

Über Leitbilder und das Selbstverständnis eines Leiters

Zweimal Gold und einmal Silber gewann Magdalena Neuner bei den Olympischen Winterspielen 2010 im Biathlon, einem Sport, der besondere Anforderungen an seine Athleten stellt. Er besteht aus zwei Teildisziplinen, Skilanglauf und Schießen, die sich gegenseitig gar nicht begünstigen, im Gegenteil, sie scheinen sich eher zu hindern. Es geht darum, Kraft und Ausdauer mit Ruhe und höchster Präzision zu kombinieren. Das Dilemma liegt auf der Hand. Je mehr Anstrengung und Erschöpfung im Langlauf, desto weniger ruht die Hand beim Präzisionsschuss; je präziser man schießt, desto mehr Zeit verliert man im Rennen.

Christliche Leiter sind Biathleten. Ihr Rennen ist ein Langstreckenlauf. Ausdauer und Durchhaltevermögen sind gefragt. Und doch soll man auch immer wieder präzise richtig liegen, in Gesprächen, Predigten, Entscheidungen. Nimmt man sich zu viel Zeit für die Einzelaufgabe, gerät das Gesamtbild leicht aus dem Blickfeld und der Auftrag leidet. Denkt man in der großen Vision oder im Hinblick auf das ferne Ziel, kann man beim Einzelnen schnell daneben liegen. Keine leichte Aufgabe!

Habe ich ein Leitbild für meinen Dienst? Ja, habe ich! Es gibt Grundüberzeugungen und Werte, an denen wir uns orientieren. Vielleicht haben wir sie niemals offiziell ausgesprochen, niedergeschrieben oder Rechenschaft darüber abgelegt, aber doch haben sie unbemerkt unsere Handlungsweise programmiert.

1 Mein Leiterschaftsmodell – *Woran ich mich orientiere*

Woran ich mich orientiere? Natürlich an der Bibel! Am besten an Jesus selbst! Wir leben bei uns biblische Leiterschaft, ist doch klar! Nur so kann's klappen, und so wird's auch klappen. Wenn ich das richtig mache, werden Menschen zum Glauben finden, Christen reifen und die Gemeinde wird wachsen. Nur: Was ist das Richtige? Gibt es *die* biblische Leiterschaft?

Nein. Es gibt sie nicht.

Das Spektrum biblischer Leiterschaft ist breit. Ganz unterschiedliche Persönlichkeiten begegnen uns in unterschiedlichen Konstellationen, Kontexten und Kulturen. Völlig verschiedenen Herausforderungen sehen sie sich gegenüber, und ihre Ausgangslagen weichen stark voneinander ab. Was bei dem einen geholfen hat, wäre bei dem anderen verfehlt; was an einer Stelle wirkte, wäre an anderer verpufft. Biblische Leiterschaft findet sich über Jahrhunderte in völlig voneinander abweichenden Situationen. Entsprechend angepasst handeln die Männer und Frauen Gottes. Bestimmte Grundprinzipien sind allerdings als Basis erkennbar.

Es besteht eine Gefahr, wenn man Leiterschaftsprofile anhand *einer* Person entwickelt. Leicht wird dabei der spezifische historische Kontext übersehen. Dennoch dienen uns die Persönlichkeiten der Bibel als Vorbilder (Hebr 12,1; 1Kor 10,11), und wir sollen ihnen nacheifern, doch wir müssen uns damit auseinandersetzen, dass sie alle unterschiedlich sind – in ihren Ausgangslagen und Situationen, in Vorbildung und Prägung, in ihren Fähigkeiten und Gaben, sogar in ihrem Auftrag und Erfolg.

Es gibt nicht *die* biblische Leiterschaft.

Insofern überrascht die Feststellung nicht: Es gibt nicht *das* erfolgreiche Leiterschaftsmodell, weder „biblisch“ noch „säkular“.¹ Die Leiterschaftsautoren Joshua Freedman und Carina Fiedeldey van Dijk haben 2008 eine Studie vorgelegt, die ca. 1.000 unterschiedliche Studien zum Thema „Leiterschaft“ vergleicht. Dabei handelt es sich um wissenschaftliche Untersuchungen aus den letzten 50 Jahren, die Leiterschaftsprofile und Managementkonzepte unter die Lupe genommen haben. Lenken ließen sich die beiden Forscher von der Frage, welcher Typ von Leiter oder welcher Stil von Leitung sich als der beste und bewährteste nachweisen lässt. Genügend Daten für eine Beantwortung dieser Frage müssten vorliegen, schließlich gibt es jede Menge Bücher und Untersuchungen zu dem Thema. Das Ergebnis ist, dass sich kein klares und eindeutiges Profil eines idealen Leiters herauschälen lässt. Unterschiedliche Typen und Stile können erfolgreich sein oder versagen. Die Studie ist eine beredte Warnung vor Schnellschüssen, monokausalen Konzepten und Erfolgsrezepten.

¹ Vgl. Kessler, Volker (Hg.) 2009. *Ich will Unternehmer sein, nicht Unterlasser. Festschrift Karl Schock*; S. 59.

» Leiter, die abschrecken

Es gibt biblische Leitungsgewohnheiten, die möchte man in seiner Gemeinde oder seinem Werk gar nicht haben. „Wie wir Mose gehorsam gewesen sind, so wollen wir auch dir gehorsam sein; nur, dass der HERR, dein Gott, mit dir sei, wie er mit Mose war! Wer deinem Mund ungehorsam ist und nicht gehorcht deinen Worten in allem, was du uns gebietest, der soll sterben. Sei nur getrost und unverzagt!“ (Jos 1,17-18).

Würde man diesen Text bei einer Ordination oder Dienststeinsetzung lesen, sollte man den zweiten Satz besser weglassen. Loyalität wünschen wir uns zwar, aber einen solchen Treueschwur, wie ihn Josua zu hören bekam, ist in seinen Konsequenzen völlig inakzeptabel, ganz abgesehen davon, dass es mit dem Gehorsam gegenüber Mose auch nicht so weit her war. Josua arbeitete in einem völlig anderen sozialen und historischen Kontext, was die Übertragbarkeit seines Vorbildes stark einschränkt.

Es gibt Männer Gottes, die völlig erfolglos endeten – zumindest in der Sicht ihrer Zeitgenossen. Jeremia, Prophet in Jerusalem um 600 v. Chr., wird das Scheitern sogar angekündigt. „Und wenn du schon ihnen dies alles sagst, so werden sie doch nicht auf dich hören; rufst du sie, so werden sie dir nicht antworten“ (Jer 7,27). Wer würde in unserer erfolgsorientierten Zeit unter diesen Umständen überhaupt eine solche Aufgabe in Angriff nehmen? Nicht viel besser erging es Hesekeil einige Jahre später, der nach seiner Deportation im babylonischen Exil in den Wind redete. „Aber das Haus Israel will dich nicht hören“, kündigt Gott ihm an, „denn sie wollen mich nicht hören; denn das ganze Haus Israel hat harte Stirnen und verstockte Herzen“ (Hes 3,7). Baruch, Freund und Schreiber an der Seite Jeremias, muss auf jeden erkennbaren Segen Gottes verzichten. „Und du begehrest für dich große Dinge? Begehre es nicht! Denn siehe, ich will Unheil kommen lassen über alles Fleisch, spricht der HERR, aber dein Leben sollst du wie eine Beute davonbringen, an welchen Ort du auch ziehst“ (Jer 45,5).

„Sei froh, wenn du am Leben bleibst! Alles andere kannst du dir abschminken!“ Das ist nicht der Zuspruch, den wir uns nach Jahren treuer Arbeit für Gott wünschen, und so hört sich auch nicht das Resümee einer christlichen Erfolgskarriere an. Eine ganze Reihe biblischer Persönlichkeiten blieb weit hinter ihren Erwartungen und Hoffnungen zurück; menschlich betrachtet würde man von Scheitern sprechen. Und doch sind sie uns als Glaubenshelden und Vorbilder vorgestellt. „Diese alle haben durch den Glauben Gottes Zeugnis empfangen und doch nicht erlangt, was verheißen war, weil Gott

etwas Besseres für uns vorgesehen hat; denn sie sollten nicht ohne uns vollendet werden“ (Hebr 11,39-40).

Hat die Bibel dadurch etwas von ihrem Wert eingebüßt? Spielt sie nur noch eine untergeordnete Rolle für Leiter der Gegenwart? Keineswegs. Sie ist voll von lebensnahen Persönlichkeitsbildern, spannenden Biografien und faszinierenden Herausforderungen. Sie zeigt uns Menschen in Konflikten, die uns bekannt vorkommen. Sie präsentiert Prinzipien, die durch die Jahrhunderte Geltung behalten haben. Sie bietet Lehrstoff, für den ein Menschenleben zum Ausprobieren kaum reicht. Wir werden ihr allerdings nicht gerecht, wenn wir sie ohne Berücksichtigung des literarischen und historischen Kontextes als Steinbruch nutzen, um selbst gewählte Versplitter in unser Leiterschaftsbild einzufügen.

Ein Beispiel wäre die Verwendung von Josua 1,3. „Jede Stätte, auf die eure Fußsohlen treten werden, habe ich euch gegeben“, ist in dem geschichtlichen Bezug der Landnahme Israels eigentlich klar zu erkennen, zumal der Satz mit „wie ich Mose zugesagt habe“ endet. Die anschließenden geografischen Einzelheiten lassen sich mühelos im Nahen Osten lokalisieren und als Grenzen des historischen Israel ausmachen. Dennoch wird der Vers gerne für missionarische Aktionen oder Pioniereinsätze aufgegriffen. Ein neuer Ort, ein neuer Stadtteil, ein unerreichtes Gebiet soll für den Herrn „eingonnen“ werden. Doch der Irrtum ist ein mehrfacher: Erstens wird der Zusammenhang verlassen und man beansprucht eine Verheißung, die an jemand anderes in einer ganz anderen Lage gerichtet war. Tatsächlich hat sich eine solche Landzusage auch nie wiederholt, auch nicht in der Zeit der vollmächtigen neutestamentlichen Apostel auf ihrem Weg durch die römischen Provinzen. Zweitens ist der missionarische Ansatz des Neuen Testaments ein völlig anderer. Nicht Länder werden erobert oder Gebiete eingenommen, sondern Menschen gewonnen. Die Gemeinde Gottes ist kein bestimmtes Gebiet christlicher Homogenität. Sie besteht aus Menschen, die sich im Glauben Jesus Christus zugewandt haben. *Gewinnen* ist daher viel angebrachter als *erobern*. Man könnte sogar die Frage aufwerfen, ob man Menschen zu Jesus bringen soll, wie es gerne formuliert wird, oder ob wir lieber Jesus zu den Menschen bringen müssen. Immer ist jedenfalls der Mensch im Blickfeld, den Gott ruft und zum Teil seiner neuen Gemeindefamilie macht. Im Übrigen zeigt sich auch im Nachhinein kaum einmal, dass die Inanspruchnahme dieser Verheißung gerechtfertigt war. Ein so umfassender Erfolg wie Josua ist keinem christlichen Missionsbemühen beschieden.

Überhaupt wäre in diesem Zusammenhang ein kritischer Blick auf das militärische Vokabular angebracht. „Land erobern“, „Städte einnehmen“, „Brückenköpfe bilden“, in „geistlicher Kriegsführung“ den „Feind“ niederringen, das alles sind Redewendungen, die außerhalb christlicher Kreise nur missverstanden werden können. „Vorwärts, Christi Streiter“ und ähnliche Liedtexte wecken heute Assoziationen, die einem Christen nur schaden können, denn den „heiligen Krieg“ führen bekanntlich andere. Die geistliche Übertragung kriegerischer Ereignisse aus dem alten Orient wirkt auf Außenstehende unverständlich und abstoßend. Zwar stimmt es, dass die Bibel auch im Neuen Testament kämpferisches Vokabular und kriegerische Rhetorik verwendet, doch sie bezieht es im übertragenen Sinne metaphorisch auf den spirituellen Bereich. Was biblisch richtig sein mag, ist noch lange nicht verständlich in unserer Zeit. Man muss bedenken, dass die meisten Zeitgenossen andere Bilder vor Augen haben, wenn sie im religiösen Kontext von Kampf oder Krieg hören.

» **Leiter, die beeindrucken**

Ähnliches gilt auch für den Blick auf zeitgenössische Vorbilder. Bücher, Filme, Internetauftritte – die geistlichen Superstars des Evangelikalismus oder Pentekostalismus erleuchten den Erdball. Pilgerströme ziehen zu ihren Kathedralen und Konferenzen; der Datenfluss ihres Geistesschaffens findet seinen Weg in jede Studierstube. Unter Lernbereitschaft („Was kann ich davon übertragen?“) und Kopiereifer („Das brauchen wir auch!“) mischt sich vielleicht auch etwas Neid („Was haben die in meinem Alter schon erreicht!“).

Gott sei Dank für jede Gemeinde, in der Menschen zum Glauben finden und biblisches Christsein gelebt wird. Warum das hier klappt, dort aber nicht, bleibt manchmal ein Geheimnis. Zumindest lässt sich das nicht auf *einen* Erfolgsfaktor zurückführen, auch wenn die Begabung eines Leiters oder der Blick für das richtige Maßnahmenbündel zur rechten Zeit eine ganz entscheidende Rolle spielt. Zur Ehrlichkeit und Reife gehört aber auch, einen Blick für die soziologischen Faktoren des Gemeindebaus zu entwickeln. Jede Erfolgsgemeinde verdankt ihre Resultate auch einer einzigartigen geschichtlichen Konstellation. Das schmälert nicht die Arbeit ihrer Leiter und Mitarbeiter und erst recht nicht das Wirken Gottes. Aber es befreit von dem Druck, etwas wiederholen zu wollen, was seine Frucht einer anderen Situation verdankt.

Es beendet auch das Vergleichen mit anderen Leitern, Gemeinden und Werken, zu deren Erfolg ganz andere Faktoren als nur die Arbeit ihrer genialen Leiter beigetragen haben. Zu viele Ursachen formen die Entwicklung eines christlichen Werkes mit. Welche Rolle spielt z. B. Armut? Oder das Bevölkerungswachstum? Warum wachsen Gemeinden stärker in der Zweidrittelwelt? Manche Megagemeinde wächst fast im Gleichschritt mit ihrer gutsituierten Vorstadt im Speckgürtel einer prosperierenden Metropole. Wir können nicht einfach hierher verpflanzen, was wir in Uganda oder Bogota sehen. Und was in Texas oder Singapur blüht, wiederholt sich noch lange nicht in Bamako oder Hanoi, selbst wenn die Gemeinde ihre Missionare dorthin entsendet.

» Erfolgsfaktoren

Philip Jenkins, Historiker und Religionswissenschaftler der Pennsylvania State University, entwirft in seinem 2006 erschienenen Buch „Die Zukunft des Christentums“ das Szenario einer rasant wachsenden Kirche in der südlichen Hemisphäre.² Nicht nur die Zahlenverhältnisse, auch die theologischen Gewichtungen werden sich verändern; die Weltkirche werde ein mehr charismatisches Gepräge annehmen. Jenkins würdigt in seinen Beobachtungen aber nicht unbedingt die jahrhundertelange missionarische Saat, die nun endlich aufgehe, sondern er sieht auch soziologische und ökonomische Faktoren für das Wachsen der christlichen Religion in bestimmten Gesellschaften verantwortlich.

Heute ist zu beobachten, wie das Christentum gerade in Schwellen- und Entwicklungsländern erhebliches Bekehrungswachstum erlebt. Während Glaube und Moderne in der europäischen Geistesgeschichte in Widerspruch getreten sind, kann sich das Christentum auf einer anderen kulturellen Bühne als Lebensstil der Zukunft etablieren.

In diesen Kulturen stellt sich der christliche Glaube als Religion des Fortschritts, der Gedankenfreiheit und der Demokratie dar. John Micklethwait, Chefredakteur des renommierten britischen Nachrichtenmagazins „Economist“ und Co-Autor Adrian Wooldridge weisen in ihrem Buch „God is back“ darauf hin, dass diese Tendenzen in der chinesischen Gesellschaft das Christentum begünstigen.³ Privates

² Jenkins, Philip 2006. *Die Zukunft des Christentums: Eine Analyse zur weltweiten Entwicklung im 21. Jahrhundert*; Gießen, Brunnen.

³ Micklethwait/Wooldridge 2009. *God is back: How the global revival of faith is changing the world*; New York, Penguin.

Unternehmertum, dem sich die kommunistische Regierung in wirtschaftlichem Interesse geöffnet hat, geht fast zwangsläufig einher mit Individualität, Gedankenfreiheit und Demokratie. So lasse sich in China beobachten, wie sich Modernität und christlicher Glaube zu verbinden wissen und besonders in den urbanen Schichten Anhänger gewinnen. In der chinesischen Volksrepublik stehen Kommunismus, Diktatur und Menschenrechtsverletzungen für das alte überkommene Regime. Demokratie, Menschenrechte, Religionsfreiheit und damit auch das Christentum bilden dagegen ein Wertegefüge, das gerade für erfolgreiche und gebildete Menschen immer erstrebenswerter wird. Während das Christentum in Europa infolge seiner Staatskirchentradition mit alten oder gar fortschrittsfeindlichen Kräften in Verbindung gebracht wird, gilt das Evangelium in China geradezu als Element von Fortschritt und Moderne.

Auf ähnliche Weise hat der christliche Glaube es bereits in den USA verstanden, sich nicht als Beharrungsfaktor vorrevolutionärer Zustände zu geben, sondern als Teil des modernen Lebens zu etablieren. Das euro-amerikanische Unverständnis über die Rolle der Religion in Politik und Gesellschaft hat seine Ursache darin, dass das Christentum in den jungen Vereinigten Staaten selbst gewählter Glaube auf der Basis neuer Errungenschaften wie Demokratie und Religionsfreiheit war. Ganz anders in Europa. Dort verbanden sich die etablierten Kirchen mit den vorrevolutionären Regimen und trotzten jedem Fortschritt und jeder gesellschaftlichen Veränderung. Kein Wunder, dass Religion in den USA wesentlich positiver bewertet wird als in Europa. „God is back“ ist eine faszinierende Entdeckungsreise durch eine Welt, in der der totgesagte Gottglaube, auch in seiner christlichen Gestalt, außerhalb Europas als Kennzeichen von Modernität und Fortschritt wahrgenommen wird.

Die Autoren sehen daher weltweit das amerikanische Modell wiederkehrender Religiosität im Vormarsch und nicht das europäische Muster zunehmender Säkularisierung und Entkirchlichung.

Diese Überlegungen zeigen, wie gesellschaftliche, wirtschaftliche und soziale Gegebenheiten die Entwicklung des Christentums beeinflussen. Wer hinter solchen Ausführungen Unglauben wittert und sein Vertrauen in die Einzigartigkeit der Gemeinde Jesu erschüttert sieht, der übersieht, dass Gott schon immer und ganz bewusst ein geschichtlich handelnder Gott ist. Im Unterschied zu anderen Religionen

offenbart sich Gott in der Geschichte und macht historische Ereignisse zum Teil seines Wirkens mit den Menschen. „Ich bin der Herr, dein Gott, der dich aus Ägypten geführt hat“, ist das Manifest am Anfang israelitischer Staatlichkeit und Religionsgeschichte. Die Zehn Gebote kamen nicht aus einem luftleeren Raum. An ihrem Anfang steht historisches Handeln Gottes. Erst auf dem Boden dieser Erfahrung werden die Israeliten in den Bund mit diesem Gott eingeladen. Ihr Glaube richtet sich an einen Gott, der bereits zu ihren Gunsten gehandelt hat. Nirgends wird diese Geschichtsverwobenheit deutlicher als in der Menschwerdung Jesu Christi. Hier tritt der Ewige selbst in die Zeitlichkeit ein und macht sich zum Teil der menschlichen Geschichte. Das Ganze geschieht in einer einzigartig günstigen historischen Konstellation, die eine rasche Ausbreitung des Evangeliums begünstigt, eben „als die Zeit erfüllt war“ (Gal 4,4).

Nach einem Jahrhundert der Bürgerkriege war Ruhe im Römischen Reich eingekehrt, die „pax augusta“. Ein Netz von Straßen durchzog das Imperium und erlaubte weitgehend sicheres Reisen. Eine einheitliche Sprache verband den Vielvölkerstaat; Griechisch war um diese Zeit selbst in Rom Umgangssprache. Die religiöse Szene war von einem rückläufigen Götterglauben und wachsender Erlösungssehnsucht gekennzeichnet. Die Verehrung des alten Pantheon gehörte zwar noch zur Staatsraison, doch waren diese Gestalten vor allem den Gebildeten immer fragwürdiger geworden. Im Kommen waren die meist aus dem Orient stammenden Mysterienkulte, die eine wachsende Erlösungssehnsucht der Menschen bedienten. Das Judentum erfreute sich als eine sehr alte Buchreligion mit einer geschlossenen Lehre und soliden Ethik einer gewissen Würdigung und Beliebtheit. Weil es erlaubte Religion („religio licita“) war, konnte das Christentum die ersten Jahre in seinem Windschatten mitsegeln, da es von den Behörden nicht als eine eigene neue Konkurrenzreligion wahrgenommen wurde (vgl. das Urteil des Gallio, Apg 18,14-16). Politisch, sprachlich, verkehrstechnisch und religiös war eine Lage eingetreten, die den Boten des Evangeliums in vieler Hinsicht entgegenkam. Gott bedient sich der Rahmenbedingungen und Umstände, um seine Ziele zu erreichen. Solche Beispiele lassen sich fortsetzen. Buchdruck und Radiowellen, Seewege und Reisemöglichkeiten, Krieg und Frieden, alles das sind zunächst äußere Faktoren, die aber bestimmten Zeiten der Kirchengeschichte

entscheidende Prägungen verliehen haben und hinter massiven Kursänderungen oder sogar Erweckungen stehen.

Ein neueres Beispiel dafür ist die argentinische Erweckung. Sie begann im Jahre 1982 nach dem Krieg gegen Großbritannien um die Falklandinseln im Südatlantik. Die abgewirtschaftete Militärjunta sah in einem außenpolitischen Erfolg die letzte Chance, ihr Überleben zu sichern. Doch das Husarenstück der handstreichartigen Besetzung britischen Kolonialguts endete im militärischen Desaster. Premierministerin Margaret Thatcher ließ die Insel zurückerobern – eine viel gescholtene Maßnahme in einer Zeit, die für europäischen Imperialismus kein Verständnis mehr hatte. Doch für die Argentinier brachen gute Zeiten an. Die Militärmachthaber traten ab, und für das Land war das der Beginn von Demokratie und geistlicher Erweckung.

Niemand will deswegen behaupten, es sei nicht mehr der Herr, der seine Gemeinde baue. Doch, das tut er. Aber er nutzt dabei eine Vielzahl von Konstellationen, die alle ihren Beitrag zu der Entwicklung der Sache Jesu leisten. Viele dieser Faktoren liegen außerhalb des Gestaltungsrahmens eines einzelnen Leiters. Das zu sehen ist ein Beitrag zu geistlicher Gesundheit. Die Suche nach Leitbildern für unseren Dienst wird nur dann ertragreich sein, wenn wir Vorbilder und Beispiele seriös anwenden können. Dazu gehört ein ehrlicher Blick auf die Rahmenbedingungen einer christlichen Arbeit. Das kann vor Hochmut bewahren, wenn sich zeigt, dass die äußere Lage den eigenen Erfolg begünstigt hat, und es kann vor Entmutigung schützen, wo sich der Glaubensfortschritt aufgrund feindseliger Umstände außerordentlich zäh gestaltet. Ebenfalls dazu gehört eine saubere Hermeneutik, die Schrifttexte nicht bruchstückhaft für fremde Kontexte beansprucht, sondern den Zusammenhang nicht aus dem Auge verliert. Auf diese Weise gewinnt man als christlicher Mitarbeiter eine solide Sicht der Zusagen Gottes für die Gemeindegarbeit und vermeidet unrealistische Fantasien aufgrund gar nicht passender Verheißungen.

» **Mit der Spannung leben**

Die Frucht unseres Dienstes ist Ergebnis vieler Faktoren. Am Anfang steht die Berufung und Befähigung Gottes. Dann ist es wichtig, was du aus deinen Möglichkeiten machst. Und dabei spielt auch das Bündel äußerer Umstände eine Rolle.