

Hans-Hermann Pompe: Leiten mit Vision

KGR-Tagung Schwäbisch Gmünd (Schönblick) - 24.1.2015

Als ich meine ersten Schritte in kirchlichen Gremien tat, habe ich ziemlich schnell zwei Illusionen verloren. Die eine war, dass dort ausschließlich Menschen sitzen, die darauf brennen den anderen Gutes zu tun, sich selbst zurückzunehmen und nichts übel zu nehmen. Bei Arbeit mit Schwestern und Brüdern in Christus denke ich an eigene Erfahrungen unter fünf leiblichen Geschwistern: wir haben uns in einem bestimmten Alter heftig gefetzt.

Und die zweite Illusion, die ich verlieren musste, war die, dass in kirchlichen Gremien meist schnell, effektiv und unter nachvollziehbaren Kriterien entschieden wurde. Dafür waren wir – auch wir jungen Pfarrer in der ersten Gemeinde - allesamt zu naiv, zu unerfahren, vieles musste erst mühsam im Ausschuss vorbereitet werden - und oft genug kam es zu Vertagung. Unsere Kirche arbeitet aus guten theologischen Gründen in synodalen Gremien - Entscheidungen werden von repräsentativen Gremien getroffen, nicht von einem Vorstand (wie in der Wirtschaft) oder einem Papst/Bischof/Priester (wie in der röm.-kath. Kirche).

Einige von Ihnen sind neu im Kirchengemeinderat (KGR). Sie werden voller Spannung die ersten Sitzungen erwartet haben. Manche sagen: Das ist toll, genau da wollte ich mitarbeiten. Da passe ich mit meinen Gaben hin, hier wird wirklich geistlich die Gemeinde verantwortet. Es mag aber auch die Reaktion geben: Um Himmels willen, wo bin ich hingeraten! Dass in diesem Chaos und Gegeneinander überhaupt etwas klappt, ist fast so ein großes Wunder wie die Auferstehung.

Ein Unternehmen hat seine Spitzenleute auf ein teures Seminar geschickt. Sie sollen lernen, auch in einer ungewohnten Situation Lösungen zu erarbeiten, rasch und zielgerichtet zu entscheiden. Am zweiten Tag wird einer Gruppe Manager die Aufgabe gestellt, die Höhe einer Fahnenstange zu messen. Sie gehen hinaus auf den Rasen, beschaffen sich einen Leiter und ein Bandmaß. Die Leiter ist aber zu kurz, also einen Tisch, um die Leiter darauf zu stellen. Reicht immer noch nicht. Also einen Stuhl auf den Tisch, aber das Ganze fällt dauernd um. Alle reden durcheinander, jeder hat andere Vorschläge zur Lösung des Problems – es ist ein heilloses Durcheinander.

Ein Ingenieur kommt vorbei, schaut dem Treiben ein paar Minuten zu. Dann zieht er wortlos die Fahnenstange aus dem Boden, legt sie hin, nimmt das Bandmaß und misst die Stange von einem Ende zum anderen. Das Ergebnis schreibt er auf einen Zettel, drückt ihn einem Manager in die Hand und geht wieder weiter. - Kaum ist er um die Ecke sagt einer der Top-Manager: „Das war wieder typisch Ingenieur. Wir müssen die Höhe der Stange wissen und er sagt uns die Länge. Deshalb lassen wir diese Leute auch nie in den Vorstand!“

Manche Probleme erscheinen unlösbar, weil wir nur an die Höhe denken – und nie an die Länge. Oder weil wir uns ungern helfen lassen, schon gar nicht von denen, die wir nie dazu gefragt haben. Leitung einer Gemeinde geschieht oft zwischen Chaos und Naivität, zwischen Resignation und Tollkühnheit. Da ist die Frage nach einer gemeinsamen Vision noch relativ harmlos. Aber davon hängt mehr ab als wir ahnen. Z.B. das Wachstum einer Gemeinde, ihre Ausstrahlungskraft, das innergemeindliche Klima und die Glaubwürdigkeit nach außen, die Authentizität und die Frucht. All das hat mit der Leitung der Gemeinde zu tun, und deshalb wollen wir versuchen, Höhe und Länge nicht gegeneinander auszuspielen.

Ich will mit ihnen fünf Stichworte durchgehen: Was ist eine Vision? Was ist Gute Leitung? Wie gehen Leitung und Geschwisterlichkeit zusammen? Dann die 360-Grad-Führung - und am Schluss Ihre Verantwortung für sich selber. Wir werden zwischendurch mehrfach Gespräch- und Austauschpausen einschalten.

1. Visionen dringend gesucht.

#Helmut Schmidt ist ein kochentrockener Formulierer: Über Willy Brandts Visionen für den Wahlkampf hat er gesagt: „Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen“¹. Damit kann er gar nichts anfangen – ähnlich wie der Unternehmensberater Fredmund Malik: Der Begriff Vision sei überflüssig und führe zu gravierenden Fehlsteuerungen in Unternehmen². - Anders sieht es etwa der Prophet Joel: Als Wirkung des Geistes Gottes sollen Söhne und Töchter weissagen, die Alten Träume haben und die Jünglinge Gesichter (Joel

¹ SPIEGEL 44/2002, 26

² F. Malik, Führen –Leisten-Leben, 185

3,1f). Ähnlich das Buch der Sprüche: Wo keine Offenbarung ist, wird das Volk wüst und leer (Spr 29,18). Die Bibel hat keine Angst vor einer guten Vision, sie ist ein Geschenk Gottes.

Man könnte sagen: Eine Vision ist „eine Anschauung der Wirklichkeit Gottes, die uns ergreift und begeistert.“³ Gottes Geist zeigt eine Zukunft, die Gott wirken und entstehen lassen will. Eine Vision muss biblisch verankert sein, wird von Verheißungen gespeist und durch den Geist Gottes vermittelt. Sie kann durchaus persönliche Aspekte integrieren, kann von einzelnen eingebracht oder initiiert sein, aber eine gemeinsame Vision der Gemeinde braucht einen Verständigungsprozess, um sich in einer Gemeinde zu verankern. Aus Visionen entstehen dann auch handhabbare, verständliche Leitbilder – oft in der Form einfacher Aussagen über die Identität der Gemeinde und ihren Auftrag. Visionen Gottes entwickeln eine Kraft, die man an Mut, Beteiligung und Umsetzung erkennt. Sie betreffen nicht Alles, aber immer das Ganze.

Das Ganze kann man nur im Blick halten, wenn man eine gemeinsame Vision teilt. Klaus Douglass, ein hessischer Kollege, der den Gemeinde-Aufbau sehr vorangedacht hat, spitzt sogar so zu: „Die Aufgabe der Gemeindeleitung der Zukunft lautet: Vision entwickeln, Vision vermitteln, Vision umsetzen. Alle anderen Arbeiten können delegiert werden.“⁴ – Natürlich weiß er, dass auch in Zukunft noch Alltagsentscheidungen im KGR gefällt werden müssen. Aber wo die Entwicklung, die Vermittlung und die Umsetzung der Gemeindevision versäumt wird, ist die Gemeinde wie ein Rad ohne Nabe – alles hängt in der Luft.

2. Gute Leitung ist unersetzbar

Welches Bild von Leitung haben Sie? Den verführerischen Gedanken, es gäbe den einen großen Leiter, die eine geniale Führungskraft, die für alle das Richtige weiß? Aus dem AT haben wir drei Wurzeln guter Leitung: Die königliche, die priesterliche und die prophetische Leitung. *Könige* standen für Entscheidung und für Macht. *Priester* für Gottesbeziehung und einen gottgefälligen Alltag. Und *Propheten* predigten

This is a story about four people
named Everybody, Somebody, Anybody and Nobody.

There was an important job to be done
and Everybody was asked to do it.
Everybody was sure Somebody would do it.

Anybody could have done it
but Nobody did it.

Somebody got angry about that
because it was Everybody's job.
Everybody thought Anybody could do it

but Nobody realized
that Everybody wouldn't do it.

It ended up
that Everybody blamed Somebody
when Nobody did
what Everybody could have done.



Gottes Korrektur, seine Wegweisung in die Zukunft. Gute Leitung integriert die Fähigkeit zum Entscheiden, die geistliche Verantwortung für die Menschen und das korrigierende Wort, die notwendige Veränderung.

Egal wie Ihre Gemeinde ist – zwei Erfahrungen kommen häufig vor. Es ist immer zu viel zu entscheiden – und nach der Sitzung bleibt das Gefühl, vor lauter drängenden Dingen nicht zum Kern, zum Eigentlichen, zum wirklich Wichtigen gekommen zu sein. Wir haben dann die Höhe der Dachtraufe und die Einstellung einer neuen Erzieherin sowie 27 weitere Punkte mit hohem Aufwand beschlossen – aber wir haben kaum über den bisherigen oder den zukünftigen Weg der Gemeinde nachgedacht. Wir haben eine ganze Tagesordnung abgearbeitet, von der uns 2/3 von außen diktiert worden ist, aber wir haben nicht einmal gefragt, welche Punkte uns Gott selbst in die TO schreiben will.

Das Verrückte ist: Sie können sich schnell daran gewöhnen – und irgendwann halten Sie es für normal. Dann werden Sie in ihrem KGR lauter Dringliches erledigen, aber nicht zum Wichtigen kommen. Dann werden Sie locker Sitzungen bis in die Nacht schaffen, aber die Gemeinde steckt trotzdem fest. Dann werden Sie viel Papier bewegen, aber wenig Menschen. Wie kann man das verhindern? Indem Sie sich diesen Satz ganz nach oben schreiben: Gute Leitung ist unersetzbar.

³ Böhlemann/Herbst, Geistlich leiten 32

⁴ Klaus Douglass, Die neue Reformation, Stuttgart (2001), 163

Ein amerikanischer Präsident soll sich nach der Wahl einen Zettel auf den Schreibtisch gelegt haben: Hier wird entschieden. Wenn Sie nach Entscheidungen unsicher sind, oder Protokolle schreiben, die durchaus verbesserungswürdig sind: alles kein Problem. Selbst mit einer chaotischen Sitzungsleitung kann man irgendwie leben – aber eines spürt eine Gemeinde schmerzhaft: wenn ihre Leitung nicht wirklich leitet. Das macht niemand anders, das fehlt wirklich. Gute Leitung ist unersetzbar.

Aber was macht Leitung zu guter Leitung? Einer der häufigsten biblischen Begriffe dafür ist der Begriff Hirte/in.

Beim Propheten Hesekiel (34:1-6) werden zentrale Aspekte von Leitung benannt. Die Leitenden des Volkes sind die Eliten: Königshaus und Älteste, Priester, Propheten und Weise; sie bekommen eine Art Sündenliste, den Hirtenspiegel. Sie werden daran erinnert, was ihre wichtigste Aufgabe ist: das Schwache zu stärken, das Kranke zu heilen, das Verwundete zu verbinden, das Verirrte zurückzuholen, das Verlorene suchen und die Gaben der Starken zur Entfaltung zu bringen. Dies ist ziemlich genau ein Bild des guten Hirten, den Hesekiel in diesem Kapitel verheißt, und der wenige Jahrhunderte später von Nazareth aus durch Israel ziehen wird.

„Hirtendienst“ ist soz. der geistliche Kern von Leitung: Dienst an Menschen aus Verantwortung vor Gott. Und dafür ist der KGR zuerst verantwortlich. Natürlich nicht alleine – es ist ein der ganzen Gemeinde anvertrauter Dienst. Aber der KGR organisiert die Rahmenbedingungen für diesen Dienst. Und darauf sollen Sie sich konzentrieren. Alles andere, Organisation und Verwaltung, Streit und Klärung drängen sich sowieso auf die TO – aber diese geistliche Verantwortung kommt nur dann in die TO, wenn Sie ihr Raum schaffen. Die Vision für die Zukunft der Gemeinde von Gott erbitten, daraus konkrete Schritte für die nächsten Abschnitte entwickeln – und die Vision lebendig halten, sie immer wieder in die Gemeinde vermitteln. Dafür braucht man verschiedene Typen, unterschiedliche Persönlichkeiten und sich ergänzende Gaben: Königliche Menschen, priesterliche, prophetische, weise Menschen, auch Manager, seelsorglich, kontaktfähig, praktisch Begabte, ..

Wir unterbrechen für ein Nachbargespräch: Erzählen Sie einander, wie Sie Leitung in ihrer Gemeinde erleben. Wo liegt der Schwerpunkt? Was gelingt gut? Was behindert?

3 Miteinander leiten: Geschwisterlichkeit wollen und fördern

Ich kenne inzwischen drei Modelle, wie KGR arbeiten. Gegeneinander, nebeneinander – und miteinander. *Gegeneinander* bedeutet Blockade und Kampf: nichts passiert, weil einzelne gegeneinander arbeiten. *Nebeneinander* kennt Toleranz und Akzeptanz, oft Kompromiss, jeder bekommt irgendwo seine Spielwiese. *Miteinander* ist anders, ist viel mehr: gegenseitige Förderung und Stärkung.

Alle drei Formen haben gemeinsames. Sie kosten Energie, sie werden durch die Interessen der Beteiligten am Leben gehalten. Es wird Sie nicht wundern, dass ich das Modell „Miteinander“ für das Beste halte. Es ist leider nicht sehr häufig, weil es sich eben auch nicht von selber ergibt, sondern ein Ergebnis von harter Arbeit, klarem Wollen und Gebet um den Hl. Geist. Wir haben als drei Pfarrer in unserer Wuppertaler Gemeinde eng miteinander gearbeitet. Manchmal haben andere gesagt: Ihr habt's ja gut, ihr versteht euch. Ich habe widersprochen: Ihr ahnt gar nicht, wie viel wir investieren, damit das so ist – und was es kostet, dass es so bleibt. Denn Miteinander muss man a) wollen und b) fördern. Es fällt nicht einfach vom Himmel – denn jedes echte und tiefe Miteinander ist zu 100% Geschenk Gottes und zugleich Ergebnis harter Arbeit.

Jedes potentielle Miteinander geht kaputt an der Anspruchshaltung: Wenn wir nur erwarten statt zu investieren. Die Anspruchshaltung ignoriert, dass Empfangen immer ein Echo-Effekt ist (Mt 7,12). Miteinander impliziert auch Konflikte – einander zu verstehen und auszuhalten ist harte Arbeit. Es erfordert auch Kompromiss und Toleranz – weil eine Versuchung tief in uns ist: wenn die andern so wären wie ich, wäre alles leichter – das ist aber nicht Gottes Plan. Gott will uns in dienender Leitung.

Jesus hat das seinen Jüngern auf unglaublich eindrucksvolle Weise vorgemacht. Joh 13 berichtet, dass er beim letzten gemeinsamen Mahl plötzlich aufsteht, eine Schürze anzieht und anfängt, seinen Jüngern die Füße zu waschen. Dieser Bericht hat viele Facetten. Für uns ist hier wichtig, dass die Erwartungen auf den Kopf gestellt werden. In unserer Kultur heißt Leiten eher den Kopf waschen, aber nicht die Füße - Jesus dreht das um. Wir bekommen beigebracht, dass die Leute am Anfang der Befehlskette am meisten bedient werden müssen, Jesus dreht das um: Es geht um die unten, die am Ende. D. i. ein neues Verständnis von Leitung: Einander dienen. „Wenn nun ich euer Herr und Meister euch die Füße gewaschen habe, so sollt auch ihr euch untereinander die Füße waschen“ (Joh 13:14f).

Der engl. Bischof John Finney hat einmal das Bild vom Blumentopf benutzt: Wir haben ein Gemeinde- und Kirchenbild, das von oben nach unten geht. Oben sitzt die Leitung, unten die Geleiteten. Aber wenn man es

umdreht, dann ist der KGR die Basis und Unterstützung für die Haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitenden. Diese erreichen die Gemeindeglieder, und diese dann die Umgebung der Gemeinde.

Genau d. i. der Kern von Geschwisterlichkeit. Nicht: Alles harmonisieren, nie widersprechen, eine Schmusekirche schaffen. Sondern ein neues Denken lernen: Wie kann ich den anderen dienen, wie kann ich ihnen zur besten Entfaltung ihrer Gaben helfen? D. i. auch die Hauptaufgabe der verschiedenen Ämter in der Kirche: sie begründen „keine Herrschaft der einen über die anderen, sondern (sie ermöglichen) die Ausübung des der ganzen G anvertrauten und befohlenen Dienstes“ (Barmer Theolog. Erklärung IV).

Füße waschen bedeutet Anstrengung, sich niederbeugen, vielleicht jemand nachlaufen, sich selber dreckig machen, weil niemand sich um unangenehme Aufgaben reißt. Jesus hat damals erlebt: Manche Jünger wehren sich dagegen, andere wollen gleich noch mehr. Trotzdem haben wir keine Alternative zu diesem Umgang miteinander als Brüder und Schwestern: denn so wie Sie miteinander umgehen, prägen Sie das Klima Ihrer Gemeinde. Wenn das Sprichwort sagt: „der Fisch stinkt vom Kopf her“, dann kann man das auch positiv sagen: Ein geschwisterlicher Umgang in der Gemeindeleitung strahlt in die ganze Gemeinde aus.

Für das nächste Nachbargespräch: Was halte ich im KGR für meine Stärke? Wo komme ich am schnellsten an meine Grenzen?

– Hören Sie dem anderen zu – und dann geben Sie sich ggs. Rückmeldung: Kann ich das bestätigen – oder erlebe ich dich anders? // 2 Gesprächsgänge: Ich antworte – der andere gibt Rückmeldung. Dann: Der andere erzählt, ich gebe Rückmeldung

Nachbemerkung zur Gesprächsphase. Sie haben mit einer Rückmeldung gerade etwas Wichtiges geübt. Rückmeldung ist das beste Mittel gegen unsere blinden Flecken, die uns selber verborgen sind, aber allen anderen bekannt.

4 Führung und Verantwortung: 360-Grad-Leitung

In einem Buch über Gemeinde -Leitung⁵ fand ich einen Gedanken, der mich fasziniert hat. Der Verfasser sagt: Leitung und Verantwortung findet wie auf einem Kompass in vier Richtungen statt. Woran denken Sie zuerst bei Leitung? Genau: nach Süden. Ich leite nach unten, leite die, für die ich verantwortlich bin. Aber ich leite auch nach Westen – meine Kollegen/innen, die anderen im KGR. Ich schaffe Situationen, wo wir wechselseitig Gewinn haben. Wir haben im vorhergehenden Punkt darüber nachgedacht. Und ich leite nach Norden – ich bin auch verantwortlich für die, die meine Vorgesetzten sind: verantwortlich durch Beziehungen und Einfluss, durch Rat und Zuarbeit. Z.B den/die Vorsitzenden Ihrer KGR oder Ihren Dekan/in: Mitdenken, ermutigen, liebevoll kritisieren.

Aber die größte Herausforderung ist die nach Osten: Sie leiten sich selbst. Und ich verrate Ihnen ein Geheimnis: Gegen diese Herausforderung sind die anderen drei Richtungen des Kompass ein Kinderspiel. Ihre größte Herausforderung für gute Leitung sind Sie selbst. Warum?

Wir haben alle - neben unseren Stärken - Schwachpunkte unserer Persönlichkeit. Die einen haben ihr Temperament nicht im Griff und verletzen immer wieder Menschen. Andere verzögern wichtige Entscheidungen, weil sie ihre Bedenken so schwer aufgeben können. Die nächsten tun sich sehr schwer mit Beziehungen, sie wirken kühl und unnahbar. Andere torpedieren Sitzungen durch Gerede oder Flachheiten. Viele hören ungern Kritik, und isolieren sich damit. Einige sind Konfliktscheu bis zur Harmoniesucht. Ich selber bin oft zu ungeduldig, kämpfe sehr um Geduld, weil ich in bestimmten Situationen dazu neige andere zu überrollen. Das wirkt hart und verletzend, oft ohne dass ich es merke. Gott sei Dank habe ich Menschen, die mir das sagen. Sie werden wahrscheinlich selbst am besten wissen, wo Ihre Schwachpunkte liegen. Ihre größte Leitungsherausforderung sind Sie selbst: Ihre Schwächen als Herausforderung und Ihre Gaben als Berufung zu erkennen. Diese Selbstleitung nimmt Ihnen niemand ab.

Es gibt soz. zwei Berufungen, zwei Zugänge zum kirchlichen Amt. Der *äußere* Zugang ist die Wahl: der Prozess der Anfrage, der Kandidatur und dann die Wahl. Da gab es vorher Gespräche, vermutlich auch schon Mitarbeit und Erfahrungen. Ihre Wahl ist eine Berufung: Die wird Ihnen bei Ihrer Einführung noch einmal deutlich und öffentlich zugesprochen.

Aber es gibt auch einen *inneren* Zugang zum Amt, und das sind die Fähigkeiten, die Gaben und Begabungen, die Sie mitbringen. Gott hat Ihnen bestimmte Gaben, Charismen geschenkt, die Sie zum Besten der Gemeinde einbringen. Wir können jetzt kein Gabenseminar machen, aber wenn Sie unsicher sind, achten Sie darauf, wo Ihr Herz schlägt, wo Sie etwas reizt – und wo Sie von anderen die Rückmeldung bekommen: das kannst du gut. Das ist meinst die Berufung zu ihren Verantwortungen.

⁵ Bill Hybels, Mutig führen. Navigationshilfe für Leiter, Asslar 2002, Kap 9 (S 203ff)

Wie Sie Ihre Gaben einbringen, wird stark bestimmt von ihrem Führungsstil. Denn Gott hat Ihnen mit Ihrer Persönlichkeit auch einen ganz bestimmten Stil gegeben. Wenn Sie eher ein *visionärer* Typ sind, dann können Sie mitreißend Ziele benennen, andere einbeziehen und sie gewinnen. Manchmal braucht man aber eher die *direktiven* Typen: die an einer Wegkreuzung abwägen, weise entscheiden und weitergehen können. Oder die *Strateginnen*, die eine Vision umsetzen, handhabbar machen und in einen Plan gießen können. Und dann braucht es die *Manager*-Typen, die sich am wohlsten fühlen, wenn man ihnen die Organisation anvertraut, um das Chaos zu beenden und sinnvolle Abläufe zu entwerfen. Es gibt auch *beziehungsorientierte*, fürsorgliche Führungstypen, Menschen, die mir das Gefühl von Interesse und Wertschätzung geben können. Es gibt *Team*-Menschen, die andere einbinden, Zusammenarbeit herstellen können. Da sind *(Um)strukturierer*: Sie verstehen Veränderung, können Altes neu ausrichten. Oder *Brückenbauerinnen*: Sie schaffen Kompromisse, vernetzen Gegensätze. Wir finden *Ermütiger*: Sie wirken oft seelsorglich, bauen mich auf, fordern mich zu mehr heraus. Oder da sind die *Kreativen*: Sie haben Ideen, Lust an Neuem, gestalten Unerwartetes. Vermutlich gibt es noch ganz andere Typen von Führungsstil.

Wie immer Ihre persönliche Gabe ist: Sie können am besten an der Gemeinde -Leitung teilhaben mit dem, was Sie gut können – und am besten in dem Stil, der zu Ihnen passt. Je mehr Sie sich mit dem beschäftigen, wofür Sie begabt sind, umso höher wird Ihre Motivation sein. Je besser es zu Ihrer Persönlichkeit passt, umso effektiver und befriedigender werden Sie dort mitarbeiten.

Einzelarbeit + Nachbargespräch zum persönlichen Führungsstil - Das Arbeitsblatt ist dem Skript angehängt.

5 Leitung als geistliche Herausforderung

Paulus hat auf einer seiner Missionsreisen in Milet an der Küste des Mittelmeeres, eine Sitzung mit dem KGR von Ephesus abgehalten. Er hat sie zu sich rufen lassen und mit ihnen eine Art geistlicher Zukunftswerkstatt abgehalten (Apg 20). Dabei legt er Rechenschaft ab über seinen Dienst – und dann gibt er ihnen einen Rat für die Gemeinde -Leitung, der überrascht: „Habt acht auf euch selbst und auf die ganze Herde, in der euch der Hl Geist eingesetzt hat...“

Die Verantwortung für die Gemeinde scheint klar: Aber auf der gleichen Ebene, gleich wichtig und sogar zuerst genannt: Habt acht auf euch selbst! Warum?

Leitung bringt Versuchungen mit sich, die in anderen Gemeinde -Bereichen so nicht vorkommen. Es gibt Hochmut: ich bin jetzt wer, hatte die höchste Stimmenzahl - oder Blindheit: Angst vor Kritik und Feedback. Oder das Schwanken zwischen Zögern und Voreiligkeit: manche KGR kommen überhaupt nicht voran, weil immer so viele Aspekte berücksichtigt werden wollen, andere neigen zu sehr schnellen Beschlüssen: Wir sind die Leitung – und damit basta.

Auf einem Kölner Missionale-Treffen hat der Altbischof Ulrich Wilckens ein Seminar gehalten – und im zweiten Teil sehr persönlich erzählt. Als er überraschend und schnell Bischof in Nordelbien wurde, hat er sich als erstes einen Seelsorger gesucht, weil Kirchenleitung noch viel mehr Fehler beinhaltet – und diese Fehler auch andere betreffen. Wer für andere verantwortlich ist, braucht selber den guten Hirten. D. i. Ihre wichtigste Herausforderung: Darauf zu achten, dass Sie bei dem bleiben, der Ihr Hirte ist. Ich habe zu viele Menschen in Gemeinde-Leitungen erlebt, die ausgebrannt ausgeschieden sind – manche erschöpft, andere verbittert. Das ist nicht Gottes Wille. Er will Sie bereichern durch Ihre Mitarbeit. Die geistliche Herausforderung Ihrer KGR-Zeit ist, ob dies Ihren Glauben vertieft, Ihre Liebe reicher macht und Ihre Hoffnung größer.

Habt acht auf euch selbst? Sie sind im KGR zuerst für sich verantwortlich – ohne schlechtes Gewissen. Sie dürfen diese Zeit in der Gemeinde -Leitung als eine Phase nehmen, in der Jesus Sie wachsen lassen will. Wachsen lassen An Herausforderungen und Konflikten, durch schöne Erfahrungen und tiefe Beziehungen. Achten Sie darauf, dass Sie bei Jesus Christus bleiben, sich von ihm als erste leiten lassen.

Leiten mit Vision?

Eines Tages wurde ein älterer Professor der Höheren Schule für Öffentliche Verwaltung beauftragt, ein Seminar zum Thema Zeitmanagement zu übernehmen. Ca. 15 Manager großer Unternehmen nahmen an der Veranstaltung teil. Der alte Professor hatte nur 30 Minuten Zeit, um seinen Stoff zu präsentieren. So stellte er sich nun vor diese Gruppe von Managern - die bereit waren, alles, was der Experte sie lehren würde, zu notieren - schaute sie lange an und sagte: „*Wir werden ein Experiment durchführen*“.

Er griff unter den Tisch und hob ein großes gläsernes Gefäß hoch, das er vorsichtig vor sich auf den Tisch stellte. Danach nahm er ein Dutzend Steine, etwa so groß wie Tennisbälle, und legte sie sorgfältig einen nach dem anderen in das große Gefäß. Als das Gefäß bis zum Rand gefüllt war und es nicht mehr möglich

war auch noch einen einzigen Stein hineinzulegen, sah er die Gruppe an und fragte: „Ist dieses Gefäß voll?“ „Ja“, antworteten alle.

Danach beugte er sich nochmals unter den Tisch und holte ein Behältnis voller Kieselsteine hervor. Sorgfältig schüttete er die Kieselsteine über die großen Steine im Gefäß und schüttelte dieses dann leicht. Die Kieselsteine sickerten zwischen die großen Steine bis hinunter auf den Boden des Gefäßes. Der alte Professor schaute nochmals seine Zuhörer an und fragte: „Ist dieser Topf nun voll?“

Die Manager begannen, ihn zu verstehen. Einer antwortete: „Sehr wahrscheinlich nicht.“ „Richtig“, gab der alte Professor zurück. Er beugte sich wieder unter den Tisch und holte einen Kasten mit Sand hervor. Vorsichtig schüttete er den Sand in den Topf. Der Sand rieselte zwischen den großen Steinen und den Kieselsteinen hindurch. Noch einmal fragte er: „Ist dieses Behältnis nun voll?“ Ohne zu zögern und einstimmig riefen diesmal alle: „Nein“. „Richtig“, antwortete der alte Professor.

Und wie die erfahrenen Manager es schon ahnten, nahm er einen Krug von Wasser, der auf dem Tisch stand und füllte den Topf bis zum äußersten Rand mit Wasser auf.

Der alte Professor wandte sich erneut an seine Zuhörer und fragte: „Welche tiefe Weisheit lehrt uns dieses Experiment?“

Einer der erfahrenen Manager antwortete an das Thema des Kurses denkend: „Das Experiment zeigt uns, dass, wenn wir der Meinung sind unser Terminkalender sei schon ganz voll, wir, wenn wir es wirklich wollen, doch noch einige Termine und andere Dinge reinpacken können.“

„Das ist eine Möglichkeit der Interpretation“, antwortete der alte Professor.

„Meiner Ansicht nach lehrt uns das Experiment folgende Weisheit: Wenn man nicht zuerst die großen Steine in den Topf tut wird man sie nachher nie mehr alle darin unterbringen können.“

Nun herrschte tiefe Stille.

Der alte Professor weiter: „Es geht in dieser Sache darum, dass wir entscheiden, welches die großen Steine in unserem Leben sind. Die Gesundheit? Die Familie? Die Freunde? Das Verwirklichen von Träumen? Das, was einem Spaß macht? Das Lernen? Sich für eine wichtige Sache einsetzen? Immer noch mehr arbeiten? Immer noch mehr verdienen? Sich Zeit nehmen? ... oder etwas ganz Anderes?“

Wenn wir den Kleinigkeiten (Kieselsteine, Sand) die Priorität einräumen, füllen wir unser Leben mit Kleinigkeiten auf und man wird nicht mehr genügend Zeit für die wirklich wichtigen Dinge im Leben haben. Vergessen Sie also nicht, sich selbst diese Frage zu stellen: Welches sind die großen Steine in meinem Leben?“

Freundlich grüßend verließ der alte Professor langsam den Saal.“⁶

Die Anwendung auf die Arbeit Ihres KGR überlasse ich Ihnen.

Danke für Ihre Aufmerksamkeit.

Verfasser: Pfr. Hans-Hermann Pompe, EKD-Zentrum für Mission in der Region Dortmund, www.zmir.de

⁶ Quelle unbekannt

Arbeitsblatt zu Punkt 4: Leiten mit Vision – mein persönlicher Stil

1. Beschreiben Sie mit ein paar Stichworten oder Erfahrungen, wie Sie leitend handeln. Zur Hilfe: Wobei fühlen Sie Übereinstimmung mit sich selber?

2. Welcher Stil passt am besten zu Ihnen? Wählen Sie in Ruhe, bei welchen Stichworten Sie sich angesprochen fühlen.

- Visionär: Ziele benennen, andere begeistern
- Direktiv: abwägen, entscheiden, weiter gehen
- Strategisch: Visionen in Pläne umsetzen
- Managend: Organisieren, sinnvolle Abläufe
- Beziehungsorientiert: Interesse und Wertschätzung vermitteln
- Teamorientiert: andere einbinden, Zusammenarbeit
- (Um-)Strukturierend: ordnen, anpassen, neue Formen finden
- Brückenbauend: Kompromisse finden, vernetzen
- Ermutigend: Menschen mitnehmen, Gaben zusprechen
- Kreativ: erfinderisch, Lust an Neuem, Ideen
- ...

3. Wählen Sie max. drei Stile aus, die für Ihr Leitungshandeln wichtig sind. Dann gewichten Sie: Setzen Sie das Wichtigste in den größeren Kreisanteil, und ergänzen Sie den Rest.

4. Gespräch mit Ihrem Nachbarn:

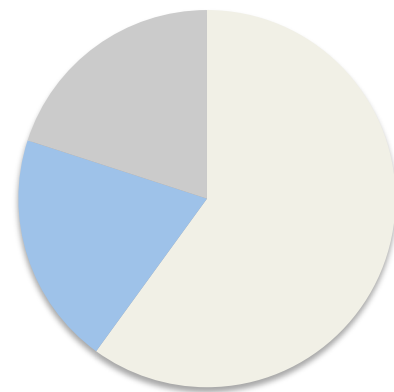
a) Stellen Sie Ihren Stil vor.

b) Fremdeinschätzung hören: Ich empfinde Sie/dich vor allem als... Beispiele!

c) Selbsteinschätzung vergleichen, ggf. Selbsteinschätzung erweitern.

d) Rollen tauschen, Schritte wiederholen.

Mein Leitungsstil



5. Wie passen die Aufgaben im KGR und Ihre Schwerpunkte zu Ihrem Profil? Könnten Sie noch gabenorientierter arbeiten?