen Glaubens.
- Strübwind, Andrea 1998. Trennung von Kirche und Staat? Bewährung und Scheitern eines freikirchlichen Prinzips. in: *Zeitschrift für Theologie und Gemeinde*. Hrsg. Gesellschaft für Freikirchliche Theologie und Publizistik e.V. (GFTP). 4. Jahrgang 1999. Hamburg: Verlag der GFTP

- Thimme, Hans 1983. Luthers Lehre von den beiden Reichen. in: *Luther und der Pietismus: An alle, die mit Ernst Christen sein wollen*. Heimbucher, Kurt (Hrsg.). Giessen/Basel: Brunnenverlag.
- Todd, Emmanuel 1985. *The Explanation of Ideology. Family Structures and Social Systems*. New York: Basil Blackwell.
- Trompenaars, F 1993. *Handbuch Globales Management. Wie man kulturelle Unterschiede im Geschäftsleben versteht*. Düsseldorf: Econ.
- Ulrich, HU, Probst, G, Studer, HP 1985. *Konstanz und Wandel in den Werthaltungen Schweizerischer Führungskräfte*. Bern: Verlag Paul Haupt.
- Vereinigung Freier Missionsgemeinden (VFMG) 1994. *Der Dienst der Frau in der Gemeinde*. Rubigen. (Angekündigt).
- Verband evangelischer Freikirchen und Gemeinden in der Schweiz (VFG) 1995. *VFG - seine Glaubensgrundlage*. <http://www.freikirchen.ch/glauben.php>.
- Wagner, C Peter 1984. *Eine wachsende Gemeinde leiten*. Lörrach: Wolfgang Simson Verlag.
- Wagner, C.Peter 1990. *Die Gaben des Geistes für den Gemeindeaufbau: Wie Sie ihre Gaben entdecken und einsetzen können*. Neukirchen-Vluyn: Schriftenmissions-Verlag.
- Warren, Rick 2001. *Kirche mit Vision: Gemeinde, die den Auftrag Gottes lebt*. 4. Auflage. Asslar: Projektion J.
- Watts, RJ 1996. Schweizerische Identität und der schweizerische Beitrag an Europa: Aus der Sicht eines Ausländers. in: *Schweizer Eigenart - Eigenartige Schweiz. Der Kleinstaat im Kräftefeld der europäischen Integration*. Linder, W, Lanfranchi, P, Weibel, ER (Hrsg.). Bern: Verlag Paul Haupt, 129-142.
- Westin, Gunnar 1958. *Geschichte des Freikirchentums*. Der Weg der freien christlichen Gemeinde durch die Jahrhunderte. Kassel: J.G. Oncken Verlag.
- Whitmore, John 1998. *Coaching für die Praxis*. 2. Auflage. (Original: 1992 *Coaching for Performance*). München: Heyne
- Wilhelm, Walter 2004. Interview mit dem Autor am 23.01.04. Bettingen-Zürich, Schweiz.
- Winkler, René 2004. Interview mit dem Autor am 22.02.04. Bettingen-Muttenz, Schweiz.
- Wright, Walter C 2003. *Der Beziehungsfaktor: Menschenorientiert führen. Ziele gemeinsam erreichen*. Basel: Brunnenverlag.
- Zimmermann, Jakob 1985a. *Kirchengeschichte Band 1, Kirchengeschichte der Alten Kirche und des Mittelalters*. Arbeitsmanuskript für den Unterricht auf St. Chrischona. Bettingen by Basel: Pilgermission St. Chrischona.
- Zimmermann, Jakob 1985b. *Kirchengeschichte Band 2, Die Reformation*. Arbeitsmanuskript für den Unterricht auf St. Chrischona. Bettingen by Basel: Pilgermission St. Chrischona.
- Zimmermann, Jakob 1985c. *Kirchengeschichte Band 3, Neuzeit*. Arbeitsmanuskript für den Unterricht auf St. Chrischona. Bettingen by Basel: Pilgermission St. Chrischona.