

Führen und Leiten in geistlicher Dimension

Vortrag beim Jahresempfang der Regionalbischöfin am 30.6.22
in Rothenburg

Führen und Leiten in geistlicher Dimension - das ist das Thema, das Sie mir gestellt haben. Und dass das für einen Landesbischof ein gutes, ein spannendes, ein praktisch sehr relevantes Thema ist, das wird niemanden überraschen. Denn wie könnten Menschen in Führungsverantwortung für die Kirche ihr Amt ausfüllen, ohne der geistlichen Dimension dabei eine zentrale Rolle zu geben?! Wie diese geistliche Dimension zum Ausdruck kommt, wo sie implizit da ist und wo sie explizit sichtbar wird, das wird sowohl in den verschiedenen Situationen als auch bei den je verschiedenen Personen je unterschiedlich sein. Wer einmal verschiedene Personen in unserer Kirche vor dem Auge vorüberziehen lässt, der wird schnell sehen, dass die Art, wie sie geistlich führen, je charakteristisch ist. Und das ist auch gut so, denn beim geistlichen Führen verbindet sich eine anhand verschiedener Kriterien objektiv beschreibbare Aufgabe mit einer je persönlichen geistlichen Existenz, die, darauf komme ich noch, aus der Authentizität lebt. Es wäre geradezu ein innerer Selbstwiderspruch, wenn man ein Uniformität implizierendes geistliches Führen propagieren würde.

Ein Zweites ist mir wichtig: Man kann die geistliche Qualität von Führen und Leiten nicht an der Zahl der Gebete, die gesprochen werden, der Andachten, die gehalten werden oder der Gesangbuchlieder, die gesungen werden, festmachen. Ich kann mir geistliches Führen und Leiten ohne das alles nicht vorstellen. Dass wir bei unseren Landeskirchenratssitzungen miteinander beten, dass wir bei der Klausur,

die wir gerade in Neuendettelsau hatten, Morgenandacht und Abendandacht miteinander feiern, ist gesetzt. Aber geistliches Führen ist mehr. Es schließt wesentlich ein, dass wir das, was in den Gebeten, Liedern und Andachten zur Sprache kommt, auch da selbst ausstrahlen, wo es um sehr nüchterne Sachverhalte geht, wo Gegenwartsdiagnosen gestellt werden oder Zukunftsplanungen diskutiert werden.

Es ist eine *Haltung*, um die es geht, wenn wir in Kirchengremien, Dekanatsausschüssen, Dekanekonferenzen in den Einrichtungen unserer Kirche oder im Landeskirchenrat geistlich leiten und führen. Und sie hat sich auch da zu bewähren, wo wir Leitungsaufgaben außerhalb der Kirche übernehmen und wo die Quellen unseres Führungshandelns nicht explizit sichtbar werden.

Wer mit Hilfe der Handbücher für Personalführung der Frage nachgeht, wie ein Führungsstil zu beschreiben ist, der mit dem konvergiert, was geistlichem Leiten und Führen entspricht, wird tatsächlich fündig. In der Personalführung wird er „transformativer Führungsstil“ genannt.

Folgende Merkmale werden diesem Führungsstil zugeschrieben:¹

„Transformative Führungskräfte geben ihren Mitarbeitern mehr Entscheidungskompetenzen („Empowerment“). Sie sind von der Vertrauenswürdigkeit ihrer Mitarbeiter überzeugt und bewegen ihre Mitarbeiter dazu, ihre eigenen Interessen in das Gesamtwohl einzubringen.

Transformative Führungskräfte stellen ein Vorbild für ihre Mitarbeiter dar. Sie haben ein großes Selbstvertrauen, hohe Kompetenz und weitreichende Wertvorstellungen, nach denen sie auch leben. Transformative Führungskräfte können aktiv zuhören und sind auch offen für abweichende Meinungen. Sie entwickeln ein hohes Maß an

¹ Das Folgende zitiert aus: Lieber Bernd - Personalführung leicht verständlich S 90-92.

Kooperationsbereitschaft mit und unter ihren Mitarbeitern.

Aus den gemeinsamen Interessen der Mitarbeiter und der Organisationseinheiten des Unternehmens entwickeln sie eine klare, verständliche Vision, die ... die Orientierung beschreibt, an der sich die gemeinsamen Anstrengungen ausrichten sollen. Führungskräfte mit visionärem Führungsstil spornen ihre Mitarbeiter an, eine Vision zu verwirklichen, eine grundlegende Änderung (Transformation) zu bewältigen.

Transformative Führungskräfte setzen Veränderungsprozesse in Gang, z.B. indem sie das Aussprechen von Meinungen unterstützen und fördern, die im Gegensatz zu den bisherigen offiziellen Ansichten stehen.

Transformative Führungskräfte spornen ihre Mitarbeiter an, eine Vision zu verwirklichen, eine grundlegende Änderung (Transformation) zu bewältigen. Sie motivieren ihre Mitarbeiter, indem sie ihnen vor Augen führen, wie ihre Arbeit beiträgt, die großartige Vision zu realisieren. Sie geben dadurch der Arbeit ihrer Mitarbeiter einen Sinn. Führungskräfte mit diesem Stil haben häufig eine große Ausstrahlung, ein Charisma.“

Der transformative Führungsstil – so Bernd Lieber - ist nach einschlägigen Untersuchungen „der wirkungsvollste aller untersuchten Stile. Er verbesserte alle Leistungskriterien. Dieser Führungsstil ist für alle Situationen geeignet, insbesondere, wenn in einem Unternehmen Orientierungslosigkeit herrscht.“ (S.98).

Ich finde die Nähe zu Grundorientierungen des christlichen Glaubens bemerkenswert. Ich bin darauf gestoßen, als ich in der Zeit in meinem Amt als Dekan der Fakultät Humanwissenschaften der Universität Bamberg einer Doktorprüfung im Fach Psychologie vorgesessen habe, bei der eine Psychologie-Doktorandin diese Form der Führung als in der Fachwelt

etablierten Führungsstil vorstellte und sich bei mir sofort ein intuitives Gefühl der Nähe dazu einstellte.

Ich will das Führen und Leiten, wie es sich für mich auf der Basis eines transformativen Führungsstils und im Lichte seiner theologischen Reflexion zehn Aspekte beschreiben, die aus meiner Sicht wesentliche Aspekte der Personalwissenschaft mit biblisch gegründeten Glaubensorientierungen verbinden.

1. Der erste ist die Authentizität. Führen funktioniert dann am besten, wenn das Äußere Reden und Handeln erkennbar wird als Ausdruck einer tiefen inneren Haltung. Ob Authentizität sich in großer Leidenschaft ausdrückt oder in eher nüchternem Temperament ist nicht das Entscheidende. Entscheidend ist, dass die Mitarbeitenden spüren, dass die Führungsperson wirklich hinter dem steht, was sie sagt. Nun kann man authentisch auch sehr viel Unsinn sagen. Deswegen ist ein zweiter Aspekt entscheidend.
2. Führung braucht inhaltliche Klarheit. Im Führungshandeln muss, wenn es sich christlichen Grundorientierungen verdankt, für die Mitarbeitenden spürbar sein, dass die Führungsperson aus innerster Überzeugung für diese Grundorientierungen steht. Das wirkt auch dann, wenn die Mitarbeitenden selbst vielleicht gar nicht religiös empfänglich sind. In der Regel haben sie soviel Respekt vor konsequent gelebtem Glauben und den damit verbundenen Werten, dass sie sich davon inspirieren lassen und den vorgeschlagenen Weg mitgehen.
3. Führung braucht kritische Selbstdistanz, so dass aus Fehlern gelernt werden kann. Die Aufforderung zur kritischen Selbstprüfung zieht sich durch alle Traditionen der Bibel. Das eindrucksvollste Beispiel ist für mich die „Nathan-Parabel“ in 2. Sam 12, 1-10, in der dem König David vom Propheten Nathan der Spiegel vorgehalten wird. David empört sich

über das Unrecht, von dem Nathan erzählt und Nathan sagt nur: „Du bist der Mann“. Im Neuen Testament ist die Aufforderung Jesu in der Bergpredigt zu nennen, nicht den Splitter im Auge des anderen zu suchen, sondern den Balken im eigenen Auge zu sehen. Aber auch im Vater Unser nimmt die Einübung in kritische Selbstdistanz einen zentralen Stellenwert ein: „Vergib uns unsere Schuld, wie auch wir vergeben unseren Schuldigern.“ Führungspersonen, die kritisierbar sind, die kritische Rückmeldung ausdrücklich ermutigen, haben die größere Autorität und können deswegen auch besser motivieren.

4. Führung motiviert dadurch, dass die Führungsperson deutlich zu machen vermag, warum und wofür die gemeinsame Arbeit wichtig ist. Menschen, die eine Aufgabe zu erfüllen haben, tun es dann am besten, wenn sie es aus Überzeugung tun. Dazu müssen sie den Sinn der Aufgabe verstanden haben und innerlich mittragen.

Auch wenn man mit der Darstellung Jesu als Prototyp für einen bestimmten Führungsstil vorsichtig sein müssen, so fällt doch auf, dass Jesus nach dem Zeugnis der Evangelien die Menschen genau auf diese Weise für seine Sache gewonnen hat. Die eindrucksvollste Form dafür sind die Gleichnisse. In Mt 20,1-16 etwa wird geschildert, wie Jesus den Versuch aus der frühen Jüngerschaft eine Vorrangstellung abzuleiten, zurückweist. Sein Gleichnis von den Arbeitern im Weinberg plausibilisiert diese Zurückweisung. Die Arbeiter, die seit Tagesbeginn gearbeitet haben, bekommen den vollen vereinbarten Lohn. Warum sollte das dadurch entwertet werden, dass diejenigen, die nur 1 Stunde gearbeitet haben, das Gleiche kriegen? „Warum siehst du scheel drein, weil ich gütig bin?“ – sagt der Herr des Weinbergs am Ende. Wir haben keine empirischen Erkenntnisse darüber, wie Jesus so viele Menschen für sich hat gewinnen können. Aber wir wissen, dass die Menschen ihm in Scharen nachfolgten. Sicher auch, weil es ihm gelungen ist, die

Menschen in ihrem Innersten anzusprechen und zu überzeugen. Mit dieser Einsicht eng verbunden ist ein Weiteres.

5. Führung ermutigt eine Logik der Empathie und Kooperation statt einer Logik des Wettbewerbs. Neuere wirtschaftsethische Überlegungen (Guido Pallazzo) haben deutlich gemacht, dass traditionelle Führungsmodelle in Unternehmen, die sich aus dem Wettbewerb der Mitarbeitenden untereinander speisen, kontraproduktiv sind. Viel ertragreicher ist ein Führungsverständnis, das auf Kooperation setzt. Wer gerne mit anderen im Team zusammenarbeitet und gerne zur Arbeit geht, weil er oder sie sich auf die Menschen dort freut, der arbeitet auch besser.
6. Führung verträgt kein autoritäres Verhalten. Autoritäres Verhalten ist Zeichen innerer Schwäche. Die katastrophalsten Ergebnisse falschen Führungsverhaltens stellen sich da ein, wo jemand versucht, eine nicht vorhandene innere Autorität mit äußerem autoritären Verhalten zu kompensieren. Mitarbeitende spüren solche Kompensationsversuche. Ihr Respekt vor der Führungsperson sinkt. Und mit dem Respekt auch die Motivation, sich von ihr führen zu lassen.

Im Keim steckt diese Orientierung schon in einem wichtigen Grundsatz, der für Martin Luther leitend war und der als eine der Wurzeln moderner Gewissensfreiheit gilt: „sine vi, sed verbo“, nicht mit Gewalt, sondern mit dem Wort sollen wir unsere Botschaft weitergeben. Dass niemandem durch Gewalt Überzeugungen aufoktroiert werden können, sondern nur die Kraft des Wortes zu inneren Überzeugungen führen wird, die Menschen dann auch leidenschaftlich vertreten, das gilt nicht nur für den Glauben, sondern das gilt auch für so etwas Alltägliches wie das richtige Führungsverhalten.

Entsprechend zentral ist ein siebter Aspekt.

7. Führung braucht ergebnisoffene Diskurse. Mitarbeitende können nur dann von der Sache, die sie vertreten sollen, überzeugt werden, wenn sie einsehen können, warum sie Sinn macht. Dazu bedarf es aber des Austausches der jeweiligen möglichen Argumente pro und contra. Gerade dadurch, dass Mitarbeitende angstfrei kritische Bemerkungen zu dem angestrebten Vorhaben machen können, kann im Team rechtzeitig erkannt werden, ob es wirklich sinnvoll ist oder wo es durch Justierungen gestärkt werden kann. Mitarbeitende können nicht nur mit ihren Ideen zu den besten Lösungen beitragen, sie spüren auch etwas, was ich als achten Aspekt guten Führens nennen möchte.
8. Führung braucht eine Kultur der Anerkennung und Wertschätzung. Hier geht es nicht um inflationäres Lob oder wohlfeiles Auf-die-Schulter-Klopfen. Hier geht es um einen Respekt, der Mitarbeitende als Subjekte wirklich ernst nimmt und ihre Leistungen wahrnimmt. Eine Kultur der Anerkennung und Wertschätzung ist basaler Ausdruck des für Jesus wichtigsten Gebotes: Liebe deinen Nächsten wie dich selbst. Das gleiche Gebot führt zu meinem neunten Aspekt.
9. Führen heißt auch für sich selbst sorgen. Das „wie dich selbst“ im Liebesgebot ist eben keine Nebensache, sondern Ausdruck tiefer Weisheit, die etwas ausdrückt, das die Erkenntnisse der modernen Psychologie heute wissenschaftlich bestätigen. Respekt und Anerkennung für andere kann nur ausstrahlen, wer auch sich selbst liebt, achtet und annimmt. Wer im Frieden mit sich selbst ist, strahlt diesen Frieden auch in der Beziehung zu anderen aus. Dass das einer produktiven Arbeitsatmosphäre guttut. Liegt auf der Hand.

Weil wir alle in unserem Führungsverhalten hinter den jetzt genannten neun Aspekten zurückbleiben, deswegen ist der zehnte und letzte Aspekt so wichtig.

10. Führen heißt aus der Gnade leben lernen. Wer führt, kann nur aus der Gnade leben. Denn mit Führung sind immer auch Entscheidungen verbunden, die anderen wehtun. Und Entscheidungen, bei denen wir anderen etwas schuldig bleiben. Entscheidungen, die Führungskräfte mit viel Verantwortung fällen, können für andere lebenswichtige Bedeutung haben, ob es um Erhalt oder Verlust des Jobs geht oder um die Aufrechterhaltung oder Schließung von Betrieben oder Arbeitsbereichen, die vielleicht eine lange Tradition haben. Solche Entscheidungen kann nur jemand treffen, der oder die aus der Gnade leben kann und um die Möglichkeit der Vergebung weiß. Der oder die weiß, dass der Wert eines Menschen am Ende nicht von seiner Leistung abhängt, sondern von der Gnade Gottes, dessen Liebe nicht nur denen gilt, die alles richtigmachen, sondern auch und gerade denen, die vor solchen Maßstäben nicht bestehen können und es wissen.

Martin Luther hat das in Anknüpfung an Paulus die „Rechtfertigung des Sünders allein aus Glauben und nicht aus den Werken“ genannt. Diese Grunderkenntnis der Bibel, neu aufgenommen von der Reformation, könnte nicht aktueller sein in einer Zeit, die immer mehr von Performance und Leistung getrieben ist und immer mehr Menschen kennt, die daran zerbrechen. Für mich ist ein Leben aus der Gnade die höchste Form der Freiheit. Deswegen ist es auch kein Zufall, dass Martin Luther seiner wichtigsten, vorletztes Jahr 500 Jahre alt gewordenen Schrift den Titel „Von der Freiheit eines Christenmenschen“ gegeben hat. Innere Freiheit ist die wichtigste Voraussetzung erfolgreichen Führens und Leitens.

Ich habe mich bewusst nicht vorrangig mit den Formen einer praxis pietatis befasst, die Teil von Führen und Leiten sein können. Reiner Knieling und Isabel Hartmann, die ExpertInnen schlechthin für diese Frage, werden vermutlich gleich mehr dazu sagen. Meine These ist,

dass sich gutes geistliches Leiten und Führen nur darin von gutem weltlichen Leiten und Führen unterscheidet, dass die Quellen, aus denen es sich speist, dabei sichtbar werden.

Geistlich leiten, heißt, so zu leiten, dass wir die Botschaft selbst ausstrahlen, von der wir sprechen. Achtung, Respekt, Kooperationsfähigkeit, Einfühlungsvermögen, inhaltliche Klarheit, Leidenschaft, kritische Selbstdistanz und Authentizität spielen dabei eine zentrale Rolle. Geistliches Leiten lebt davon, dass sich die Kommunikation mit Menschen aus der Kommunikation mit Gott nährt. Und dass diese Menschen spüren, aus welcher Quelle das Leiten kommt.

Eine bessere Motivation für gutes Arbeiten gibt es nicht.

Vielen Dank!