

Im Spannungsfeld zwischen Verantwortung und Delegation

Als ich mit 34 Jahren meine zweite Pastorenstelle antrat, traf ich auf einen eingespielten Ältestenkreis, der die Gemeinde gut verwaltete und alle Veranstaltungen entsprechend organisierte. Alles, was an Arbeit in der Gemeinde anfiel, vom Gottesdienstplan bis hin zu notwendigen Renovierungsarbeiten im Gemeindehaus wurde in den monatlichen Sitzungen im Ältestenkreis besprochen.

Daneben gab es in dieser Gemeinde eine relativ lebendige Hauskreisarbeit, die sehr stark in Eigeninitiative geleitet wurde. Während ich nach unserem Umzug im Wohnzimmer die Lautsprecher an die Anlage anschließen wollte, wurde ich von einem Ältesten angerufen und zur nächsten Hauskreismitarbeitersitzung eingeladen. Später erfuhr ich, dass ich demnächst diesen Kreis im Sinne und im Auftrag des Ältestenkreises leiten sollte.

Soweit so gut.

Allerdings hatte dieser Kreis einen Leiter, der diese Arbeit hervorragend organisierte und leitete. Aber der damalige Ältestenkreis konnte oder wollte seine Verantwortung nicht loslassen und an eine andere Person delegieren, die nicht zur Gemeindeleitung gehörte und zudem ja noch nicht einmal aus einer Freien evangelischen Familie stammte.

Im Spannungsfeld zwischen Verantwortung und Delegation. Wenn Leiter an ihrer Macht kleben, werden andere dadurch klein gehalten und letztlich eine ganze Gemeinde ausgebremst. Wirkliches Gemeindewachstum ist ohne die Delegation von Verantwortung unmöglich.

So schreibt Oswald Sanders zurecht: „Wer Aufgaben nicht abgeben kann, steckt ständig in einem Gewirr zweitrangiger Forderungen, die ihn nicht nur überlasten, sondern auch von seinen Hauptpflichten ablenken.“

© Oswald Sanders, Verantwortung Leitung Dienst, Seite 98

Überall können wir auf dieses Spannungsfeld zwischen Verantwortung und Delegation treffen. Eine demokratisch gewählte griechische Regierung kann ihre Verantwortung nicht einfach per Nacht- und Nebelreferendum an das eigene Volk delegieren. Eltern können die Verantwortung für ihre Kinder nicht einfach wegdelegieren. Und ich kenne genug Frauen die darunter leiden, dass ihre Männer keine Verantwortung für die Familie oder den Haushalt übernehmen wollen.

Daneben weiß ich aus eigener Erfahrung, wie verheerend es für Kinder ist, wenn man ihnen nichts zutraut und ihnen keine Verantwortung überträgt. Je älter Kinder werden, desto mehr Eigenverantwortlichkeit und Selbstständigkeit ist gefragt. Als Kind fand ich es natürlich toll, wenn meine Mutter für mich die eine oder andere Hausaufgabe erledigte. Aber geholfen hat sie mir damit nicht. Daneben traute mir mein Vater nichts zu. So kriegten wir uns nicht nur regelmäßig wegen der Modelleisenbahn in die Haare. Ich durfte lediglich zuschauen, aber nicht

mitgestalten und schon gar nicht mitbauen. Ich glaube, dass der spätere Bau einer eigenen Anlage mein Versuch war, es unbewusst meinem Vater zu beweisen, dass ich es doch kann. Wir leben nicht nur im Raum der Gemeinde davon, dass Leiter, Vorgesetzte, Lehrer, Eltern und der eigene Partner einem etwas zutraut und Verantwortung delegiert.

„Als Otto Rehnagel die griechische Fußballmannschaft zur Europameisterschaft 2004 geführt hatte, wurde er in einem Fernsehinterview nach seinem Geheimrezept gefragt. Er antwortete sinngemäß: „Bevor ich kam, machte jeder, was er wollte. Als ich kam, habe ich dafür gesorgt, dass jeder tat, was er konnte.“

© Theologische Impulse, Band 11, Zwischen Hirtendienst und Management, Seite 94

Eine bessere Auslegung von 1. Korinther 12 ist kaum denkbar. Damit ist zugleich die Aufgabe des Leiters und Trainers beschrieben: Er hat seine Mitarbeiter an den passenden Platz zu stellen und sollte ihnen dabei auch etwas zutrauen.

Michael Herbst, Professor für Praktische Theologie an der Ernst-Moritz-Arndt-Universität in Greifswald sagte in seinem viel beachteten Vortrag „Zwischen Pastorenkirche und Führungsschwäche“:

„Die Realitäten in deutschen Gemeinden sehen leider anders aus:

- Es herrscht eine Art „Tribünenmentalität“ vor
- Gemeinden delegieren ihr geistliches Leben an den Vollamtlichen
- Dabei verkommt die „eierlegende Wollmichsau“ zum „armen Schwein“
- Führung bedeutet nicht, dass wir alles richtig machen, sondern das Richtige machen!
- Gute Führungskräfte sind starke „Bettler“
- Wer nicht träumt, bittet und ermutigt, ist führungsschwach!“

© Willow-Creek Leitungskongress 2006, Geistlich leiten – auf klarem Kurs, Kongressunterlagen, Bremen

Zum Glück hat Michael Herbst als Pfarrer und Kenner der Evangelischen Volkskirche gesprochen. Wobei sich davon sicherlich auch manches in unseren Freikirchen wiederfinden dürfte.

Damit ist aber deutlich das neutestamentliche Verständnis von der Nachfolge Jesu und das Christsein karikiert und auf den Kopf gestellt. Die Mitglieder der Gemeinde Jesu sind nicht dazu da, ihre Mannschaft von der Tribüne aus anzufeuern und je nach Spiel zu loben oder zu zerreißen, sondern sie sind laut 1. Korinther 12 entsprechend ihren Gaben zum aktiven Mitspielen in der Mannschaft aufgerufen.

Dabei sollen sie von ihren entsprechenden Leitern gefördert und unterstützt werden, so dass sie immer mehr in die Verantwortung hineinwachsen.

Die Bibel unterstreicht diese Tatsache an vielen Stellen. Zwei klassische Texte zum Thema „Verantwortung delegieren“ finden wir in 2. Mose 18 (2. Mose 18, Vers 14 bis 26 (Einheitsübersetzung): *Als der Schwiegervater des Mose sah, was er alles für das Volk zu tun hatte, sagte er: Was soll das, was du da für*

das Volk tust? Warum sitzt du hier allein und die vielen Leute müssen vom Morgen bis zum Abend vor dir anstehen? Mose antwortete seinem Schwiegervater: Die Leute kommen zu mir, um Gott zu befragen. Wenn sie einen Streitfall haben, kommen sie zu mir. Ich entscheide dann ihren Fall und teile ihnen die Gesetze und Weisungen Gottes mit.

Da sagte der Schwiegervater zu Mose: Es ist nicht richtig, wie du das machst. So richtest du dich selbst zugrunde und auch das Volk, das bei dir ist. Das ist zu schwer für dich; allein kannst du es nicht bewältigen.

Nun hör zu, ich will dir einen Rat geben und Gott wird mit dir sein. Vertritt du das Volk vor Gott! Bring ihre Rechtsfälle vor ihn, unterrichte sie in den Gesetzen und Weisungen und lehre sie, wie sie leben und was sie tun sollen. Du aber sieh dich im ganzen Volk nach tüchtigen, gottesfürchtigen und zuverlässigen Männern um, die Bestechung ablehnen. Gib dem Volk Vorsteher für je tausend, hundert, fünfzig und zehn! Sie sollen dem Volk jederzeit als Richter zur Verfügung stehen. Alle wichtigen Fälle sollen sie vor dich bringen, die leichteren sollen sie selber entscheiden. Entlaste dich und lass auch andere Verantwortung tragen! Wenn du das tust, sofern Gott zustimmt, bleibst du der Aufgabe gewachsen und die Leute hier können alle zufrieden heimgehen. Mose hörte auf seinen Schwiegervater und tat alles, was er vorschlug.

Mose wählte sich tüchtige Männer in ganz Israel aus und setzte sie als Hauptleute über das Volk ein, als Vorsteher für je tausend, hundert, fünfzig und zehn. Sie standen dem Volk jederzeit als Richter zur Verfügung. Die schwierigen Fälle brachten sie vor Mose, alle leichteren entschieden sie selber.)

und Apostelgeschichte 6 (Apostelgeschichte 6, Vers 1 bis 7 (Einheitsübersetzung): In diesen Tagen, als die Zahl der Jünger zunahm, bekehrten die Hellenisten gegen die Hebräer auf, weil ihre Witwen bei der täglichen Versorgung übersehen wurden. Da riefen die Zwölf die ganze Schar der Jünger zusammen und erklärten: Es ist nicht recht, dass wir das Wort Gottes vernachlässigen und uns dem Dienst an den Tischen widmen. Brüder, wählt aus eurer Mitte sieben Männer von gutem Ruf und voll Geist und Weisheit; ihnen werden wir diese Aufgabe übertragen. Wir aber wollen beim Gebet und beim Dienst am Wort bleiben. Der Vorschlag fand den Beifall der ganzen Gemeinde, und sie wählten Stephanus, einen Mann, erfüllt vom Glauben und vom Heiligen Geist, ferner Philippus und Prochorus, Nikanor und Timon, Parmenas und Nikolaus, einen Proselyten aus Antiochia. Sie ließen sie vor die Apostel hintreten und diese beteten und legten ihnen die Hände auf. Und das Wort Gottes breitete sich aus und die Zahl der Jünger in Jerusalem wurde immer größer; auch eine große Anzahl von den Priestern nahm gehorsam den Glauben an.). Im ersten geht es um die Aufgaben- und Verantwortungsteilung des Mose und im zweiten um die Einsetzung von Armenpflegern in der rasch wachsenden jungen Gemeinde Jesu. In beiden Fällen soll der jeweilige Verantwortungsbereich einerseits von Mose und andererseits von den Aposteln mit anderen begabten und befähigten leitenden Mitarbeitern geteilt werden. Diese beiden Texte beschreiben geradezu klassisch, weshalb Leitung auf mehrere Schultern verteilt werden muss.

Daneben wird in Epheser 4 die Leitungsaufgabe als klassische Trainingsaufgabe an der Mannschaft beschrieben, Epheser 4, Vers 11 bis 13 (Hoffnung für alle): *Einige hat er beauftragt, Gemeinden zu gründen, einige reden in Gottes ausdrücklichem Auftrag, und andere gewinnen Menschen für Christus. Wieder andere leiten die Gemeinde oder unterrichten sie in Gottes Wort. Sie alle sollen die Christen für ihren Dienst ausrüsten, damit die Gemeinde Jesu aufgebaut und vollendet werden kann. Wenn das geschieht, werden wir im Glauben immer mehr eins werden und Jesus Christus, den Sohn Gottes, immer besser kennenlernen. Wir*

sollen zu mündigen Christen heranreifen, zu einer Gemeinde, in der Christus mit der ganzen Fülle seiner Gaben wirken kann.

Das Ziel ist dabei selbstständiges und mündiges Christsein. Nicht die „Tribünenmentalität“ soll gefördert werden, sondern das selbstständige Leben und Handeln entsprechend der vorhandenen geistlichen Gaben in der Nachfolge Jesu Christi. So gibt Paulus als Mentor und Coach seinem jungen Mitarbeiter Timotheus für die Ausbildung leitender Mitarbeiter den Rat, 2. Timotheus 2, Vers 2 (Einheitsübersetzung): *Was du vor vielen Zeugen von mir gehört hast, das vertrau zuverlässigen Menschen an, die fähig sind, auch andere zu lehren.*

Leiter zeichnen sich also immer dadurch aus, dass sie sich in andere investieren, sie unterstützen und fördern. Dabei kann man natürlich nur die unterstützen und fördern, die von der Zuschauerbank auch ins Spielfeld treten.

Dabei gibt es grundsätzlich vier unterschiedliche Führungsstile, wie Ken Blanchard im „Minuten-Manager“ schreibt:

„Stil 1: Lenken

Der Leiter gibt präzise Anweisungen und beaufsichtigt gewissenhaft die Durchführung der Aufgabe.

Stil 2: Anleiten

Der Leiter lenkt und überwacht auch weiterhin gewissenhaft die Durchführung der Aufgabe, bespricht aber seine Entscheidungen mit den Mitarbeitern, bittet sie um Vorschläge und unterstützt ihre Fortschritte.

Stil 3: Unterstützen

Der Leiter fördert und unterstützt die Mitarbeiter bei der Durchführung der Aufgabe und teilt die Verantwortung für die zu fällenden Entscheidungen mit ihnen.

Stil 4: Delegieren

Der Leiter überträgt den Mitarbeitern die Verantwortung für die zu fällenden Entscheidungen und die zu lösenden Probleme.“

© Blanchard/Zigarmi, Der Minutenmanager: Führungsstile, Seite 32

Laut Ken Blanchard sind die häufigsten Fehler beim Anleiten von Mitarbeitern und Begleiten neuer Leiter, dass lediglich dirigiert oder delegiert wird – also der erste und der letzte Führungsstil angewandt wird. Aber Mitarbeiter müssen für ihre Aufgaben befähigt werden. Deshalb müssen sie auch angeleitet und unterstützt werden.

Das Wort „ausrüsten“ in Epheser 4, Vers 12 bedeutet auch „ordnen, gründen, bereiten“. „Der Grundtenor liegt dabei auf der Bedeutung „angemessen machen, passend machen“.“

© Theologisches Begriffslexikon zum Neuen Testament, Band II, Seite 1048

Es geht um also um die Befähigung, selbstständig, mündig und mehr und mehr eigenverantwortlich in der Nachfolge Jesu aktiv zu werden. Dazu dienen auch die Schulungsangebote in der Gemeinde und auf Kreis- und Bundesebene.

Genauso wie es in der Erziehung nicht die eine für alle Kinder passende Erziehungsmethode gibt, gibt es auch nicht den einen richtigen Führungsstil für alle. Der Führungsstil muss sich der jeweiligen Person und auch der Situation anpassen.

Wenn hier jetzt ein Feuer ausbrechen würde, machte es wenig Sinn, Kleingruppen zu bilden, um eine Lösung zu erarbeiten. Dann braucht es einen, der direktiv sofort den Weg nach draußen weist.

Man kann auch vier Phasen unterscheiden, um Mitarbeiter anzuleiten:

- Phase 1: Ich tue etwas, und du schaust mir dabei zu
- Phase 2: Ich tue etwas, und du hilfst mir dabei
- Phase 3: Du tust etwas, und ich helfe dir dabei
- Phase 4: Du tust etwas, und ich beobachte dich dabei

So ähnlich habe ich das auch während meiner Ausbildung zum Notfallseelsorger erlebt. Mit dem Leiter der Notfallseelsorge Krefeld hatte ich einige gemeinsame Einsätze, was ich als äußerst beruhigend empfand. Schließlich hatte ich vor Ort nicht die Verantwortung, und zum anderen war ein absoluter Profi mit von der Partie. Aber ich habe mich bei diesen gemeinsamen Einsätzen niemals als die zweite Garnitur gefühlt, sondern immer als vollwertiger Partner auf Augenhöhe, der nicht nur Zuschauer war, sondern sich einbringen durfte.

Bei diesen gemeinsamen Einsätzen habe ich viel gelernt, vor allem von dem unwahrscheinlichen Einfühlungsvermögen dieses Mannes. Wenn er mit Kindern zu sprechen hatte, kniete er sich hin um mit ihnen auf Augenhöhe zu sein. Das hat sich mir tief eingeprägt.

Dann kam der Tag, an dem ich den ersten Einsatz alleine zu meistern hatte. Ich weiß noch, wie bescheiden ich in der Nacht geschlafen habe. Morgens um 2.00 Uhr wurde ich zu einer Frau gerufen, deren Lebensgefährte verstorben war. Bei diesem Gespräch war ich auf mich allein gestellt. Es war niemand da, auf den ich die Verantwortung hätte abwälzen können. An diesem Morgen hatte ich sie als Notfallseelsorger erstmals selbst zu tragen.

Volker Lehnert, Dezernent für theologische Aus- und Fortbildung der Evangelischen Kirche im Rheinland hat während einer Theologischen Woche die unterschiedlichsten Führungsstile komprimiert wie folgt dargestellt:

„- Der 3-K-Führungsstil:

kommandieren – kontrollieren – korrigieren

- Der 3-F-Führungsstil:

fordern – fördern – feedbacken

Eigentlich dürfte es keine Frage sein, – schreibt er – dass für eine geistliche Leitungsstruktur innerhalb der evangelischen Abteilung des Leibes Christi nur ein solch kollegialer und geschwisterlicher Führungsstil in Frage kommen kann.“

© Theologische Impulse, Band 11, Zwischen Hirtendienst und Management, Seite 90

Dabei deckt sich der 3-F-Führungsstil auffallend mit dem von Blanchard beschriebenen „Lenken, anleiten und unterstützen“. Allerdings wird es dabei dennoch auch immer wieder notwendig werden, Verantwortung letztlich auch ganz zu delegieren und Mitarbeiter in die verantwortliche Selbstständigkeit zu führen.

Nichts motiviert uns mehr und wirkt geradezu ansteckend auf uns wie Lob und Anerkennung. Davon gibt es allerdings sowohl im Raum der Gemeinde als auch in unserer Gesellschaft immer viel zu wenig. Wir nehmen alles selbstverständlich. Dass die Kinder gute Noten mit nach Hause bringen wird in aller Regel von den Eltern als normal vorausgesetzt. Aber welches Kind wird von seinen Eltern schon für ein „ausreichend“ gelobt und ermutigt? Dabei wäre das so wichtig und förderlich.

Ich glaube mittlerweile daran, dass es in frommen Kreisen eine unausrottbare Tatsache ist: Wenn man keine Reaktion auf das wahrnimmt, was man gemacht hat, es einfach gut war. Ansonsten werden sich schon Stimmen regen, und wenn die Kritik nicht direkt an die betreffende Person gelangt, wird sie es irgendwann hintenherum mitbekommen.

Es war nach einem Gottesdienst in einer Gemeinde, in der ich öfter zum Predigen war. Nach dem Gottesdienst kam jemand auf mich zu und sprach mich an. Meines Wissens hatte er mir nie vorher oder auch nachher etwas zu einer meiner Predigten gesagt. An diesem Morgen sagte er und das habe ich nie vergessen: „Siegi, du hast mich dreimal geärgert. Heute war das dritte Mal!“ und damit ließ er mich stehen.

Wir brauchen gesellschaftlich und gemeindlich eine Kultur des Lobens und der Anerkennung. Berechtigte Kritik ist natürlich auch notwendig. Aber es gibt einen zerstörerischen Kritikgeist, vor dem nichts und niemand bestehen kann. Berechtigte Kritik sollte richtig dosiert und angemessen sein, muss immer mit der betroffenen Person direkt und darf nicht mit Dritten besprochen werden. Aus verständlichen Gründen scheuen viele von uns die direkte Konfrontation und sprechen negativ mit Dritten über andere. Dies ist aber weder hilfreich noch geistlich, sondern im höchsten Grade zerstörerisch. Berechtigte Kritik sollte möglichst umgehend und präzise in einem Vier-Augen-Gespräch lediglich mit der betroffenen Person geklärt werden.

Manchmal wurde ich auf Dinge angesprochen, die ich gesagt oder getan habe und die in den Augen der betreffenden Person falsch waren. Das Problem mit der berechtigt angebrachten Kritik war allerdings, dass die Sachen schon Monate und manchmal auch ein halbes Jahr zurücklagen und ich mich beim besten Willen nicht mehr erinnern konnte. Berechtigte Kritik

muss umgehend erfolgen, sonst wird aus einer Mücke mit der Zeit ein riesiger Elefant.

Ich war höchstens ein Jahr Christ, als ich gefragt wurde ob ich mit in die Leitung einer offenen christlichen Jugendarbeit einsteige, die sich damals zur Zeit der Jesuspeople Bewegung noch „Teestube“ nannte. Der bisherige Leiter, der mich am Anfang meines Christseins stark prägte, hatte sich Ostern das Leben genommen. Vor Ort war ich für das Tagesgeschäft verantwortlich. Aber ich war eingebunden in ein Team mit zwei Hauptverantwortlichen. Der Leiter eines Wuppertaler Missionswerkes gehörte dazu. Er hatte den Mut, mich als unreifen 18jährigen für so eine solche Aufgabe anzufragen und Verantwortung an mich zu delegieren. Soviel Vertrauen wurde mir vorher noch nie entgegengebracht, und obwohl ich aus heutiger Distanz ziemlich unfähig dazu war, hat mich dieser Vertrauensvorschuss und das Zutrauen dieses gestandenen Missionars unendlich ermutigt und geradezu beflügelt. Weil mir etwas zugetraut wurde, traute ich mir selbst auch etwas zu, was ich ansonsten so niemals gewagt hätte.

Seit dem ich mit 17 Jahren Christ wurde, habe ich die unterschiedlichsten geistlichen Leiter erlebt und erlitten. Leiter, die mich ermutigten, unterstützten und herausforderten und Leiter, die mich erdrückten und klein hielten.

Am meisten haben mich die Menschen und Leiter geprägt, die mir etwas zutrauten, die mich ermutigten und lobten, die mich herausforderten und das herausholten, was Gott in mich hineingesteckt hat. Allerdings musste ich die angebotenen Möglichkeiten und gestellten Herausforderungen jedes Mal auch selbst für mich ergreifen und so mit Leben füllen.