

# Dienende Leiterschaft

Robert Greenleaf (1904 - 1990) war leitender Angestellter der amerikanischen Telekommunikationsfirma AT&T im Bereich Managementforschung, -entwicklung und -ausbildung. Während der Studentenunruhen der Sechzigerjahre versuchte er, zu ergründen, was die amerikanischen Studenten dazu bewegte, gegen die Institutionen, besonders die Universitäten, zu rebellieren. Er kam zu dem Ergebnis, daß das daran lag, daß die Institutionen schlecht auf dem Gebiet des Dienens waren und infolgedessen auch schlecht auf dem Gebiet des Leitens. Meines Erachtens ist diese Einschätzung einerseits ziemlich oberflächlich, aber andererseits ist das aber tatsächlich ein Teil des Problems.

1970 veröffentlichte er seine Gedanken in einem kleinen Aufsatz unter dem Titel "The Servant As Leader" ("Der Diener als Leiter"), in dem er den Ausdruck "The Servant Leader" prägte (wörtlich: "Der Diener-Leiter"). Dieser Text ist sehr bekannt geworden, auch dadurch, daß Greenleaf nach seiner Pensionierung eine umfangreiche Lehr- und Beratungstätigkeit auf diesem Gebiet in verschiedenen Institutionen und Gemeinden ausübte.

Christen entdeckten dabei, daß das, was er lehrte, genau dem Leitungskonzept des Neuen Testament entspricht.

Was versteht er unter "Servant Leadership" - "Dienende Leiterschaft"

Definition (Übersetzung von mir):

**Dienende Leiterschaft ist eine praktische Philosophie, die Menschen unterstützt, die sich entscheiden, zuerst zu dienen und dann zu leiten als eine Art, an Einzelpersonen und Institutionen einen Dienst zu entfalten. Dienende Leiter können, müssen aber nicht offiziell leitende Positionen innehaben. Dienende Leiterschaft ermutigt zur Zusammenarbeit, zum Vertrauen, zur Voraussicht, zum Zuhören und zum ethischen Gebrauch von Macht und Ermächtigung.**

(Quelle: <http://www.greenleaf.org>)

Dieses Modell stellt die Struktur, Hierarchie und Pyramide der Leitung bzw. Macht auf den Kopf!

Nun könnte man hier einwenden:

"Was hat das mit mir zu tun? Ich bin weder ein leitender Angestellter noch ein Ältester in der Gemeinde!" Das ist richtig und doch falsch, denn wir alle üben Leitungsfunktionen aus.

## 1) Das neutestamentliche Verständnis von "Leitung"

Das Wort "Leitung" kommt nur einmal im Neuen Testament vor:

*1. Kor. 12, 28*

*Und die einen hat Gott in der Gemeinde eingesetzt erstens als Apostel, zweitens <andere> als Propheten, drittens als Lehrer, sodann <Wunder->Kräfte, sodann Gnadengaben der Heilungen, Hilfeleistungen, **Leitungen**, Arten von Sprachen.*

Das Leiten ist also eine Gnadengabe. Im griechischen Grundtext steht hier das Wort "kybernesis", das verwandt ist mit dem Wort "kybernetes" = Kapitän, Steuermann.

Leiten bedeutet demnach sozusagen "bestimmen, wohin das Schiff fährt".

**Jeder, der Entscheidungen treffen kann, darf bzw. muß, die auch andere Menschen betreffen und die sie akzeptieren müssen, ist ein Leiter. M.a.W.: leiten heißt Autorität über andere Menschen ausüben.**

Jeder, dem an seinem Arbeitsplatz andere Mitarbeiter untergeordnet sind (und wenn es nur einer ist!); jeder, der einen erzieherischen oder pädagogischen Beruf ausübt; jeder, der in der Gemeinde für eine Dienstgruppe (mit)verantwortlich ist; jede Mutter; jeder Vater und jeder Ehemann, der in seiner Ehe die ihm von Gott gegebene Position einnimmt, ist ein Leiter!

## 2) Das neutestamentliche Verständnis von "Dienen"

Das Wort "Dienst" kommt in der modernen Umgangssprache eigentlich nur noch in zwei Bedeutungszusammenhängen vor, nämlich im Hinblick auf Behörden (z.B. "Staatsdienst") und das Dienstleistungsgewerbe. Beide Bedeutungen enthalten wesentliche Aspekte, die im Gegensatz zur biblischen Auffassung von "Dienst" stehen.

Bei Behörden ist der Dienst verbunden mit Ansehen (Titel!) und Privilegien wie Beamtenpensionen, Unkündbarkeit usw. Und beim Dienstleistungsgewerbe gibt es Dienst nur gegen angemessene Bezahlung. Beides ist unbiblisch.

Das Neue Testament kennt im Wesentlichen drei verschiedene Ausdrücke für "dienen":

**latreuo** bezeichnet den Dienst für Gott, hauptsächlich in der Anbetung. Deshalb ist dieser Ausdruck hier nicht von Bedeutung, weil es ja um den Dienst an und für Menschen geht.

**diakoneo** heißt: anderen dienen, indem man etwas für sie tut, was sie brauchen bzw. was ihnen guttut. Man könnte auch sagen "bedienen". In Bezug auf Menschen wird es sehr oft im Sinne von "für die körperlichen Bedürfnisse sorgen" gebraucht (Lk. 10, 40/ 12, 37/ 22, 26/ Joh. 12, 2/ Apg. 6, 2). Dienen im "diakonischen" Sinn heißt also: Man stellt die eigenen Bedürfnisse und Wünsche freiwillig zurück, um für die Bedürfnisse und Wünsche anderer zu sorgen; man bedient andere, anstatt sich von anderen bedienen zu lassen,

**douleuo** bedeutet Sklavendienste leisten. Dieses Verb (Tätigkeitswort) ist abgeleitet von **doulos** = Sklave. Ein Sklave ist jemand, der nicht sich selbst gehört, der so gut wie ausschließlich für andere Menschen dasein muß und der seinen eigenen Willen nur in dem Maße und in der Weise ausführen kann, wie es ihm erlaubt wird.

## 3) Schlussfolgerung

**"Dienende Leiterschaft" bedeutet, daß der Leiter seine natürliche und bzw. oder geistliche Leitungsgabe in die Gemeinde einbringt, um damit anderen zu dienen. Er dient nicht, um zu leiten, sondern er leitet, um zu dienen. Seine eigenen Wünsche und Interessen stellt er dabei unter die der Menschen, denen er dient.**

## 4) Die neutestamentlichen Prinzipien der leitenden Dienerschaft

*Mt. 20, 20 - 28*

*20 Dann trat die Mutter der Söhne des Zebedäus mit ihren Söhnen zu ihm und warf sich nieder und wollte etwas von ihm erbitten. 21 Er aber sprach zu ihr: Was willst du? Sie sagt zu ihm: Bestimme, daß diese meine zwei Söhne einer zu deiner Rechten und einer zu deiner Linken sitzen mögen in deinem Reich! 22 Jesus aber antwortete und sprach: Ihr wißt nicht, um was ihr bittet. Könnt ihr den Kelch trinken, den ich trinken werde? Sie sagen zu ihm: Wir können es. 23 Er spricht zu ihnen: Meinen Kelch werdet ihr zwar trinken, aber das Sitzen zu meiner Rechten und zu <meiner> Linken zu vergeben, steht nicht bei mir, sondern <ist für die>, denen es von meinem Vater bereitet ist. 24 Und als die Zehn es hörten, wurden sie unwillig über die zwei Brüder. 25 Jesus aber rief sie heran und sprach: Ihr wißt, daß die Regenten der Nationen sie beherrschen und die Großen Gewalt gegen sie üben. 26 Unter euch wird es nicht so sein; sondern wenn jemand unter euch groß werden will, wird er euer Diener sein, 27 und wenn jemand unter euch der Erste sein will, wird er euer Sklave sein; 28 gleichwie der Sohn des Menschen nicht gekommen ist, um bedient zu werden, sondern um zu dienen und sein Leben zu geben als Lösegeld für viele.*

### **Prinzip 1:**

Der dienende Leiter setzt die ihm verliehene Autorität nicht für die Durchsetzung eigener Interessen ein (V. 25 vgl. 1. Pt. 5, 3a), sondern nur für den uneigennütigen Dienst an denen, die ihm anvertraut sind (V. 26 - 28).

*Mt. 23, 6 - 12*

*6 Sie lieben aber den ersten Platz bei den Gastmählern und die ersten Sitze in den Synagogen 7 und die Begrüßungen auf den Märkten und von den Menschen Rabbi genannt zu werden. 8 Ihr aber, laßt ihr euch nicht Rabbi nennen! Denn {einer} ist euer Lehrer, ihr alle aber seid Brüder. 9 Ihr sollt auch nicht <jemanden> auf der Erde euren Vater nennen; denn {einer} ist euer Vater, <nämlich> der im Himmel. 10 Laßt euch auch nicht Meister nennen; denn {einer} ist euer Meister, der Christus. 11 Der Größte aber unter euch soll euer Diener sein. 12 Wer sich aber selbst erhöhen wird, wird erniedrigt werden; und wer sich selbst erniedrigen wird, wird erhöht werden.*

### **Prinzip 2:**

Die Autorität des dienenden Leiters hebt ihn nicht aus der Bruderschaft der Gemeinde heraus; sie gibt ihm keinen höheren Rang und keine besondere Würde.

*Joh. 13, 1 - 4. 12 - 17*

*1 Vor dem Passafest aber, als Jesus wußte, daß seine Stunde gekommen war, aus dieser Welt zu dem Vater hinzugehen - da er die Seinen, die in der Welt waren, geliebt hatte, liebte er sie bis ans Ende. 2 Und bei einem Abendessen, als der Teufel schon dem Judas, Simons <Sohn>, dem Iskariot, es ins Herz gegeben hatte, daß er ihn überliefere, 3 steht <Jesus> - im Bewußtsein, daß der Vater ihm alles in die Hände gegeben und daß er von Gott ausgegangen war und zu Gott hingehet - 4 von dem Abendessen auf und legt die Oberkleider ab; und er nahm ein leinenes Tuch und umgürtete sich. 5 Dann gießt er Wasser in das Waschbecken und fing an, die Füße der Jünger zu waschen und mit dem leinenen Tuch abzutrocknen, mit dem er umgürtet war. ...*

*12 Als er nun ihre Füße gewaschen und seine Oberkleider genommen hatte, legte er sich wieder zu Tisch und sprach zu ihnen: Wißt ihr, was ich euch getan habe? 13 {Ihr} nennt mich Lehrer und Herr, und ihr sagt recht, denn ich bin es. 14 Wenn nun {ich}, der Herr und der Lehrer, eure Füße gewaschen habe, so seid auch {ihr} schuldig, einander die Füße zu waschen. 15 Denn ich habe euch ein Beispiel gegeben, daß auch ihr tut, wie ich euch getan habe. 16 Wahrlich, wahrlich, ich sage euch: Ein Sklave ist nicht größer als sein Herr, auch ein Gesandter nicht größer als der, der ihn gesandt hat. 17 Wenn ihr dies wißt, glücklich seid ihr, wenn ihr es tut!*

**Prinzip 3:**

Dienende Leiterschaft erkennt man u.a. an der echten Demut des Leiters, d.h. an seiner Bereitschaft, jederzeit sich unter die seiner Führung Anvertrauten zu stellen, für sie auf legitime Rechte und Ansprüche zu verzichten und für sie Opfer zu bringen.

**Prinzip 4:**

Der dienende Leiter folgt dem Vorbild seines Leiters Jesus Christus und wird dadurch zum Vorbild für die, denen er durch seine Leitung dient (vgl. 1. Pt. 5, 3b).

*Tit. 1, 7*

*Denn der Aufseher muß untadelig sein als Gottes Verwalter, **nicht eigenmächtig** ...*

**Prinzip 5:**

Der dienende Leiter ist sich seiner Unvollkommenheit bewußt und ist deshalb stets bereit, berechnete Korrektur anzunehmen und seine Autorität mit anderen zu teilen.

(Erläuterung:

Das mit "eigenmächtig" übersetzte griechische Wort bedeutet u.a.

selbstgefällig, hochmütig, eigenmächtig, rücksichtslos, eigenwillig, eigensinnig, trotzig)

*1. Petr. 5, 3*

*... nicht als die, die über ihren Bereich herrschen, sondern indem ihr Vorbilder der Herde werdet!*

**Prinzip 6:**

Der dienende Leiter dient nicht, um zu leiten, sondern er leitet, um zu dienen. Autorität und Macht sind für ihn nicht Selbstzweck, sondern Mittel zum Zweck des uneigennütigen Dienstes.

**Prinzip 7:**

Der dienende Leiter pocht nie auf seine Autorität, sondern er gewinnt die Loyalität der Menschen durch seine Vorbildlichkeit.

**Anregung:**

Lest die Apostelgeschichte und die Briefe des Neuen Testaments und achtet dabei auf das Verhalten der Apostel achten: wie haben sie die dienende Leiterschaft praktiziert?

Weiteres Anschauungsmaterial finden wir in den biblischen Anweisungen an die Ehemänner bzgl. ihres Verhaltens gegenüber ihren Frauen:

*Eph. 5, 21 - 33*

*21 Ordnet euch einander unter in der Furcht Christi, 22 die Frauen den eigenen Männern als dem Herrn! 23 Denn der Mann ist das Haupt der Frau, wie auch der Christus das Haupt der Gemeinde ist, {er} als der Heiland des Leibes. 24 Wie aber die Gemeinde sich dem Christus unterordnet, so auch die Frauen den Männern in allem. 25 Ihr Männer, liebt eure Frauen! wie auch der Christus die Gemeinde geliebt und sich selbst für sie hingegeben hat, 26 um sie zu heiligen, <sie> reinigend durch das Wasserbad im Wort, 27 damit {er} die Gemeinde sich selbst verherrlicht darstellte, die nicht Flecken oder Runzel oder etwas dergleichen habe, sondern daß sie heilig und tadellos sei. 28 So sind auch die Männer schuldig, ihre Frauen zu lieben wie ihre eigenen Leiber. Wer seine Frau liebt, liebt sich selbst. 29 Denn niemand hat jemals sein eigenes Fleisch gehabt, sondern er nährt und pflegt es, wie*

*auch der Christus die Gemeinde. 30 Denn wir sind Glieder seines Leibes. 31 «Deswegen wird ein Mensch Vater und Mutter verlassen und seiner Frau anhängen, und die zwei werden {ein} Fleisch sein.» 32 Dieses Geheimnis ist groß, ich aber deute es auf Christus und die Gemeinde. 33 Jedenfalls auch ihr - jeder von euch liebe seine Frau so wie sich selbst ...*

Es ist ganz eindeutig: Die Bibel stellt den Mann über seine Frau, sie gibt ihm Autorität über sie und verlangt ihre Unterordnung unter ihren Mann. Aber der Zweck dieser Unterordnung ist nicht, daß die Frau zum Fußabtreter bzw. zur Sklavin ihres Mannes wird und der Mann zum Pascha, der sich von ihr bedienen läßt, sondern daß der Mann seiner Frau liebevoll und selbstlos dient. Genau das ist dienende Leiterschaft.

## 5) Praktische Konsequenzen

An dieser Stelle erfolgte eine praktische Übung: Jeder Teilnehmer suchte sich einen Partner; der eine hielt dem andern die flache Hand senkrecht vor die Nase, und der andere mußte mit seiner Nase allen Handbewegungen folgen. Nach zwei Minuten wurde gewechselt. Danach kam es zum Austausch über die Gefühle der Teilnehmer bei diesem Spiel. Je positivere Gefühle man dabei beim "Führen" des anderen hat, desto größer ist die Neigung, Macht zu mißbrauchen.

Jeder, der Autorität bzw. Macht ausübt, läuft Gefahr, sie zu mißbrauchen! Die drei Hauptbereiche menschlicher Schwächen Versuchungen kann man mit folgenden Begriffen beschreiben:

- Geld
- Geschlecht
- Geltung

Jeder sollte wissen, auf welchem Gebiet er besonders versuchbar ist, damit er hier besonders auf der Hut sein kann.

Es gibt Machtmenschen, die süchtig sind nach Macht. Sie sind fast unfähig, Macht auszuüben, ohne sie zu mißbrauchen. Sie können in einer Gemeinde großen Schaden anrichten, wenn man sie gewähren läßt. Aber auch jeder andere Leiter steht in der Gefahr, seine Autorität aus falschen Motiven bzw. zu falschen Zwecken einzusetzen. Jeder Leiter sollte sich deshalb von Zeit zu Zeit prüfen: leite ich, um zu dienen, oder diene ich, um zu leiten?

Hilfreiche Testfragen nach Robert Greenleaf: Fördert mein Dienst die positive Entwicklung der Menschen, die mir anvertraut sind? Werden sie weiser, freier, selbständiger? Werden sie fähig, selbst Diener oder sogar dienende Leiter zu werden?