

Theologische Prinzipien der Führung und die Ortsgemeinde

*Klaus van Treeck*¹

Eine Theologie der Führung (Leadership) steht oft in einem Spannungsverhältnis zu den Führungsstrukturen und dem Führungsverhalten in Ehe, Familie, Ortsgemeinde, Kirche und Beruf. Oft verliert die Theologie unter dem starken Druck kultureller, soziologischer und materieller Kräfte ihren prägenden Einfluss und hat kaum noch Bedeutung für unser Führungsverhalten. Kultur, Erlerntes und Tradition haben eine große Beharrlichkeit.

Skip Bell, Professor für christliche Leiterschaft an der Andrews University (Michigan, USA) hat eine Studie zur biblischen Theologie der Führung mit dem Titel *Servants and Friends* herausgegeben.² Darin haben 20 Theologen von den fünf Büchern Mose an bis zur Offenbarung hin untersucht, welche kulturell und zeitgeschichtlich unabhängigen theologischen Prinzipien der Führung in der Bibel enthalten sind.

1 Klaus van Treeck war von 2004 bis 2012 Vorsteher der Freikirche der Siebenten-Tags-Adventisten im Norddeutschen Verband. Danach leitete er bis zu seiner Pensionierung 2016 das Institut für Weiterbildung und Christliche Dienste der Freikirche.

2 Der erste Teil des Abstraktes beruht auf dem Buch: Skip Bell, Hg., *Servants and Friends – A biblical Theology of Leadership*, Berrien Spings: Andrews University Press, 2014.

Diese acht Prinzipien möchte ich in diesem Aufsatz zusammengefasst vorstellen.

In einem zweiten Schritt entfalte ich ein Führungsmodell für die Ortsgemeinde, das dieser Theologie der Führung entsprechen könnte. Hierbei greife ich unter anderem auf Frederic Laloux' Untersuchungen in seinem Buch *Reinventing Organizations* zurück.³

Abschließend skizziere ich vier gängige Führungsmodelle in Ortsgemeinden und zeige wie diese möglicherweise zu einer Theologie der Führung in Spannung treten.

Acht Prinzipien einer Theologie der Führung

1. Ausgangspunkt für eine Theologie der Führung ist die ganze Bibel. Das Wort Gottes bildet die Basis für unser Führungsverhalten. Wenn im weiteren Verlauf der Ausführungen Einfachheit halber der Begriff Gemeinde verwendet wird, dann lassen sich die Aussagen auf sämtliche Systeme übertragen, in denen wir leben (Ehe, Familie, Freikirche, Beruf, etc.). Alle Mitglieder einer Gemeinde sind zugleich an deren Führung beteiligt. Gott bezieht die ersten Menschen bereits im Schöpfungsgeschehen in die Führung der Tiere und Umwelt ein (1 Mo 1–2; 1 Mo 12). Auch Jesus greift dieses Prinzip der gemeinsamen Führung auf. Der Leiter ist nach biblischem Zeugnis ein Teil der Gemeinde, die er führt. Er ist weder von den anderen isoliert, noch steht er über oder unter den anderen. Die eigene Zukunft ist fest mit der Zukunft der Gemeinde verwoben. Das Ziel der Führung ist es, gemeinsam den Sinn und Zweck der Gemeinde zu erfüllen. Niemand ist „alleiniger Herrscher“. Die Autorität oder Position der Leitung wird dem Führenden von den anderen für eine Zeitlang anvertraut. Die Führung wechselt je nach

³ Der zweite Teil orientiert sich an diesen beiden Büchern: Frederic Laloux, *Reinventing Organizations – Ein Leitfadens zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*, München: Verlag Franz Vahlen, 2015; Frederic Laloux, *Reinventing Organizations – Ein illustrierter Leitfadens sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*, München: Verlag Franz Vahlen, 2017.

Situation und Kompetenzen: Ein Mitglied kann in einer Situation führen und dann ein anderes Mal wieder folgen. Führung erfolgt nicht in festgeschriebenen Hierarchien, sie entspringt einer dynamischen Führungsstruktur und beinhaltet eine Rechenschaftspflicht allen anderen gegenüber. Führung entsteht selbstorganisiert und geistgeleitet, von innen, aus dem Geschehen heraus.

2. Führung geschieht durch Beziehung und Kommunikation. Gott ist dabei unser Vorbild. Er führt, indem er mit uns kommuniziert und eine Beziehung zu uns aufbaut. So ist es auch unter uns Menschen. Führung bedeutet Hingabe anderen gegenüber und ist geprägt vom Dienst an Freunden. Jesus nannte seine Jünger „Freunde“ (Joh 15,14). Führende stehen mit allen anderen auf einer Ebene – eben auf Augenhöhe. Sie fühlen sich nicht überlegen und wollen nicht dominieren. Wenn Führung Beziehung ist, dann führen sowohl die Führenden als auch die Folgenden gemeinsam in einem dynamischen Beziehungsprozess. Nur wer sich führen lässt, kann auch andere führen. Unter diesem Blickwinkel triumphieren Beziehung und Kommunikation vor dem Auftrag der Gemeinde.
3. Führung ist mit persönlichem, menschlichem und geistlichem Wachstum verbunden. Die persönliche Reife führt zum demütigen Dienen unter Freunden (Mt 20 und 23). Demut, Hingabe und Opferbereitschaft sind Gottes Gaben und entspringen einem bereitwilligen Herzen. Gott verleiht jedem Menschen seine Gaben und wirkt in allen Frucht (Röm 12; Gal 5).
4. Führung stellt sich unter die Allmacht und Souveränität Gottes. Führende wissen, dass sie nur Haushalter unter Haushaltern sind (Mt 25; 1 Kor 1–4). Sie haben nicht die Antworten auf alle Fragen der Gemeinde und können nicht alleine den Kurs vorgeben. Dringende Fragen werden gemeinsam geklärt. Leitende leben in der Gewissheit, dass Gott für die Gemeinde sorgt. Die Zukunft hängt von Gott allein ab, *er* bewahrt und

- erhält. Im kindlichen Vertrauen auf Gottes Vorsehung und Führung findet die Gemeinde so ihren Weg.
5. Führung ist Dienen. Dazu bedarf es keiner offiziellen Position oder Autorität. Dienende Leiterschaft beruht auf Vertrauen, Zusammenarbeit, Weitsicht sowie dem Zuhören und ethischem Handeln. Jesus lebte dienende Leiterschaft vor (Phil 2; Luk 22). Führende stellen sich bewusst in den Dienst der Gemeinde. Die Gemeinde ist kein Spielfeld zur Stillung eigener Bedürfnisse, des eigenen Egos oder der eigenen Ängste und inneren Antreiber.
 6. Unter Gottes Führung entdeckt die Gemeinde ihren Sinn, Zweck, Auftrag und ihre Vision. Führende hören diese „Stimme“ der Gemeinde. Sie können die oft lauten, dominanten Einzelstimmen und die Stimme der ganzen Gemeinde gut voneinander unterscheiden. Visionen werden dabei nicht von Führern entwickelt und anderen anschließend schmackhaft gemacht oder „verkauft“. Eine gemeinsame Ausrichtung stiftet Sinn, motiviert und lässt Mitglieder über ihre persönlichen Interessen hinaus wachsen. Die Vision entsteht in einem natürlichen und lebendigen Prozess.
 7. Führung ist kreativ. Die gemeinsame Vision setzt in Bewegung. Sie führt in eine offene, neue und ungewisse Zukunft. Sie ist der Motor für fortlaufende Veränderung. Der Geist Gottes verändert fortwährend – häufig auch durch Krisen (vgl. Apostelgeschichte). So trachtet Führung nach beständiger Veränderung auf Gottes Zukunft hin. Dabei stellt sie ein Gegengewicht zur Sicherheit in menschlichen Traditionen und der Angst vor Neuem dar.
 8. Führung bedeutet Verzicht und Opfer. Wenn Führung Veränderung ist, bedeutet sie auch ständiges Risiko. Führen heißt auch unbequeme Wege zu gehen. Wenn andere über die Führenden und ihre eigenen Interessen zum Wohl der gesamten Gemeinde hinauswachsen, dann sind Führende gefordert, loszulassen und abzugeben. Führung heißt Dienen als Freund.

Führung in diesem Sinne ist die wechselseitige Beeinflussung innerhalb der Gemeinde, um gemeinsam (ohne gegenseitige Bevormundung) echte Veränderungen vorzunehmen. Sie bekommt ihre Autorität durch überzeugendes Handeln. Führung ist ein Prozess, an dem die ganze Gruppe beteiligt ist. Sie ist kein Selbstzweck, sondern hat ständige Veränderung und Problemlösung zum Ziel, um den gemeinsamen Auftrag zu erfüllen. Problemlösungen erfordern oft eine Reflexion und Weiterentwicklung von Werten – ein weiteres grundlegendes Ziel von Führung. Diese Aufgabe zu erfüllen, ist der Kern, um den es bei der Führung geht.⁴

Führung als selbstorganisierter Prozess

Diese Ansätze einer Theologie der Führung lassen sich auch auf die Ortsgemeinde übertragen, sodass diese sich selbstorganisiert und geistgeleitet führt, um ihren Zweck zu erfüllen:

Wie der Körper setzt sich die Gemeinde aus vielen unterschiedlichen Gliedern zusammen, die auf vielfältige Weise miteinander in Beziehung stehen und sich gegenseitig unterstützen und stark machen. Als komplexes System besteht die Gemeinde aus kleinen, sich selbstorganisierenden Einheiten, die eng miteinander verbunden und aufeinander angewiesen sind. Solche sich selbstorganisierende Einheiten können beispielsweise die Jugendgruppe, die Gottesdienstleitung, die Diakonie oder der missionarische Arbeitskreis sein. In diesen Einheiten bilden sich dynamische, natürliche Hierarchien, in denen prinzipiell jeder führen kann oder geführt wird. Jeder einzelne kann Entscheidungen treffen, wenn sie Bestimmung, Zweck, Auftrag und Vision der Gemeinde entsprechen, der Rat aller Betroffenen und von Fachleuten eingeholt worden ist und sich daraus keine grundlegenden Einwände gegen das Vorhaben ergeben.

⁴ Skip Bell, S. 387.

Der gemeinsame Sinn oder Zweck der Gemeinde ist Gradmesser für alle Entscheidungen. Von diesem Sinn getragen, gibt es keine Konkurrenten innerhalb oder außerhalb der Gemeinde. Jeder, der helfen kann, das übergeordnete Ziel zu erreichen, tut dies als Freund, Verbündeter und Diener aller. Wer führt, folgt dem Zweck, den die Gemeinde in ihrem Umfeld zum Ausdruck bringen möchte. Folgt die Gemeinde auf diese Weise ihrer Bestimmung und lebt sie authentisch, dann werden andere regelrecht von der Gemeinde und deren Leben angezogen.

In selbstorganisierten Gemeinden finden wir ein sicheres Klima. Die Schwächsten werden mit der größten Ehre bedacht. Menschen können sich verletzlich zeigen. Die ganzheitliche Entfaltung der körperlichen, geistigen, geistlichen, emotionalen und sozialen Kräfte aller wird in der Gemeinde gefördert. Eine wertschätzende Kultur der Konfliktlösung führt über Krisen zur Veränderung und Entfaltung. Dynamische und gelebte Grundregeln schaffen jenseits von Werten eine sichere Umgebung.

Frederic Laloux untersucht und begleitet soziale und wirtschaftliche Klein- und Großorganisationen auf dem Weg als selbstorganisierte Systeme.

Wer sich auf diese aufregende Entdeckung von Führung in der Ortsgemeinde machen möchte, findet in der Bibel, in entsprechender Fachliteratur und im Internet praktische und spannende Erfahrungsberichte.⁵

Einige Adventgemeinden in Deutschland haben sich bereits auf den Weg gemacht, diese dynamische Form von Gemeinschaft und Führung zu entdecken und zu erleben.

Vier gängige Formen der Führung in Gemeinden

In Ortsgemeinden treffen wir auf vier Formen der Führung. Sie werden hier zur Verdeutlichung überzeichnet dargestellt und mit der von Skip Bell entworfenen Theologie der Führung verglichen.

⁵ Reinventingorganizationswiki.com; reinventingorganizations.com/resources; enliveningedge.org.

1. Dominanter Führungsstil

Bei diesem Führungsstil begegnen wir in der Ortsgemeinde einer starken Führungsperson oder einer elitären kleinen Gruppe von Leitenden, die autoritär führen. In der Gemeinde gibt es klare Arbeitsteilungen und „Machtverhältnisse“. Die Gemeinde folgt der Führung, weil es für sie der bestmögliche Weg ist, um Gemeinde zu erleben. Der größte Teil der Mitglieder ist bereit, seine vorgegebenen Aufgaben so gut wie möglich zu erfüllen.

Widerstände, die mögliche Veränderungen und damit echtes Leben und Wachstum der Gemeinde verhindern, können aus der Loyalität heraus erwachsen. Da aus Loyalität niemand die Führung in Frage stellen will, können kein echtes Wachstum und keine Anpassung an sich verändernde Verhältnisse innerhalb und außerhalb der Ortsgemeinde geschehen.

2. Regelorientierter Führungsstil

Dieser Stil ist dadurch gekennzeichnet, dass sich die Gruppe an klaren, allgemeingültigen und unveränderlichen Regeln orientiert. Sie hat diese Regeln verinnerlicht und folgt den ethischen und moralischen Grundsätzen durch Selbstdisziplin. Allen ist bekannt, was richtig und gut ist und von ihnen erwartet wird. Wer davon abweicht, empfindet Schuld und Scham. Offen oder verdeckt wird angenommen, es gäbe den unveränderlichen und richtigen Weg für alle. „Wir und die anderen“ ist die durchgängige Haltung der Mitglieder. Die lebenslange soziale Zugehörigkeit zur richtigen Gemeinde verleiht Sicherheit und Identität. Wer aus der Gemeinde austritt, verliert gewissermaßen seine Identität und gilt als verloren.

Durch stabile Prozesse, Regeln, Ordnungen und Handbücher ist Führung nicht mehr von einzelnen Personen abhängig. Jeder ist quasi ersetzbar und die Gemeinde kann (nahtlos) weiterarbeiten. Führung ist klar definiert und folgt unveränderbaren

Hierarchien. Diese Annahmen stärken Menschen und Gemeinden, die eine klare soziale Identität suchen.

Widerstände: Situative beziehungsweise „Sowohl als auch“-Entscheidungen sind nicht möglich. Auch eine Veränderung von Werten ist nicht möglich und wird dadurch blockiert.

3. Professionell gesteuerter Führungsstil

Dieses Modell geht davon aus, die komplizierte Welt, die Bibel und die Gemeinde genau verstehen und Gemeindegewachstum erfolgreich steuern zu können. Die Gemeinde *kann* erfolgreich sein und wachsen. Sie *kann* alles werden, weil sie die geistlichen, menschlichen und fachlichen Prinzipien verstanden hat und ihnen konsequent folgt. Sie wird geführt von einer kompetenten, gabenorientierten und visionären Führung. Die Aufgabenverteilung erfolgt nach den Gaben und Fähigkeiten der Mitglieder. Die Gemeinde und ihre Dienste sind klar und hierarchisch strukturiert. Die Gemeinde ist wie eine komplizierte Maschine, die verlässlich, innovativ und effektiv ihren Auftrag erfüllt – wenn sie nach den richtigen (geistlichen) Mechanismen geführt wird. Eine klare Führungshierarchie in der Gemeinde wird durch Arbeitsgruppen, Teams, Experten und interne fachliche und erfahrene Berater ergänzt. Jeder kann in dieser Gemeinde theoretisch alles werden, wenn er geistlich, innovativ, ausdauernd und erfolgreich ist. Er kann jede Position auch wieder verlieren, wenn er den Erwartungen der Gemeinde nicht entspricht. Führung trägt eine professionelle Identität und Maske: immer geistlich und glaubwürdig wirken, dauernd beschäftigt sein und gelassen alles unter Kontrolle haben.

Ein Widerstand für echtes und authentisches Wachstum ist der Trugschluss, für alles die „eine (geistliche) Lösung“ finden zu können. Die mangelnde Einsicht in die eigene Begrenztheit und

die Grenzen des Machbaren fördern die Entfremdung von einer gesunden Führung und Gemeinde. Der schleichende „Burnout“ der Führung und der Gemeinde nimmt die Kraft für echte Veränderungen.

4. Konsensorientierter Führungsstil

Dieses Führungsmodell der Gemeinde ist dem Druck der in Punkt 3 beschriebenen Form von Gemeindeführung entwachsen. Sie sucht nach Fairness, Gleichheit, Harmonie, Gemeinschaft, Beziehungen, Kooperation und Konsens. Zugehörigkeit und Beziehungen sind wichtiger als Ergebnisse. Führungskräfte bauen Beziehungen und dienen denen, die sie führen. Sie hören zu, ermutigen, motivieren, entwickeln und orientieren sich an gemeinsamen Werten und Zielen. Die Ergebnisse dieser Führung sind oft erstaunlich. Entscheidungsprozesse sind jedoch oft erschöpfend und langwierig, weil ausschließlich Konsens gesucht wird. Jeder soll in diesen Prozessen gehört und überzeugt werden. Wenn diese Prozesse zu anstrengend werden und zu lange dauern, entstehen nicht selten Machtkämpfe hinter den Kulissen. Es bilden sich inoffizielle Strukturen und Hierarchien. Gemeinde als Familie ist der Schlüsselbegriff. Alle sind gleich, haben gleiche Rechte und Pflichten. Die Gemeinde lebt werteorientiert, fördert und integriert verschiedene Interessens- und Altersgruppen. Die Mitglieder werden durch Ausbildung und Begleitung gefördert, ihren Dienst besser zu verrichten. Dieser Führungsstil hat Schwierigkeiten mit Macht und Hierarchien. Dennoch hat die Gemeinde feste „familiäre“ Hierarchien, meistens durch bewährte und erfahrene „Mütter“ und „Väter“ der Gemeinde. Die „Eltern“ und der enge „Familienrat“ kennen die Prinzipien einer beziehungsorientierten Gemeinde und halten sie geistlich, fürsorgliche und kompetent zusammen.

Widerstand gegen echtes Wachstum und notwendige Veränderungen sind der Konsens und die eingeforderte Loyalität der fürsorgenden, beziehungsorientierten Führung und der Gemeindefamilie gegenüber. Die „Mütter“ und „Väter“ halten die Familie zusammen und tun sich schwer damit, wenn Kinder zu „Müttern“ und „Vätern“ mit eigenen Vorstellungen von Familie heranwachsen.

Die vier beschriebenen Führungsstile in Ortsgemeinden lassen sowohl positive Aspekte als auch Schattenseiten erkennen. Die Frage ist, ob das jeweilige Führungsverständnis zur Situation der Gemeinde und zu ihrem Umfeld passt. Eine gute Theologie der Führung und eine selbstkritische Analyse der Gemeindesituation sowie ihres Umfeldes können dazu beitragen, ein angemessenes Führungsmodell anzuwenden.

Krisen lassen Blockaden und Widerstände häufig erkennbar werden und führen so zu deren Überwindung. Die Apostelgeschichte ist ein Musterbeispiel dafür, wie die Gemeinde durch eine aufmerksame Führung in der Kraft des Heiligen Geistes Krisen als Wachstumschance nutzte. Eine Krise kann uns zu einem reiferen Verständnis von Führung bringen oder aber auf eine frühere, weniger ausgereifte Führungsidee zurückwerfen.

Das theologische Verständnis der jeweiligen Führung bestimmt, wie die Gemeinde sich selbst und ihre Umwelt betrachtet. Führung kann dazu beitragen, dass Menschen als Gruppe vollbringen, was sie alleine nicht hätten tun können: „Das alles ist das Werk ein und desselben Geistes, und es ist seine freie Entscheidung, welche Aufgabe er jedem Einzelnen zuteilt.“ (1 Kor 12,11 Neue Genfer Übersetzung)