

Es gibt unzählige Bücher darüber, wie man ein guter Leiter wird und wie Leiterschaft verbessert werden kann. Der folgende Artikel geht darauf ein, wie man Verantwortung wieder abgeben kann – wohlüberlegt, auf gute Weise und nicht aufgrund von Druck von außen.

JOACHIM LOH

# VERANTWORTUNG ABGEBEN

## Weitergabe von Leitung gut vorbereiten

**V**or mehr als zehn Jahren gab ich die Verantwortung in und auch den Anteilsbesitz an meinen Unternehmen an unseren ältesten Sohn ab. Das ist gut gelungen. Für mich und meine Kinder. Dafür kann ich Gott nur von Herzen ein dickes Dankeschön sagen. Woran lag es?

Ich habe mich schon sehr lange, ab Mitte 30, darauf vorbereitet. Damals fällte ich die notwendigen strategischen Entscheidungen zur Weiterentwicklung der Unternehmensgruppe. Ab dem Alter von 55 wurden meine Pläne konkreter. Meine Kinder und ihre Ehepartner bezog ich in meine Überlegungen mit ein, bat sie um ihre Einschätzung und dann auch Entscheidung, ob sie die unternehmerische Verantwortung in den Firmen übernehmen wollten. Der älteste Sohn sah die Herausforderung positiv und erklärte sich dazu bereit. Die anderen Kinder sahen ihre Zukunft anders. Entsprechend haben wir anschließend im gegenseitigen Einverständnis gehandelt.

Mit dieser guten Erfahrung ging ich dann auch daran, die Verantwortung in der Gemeinde weiterzugeben. Als Diakon, Ältester und schließlich Gemeindeleiter hatte ich über 26 Jahre Verantwortung in unserer Haigerer Gemeinde übernommen. Neben lokaler Gemeindegemeinschaft war ich auch in christlichen Werken leitend aktiv, u. a. in Wiedenest und bei ERF-Medien.

Während meiner Leitungsverantwortung in der Gemeinde stellen wir erstmals einen hauptberufli-

chen Pastor ein, engagierten uns in der Stadt Haiger für Sozialprojekte, investierten in die Allianzarbeit und waren evangelistisch unterwegs. Die Gemeindevision und die Leitungsstruktur wurden erneuert. Es gab aber auch schwierige Mitarbeiterprobleme zu lösen. Mit Gemeindegliedern, die nicht mehr am Gemeindeleben teilnahmen, mussten klärende Gespräche geführt werden. Das führte zu Austritten. Andererseits erlebten wir, Gott sei Dank, Bekehrungen, Taufen und Neuaufnahmen.

Schon vor meiner Ältestenzeit wurden Ordnungen für die Berufung von Ältesten erstellt, u. a. eine Altersgrenze von 70 Jahren eingeführt. Das hatte ich selbst vor vielen Jahren angeregt, um einer Überalterung vorzubeugen. So wollte auch ich mich verhalten. Wegen besonderer Umstände wurde ich mit 69 Jahren gebeten, dann doch noch zwei Jahre dranzuhängen.

Ich war gerne bereit, die Verantwortung in der Gemeinde abzugeben, denn ich konnte es in den beiden Jahren vorher gut vorbereiten. Für mich und unsere Geschwister war das schon lange klar. Auch die Ältesten wussten darum. Außer mir schieden zwei weitere Älteste aus. Nach der Neuberufung, die bei uns für die Hälfte der Ältesten alle drei Jahre erfolgt, setzte sich der Kreis aus vier bisherigen und drei neu berufenen Brüdern zusammen. Die Verantwortungsübergabe funktionierte gut. Mein Nachfolger als Gemeindeleiter pflegte am Anfang engen Kontakt mit mir. Die laufenden


Aufgaben wechselten sehr schnell und reibungslos. Auch die Geschwister gewöhnten sich schnell an die neuen Ansprechpartner.

Inzwischen sind sechs Jahre vergangen. Es hat weitere Berufungen in den Kreis der Ältesten gegeben. Ein neuer Gemeindeleiter wurde berufen, ein neuer Pastor eingestellt.

Welche Lehren ziehe ich heute aus den Erfahrungen mit dem Leitungswechsel in der Gemeinde?

### 1. Langfristige Ordnungen und Leitlinien für die Leitung der Gemeinde formulieren

Die Bibel befragen und evtl. auch unter Mithilfe von externen Beratern und der ganzen Gemeinde für die eigene Gemeinde mit ihrem Umfeld, ihrer Situation und Prägung, ihrem Auftrag in der Kommune und ihrer Zielsetzung oder Vision das richtige Leitungskonzept entwickeln.



Eine Aufgabe in der Leitung kann auch wieder enden – besser aus eigener Überzeugung als durch Druck von innen oder außen.

## 2. Früh mit den Überlegungen anfangen

Daraus folgt automatisch eine rechtzeitige Information an die Geschwister. So gibt es genug Zeit, alles Notwendige zu regeln.

## 3. Konsequenz bleiben

Wenn man die Aufgabe aus der Sicht der Gemeinde gut wahrgenommen hat, wollen viele eine Verlängerung. Auch die Kollegen. Da gilt es, das standhaft abzulehnen.

## 4. Nachfolger früh aufbauen

Ausschau halten, die „kleinen Pflänzchen“ entwickeln durch Projektaufgaben, tatsächliche Abgabe von Teilverantwortung. Den Begabten Gelegenheiten geben zur Bestätigung und Anerkennung in der Gemeinde.

## 5. Nach dem Rücktritt konsequent abgeben

Sich nicht mehr einmischen, weder direkt noch indirekt in die Leitungsentscheidungen eingreifen. Der neuen Leitung starke sichtbare Unterstützung geben. Der Versuchung widerstehen, Geschwistern zuliebe dann doch wieder einzugreifen.

## 6. Und trotzdem gerne der neuen Leitung das erworbene Wissen und die Erfahrung zur Verfügung stellen, wenn gewünscht

Das kann auch die Übernahme von Verantwortung in einzelnen Projekten sein, wie z. B. spezielle Veranstaltungen, missionarische Projekte, Predigten.

## 7. Vorher neue persönliche Betätigungsfelder entwickeln und dann wahrnehmen

Wer über viele Jahre Leitungsaufgaben wahrgenommen hat, kann nicht auf einmal seinen Kopf abschalten und die entstehenden Gedanken ignorieren. Starke Leiter brauchen auch weiter eine Herausforderung. Dafür gibt es genug Gelegenheiten. Besonders in der individuellen Betreuung von Geschwistern, die um Hilfe bitten.

Welche Fallen oder Fettnäpfchen gibt es, vor denen ich aus der Erfahrung warnen muss? Hier drei wichtige Punkte. Es gibt aber sicher viel mehr.

## 1. Die positive Unterstützung und Ermutigung vieler Gemeindeglieder als Vorwand nehmen, doch länger in der Aufgabe zu bleiben

## 2. Den Verlust von Informationen aushalten

Sowohl der formale als auch der informale Informationsfluss aus der Leitung nimmt ab. Entscheidungen werden getroffen, ohne dass man als ehemaliger Ältester gefragt wird. Das fällt schwer, muss aber ausgehalten werden.

## 3. Angst vor Einsamkeit, vor Bedeutungsverlust

Denn keiner fragt mehr nach mir. Da hilft nur die Entwicklung neuer herausfordernder Beziehungen außerhalb der Leitung, aber innerhalb der Gemeinde.

Wie kann aus meiner Erfahrung ein Leiter in einer Gemeinde gut Verantwortung abgeben?

Zuerst muss er wollen! Wirklich wollen. Nicht gedrungen, sondern freiwillig aus tiefstem Herzen. Wer nicht so weit ist, kann unseren Herrn Jesus Christus um Rat und Weisheit bitten. Auch um klare Signale.

Dann gilt es daran zu denken, dass eine Abgabe von Verantwortung immer dann gut gelingt, wenn sie nicht unter Druck oder wegen der Umstände geschieht, sondern wohlüberlegt und geplant. Daher besser dann abgeben, wenn alles gut läuft, wenn die Umgebung eher nicht darauf drängt.

Und schließlich ist es hilfreich, wenn eine neue Herausforderung zieht. So sage ich: „Wer abgeben will, muss auch etwas anders annehmen.“

Schlussendlich bleibt die Frage: Ist es mir gelungen, die Verantwortung in der Gemeinde in Haiger gut abzugeben? Meine Antwort: Das können schließlich nur Gott und andere richtig beurteilen. Ich nicht! Deshalb habe ich meine ehemaligen Kollegen aus der Leitung befragt. Neben dem Dank für die gute Zusammenarbeit, für Einsatz und Vorbild nennen sie auch kritische Punkte. Hier einige Aussagen:

„Nach meiner persönlichen Einschätzung hast du – auch nach deiner aktiven Zeit – gelegentlich akti-

ven Einfluss auf die Gemeindeleitung genommen, wenn du mit Tendenzen nicht einverstanden warst.“

„Ich denke, auch ein ehemaliger Gemeindeleiter ist ein Gemeindeglied und muss nicht zu allem schweigen. Er darf auch Aufgaben übernehmen, wie du es ja auch dankenswerterweise tust.“

„Da ist die Gefahr groß, sich mehr oder weniger einzumischen. Dabei braucht es einen guten Austausch und viel Weisheit, wie man damit umgeht.“

„Ich spüre, dass du eine große Liebe zur Gemeinde hast, die dich bei Dingen, die aus deiner Sicht nicht gut laufen, unruhig werden lässt.“

Leider finden wir im Neuen Testament nur Stellen, die zur Übernahme von Aufgaben und Verantwortung motivieren, nicht aber darüber, wie diese Berufung wieder gut beendet werden soll. Manche meinen deshalb, erst der Tod wäre das Ende der Berufung. Ich glaube das nicht so. Verschiedene Lebensphasen bringen auch verschiedene Berufungsschwerpunkte. Eine Aufgabe in der Leitung kann auch wieder enden – besser aus eigener Überzeugung als durch Druck von innen oder außen. Deshalb würde ich die Aussage von Paulus in 1. Timotheus 3,1 so ergänzen: „Wenn sich jemand um einen Leitungsdienst in der Gemeinde bemüht, dann sucht er eine schöne Aufgabe.“ Wenn er sie dann erledigt hat, kann Gott ihm auch eine neue, andere schöne Aufgabe geben.

Anfangen und Aufhören stellen eine schöne Herausforderung dar, die mit Gottes Hilfe gemeistert werden kann. Aus meiner Erfahrung kann ich nur sehr ermuntern, Verantwortung in der Gemeinde zu übernehmen und auch wieder abzugeben.



Joachim Loh war viele Jahre Leiter einer Firma, arbeitete im Vorstand Christlicher Werke mit, auch als deren Vorsitzender, und war Ältester und Leiter einer Gemeinde.