

Leiten durch Dienen

Prinzipien christlicher Leiterschaft

Wenn man christliche Leiterinnen und Leiter in der Geschichte und der Gegenwart betrachtet, könnte sich einem die Frage aufdrängen, ob es wirklich einen Unterschied zur Geschäftswelt gibt. Hier wie dort finden sich Persönlichkeiten jeglicher Couleur: unscheinbar oder imposant, zurückhaltend oder temperamentvoll. Und auch bei den Führungsstilen gibt es die gesamte Bandbreite: von autoritär bis demokratisch, vom charismatischen Leiter bis zum teamorientierten Partner ist alles vorhanden.

Alle Versuche, ein allgemeinverbindliches Leitungsmodell aus der Bibel herzuleiten sind letztlich zum Scheitern verurteilt, weil die Führungspersönlichkeiten in der Bibel stets auch Kinder ihrer Zeit und Kultur waren. Denn weder ein Sippenpatriarch noch ein autoritärer Herrscher – ähnlich einem alttestamentlichen König oder Richter –, wären wohl kaum geeignete Leitungsmodelle für das 21. Jahrhundert, zumindest nicht für die Nordhalbkugel unseres Planeten.

Biblische Prinzipien für Leiterschaft

Auch wenn man kein spezielles Führungsmodell aus der Bibel ableiten kann, so gibt es doch Prinzipien für geistliche Leitung, die zeitlosen Charakter haben und unabhängig von Kultur, Führungsstil und Persönlichkeit des Leiters Kennzeichen für gute christliche Leiterschaft sind. Wobei nicht verschwiegen werden darf, dass die Gefahr besteht, die eigene Sicht der Dinge in den biblischen Text zu lesen.

Auf Menschen und die Sache fokussiert – nicht auf das eigene Ego-Programm

Die wohl grundlegendste Aussage zu christlicher Leiterschaft stammt von Jesus selbst. Als direkt nach Abendmahl und Fußwaschung unter den Jüngern ein Streit entstand, wer von ihnen als der Größte zu gelten habe (Lk 22,24 ff.), antwortete ihnen Jesus: „Die Könige der Heidenvölker herrschen über sie und ihre Gewalthaber nennt man Wohltäter. Ihr aber sollt nicht so sein, sondern der Größte unter Euch soll sein, wie der Jüngste, und der Führende wie der Dienende.“ (Lk 22,25–26 EÜ)

Dem Bild des totalitären Herrschers, der mit Gewalt über seine Untertanen herrscht und sich dabei noch als Wohltäter feiern lässt, setzt Jesus das Bild des dienenden Leiters gegenüber. Dabei gebraucht er das Bild des Jünglings, der in einer Gruppe die Aufgabe hatte, für das Wohl aller zu sorgen.

Aber selbst dieses Jesuswort lässt Spielraum für Missinterpretation, wie eine solche dienende Leitung zu verstehen ist. So hat der evangelikale Theologe und Missionswissenschaftler C. Peter Wagner diese Aussage so gedeutet, dass die Gemeinde dient und der Pastor leitet.

Andere wiederum dienen nur und vernachlässigen die Führung. Wobei sie übersehen, dass ein Leiter auch vorausdenkt, sich nicht mit dem Ist-Zustand abfindet, sondern sich einen besseren Soll-Zustand vorstellt und diesen verwirklichen möchte.

Die wohl prägnanteste Definition von dienender Leitung stammt von Robert Greanleaf (1904–1990): „Der dienende Leiter ist in erster Linie ein Diener. Dienende Führung beginnt mit dem Wunsch dienen zu wollen ... Der beste Test für dienende Führung ist: Wachsen jene, denen man dient, als Persönlichkeit? Werden sie gesünder, weiser, freier, selbst-ständiger, selbst zu Dienern?“ (aus seinem Buch *The Servant as Leader*, 1970)

Ziel geistlicher Leiterschaft: den anderen stark machen

Diese Blickrichtung weg vom Leiter und auch weg von der Sache, hin zu den Menschen, für die man Verantwortung trägt, findet sich in einer zweiten biblischen Passage, die das Ziel jeglicher Leitungsaufgabe in der Gemeinde Gottes prägnant auf den Punkt bringt:

In Epheser 4,12 ff. schrieb Paulus, dass jede Leitungsfunktion nur zu einem Zweck existiert: dem Gläubigen zum Wachsen und Reifen zu verhelfen. In Vers 14 beschrieb er die Auswirkung eines solchen Leitungsverständnisses: „Wir sollten nämlich keine Unmündigen mehr sein, hin und her

gewirbelt und umgetrieben von jedem Wind der Lehre im trügerischen Würfelspiel der Menschen, inmitten von Arglist, die mit Methode zum Irrwahn führt.“ (*Das Neue Testament übersetzt von Fridolin Stier*)

Menschen stark und mündig zu machen – das ist das erklärte Ziel jeder Leitungsaufgabe in der Gemeinde. Um eine Gemeinde zukunftsfähig zu machen, brauchen wir mehr engagierte, selbstbestimmte Menschen mit eigenen Überzeugungen. Das macht das Leiten nicht unbedingt bequemer, aber auf jeden Fall erfüllender und zielführender.

Dienende Leiterschaft hat die Mündigkeit der anvertrauten Menschen zum Ziel. Sie ist keine Methode, um Menschen dahin zu bringen, die Ziele des Leiters zu verwirklichen – und ihnen sogar noch das Gefühl zu vermitteln, dass es sich dabei um ihre eigenen Ziele handelt. Es ist auch nicht damit getan, möglichst häufig die Worte „demütig“, „bescheiden“ und „aufopfernd“ in den Mund zu nehmen. Und schon gar nicht heiligt der Zweck alle Mittel! Bei dienender Leiterschaft geht es in erster Linie um eine Geisteshaltung, wie sie uns Jesus vorlebte und wie sie Paulus im Epheserbrief als höchstes Ziel aller Gemeindeaktivitäten beschrieben hat.

Auswirkungen dienender Leiterschaft

Auch wenn sich dienende Leiterschaft in kein Methodenkorsett pressen lässt, so lassen sich ihre Auswirkungen sehr wohl beschreiben und feststellen. Die Auswirkung geistlicher Führung zeigt sich in folgenden Bereichen:

Jeder Mensch erlebt sich als wichtig.

Wann immer Menschen Jesus begegnet sind, erlebten sie, dass sie wahr- und ernstgenommen wurden und dass sie für jemanden bedeutsam waren. Berthold Brecht lässt seinen Herrn K. einmal sagen, dass er die Stadt B der Stadt A vorzog. In der Stadt A bat man ihn an den Tisch, in der Stadt B bat man ihn in die Küche. Menschen wollen nicht nur gern gesehene Gäste sein, sie wollen dazugehören, mitgestalten, das Gefühl haben gebraucht zu werden und für die Gruppe bedeutungsvoll zu sein. Daher wird gute Leitung immer darauf achten, möglichst vielen Gemeindegliedern einen Platz und eine Aufgabe anzubieten, die ihren Möglichkeiten und Fähigkeiten entspricht und ihnen signalisiert: „Du bist wichtig für uns!“

Beispielsweise wurden die Einnahmen aus der Kollekte auf der letzten Generalkonferenz-Vollversammlung unter dem Motto „Give them the keys“ (Gebt ihnen die Schlüssel in die Hand) den Jugendgruppen der Verbände zur Verfügung gestellt. In den Verbänden sollte ein Arbeitskreis aus Jugendleiterinnen und -leitern darüber entscheiden, wofür die Mittel eingesetzt werden – kein Landesausschuss, kein Vereinigungsvorstand. Wenn Menschen sich als bedeutungsvoll erleben sollen, dann reicht es nicht aus, ihnen Aufgaben zu geben. Dann sollten sie auch die Entscheidungskompetenzen über die Verwendung der notwendigen Ressourcen und über die Wege zur Erfüllung der Aufgabe erhalten. Es gehört Mut dazu, das zu tun und Kompetenzen und Kontrolle aus der Hand zu geben, aber die Erfahrung zeigt, dass dieses investierte Vertrauen selten enttäuscht wird.

Lernen und Kompetenz sind von Bedeutung

Kompetenz und ständige Fortbildung haben einen hohen Stellenwert für Leiter und für die Menschen, die mit ihnen arbeiten. Die Jünger Jesu brachten bildungsmäßig nicht die besten Voraussetzungen mit, ganz im Gegenteil. Das hinderte Jesus nicht, sie in seine Nachfolge und in Leitungsaufgaben zu rufen, aber es bedeutete auch nicht: „Das passt schon so, wie ihr seid - Qualität ist nicht so wichtig.“ Jesus bildete sie drei Jahre lang sehr intensiv aus.

Menschen sind Teil einer Gemeinschaft

Wo gute Leiterschaft ist, da gibt es ein Team, eine Familie, geht es nicht um Befehl und Gehorsam, sondern um eine Gemeinschaft, die daran arbeitet ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Ein dienender Leiter kennt die Bedürfnisse und Sehnsüchte der Menschen, die ihm anvertraut sind, kann sie in Worte fassen und entwickelt gemeinsam mit ihnen Wege, um an den Ort der gemeinsamen Träume

zu gelangen. Das ist sicherlich mühsamer, aufwendiger und wahrscheinlich auch langsamer, aber auch wesentlich nachhaltiger und befriedigender als eine autoritäre Lenkung.

Arbeit macht Spaß

Wo dienende Leiter sind, ist die Arbeit stimulierend, herausfordernd, faszinierend und macht Spaß.

Hohe Leistung und Engagement, besonders auf ehrenamtlichem Gebiet, ist auf die Dauer nur aufrecht zu erhalten, wenn der Einsatz mit Freude und einem gewissen Spaßfaktor verbunden ist. Ein guter Leiter wird darauf achten, dass die Arbeit in einem Umfeld stattfindet, das Freude bereitet und wo die Erfolge gefeiert werden.

Von Norman Lear stammt der Satz: „Das Ziel ist es nicht wert erreicht zu werden, solange man nicht die Reise genießt.“ Das ist nicht unbedingt in jedem Fall zu unterschreiben, da es auch Ziele gibt, die nur unter Opfern und Mühen erreicht werden können und die es trotzdem wert sind angestrebt zu werden.

Ein guter Leiter wird jedoch darauf bedacht sein, dass – wo immer es möglich ist – auch die Reise zum Ziel genossen werden kann.

Autor:

Werner Dullinger

diente der Freikirche in verschiedenen Leitungsaufgaben, u. a. als Jugendabteilungsleiter und Finanzvorstand. Derzeit ist er Präsident des Süddeutschen Verbandes.