

# Dienende Leiterschaft



Dienend führen – was ist damit gemeint?

Als sich die Söhne des Zebedäus (nach Markus) bzw. ihre Mutter (nach Matthäus) an Jesus wenden, ob sie denn später zu seiner Rechten und Linken sitzen können, nutzt Jesus diese Anfrage, um deutlich zu machen, was Führen im Reich Gottes bedeutet: „Ihr wisst, dass die Regenten der Nationen sie beherrschen und die Großen Gewalt gegen sie üben. Unter euch soll es nicht so sein; sondern wenn jemand unter euch groß werden will, wird er euer Diener sein, und wenn jemand unter euch der Erste sein will, wird er euer Sklave sein; gleichwie der Sohn des Menschen nicht gekommen ist, um bedient zu werden, sondern um zu dienen und sein Leben zu geben als Lösegeld für viele“ (Matthäus 20,25-28 bzw. Markus 10,42-45).

Jesus gibt mit diesen Worten ein ewig gültiges Leitbild für christliche Führungspersonen. Die traditionelle Herrschaftspyramide stellt er damit auf den Kopf: (s. Grafik 1 und 2)

Petrus greift dieses Leitbild in seinem Brief auf: „Die Ältesten unter euch nun ermahne ich, ...: Hütet die Herde Gottes, die bei euch ist, nicht aus Zwang, sondern freiwillig, Gott gemäß, auch nicht aus schändlicher Gewinnsucht, sondern bereitwillig, nicht als die, die über ihren Bereich herrschen, sondern indem ihr Vorbilder der Herde werdet“ (1. Petrus 5,1-3).

Nun, mir ist noch kein Gemeindeführer oder Leiter einer christlichen Organisation begegnet, der diesen Versen widerspräche. Alle behaupten, sie würden dienend führen. Die Frage ist: Was verstehen sie darunter? Und wie leben sie es?

Zunächst seien drei Missverständnisse über dienende Führung korrigiert:

### Missverständnis 1:

„Dienende Führung meint: Die anderen dienen, ich führe“

So hat C.P. Wagner einmal dienende Leitung definiert: Die Gemeinde dient, der Pastor leitet. Diese „Aufgabenteilung“ war von Jesus in Matthäus 20,20-26 offensichtlich nicht gemeint.

### Missverständnis 2:

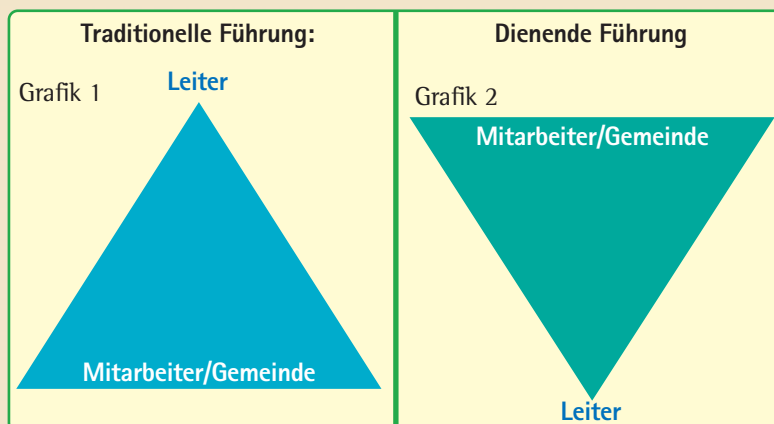
„Dienende Führung meint: Ich diene und lasse die anderen führen.“

Manche Leiter sind nun verunsichert, dass sie gar nicht mehr führen. Sie trauen sich überhaupt nicht, die ihnen verliehene Autorität einzusetzen. Anstatt voranzugehen, gehen sie dem allgemeinen Trend hinterher. Dann führen sie aber nicht mehr. Führen beinhaltet: Vorausdenken, vorgehen, vorleben. Wer führen will, muss sich die Zukunft ausmalen. Er sieht Dinge, die andere noch nicht sehen. Eine Führungskraft kann sich zu einem gegebenen IST-Zustand immer einen besseren SOLL-Zustand vorstellen. Diesen Zustand zu realisieren treibt ihn an.

### Missverständnis 3:

„Dienende Führung meint: Ich diene und mache alles für die anderen.“

„Es ist ein Dienen, das doch ein heimliches Herrschen ist – ein Herrschen, das sich mit der Maske des Dienens tarnt. Die Dienstmaske ist dem wirklichen Dienen so täuschend ähnlich – dienen viele Leiter doch bis an den Rand ihrer Kraft. Dieses ‚Dienen‘ ist in etwa so, als wenn eine Mutter ihrem Kind sagt: ‚Du brauchst nie laufen zu lernen. Ich laufe ein Leben lang für dich.‘ Und sie läuft und läuft. Und so liegt das Kind ein Leben lang mit unentwickelten Beinen im Bett. Dieses Dienen der wohlmeinenden Mutter ist ein schreckliches Beherrschen des Kindes“ (nach Klaus Eickhoff 1999). Machtmenschen können rein äußerlich vorbildliche Diener



sein. Sie dienen für alle sichtbar – und beherrschen dadurch die Gemeinde. Sie sind immer als Erste da, wenn Not am Mann ist. Sie springen überall bereitwillig ein – und machen sich so unersetzlich. Durch unentgeltliches Dienen stehen die „Bedienten“ in ihrer Schuld.

## Aber was meint nun dienende Führung ganz praktisch?

Dienende Führung ist eine Herausforderung: Ein Leiter „von oben“ kann einfach anordnen und Befehle erteilen. Er kann sich auf seine Amtsautorität berufen. Aber wie führt man „von unten“? Ein „Klassiker“ auf diesem Gebiet ist das Buch „Servant Leadership („Dienende Leiterschaft“) von Robert Greenleaf. Greenleafs Definition eines dienenden Führers ist die beste, die ich kenne:

„Der dienende Leiter ist in erster Linie ein Diener. Dienende Führung beginnt mit dem Wunsch, dienen zu wollen. ... Der beste Test für dienende Führung ist: Wachsen jene, denen man dient, als Persönlichkeit? Werden sie gesünder, weiser, freier, selbstständiger, selbst zu Dienern?“

Diese Definition stammt aus einem Artikel „The Servant as Leader“ („Der Diener als Leiter“), den Greenleaf 1970 für die normale Geschäftswelt (!) schrieb. Wenn heute in der Mitarbeiterführung viel von „Servant Leadership“ die Rede ist, geht dies auf diese Initialzündung von Greenleaf zurück. Obwohl Greenleaf selbst Quäker war, wählt er als Ausgangspunkt seiner Ausführungen über dienende Führung nicht die Aussagen von Jesus, sondern die Novelle „Die Morgenlandreise“ von Hermann Hesse. Das ist aus unserer Sicht natürlich bedauerlich!

Darf man denn für die Gemeindeleitung von „säkularen“ Managementbüchern wie jenes von Greenleaf lernen? Sagt nicht Jesus gerade in Matthäus 20,26, dass es unter uns nicht so sein soll wie in der Welt? Einerseits ja,



andererseits ist zu bedenken, wie sich die heutigen Ideen entwickelt haben. Christliches Gedankengut hat das christliche Abendland mitgeprägt. Vieles, was heute in säkularen Büchern über Führung steht, wäre ohne dieses christliche Erbe gar nicht denkbar, auch wenn sich manche Autoren dieses Erbes vielleicht gar nicht bewusst sind. Durch Greenleaf wurde das Konzept „Servant Leadership“ erst in der Wirtschaft populär und in den letzten Jahren entdecken Kirchen und Gemeinden dieses urchristliche Prinzip mittels des Umwegs über die Wirtschaft wieder.

## Facetten dienender Führung:

### Facette 1 – Führen in die Selbstständigkeit:

Nach Greenleafs Definition ist dies das Hauptkriterium: Wachsen die Geführten selbst als Persönlichkeiten oder werden sie klein und unmündig gehalten? Es ist in der Tat ein wichtiges Kennzeichen wahrer dienender Führung, dass die anderen selbstständiger werden. Echte dienende Führung fördert Selbstverantwortung und führt andere in die Mündigkeit im Sinne von Epheser 4,11-14.

### Facette 2 – Leitungsgabe als dienende Gabe:

Dienende Führer fragen nicht: „Was können die Mitarbeiter/Gemeindeglieder für mich tun?“, sondern sie fragen: „Was kann ich für die Mitarbeiter/Gemeindeglieder tun, damit sie ihre Fähigkeiten/Gaben gut einbringen können?“ 1. Korinther 12,28 spricht von der Gabe der *kybernesis*, oft als Gabe der Leitung oder Administration übersetzt (rev. Elberfelder: „Leitungen“). Dieses griechische Wort *kybernesis* stammt aus der Schiffssprache. Der *kybernetes* ist der Steuermann. Mit der Gabe der *kybernesis* ist also die Steuerung gemeint. Wer diese Gabe im Reich Gottes einsetzt, sorgt dafür, dass die anderen ihre Gaben richtig einsetzen. Die Leitungsgabe, Gabe der *kybernesis*, ist somit eine dienende Gabe. Sie dient anderen Gabenträgern, ihre Gaben gut einzusetzen.

### Facette 3 – Menschen folgen freiwillig:

Wer die von Gott geschenkte Gabe der Führung hat, besitzt eine personale Autorität, so dass die Menschen im Allgemeinen freiwillig folgen, nicht aus Zwang, sondern weil sie überzeugt sind, dass der Weg, den der Führer einschlägt, der richtige ist. (Hier kann es natürlich in einzelnen Situationen Ausnahmen geben, wie auch Paulus in manchen Gemeinden seine Autorität wieder herstellen musste.)

### Facette 4 – Die Fähigkeit, sich selbst zu führen:

Ein tyrannischer Herrscher ist nicht auf Freiwilligkeit angewiesen. Ihm folgen die Menschen, weil sie

Angst vor den Sanktionen haben. Freiwillige Nachfolge setzt aber voraus, dass die Menschen von der Echtheit des Führers überzeugt sind. Der bekannte Managementautor Peter Drucker (übrigens ein bekennender Christ) formuliert es so: „Nur wenige Führungskräfte sehen ein, dass sie letztlich nur eine einzige Person führen können und auch müssen, und diese Person sind sie selbst.“ Paulus schreibt an Timotheus „Sei ein Vorbild der Gläubigen ... Habe Acht auf dich selbst“ (1. Timotheus 4,12.16). Sich selbst führen zu können, setzt Selbstkenntnis voraus. Was kann ich, was kann ich nicht? Wie sehe ich mich, wie sehen mich die anderen?

### Facette 5 – Offen für Kritik:

Ob jemand ein dienender Leiter ist, erkennt man auch an der Art, wie er/sie mit Kritik umgeht. Führungspersönlichkeiten, die in erster Linie Diener sind, sind offen für Kritik. Sich selbst bedienende Führer reagieren aggressiv auf Kritik. Denn sie wollen nur sich selbst dienen und sehen Kritik als Angriff auf ihr Amt. Dienende Führer dagegen wollen den Leuten dienen. Feedback und Kritik geben ihnen die Möglichkeit zu überlegen, wie sie den Leuten noch besser dienen können.

Was Greenleaf in seinen Schriften leider nicht erwähnt: Ein dienender Leiter dient in erster Linie Gott. Wenn Wünsche der Menschen, denen er dienen will, im Widerspruch zu Gottes Willen stehen, muss er sich zuerst Gott unterordnen. Eine gute christliche Führungskraft dient Gott, sie dient ihrer Organisation und sie dient den Menschen.

Volker Kessler

