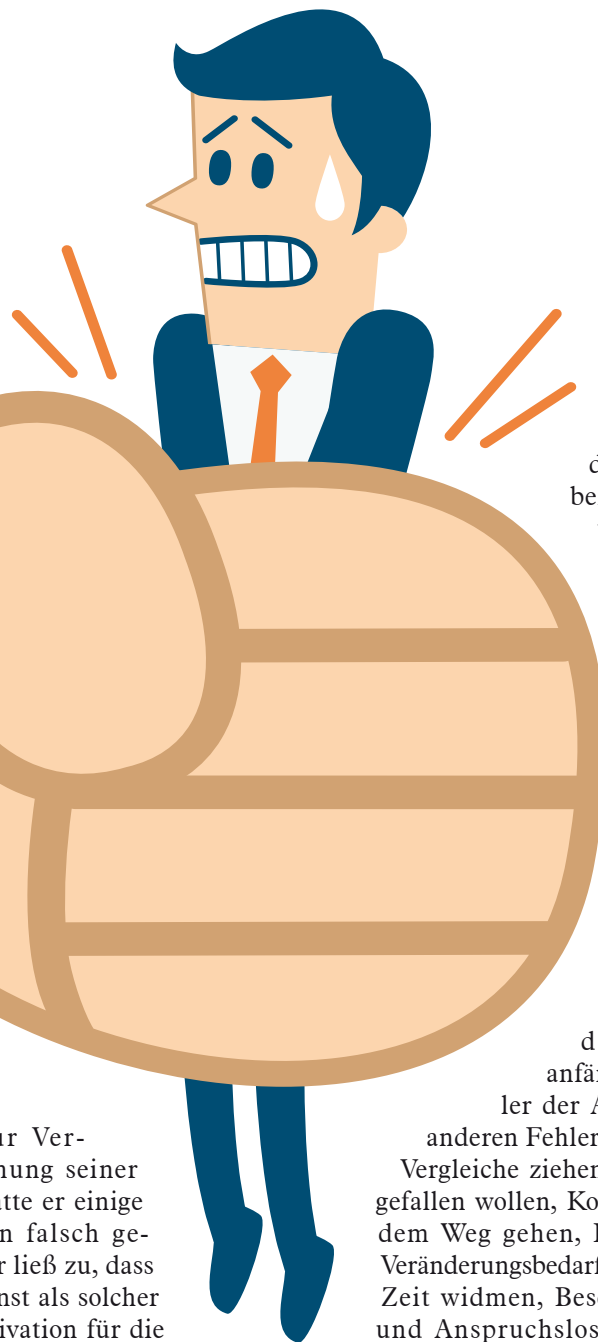


Wenn Leiter zulassen, dass Kontrolle an die Stelle des Vertrauens tritt

Diesen Artikel haben wir mit freundlicher Genehmigung des Crossway Verlages, Wheaton / Illinois, USA, dem Buch „Mistakes Leaders Make“ von Dave Kraft entnommen. Wir drucken S. 105-112 ab und möchten das gesamte Buch herzlich empfehlen. Die Redaktion



Fehler. Andere Mitarbeiter erkannten diesen Misstand frühzeitig, doch Norman vertrat eine andere Ansicht. Es sei an dieser Stelle lediglich erwähnt, dass dieser anfängliche Fehler der Auslöser der anderen Fehler war.

Vergleiche ziehen, Menschen gefallen wollen, Konflikten aus dem Weg gehen, Leitern, die Veränderungsbedarf sehen, keine Zeit widmen, Beschäftigtsein und Anspruchslosigkeit – all das war darauf zurückzuführen, dass Jesus nicht im Zentrum aller Dienstbereiche stand, und dass die CCC sich zu einer oberflächlichen

doch auf dem Weg zur Verwirklichung seiner Ziele hatte er einige Weichen falsch gestellt. Er ließ zu, dass der Dienst als solcher die Motivation für die Arbeit wurde. Das Evangelium und die Liebe zu Jesus spielten beinahe eine untergeordnete Rolle. Darin bestand sein erster

Dave Kraft, USA
übersetzt von Olga Löwen, Gummersbach

Durch Norman tauchen wir in die Geschichte der Covenant Community Church (CCC) ein. Norman hatte einen guten Anfang gemacht – wie so viele starke und talentierte Leiter –,

Gemeindeentwickelte, die mehr Wert auf Informationsvermittlung als auf Veränderungen legte. Die CCC war zu einer Gemeinde geworden, die sich den Zahlen und dem Gemeindegewachstum verschrieben und dabei das Herz (des Einzelnen) aus dem Blick verloren hatte. Und die Zustände in der Gemeinde verschlimmerten sich nur noch.

DIE GESCHICHTE

Um seinen Willen durchzusetzen – und zwar möglichst schnell – wurde Norman zu einem Kontrollfreak, der sich aller Autorität bemächtigte. Aus einstigen Vorschlägen wurden Befehle. Norman entzog seinen Mitarbeitern die Befugnis, in ihrem jeweiligen Dienstbereich Entscheidungen treffen zu dürfen; von nun an traf er alle Entscheidungen allein. Aus der CCC war eine, gemäß dem Top-down-Prinzip, diktatorisch geführte Organisation geworden, die ihre Mitarbeiter zunehmend der Freude und Begeisterung beraubte, die sie einst für den Dienst aufbrachten. Sie waren per Erlass zu Mitarbeitern geworden, die in erster Linie auf die Anerkennung anderer Menschen bedacht waren – nur, dass „die Menschen“ (in diesem Fall) im Grunde eine Einzelperson war: der leitende Pastor Norman.

Vertrauen ist der Eckstein einer Beziehung. Wenn ein Ehemann oder eine Ehefrau seinem bzw. ihrem Partner misstraut, oder wenn ein Vorgesetzter seinen Mitarbeitern nicht vertraut, fangen Beziehungen an zu bröckeln. Keine andere innere Haltung ist so essentiell wie das Vertrauen, und keine ist so selten zu finden. „Ich vertraue dir nicht“ ist vielleicht das Schlimmste, was ein Mensch einem anderen sagen kann. In der CCC mangelte es nicht nur an Vertrauen, dort herrschte auch Angst: In Erwartung des nächsten Befehls ihres „Generals Patton“, fürchteten sich die Mitarbeiter vor beinahe allen anstehenden Meetings.

Normans Hauptziele waren eine steigende Mitgliederzahl und das Bestreben, sich in die Riege der am schnellsten wachsenden Gemeinden der Region einzureihen. Einige Gemeindeglieder hatten sich anderweitig beworben, während andere untereinander beratschlagten, was sie

tun könnten. Viele beteten für Norman um Demut und Liebe zu Jesus; sie erklärten dieses Problem zu ihrem wichtigsten Gebetsanliegen, wenn es um die CCC ging. Einigen schwand die Hoffnung und sie rechneten mit dem Schlimmsten: Massen-Austritten von Gemeindegliedern, einem starken Rückgang der Zahl der Gottesdienstbesucher sowie einem erheblichen Spendenrückgang.

Norman wirkte weiterhin als fundierter Bibellehrer mit einem Schwerpunkt auf Wissensvermittlung. Auf die Anwendung und persönliche Veränderung legte er hingegen keinen Wert. Er verfiel der Überzeugung, dass, wenn die Menschen nur über das richtige Wissen verfügten – für dessen Vermittlung er verantwortlich war –, alles wunderbar laufen würde und Gott zufrieden wäre.

Er hatte stets interessante und neue Erkenntnisse parat, die er wissensdurstigen Menschen weitergeben konnte, die von neuen Gedanken, Informationen und nie-zuvor-gehörten Leckerbissen nicht genug bekommen konnten. Von vielen Gemeindegliedern wurden Norman und seine Gaben beinahe vergöttert. Was die meisten nicht wussten: Er führte ein Doppelleben. So wie Norman sich sonntagmorgens gab, entsprach nicht dem Norman, wie ihn seine Mitarbeiter und seine Familie inzwischen erlebten.

Einige der geistlich reiferen Ältesten der CCC begannen, untereinander zu beratschlagen, was getan werden könnte, um Norman abzusetzen. Normans Familienleben lief chaotisch und er achtete nicht auf seine Gesundheit. Meistens wirkte er verärgert und erschöpft. In einem (vertraulichen) Gespräch mit Pastor Jim erfuhr er von dessen ernsthaften Bedenken, die auch einige andere Mitarbeiter teilten.

Meistens war Norman viel zu beschäftigt, als dass er sich ausreichend Zeit zum Nachdenken über sein Leben und seinen Dienst hätte nehmen können. Aus seiner Sicht war diese „Nabelschau“ reine Zeitverschwendung. Vermutlich hatte er Angst davor, sich der Wahrheit über den Zustand seines Herzens, den seiner Familie und den seiner Gemeinde zu stellen. Ab und an nahm er an nationalen Konferenzen teil, um

mit den führenden Leitern, die aus dem ganzen Land angereist waren, und Leitern, die etwas bewegten, Kontakte zu pflegen und um die CCC in der Öffentlichkeit zu präsentieren. Doch nur selten nahm er an Veranstaltungen teil, die darauf abzielten, über sich selbst, seine Familie oder Gemeinde nachzudenken.

Als die Gemeinde am Tiefpunkt angelangt war und viele Leiter mit dem Schlimmsten rechneten, griff der Heilige Geist ein, um seine Gemeinde zu retten. An einem Freitagnachmittag erhielt Norman einen unerwarteten Anruf eines befreundeten Pastors aus Oregon. Der Kollege lud ihn zu einer viertägigen Zusammenkunft für Pastoren in ein geistliches Rüstungszentrum in Colorado ein. Die ausgewählten Teilnehmer waren allesamt leitende Pastoren von Gemeinden an der Westküste, die jeweils Tausend oder mehr Mitglieder hatten. Norman sah sich die Gästeliste an und beschloss hinzufahren. Es kam ihm nicht in den Sinn, sich nach dem Ziel dieses Treffens oder nach dem Programm zu erkundigen. Gut, dass er nicht nachgefragt hatte, denn sonst hätte er sich möglicherweise nicht angemeldet.

Rückblickend wird deutlich, dass diese Besinnungstage das Wichtigste war, das der CCC seit ihrem Bestehen je passiert ist.

Als Norman dort angekommen war und nach dem Programm fragte, erfuhr er, dass es gar kein Programm gab. Nicht einmal ein Gastredner war eingeladen. Die fünfzehn Männer, die dort zusammengekommen waren, verbrachten vier Tage damit, sich über ihr Leben, ihre Sünden und Fehler, ihre Bekenntnisse sowie ihre Liebe zu Jesus auszutauschen. Darauf war Norman nicht vorbereitet. Er war mit dem Ziel angereist, Kontakte zu knüpfen und die CCC zu präsentieren. Dabei rechnete er nicht damit, dass der dreieinige Gott sich in all seiner Herrlichkeit und Ehre zeigen würde. Nie zuvor hatte Norman Pastoren großer, „erfolgreicher“ Gemeinden so offen über ihr Innenleben sprechen gehört.

Während der ersten anderthalb Tage war Norman vor Schreck wie gelähmt. Vor seinem inneren Auge sah er sein Leben ablaufen; seine Frau,

seine Kinder und seinen Dienst. Doch was am Deutlichsten, in leuchtenden Farben, herausstach, war der Schmutz seines Götzendienstes. Damit war er nicht der einzige Pastor, der in jenen Tagen die Offenbarung seines Lebens hatte. Gott war mächtig am Wirken! Norman war ein gebrochener Mann. Ihm kamen die Tränen – und das war erst der Anfang. Endlich verstand er das, was seine Mitarbeiter ihm seit Jahren erklärten. Ihm leuchtete ein, was für ein entsetzlicher Leiter er für seine Mitarbeiter geworden war. Während seines Aufenthalts in diesem Rüstungszentrum unternahm er viele ausgedehnte Spaziergänge. Während er lief, tat er Buße und weinte. Er telefonierte mit seiner Frau und seinen Mitarbeitern, um sich bei ihnen zu entschuldigen und um ihnen seine Sünden zu bekennen. Er konnte es kaum erwarten, nach Hause zurückzukommen und von da an alles richtig zu machen. In Colorado führte er mehrere aufrichtige Gespräche mit einigen alten Freunden, die er Jahre lang nicht gesehen hatte.

Welch augenöffnende Wirkung diese vier Tage doch hatten, die der Herr für seinen Diener Norman und die anderen vierzehn Männer arrangiert hatte, um ihnen das Herz und die Seele zu öffnen.

Als Norman wieder zu Hause war, berief er eine Klausurtagung für Älteste und Mitarbeiter ein, um alles, was die CCC ausmachte, zu überprüfen und zu überdenken. Er bat sie um Offenheit und um ihre ehrliche Meinung. Etwas Derartiges hatte er seit Monaten, ja vielleicht seit Jahren, nicht mehr gefordert. Was war das doch für eine [gewaltige] Antwort auf die Gebete der Mitarbeiter und Ältesten! Sie konnten ihren Augen und Ohren kaum glauben. Bevor er zur Konferenz gefahren war, erklärte ihnen Norman, er sei kurz vor dem Zusammenbruch gestanden. Er war verärgert und gesundheitlich angeschlagen. Er hatte es in Erwägung gezogen, den Dienst aufzugeben und möglicherweise sogar seine Frau zu verlassen. Auch seine Frau hatte über Scheidung nachgedacht, ohne jedoch mit Norman darüber zu sprechen. Was seinen geistlichen Dienst betraf, war die Lage erschütternd, doch um Normans persönliche Verfassung und um seine Familie hatte es noch schlimmer gestanden.

Die erste Änderung, die nach der Ältesten- bzw. Leitungsklausur in Kraft trat, betraf die Entscheidungsbefugnisse. Viele alltägliche Entscheidungen sollte nicht mehr Norman, sondern Pastor Jim und einige wenige Älteste treffen. Norman nahm sich eine sechsmonatige Auszeit, um Eheberatung in Anspruch zu nehmen, sich körperlich zu erholen, eine charakterliche Selbstprüfung durchzuführen und um seine Beziehung zu Jesus zu erneuern. Vor Beginn seiner Auszeit hatte Norman mit seiner Gemeinde offen über alles gesprochen – seine Glaubensgeschwister waren schockiert und erfreut zugleich.

Norman und seine Frau weinten beide ungehemmt. Mit der Beichte ihres leitenden Pastors begann der Weg der CCC zurück zur ersten Liebe (Offb 2,4-5). Während Normans Abwesenheit haben Jim und das Mitarbeiterteam die Leitungsaufgaben ausgezeichnet erfüllt. Als Norman zurückkam, meinten sie, einen neuen Pastor und eine neue Gemeinde zu haben. Gott ist gut! Die CCC hat einige Jahre gebraucht, um sich von mehreren gravierenden Fehlern zu erholen, doch sie waren auf dem Weg der Erneuerung.

PRINZIPIEN UND PRAKTISCHE ANWENDUNGEN

Im Rückblick auf dreiundvierzig Jahre im geistlichen Dienst würde ich sagen, dass der Führungsstil der meisten Leiter, für die ich gearbeitet habe, von Kontrolle anstatt von Vertrauen geprägt war. Ärger war das vorherrschende Gefühl, das ich bei kontrollierenden Leitern beobachtet habe.

In 1. Petrus 5,3 werden Leiter angewiesen, nicht zu „herrschen“. In der New International Version wurde der Ausdruck mit „herumkommandieren“ übersetzt und in der King James Bible heißt es „Herrscher sein“. Alle diese Übersetzungen weisen auf einen kontrollierenden Führungsstil hin. Die zugrundeliegenden Motive eines kontrollierenden Leiters können Unsicherheit und Angst sein.

- » Angst, dass jemand mich in den Schatten stellen könnte.
- » Angst, dass etwas misslingen könnte.
- » Angst, dass durch den Fehler

eines anderen mein Ansehen geschädigt werden könnte.

- » Angst, dass andere die Aufgaben nicht so perfekt wie ich ausführen könnten.

In meinem Buch *Leader Who Last* stelle ich vier Schlüsselaufgaben eines Leiters vor: Wir müssen anderen ein Hirte sein, ihre Entwicklung fördern, sie zurüsten und bevollmächtigen.

Wenn wir Menschen bevollmächtigen wollen, müssen wir eine Atmosphäre schaffen, in der sie die Freiheit haben, im Dienst für den Herrn ihr Potential voll zu entfalten und ihr Bestes zu geben. Dies bedeutet unter anderem, die Dinge nicht zu streng zu überwachen und Menschen mehr Freiheit zu gewähren, innovativ/kreativ zu sein und auch eigene Ideen und ihre Persönlichkeit in ihre Arbeit einfließen zu lassen.

Dies bedeutet nicht, dem auf Befehl und Kontrolle basierenden Führungsstil anzuhängen. Dieses Führungsprinzip war in der Vergangenheit vorherrschend, wird inzwischen jedoch glücklicherweise seltener praktiziert. Menschen zu bevollmächtigen, bedeutet zu lernen, Menschen zu führen, ohne sie zu kontrollieren. In Sprüche 16,15 heißt es: „Wenn das Angesicht des Königs leuchtet, bedeutet es Leben, und seine Gunst ist wie eine Wolke des Spätregens.“ In *The Message*, einer Bibelübersetzung in zeitgenössischer Sprache, wird dieser Vers wie folgt umschrieben: „Ausgeglichene Leiter spenden Leben; sie sind wie der Frühlingsregen und wie der Sonnenschein.“ Mir gefällt das. Ausgeglichene Leiter beflügeln das Leben der Menschen, die sie führen. Eine Möglichkeit, dies in die Praxis umzusetzen, besteht darin, die Arbeitsmethode Anderer nicht übermäßig zu kontrollieren. Menschen Verantwortung für angemessene Ergebnisse zu übertragen, ist nicht dasselbe wie Kontrolle über sie zu üben.

Pastor Ron Edmondson hat sieben Warnsignale identifiziert, die darauf hindeuten, dass Sie möglicherweise ein kontrollierender Leiter sind.

1. Menschen beginnen, sich bei Ihnen zuerst zu entschuldigen, bevor sie Ihnen eine neue Idee vorstellen.
2. Sie wissen eigentlich nicht, was

die Menschen von Ihnen halten, aber Sie gehen davon aus, dass sie Ihren Führungsansatz gutheißen.

3. Sie nehmen an, dass Sie immer Recht haben.
4. Sie enthalten anderen gerne einige Informationen vor.
5. Sie denken, dass Sie bei allen Entscheidungen mitreden müssten.
6. Der Gedanke, dass ein Projekt von jemand anderem geleitet wird, bereitet Ihnen Angst.
7. Sie haben bei allen Entscheidungen das letzte Wort.

Wenn ein Leiter

- führt, indem er Kontrolle ausübt, anstatt Zusammenarbeit zu suchen;
- immer im Recht sein muss und selten bis nie einen Fehler zugibt;
- Ärger als sein Hauptwerkzeug einsetzt, um Ergebnisse zu erzielen;
- die längsten Redebeiträge liefert, aber äußerst wenig zuhört;
- stets auf alles eine Antwort haben und alle Lösungen liefern muss;
- immer seinen Willen durchsetzt, ungeachtet der Kosten, die andere Menschen zu tragen haben;
- Menschen, die eine bestimmte Sache besser beherrschen als er, als Bedrohung empfindet;
- zu jeder Frage und zu jedem Thema eine Meinung haben muss;

dann ist er nach biblischer Definition kein echter Leiter!

Solche Menschen mögen vielleicht die geräumigsten Büros haben. Auf ihren Visitenkarten mögen die schillerndsten Titel stehen. Sie haben möglicherweise die größte Macht und das meiste Geld. Sie könnten in der Wirtschaft oder in der Gemeinde arbeiten. Sie mögen Spitzenpositionen, wie die eines Chefs, Vorgesetzten oder Managers, innehaben. Doch sie sind nicht die Art Leiter, nach denen Jesus Ausschau hält: „Der Größte aber unter euch soll euer Diener sein. Wer sich aber selbst erhöht, der wird erniedrigt werden; und wer sich selbst erniedrigt, der wird erhöht werden“ (Mt 23,11-12).

Zum Abschluss dieses Kapitels möchte ich einige praktische Anregungen, nach Bits&Pieces, geben, wie kontrollierende Leiter einen bevollmächtigenden Führungsstil annehmen können.

Je mehr Gestaltungsspielraum Sie anderen Menschen bei der Ausführung ihrer Aufgaben einräumen, sodass sie ihre Vorgehensweise selbst bestimmen können, umso mehr Zufriedenheit werden sie aus ihrer Arbeit schöpfen.

Von den meisten Leitern wird angenommen, dass sie ein wenig schlauer wären als die anderen, was in den meisten Punkten wahrscheinlich zutreffend ist. Doch wenn Leiter darauf bestehen, für die Denkarbeit allein zuständig zu sein; wenn alles nach ihrer Methode getan werden muss – worauf können dann die Menschen, die unter ihrer Führung arbeiten, noch stolz sein?

Wie viel persönliche Zufriedenheit können Sie durch die Ausübung einer Aufgabe gewinnen, die vollständig vorprogrammiert ist, und wenn Ihre Muskeln oder Ihr Gehirn als Werkzeug für sich wiederholende Arbeitsgänge zum Einsatz kommen, die bereits im Vorfeld von jemand anderem geplant und angeordnet wurden? In jeder Aufgabe darf ein gewisser Aspekt nicht fehlen, der demjenigen, der sie ausführt, Zufriedenheit verschafft. Menschen, die aus ihrer Arbeit keine Erfüllung schöpfen, kann das ein ernsthaftes Problem darstellen, das ebenso gravierend ist wie ineffiziente Methoden.

Als Leiter ein Arbeitsklima zu schaffen, das den Menschen eine gewisse Unabhängigkeit einräumt, ohne dabei die Kontrolle zu verlieren, erfordert ausgeprägte Führungsqualitäten.

Diese Techniken wenden viele erfolgreiche Leiter an:

- Managen Sie durch Zielvorgaben. Vermitteln Sie besonders begabten Mitarbeitern eine klare Vorstellung der Ergebnisse, die Sie erzielen wollen. Überlassen Sie es dabei ihnen, die passende Vorgehensweise zu wählen.
- Schlagen Sie Methoden vor, anstatt sie vorzuschreiben – wohl wissend, dass andere die Freiheit haben, einen besseren Vorschlag auszuarbeiten.
- Wenn ein Problem auftritt oder eine Änderung bevorsteht, fragen Sie diejenigen Menschen um Rat, die davon betroffen sind und bitten Sie sie, ihre Ideen anzubringen – unabhängig davon, ob Ihnen das nötig erscheint.

- Sie können Aufgaben aufwerten, indem Sie Entscheidungen auf untere Ebenen delegieren. Wenn ein Arbeiter darin geschult werden kann, in gewissen Bereichen kluge Entscheidungen zu treffen, warum sollte dieses Anliegen an einen Vorgesetzten weitergeleitet werden? Wenn ein Vorgesetzter die erforderliche Kompetenz hat, warum sollte die Frage an einen Ranghöheren delegiert werden?
- Regen Sie Ihre Mitarbeiter dazu an, konstruktive Vorschläge zu entwickeln, die Sie bereits im Sinn haben, anstatt sie einfach selbst zu präsentieren.
- Schaffen Sie unnötige Regeln ab und gewähren Sie den Menschen so viel Freiheit und Mobilität wie möglich – vorausgesetzt, sie erzielen hervorragende Ergebnisse, ohne andere zu beeinträchtigen.

Leiter, die diese Prinzipien erfolgreich anwenden, werden unter ihren Mitarbeitern eine hervorragende Arbeitsmoral vorfinden. Wenn sie Menschen auf diese Art führen können, ohne sich aus der Verantwortung zu ziehen und ohne die Gesamtverantwortung zu verlieren, werden sie ebenso Spitzenleistungen erzielen.

Jesus Christus, ich sehe ein, dass ich häufiger kontrolliere, als dass ich vertraue. Ich neige dazu, mit detaillierten Vorgaben zu leiten, anstatt meinen Leuten – und somit dir – zu vertrauen. Ich bekenne dieses Verhalten als Sünde. Ich tue Buße und nehme deine Vergebung an. Ich bitte dich freundlich um Hilfe, damit ich mich in diesem Lebensbereich verändere.

ZUM NACHDENKEN

1. Warum fällt es uns so leicht, Kontrolle zu üben, während wir Schwierigkeiten haben, Gott und anderen Mensch zu vertrauen?
2. Was hat Jesus Ihnen durch dieses Kapitel darüber aufgezeigt, wie Sie anderen stärker vertrauen können?
3. Gibt es in Ihrem Team einen Kontrollfreak? Was können Sie mithilfe der Gnade Gottes unternehmen, um ihm oder ihr dabei zu helfen, diese Sünde zu erkennen und darüber Buße zu tun? ☛