

Gestalterische Leiterschaft oder überwachende Leiterschaft

Seit Jahren ist das Thema „Gemeindeleitung und Gemeindegewachstum“ in den Mittelpunkt vieler Konferenzen und Kongresse gerückt. Dies zeigt den Bedarf an. Neue Gemeinden, die sehr zügig wachsen, haben meist ein klares Leitungsverständnis. Dadurch können sich die Leiter auch auf die Gestaltung der Prozesse in den Gemeinden konzentrieren. Es ist erstaunlich, mit welcher Umsetzungsstärke Leiter in diesen Gemeinden arbeiten.

Als Erstes fällt dabei auf, dass es in allen neuen Kirchen und Gemeinden, die am Puls der Zeit leben, eine klare Regel gibt: Verantwortung und Umsetzung liegen in einer Hand. Das Team, das die Gemeinde führt und anleitet, hat auch die Entscheidungskompetenz und die Umsetzungsverantwortung. Ein übergeordnetes Organ, gleich welcher Art, ist nicht vorhanden. Im Übrigen lassen sich dadurch auch schnell einseitige Entscheidungen korrigieren.

Traditionelle Gemeinden und ihre Leiter berufen sich in Diskussionen sehr oft auf das biblische Leiterbild der Ältestenschaft. In der Realität des Gemeindelebens erlebe ich oft einen Kreis von gewählten Vertretern, die Strategie und Zielvorstellungen entwerfen. Die letztendlich umsetzenden Personen sind in der Findungsphase meist außen vor, dürfen die Ideen dann aber praxistauglich umsetzen. Damit beginnt der oft zermürende Prozess zwischen Entscheidern und Umsetzern. Dies ist ein Grund, warum gelegentlich ehrenamtliche Mitarbeiter in vielen Kirchen die Kultur der Verweigerung leben.

Die Trennung von Verantwortung und umsetzende Gestaltung ist eine der Ursachen für die lähmende Arbeitsweise in Kirchen und Gemeinden. Die Diskussion ist dabei viel zu stark von der Überzeugung geprägt, es gibt nur das eine biblische Leitungsmodell. Dabei fällt die Entscheidung, wie die Gemeinde geführt wird, auf ein Ältestenmodell. Diese verstehen sich dazu noch als Korrekturorgan für vollzeitlich angestellte Mitarbeiter – der nächste Konfliktpunkt.

Dazu einige Gedanken, der guten Gewohnheit wegen einige biblische Aspekte zuvor:

Wichtige Erwähnung von Ältesten in der Bibel:

- 1. Mose 50,7: Älteste aus Ägypten
- 2. Mose 3,16: erste Erwähnung in Israel
- Apg. 4,8: Älteste von Israel als Führer des Volkes Israels im Sinne von Überwachung der

Glaubensinhalte und Bewahrung der Religion.

Das Führen von Menschen durch Älteste war das Führungsmodell in der alten Welt. Deshalb finden wir Älteste in Ägypten und in fast allen Kulturen des Altertums. Moderne Übersetzungen verwenden hier den Begriff des „Beamten“. Es waren meist Männer, entweder aus Berufung oder als Amtsnachfolge. Ihre Aufgabe war hauptsächlich die Überwachung zur Einhaltung der jeweiligen völkischen Kultur und Ordnung. Ihnen unterstand teilweise die örtliche Gerichtsbarkeit. Die Führung von Menschen durch Älteste ist ein Leitungskonzept, das in allen Bereichen der Menschheit beheimatet ist und teilweise heute noch in einigen Völkern gelebt wird. Es ist keine Erfindung der Bibel als einzigartiges, biblisches Modell.

Wir müssen weiterhin beachten, dass der Begriff des Ältesten eine Amtsbezeichnung aus einer bestimmten Kultur ist und sowohl Inhalt als auch Bedeutung den heutigen Menschen fremd erscheint. Wir würden heute eher von „Leitern“ reden. Das Wort „Führer“, das begrifflich noch besser passt, wird im deutschen Sprachraum berechtigt vermieden. Interessant ist, dass sowohl die Geschichte des Volkes Israel als auch der Gemeinde mit einer Leitungskrise beginnt.

2. Mose 18,17 Leitungskrise unter Mose

Ein Außenstehender bemerkt die Defizite in der Organisation des Volkes und hat eine Lösung. Die Einsetzung von Leitern oder Oberste über Zehn, Fünfzig, Hundert und über Tausend, dies ist die erste Leitungsregel in Israel. In diesem Umfeld möchte ich anmerken, Defizite sind keine Sünde, wahrgenommene Führungsschwächen sind Defizite und keine Schuld. Hier finden wir auch erstmals in der Bibel einen Beleg für die Notwendigkeit von Kleingruppenleitern und Leitern über größere Gruppen von Menschen. Erstaunlicherweise werden dafür Menschen mit unterschiedlichem Leitungspotenzial gesucht. So ist ein guter Kleingruppenleiter nicht gleich ein guter Spatenleiter. Es ist ein Unterschied ob ich in einer Kleingruppe Menschen führe oder ob ich als Leiter andere Leiter führen darf.

Apg. 6,3 Leitungskrise in der Gemeinde

Die Geschichte der Gemeinde beginnt ebenfalls mit einer Leitungskrise. Die Apostel regeln mit einer Ordnung das Zusammenleben. Aufgabenorientierte Lösungen wurden geschaffen, Leiter eingesetzt, wo Berufung und Begabung der auszuführenden Aufgabe entsprachen. Sie legen ergänzend Wert darauf, dass Menschen Verantwortung übernehmen, wo Verhalten und Charakter durch Jesus geprägt sind. Defizite werden erkannt, anerkannt und durch Kompetenz abgestellt. Bis dahin führten die Apostel gemeinsam die Gemeinde. Es waren etwa 5.000 Menschen – das konnte nicht gut gehen.

Apg. 11,30 Älteste in Gemeinden als gängige Führungsform der damaligen Zeit

Wir wissen nicht, wann, wie und warum diese eingesetzt wurden. Allerdings war gesellschaftlich klar, warum nur Männer eingesetzt wurden. Ich bin der Überzeugung, die Apostel haben das Leitungsverständnis der damaligen Gesellschaft für sich übernommen. Leitung findet fast immer in dem kulturellen Rahmen statt, in dem Menschen leben. Die Gefahr war, dass sich die Leiterschaft der Ältesten langsam und teilweise unbemerkt von einer gestalterischen Leiterschaft zu einer überwachenden entwickelte.

Apg. 20,17 Gefahren in der Ältestenschaft

Paulus ruft die Ältesten von Ephesus zu sich und erläutert die größte Gefahr eines Ältesten: Eigene Anhänger schaffen und Einflussbereiche sichern. Die Macht in der Gemeinde geht damit von Jesus auf die Ältesten über – eine der bekanntesten Stellen im Neuen Testament zum Thema Machtmissbrauch. Die Gemeindeältesten werden in ihrem Verhalten zum Spiegelbild der gesellschaftlichen Machtkämpfe. Das ist der große Nachteil eines Leitungssystems, was seine wichtigste Aufgabe in der Überwachung oder Einhaltung bestimmter Kulturen sieht.

In den großen Briefen der Bibel gibt es viele Hinweise zum Verhalten von Hirten und Leitern, die als Älteste bezeichnet werden. Dabei liegt der Schwerpunkt auf dem Verhalten von Leitern. Es ist meine Überzeugung, dass damit zumeist die gestalterische Leiterschaft gemeint ist. Es finden sich viele Aufforderungen zu gaben- und aufgabenorientierter Leiterschaft. Korintherbriefe: Schafft Ordnung und gute Bedingungen, damit Menschen in der Gemeinde Gott dienen können.

Einige wesentliche Stellen sind:

- Tim. 5,17-19: Besondere Stellung und Schutz der Ältesten im Dienst
- 1. Tim. 4,14: Besonderer Auftrag an die Ältesten
- Titus 1, 5 ff: Geistliche Qualität eines Ältesten
- Jak. 5,14: Krankenheilung durch Älteste als biblischen Auftrag
- 1. Petrus 5, 1: Aufruf zum Vorbild im Glauben

Was lässt sich davon ableiten?

1. Die Bibel gibt keinen Prozess vor, wie Leiter eingesetzt werden, sie regelt erstrangig das Verhalten und den Umgang der Leiter mit den Gemeinden und umgekehrt das Verhalten der Gemeinde mit den Leitern.
2. Die Bibel legt einen hohen Stellenwert auf den Charakter von Leitern. Charakter steht über Kompetenz.

3. Die Leiterschaft wird mehrfach aufgefordert, Verantwortung zu übernehmen und zu handeln. Dazu gehört, die jeweiligen Herausforderungen zu ordnen. Das bedeutet, die Gemeinde so zu führen, dass diese den Missionsauftrag gestalterisch leben kann.
4. Ausschlaggebend für Leiter in der Gemeinde ist deren Berufung von Gott und das Vorhandensein der nötigen Gaben. Berufung und Kompetenz ergänzen sich. Berufung ohne Kompetenz erkenne ich in der Bibel nicht.
5. Leiter im Neuen Testament handeln meist im Team. Das zeigt sich mehrfach bei Entscheidungen, besonders in der Apostelgeschichte. In den Reiseberichten von Paulus finden wir wiederholt Aussagen wie „wir schlossen daraus“, „wir beschlossen“ usw. Es gab bei Paulus eine hohe Abstimmungskultur mit seinen geistlichen Gefährten.
6. Ich erkenne in der Bibel einen Auftrag zu einer gestalterischen Leiterschaft. Diese Leiterschaft beinhaltet auch das Erkennen und Abwehren von Gefahren. Die Betonung liegt auf dem Handeln mit Menschen und dem Prägen von Menschen.
7. Die Bezeichnung „Älteste“ war die Leiterbezeichnung der Kultur zur Zeit des Neuen Testaments. Wichtig ist nicht der Name für die Art der Leiterschaft, sondern die Leitungskultur, welche ein Leiter lebt.

Was bedeutet dies für die Umsetzung im Alltag von wachsenden Gemeinden?

Wenn die Gemeinde wachsen will, braucht sie eine klare Führung. Ein Team von Leitern, bei denen Charakter, Kompetenz und Berufung einen Gleichgang haben. Die Mitgliedschaft in diesem Team ist mit einer konkreten Aufgabe in der Umsetzung verbunden.

Jedes gute Team von Leitern akzeptiert auch unter sich die Führung durch einen Leiter, in der Regel der Pastor der Gemeinde. Er achtet auf aufkommende Defizite und steuert kompetent dagegen. In dem Team sollte nach Aufgaben und Kompetenz entschieden werden. Es hat sich bewährt, dass die Leiter der wichtigsten Arbeiten in einer Gemeinde die Leitung stellen. Dabei wird mit zwei Leitungsebenen gearbeitet:

1. Ebene

In einer Gemeinde, die auf Wachstum ausgerichtet, braucht es für die Abdeckung der ersten Leitungsebene folgende Kompetenzen: Pastorendienst, Worship, Kommunikation, Organisation, Smolgrup, Design. Leiter mit dieser Kompetenz bilden unter der Führung eines Gesamtleiters das Team, das die Kirche führt.

2. Ebene

In dieser zweiten Ebene sind alle Spatenleiter und Smolgrup-Leiter integriert. Weiterhin gehören die Verantwortlichen für altersspezifische Arbeit sowie die Spatenleiter für Technik, Marketing, Willkommensteam, Catering, Gebetsteam usw. dazu.

Was auffällt ist, dass fast alle neuen Kirchen sich mit einigen wenigen Abweichungen nach diesem Modell organisieren. Aus einer solchen Struktur kommt ihre Umsetzungsstärke. Meist sind die Leiter der ersten Ebene angestellte Mitarbeiter der Kirche. Dadurch entsteht eine Struktur mit einer hohen gestalterischen Umsetzungsstärke. Diese ist wiederum ein wesentlicher Grund dafür, dass etliche der neuen Bewegungen gut wachsen.

Christian Michel