



Dörte Bester, Dieter Kaufmann, Joachim Rückle

Zuerst der Mensch

Theologische Perspektiven für
Personalgewinnung und -entwicklung
in der Diakonie

Inhalt

| | |
|---|-----------|
| Vorwort | 3 |
| | |
| 1 Einführung | 5 |
| Die Bibel, ein Führungshandbuch? – Über den Umgang mit biblischen Texten (Bester) | 5 |
| | |
| 2 Personalgewinnung – Beruf und Berufung | 8 |
| Mitarbeitende gewinnen und begleiten (Kaufmann) | 8 |
| Den Menschen im Blick – diakonische Personalgewinnung (Rückle) | 9 |
| | |
| 3 Führen und Leiten. | 11 |
| Mose-Trilogie (Kaufmann) | 11 |
| Biblisches Coaching – Mose und Jitro (Bester) | 16 |
| Nicht besser sein, sondern dienen (Rückle) | 18 |
| Debora – eine Frau mit Doppelqualifikation (Rückle) | 20 |
| Der weite Weg zur Chancengleichheit – religiöse und kulturelle Wurzeln des Frauenbildes (Rückle) | 21 |
| | |
| 4 Arbeit und Leben | 23 |
| Zeiten des Lebens – Zeiten der Arbeit (Rückle) | 23 |
| Göttliche Ökonomie – Von den Arbeitern im Weinberg (Rückle) | 25 |

Vorwort

„Und als Jesus das Volk sah, jammerte es ihn; denn sie waren verschmachtet und zerstreut wie die Schafe, die keinen Hirten haben. Da sprach er zu seinen Jüngern: Die Ernte ist groß, aber wenige sind der Arbeiter. Darum bittet den Herrn der Ernte, dass er Arbeiter aussende in seine Ernte.“

(Matthäus 9,36–38)

Wie gewinnen wir neue Mitarbeitende? Wie können wir sie so begleiten, dass sie gut, gerne und auf Dauer in der Diakonie arbeiten?

Diese Fragen haben für uns in der württembergischen Diakonie erheblich an Bedeutung gewonnen. Der bestehende und sich angesichts der demografischen Entwicklung weiter verstärkende Fachkräftemangel zwingt uns regelrecht dazu. Und so haben wir vor einigen Jahren einen Prozess gestartet, um uns dieser zentralen Herausforderung zu stellen. Eine große Rolle spielen dabei Projekte. Sie tragen zur Sensibilisierung bei. Sie ermöglichen es, voneinander zu lernen. Sie erkunden neue Wege und helfen dabei, dass sich erprobte Maßnahmen und Strukturen auf Dauer etablieren können.

Aufbauend auf das Projekt „Chronos - den demografischen Wandel gestalten“ haben wir mit dem Projekt „Debora - Fach- und Führungskräftevielfalt sichern“ den besonderen Aspekt der Chancengerechtigkeit weitergeführt. Dieses wurde in der Bundesrichtlinie „Gleichstellen“ gefördert. Ergänzend kamen die Projekte „Personalgewinnung“ und „Erfolgreich ankommen“ (Welcome Center Sozialwirtschaft) hinzu.

Bei allen Prozessen und Entscheidungen ist uns als Diakonie die theologische Reflexion wichtig – auch und gerade in Fragen der Personalgewinnung und -entwicklung. Theologische Reflexion trägt wesentlich zur Entwicklung einer diakonischen Haltung, Identität und Kultur bei. Und diese nur auf den ersten Blick weichen Faktoren sind hoch relevant für die Gestaltung diakonischer Personalarbeit und diakonischer Dienstgemeinschaft.

Theologische Reflexion darf dabei nicht allein Aufgabe der Theologinnen und Theologen in der Diakonie bleiben. Theologische Reflexion muss anschlussfähig sein für unterschiedliche fachliche Kontexte in der Sozialen Arbeit. Theologische Reflexion dient dazu, das Ganze in den Blick zu nehmen, immer wieder zu fragen nach den zentralen Grundannahmen und Zielperspektiven diakonischer Arbeit.

In der Praxis hat sich gezeigt, dass gerade biblische Geschichten in ihrer Anschaulichkeit und Offenheit die eigene Reflexion sehr anregen können. Sie laden dazu ein, manches aus einer ungewöhnlichen Perspektive zu sehen. Sie bringen Gott mit ins Spiel. Sie können bestärken und vergewissern, aber sie können auch irritieren und hinterfragen.

Einige Beispiele dafür, wie biblische Texte hineinsprechen können in aktuelle Fragestellungen der Personalentwicklung und –gewinnung, haben wir in diesem Leitfaden gesammelt. Bewusst haben wir den der jeweiligen Situation geschuldeten Sprachstil beibehalten. Es geht uns nicht darum, fertige Antworten zu geben, es geht vielmehr darum, Dinge anzudenken und ein Weiterdenken anzuregen.

Aufgenommen haben wir zwei Texte aus der Feder von Pfarrerin Dr. Dörte Bester. Sie regt zu einem reflektierten Gebrauch biblischer Texte an und zeigt, wie Coaching schon bei Mose gewirkt hat. Die Texte sind Teil ihrer Abschlussarbeit im Rahmen des „Debora“-Kontaktstudiums „Verantworten – Vernetzen – Leiten“.

Wir wünschen Ihnen eine anregende und inspirierende Lektüre!



Ihre

Oberkirchenrat Dieter Kaufmann
Vorstandsvorsitzender
Diakonisches Werk Württemberg

Pfarrer Dr. Joachim Rückle
Abteilungsleiter Theologie und Bildung
Diakonisches Werk Württemberg

1 Einführung

Die Bibel, ein Führungshandbuch? Über den Umgang mit biblischen Texten

Dörte Bester

Wenn nach theologischen Perspektiven für Personalgewinnung und Personalentwicklung gefragt wird, so setzt das hermeneutische Klärungen im Blick auf den Umgang mit biblischen Texten voraus: Wie lassen sich biblische Geschichten angemessen mit aktuellen Fragestellungen in Verbindung bringen? Haben biblische Texte Relevanz, wenn wir nach dem Führungshandeln von Menschen und insbesondere nach Möglichkeiten der Personalgewinnung und Personalentwicklung für unsere Gegenwart fragen?

Die Frage nach dem Handeln von Menschen ist Gegenstand der Ethik. In der theologischen Ethik bewegt sich der Umgang mit der Bibel innerhalb eines weiten Spektrums zwischen zwei Extrempositionen. Einerseits wird die Bedeutung von biblischen Texten für die Ethik bestritten, weil sich die historischen Verhältnisse seit biblischer Zeit grundlegend verändert haben, andererseits werden biblische Texte unter Absehung ihres historischen Ortes als unmittelbare Leitlinien für heutige Lebenspraxis verwendet.¹

Auch im Kontext der Erörterung von Führungsfragen findet sich ein solch breites Spektrum des Umgangs mit biblischen Texten. Die beiden Pole lassen sich dabei so beschreiben: Auf der einen Seite wird in vielen Veröffentlichungen zu Führungsfragen im Raum von Kirche und Diakonie kaum oder gar nicht auf biblische Texte rekurriert. Auf der anderen Seite wird versucht, aus biblischen Texten direkte Handlungsanweisungen für Führungskräfte abzuleiten. Dabei werden oft einzelne biblische Sätze zitiert oder biblische Geschichten kurz skizziert. In einigen Fällen entsteht der Eindruck, hier werde das, was sich auch sonst zum Thema „Führung“ in der Literatur findet, mit biblischen Sätzen und Zitaten angereichert und ergänzt.

Die Frage ist meines Erachtens, ob ein solcher Umgang mit den biblischen Texten einem evangelischen Bibelverständnis gerecht wird. Martin Luther weist – in polemischer Schrfe – in der Leipziger Disputation gegen Eck auf die Gefahr hin, dass, wenn die Bibel wie eine Art Steinbruch verwendet wird, man doch immer das in ihr findet, was man finden will, „es verwandeln sich gleichsam die Wrter nach ihrem Gefallen und werden (seltsam genug) aus allem zu allem, bis man auch das herauslesen kann, was sie in ihrem Fieberwahn selbst erträumen“².

So ist zu fragen, ob es, wie Thomas Krüger seine Überlegungen zur Bedeutung des Alten Testaments für die Ethik zusammenfasst, nicht darum geht, „das AT [und die Bibel insgesamt] in der evangelischen Ethik nicht als moralisches Lehr- oder Exempelbuch zu rezipieren, von dem sich evangelische Christinnen und Christen sagen oder zeigen lassen könnten, wie sie zu leben oder was sie zu tun und zu lassen haben, oder aus dem sie sich

1 Vgl. dazu Konrad, Matthias: Neutestamentliche Wissenschaft und Theologische Ethik, in: ZEE 55, 2011, S. 274.

2 Luther, Martin: Die Leipziger Disputation. Disputation und Verteidigung Bruder Martin Luthers gegen die Verdächtigungen von D. Johann Eck, in: Martin Luther: Ausgewählte Werke, hg. von H. H. Borchardt und G. Merz, Bd. 1, München 1963, S. 95.

moralische Vorbilder, Werte oder Normen auswählen können, an denen sie ihr Leben orientieren wollen, sondern eher als ein ethisches Lernbuch, an dem die Wahrnehmung moralischer Probleme und deren kritische Reflexion exemplarisch eingeübt werden können und das zu weiter gehender ethischer Reflexion und Diskussion anstößt³.

Ich selbst verstehe die Auseinandersetzung mit biblischen Führungskonzepten als Anstoß zur Reflexion und Diskussion von Führungshandeln. Wenn im Raum von Kirche und Diakonie über Führung nachgedacht wird, ist der Rückgriff auf und die Auseinandersetzung mit biblischen Texten dabei nicht nur möglich, sondern aus mindestens zwei Gründen von der Sache her geboten:

1. Als evangelische Christinnen und Christen sind wir auf die Bibel als „iudex, norma et regula“ gewiesen: ... „bleibt allein die heilige Schrift der einig Richter, Regel und Richtschnur, nach welcher [...] sollen und müssen alle Lehren erkannt und geurteilt werden, ob sie gut oder böse, recht oder unrecht sein“⁴. Was in der Konkordienformel über die Autorität der Schrift im Blick auf Streitfragen des Glaubens formuliert ist, ist durchaus auch auf Fragen der Lebensgestaltung und der Gestaltung von Kirche und Diakonie anzuwenden.

Dabei haben die biblischen Texte keineswegs nur bestätigenden Charakter, sondern durchaus kritisches Potenzial, wie Cornelia Coenen-Marx festhält: „Die biblischen Texte zu Führungsthemen sind samt und sonders dazu angetan, unseren gewöhnlichen Führungsalltag in Frage zu stellen und zu überholen [...] Zwischen dem geistlichen Anspruch solcher Texte und der Erwartung an erfolgreiches Management klafft oft eine empfindliche Lücke [...] Diese Zerreißproben gilt es auszuhalten und die Texte zu schützen – vor dem Flachreden, Beiseiteschieben und Vergessen und auch vor unserem eigenen Missbrauch. Die kirchliche Tradition, sich bei Andachten und Predigten mit biblischen Texten auseinanderzusetzen, kann nämlich eine große Hilfe sein, sich immer neu von einer größeren, glaubwürdigeren Autorität konfrontieren zu lassen und offene Fragen nicht zu verdrängen.“⁵

2. Geschichten haben einen eigenen Wert. Immer wieder wird, auch im Zusammenhang mit Führungsworkshops, mit Geschichten oder erzählten Bildern gearbeitet. So wird zum Beispiel im Zusammenhang mit Fragen der Motivation von Mitarbeitenden und ihrer Identifikation mit dem Gesamtauftrag des Unternehmens oder der Einrichtung immer wieder die bekannte Geschichte vom Bau einer Kathedrale zitiert; sie findet sich auch in der württembergischen Ausgabe des Evangelischen Gesangbuchs:

„Beim Bau des Münsters in Freiburg wurden drei Steinmetze nach ihrer Arbeit gefragt. Der erste antwortete: ‚Ich behaue Steine.‘ Der zweite entgegnete: ‚Ich verdiene Geld.‘ Der dritte überlegte und sprach: ‚Ich baue am Dom.‘“⁶

Ein anderes Beispiel ist im Zusammenhang mit Organisations- und Zeitmanagementfragen das anschauliche Bild beziehungsweise Experiment von dem Glas, das in unterschiedlicher Reihenfolge mit großen und kleinen Steinen, Sand und Wasser gefüllt wird.

3 Krüger, Thomas: „Wer weiß denn, was gut ist für den Menschen?“ Zur Bedeutung des Alten Testaments für die evangelische Ethik, in: ZEE 55, 2011, S. 259.

4 Konkordienformel – Formula Concordiae. Gründliche (allgemeine), lautere, richtige und endliche Wiederholung und Erklärung etlicher Artikel Augsbургischer Confession, in: Die Bekenntnisschriften der evangelisch-lutherischen Kirche, Göttingen 111992, S. 769.

5 Coenen-Marx, Cornelia: Unternehmenskultur im Führungsalltag, in: Hofmann, Beate (Hg.): Diakonische Unternehmenskultur. Handbuch für Führungskräfte, Stuttgart 2010, S. 127f.)

6 Quelle unbekannt; zitiert nach: Evangelisches Gesangbuch, Antworten finden in alten und neuen Liedern, in Texten und Bildern, Ausgabe für die Evangelische Landeskirche in Württemberg, hg. von der Evangelischen Landeskirche in Württemberg, Stuttgart 1996, S. 915.

Ein Professor stellt seinen Studenten folgendes Experiment vor: In ein Glas werden große Steine gefüllt – das Glas scheint voll, doch es passen noch Kieselsteine, Sand und ein Glas Wasser hinein. Würde das Glas jedoch zuerst mit Sand, Kieselsteinen und Wasser gefüllt – so würden die großen Steine nicht mehr hineinpassen. Aussage: die großen Steine, d. h. die wichtigen Dinge müssen zuerst geplant und angegangen werden.⁷

Die Verwendung entsprechender Geschichten und Bilder hat gute Gründe: Geschichten und Bilder prägen sich ein und bleiben meist anders in Erinnerung als zum Beispiel ein nüchterner Merksatz. Sie veranschaulichen Themen und Fragen und eröffnen Räume, in die sich Menschen mit eigenen Erfahrungen eintragen können. Sie ermöglichen es so, Handlungsmuster, Rollen und Verhaltensweisen aus der Distanz wahrzunehmen und dabei auch eigenes Verhalten am fremden Beispiel kritisch zu reflektieren.

All das Gesagte gilt auch für biblische Geschichten, biblische Gleichnisse und andere erzählte biblische Metaphern und es lohnt sich, gerade auch im Raum von Kirche und Diakonie auf den Schatz zurückzugreifen, den die biblische Tradition hier bereithält:

Wird in der Führungskräfteentwicklung und in Fortbildungen mit biblischen Geschichten und Bildern gearbeitet, dann kommen – über die Kraft dieser Bilder und Geschichten allein hinaus – Menschen durch diese Geschichten mit der biblischen Tradition in Berührung, die Kirche und Diakonie trägt und prägt. Die Auseinandersetzung mit diesen Geschichten und Bildern kann die Vertrautheit und Identifikation mit der biblischen Tradition stärken; manchmal wird sie eine Auseinandersetzung mit biblischen Texten überhaupt erst wieder anbahnen.

⁷ Eine Fassung der in verschiedenen Versionen verbreiteten Geschichte findet sich unter: <http://www.starline-seminare.de/perlen/die-grossen-steine-unseres-lebens.php>; abgerufen am 13.09.2014.

2 Personalgewinnung – Beruf und Berufung

Mitarbeitende gewinnen und begleiten

Dieter Kaufmann

Die Gewinnung von Mitarbeitenden geschieht in der Bibel als **göttliche Berufung**. So etwa bei Mose, zu dem Gott aus dem brennenden Dornbusch spricht. Oder bei Samuel, den Gott nachts beim Namen ruft und der dann zum Richter und Propheten wird. Wenn wir heute von Beruf reden, dann steckt darin diese Erinnerung, dass es dazu so etwas wie einer Berufung bedarf. Sei es als innere Gewissheit: Ja, das ist mein Weg, das ist mein großer Wunsch. Sei es als Zuspruch von außen: Das passt zu dir, für diese Arbeit bringst du alle wichtigen Voraussetzungen mit. Auch wenn der Druck heute groß ist, Stellen schnell zu besetzen, so birgt doch jeden und jede einzustellen das Risiko in sich, dass man das eigene Ziel aus dem Auge verliert. Denn zu diesem Ziel müssen schließlich alle beitragen, unabhängig davon, an welcher Stelle sie arbeiten. Der Gedanke, Hauptsache, das Loch in der Personaldecke ist gestopft, ist zu kurz gedacht. Vielmehr brauchen wir diejenigen Menschen, die wirklich mit ihrem Herzen wollen, die sich „berufen“ wissen. Dazu müssen wir (wieder) neu lernen, wie man in einer guten Weise, zum Beispiel durch ein ehrliches Feedback, Menschen darin bestärkt ihre Berufung zu entdecken. Wenn man die biblischen Berufungen anschaut, dann fällt vor allem eines auf: Es sind **unerwartete Berufungen**. Nicht die High Potentials, nicht die Jahrgangsbesten, nicht die großen Vorbilder werden von Gott erwählt: Mose war ein Mörder und ein schlechter Redner, David war der Jüngste und Unerfahrenste, Maria ein einfaches und blutjunges Mädchen, die Jünger schlichte Handwerker oder Fischer, Paulus ein gefürchteter Christenverfolger. Und alle haben sie ihre Berufung gelebt und sind darin gereift und gewachsen. Sie zeigen auf ganz menschliche Weise, wie man in der Berufung auch an Grenzen gerät, wie man selbst zweifelt und wie manches offen bleibt – eben auch nicht vollkommen. Natürlich können wir dies nicht eins zu eins auf unsere Personalgewinnung übertragen; das würde unsere Konzepte ziemlich durcheinanderwirbeln. Doch der Heilige Geist weht, wo er will. Und so ermuntern uns die so gar nicht erwartbaren Berufungen Gottes zu mehr Offenheit; und auch zu einer Freiheit, die die Grenzen von vielen Instrumentarien der Personalarbeit, die auf vermeintlich objektiven Kriterien basieren, sichtbar macht. Und diese Berufungen Gottes ermuntern uns, uns hier und da einmal nicht an den harten Kriterien unserer Leistungsgesellschaft zu orientieren, sondern an dem Wort aus der Berufungsgeschichte Davids: Ein Mensch sieht, was vor Augen ist, der Herr aber sieht das Herz an (1. Sam 16,7).

Mit jeder Berufung verbindet sich angesichts der häufigen Selbstzweifel der Berufenen eine **Befähigung und eine Zusage** Gottes: „Ich bin bei dir, du handelst und redest in meinem Namen. Ich Sorge für dich, dass du alles Nötige hast, was du für deinen Dienst brauchst.“

Mit der Personalgewinnung ist es deshalb nicht getan. Genauso dringend brauchen wir Formen, in denen wir ein Aus-der-Berufung-Leben lernen. Das bedeutet ein Erinnern an Anfänge: die biblischen und die eigenen. Gemeint ist damit, sich immer wieder auf den Weg zu machen, um die eigene Gewissheit zu entdecken, und erst recht, was die Zusage Gottes in den alltäglichen Mühen bedeuten kann. Gemeint ist auch, uns zu fragen,

wie wir mit den Zweifeln an uns und anderen und nicht zuletzt an mancher politischen Entscheidung umgehen sollen. Mitarbeitende müssen darauf vertrauen können, dass ihr Dienstgeber sie so wahrnimmt, dass sie sich wahrgenommen fühlen: Er sollte sie in ihrer Auseinandersetzung mit der Wirklichkeit des Dienstes hören und ihre Leistungsfähigkeit nicht bis an die Grenze ausnutzen. Als Dienstgeber gehen wir eine Verpflichtung ein: Wir versprechen den Mitarbeitenden, alles in unserer Macht Stehende zu tun, damit sie bei uns ihren Dienst gut erfüllen können, sodass ihre Fähigkeiten zum Tragen kommen und sie sich bei uns weiterentwickeln können. Und wir versprechen ihnen, dass wir sie in Krisenzeiten unterstützen und ein offenes Ohr für sie haben werden.

Personalgewinnung ist in allem, was man an Konzepten und Strategien entwickeln kann, immer auch eine Frage der Zwischentöne. Sie ist deshalb ein Thema, das erst einmal viel mit uns selbst zu tun hat: mit unserem Selbstverständnis als Diakonie, mit unserer Kultur, damit, wie wir die Dienstgemeinschaft leben. Menschen spüren sehr schnell, welcher Geist weht.

Den Menschen im Blick – diakonische Personalgewinnung

Joachim Rückle zu Markus 1,16⁸

Die Beweggründe, aus denen Menschen zu Mitarbeitenden in der Diakonie werden, sind vielfältig und vielschichtig. Die allerwenigsten werden wie noch vor 50 oder 100 Jahren sagen: „Ich sehe mich von Gott in die diakonische Arbeit berufen.“ Nicht wenige verbinden mit der Diakonie die Hoffnung auf einen verlässlichen und fairen Arbeitgeber. Manche werden sagen: „Ich möchte beruflich etwas Sinnvolles machen, mit anderen und für andere.“ Einige sagen auch heute noch: „Für mich ist Diakonie gelebter Glaube.“ Und dann gibt es noch jede Menge anderer Faktoren, die mit Diakonie erst einmal wenig zu tun haben: Dass die Bezahlung in Ordnung und der Weg zur Arbeit nicht so weit ist, dass die Arbeitszeiten passen und das Team inklusive Leitung einen sympathischen Eindruck macht.

Dass Menschen zu Mitarbeitenden in der Diakonie werden, hat auf jeden Fall etwas damit zu tun, wie sie sich selbst von Menschen aus der Diakonie wahrgenommen fühlen. Bekanntlich entscheiden oft schon die ersten Sekunden einer Begegnung, ob daraus eine längere Beziehung wird. Es lohnt sich also genauer darauf zu schauen, wie solche Erstbegegnungen zustande kommen und wie sie gestaltet werden.

Ich finde an dieser Stelle zwei Aspekte aus den Berufungsgeschichten der Evangelien sehr aufschlussreich und anregend. Eins zu eins darf man die Geschichten sicher nicht übertragen, wir sind schließlich nicht Jesus. In aller Regel können wir in Sachen Personalgewinnung keine Wunder wirken wie er.

Auffällig aber ist, wie in diesen Berufungsgeschichten immer wieder vom Sehen die Rede ist, ganz klassisch in Markus 1,16: „Als Jesus aber am Galiläischen Meer entlangging, sah er Simon und Andreas, Simons Bruder, wie sie ihre Netze ins Meer warfen; denn sie waren Fischer.“

Dieses Sehen und Wahrnehmen ist ganz entscheidend. Haben wir da einen Screening-Blick, der ganz schnell wie eine Art Kompetenzscanner die Tauglichkeit eines Kandidaten abcheckt oder haben wir einen Blick für die

8 Anfangsimpuls, Sitzung der Koordinierungsgruppe Projekt Personalgewinnung April 2013

Besonderheit und Einzigartigkeit dieses Menschen? Jesus jedenfalls hat seine zwölf Jünger nicht als Elitetruppe zusammengestellt, als High Performer des Herrn. Wenn man die Jünger anschaut, dann waren das ganz normale Männer mit damals gängigen Berufen. Natürlich ist es wichtig, dass wir Anforderungsprofile erstellen und dann prüfen, ob jemand verspricht diesen Anforderungen auch gerecht zu werden. Aber mindestens so interessant ist es zu hören, was jemand sonst noch an Erfahrungen oder auch an Offenheit und Lernbereitschaft mitbringt. Jesus hat ja nicht umsonst mit seinen Jüngern eine Lebens- und Lerngemeinschaft gebildet. Arbeitgeber sollten benennen können, welche Erfahrungen jemand Neues im eigenen Unternehmen machen kann.

Und noch etwas ist wichtig: Jesus hat seine Jünger dort abgeholt, wo sie gelebt und gearbeitet haben. Die einen beim Fischfang, Matthäus und Zachäus am Zoll, Philippus unterm Feigenbaum beim Studieren der Thora. Mit der Roadshow machen wir hier im DWW in der Abteilung Freiwilliges Engagement etwas ganz Ähnliches, wenn wir vor Ort an die Schulen gehen und über Berufe in der Diakonie informieren und für sie werben. Wenn wir auf Menschen offen und interessiert zugehen, dann ist das ein starkes Signal: Wir wollen dich kennenlernen; wir wollen, dass du mitarbeitest in der Diakonie.

Dazu müssen wir uns auf die Lebensumstände der Menschen einlassen: auf ihre vielleicht schwierige Situation als alleinerziehende Mutter oder auf den jungen Mann, der sein Studium abgebrochen hat, oder auf die junge arbeitslose Griechin, die gerne in der Pflege arbeiten würde.

Wenn wir Menschen gewinnen und motivieren wollen in der Diakonie zu arbeiten, dann ist es gut, wenn wir neben allem notwendigen Nachdenken über Ziele, Strategien, Maßnahmen, Strukturen und Ressourcen immer vor Augen haben: Entscheidend ist und bleibt, mit welchen Augen wir die Menschen sehen.

3 Führen und Leiten

Mose-Trilogie

Dieter Kaufmann zu 2. Mose 3,1–4,17

Moses Berufung

„Mose aber hütete die Schafe Jitros, seines Schwiegervaters, des Priesters in Midian, und trieb die Schafe über die Steppe hinaus und kam an den Berg Gottes, den Horeb. Und der Engel des HERRN erschien ihm in einer feurigen Flamme aus dem Dornbusch. Und er sah, dass der Busch im Feuer brannte und doch nicht verzehrt wurde. Da sprach er: Ich will hingehen und die wundersame Erscheinung besehen, warum der Busch nicht verbrennt. Als aber der HERR sah, dass er hinging, um zu sehen, rief Gott ihn aus dem Busch und sprach: Mose, Mose! Er antwortete: Hier bin ich.

Gott sprach: Tritt nicht herzu, zieh deine Schuhe von deinen Füßen; denn der Ort, darauf du stehst, ist heiliges Land!

Und er sprach weiter: Ich bin der Gott deines Vaters, der Gott Abrahams, der Gott Isaaks und der Gott Jakobs. Und Mose verhüllte sein Angesicht; denn er fürchtete sich, Gott anzuschauen. Und der HERR sprach: Ich habe das Elend meines Volks in Ägypten gesehen und ihr Geschrei über ihre Bedränger gehört; ich habe ihre Leiden erkannt. Und ich bin herniedergefahren, dass ich sie errette aus der Ägypter Hand und sie herausführe aus diesem Lande in ein gutes und weites Land, in ein Land, darin Milch und Honig fließt, in das Gebiet der Kanaaniter, Hetiter, Amoriter, Perisiter, Hiwiter und Jebusiter. Weil denn nun das Geschrei der Israeliten vor mich gekommen ist und ich dazu ihre Not gesehen habe, wie die Ägypter sie bedrängen, so geh nun hin, ich will dich zum Pharao senden, damit du mein Volk, die Israeliten, aus Ägypten führst.

Mose sprach zu Gott: Wer bin ich, dass ich zum Pharao gehe und führe die Israeliten aus Ägypten? Er sprach: Ich will mit dir sein. Und das soll dir das Zeichen sein, dass ich dich gesandt habe: Wenn du mein Volk aus Ägypten geführt hast, werdet ihr Gott opfern auf diesem Berge.

Mose sprach zu Gott: Siehe, wenn ich zu den Israeliten komme und spreche zu ihnen: Der Gott eurer Väter hat mich zu euch gesandt!, und sie mir sagen werden: Wie ist sein Name?, was soll ich ihnen sagen? Gott sprach zu Mose: Ich werde sein, der ich sein werde. Und sprach: So sollst du zu den Israeliten sagen: „Ich werde sein“, der hat mich zu euch gesandt. Und Gott sprach weiter zu Mose: So sollst du zu den Israeliten sagen: Der HERR, der Gott eurer Väter, der Gott Abrahams, der Gott Isaaks, der Gott Jakobs, hat mich zu euch gesandt. Das ist mein Name auf ewig, mit dem man mich anrufen soll von Geschlecht zu Geschlecht.

Darum geh hin und versammle die Ältesten von Israel und sprich zu ihnen: Der HERR, der Gott eurer Väter, ist mir erschienen, der Gott Abrahams, der Gott Isaaks, der Gott Jakobs, und hat gesagt: Ich habe mich euer angenommen und gesehen, was euch in Ägypten widerfahren ist, und habe gesagt: Ich will euch aus dem Elend Ägyptens führen in das Land der Kanaaniter, Hetiter, Amoriter, Perisiter, Hiwiter und Jebusiter, in das Land, darin Milch und Honig fließt. Und sie werden auf dich hören. Danach sollst du mit den Ältesten Israels hineingehen zum König von Ägypten und zu ihm sagen: Der HERR, der Gott der Hebräer, ist uns erschienen. So lass uns nun gehen drei Tagereisen weit in die Wüste, dass wir opfern dem HERRN, unserem Gott. Aber ich weiß, dass euch der König von Ägypten nicht wird ziehen lassen, er werde denn gezwungen durch eine starke Hand. Daher werde ich meine Hand ausstrecken und Ägypten schlagen mit all den Wundern, die ich darin tun werde. Danach wird er euch ziehen lassen. Auch will ich diesem Volk Gunst verschaffen bei den Ägyptern, dass, wenn ihr auszieht, ihr nicht leer auszieht, sondern jede Frau soll sich von ihrer Nachbarin und Hausgenossin silbernes und goldenes Geschmeide und Kleider geben lassen. Die sollt ihr euren Söhnen und Töchtern anlegen und von den Ägyptern als Beute nehmen.

Mose antwortete und sprach: Siehe, sie werden mir nicht glauben und nicht auf mich hören, sondern werden sagen: Der HERR ist dir nicht erschienen. Der HERR sprach zu ihm: Was hast du da in deiner Hand? Er sprach: Einen Stab. Der HERR sprach: Wirf ihn auf die Erde. Und er warf ihn auf die Erde; da ward er zur Schlange

und Mose floh vor ihr. Aber der HERR sprach zu ihm: Strecke deine Hand aus und erhasche sie beim Schwanz. Da streckte er seine Hand aus und ergriff sie, und sie ward zum Stab in seiner Hand. Und der HERR sprach: Darum werden sie glauben, dass dir erschienen ist der HERR, der Gott ihrer Väter, der Gott Abrahams, der Gott Isaaks, der Gott Jakobs.

Und der HERR sprach weiter zu ihm: Stecke deine Hand in den Bausch deines Gewandes. Und er steckte sie hinein. Und als er sie wieder herauszog, siehe, da war sie aussätzig wie Schnee. Und er sprach: Tu sie wieder in den Bausch deines Gewandes. Und er tat sie wieder hinein. Und als er sie herauszog, siehe, da war sie wieder wie sein anderes Fleisch. Und der HERR sprach: Wenn sie dir nun nicht glauben und nicht auf dich hören werden bei dem einen Zeichen, so werden sie dir doch glauben bei dem andern Zeichen. Wenn sie aber diesen zwei Zeichen nicht glauben und nicht auf dich hören werden, so nimm Wasser aus dem Nil und gieß es auf das trockene Land; dann wird das Wasser, das du aus dem Strom genommen hast, Blut werden auf dem trockenen Land.

Mose aber sprach zu dem HERRN: Ach, mein Herr, ich bin von jeher nicht beredt gewesen, auch jetzt nicht, seitdem du mit deinem Knecht redest; denn ich hab eine schwere Sprache und eine schwere Zunge. Der HERR sprach zu ihm: Wer hat dem Menschen den Mund geschaffen? Oder wer hat den Stummen oder Tauben oder Sehenden oder Blinden gemacht? Habe ich's nicht getan, der HERR? So geh nun hin: Ich will mit deinem Munde sein und dich lehren, was du sagen sollst. Mose aber sprach: Mein Herr, sende, wen du senden willst.

Da wurde der HERR sehr zornig über Mose und sprach: Weiß ich denn nicht, dass dein Bruder Aaron aus dem Stamm Levi beredt ist? Und siehe, er wird dir entgegenkommen, und wenn er dich sieht, wird er sich von Herzen freuen. Du sollst zu ihm reden und die Worte in seinen Mund legen. Und ich will mit deinem und seinem Munde sein und euch lehren, was ihr tun sollt. Und er soll für dich zum Volk reden; er soll dein Mund sein und du sollst für ihn Gott sein. Und diesen Stab nimm in deine Hand, mit dem du die Zeichen tun sollst.“

(2. Mose 3,1–4,17)

Teil 1: Berufen

Es muss nicht immer gleich eine Stimme aus einem brennenden Dornbusch sein – das war bei Mose so. Berufen, nicht weil man sich selbst berufen fühlt, sondern weil biblisch verstanden nur einer beruft: Gott. In unserm Wort „Beruf“ steckt diese Erinnerung. Beruf ist erst recht für Martin Luther mehr als Arbeit. Im Beruf lebt eben auch das Von-Gott-berufen-Sein. Es ist eine innere Gewissheit, die da ist, die uns in den alten Geschichten begegnet. Und sie trägt eine Wahrheit in sich, die heute oft verdeckt ist: dass der Mensch ein „Ja“ zu seinem eigenen Weg sucht.

Es ist gut, wenn das „Ja“ auf eine alltäglich Weise von „außen“ dazukommt, indem jemand die eigenen Pläne mit anschaut und einen darin bestärkt. Ein Zuspruch eines anderen, der einen in den eigenen Überlegungen vergewissert: „Das passt zu dir; für diese Arbeit hast du die richtigen Gaben.“ Aber auch im Arbeitsalltag geht es um mehr als um ein Lob für den erfolgreichen Abschluss einer Arbeit. Die „innere Berufung“ wird dann gestärkt, wenn konkret benannt wird, was gelungen ist und was nicht, und welche Entwicklungsperspektiven gemeinsam gesucht werden.

Wir brauchen die Menschen, die sich „berufen“ wissen, in dem Sinne, dass sie in ihrem Beruf und ihrem alltäglichen Tun von dem „Ja“ ausgehen. Man kann es nicht aus sich selbst schöpfen. Es erfordert einen schöpferischen Impuls, der einem von einem anderen gegeben wird. Durch dessen Worte kommt ein Entdeckungsprozess in Gang, eben um die eigene Berufung zu entdecken.

Berufung ist unerwartet. Mose hütet die Schafe bei seinem Schwiegervater. Geflohen war er, weil er in Ägypten im Zorn jemanden erschlagen hatte. Das hat er nicht grundlos getan, sondern weil er sich über die Schikane seiner Geschwister dazu hinreißen ließ. Er hütet die Schafe und da ereilt es ihn: Er wird persönlich angesprochen. Nach wie vor ist das wohl die effektivste Form der Personalgewinnung. Zugleich könnte es auch bedeuten, dass man nicht auf besondere Zeiten warten muss. Die Berufung ereignet sich im banalen Alltag von Mose.

Berufung kennt die Widerstände. Mose findet einen Grund nach dem anderen, warum er der Falsche ist. Nicht unbegründet waren seine Widersprüche. Es sieht zu Recht, wie schwierig die Aufgabe ist. Er sieht am Horizont die Konflikte, die dazugehören werden – „sie werden mir nicht glauben“. Und er sieht sehr nüchtern seine eigenen Ressourcen und seine Grenzen – „ich kann nicht gut reden“. Er widerspricht Gott, der lässt jedoch nicht locker. Vor der Wahl eines Berufes oder einer Stelle prüft man immer das Für und Wider. Die inneren Widerstände ernst zu nehmen ist das eine, doch gehört es ebenso dazu, auch darauf zu hören, was einen im Innersten drängt. Berufung lässt Wachsen. Die erforderlichen Kompetenzen, die Mose braucht, werden nicht von Anbeginn von ihm gefordert. Sie liegen auch nicht immer gleich auf der Hand, sondern wachsen dem Berufenen fast überall auf dem Weg erst zu. Persönliche Stärke zeigt Mose, als er vor Gott treten muss, weil er selbst die steinernen Tafeln mit Gottes Geboten aus Wut zertrümmert hat. Führungsstärke lässt er erkennen, als das Volk unzufrieden ist und mурrt, ihn sogar selbst angreift, weil es Hunger hat. „Früher war es besser“, das hört nicht nur Mose. Mose hat seine Berufung gelebt. Er hat sich auf den Weg gemacht. Vieles ist ihm schwergefallen, hat ihn wütend gemacht und erst recht an Gott zweifeln lassen. Auf dem Weg ist er gereift und gewachsen – auch an Gott selbst. Es geht immer um das Zutrauen, wenn es um Menschen geht, erst recht in ihrem beruflichen Tun. Personalgewinnung muss um das Gängige herumdenken, damit zwischen den Bewerbungen und Personalakten, in Gesprächen und Tests sich noch anderes ereignen kann. Auf dass es in allem ein Stück unplanbar und überraschend bleiben möge, wenn es um Mitarbeitende geht. Das eröffnet einen Raum, in dem man sich an die unerwarteten Berufungen Gottes erinnert und sich öffnet für etwas, das man in den Worten dazwischen gehört hat – oder etwas, das man einer Lebensgeschichte alles noch so zutraut.

Teil 2: Nähe und Distanz

Mose ist an einer entscheidenden Stelle seines Lebens angekommen. Eigentlich hat er nichts Besonderes erwartet. Es ist wie jeden Tag; er hütet die Herde seines Schwiegervaters. Jetzt plötzlich soll Mose zum Hirten von Menschen werden. Bevor Gott seinen Königen und Propheten Menschen anvertraut, vertraut er ihnen, um sie zu erproben, Herden von Vieh an. Auch David ist Hirte bevor er König wird. Ein Hirte weiß, was die Herde braucht. Eine Führungsaufgabe, die sich am Ganzen der Herde zu bewähren hat: Wer das Leben hütet, weiß was nötig ist, und zwar für sich selbst und für die anderen. Das hat viel mit der rechten Balance zwischen Nähe und Distanz zu tun.

Neugier erweckt ein Dornbusch in der Regel nicht, doch Mose sieht eine wundersame Erscheinung. So nähert er sich an und sieht, dass der Dornbusch brennt und doch nicht verbrennt. Der Engel des Herrn ist – so sagt es das biblische Wort – in der feurigen Flamme. Da, wo es eng ist, man hängen bleibt, wo man gestochen und verletzt wird, in diesem niedrigsten aller Büsche ist Gott, weil er die Enge, die Not seines Volkes sieht, so die jüdischen Gelehrten. Da, wo es eng wird, da zeigt sich, wie man mit sich und anderen umgeht. Wer wird nicht in seinem Arbeiten die Grenzen sehen, oder was es an Erfahrungen und Lebensgeschichten gibt, die alle bei sich haben: wo man nicht weiterkommt, keine Entwicklung – Dornen über Dornen. Aber Gott bleibt in den Dornen. Bleiben, wo es eng wird. Wer Mitarbeitende führt, kommt nicht an den Engstellen vorbei, sei es, weil man kritische Dinge ansprechen muss oder weil man sich selbst im Zorn wiederfindet. Dornen tun eben weh: Manchmal sind es nebensächliche Sticheleien, manchmal bewusste Kränkungen. Dann im Alltäglichen den Dornbusch sehen, der brennt und nicht verbrennt, denn Gott hat den Dornbusch gewürdigt als den Ort, als die Erfahrung, wo er bleibt.

Wer zu nahe an das Feuer kommt, verbrennt sich die Finger. Und ein Feuer so unterhalten, dass es leuchtet und wärmt, das kann man nur von außen. Dass Mose allerdings von dem Feuer angezogen wird, ist verständlich. Die Stimme ruft ihn sogar. Doch als er hinzutreten will, hört er: „Tritt nicht herzu!“ Gott hält auf Distanz. Die Nähe Gottes zu spüren, dem Heiligen nah zu sein, wer verstünde es nicht. Und doch gehört zum Leben auch die Distanz. Die Gottes-Distanz spiegelt eine grundlegende Beziehungshaltung wider. Nähe gehört dazu, aber auch die angemessene Distanz, die man erfährt oder aushalten muss. Führungskräfte ohne angemessene Distanz-Balance verlieren schnell sich selbst, verbrennen sich die Finger, oder sie verlieren den Respekt der anderen.

Die Unverfügbarkeit Gottes ist mehr als eine enttäuschende Glaubenserfahrung. Sie führt ein in ein Leben, das eben genau dies kennt. Es erfordert von einem – und das ist auch die Erfahrung des Glaubens, die wir Anfechtung nennen –, dass man Distanz aushalten kann.

Man steht dann – dennoch – auf „heiligem Land“. Weil eben gerade das Leben mit all seinem Feuer, dem wärmenden und dem verzehrenden, mit Feuer bei der Sache und mit dem Ausgebrannt-Sein auf diesem Boden stattfindet. Das „heilige Land“ ist Gottes Arbeitsplatz, nicht weil es das Fleckchen Erde ist, nicht weil es die ausgewählten heiligen Orte sind, wo Gott ist. Im Alltäglichen wird ein Ort zu „heiligem Land“, weil dort Gott begegnet, und der Mensch sich selbst vor ihm findet. Das holt einen auf den Boden. Deshalb ist die Bodenhaftung im Sinne des zu Mose Gesagten ein guter Grund.

Als Mose so dasteht, wird ihm gesagt: „Zieh deine Schuhe von deinen Füßen“. Die bloßen Füße, Tradition in vielen Religionen, stehen für die Haltung. Man öffnet sich, legt bloß, legt auch ein Stück des Schmutzes ab, den man mit sich herumträgt. Gleichermaßen lässt man die Schutzmechanismen los, die man im Alltäglichen braucht, die Methoden und Systemlogiken, die Prozesse und Programme, ebenso die politische und strategische Taktik. Und dann zu erfahren, dass man doch nicht ohne Grund so dasteht, das wäre Erfahrung von „heiligem Land“. Das muss nicht nur abends beim Schuheausziehen der Fall sein.

Teil 3: Führungs-Vorstellung

Gott stellt sich Mose vor. Bevor Gott Mose seine Aufgabe beschreibt, soll er zunächst hören. Er soll nicht nur hören, was er tun soll. Er soll auch wissen, was der ihn Beauftragende will. Es ist die Gottesvorstellung, die erst verstehen lässt, wie Gott es meint. Und der Mensch soll eine Vorstellung von Gott empfangen. Damit er den Horizont erkennen kann, in den er hineinberufen ist. Nebenbei bemerkt: Immer wenn ein Mensch Gott begegnet, geht es um das Nichtsehen Gottes. Mose verhüllte sein Angesicht, heißt es, denn er fürchtete sich, Gott anzuschauen.

Jede Führungsaufgabe hat ihren Hintergrund. Ob man es Leitbild nennt, den Geist eines Unternehmens oder die Vision. Führungsarbeit trägt immer eine Vorstellung in sich. Und es ist gut, sich dieser Vorstellung bewusst zu sein und zu entdecken, dass die Gottesvorstellung im doppeldeutigen Sinne den Prozessen, in die wir eingebunden sind, sehr nahe kommt.

Sehen: Gott sieht. Er sieht die Not seines Volkes. Hinsehen erfordert ein Sehen-Wollen. Mit dem Hinsehen beginnt alles, weil es die Dimension und die Komplexität einer Aufgabe vor Augen führt. Sorgfältig hinsehen ist nicht nur eine Frage der Zeit. Es hat etwas mit der Gründlichkeit oder vielmehr mit der Wahrnehmungsfähigkeit zu tun. Alles diakonische Tun fängt da an, wo das Sehen beginnt. Man wählt nicht den Ausweg des Wegsehens, sondern man muss seine eigene Sehschärfe entwickeln.

Erkennen: Das Zweite ist, dass Gott erkennt: „... ich habe ihr Leiden erkannt“. Wer Leiden erkennt, erkennt es an. Fehlende Anerkennung lässt gleichgültig sein, gegenüber der Leistung eines Menschen ebenso wie gegenüber seinem Leiden. Gleichgültigkeit wird dadurch überwunden, dass man den Schritt vom Sehen zum Erkennen findet. Gott ist der Leiden erkennende und darin der mitleidende Gott. Das ist der Gott der Väter, der Vater des leidenden Jesus am Kreuz. Wer Leiden erkennt, zieht die Konsequenzen aus dem Sehen. Erkennen ist der nächste Schritt, bei dem man einschätzt, beurteilt.

Handeln: „Und ich bin herniedergefahren, dass ich sie errette ...“. Gott handelt. Und dazu muss er zunächst herunterkommen. Die Handlungsebene ist immer unten. Und es ist gut, wenn man sie kennt und nicht aus den Augen verliert. Denn dort zeigt sich, wie nun das Sehen durch das Erkennen zum Handeln führt. Vor allen Dingen geht es um die Perspektive: Wer unten ist, tut sich schwer, die Augen zum Himmel zu wenden. Das muss man verstehen und man muss spüren, wie es Menschen ergeht, die aus einer solchen Perspektive das Leben sehen. Man wird dann anders arbeiten und auch mit den Mitarbeitenden diese Perspektive ständig suchen. Gott begibt sich auf Augenhöhe.

„So geh nun ...“, wird Mose gesagt. Wie er seine Aufgabe erfüllen soll, dazu hat er nun den Hintergrund. Auch wie ein Instrument ist Gottes Selbstvorstellung. Mose hat viele Einwände: „Wer bin ich?“ und „Was soll ich denn sagen, wer mich schickt“, „Sie werden mir nicht glauben“ und zuletzt „Ich kann nicht reden“. Alle diese Einwände können einen auch in der eigenen Lebens- und Berufsbiografie umtreiben. „Wer bin ich?“ ist je nach Betonung auch die Frage der Eitelkeit – oder des Neides und der Eifersucht. So gestellt ist sie eine vergiftende Frage. Denn sie vergiftet das Miteinander.

Sie ist aber auch die Frage nach meinem eigenen Selbstverständnis. Mose erschrickt geradezu über das, was Gott ihm zutraut. „Wer bin ich denn?“ fragt man sich nur selbst. Und schon in der Frage schwingt alles mit, was man über sich weiß, die eigenen Skrupel und Ängste. Man ist allein mit

dieser Frage. Und davon, wie ich diese Frage für mich beantworte, hängt ab, was ich mir zutraue.

Gott redet Mose diese Frage, ja alle seine Einwände, nicht aus. Er gibt Mose nur eine Antwort: „Ich will mit dir sein.“ Wir können die Frage „Wer bin ich?“ auf unterschiedliche Weise versuchen uns zu beantworten. Letzten Endes wird sie dadurch beantwortet, dass ich einen Grund für mein Leben finde. „Ich will mit dir sein ...“, das ist Gottes „heiliges Land“.

Biblisches Coaching – Mose und Jitro

Dörte Bester zu 2. Mose 18,13-27

Welche Impulse und Anstöße zur Reflexion sich für Führungsfragen aus der Arbeit mit biblischen Texten gewinnen lassen, soll im Folgenden anhand von Exodus 18,13–27 exemplarisch gezeigt werden. Der Text ist unter den Perspektiven von Leitung, Verantwortung und verantwortlicher Delegation besonders aufschlussreich⁹ und bietet zudem spannende Impulse für die Frage der Begleitung von Führungskräften und der Prävention von Erschöpfungszuständen.

Der Erzählung von 2. Mose 18,1–12 zufolge hört Jitro, der Schwiegervater des Mose, vom Auszug der Israeliten aus Ägypten und geht Mose daraufhin besuchen. Die Verse 13–27 erzählen, wie Jitro seinem Schwiegersohn einen Tag lang bei der Arbeit zusieht, und sie schildern das Gespräch, das sich daraus entwickelt:

„Und es geschah am folgenden Tag, da setzte sich Mose, um das Volk zu richten und das Volk stand um Mose herum vom Morgen bis zum Abend.

Und als der Schwiegervater des Mose alles sah, was er dem Volk tat, sprach er: Was ist das da, was du dem Volk tust? Warum sitzt du ganz allein da und das ganze Volk steht um dich vom Morgen bis zum Abend?

Mose antwortete seinem Schwiegervater: Weil das Volk zu mir kommt, um Gott zu befragen. Denn wenn einer von ihnen eine Sache hat, kommt er zu mir, und ich richte zwischen dem einen Mann und seinem Nächsten und ich tue kund die Satzungen Gottes und seine Weisungen.

Da sprach der Schwiegervater des Mose zu ihm: **Nicht gut ist das, was du tust. Erschlaffen, erschlaffen wirst sowohl du als auch das Volk, das bei dir ist, denn die Sache ist zu schwer für dich, du kannst sie allein nicht schaffen.**

Nun höre auf meine Stimme; ich will dir raten und Gott wird mit dir sein. Sei du für das Volk vor Gott und bringe du ihre Sachen vor Gott und mach ihnen die Satzungen und Weisungen klar¹⁰, und tu ihnen kund den Weg, den sie gehen und die Werke, die sie tun sollen.

Du aber, schau im ganzen Volk **nach Leuten von Fähigkeit, die Gott fürchten, Leuten von Wahrheit/Zuverlässigkeit, dem Gewinn Feind** und setze sie als Oberste über tausend, über hundert, über fünfzig und über zehn, dass sie das Volk allezeit richten.

Und wenn es vorkommt: alle großen Sachen sollen sie zu dir bringen, alle kleinen Sachen sollen sie selber richten. Das ist leichter für dich und sie tragen mit dir. Wenn du das tust, und Gott dir gebietet, kannst du bestehen und dies ganze Volk wird an seinen Ort kommen mit Frieden.

Und Mose hörte auf die Stimme seines Schwiegervaters und tat alles, was er sagte, und Mose erwählte Leute von Fähigkeit aus ganz Israel und er setzte sie zu Häuptionern über das Volk, zu Obersten über tausend, über hundert, über fünfzig und über zehn, dass sie das Volk allezeit richten, die schwere Sache sollten sie vor Mose bringen und jede kleine Sache selber richteten. Und Mose ließ seinen Schwiegervater wieder gehen und er ging in sein Land.“

(2. Mose 18,13–27)¹¹

9 Im kirchlichen Kontext wird Ex 18 im Zusammenhang mit Führungsfragen gelegentlich aufgenommen, vgl. z.B. Felten, Armin/Petry, Bernhard: Gut geführt. Ein Praxisbuch für Personalführung und Personalentwicklung in der Kirche, Hannover 2002, S. 120–122.

10 So die Übersetzung von Jacob (Jacob, Benno: Das Buch Exodus, Stuttgart 1997, S. 514), die die Grundbedeutung des Verbs „glänzen“ m. E. ausgezeichnet versucht aufzunehmen („lasse glänzen – mache klar“).

11 Eigene Übersetzung und Hervorhebungen

Exodus 18 vor dem Hintergrund aktueller Fragen von Führung

Die erzählte Episode zwischen Mose und seinem Schwiegervater ist keine Anleitung für das Coaching von Führungskräften. Gleichwohl klingen in der Erzählung Themen an, die auch in der aktuellen Diskussion um Führung und Leitung eine Rolle spielen oder interessante Perspektiven eröffnen:

Jitro schaut Mose bei der Arbeit zu. Offensichtlich mindestens einen Tag lang, denn er sieht, dass das Volk um Mose herumsteht „vom Morgen bis zum Abend“ (V. 13). Auf der Grundlage seiner Wahrnehmung basieren sowohl das Urteil über Moses Tun als auch seine Ratschläge zur Entlastung. Im Blick auf das Handeln von Führungskräften heute ergeben sich daraus folgende Fragen und Themenstellungen:

- Wo gibt es Zeiten und Räume, in denen Menschen in Führungs- und Leitungsverantwortung in ihrem Tun durch außenstehende Dritte bewusst wahrgenommen werden?
- Wer hat die Autorität die Wahrnehmungen widerzuspiegeln und gegebenenfalls auch zu bewerten, zu beurteilen?¹²

Der Begriff der Autorität ist dabei von zwei Seiten her zu füllen: Im Blick auf den Beobachtenden heißt das: Wer hat die Kompetenz und den Mut, seine Wahrnehmungen aus- und anzusprechen? Im Blick auf die beobachtete Führungskraft heißt das: Wem wird von dieser Führungskraft die Autorität zugestanden, seine/ihre Wahrnehmungen zu benennen und das Verhalten der Führungskraft gegebenenfalls auch zu bewerten?

Interessant ist in diesem Zusammenhang die These von Fredmund Malik zu der Frage, wie man etwas über das Handeln von Führungskräften erfährt. Malik schreibt: „Die beste Methode ist die Beobachtung. Sie ist leider auch die schwierigste, insofern sie die zeitraubendste ist [...]. Nicht, was die Leute sagen ist wesentlich, sondern was sie tun und wie sie es tun, und das kann man eben nur feststellen, wenn man sie beobachtet. Mit der Zeit kristallisiert sich das Muster heraus, und nach und nach lernt man auch, es zu beschreiben.“¹³

- Wie oft ist die Aussage zu hören „ich weiß gar nicht, wo die Zeit geblieben ist“, „Ich weiß eigentlich gar nicht, was ich getan habe“ oder auch „Es ist halt so, ich werde gebraucht“.¹⁴

Manchmal kann die Darstellung der eigenen Arbeit gegenüber einem Dritten helfen, das eigene Tun differenzierter wahrzunehmen. In der Erzählung wird Mose von seinem Schwiegervater gefragt, was er tut.

Während Moses Tun in V.13 noch als eine Aufgabe beschrieben wird – „er setzte sich, um das Volk zu richten“ –, werden in der Reflexion des eigenen Tuns für Mose drei Aufgaben daraus.¹⁵

1. Gott im Namen des Volkes (im Blick auf anstehende Entscheidungen) befragen
2. In (konkreten) Streitfällen richten
3. Die (grundsätzlichen) Weisungen Gottes kundtun

Der differenzierte und konkrete Blick auf das eigene Tun ist eine Voraussetzung dafür, dass ein Prozess optimiert beziehungsweise Arbeit strukturiert und gegebenenfalls auch delegiert werden kann.

- Konzentration und Delegation – unter diesen zwei Schlagworten lässt sich der Rat Jitros zusammenfassen. Von den drei Aufgaben behalte zwei und gib eine ab. Dabei hat Mose für die „großen Sachen“ zur Verfügung zu stehen. Mose soll sich konzentrieren auf das, was nur er kann,

¹² Vgl. das eindeutige Urteil Jitros in V. 17!

¹³ Malik, Fredmund: Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit, Frankfurt/New York 2013, S. 41; Ausgangspunkt für Maliks Überlegungen ist die Frage, wie man zu Erkenntnissen darüber kommt, was gute Führungskräfte auszeichnet. Die Antworten, die Führungskräfte geben, wenn man sie zu ihrem eigenen Tun befragt, seien in der Regel wenig hilfreich. Er schlägt stattdessen die Methode der Beobachtung vor (S. 41–42).

¹⁴ Felten/Petry (wie Anm. 1), S. 120.

¹⁵ Zur Differenzierung der drei Aufgaben vgl. Jacob (wie Anm. 2), S. 513.

als der, der biblischer Tradition zufolge „von Angesicht zu Angesicht“ mit Gott spricht: Gott befragen und die Weisungen Gottes weitergeben. Die Entscheidungen in Streitfällen soll er delegieren, und zwar in geordneter Weise.

Wie aktuell die Frage von Konzentration für Führungskräfte ist, zeigt nicht nur Fredmund Maliks Managementbuch, in dem dieser der Konzentration auf Weniges ein eigenes Kapitel widmet,¹⁶ sondern etwa im Blick auf das Pfarramt auch der Konsultationsprozess der 2005 bis 2010 in der Evangelischen Landeskirche in Württemberg unter dem Thema „Konzentration im Pfarrberuf“ stattgefunden hat. Wie Jitro im Falle des Mose dessen Auftrag wieder in den Blick rückt (vgl. V. 23), so wird auch im Zusammenhang der Frage nach Konzentration im Pfarramt deutlich gemacht, dass es darum geht, „zunächst nicht aufgaben-, sondern auftragsorientiert“¹⁷ auf den Pfarrdienst zu schauen.

- „Welk“, „erschlaft“, „kraftlos“ – „müde“: Das war die Folge von Moses Tun für ihn und das Volk. Die Überlastung des Mose hat Auswirkungen auf das ganze Volk Israel.

Jitro hat das gesehen und eingegriffen, bevor Mose zusammengebrochen ist und bevor das Volk gemeutert oder resigniert hat.

„Du kannst stehen/bestehen und das Volk kommt in Frieden an sein Ziel“, das ist das Ergebnis der Intervention Jitros. Die Überforderung Moses laugt auch das Volk aus, die Hilfe für Mose ist auch eine Hilfe für das Volk. Entsprechend hat auch die Überlastung und Erschöpfung von Führungskräften heute Auswirkungen auf die Mitarbeitenden und das Umfeld.

- Jitro wird verabschiedet und geht: Mose macht seine Sache wieder alleine. Begleitung und Beratung haben einen Anfang und ein Ende.

Nicht besser sein, sondern dienen

Joachim Rückle zu Markus 9,33-37¹⁸

Sensibilisierung und Kulturveränderung – beides ist unabdingbar auf dem Weg zur Chancengleichheit und auf dem Weg zu einer vergleichbaren Repräsentanz von Frauen und Männern in Führungspositionen der Diakonie.

An den Anfang stelle ich eine kleine Geschichte aus dem Neuen Testament. Sie sensibilisiert uns für den Anspruch einer diakonischen Leitungskultur.

„Und sie kamen nach Kapernaum. Und als Jesus daheim war, fragte er sie: Was habt ihr auf dem Weg verhandelt? Sie aber schwiegen; denn sie hatten auf dem Weg miteinander verhandelt, wer der Größte sei.

Und er setzte sich und rief die Zwölf und sprach zu ihnen: Wenn jemand will der Erste sein, der soll der Letzte sein von allen und aller Diener.

Und er nahm ein Kind, stellte es mitten unter sie und herzte es und sprach zu ihnen:

Wer ein solches Kind in meinem Namen aufnimmt, der nimmt mich auf; und wer mich aufnimmt, der nimmt nicht mich auf, sondern den, der mich gesandt hat.“

(Markus 9, 33–37)

Irgendwie gehört es zu uns Menschen dazu, dass wir uns mit anderen vergleichen und natürlich möglichst besser dastehen wollen als sie. Bei den Jüngern war das nicht anders. Es beginnt nicht erst in der Schule, doch dort ist es besonders augenfällig, weil die Noten möglichst besser als der Durchschnitt sein sollten. Je älter man wird, desto wichtiger werden dann diverse

16 Vgl. Malik (wie Anm. 4), S. 110–121.

17 Traub, Wolfgang: Ausblick und Impulse für die Weiterarbeit, o. O. 2010, S. 2 (http://www.kip.elk-wue.de/fileadmin/mediapool/einrichtungen/E_kip/Referate_Berichte/Ausblick_und_Impulse_fuer_die_Weiterarbeit.pdf, abgerufen am 15.09.2014).

18 Impuls Beirat Debora April 2013

Statussymbole, etwa das Diensthandy oder der Dienstwagen – alles Dinge, mit denen man sich von der großen Masse abheben kann.

Wie wichtig das Vergleichen ist, zeigt sich auch an unserem Verständnis von Armut. Alle, die weniger als 60 Prozent des Durchschnitts an Geld zur Verfügung haben, gelten bei uns als arm. Deshalb haben wir in Deutschland eine deutlich höhere Armutsquote als beispielsweise in Tschechien. In der Glücksforschung wird ausgiebig diskutiert, warum das Vergleichen so wichtig ist und wir uns regelmäßig nur dann besser fühlen, wenn wir es besser als andere haben. Das erklärt auch, warum intensive Nutzer von Facebook und Co., aber auch Menschen mit einem hohen Fernsehkonsum im Durchschnitt deutlich unglücklicher sind als andere. Wenn ich selbst nur 98 Freunde und 140 Follower habe und mein mir unsympathischer Kollege aber doppelt so viele, dann deprimiert mich das. Und wenn ich im Fernsehen immer die Welt der Schönen und der Reichen sehe und das mit meiner schäbigen 3-Zimmer-Mietwohnung vergleiche, dann steigert das keinesfalls mein Wohlbefinden.

Es gibt jetzt auch in den Wirtschaftswissenschaften eine ganz aktuelle und groß angelegte Studie, die danach fragt, woher denn viele unserer Konsumbedürfnisse kommen. Die Motive sind, nicht abgehängt zu werden und selber glänzen zu wollen. Als Folge davon verläuft die Nachfrage nach Konsumgütern in extremen Schwankungen. Wenn alle eine iPhone wollen, weil es ein Statussymbol ist, dann ist die Nachfrage gigantisch. Doch ganz schnell kann es auch wieder out sein, denn wenn alle ein iPhone haben, taugt es nicht mehr zum Statussymbol – es hebt einen dann nicht mehr von anderen ab. Und was dem einen das Handy, das ist anderen die lange Liste von Aus-, Fort- und Weiterbildungen.

Was aber entgegnet Jesus dem Streben seiner Jünger nach Größe und Bedeutung?

Er stellt zunächst einmal nicht infrage, dass wir Menschen uns vergleichen, dass wir uns verbessern und entwickeln wollen. Das ist einfach so. Aber er stellt unseren Maßstab dafür in Frage. Genauer: Er stellt unseren Maßstab auf den Kopf. Der Größte ist der, der zu dienen bereit ist, der in der Lage ist, sich selbst zurückzunehmen, der in der Lage ist sich für eine gute Sache, sich für andere einzusetzen. Diese Haltung des Dienens prägt auf jeden Fall dem Anspruch nach diakonische Arbeit. „Zuerst der Mensch“, heißt es im Leitbild. Wir dienen mit unserer diakonischen Arbeit den Menschen und damit Gott.

Es ist aufschlussreich, dass dieser Ansatz keinesfalls ins diakoniesgeschichtliche Museum gehört, etwa als Ideal evangelischer Diakonissen – „Mein Lohn ist, dass ich dienen darf.“ Nein, in Zeiten, in denen von „postheroischem Management“ die Rede ist, verwenden auch erfahrene Manager diesen Begriff des Dienens, um das Wesen von Leitung und Management zu beschreiben.

Chancengleichheit erreichen wir nicht, wenn Männer und Frauen sich ständig vergleichen und darüber streiten, wer denn nun die besseren Leitungskompetenzen mitbringt. Chancengleichheit erreichen wir vielmehr dann, wenn sich an unserer Kultur etwas verändert, wenn die Machtspielchen überflüssig geworden sind und wenn man einander nicht mehr als Konkurrenten sehen muss, die man unbedingt hinter sich lassen will.

Deshalb ist es so erfreulich, in Motivations Schreiben zu lesen, dass jemand Verantwortung übernehmen will: Verantwortung für Menschen, Verantwortung für eine gute Sache und Verantwortung für eine gute Unternehmens-

kultur. Solche Mitarbeitende brauchen wir, die es nicht nötig haben, ihre Überlegenheit zu zeigen. Sie wollen die anderen nicht hinter sich lassen, sondern sich mit ihnen auf den Weg machen, und zwar deshalb, weil sie um die Kraft des Miteinanders und des Dienens wissen.

Debora – eine Frau mit Doppelqualifikation

Joachim Rückle zu Richter 4+5¹⁹

Debora – das ist kein gewöhnlicher Name für ein solches Projekt. Debora ist auch keine Abkürzung für einen etwas lang geratenen Projekttitel. Debora ist schlicht ein Frauenname aus der Bibel, einer der zugegebenermaßen etwas altertümlich wirkt.

Was für eine Frau war diese Debora? Sie lebte in einer Zeit, in der es in Israel noch keinen König gab. Im Buch der Richter (Kapitel 4-5) ist ihre Geschichte erzählt. Dort finden sich auch die insbesondere bei Jungs beliebten Heldengeschichten der Richter Gideon oder Simson. Nicht ganz so bekannt, aber nicht weniger eindrücklich ist die Geschichte der Debora.

Sie ist die einzige in der Bibel, die zwei Ämter vereint: Sie ist gleichzeitig Richterin und Prophetin. Einzigartig ist auch, wie ihr Frausein betont wird. Sie ist nicht nur Ehefrau und Mutter, sondern sie wird im hebräischen Original als Frau Prophetin tituliert (4,4).

Debora hat, so würden wir heute sagen, eine Doppelqualifikation. Als Richterin ist sie eine absolute Leitungsperson. Sie hat Autorität, ihr Urteil wird geschätzt; sie ist eine Entscheiderin, eine, die klare Maßstäbe für ihr Urteil hat und eine, die genau hinsieht. Als Richterin ist sie aber auch Anführerin im Verteidigungskrieg gegen die technisch überlegenen Kanaaniter. Strategisch äußerst versiert führt sie ihr Volk. Sie geht voran. Sie hat also alles, was man gemeinhin von Top-Führungskräften erwartet.

Doch Debora ist auch Prophetin – eine Frau des Wortes. Ihr Name bedeutet hebräisch zwar Honig, aber er klingt ganz ähnlich wie das hebräische „Dabar“ und das heißt „Wort“. Prophetinnen und Propheten beginnen mit dieser Wendung: „Dabar adonai“, „Wort des lebendigen Gottes“. Die wesentliche Aufgabe eines Propheten oder einer Prophetin ist es, den Willen Gottes in eine aktuelle Situation hinein zu verkündigen, und zwar so, dass dieses Wort eine eigene Realität schafft. Sie sagen Entwicklungen vorher, sie sagen sie aber auch hervor. Ihr Wort hat Wirkung, ist kraftvoll und dynamisch, manchmal wie Sprengstoff, der verkrustete Strukturen aufbricht.

Debora bringt also das mit, was eine Führungspersönlichkeit in der Diakonie braucht: hohe Urteils- und Entscheidungskraft, Mut und Entschlossenheit. Aber damit sie vorangehen kann, damit sie Gewissheit hat, muss sie eine Hörende sein, eine, die auf Gott hört, die seinen Willen ernst nimmt. Und das bedeutet immer, dass es nicht beim Hören und Reden bleibt, sondern zur Tat wird.

Debora ist aber auch eine, die zurücktreten kann, die andere mit in die Verantwortung hinein nimmt. Dazu gehören Barak und eine zweite Frau, Jael. Debora ist also keine einsame Heroin. Sie ist eine Teamplayerin, die einen Blick für die hat, die ebenfalls Verantwortung übernehmen wollen und können.

¹⁹ Impuls Beirat Debora November 2012

Und Debora steht für noch etwas: Am Ende des Berichtes im Richterbuch heißt es: „Und das Land hatte Ruhe vierzig Jahre.“ Also nachhaltige Führungsarbeit!

Der weite Weg zur Chancengleichheit – religiöse und kulturelle Wurzeln des Frauenbildes

Joachim Rückle²⁰

Aufsichtsräte entscheiden über das Führungspersonal ihres Unternehmens. Ohne ein entsprechendes Bewusstsein für Diversity und Chancengleichheit werden die in aller Regel von weißhaarigen Männern dominierten Aufsichtsgremien nur gelegentlich und schon gar nicht systematisch Frauen in Führungspositionen wählen.

Es braucht deshalb einen Kulturwandel. Und der beginnt damit, dass wir verstehen wie etwas geworden ist und dass wir dieses Gewordene dann kritisch hinterfragen. Systemiker sprechen hier von Dekonstruktion.

Deshalb zunächst drei kleine historische Erinnerungen: Erst seit 1918 dürfen Frauen in Deutschland wählen. Die erste Pfarrerin in Württemberg, Heide Kast, wurde 1970 in Ludwigsburg ordiniert und in ihr Amt eingeführt. Diese Entwicklung hatte jedoch viel früher begonnen, genau genommen 1904, denn damals wurden in Württemberg erstmals Frauen zum Theologiestudium zugelassen. Kultureller Wandel braucht Zeit, sehr viel Zeit. Und das hat zu tun mit einer jahrhundertelangen Kultur, in der es keine Gleichberechtigung von Mann und Frau gab. Diese Kultur der Ungleichwertigkeit von Mann und Frau konnte sich deshalb so lange behaupten und verfestigen, weil sie scheinbar durch die biblische Tradition so vorgegeben war: angefangen beim Schöpfungsbericht, wo Eva in Luthers Übersetzung als Gehilfin ihres Mannes Adam beschrieben wurde, ganz zu schweigen von der Geschichte mit der Rippe Adams, aus der Gott Eva schuf. Weiter geht es im Neuen Testament mit dem berühmt-berüchtigten Verdikt des Paulus: Die Frau solle in der Gemeinde schweigen. Und natürlich auch damit, dass die zwölf Jünger Jesu allesamt Männer waren.

Wer die Bibel etwas aufmerksamer und auf dem Hintergrund der damaligen geschichtlichen Situation liest, bekommt freilich ein ganz anderes und differenzierteres Bild: Nicht nur, dass im Alten Testament eine Reihe von bemerkenswerten Frauen porträtiert sind – Debora ist eine von ihnen. Auch im Neuen Testament findet sich eine außergewöhnliche Wertschätzung der Frauen, beginnend mit Maria und ihrer Erwählung. Erst recht aber wendet sich der erwachsene Jesus auf eine für die damalige Zeit höchst anstößige Weise Frauen in den unterschiedlichsten Lebenssituationen zu: Ausländerinnen, Prostituierten, Ehebrecherinnen, alten und ausgegrenzten Witwen. Er hat eine Vielzahl von Jüngerinnen, die ihm am Kreuz zur Seite stehen, während alle Männer geflohen sind. Entsprechend ist es wieder eine Frau, der der Auferstandene als erster begegnet. Auch in den Paulusbriefen zeigt sich, wie selbstverständlich es für Paulus war, dass Frauen Gemeinden leiteten, beispielsweise Lydia oder Prisca.

Es war Paulus, der die theologische Begründung der Gleichberechtigung auf den Punkt gebracht hat: „Hier ist nicht Jude noch Grieche, hier ist nicht Sklave noch Freier, hier ist nicht Mann noch Frau; denn ihr seid allesamt einer in Christus Jesus.“ (Galater 3,28) Das bedeutet, dass im Blick auf Gott,

²⁰ Impuls Beirat Debora September 2013

der alle Menschen zu seinem Ebenbild geschaffen und in Christus allen seine grenzenlose Liebe gezeigt hat, alle Menschen gleich sind.

Die Frage ist nur, warum dies alles über Jahrhunderte und Jahrtausende kaum Beachtung fand und oft genug das Gegenteil praktiziert wurde. Das hat mit einer Tendenz zu tun, die schon innerhalb des Neuen Testaments beobachtet werden kann, der Tendenz einer zunehmenden Anpassung an die kulturellen Gepflogenheiten der jeweiligen Mehrheitsgesellschaft:

So war es im Judentum klar, dass eine Frau keine Leitungsfunktion übernehmen konnte und auch nicht das Recht hatte, in der Synagoge das Wort zu ergreifen. Und in der herrschenden hellenistisch-römischen Kultur gab es ein spezifisches Bild von Familie. Demzufolge bestimmte der „pater familias“, was in der jeweiligen Hausgemeinschaft, zu der auch Anverwandte, Mägde und Knechte gehörten, jeder einzelne zu tun hatte. Dieses patriarchale Leitungsmodell der antiken Großfamilie wurde wenn man so will auf die Gemeinde übertragen: der Bischof als Patriarch seiner Gemeinde.

Gerade im Blick auf die Leitungsstrukturen hat man in den christlichen Gemeinden also sehr früh Modelle aus der jüdischen oder der römisch-griechischen Kultur aufgenommen, die wir heute als problematisch ansehen. Man wollte schließlich keinen Anstoß erregen.

Dieser kleine historische Rückblick zeigt deshalb zweierlei:

Erstens brauchen wir einen langen Atem. Die Benachteiligung von Frauen, insbesondere ihre Ausgrenzung bei Leitungsfunktionen, ist tief in unser kulturelles Gedächtnis eingegraben.

Und zweitens brauchen wir ein überzeugendes argumentatives Fundament, um einen kulturellen Wandel anzustoßen. Das Argument der Zeitgemäßheit ist dabei mit großer Vorsicht zu genießen, denn Anpassung an gesellschaftliche Veränderung kann gut und sinnvoll, aber auch problematisch sein. Der Rückgriff auf die eigenen ethischen Grundlagen und Traditionen im Sinne des christlichen Menschenbildes ist deshalb dringend nötig. Nur wer aus Überzeugung handelt, nur wer begründet handelt, hat auch den langen Atem und die Hartnäckigkeit, ohne die es keinen echten Fortschritt und kulturellen Wandel gibt.

4 Arbeit und Leben

Zeiten des Lebens – Zeiten der Arbeit

Joachim Rückle zu Prediger 3²¹

„Ein jegliches hat seine Zeit, und alles Vorhaben unter dem Himmel hat seine Stunde:
geboren werden hat seine Zeit, sterben hat seine Zeit;
pflanzen hat seine Zeit, ausreißen, was gepflanzt ist, hat seine Zeit;
töten hat seine Zeit, heilen hat seine Zeit;
abbrechen hat seine Zeit, bauen hat seine Zeit;
weinen hat seine Zeit, lachen hat seine Zeit;
klagen hat seine Zeit, tanzen hat seine Zeit;
Steine wegwerfen hat seine Zeit, Steine sammeln hat seine Zeit;
herzen hat seine Zeit, aufhören zu herzen hat seine Zeit;
suchen hat seine Zeit, verlieren hat seine Zeit;
behalten hat seine Zeit, wegwerfen hat seine Zeit;
zerreißen hat seine Zeit, zunähen hat seine Zeit;
schweigen hat seine Zeit, reden hat seine Zeit;
lieben hat seine Zeit, hassen hat seine Zeit;
Streit hat seine Zeit, Friede hat seine Zeit.

Man mühe sich ab, wie man will, so hat man keinen Gewinn davon. Ich sah die Arbeit, die Gott den Menschen gegeben hat, dass sie sich damit plagen. Er hat alles schön gemacht zu seiner Zeit, auch hat er die Ewigkeit in ihr Herz gelegt; nur dass der Mensch nicht ergründen kann das Werk, das Gott tut, weder Anfang noch Ende.

Da merkte ich, dass es nichts Besseres dabei gibt als fröhlich sein und sich göttlich tun in seinem Leben. Denn ein Mensch, der da isst und trinkt und hat guten Mut bei all seinem Mühen, das ist eine Gabe Gottes.“

(Prediger 3,1–13)

Im Hintergrund dieses Textes steckt eine intensive Auseinandersetzung mit einer damals und heute sehr populären Vorstellung, nämlich der, dass jeder Mensch seines Glückes Schmied ist, dass es einen unmittelbaren Zusammenhang gibt von Tun und Ergehen: Tue ich Gutes, dann geht es mir auch gut. Strenge ich mich an, dann wird noch etwas aus mir, dann kann ich ernten, was ich gesät habe. Problematisch ist es, wenn diese Vorstellung zur Ideologie wird und eine Umkehrgleichung daraus entsteht nach dem Motto: Wem es schlecht geht, der hat das selber zu verantworten.

Genau das stellt der Prediger infrage und sagt salopp formuliert: Es kommt wie es kommt. Für alles gibt es eine Zeit, für das Gute wie das weniger Gute; eine logische Abfolge dieser Zeiten gibt es nicht. Das alles ist nicht oder nur sehr bedingt für uns verfügbar oder planbar. Und es tut uns Menschen gut, wenn wir uns diese Tatsache bewusst machen. Es entlastet uns, wenn wir nicht ständig nach dem Warum und Wozu fragen müssen.

Man könnte jetzt natürlich sagen, das klinge ziemlich fatalistisch: Man muss es halt nehmen wie es kommt, es kommt auch gar nicht darauf an, was ich mache oder auf was ich hinarbeite.

Diese Schlussfolgerung wäre aber nicht im Sinne des biblischen Weisheitslehrers aus dem 3. oder 4. Jahrhundert vor Christus. Der Prediger sagt etwas anderes: Am guten Tag sei guter Dinge, und am bösen Tag bedenke: Diesen hat Gott geschaffen wie jenen. An guten Tagen freue dich deines Lebens, an schweren Tagen gilt: Stell dich ihnen, lass es an dich heran. (7, 14)

21 Impuls beim Workshop Debora „Mit familiengerechten Arbeitszeitmodellen zu mehr Arbeitgeberattraktivität“, Dezember 2013

Berühmt ist die Altersallegorie, in der der Prediger ziemlich schonungslos die Beschwerden des Alters beschreibt. (12,1-7) Die Botschaft also ist: Lass dich darauf ein, auf die Zeit, die gerade ist. Ist es Zeit zu trauern oder ist es Zeit zu feiern. Ist es Zeit zum Streiten oder Zeit zur Versöhnung. Lass dich darauf ein. Das alles gehört zu deinem Leben, wie Gott es dir gegeben hat.

Beim Prediger hat das eine ganz aktive Seite, wenn er sagt: „Alles, was dir vor die Hände kommt, es zu tun mit deiner Kraft, das tu.“ (9,10) Wenn die Zeit der Arbeit und der Mühe ist, dann streng dich auch an. Und an einer anderen Stelle: „Wenn die Wolken voll sind, so geben sie Regen auf die Erde, [...] Wer auf den Wind achtet, der sät nicht, und wer auf die Wolken sieht, der erntet nicht.“ (11,3f) Man könnte eine ganze Arbeitsethik aus dieser Lebensweisheit entwickeln. Wer arbeitet, muss sich also auf Risiken, auf das Unverfügbare einlassen, muss um die Grenzen der Planbarkeit wissen.

Zu der Frage, ob es einen Zusammenhang zwischen diesem Wechselspiel der verschiedenen Zeiten gibt, sagt der Prediger einen wichtigen Satz: „Er hat alles schön gemacht zu seiner Zeit, auch hat er die Ewigkeit in ihr Herz gelegt; nur dass der Mensch nicht ergründen kann das Werk, das Gott tut, weder Anfang noch Ende.“ (3,11)

Die Ewigkeit – hebräisch: olam – ist nicht quantitativ zu verstehen als unendliche Zeit, vielmehr geht es hier um die Qualität der Zeit. Es ist alles schön zu seiner Zeit. Es darf sein, weil es zum Leben gehört. Die böse, die schwierige Zeit, die Zeit von Überforderung, Krankheit und Not, das ist eben nicht die Zeit, in der Gott uns für irgendetwas straft. Diese Zeiten gehören zum Leben dazu, sind wichtig, auch wenn wir daran leiden, auch wenn wir keinen Sinn darin entdecken.

Es geht hier auch um ein entsprechendes Gottvertrauen, das sagt: Ich nehme diese Zeit aus deiner Hand, die gute und auch die schwere. Ich vertraue darauf, dass du, Gott, aus dem vielen Zufälligen und Fragmentarischen, aus dem Auf und Ab meines Lebens etwas Ganzes machst, etwas das gut und schön ist.

Was haben nun diese biblischen Betrachtungen mit dem Thema „Arbeitszeitmodelle“ zu tun? Ich meine sehr viel. Zwei Aspekte will ich an dieser Stelle herausgreifen:

Zum einen geht es darum, dass jede und jeder sich selbst fragen muss: „In welcher Lebensphase bin ich eigentlich? Was ist jetzt mein Hauptthema? Worauf muss und will ich mich jetzt vor allem anderen einlassen?“ Wenn jemand Vater oder Mutter geworden ist, dann kann man oder frau das nicht nebenbei machen. Dann muss die Arbeit flexibel genug sein, dass Eltern ihrer Verantwortung nachkommen können. Genauso wenn jemand ein Haus baut, seine Eltern zu pflegen hat oder sich weiterbildet. Hier geht es um eine sinnvolle Begrenzung von Arbeit, damit man oder frau die schöne, manchmal auch anstrengende Vielfalt des Lebens auch leben kann. Angesichts der Unverfügbarkeit des Lebens kann und darf es deshalb keine stets verfügbaren Mitarbeitenden geben. Gleichzeitig gibt es aber auch Phasen im Leben, in denen die Arbeit im Vordergrund stehen darf. Entscheidend ist auch hier, dass man dazu ein inneres „Ja“ gefunden hat: „Ja, das darf, das soll jetzt sein. Ich will jetzt beruflich Gas geben.“

Zum anderen gibt es neben den eben angesprochenen großen Lebensphasen aber auch die vielen kleinen Phasen, die vielen Dinge, die täglich die eigenen schönen Pläne durchkreuzen. Häufig sind es Dinge, die überraschend kommen wie aus heiterem Himmel. Da platzt eine wichtige Vereinbarung, eine Kollegin kündigt überraschend, ein Kind wird krank oder

ein alter Freund schneit herein. Oder das Auto gibt den Geist auf. Habe ich dann genügend Freiheit, um mich auf solche Dinge einlassen zu können? Oder muss ich aufgrund meiner Arbeit all das wegdrängen?

Die Arbeit muss Raum zum Leben, Raum zum Atmen lassen. Sie darf kein Korsett sein, das Menschen primär auf ihr Funktionieren beschränkt. Wir müssen uns deshalb fragen, wie wir Arbeit entsprechend gestalten können. Gibt es da ab und zu auch mal einen Tag ohne Termine, an dem wir nicht komplett verplant sind und wir uns einlassen können auf das, was kommt, wo wir nicht gleich alles als Störung empfinden? Es geht hier im Kern um eine Grundhaltung der eigenen Arbeit und den Menschen gegenüber, mit denen und für die ich arbeite. Lasse ich mich auf sie ein, nehme ich sie ernst, schenke ich ihnen meine Aufmerksamkeit, oder bin ich nur bei mir und bei dem, was ich jetzt doch eigentlich tun wollte? Bin ich ganz da oder nur halbherzig dabei? Diese Grundeinstellung ist auch relevant für die Frage, wie wir Arbeit organisieren müssen, das heißt, wo die Arbeit begrenzt werden muss und wo sie Freiräume braucht. Die Lebenseinstellung des Predigers hilft und motiviert uns, Arbeit so zu gestalten, dass sie dem Leben dient.

Göttliche Ökonomie – Von den Arbeitern im Weinberg

Joachim Rückle zu Matthäus 20, 1-16²²

Der jetzt schon herrschende und sich immer mehr abzeichnende Fachkräftemangel hat nur wenig mit dem demografischen Wandel zu tun. Das wird sich in den nächsten Jahren ändern, wenn die geburtenstarken Jahrgänge in den Ruhestand gehen. Deshalb müssen wir heute die richtigen Strategien entwickeln, ganz im Sinne einer nachhaltigen Personalentwicklung. Deshalb ist es sinnvoll schon heute in attraktive, familienfreundliche Arbeitsplätze zu investieren, gesundes Arbeiten zu ermöglichen und nicht nur im Blick auf Führungskräfte Kompetenzen von Mitarbeitenden konsequent zu fördern. Wer langfristig denkt und handelt, der handelt wirtschaftlich vernünftig.

Dennoch oder gerade deshalb möchte ich einen kleinen Kontrapunkt setzen und ihnen etwas von der göttlichen Ökonomie erzählen.

Es ist eine Geschichte, die Jesus erzählt hat, ein Gleichnis, das Gottes Handeln in der Welt beschreibt.

Da ist also ein Weinbergbesitzer. Er ist auf der Suche nach Arbeitskräften. Die Trauben sind reif. Bevor sie faulig werden, müssen sie geerntet werden. Der Weinbergbesitzer verhält sich zunächst wirtschaftlich äußerst rational. Morgens, wenn das Angebot noch groß ist, schnappt er sich die besten Leute. „Creaming“ nennt man das heute – das Abschöpfen der Sahne. Aber im Laufe des Vormittags merkt er: Die schaffen das trotz allem Arbeitseifer nicht. Er will sie nicht weiter unter Druck setzen, er denkt an ihre Gesundheit. Deshalb sucht er um die Mittagszeit nach zusätzlichen Arbeitskräften. Doch die Auswahl ist jetzt ziemlich eingeschränkt; die besten sind schon weg. So wählt er einige aus, doch auch die schaffen es nicht. Schließlich zieht er gut eine Stunde vor Feierabend erneut los. Jetzt muss er die nehmen, die noch da sind, die, die keiner haben wollte. Schon hier schüttelt jeder Betriebswirtschaftler verständnislos den Kopf und fragt sich, was man denn von diesen langzeitarbeitslosen Minderleistern erwarten kann. Bis man denen alles erklärt hat, ist es längst dunkel. Die machen doch nur Arbeit, statt selbst zu arbeiten. Sie mit Hartz IV abzuspeisen wäre doch viel einfacher.

²² Impuls Abschlussstagung Chronos, Juli 2012

Nicht so der Weinbergbesitzer. Er stellt die Langzeitarbeitslosen ein, die, die schon längst nicht mehr mit einer Anstellung gerechnet hatten. Und dann setzt er dem ganzen noch die Krone auf: Demonstrativ, damit ja alle es sehen, zahlt er diesen Kurzarbeitern als erstes ihren Lohn aus – einen Silber Groschen, die damaligen Lebenshaltungskosten für einen Tag. Damit hatte nun wirklich niemand gerechnet. Überraschte, glückliche Gesichter überall, denn auch die Langzeitarbeiter mit ihren vier Überstunden reiben sich die Hände. Sie rechnen hoch, was ihnen jetzt wohl zustehen müsste – ein Vielfaches jedenfalls des üblichen Tageslohnes. Umso größer ist dann ihre Enttäuschung. Sie bekommen keinen Cent mehr. „Kann das sein! So eine Ungerechtigkeit! Ausbeutung ist das, Lohndumping, der hat uns reingelegt.“

Der Weinbergbesitzer aber bleibt ganz ruhig: „Ihr habt das bekommen, was vereinbart war. Was ich den anderen gebe, das ist allein meine Sache.“ Göttliche Ökonomie ist das und deren Regel heißt nicht „Jedem, was er verdient“, sondern sie heißt „Jedem das, was er braucht. Das tägliche Brot. Das Nötigste, um in Würde zu leben.“

Jeder Ökonom wird dazu sagen: Das ist unvernünftig, hier werden völlig falsche Anreize gesetzt. Doch als Jesus das Gleichnis erzählt, geht es ihm nicht darum neue ökonomische Regeln aufzustellen. Es geht ihm um etwas anderes: Darum, dass der Mensch nicht nur nach seiner Leistungsfähigkeit beurteilt wird, sondern gesehen wird in seiner Würde, in seinem Wunsch zu arbeiten und für sich zu sorgen, aber auch in seiner Bedürftigkeit. Unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten ist so eine Haltung fragwürdig. „Wir sind doch kein Wohltätigkeitsverein, sondern ein Wirtschaftsbetrieb“, heißt es dann.

Liegt hier ein unüberbrückbarer Gegensatz? Ich meine nein. Die Entwicklungen in der Personalentwicklung – genannt seien nur die Stichworte Salutogenese, Work-Life-Balance oder Burnout-Prophylaxe – zeigen ja, wie fatal es ist, wenn man einseitig auf Leistungsoptimierung setzt und dabei den konkreten Menschen mit seinen Möglichkeiten, Grenzen und Bedürfnissen übersieht.

Es ist also kein Gegensatz, aber durchaus eine Spannung, oft genug ein Spagat, der weh tut. Es ist eine Spannung, die wir als Diakonie aushalten und gestalten müssen, denn der Anspruch der göttlichen Ökonomie gilt heute nicht weniger als zu Zeiten Jesu. Die göttliche Ökonomie öffnet uns die Augen für den Wert und die Würde eines jeden Menschen. Mit dieser Perspektive sollten wir uns engagiert und fundiert den Herausforderungen des demografischen Wandels stellen.

Weitere Materialien aus dem Projekt „Debora – Fach- und Führungskräftevielfalt sichern“

Leitfaden 1: Diakonie in Zahlen

Daten zur Personalsituation in
Diakonischen Einrichtungen und Diensten
2011 - 2013

Leitfaden 2: Vielfalt gewinnt!

Der Weg zu mehr Familiengerechtigkeit
und Frauenförderung

Leitfaden 3: Zuerst der Mensch

Theologische Perspektiven
für Personalgewinnung und -entwicklung
in der Diakonie

Leitfaden 4: Beruflicher Wiederstieg

Personalbindung bei Pflege- und
Familienzeit in der Sozialwirtschaft

Leitfaden 5: Familiengerechtigkeit und Frauenförderung

Internet-Dossier zum Debora-Workshop
(www.diakonie-wuerttemberg.de/debora)

Leitfaden 6: Vielfalt und Kontinuität sichern – Frauen für Gremien gewinnen

Hintergründe und Empfehlungen für eine
veränderte Besetzung von Leitungsstellen

Checkliste: Vielfalt und Kontinuität sichern

15 strategische Empfehlungen
für Gremien

Sammelband: In Führung gehen

Impulse für Führungskräfte
in Diakonie und Kirche

Impressum

Herausgeber

Diakonisches Werk der evangelischen
Kirche in Württemberg e.V.
Landesgeschäftsstelle
Heilbronner Str. 180
70191 Stuttgart
www.diakonie-wuerttemberg.de

Kontakt

Dr. Joachim Rückle
Telefon: 0711/1656-267
E-Mail: rueckle.j@diakonie-wue.de

Lektorat und Redaktion

Dr. Susanne Mädger, Speyer,
susanne.maedger@arcor.de

Bildnachweis

© iStockphoto.com/Yuri
© photocase.com/akzidenz_grotesk
© photocase.com/particula
© photocase.com/vierfarbform

Grafik und Gestaltung

Niklas Wunderlich, Würzburg,
www.wunderlichundweigand.de

Erschienen

Dezember 2014

Diakonisches Werk Württemberg
Heilbronner Straße 180
70191 Stuttgart
www.diakonie-wuerttemberg.de

Diakonie 
Württemberg

Die Handreichung wurde im Rahmen des Projekts „Debora - Fach- und Führungskräftevielfalt sichern entwickelt. Das Projekt wird gefördert im Rahmen der Bundesinitiative „Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft“. Entwickelt wurde das Programm vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales gemeinsam mit der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und dem Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB). Das Programm wird finanziert aus Mitteln des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) sowie des Europäischen Sozialfonds (ESF).

Gleichstellen
Bundesinitiative für Frauen
in der Wirtschaft



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

 **ESF**
Europäischer Sozialfonds
für Deutschland



EUROPÄISCHE UNION