

Wir bitten euch aber, liebe Schwestern und Brüder: Achtet, die sich unter euch mühen und euch vorstehen im Herrn und euch ermahnen: Ehrt sie in Liebe umso höher um ihres Werkes willen. Haltet Frieden untereinander. (1. Thessalonicher 5, 12-13)

Liebe Geschwister!

Ein Mann hat kürzlich seinen Posten als Chef einer großen Firma angetreten. Nach ein paar Tagen im Amt findet er, dass ihn seine Mitarbeiter noch nicht ausreichend respektieren. Er wird den Verdacht nicht los, dass sie hinter seinem Rücken irgendetwas aushecken und sich über ihn lustig machen. Auch hat er den Eindruck, dass seine Anweisungen nur ungenügend umgesetzt werden. Um allen klarzumachen, wer der Herr im Haus ist, hängt er ein Schild an seine Bürotür mit der Aufschrift: „Ich bin hier der Chef.“

Nach der Mittagspause ist das Schild verschwunden. Stattdessen klebt dort ein Zettel: „Ihre Frau hat angerufen. Sie wollte ihr Schild zurück.“

Wie verschafft man sich als Vorgesetzter und Leiter Respekt? Dumme Schilder an der Tür und zackiges Auftreten gegenüber den Mitarbeitern wird wohl eher das Gegenteil bewirken. Das Getuschel hinter vorgehaltener Hand wird wahrscheinlich noch zunehmen. Und für den Erfolg des Unternehmens sind Möchtegern-Chefs, die keine echte Autorität haben, eine ernste Gefahr. Sie vergeuden ihre Kraft damit, sich zu profilieren statt an Lösungen zu arbeiten. Vielleicht habt Ihr ja die Figur von Vizequestore Patta aus den Venedig-Filmen mit Commissario Brunetti vor Augen - ein bisschen überzeichnet gespielt von Michael Degen, aber sehr treffend dargestellt. Einmal wollte er sich einen falschen Dokortitel zulegen. Die neuen Visitenkarten waren schon gedruckt, als der Schwindel ans Licht kam - peinlich, peinlich!

Der Apostel Paulus weiß um die Gefahr, die sich für eine Gemeinde daraus ergeben kann, wenn die Leitung nicht gut arbeitet; wenn die Autorität der Verantwortlichen in Frage gestellt oder gar lächerlich gemacht wird. Die Folge ist: Jeder macht, was er will - keiner macht, was er soll.

Schlimmer noch: Jeder glaubt, was er will, und am Ende kommt die Gemeinde vom Kurs ab - von dem Kurs, den Jesus vorgegeben hat. Und dann hört die Gemeinde auf, Hoffnungsträger für diese Welt zu sein - aber genau das ist ja

ihre Berufung. Diese Gebetswoche rückt diesen Anspruch in die Mitte.

Deshalb schreibt Paulus an die Gemeinde in Thessalonich: „Bringt euren Leitern, die sich für euch abmühen, Achtung und Wertschätzung entgegen. Habt sie lieb, weil sie sich so eifrig für euch einsetzen.“

Nun, er kann das sagen. Er blickt von außen wie ein Mentor auf die Situation in Thessalonich. Er weiß, wo die Probleme ihre Wurzel haben – und deshalb sagt er den Christen dort: „Klärt euer Verhältnis zu denen, die Leitungsverantwortung haben. Lasst nicht zu, dass sich da Misstrauen oder irgendwelche subtilen Machtspielchen einschleichen. Die Leute, die euch vorstehen, machen ihre Sache gut. Ihr könnt ihnen vertrauen und ihnen folgen.“

Paulus kann das so sagen. Für mich als jemand, der selbst Leitungsverantwortung trägt, ist es schwierig, darüber zu predigen, dass die Autorität der Leitung anerkannt und ihr Dienst wertgeschätzt werden soll. Anerkennung gewinne ich nicht dadurch, dass ich ein Schild aushänge: „Ich bin hier der Chef.“ Anerkennung kann ich nicht einfordern, sondern ich muss sie mir erwerben – durch gute Arbeit.

In unserer Mitte sind heute Vormittag viele Leute, die in ihrer jeweiligen Gemeinde ein Stück Leitungsverantwortung innehaben – dauerhaft oder projektweise, mit langjähriger Erfahrung oder als Neuling. Ich denke an die Leiter von Gebetsgruppen und Hauskreisen, an Kirchenvorsteher, an Mitglieder von Ausschüssen und übergemeindlichen Gremien, an die Chorleiter und an die Jugendlichen im Mitarbeiterkreis der Jungen Gemeinde, an die Gruppenleiter bei den Pfadfindern – und an alle, die einen besonderen Auftrag übernommen haben.

Mit Euch zusammen möchte ich darüber nachdenken, was gute Leitung ausmacht – und dabei predige ich natürlich auch mir selbst. Zuerst aber möchte ich Euch sagen, dass Jesus Euren Dienst unfassbar hoch schätzt. Er sieht Eure Mühe. Er weiß um Eure Sorgen und auch um Eure Erfahrung von Vergeblichkeit: die ganze Nacht gearbeitet und nichts gefangen. Jesus sieht, was die anderen meistens nicht sehen: die Menge an zeitraubendem

Papierkram; den schwer erträglichen Stress; die unerfüllbaren Erwartungen und die gelegentlich aufkommenden Selbstzweifel.

Von den Freuden und den Leiden eines Leiters ist in der Bibel häufiger die Rede als man vielleicht meint. Die ersten Gemeinden mussten ja von Anfang an Leitungsstrukturen entwickeln, und was man da über die Kennzeichen einer guten Leitung liest, kann auch heute noch hilfreich sein. Was also können wir von ihnen über gute Führung lernen?

Petrus, der als der Erste in einer langen Reihe von Päpsten gilt, hat einen Brief geschrieben, in dem er sich als eine Führungskraft in der frühen Kirche mit anderen Führungskräften seiner Zeit über gute Leitung verständigt. Vieles davon lässt sich auch direkt auf Führungsaufgaben in Wirtschaft, Bildung und Verwaltung übertragen. Lasst uns einmal hineinhören in die Prioritäten, die Petrus setzt (1. Petrus 5, 1-7):

*„Jetzt noch ein Wort an die Ältesten (in Klammern: das sind die Verantwortungsträger) unter euch. Ich bin ja selbst ein Ältester ... Deshalb bitte ich euch eindringlich: Sorgt für die Gemeinde Gottes, die euch anvertraut ist, wie ein Hirte für seine Herde. Seht in der Verantwortung, die ihr für sie habt, nicht eine lästige Pflicht, sondern nehmt sie gern und bereitwillig wahr als einen Auftrag, den Gott euch gegeben hat. Seid nicht darauf aus, euch zu bereichern, sondern übt euren Dienst mit selbstloser Hingabe aus. Spielt euch nicht als Herren der Gemeinden auf, die Gott euch zugewiesen hat, sondern seid ein Vorbild für die Herde. ... Und für euch alle gilt: Geht zuvorkommend miteinander um; kleidet euch in Bescheidenheit! Nicht umsonst heißt es in der Schrift: »Den Hochmütigen stellt sich Gott entgegen, aber den Demütigen lässt er seine Gnade erfahren.« Beugt euch also unter die starke Hand Gottes; dann wird er euch erhöhen, wenn die Zeit dafür gekommen ist. Und legt alle eure Sorgen bei ihm ab, denn er sorgt für euch.“*

So weit Petrus. Petrus verwendet hier ein Bild für gute Führung, das uns ein wenig veraltet vorkommt. Er vergleicht gute Leitung mit der Arbeit eines Hirten für seine Herde.

Sicher – dieses Bild hat Grenzen. Es könnte sogar eine gewisse Abwehr hervorrufen, weil es schwer zu vereinbaren ist mit der Zielvorstellung eines partnerschaftlichen Umgangs mit den Mitarbeitern.

Dennoch packt der alte Petrus ein paar starke Hinweise für gute Führung in sein Hirtenbild hinein. Ich versuche, vier Ratschläge, die Petrus gibt, für uns heute ein wenig zu übersetzen.

Also fangen wir an:

1. Wir hören, dass gute Führungskräfte nicht wie unter Zwang agieren; sie tun gern, was sie tun. Sie haben Freude an ihrer Arbeit. Ich ergänze: Sie lassen sich den Humor nicht rauben. Humor ist die kleine Schwester der Freude.

Könnt Ihr in Eurem Dienst ab und zu lachen, auch über Euch selbst? Und könnt Ihr Eure Mitchristen gelegentlich zum Lachen bringen – trotz angespannter Arbeit; trotz überzogener Erwartungen; trotz plumper Vorurteile und angesichts aufkommender Selbstzweifel?

Humor ist genau das: Humor ist, wenn man trotzdem lacht. Er hat nichts mit schenkelklopfendem Gelächter und primitivem Herrenwitz zu tun. Humor ist kluger Widerspruch gegen die Macht der Sachzwänge.

Er nimmt die Lage nicht bitterernst. Humor verbietet es dem Ärger, die Herrschaft über die eigene Seele zu übernehmen. Humor gibt uns die Kraft zu lächeln, auch wenn die Lage ernst ist. Das hat nichts mit Ignoranz zu tun.

Es geht nicht darum, Probleme wegzulächeln und so zu tun, als sei alles nur ein Spiel. Aber der Humor hilft uns, das Ganze mit einem gewissen Abstand zu betrachten und sich nicht hineinsaugen zu lassen in den Wust der Anforderungen aus Anfragen, Problemanzeigen und Sachzwängen. Eine fröhliche Arbeitsatmosphäre macht vieles leichter als das verbissene Kämpfen gegen bürokratischen Irrsinn und nervenaufreibenden Termindruck.

2.

Beim zweiten Hinweis, den Petrus gibt, muss ich nun doch noch einmal auf das Bild vom Hirten zurückkommen. Vom Hirten wird erwartet, dass er den Weg zu den guten Weideplätzen zeigt. Er sieht die gute Weide, vielleicht bevor andere sie sehen. Er entwickelt eine Vision und motiviert andere, sich diese Vision anzueignen und sich ihr anzuschließen.

Man kann ja geteilter Meinung sein, ob Visionen etwas Gutes sind. Helmut Schmidt wollte jeden, der ihm mit Visionen kam, am liebsten gleich zum Arzt schicken. Und eine gesunde

Nüchternheit gehört natürlich auch zur Grundausstattung eines Leiters. Er muss eine zukunftsweisende Vision von einer fixen Idee oder einem unrealistischen Traum unterscheiden können. Aber gute Führung muss ein bisschen weiter blicken als andere. Gute Leiter inspirieren Menschen. Sie können sich Dinge vorstellen, die noch nicht sind, aber sein könnten. Was das im Einzelnen für Eure Gemeinden bedeuten kann, wisst Ihr besser als ich. Vielleicht entstehen ja während dieser Gebetswoche gute Gedanken, die sich irgendwann zu einer Vision verdichten. Jedenfalls besteht Führung nicht nur in der Verwaltung des Bestehenden, sondern es gehört die Suche nach guten, neuen, fruchtbaren Weideplätzen dazu – und dann der Mut, sich an die Spitze zu stellen und voranzugehen.

3.

Mit seinem dritten Ratschlag kommt Petrus auf die inneren Qualitäten eines Leiters zu sprechen. Er redet von Hochmut und Demut - wir würden vielleicht lieber sagen: von Arroganz und Bescheidenheit. Und er ist überzeugt, dass gute Führung Menschen braucht, die stark genug sind, um sich selbst nicht dauernd in den Mittelpunkt zu spielen; die ihre Energie nicht damit verschwenden, ständig an ihrem Image zu basteln, wie Vizequestore Patta.

Petrus formuliert das theologisch: Dem Hochmütigen, sagt er, widersteht Gott, dem Demütigen gibt er Gnade. Dahinter stehen durchaus schmerzhaftes Lebens-erfahrungen, die Petrus in der dreijährigen Führungskräfte-schulung bei Jesus gemacht hat. Petrus zeichnete sich ja nicht gerade durch ein Übermaß an Demut aus. Er dachte höher von sich als abgemessen gewesen wäre. Und er hat lernen müssen: Sein Hochmut erzeugte Widerstand.

Je arroganter er auftrat, desto weniger waren Menschen bereit, ihm zu folgen. Einem hochmütigen Leiter folgt niemand gern. Hochmut erzeugt Gegenwind. Petrus hat sich mit seiner Selbstüberschätzung oft selber ausgehebelt, und es hat lange gedauert, bis er verstanden hat: Wer sich selbst zu wichtig nimmt, erzeugt Widerstand, er segelt immerzu gegen den Wind - bei Gott und auch bei den Menschen.

Wer sich bescheiden zeigt, gewinnt dagegen Respekt. Vielleicht können wir es aus der Sicht des Glaubens auch so sagen: Bleib

Mensch - und versuche, nicht mehr zu sein als ein Mensch. Steh zu deinen Grenzen.

Dem Hochmütigen widersteht Gott, denn der Hochmütige möchte nicht bloß Mensch, sondern auch ein kleines bisschen Gott sein. Und mit dem Wunsch, ein kleines bisschen Gott zu sein, fangen meistens die Probleme an.

Bin ich aber nicht Gott, sondern Mensch, dann ist das heilsam für mich selbst. Ich habe Grenzen, die Gott mir gesetzt hat, und deshalb bin ich nicht mehr für alles verantwortlich und zuständig, sondern nur noch für das Mögliche - und nicht mehr für Wunder.

Solche Bescheidenheit wirkt sich wohltuend auf das Klima im Team aus. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dürfen dann sicher sein, dass sie nicht weniger wert sind als der Chef.

Solche Bescheidenheit bedeutet für Führungskräfte: Ich weiß: ich könnte mich irren. Ich rechne auch damit und bleibe offen, damit andere sich trauen zu sagen, dass ich mich geirrt haben könnte. Einsamkeit in Führungsrollen entsteht dann, wenn es niemanden mehr gibt, der uns ein offenes Wort sagt.

Das alles ist nichts für Feiglinge, es braucht Stärke und Mut. Demut ist eben auch eine Form von Mut, nicht etwa ein Zeichen für Schwäche. Und das Merkwürdige ist: Sie schafft zugleich Gelassenheit. Nur Menschliches kann von mir verlangt werden. Für die Wunder ist ein anderer zuständig.

4.

Der letzte Rat, den Petrus für seine Kollegen damals und für Gemeindeverantwortliche heute hat, hängt mit der Frage zusammen, wem mein Führen eigentlich dient. Petrus sagt: das eigene Gewinnstreben und die eigene Ehre kann es doch nicht sein.

Nein, die besten Führungskräfte sind jene, die sich als Diener im besten Sinne verstehen.

Und es gibt ein paar einfache Fragen, an denen man das messen kann:

- Können neben mir andere stark werden?
- Oder dienen andere nur meiner eigenen Größe?
- Entwickeln sich Menschen in meinem Team zu ihrem Besten?
- Können sie ihre Gaben entdecken und entfalten?
- Dürfen sie Fehler machen, ohne gleich zum Teufel gejagt zu werden?

Petrus ergänzt noch: Ihr seid nicht die Herren über die Gemeinde, sondern Vorbilder. Und von niemandem lernen wir so viel wie von guten Vorbildern.

Von den Kennzeichen einer guten Leitung schreibt Petrus, und was er sagt, das kann er nur sagen, weil er mit Gott rechnet. Mit Humor an die Dinge herangehen; Visionen entwickeln; sich in Bescheidenheit üben und Diener sein – das können nur Menschen, die zwei Dinge verstanden haben: *Erstens*: es gibt einen Gott, und *zweitens*: ich bin es nicht.

Darin liegt eine enorme Entlastung. Am Ende seiner Hinweise macht sich Petrus noch einmal Gedanken, wie die Führungskräfte das alles nur schaffen sollen.

- Was ist, wenn einem der Humor vergeht, weil man als Chef wieder an allem schuld ist?
- Was ist, wenn die finanziellen Engpässe so groß werden, dass es einem den Nachtschlaf raubt?
- Was ist, wenn Konflikte sich nicht lösen, obwohl man sich nach Kräften darum bemüht hat?
- Was ist, wenn Anträge abgelehnt werden, obwohl man doch alles gründlichst ausgearbeitet hat?
- Was ist, wenn die eigenen Kräfte an die Grenzen kommen?

Der Humor nimmt die Wirklichkeit nicht bitterernst. Er hält Abstand zur Macht der Sachzwänge. Aber mit welchem Recht? Wird nicht das erlösende Lachen doch irgendwann wieder eingeholt von einer Realität, die sich als übermächtig erweist?

Petrus sagt es ganz offen: Ihr werdet Euch Sorgen machen, und Sorgen können schwer auf der Seele lasten. Das bleibt keinem Leiter erspart. Wer Verantwortung trägt, kennt diese Lasten auf der Seele.

Petrus sagt: Wenn es wieder einmal so weit ist, dann werft die Sorgen wie einen Stein von Euch weg. „All eure Sorge werft auf Gott, denn er sorgt für euch.“

Dieser Gott ist ein Meister darin, mit Sorgen umzugehen. Ihm stehen ja alle Möglichkeiten zur Verfügung:

- Manchmal öffnet er neue Türen.
- Oder er fügt es, dass der Finanzierungsplan am Ende doch aufgeht.
- Er erneuert die Zuversicht und den Humor.

- Er inspiriert mit neuen Ideen und führt die richtigen Leute zusammen, und dann lösen sich die Probleme, die uns unüberwindlich erschienen, ganz schnell in Luft auf.

Das ist alles sehr irdisch gedacht - und doch zugleich von himmlischer Regie gelenkt. Sorgen wegwerfen – es ist nicht das Schlechteste, wenn Leiter das tun, indem sie beten. Und es ist das Beste, was Leitern passieren kann, wenn für sie gebetet wird.

Von den Kennzeichen einer guten Leitung schreibt Petrus in seinem Brief. Vielleicht können wir das festhalten:

- Ich muss nur Mensch sein,
- mit menschlichem Maß mein Leitungsamt wahrnehmen,
- es gerne tun und vorangehen,
- es ohne Hochmut ausüben, weil Hochmut nur Widerstand hervorruft,
- es so wahrnehmen, dass andere stark werden können -

aber eben nur im Rahmen dessen, was ein Mensch schaffen kann, mehr nicht. Über mir steht noch ein anderer - und wenn ich mich freue, kann ich ihm danken; wenn mir Böses widerfährt, ist er eine gute Adresse, um mich zu beschweren; und wenn ich mich Sorge, kann ich Sorgen bei ihm abladen. Und dann sagt er: Ich Sorge schon für Dich.

Ihr Lieben, Wertschätzung und Respekt kann man nicht einfordern, sondern nur erwerben – durch gute, vorbildliche Arbeit. Das gilt letztlich nicht nur für das Leitungsteam, sondern für alle Christen. Und so wird die Gemeinde zum Hoffnungsträger für alle, die es satt haben, dass die Welt nur noch von Macht und Geld regiert wird.

Amen.

SVH 0118