



Institut zur Erforschung von Evangelisation  
und Gemeindeentwicklung  
der Theologischen Fakultät Greifswald

---

## **Geistlich leiten - auf klarem Kurs**

**Willow Creek - Leitungskongress**

**Bremen, 9.-11.11.2006**

### **Zwischen Pastorenkirche und Führungsschwäche**

Moin, moin, Bremen, Gruezi, Schwyz, Grüß Gott, Österreich,

eine Frau in den besten Jahren hat einen Herzinfarkt. Sie kommt ins Krankenhaus und schwebt zwischen Leben und Tod. Sie sieht Gott und fragt: „Ist meine Zeit abgelaufen?“ „Nein“, sagt Gott, „Du lebst noch 30 Jahre weiter.“ Da beschließt die Frau, richtig gut auszusehen, wenn sie doch noch so lange leben soll. Sie lässt sich liften, Fett absaugen, ihre Haare in einer coolen neuen Farbe färben. Als sie den Friseursalon verlässt, wird sie von einem Auto überfahren. Wieder steht sie vor Gott und nun beschwert sie sich: „Ich dachte, ich hätte noch 30 Jahre! Warum hast Du das zugelassen, dass ich überfahren werde?“ Daraufhin Gott: „Weil ich Dich nicht erkannt habe.“

Liebe Schwestern und Brüder, das wäre doch etwas, wenn unsere Gemeinden so in ihre Zukunft verliebt wären, dass sie sagen: Uns ist das Leben neu geschenkt. Nun wollen wir etwas daraus machen. Nicht durch Schönheitschirurgie und Kosmetik, sondern durch eine innere, geistliche Erneuerung. Das wäre doch etwas, wenn unsere Gemeinden dann so jung und frisch aussähen, dass sie kaum wieder zu erkennen wären.

Wir sind davon überzeugt, dass das auch etwas mit der Führung und Leitung der Gemeinde zu tun hat. Mit geistlicher Führung, d.h. mit der Frage, wie wir das Richtige tun, das was Gott bevorzugt. Und mit guter Leitung, d.h. mit der angemessenen Umsetzung, also einem guten Management. Bill Hybels hat uns das vermittelt: Wie die Ortsgemeinde die Hoffnung der Welt ist, so ist geistliche Führung ein wesentlicher Schlüssel zu ihrer Erneuerung.<sup>1</sup> Das sehen übrigens auch die Landeskirchen: Sie finden zurzeit überall Zustimmung, wenn Sie sagen: Wir brauchen in unserer Kirche mehr geistliche Führung.

Haben Sie noch etwas Kondition? Der Tag war schon sehr lang, aber ich möchte diese Frage nach geistlicher Führung gerne ein bisschen stärker auf unsere Gemeinden in Deutschland beziehen. Ich möchte einen kurzen scharfen Blick auf die Stichworte Pastorenkirche und Führungsschwäche werfen, nicht lang, das macht nur depressiv. Auch Thomas Schaaf ist nicht lange beim peinlichen 1:1 gegen

---

<sup>1</sup> Bill Hybels: *Courageous Leadership*. Grandrapids 2002, 26.

Cottbus stehen geblieben, sondern hat seine Mannschaft auf Barcelona eingestellt! Ich möchte dann erstens über die Verheißungen sprechen, die Jesus uns gibt. D.h. meine erste These lautet: Geistliche Führung bringt die Gemeinde auf den Weg der Verheißungen. Danach möchte ich zweitens über eine neue Sicht von geistlicher Führung im 21. Jahrhundert sprechen. Schließen werde ich drittens mit ein paar Gedanken darüber, wie wir geistlich führen und trotzdem überleben können.

### **Zwischenbemerkung**

Liebe Schwestern und Brüder, wir müssen an dieser Stelle einen Moment innehalten. Wir sind zu diesem Kongress an einem bemerkenswerten Datum zusammengekommen, das wir nicht einfach übergehen können. Wir schreiben heute den 9. November. Und so wie sich unseren amerikanischen Freunden der 11.9. („nine-eleven“) für immer in das gemeinsame Gedächtnis eingegraben hat, so hat sich für uns das umgekehrte Datum, der 9.11. („eleven-nine“) in Kopf und Herz eingeschrieben. So wie die Vereinigten Staaten nach diesem furchtbaren Angriff auf das World Trade Centre und das Pentagon-Gebäude nicht mehr dieselben sind wie vorher, so können wir als Deutsche dieses Datum nicht überspringen. Wir werden sehen, wie sich das auswirkt auf unser Nachdenken über Führung und Leitung in der Gemeinde. Auf den 9. November versammelt sich Stoff für mehrere Geschichtsbücher. Am 9. November 1918 wurde die Republik ausgerufen, 1923 marschierte Hitler zur Feldherrenhalle. Am 9. November 1938 brannten in unserem Land die Synagogen, auch die in meiner Heimatstadt Bielefeld, und ich kann bis heute nicht verstehen, warum in meiner Schule davon nicht einmal die Rede war, obwohl sie nur drei oder vier Straßen vom Standort dieser Synagoge entfernt lag. Und am 9. November 1989 fiel nach mehr als 38 Jahren die Berliner Mauer. An diesem „antifaschistischen Schutzwall“ sind etwa 200 Menschen ums Leben gekommen, die nichts anderes suchten als Freiheit. Als sie sie hatten, tanzten die Menschen auf der Mauer, die sie so lange voneinander getrennt hatte. Für unsere Gemeinde in Greifswald gilt es wie für viele: Wir wären ohne diesen Aufstand von unten nicht zusammen und auch nicht hier in Bremen.

Also: Einige der schlimmsten Stunden unseres Volkes und einige der besten Stunden unseres Volkes versammeln sich auf diesem 9. November. Und die schlimmsten wie die besten Stunden unseres Volkes hatten zu tun mit deutschen Diktaturen, mit der Unterdrückung von Freiheit, mit Untertanengeist, aber auch mit Zivilcourage.

Was hat das mit unserem schönen Kongress zu tun? Nun, zweierlei: Wir können hier nicht als Christen zusammenkommen, ohne uns mit den Menschen in unserem Land zu erinnern und für unser Land zu beten. Und: Wir können nicht daran vorbeisehen, dass wir als Deutsche eine tief begründete und hoffentlich fest verankerte Skepsis gegenüber entmündigender Führung behalten. Wir wissen um die Versuchung, der Führer unterliegen können wie Geführte. Wir haben einen Sinn dafür, dass starke Führung Menschen stark machen muss, wenn sie gesunde Führung sein will. Und damit sind wir schon auf der Spur unseres Herrn: Jesu Art, seine Jünger zu führen, war auf Stärke ausgerichtet. Er hat sie so geführt, dass er sie senden konnte, zu predigen und zu heilen, Menschen zu sammeln und wiederum ihrerseits zu senden. Es ist eine geistliche Kette von Führung und Aussendung, die bis zu uns heute reicht. Wenn Jesus führt, werden Menschen stark. Sie sagen so eigenwillig-übermütige Dinge wie: „Ich vermag alles!“ Sie beeilen sich aber hinzuzufügen:

„durch den, der mich mächtig macht, Christus“.<sup>2</sup> So macht Jesus stark, freilich für die Absichten, die er in dieser Welt verfolgt: und das ist vor allem seine Sendung, verlorene Menschen zu gewinnen. Kurzum: Geistliche Führung in unserem Land hat ein Kriterium, wenn wir aus unserer Geschichte heraus Buße tun und lernen: Sie macht keine Untertanen, sondern mündige Menschen, die an Hand der Heiligen Schrift prüfen können, was gut ist und was nicht. Sie macht keine hilflosen Menschen, sondern Menschen, die etwas ausstrahlen von der Kraft ihres Herrn.

## Ein kurzer scharfer Blick: Zwischen Pastorenkirche und Führungsschwäche<sup>3</sup>

Bevor wir aber jetzt ins Schwärmen kommen, müssen wir unseren kurzen scharfen Blick wagen: Wie sieht es denn wirklich aus bei uns? Und unsere deutsche Lage ist stark bestimmt durch das unklare Verhältnis von Pastoren und Laien. Da gibt es ein gegenseitiges Leiden, wirklich ein Leiden aneinander. Und dieses Leiden sieht anders aus, je nachdem, ob ich es mit einem landeskirchlichen Pfarrer, einem freikirchlichen Pastor oder einem Prediger der Landeskirchlichen Gemeinschaft zu tun habe. Aber gelitten wird hüben und drüben. Es ist ein unklares Verhältnis. Gemeinden in unserem Land bleiben unmündig, zuweilen auch in „selbstverschuldeter Unmündigkeit“ (I. Kant). Und sensible Pastoren sind verunsichert über ihre Rolle. Was sollen sie denn sein? Führen sollen sie, aber wohin und wie? Und noch immer haben wir es nicht vermocht, das Priestertum aller Gläubigen mit Leben zu erfüllen. Da sind wir immer noch nicht bei der ersten Reformation angekommen<sup>4</sup>, wenn es um diesen wunden Punkt geht. Wir haben die Pastorenkirche nicht hinter uns, die übrigens auch eine Pastorinnenkirche sein kann oder eine Predigerkirche. Und Führungsschwäche und Pastorenkirche liegen - das ist mein Vorschlag - nah beieinander. Denn Gemeinden bleiben ohne Führung, weil die Pastorenkirche einfach das Bestehende zementiert und die Gemeinde nicht in ihre verheißene Zukunft geleitet. Die Pastoren, die alles im Griff haben, für die Mitarbeiter nur Handlanger sind und die bestenfalls delegieren, aber nicht teilen, führen zu wenig, nicht zu viel. Oder: Sie führen an der falschen Stelle. Ihre „Führung“ ist Kontrolle und nicht Ermächtigung. Ihre „Führung“ ist Denkmalpflege und nicht Aufbruch. Wir kriegen es noch nicht hin in unserem Land.

Nur ein kurzer scharfer Blick:

Wir wissen zwar z.B. in unserer pommerschen Kirche, dass wir uns viele Pfarrstellen nicht mehr werden leisten können. Wir wissen auch, dass wir Kirche nur sein können, wenn es verlässliche Beziehungen am Ort gibt. Gemeinde lebt von Beziehungen. Man kann nicht irgendwo eine Behörde einrichten, an die man sich wendet, wenn man etwas will. So funktioniert vielleicht ein Amt zur Erhebung der Hundesteuer oder eine Computerhotline, aber nicht die Gemeinde Jesu. Gemeinde lebt von lebendigen Beziehungen. Jetzt müssten wir doch flugs zur Bibel greifen, den Epheserbrief aufschlagen und uns aufklären lassen. Dort steht: Es gibt die schönen Ämter in der Kirche, damit die Heiligen zugerüstet werden zum Dienst. Und durch den Dienst der begabten Heiligen wird die Gemeinde erbaut, so dass sie

---

<sup>2</sup> Phil 4,13.

<sup>3</sup> Aus South Barrington übersetzt mit: “Leadership at its best: Equipping your teams to lead”.

<sup>4</sup> Während andere schon davon sprechen, dass wir eine „zweite Reformation“ brauchen (Rick Warren).

wächst, und zwar an Zahl und geistlicher Kraft.<sup>5</sup> Mein Gedanke zum 9. November: Geistliche Führung macht starke Leute. Aber wir können uns nicht recht dazu durchringen, normale Christenmenschen so zuzurüsten, dass sie selbst Führung für kleine Gemeinden übernehmen können. Unsere Kraft und unser Geld, unsere Ausbildung und die Führung für Führungskräfte müssten darauf ausgerichtet werden: Entdecke die Begabten! Rüste sie zu, ermutige sie, begleite und ermächtige sie! Damit sie lernen, das Wort auszulegen, Mitarbeiter zu sammeln, mit anderen zusammen verlorene Menschen zu suchen und zu finden. Fritz Schwarz nannte das vor 25 Jahren: „Der Pfarrer für die Mitarbeiter - die Mitarbeiter für die Gemeinde!“<sup>6</sup>

Es soll gar nicht so selten sogar so weit gehen, dass Pastoren richtig hilflos werden, wenn man sie aufsucht und fragt: „Bitte, ich würde gerne mitarbeiten. Was kann ich tun?“ So erzählte es mir ein Betriebswirt: „Bitte, ich könnte zum Beispiel im Kindergottesdienst mitmachen!“ Antwort: „Ach, das macht schon meine Frau.“ „Gut, aber ich verstehe auch etwas von Diakonie.“ - „Ja, ich weiß nicht so recht.“ „Und ich bin Laienprediger.“ - „Nein, wissen Sie, mit den Predigfterminen komme ich schon klar!“ „Aber ich bin doch hier jetzt Gemeindeglied.“ „Ja, das wird mir das Einwohnermeldeamt schon noch mitteilen.“<sup>7</sup> Als Otto Schily noch Minister war, pflegte er zu sagen: „In meinem Ministerium kann noch jeder das tun, was ich will.“

In einer Landeskirchlichen Gemeinschaft gab es einen heftigen Streit zwischen dem Prediger und dem Vorstand. Als der Streit so richtig eskalierte, meinte der Prediger aufgebracht: „Na gut, wenn die Eier gegen die Henne revoltieren, muss wohl die Henne geschlachtet werden!“

Allerdings funktioniert so etwas häufig nach dem Prinzip von Pott und Deckel: „Der Pfarrer versorgt die Gemeinde und die Gemeinde verzehrt den Pfarrer.“<sup>8</sup> Es gibt mancherorts so etwas wie eine unheilige Allianz von Gemeinden mit ihrem Pastor. Man ist sich nämlich darin einig, dass der Pastor es schon richten muss. Er hat das Frommsein ja studiert und wird dafür sogar bezahlt: Jetzt soll er es bitte auch für uns machen. Es gibt so eine Tribünenmentalität auch unter Christen. Ja, ich gehe zum Gottesdienst wie zu Werder, begutachte die Aufstellung, esse meine Bratwurst und schau mal, wie die du da unten spielen. Gefällt es mir nicht, meckere ich über den Trainer.

In einer Gemeinde sagt nach der Wiederbesetzung der Pfarrstelle eine Frau zum Pastor: „Wie schön, dass jetzt wieder Licht im Pfarrhaus brennt. Da wissen wir, dass in unserem Dorf wieder gebetet wird.“<sup>9</sup> Ein ganz frommer Satz, möchte man meinen, stutzt dann vielleicht und wird nachdenklich: Das heißt doch: Für das Beten haben wir einen Pfarrer eingestellt, unsere Aufgabe ist es nicht. Wesentliche Stücke christlichen Lebens werden so an den Pastor delegiert. Der darf sich dann für die Gemeinde aufopfern. So aber gleicht der Pastor oft einer Mutter, die zu ihrem Kind sagt: Du musst nicht laufen lernen. Ich mache das schon für dich. Bleib du nur liegen, ich versorge dich. Die Gemeinde gleicht dann auch einer Schar verwöhnter Kinder, die kriegen, was sie wollen, aber nicht bekommen, was sie brau-

---

<sup>5</sup> Epheser 4,11f.

<sup>6</sup> Fritz Schwarz: Überschaubare Gemeinde, Bd.1, Gladbeck 1980.

<sup>7</sup> Beispiel leicht verfremdet.

<sup>8</sup> Frei zitiert nach Manfred Seitz.

<sup>9</sup> Berichtet von Landessuperintendent Dr. Burghard Krause, Göttingen.

chen.<sup>10</sup> Für den Pastor bedeutet das: Er muss es nun auch richten. Er wird zur eierlegenden Wollmilchsau, anders gesagt: Er verkommt zum armen Schwein. Ich Sorge mich gerade um die Pastoren in unseren östlichen, ländlichen Gemeinden, die immer mehr leisten und machen sollen und dabei zielstrebig dem Ausbrennen entgegenrudeln.

Genau das nenne ich Führungsschwäche in der Pastorenkirche: Dabei meine ich nicht, dass das Kollektenbuch nicht stimmt, der Lektorenplan unvollständig ist oder die Konfirmanden nicht spuren. Führung bedeutet ja nicht, dass wir alles richtig machen. Da sind wir Deutsche schon beängstigend gut. Führung bedeutet, dass wir das Richtige machen. Wer führt, sieht ein Bild von der Zukunft, die Gott der Gemeinde schenken will. Wer führt, steckt andere an mit der Begeisterung für dieses Bild von Gottes Zukunft. Wer führt, bittet Menschen, ihr Bestes zu investieren, weil er überzeugt ist: Dem anderen kann nichts Besseres passieren, als sich für Gottes Zukunft in der Gemeinde einzusetzen. Aber bei uns ist es oft so: Die unsere Gemeinden führen sollen, die wagen es nicht verwegen zu träumen von der Zukunft ihrer Gemeinde. Sie wagen es nicht, ihre Gemeinde zu begeistern von den Möglichkeiten, als Gemeinde Jesu das Salz der Erde und das Licht der Welt in ihrer Umgebung zu sein. Sie wagen es nicht, Menschen zu bitten, ihr Bestes für Jesus und seine Gemeinde zu geben. Gute Führungskräfte aber sind tapfere Bettler: Sie warten nicht auf Mitstreiter, sondern wagen es zu bitten: Komm, stell Dich mit uns zur Verfügung. Musiziere, spende, besuche, rede, organisiere, baue, backe, betreue, bezeuge, leite, putze, gestalte, singe, lege aus - aber gib, was Du hast, für etwas, das den Wert der Ewigkeit besitzt. So reden starke Führungskräfte. Aber wer nicht träumt und nicht begeistert und nicht bittet und nicht anleitet, der ist führungs-schwach, auch wenn er alles für die Kirche tut. Und genau das ist heute unser Thema!

## Geistliche Führung bringt die Gemeinde auf den Weg der Verheißungen

Jetzt kann ich endlich das Beispiel bringen, auf das ich mich schon seit Juni freue: Ohne die Aussicht, mit dieser deutschen Fußballmannschaft auf Platz 18 der Weltrangliste etwas Großes zu bewirken, wäre es ein ziemlich verregneter Fußballsommer geworden und nicht ein deutsches Sommermärchen. Wir konnten es ja im Kino sehen: Klinsmann hat seinen Jungs immer wieder vor Augen gehalten, was in diesem einen Sommer passieren kann. Jürgen Klinsmann ist ja leider kein Bremer, was man hört: Er, wo unser Bundeschtrainer war, ist Californo-Schwabe. Aber trotzdem können wir an ihm sehen, was die Kraft einer großen Vision ist: Sie bewegt Menschen, sie vereint Menschen auf einem Weg. Sie weckt Begeisterung und Leidenschaft. Sie hilft, Prioritäten zu setzen und Opfer zu bringen. Sie macht der Trägheit ein Ende. Und sie holt das Beste aus uns Menschen heraus. Das ist Führung „at its best“: Menschen zu begeistern für eine Zukunft, die möglich ist, für etwas, das sein kann, obwohl es noch nicht zu sehen ist.

In theologischer Perspektive klingt das so: Geistliche Führung bringt Menschen die Verheißungen Jesu so nahe, dass sie davon in Bewegung gesetzt werden. Das hat zu tun mit unserer klassischen Beschreibung des Dienstes von Pastoren: In unterschiedlicher Weise, aber im Grundton übereinstimmend ordinieren wir Predi-

---

<sup>10</sup> So Klaus Eickhoff beim Tag Missionarischer Impulse in Salem/Mecklenburg am 4.11.2006.

ger und Pastoren zum Dienst am Wort Gottes. Sie sollen predigen und lehren und je nach Kirchentyp die Sakramente verwalten. Für die Zukunft unserer Gemeinden lässt sich das so auslegen: Sie sollen uns als Gemeinden zu den Verheißungen Gottes führen.

Dieser Satz ist bei weitem nicht so harmlos wie er klingt. Denn unser Blick gilt in der Regel nicht den Verheißungen Gottes, sondern den Krisen der Kirche. Wir sind so gerne bereit, uns von den Sorgen gefangen nehmen zu lassen. Wir haben ein scharfes Auge für alles, was schwierig ist. Und dann meditieren wir das Schwere und Bedrohliche, bis es uns die Luft nimmt. Wir prognostizieren schlimme Zustände, und wir tun das schon jetzt für das Jahr 2030.<sup>11</sup> Dabei wäre schon die gegenwärtige Armut dazu angetan, uns den Atem zu rauben; ich nenne nur eine: dass unsere Gemeinden es so schwer haben, die Menschen draußen wirklich zu erreichen. Machen wir uns doch nichts vor! Manche wollen ja gar niemanden gewinnen. Aber die, die Menschen gewinnen wollen, tun sich oft so schwer. Tief, sehr tief sitzt bei den Konfessionslosen im Osten das Misstrauen. Sie sind religiös gänzlich unmusikalisch. Der Ostdeutsche ist so atheistisch wie der Bayer katholisch. Es ist ein mühsames Geschäft!

Ich sagte: Der Dienst am Wort Gottes bringt uns zu den Verheißungen Jesu für die Gemeinde. Er richtet unseren Blick auf die Zusagen, die Jesus uns gibt. Und diese Zusagen sind es, die Mut machen. Geistliche Führung müsste zuerst inspirieren, Menschen verlocken, sich von Gottes Verheißungen in Bewegung setzen zu lassen. Verheißungen, nicht Wunschträume. Das ist ganz wichtig. Nicht Illusionen, dass es schon irgendwie weitergehen wird. Nicht Satttheit, die gar nicht wahrnimmt, wie ernst es um die Kirche und die Gemeinden steht. Aber Verheißungen: Der Gott, der den toten Jesus aus dem Grab erweckt hat, hat Verheißungen für die, die nach der Zukunft der Gemeinde Jesu in Deutschland fragen. Wenn wir uns ihm nur neu anvertrauen. Wenn wir nur hörten und gehorchten! Jesus hat eine Zukunft für unsere Gemeinde. Er lässt sich seine Liebe zu den Konfessionslosen im Osten nicht ausreden. Er ist nicht davon abzubringen, die verlorenen Menschen in Ost und West zu suchen. Nur dazu lässt er die Uhr doch immer noch weiterlaufen. Er sucht und sucht und sucht.

In unserem Pfarrhaus in Münster war einmal eine Familie zu Gast mit drei kleinen Kindern. Plötzlich war eines verschwunden. Die Gartentür stand offen. Vor unserem Haus war eine vierspurige Ringstraße. Der Vater dieses Knirpses machte sich unverzüglich auf die Suche. Alles andere war jetzt zweitrangig. Es stellte sich heraus, dass der Kleine über die Straße gelaufen war und stracks in die nächste Buslinie gestiegen war. Dort war er zunächst gar nicht aufgefallen. Ich sah die ganze Zeit die Sorge und Unruhe im Gesicht des Vaters. Sein Kind war weg. Es gab für nichts anderes mehr Platz in seinem Kopf und in seinem Herzen. So ist das mit Jesus: Er sucht verlorene Menschen. Und entweder suchen wir mit ihm oder unsere Gemeinden haben keine Zukunft. Suchen wir aber mit ihm, dann gelten uns seine Verheißungen. Und er wird uns erleben lassen, was aus unseren kleinen Gemeinden noch werden kann.

Was wäre Willow Creek ohne Apostelgeschichte 2? Ohne die Gewissheit, dass Gemeinde nach Apostelgeschichte 2 nicht ein Fall für das archäologische Museum ist, sondern Hoffnung für die Welt: ein Ort, an dem Menschen Gottes Liebe erfah-

---

<sup>11</sup> Kirchenamt der EKD (Hg.): Kirche der Freiheit. Hannover 2006.

ren können, die sie zu neuen Menschen macht. Und, liebe Schwestern und Brüder, das ist nicht allein die Sache von Willow. Wir haben in unserem kleinen pommerischen Kirchlein und in unserer reichlich atheistischen Umgebung den Traum von Apostelgeschichte 18,9+10: Jesus spricht in der Nacht zu Paulus. Und Paulus hatte es bitter nötig. Denn er war kein erfolgreicher Gemeindeleiter. Er war wieder und wieder auf die Nase gefallen, und auch in Korinth sah es nicht berauschend aus. Das europäische Abenteuer war bis dahin eine ziemliche Pleite. Aber Jesus spricht gerne zu Gemeindeleitern in der Tiefe. Und er zeigt ihnen, was sie so nicht sehen könnten. Und indem er das tut, gibt er ihnen eine neue Perspektive, eine neue hoffnungsvolle Sicht: Du Paulus, fürchte dich nicht! Woran erkennen wir Jesus? Daran, dass er uns so anredet: Fürchte dich doch nicht. Ich bin mit dir. Und ich sammle in dieser gottlosen Stadt mein großes Volk. Darum schweige nicht. Hab keine Angst vor den Widerständen, es soll dir niemand etwas anhaben. Ich selbst verbürge mich für dich. Denn: Ich habe ein großes Volk in dieser Stadt.

Seit gut vier Jahren erleben wir bei GreifBar in Greifswald, wie genau das geschieht: Keine gewaltigen Zahlen, kein gemeindliches Schlaraffenland, aber hier eine Atheistin, die sich im Glaubenskurs allmählich öffnet, dort eine Hand voll Menschen, die Seelsorge suchen, da ein paar Menschen, die ihre Gaben neu einbringen, dort einige wenige, die nach der Taufe fragen. Und für uns in der Führungscrow von GreifBar ist es die dauernde Aufgabe, die Verheißung Jesu in Erinnerung zu rufen. Wenn sie uns wegrutscht, und das passiert ungefähr einmal am Tag: zurück zum Ursprung! Jesus sammelt sein großes Volk in Greifswald. Wenn wir uns in Kleinkram verzetteln und plötzlich Nebensächliches zum Hauptthema werden will: Hey, denk daran, uns gibt es nur, weil Jesus verlorene Menschen in Greifswald sammelt.

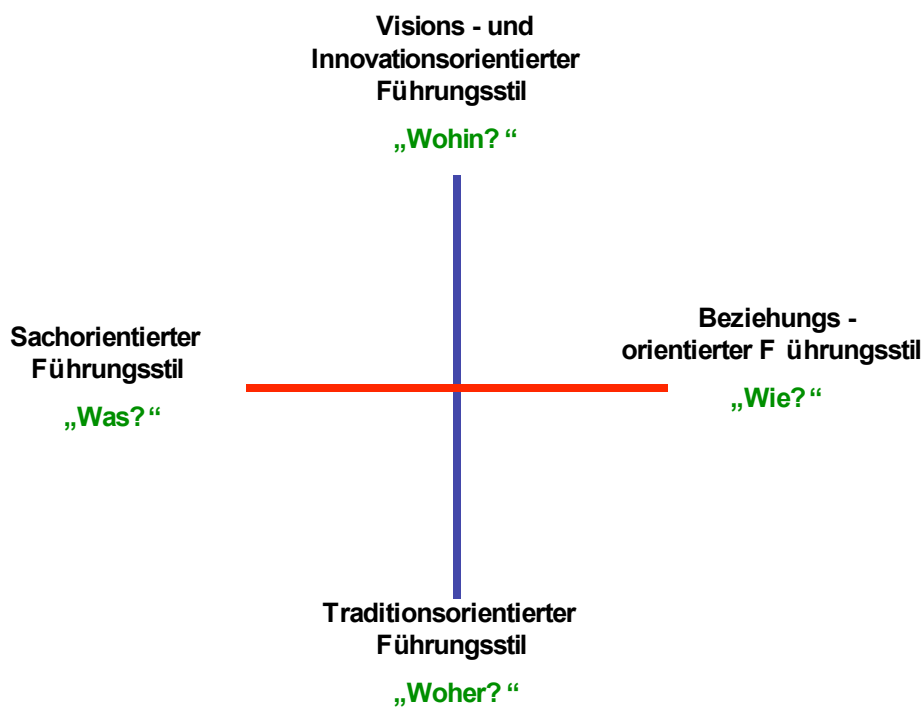
Was ist Führung? Das, was Jesus hier tut, ist Führung: Er selbst führt seinen leitenden Mitarbeiter zu einer neuen Sicht. Er lässt ihn sehen, was werden wird, auch wenn es noch nicht ist. Ich habe etwas vor mit Dir hier in diesen erbärmlichen, kleinen Verhältnissen, in dieser gott- und glaubenslosen Umgebung. Ich sammle auch hier die, die zu meinem Volk gehören. Wenige oder viele, das ist zweitrangig: Mein Volk in dieser Stadt. Jesus führt uns, indem er uns tröstet. Und dann führt er uns, indem er uns wieder auf die Beine stellt. Und dann führt er uns, indem er uns begeistert für das, was werden wird. Geistliche Führung in der Gemeinde setzt diesen Dienst Jesu fort: indem Jesus nun durch uns führt, indem er tröstet, führt, indem er andere wieder auf die Beine stellt, führt, indem er auch andere begeistert für das, was werden wird.

## **Wir brauchen zweitens eine neue Sicht, wie geistliche Führung im 21. Jahrhundert aussieht.**

Ein Bischof hört von seinem Seelsorger einen guten Rat: „Bischof, ich glaube, du solltest mehr schlafen.“ Der Bischof ist gerührt, dass der Seelsorger sich Gedanken um seine Nachtruhe macht, aber er entgegnet: „Warum, ich schlafe 7-8 Stunden in der Nacht, das reicht mir.“ „Nein“, entgegnet der Seelsorger, „ich meine es ernst, Bischof: Du solltest wirklich mehr schlafen.“ Nun wird der Bischof stutzig ob solcher Beharrlichkeit. Er fragt: „Und warum sollte ich mehr schlafen?“ Der Seelsorger antwortet kurz und trocken: „Weil es den Schaden begrenzt, den Du anrichten kannst!“

Ich habe schon mit meinem Hinweis auf den 9. November versucht, eine Richtung zu zeigen. Führung macht stark. Das bedeutet aber nicht, dass Führung nicht führt. Führung darf sich ihrer Aufgabe keineswegs verweigern.

Aber: Geistliche Führung bedeutet nicht, dass *ein* Geistlicher führt.<sup>12</sup> Geistliche Führung in der Gemeinde geschieht durch die, die die Gabe der Führung haben. So sollte es mindestens sein. Und Gemeinden, die auf dem Weg der Besserung sind, ordnen sich hier neu und schauen, wer hat denn die Gabe der Führung. Ich glaube, dass es ganz unterschiedliche Führungstypen gibt. Es gibt nicht nur eine Führungsgabe, sondern sehr verschiedene. Dabei entsprechen die Führungstypen oft den Charaktertypen der beteiligten Menschen. Gott widerspricht sich nicht: So wie er mich geschaffen hat, so wird er sich auch in Führungsrollen einsetzen. So wie ich geworden bin, werde ich führen. Es gibt da zwei Achsen, auf denen sich Führungstypen unterscheiden: Zum einen sind Führungspersonen stärker beziehungsorientierte oder stärker sachorientiert, wenn sie leiten. Zum anderen sind Führungspersonen stärker zukunftsorientiert und offen für Innovation und Veränderung oder stärker traditionsorientiert und wachsam im Blick auf die Bewahrung des Bewährten.



Irgendwo in diesem Feld befinden wir uns alle, nicht im „Entweder-Oder“, sondern im „Mehr-oder-Weniger“ - also auf einem der vielen möglichen Punkte in diesem Raster - und hoffentlich haben wir nicht nur einen Typus in unserer Gemeinde!! Das würde anstrengend! Das andere freilich auch!

Dem beziehungsorientierten Leiter wird es z.B. leichter fallen, Menschen zu ermutigen, sie anzusprechen und zu bitten. Sie sind die Teamplayer im Führungskreis. Sie leiten seelsorglich, achten darauf, dass niemand zurückbleibt. Sie führen lieber noch ein Gespräch mehr, wenn sie sich sorgen, jemandem könnte wehgetan werden. Schwächer sind sie, wenn es darum geht, irgendwann auch Entscheidungen

<sup>12</sup> Die folgende Typologie verdankt sich vor allem den Anregungen durch einen Vortrag über „Geistliche Leitung“ von Pfarrer Dr. Peter Böhlemann, Villigst, beim Kurs „Spirituelles Gemeinemanagement“ in Wuppertal am 26.10.2006. Dieser Vortrag nimmt die Grundlinien Peter Böhlemanns auf und variiert sie, indem aus drei Führungstypen eine Matrix mit zwei Dimensionen wird: Kontakt- und Sachorientierung sowie Zukunfts- und Traditionsorientierung. Peter Böhlemann folgt der „Schirm-Typologie“ und entwickelt daraus drei Führungstypen: den sachorientierten, den personenorientierten und den zukunftsorientierten Führungstypus.

zu treffen und das Entschiedene auch durchzusetzen. Die Stärke dieses Leiters ist es, das „Wie“ guter Führung im Auge zu behalten: menschennah und teamorientiert.

Der sachorientierte Mensch im Führungsteam hat genau da seine Stärke. Er ist kompetent, wenn es um die Sachfragen geht. Er ist prinzipienfest. Er ist auch entscheidungsfreudig und hat keine Probleme, vom Traum zum Tun zu finden. Er liebt den Satz von Klaus Douglass, dass wir unseren Traum leben sollen und nicht unser Leben verträumen. Er liebt „getting it done leadership“ (Bill Hybels). Schwächer ist er, wenn es um das richtige Tempo geht, um Rücksicht auf Empfindungen, Vorbehalte und Sorgen. Das dauernde Bitten nervt ihn eher. Aber wenn es um das „Was“ guter Führung geht, ist er kaum zu überbieten.

Der zukunftsorientierte Mensch im Führungsteam führt visionär. Er kann der Gemeinde den Mund wässrig machen, wenn es um die Zukunft der Gemeinde geht. Er lebt in den Visionen und rechnet damit, dass Jesus tut, was er verheißt, hier und jetzt, nicht am Sanktimmerleinstag. Er kann begeistern und herausfordern. Er sieht schon jetzt, was morgen sein kann. Er würde am liebsten alles andere stehen und liegen lassen. Ist er gleichzeitig personorientiert, reißt er andere mit. Ist er gleichzeitig sachorientiert, so schreibt er ein Zukunftskonzept nach dem anderen. Andererseits hat er wenig Verständnis für die, die am Bestehenden hängen, deren Herz schwer wird, wenn das alles nichts mehr taugen soll. Und er wird schnell ungeduldig, wenn es nicht so schnell geht, wie er es sich ersehnt. Aber wenn es um das „Wohin“ guter Führung geht, kann die Gemeinde froh sein, die diesen Visionär in der Führungsscrew hat.

Schließlich gibt es den traditionsorientierten Typen im Führungsteam. Er ist bedächtig, weil er bedenkt, welche Erfahrungen die Gemeinde schon gemacht hat. Er kennt die Geschichte und ist vertraut mit den Menschen, die am Ort leben. Er hat ein Auge für das Bewährte und will bewahren, was kostbar ist. Er ist gründlich, wenn es um die gute Lehre geht. Versteht er sich gut mit dem Visionär, dann können sie miteinander das richtige Tempo für die Erneuerung und Veränderung der Gemeinde finden. Manchmal bremst er aber auch zu lange, obwohl der rechte Zeitpunkt da wäre voranzuschreiten. Aber wenn es auch um das „Woher“ guter Führung geht, braucht die Gemeinde auch ihn in der Führungsmannschaft.

Das alles ist nötig für gute geistliche Leitung. Rückfrage: Das alles soll ich leisten? Nein, das soll ich nicht. Das kann ich auch gar nicht. Können Sie das? Nein! Wir brauchen dazu mehrere begabte Führungspersonen in einem Führungsteam.

Es tut der Führung in der Gemeinde also gut, wenn sie plural ist. Der Heilige Geist liebt ja den Plural. Im Blick auf Jesus den Herrn gibt es nur den Singular. Im Blick auf den Geist aber regiert der Plural: ein Herr, aber viele Gaben. Und nun: Ein Herr, der uns führt, aber viele, die in der Gemeinde zur Führung beitragen können. Das bedeutet: geistliche Führung braucht die Mehrzahl: Mehrzahl an Menschen, Mehrzahl an Charaktertypen und Mehrzahl an Führungsscharismen. Eins ergänzt das andere, eins gleicht aber auch aus, was dem anderen fehlt. Meine Sympathie gilt eindeutig dem Modell der presbyterialen Leitung, in der mehrere kollegial die Gemeinde leiten. Ich plädiere für geistliche Führungsteams und nicht quasibischöfliche oder pyramidenförmige Führung, in der „top down“ Entscheidungen gefällt werden.

Die Aufgaben geistlicher Führung sind so komplex, dass wir auf die Vielfalt der Führungsgaben gar nicht verzichten können. Ich nenne drei dieser Aufgaben: Es

sind neuralgische Punkte: erstens Gaben entdecken, zweitens in Beziehungen investieren und drittens angesichts von Problemen führen.

- (1) Wer visionär führt und leitet, sieht in seinen Schwestern und Brüdern, was Jesus in ihnen sieht. Wie sehen wir Leute an? Wenn wir geistlich führen, dann sehen wir in Menschen mehr, als sie selbst schon sehen können. Wir sehen Gaben, die sie noch nicht kennen. Wir sehen sie vor unserem inneren Auge dienen, mitwirken, sich entfalten. Also irgendwie ist doch der Fußball besonders nah am Reich Gottes, was mir nun besonders für unsere Amerikaner Leid tut, aber vielleicht überlassen wir ihnen ja jetzt den Klinsmann als Nationaltrainer. Also der Klinsmann, der hat das vorgemacht: Alle haben sie gesagt, mit dieser Mannschaft ist kein moderner Fußball zu spielen. Dieses Rumgegurke, Ballgeschiebe, diese teutonische Hüftsteife - das kann nichts werden. Aber der Klinsmann hat sie sich angeguckt, die Poldis und die Schweinis und hat in ihnen schon den modernen vertikalen Fußball gesehen, den sie im Juni 2006 spielen sollten. Am 29. Juni sagt Klinsmann: „Die ganzen letzten Jahre hieß es: ‚Wir haben die Spieler nicht, um so einen Fußball zu spielen, von dem Ihr da redet.‘ Aber wir haben jetzt die Antwort gegeben: ‚Wir haben diese Spieler doch. Man muss ihnen nur die Möglichkeit geben, sich zu entfalten.“<sup>13</sup> Wie in der Gemeinde! Wie in der Gemeinde! Wenn wir führen und leiten, sehen wir Menschen anders an. Wir glauben schon die Gaben des Geistes, die wir noch gar nicht sehen können. Wir glauben schon die Gaben des Geistes, die sie selbst noch gar nicht sehen können. Menschen entfalten sich in der Nähe Jesu. Wenn sie ermutigt werden, wagen sie es, ihre Gaben ins Spiel zu bringen.

Ich muss eine kleine Zwischenbemerkung hier einschieben: Dieser Gedanke schließt auch eine „raue Herzlichkeit“ im Umgang miteinander ein. Wir lassen uns nicht laufen, wenn wir hinter dem zurückbleiben, was wir sein könnten. Wir sind nicht einfach nur nett miteinander. Kennen Sie nette Gemeinden? Da ist gut Sein! Aber sie kommen nicht weiter! Nettsein reicht nicht. Wir müssen einander auch liebevoll konfrontieren und herausfordern. Wir lassen den anderen auch nicht im Stich, wenn ihn die Sünde auf den Leim gelockt hat. Liebe Schwestern und Brüder, ich dürfte heute nicht vor Ihnen stehen, wenn ich nicht anderen Christen so wichtig gewesen wäre, dass sie nicht nett zu mir waren, sondern deutlich, herausfordernd, mahnend. „Michael, Du könntest einmal einen wichtigen Dienst für das Reich Gottes tun, aber verspiele es nicht!“ Ich weiß es noch wie heute, wie ich mich als 17jähriger über diese Worte meines CVJM-Sekretärs<sup>14</sup> in Bielefeld geärgert habe. Aber ich wurde ihn nicht los. Heute bin ich dankbar. Nett sein allein reicht nicht!

In England hat man Gemeinden untersucht, die gegen den allgemeinen Trend wuchsen: Eines ihrer Merkmale war es, dass in wachsenden Gemeinden die Führungskräfte eben nicht alles taten, sondern ihre Aufgabe darin sahen, Menschen zu ermutigen: „enabling the ministry of the whole church rather than doing the ministry for the whole church.“ Den Dienst der Gemeinde ermöglichen, nicht anstelle der Gemeinde dienen. Und: “They cele-

---

<sup>13</sup> DIE ZEIT, Nr. 27, 29.6.2006, 56.

<sup>14</sup> Hermann Hoyer.

brated the gifts of others rather than felt threatened by them.”<sup>15</sup> Die Gaben feiern und sich nicht durch begabte Menschen bedroht fühlen. Pastoren und andere Leiter müssen lernen zu fasten, ein Aktivitätsfasten, wenn es darum geht, andere zum Zug kommen zu lassen.

Gerade in der letzten Woche habe ich den Unterschied gemerkt: Wir haben gerade einen Emmaus-Glaubenskurs bei GreifBar. 11 Einheiten in einem Grundkurs des Glaubens! Die ehrenamtlichen Mitarbeiter bereiten die Abende vor; der Theologe ist nur stand-by vorhanden. Die Ehrenamtlichen können ihn einbeziehen, müssen es aber nicht. Sie zitterten ein wenig vor dem schwierigen Thema. Es ging um den Heiligen Geist. Als der Abend vorüber war, konnte ich nur dankbar nach Hause gehen und sagen: So hätte ich es nicht hingekriegt. Die Mitarbeiter hatten ein kleines Theaterstück vorbereitet: „Was bin ich?“ - Ein heiteres Beruferaten, Ehrengast war der Heilige Geist - hinter einem Vorhang. Dann haben sie uns angeleitet, an Tischen einige Kerntexte der Bibel über den Heiligen Geist zu lesen. Die Ergebnisse haben sie gesammelt. Eine Mitarbeiterin erzählte, wie sie den Heiligen Geist als Tröster in einer schwierigen Lage erlebt hat. Und noch einmal: Am Ende des Abends dachte ich nur: Gott sei Dank, dass sie es gewagt haben. Gott sei Dank, dass wir nicht einen Theologenvortrag hatten, sondern dieses bunte, lebensnahe Zeugnis über den Heiligen Geist.

- (2) Zweite Aufgabe: Wer personenorientiert führt und leitet, wird in Beziehungen investieren. Als man in Nordengland untersuchte, warum also 25 Gemeinden wachsen, während rundherum Hunderte von Gemeinden schrumpfen, stieß man auf eine Reihe von sieben Merkmalen wachsender Gemeinden. Mir ist heute nur eines besonders wichtig: Wachsende Gemeinden handeln beziehungs- und gemeinschaftsorientiert. Beziehung und Gemeinschaft sind ihr Geheimnis. Man kann sie daran erkennen, dass sie ebenso gerne feiern wie arbeiten. Viele sind beteiligt. Sie können ihre Stärken einbringen und müssen nicht nur vorgegebene Rollen erfüllen. Sehr verschiedene Menschen finden Raum. So waren in einer Gemeinde zwei junge Männer mit Down-Syndrom im Begrüßungs- und Segnungsteam. Und viele, denen diese beiden Männer betend und segnend die Hände auflegten, waren davon berührt, wie genau sie mit ihren Worten ihre Lage traf.

Und jetzt kommt ein Gedanke, den ich mir selbst immer wieder sagen muss: Beziehungen und Gemeinschaft sind ein Geheimnis gesunder Gemeinden. Jesus hatte in seinem Dienst glasklare Prioritäten, die sich in seiner Zeiteinteilung niederschlugen, und es waren stets Beziehungsprioritäten. Er hatte drei Prioritäten: Zeit mit dem Vater im Himmel, einsame Zeit, um Gemeinschaft mit dem Vater zu haben. Zeit für verlorene Menschen, Zeit also, um Kranke zu heilen, lange Gespräche zu führen und mit Zöllnern Parties zu feiern. Und schließlich: Zeit, um den Kreis seiner engsten Mitarbeiter zu pflegen, sie anzuleiten und zu fördern, also: sich um ihr persönliches Wachstum zu kümmern. Zeit aber auch, weil er einfach gerne mit ihnen zusammen war. Am Ende sagt: „Mich hat herzlich verlangt, dieses Passamahl mit euch zu feiern.“<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Robert Warren: The Healthy Churches' Handbook. London 2004, 38f.

<sup>16</sup> Lukas 22,15.

Wissen Sie, das heißt: der andere Mensch in der Gemeinde liegt mir am Herzen, weil er mir zum Bruder oder zur Schwester geworden ist und nicht, weil wir für *unsere* Vision seine Arbeitskraft brauchen. Menschen spüren es, wenn sie nur benutzt werden. Und sie fragen stumm: Meinst Du mich? Bist Du an mir interessiert? Oder brauchst Du nur meine Arbeitszeit? Ist es so, wird es schwierig. Teilen wir aber eine Vision und auch ein Stück unseres Lebens, dann werden sich Menschen gerne einbringen, auch mit Zeit, Kraft und Geld. Aber es ist wirklich der Stil, den die Führung und Leitung prägt. Und das ist nicht einfach, vor allem unter Druck, wenn so viel zu tun ist und so wenige anpacken. Es ist schwer, wenn Leiter mit dem Ärger kämpfen, dass sie so viel tun müssen, andere aber ihre Bequemlichkeit nicht opfern wollen. Es ist schwer, wenn die Ansprüche immer höher geschraubt werden. Es ist schwer, wenn Menschen sich partout nicht ändern wollen. Da ist es wirklich anspruchsvoll zu führen und zu leiten. Aber genau das ist eben geistliche Leitung: Sie bewahrt die Gemeinde einerseits vor der Miefigkeit von Gruppen, die nur um sich selbst kreisen. Wir sind nicht für uns selbst da; wir sind dazu da, verlorene Menschen zu finden und in die Nähe Jesu zu bringen. Dazu sind wir da. Aber wir sind auch kein Betrieb, der Arbeitskraft gegen Lohn erwirbt. Wir sind Familie Gottes, Schwestern und Brüder. Unsere Mission ist eine Mission der Liebe, und deshalb können wir als lieblose Firma nie und nimmer eine missionarische Gemeinde sein.

- (3) Eine dritte Aufgabe: Wer sachorientiert führt und leitet, der wird die Vision lebendig erhalten, auch wenn es schwer wird. Und es wird schwer: Da gibt es Durststrecken. Mitarbeiter springen ab. Es geht oft über die Grenzen des Zumutbaren. Widerstand kommt auf, Gehässigkeiten, böse Worte, oft mitten aus der Welt der Frommen, Gegenwind aus der Kirche gegen das, was wir tun. Wie kann ich das überstehen? Kennen Sie das?

Kennen Sie das Stockdale-Paradox?<sup>17</sup> Jim Stockdale war der ranghöchste Gefangene der Vietkong im Kriegsgefangenenlager Hanoi Hilton. Er war 8 Jahre lang gefangen, von 1965-1973. Er wurde mehr als 20x gefoltert. Ihm wurden alle Rechte eines Kriegsgefangenen vorenthalten. Er wusste nicht, ob er seine Familie je wiedersehen würde. Er übernahm unter den amerikanischen Gefangenen das Kommando. Er verletzte sich einmal selbst, um nicht in einem Propagandafilm als „ordentlich behandelter Häftling“ mitspielen zu müssen. Er legte Regeln fest, wie die Gefangenen mit der Folter umgehen sollten. Er entwickelte ein Stufensystem, wann es Gefangenen erlaubt war, bestimmte Geheimnisse preiszugeben. Er entwickelte ein Kommunikationssystem im Lager, das auf Klopfzeichen basierte. Als Schweigen befohlen war, kehrten die Soldaten am dritten Jahrestag der Gefangenennahme den Hof im Rhythmus dieses Klopfcodes: „We love you, Jim!“

Wie hat Stockdale das alles überstanden? Stockdale gibt zwei Antworten, eine, die wir vielleicht erwarten und eine überraschende. Die eine lautet: Ich habe nie daran gezweifelt, wieder freizukommen. Ich wusste, dass die Erfahrungen in diesem Lager zu einem Schlüsselerlebnis für mein ganzes Leben werden würden. Das war Antwort 1. Ein Interviewer hat daraufhin Stockdale gefragt, welche Soldaten es nicht überstanden haben. Und da

---

<sup>17</sup> Jim Collins: Der Weg zu den Besten. München <sup>5</sup>2005, 114-118.

kam Antwort 2: Die Optimisten! Warum? Weil die Optimisten immer sagten: Weihnachten sind wir zu Hause. Und dann kam es nicht so, und das hat sie auf Dauer fertig gemacht. Stockdale sagt: „Das ist eine ganz wichtige Lektion: Über dem Glauben an ein gutes Ende - an dem man immer festhalten muss - darf man nicht vergessen, sich mit den brutalen Tatsachen der momentanen Situation auseinanderzusetzen, wie schlimm diese auch sein mögen.“<sup>18</sup> D.h.: Wir brauchen den Glauben, dass unsere Vision sich am Ende erfüllt, weil Jesus treu ist. Aber wir müssen uns gleichzeitig der harten Gegenwart stellen, jede Illusion, jeden falschen Wunschtraum verabschieden, nichts schönreden. Nicht die Anwesenheit von großen Problemen macht den Unterschied, sondern die Art und Weise, wie wir mit ihnen umgehen. Also: den Glauben nicht verlieren und zugleich die Augen nicht vor der Realität verschließen.

[Bei Josua können wir etwas Ähnliches lernen. Wir müssen dabei in die Zeit der Wüstenwanderung Israels zurückgehen. Josua und Kaleb versuchen das verzagte Volk aufzurichten. Sie möchten dem Volk Mut machen, das sich vor den Riesen in des Gegners Land fürchtet. Der Josua-Report in 4. Mose 13<sup>19</sup> zeigt, wie Josua mit Hoffnung und Nüchternheit Führung ausübte. Was tut Josua, um das Volk auf der Spur der Verheißungen zu halten? Was macht er? Er zeigt dem Volk erstens die „Frucht des Landes“. Er malt ihnen vor Augen, wie gut es am Ziel sein wird, wenn die Gemeinde da ist, wohin sie nach Gottes Willen aufbrechen soll. Auch der Weg dorthin ist schon besser als hier zu bleiben. Aber dann verschweigt er zweitens die Riesen nicht. Er spricht offen und nüchtern von den Problemen, die kommen werden, vom möglichen Widerstand, von den Risiken der Veränderung. Er sagt sich als ein guter Leiter: „Die Gemeinde könnte mir nicht mehr vertrauen, wenn ich sie darauf nicht auch vorbereitet hätte. Aber ich muss immer wieder den Blick darauf lenken, wie viel größer der Verlust wäre, wenn wir uns gar nicht erst aufmachten und das gute neue Land verfehlten!“ Darum vergewissert er sie drittens, dass es gelingen wird. „Wir können es!“, sagt auch Kaleb, „wir können es!“ Das ist ein starkes und mutiges Wort. Die Mitarbeiter brauchen Ermutigung, das weiß ich doch von mir selbst. Man spürt Josua und Kaleb die Begeisterung ab: Das ist ihr Lebensthema. Sie sind mit heißem Herzen (und kühlem Kopf!) bei der Sache! Also unter dem Strich: Sie nehmen die Ängste der Mitarbeiter ernst, aber sie stärken den Mut zum Aufbruch und das Zutrauen zu Gott. Gott ist stärker als alle Riesen. Darum werden wir ankommen! Das ist Führung.]<sup>20</sup>

## Wie können wir geistlich führen und trotzdem überleben?

Jesus sieht auf der Straße einen Mann, der bitterlich weint, und Jesus fragt ihn: Was ist los? Da sagt der Mann: „Ich bin blind, Jesus, sag: kannst Du mir nicht helfen?“ Und Jesus legt ihm die Hand auf und gibt ihm sein Augenlicht. Später kommt Jesus zu bei einer Frau vorbei, die am Straßenrand sitzt und weint. Jesus fragt sie: „Was ist los?“ „Ach,“ sagt sie, „ich bin gelähmt. Kannst Du mir helfen?“ Und Jesus zieht sie hoch und von einem Augenblick zum nächsten kann sie wieder

---

<sup>18</sup> A.a.O., 116.

<sup>19</sup> Alan Nelson und Gene Appel: How To Change Your Church. Nashville 2000, 134-136.

<sup>20</sup> Dieser Absatz wurde in Bremen nicht vorgetragen.

laufen. Da kommt Jesus zu einem dritten, der am Weg steht und schluchzt. Jesus fragt auch ihn: „Was hast Du, was fehlt Dir?“ Der Mann sagt: „Jesus, ich bin ein Pastor, kannst Du auch mir helfen?“ Da seufzt Jesus, setzt sich zu dem Gemeindeführer und weint mit ihm.

Das ist nun wirklich ein „Willow-Thema“: Bill Hybels spricht hier von 360°-Leitung. Das Schwerste ist nicht andere zu leiten, sondern sich selbst zu leiten. Wer aber andere führen und leiten soll, muss sich selbst führen und leiten können.<sup>21</sup>

Gordon MacDonald fragt Führungskräfte und Leiter, wie es in ihrer „inneren Welt“ aussieht, genauer: ob sie Berufene oder Getriebene sind. Auch das lenkt den Blick zurück auf uns selbst. Getrieben von Ehrgeiz. Getrieben vom Wunsch, Anerkennung zu finden. Getrieben von der Sehnsucht, geliebt zu werden. Getrieben vom Zwang, etwas zu sein und etwas vorzuweisen. Getriebene Menschen reiben sich in Positionskämpfen auf. Getriebene Menschen benutzen andere. Von ihnen sagt man: „Es ist schrecklich, mit ihm zu arbeiten, aber er hat Erfolg“. Der Teufel trägt Prada! Getriebenen Menschen ärgern sich oft mit vulkankischer Kraft: Ich ärgere mich, dass die Gemeinde nicht sieht, wie sehr ich mich anstrenge. Ich ärgere mich über den Mitarbeiter, der sein Wochenende genießt, während ich einfach weiterackere. Ich ärgere mich, dass die Leute nicht so spüren, wie ich es will, der ich doch das Beste für die Gemeinde im Sinn habe.<sup>22</sup>

Ich habe manchmal den Verdacht, das, was Gordon MacDonald hier aufzeichnet, ähnelt fatal gerade den erfolgreichsten unter uns Gemeindeführern. Wenn die zusammen sind nach Tagungen, wenn es zu Wein oder Bier geht, dann erzählen sie sich vom Getriebensein. Es ist geradezu ein Ausweis besonderer Bedeutung, die Merkmale des Getriebenseins wie Orden vor sich herzutragen. Wäre einer darunter, der froh berichtet, er komme mit seiner Zeit klar, sei gesund und spiele gerne abends eine Stunde mit seinen Kindern, er müsste sich schnell heftigen Ärgers erwehren. Unter Getriebenen hat der Gelassene keinen Raum. Wer getrieben ist, wird es schwer haben, ermutigend zu führen. Er wird dazu neigen, andere zu verplanen, vorwiegend ihre Kapazitäten zu schätzen und nicht sie selbst als Schwestern und Brüder. Darum ist dieses Thema für uns hier in Deutschland so wichtig. Gordon MacDonald spricht am Samstag über die Kraft zum Leiten auf der Langstrecke. Ich will das nicht vorweg nehmen, sondern nur ein Bild dafür am Ende etwas ausmalen.

Ich glaube, die meisten von uns werden spüren, dass wir an dieser Stelle keinen Grund zur Vollmundigkeit haben. Unser Reformator Martin Luther hat unser Leben eine tägliche Buße genannt. An diese tägliche Buße werden wir als Führungskräfte erinnert. Ich selbst wurde in der Vorbereitung daran erinnert. Gerade in diesen Wochen vor diesem Kongress habe ich mich selbst so erlebt: getrieben von Outlook, gejagt vom e-Mail-Gewitter, mühsam beherrscht, wenn noch einer etwas wollte, darum ringend, es wenigstens die Familie nicht dauernd spüren zu lassen. Als ob mir Jesus sagen wollte: Rede nicht zu vollmundig über das Leben von Menschen, die Gemeinden führen und leiten. Aber wie sollte ich das auch, hier sind Menschen aus meiner Gemeinde im Raum, mit denen ich den Traum unseres Lebens vom Volk Gottes in Greifswald teile, und die mich kennen. Es war mir in der Vorbereitung, als wenn Jesus mir für diesen Nachmittag sagen wollte: Du, das könnt Ihr

---

<sup>21</sup> Bill Hybels: *Courageous Leadership*. Grand Rapids 2002, 181-199.

<sup>22</sup> Gordon MacDonald: *Ordne dein Leben*. Asslar 1992.

nur in der Solidarität von Menschen anschauen, die ganz viel Gnade brauchen. Und es gibt oft keine glatten Lösungen nach dem Motto: „Man nehme..“ und dann wird es schon! „Wir sind Bettler, das ist wahr“, so lauteten Luthers letzte Worte.

Ich schließe mit einem Bild. Für mich ist der Dienst einer Führungskraft wie ein Marathonlauf<sup>23</sup>: 42,195 Kilometer, ich finde: ein tolles Bild für den Dienst eines Menschen, der Gemeinde geistlich führt. Ein paar Vergleiche will ich am Ende noch anstellen. Vielleicht hilft es auch Ihnen.

- (1) Wer Marathon läuft, muss wissen: Das ist kein Sprint, sondern ein Ausdauerlauf, eine Langstrecke, Ich muss Respekt haben vor den Kilometern. Besonders die Kilometer 35, 36, 37, 38 und 39 haben es in sich. Wenn ich losprinte wie ein Verrückter, werde ich keine Kraft haben für diese Kilometer. Marathonläufer sagen: Bei Kilometer 35 steht der Mann mit dem Hammer und haut Dich um. Dafür muss ich gewappnet sein. Ich muss mir meine Kräfte einteilen. Der Dienst der Führung ist kein Sprint, sondern ein Langstreckenlauf. Ich muss Respekt haben vor den Jahren. Ich möchte in der zweiten Hälfte meines Dienstlaufes noch dabei sein. Ich muss meine Kräfte einteilen. Im Dienstmarathon muss ich darum manchmal das Tempo drosseln, mir Erholung gönnen, mal einen halben Kilometer nur noch traben oder sogar gehen, um wieder Kraft zu sammeln. Ich brauche die Unterbrechung, den ungestörten Urlaub (ohne Handy und e-mail, ohne Dienstpost und Fachliteratur) und den Sabbath, sonst werde ich das Ziel nicht erreichen.
- (2) Wer Marathon läuft, muss wissen: Ich kann das nicht mal eben „versuchen“. Es gibt dämliche Kneipenwetten, bei denen der Verlierer dann am nächsten Sonntag am Start steht. Oft liegt er zwei Stunden später im Krankenhaus. Ich muss mich vorbereiten, fit machen, lange einsame Läufe im Wald überstehen. Ich muss mich richtig ernähren und den Umsatz der Brauerei senken. In der geistlichen Führung ist es genau dasselbe: ich muss mich fit halten. Ich kann das nur mit ein paar Grenzaussagen verdeutlichen. Ich selbst habe einiges an Verantwortung in der Uni und unserer Gemeinde. Das geht nicht in 40 Stunden. Dazu macht es auch zu viel Spaß! Aber damit es nicht 80 Stunden werden, gibt es ein paar Grenzen, die ich versuche durchzuhalten: (a) Ich brauche Zeit, beste, Premium-Zeit an möglichst jedem Tag, um auf Jesus zu hören und mit ihm mein Leben und meinen Dienst durchzusprechen. Nicht Restzeit, Premiumzeit. Nicht Pflichtzeit, sondern Zeit, in der mich Jesus wieder stark macht und mir den Blick hebt auf sich und seine Verheißungen. Darum: Premiumzeit, nicht Restzeit. (b) Ich brauche Zeit für meine Familie. Ich will nicht dauernd anderen dienen und die Menschen, mit denen Gott mich am engsten verbindet, dauernd enttäuschen. Jahre lang habe ich das getan. Und plötzlich waren unsere älteren Kinder groß. Sie haben einfach nicht mit dem Großwerden gewartet, bis ich Zeit fand. Jetzt sage ich es jüngeren Leitern, wo ich es kann: Auch Eure Kinder warten nicht mit dem Großwerden, bis Ihr Zeitlücken für sie habt. Eines Tages fragen sie nicht mehr, ob Papa Zeit hat. Verpasst es nicht! (c) Und ich brauche Zeit, um zu fit zu bleiben und zu laufen. (d) Ebenso ist es mit unseren Eltern: Liebe Gemeindeleiter, ich könnte depressiv werden, wenn ich mir an-

---

<sup>23</sup> So auch schon Tim Wright und Lori Woods: The Ministry Marathon. Care for Yourself While You Care for the People of God. Nashville 1999.

schaue, welches Zeugnis wir abgeben, wenn wir unsere Ehen nicht pflegen, sondern verkommen lassen. Ich werde jetzt ein bisschen steil: Unsere Ehen sind der Schwachpunkt, den der Teufel am liebsten attackiert, um uns aus dem Rennen zu werfen. Paulus wusste das schon: Er schreibt den Thessaloniern<sup>24</sup>, sie sollten sich mühen, ihre Ehepartner zu gewinnen. Er meinte dabei nicht: vor den Traualtar zerren und das war es dann! Er meinte: Ringe um deinen Liebsten, deine Liebste, immer wieder. Du hast ihn nicht, du kannst ihn nie haben, sondern nur gewinnen, und das kostet Einsatz, Einsatz von Offenheit, Gefühl und Fantasie. Lass deinen Partner spüren, was er Dir bedeutet. Ich habe für meinen Geschmack zu viele Ehen von christlichem Führungspersonal vor die Hunde gehen sehen. Deshalb sage ich das so hart! Also: Zeit für Jesus, für meine Familie und für Sport; so versuche ich es. (e) Vielleicht Zeit für einige ganz wenige gute Freunde und Weggenossen. Ein bisschen Zeit für Werder Bremen! Ansonsten ist es oft ein mönchisches Leben, aber es ist ein mönchisches Leben für die spannendste Aufgabe: Gibt es etwas Besseres, als mit Jesus Gemeinde zu bauen? Ich kenne nichts!

- (3) Ich brauche Cheerleader: Beim Marathon sind die Zuschauer unersetzbar. In Münster trägt jeder Läufer ein Schild mit seinem Namen, und die Zuschauer an der Strecke feuern die Läufer an. Das ist toll: Als ich kurz vor dem Koma bei Kilometer 37 über den Asphalt wankte, waren es junge Leute an der Strecke: Michael, du schaffst es! Wenn ich die sehe, gebe ich meiner Muskulatur sowieso den Befehl: Achtung, fitte junge Leute auf 21 Uhr, zusammenreißen, jetzt bloß nicht blamieren. Als ich für einen Marathon trainierte, hatte ich einen 35-Kilometer-Lauf zu absolvieren. Bei Kilometer 31 war ich ziemlich fertig. Plötzlich tauchte weit vor mir im Wald eine Gestalt auf. Ich konnte sie nicht erkennen, dachte schon, jetzt nicht noch Herrchen & Hund mit der Botschaft „Der tut nichts; der will doch nur fressen!“. Aber es war meine Tochter Wiebke, die mir mit dem Fahrrad entgegenkam, um mich auf den letzten Kilometern zu begleiten. Was kriegte ich da für eine neue Kraft!!! - Und so ist das auch: Bin ich einsam, immer für andere verantwortlich, dann werde ich mürbe, dann lasse ich nach. Nelson Mandela schreibt in seiner Biographie: Der größte Fehler des Apartheid-Regimes war es, die politischen Gefangenen nicht zu trennen, sondern zusammen zu lassen. So konnten sie sich immer wieder ermutigen. Ich möchte Euch Führungskräften in der Gemeinde das zurufen: Lasst Euch nicht auseinanderbringen. Ihr müsst füreinander Cheerleader sein, Euch anspornen, Euch durchtragen, wenn Ihr müde werdet. Achtet aufeinander. Ihr Ältesten auf Euren Pastor, Ihr Pastoren auf die Ältesten und Mitarbeiter. Wenn wir uns im Dienst näher kommen, ärgern wir uns übereinander. Wir reiben uns aneinander. Der andere ist mein Bruder, aber bei Brüdern lockt die Kains-Strategie: Gib ihm eins auf den Deckel, bis er ruhig ist. Liebe Leiter, achtet darauf, dass Ihr dem nicht Raum gebt, sondern einander vergebte und erträgt und das Gespräch sucht, Unklares klärt, nicht einfach schluckt, sondern klärt. Nerven Euch andere manchmal? Mich auch, macht nichts! Wir müssen das nicht fromm zukleistern. Aber es auch nicht laufen lassen! Achtet darauf, dass Ihr auch miteinander feiert. Das ist aber schon der nächste Punkt:

---

<sup>24</sup> 1 Thess 4,1-8.

- (4) Marathonläufer müssen Etappensiege feiern. Ich mache das im Training so: Bei Kilometer 23 sage ich mir laut: Oh, du Glücklicher. Bei Kilometer 26 an der nächsten Kehre darfst Du das Apfelschorlefest feiern. Du bist beneidenswert: Noch ein paar Kilometerchen und du schraubst die Flasche auf und genießt den Apfelsaft. Es gibt nichts Schöneres auf Erden. Noch 2 Kilometer bis zum Apfelschorlefest, noch einer, jetzt ist es soweit: Party! Showtime! Manchmal denke ich im Wald: Wenn Dich jetzt Deine Studenten sähen, ja hörten! Aber es hilft: Ich feiere Etappensiege. Ich glaube, dass das auch der Gemeinde und uns in der Führung der Gemeinde enorm hilft: Wenn ein Etappenziel erreicht ist, wird gefeiert. Dann freuen wir uns an gutem Lambraten und Rotwein, meinetwegen auch Grünkohl mit Pinkel, bloß nicht Tofu und Kamillentee. Bei uns nach jedem GreifBar-Gottesdienst: Pizza-Party! Der Glaubenskurs ist vorüber - jetzt wird gefeiert. Das Gemeindejahr endet - Wir machen Party. Wir haben drei Jahre auf unserem neuen Weg geschafft - das ist doch Grund für ein schönes Fest. Zwei Menschen wurden getauft - auch wir Mitarbeiter feiern. Das gibt Kraft und macht Lust für die nächste Etappe.
- (5) Schließlich: Wer Marathon läuft, muss auf sein Denken aufpassen: Der Zweifel überfällt den Läufer unterwegs. Oft geht es so: Wenn der Startschuss fällt, laufe ich begeistert los. Getragen vom Applaus der Zuschauer laufe ich die ersten 5 Kilometer wie auf Wolken. Dummerweise gibt es auch noch die nächsten 37 Kilometer. Etwa bei Kilometer 15 fange ich an zu denken. Müsste jetzt nicht gleich Kilometer 17 kommen? Wie, erst 16? Ob ich das schaffe? Werde ich ankommen? Bei Kilometer 25 wächst der Zweifel und fängt an zu nagen. Ab Kilometer 30 stellt sich die Sinnfrage. Ich möchte mich eigentlich nur noch in den Graben werfen und heulen. Andere Leute sitzen jetzt froh und fett bei MacDonalds und Du quälst Dich hier rum. Der Zweifel schwächt. Und es gibt einen Zusammenhang zwischen meinen Gedanken und inneren Gesprächen und der Wahrscheinlichkeit, ob ich ankomme oder nicht. Es gibt einen engen Zusammenhang. Für Menschen, die Gemeinde führen und leiten, gilt das ebenso. Wenn es schwer wird nach der ersten Begeisterung, dann kommen die Zweifel. In den Mühen der Ebene wird es dann richtig hart: Und wenn es das jetzt auch nicht ist? Wenn diese Willow-Geschichte auch nur eine weitere Seifenblase ist? Was hilft dagegen? Beim Laufen hilft mir zweierlei: Ich denke an die Kilometer, die hinter mir liegen, die ich schon geschafft habe. Hebe den Blick: Was haben wir nicht schon mit Jesus erlebt! Wie oft hat er uns staunen lassen. Und: Ich denke an die Freude, wie es sein wird, über die Ziellinie zu laufen. Beim Marathon in Münster ist es dann fast wie im Himmel: Man liegt auf dem Domplatz, schaut in den blauen Himmel, hört die Glocken und wird von zwei reizenden Physiotherapeutinnen durchgeknetet. Das ist es doch wert, das will ich nicht verpassen. Wenn wir bei Jesus sein werden, sitzen wir an der großen Festtafel: Und Menschen sitzen neben uns, die mit uns unterwegs waren. Wir feiern dann in Gottes Gegenwart mit unseren Schwestern und Brüdern. Der Kampf ist vorüber. Wir erzählen uns, wie wir ein Leben teilten, wie es trotz allem besser nicht geht. Wir schauen in die Gesichter von Menschen, die ohne den Dienst der Gemeinde gar nicht hier säßen. Wir schauen in die Augen Jesu und er nickt uns zu, als wollte er sagen: Das war es doch wert, oder?



Genug für heute: Am 9. November sagen wir: Führung macht starke Christen und gesunde Gemeinden. Dazu müssen wir die Pastorenkirche hinter uns lassen. Wir brauchen vor allem den Blick auf Jesus und seine Verheißungen. Wir müssen Führung als Ermächtigung durchbuchstabieren. Wir brauchen Strategien zum Überleben auf dem Dienstmarathon. „Dieser Weg wird kein leichter sein.“ Aber: Etwas Besseres gibt es nicht, wenn die Gemeinde plötzlich wieder ganz frisch und jung erscheint. Oder?