

Leitung im Alten und Neuen Testament

Leitung ist in der Bibel nicht das wichtigste Thema, hat aber mit dem Wichtigsten durchaus zu tun. Wenn ihr zentrales Thema das Heilshandeln Gottes in Schöpfung, Erlösung und Vollendung ist, wenn Gott sich im Alten Testament ein Volk erwählt und in Christus die neutestamentliche Gemeinde bildet, dann gibt sie auch Antworten auf die Frage, wie dieses Volk, wie diese Gemeinde zu leiten ist, damit Gottes Ziele erreicht werden. Denn „*wir sind Gottes Mitwirker*“ (1Kor 3,9). Auch wenn zwischen dem Alten und dem Neuen Testament, zwischen Israel und der Ekklesia zu unterscheiden ist, werden in beiden Leitungsprinzipien erkennbar, die auch heute gelten und von denen wir lernen können.

Auf diesem biblischen Hintergrund entfaltet sich ein weites Spektrum von Leitung. Unter *Leitung kann man erkennbare Prinzipien der Beeinflussung, Motivation und Führung von Menschen mit dem Ziel der Ehre Gottes verstehen.*

A) Leitung im Alten Testament

Im AT werden weltliche und geistliche, gute und schlechte, starke und schwache Leiter beschrieben, überwiegend Männer und auch einige Frauen, sowohl innerhalb als auch außerhalb von Gottes Volk.

Es gab Leiter, die konsequent taten, „*was dem HERRN wohlgefiel*“ (z.B. 2Kön 18,3ff) und ein großer Segen für das Volk Gottes waren. Es gab einige, die taten, „*was dem HERRN wohlgefiel, aber...*“ sie duldeten noch den Götzendienst auf den Höhen und hatten nicht die Kraft, das Volk konsequent zu führen (z.B. 2Kön 12,3.4; 14,3.4). Und es gab nicht wenige Leiter, die taten durchweg, „*was böse war in den Augen des HERRN*“ (2Kön 13,2; 14,24 u.a.) Unter ihnen litt das Volk Mangel und Gott wurde entehrt.

Es lassen sich im großen Zeitraum der Entstehung des AT verschiedene Kategorien von Leitung und Leitern erkennen:

- Da sind die Väter (Abraham, Isaak, Jakob u.a.) mit ihren je eigenen Berufungen und Erfahrungen. Sie sind so wichtig, dass Gott nach ihnen benannt wird: „der Gott Abrahams, Isaaks und Jakobs“ (Mt 22,32f; Mk 12,26; Lk 20,37).
- Die Führer (Josef, Mose, Josua) werden ebenso durch Gott berufen, um in konkreten zeitgeschichtlichen und kulturellen Kontexten Menschen nach dem Willen Gottes zu leiten.
- Später werden Priester und Leviten als Diener und geistliche Leiter des Volkes Gottes eingesetzt, um den Gottesdienst zu fördern und das Volk geistlich zu leiten (3Mose 7,28ff; 8; 9; 21 u.a.).
- Gleichzeitig erweckt Gott Propheten, die dem Volk Gottes Leitung durch das prophetische Wort gaben und es immer wieder zur Umkehr zu Gott und zum Halten seiner Gebote aufriefen (Jes

6,8; Jer 1, 4ff; u.a.).

- Und nicht zuletzt hat Gott dem Wunsch seines Volkes stattgegeben und ihm Könige eingesetzt, die sein Volk leiten sollten, obwohl er selbst sein König war: Saul, David, Salomo und viele andere (1Sam 8).

Sie alle waren von Gott berufen und sollten sein Volk durch Gottes Wort (Thora) in seinen Wegen und zu seiner Ehre führen, damit schließlich alle anderen Völker aufmerken und den Gott Jakobs und seine Weisung von Zion aus suchen (Jes 2,2-4; Mi 4,1-5).

- Daneben wird bereits ein weiteres typisches Charakteristikum von Leitung im AT erkennbar, das sich – unabhängig von den von den o.a. Leitungstypen – herauskristallisierte: die Leitung durch den Hirten!

Spätestens seit David („*Der Herr ist mein Hirte*“, Ps. 23) wird dieser Leitertypus als ein der Art Gottes adäquater Leitungsstil gesehen und auf die Führer seines Volkes, „*die Schafe seiner Weide*“ (Ps. 100,3), „*seiner Herde*“ (Hes 34,2) übertragen. Entsprechend werden falsche Hirten, die nur sich selbst und nicht die Herde weiden, öffentlich ermahnt und zurechtgewiesen (Hes 34,3ff). Durch ihre egoistische Leitung zerstreuen sie die Herde und riskieren das Umherirren sowie schließlich den Verlust der Schafe. Dieser Mangel an echter pastoraler (hirtlicher) Leitung führt Gott schließlich dazu, seinem Volk selbst *einen* Hirten zu erwecken, der sein Volk weiden wird, weil irdische Leiter es nicht bringen (Hes 34,23). Wenn Jesus in Joh 10,11 von sich selbst sagt „*Ich bin der gute Hirte, der gute Hirte lässt sein Leben für die Schafe*“, dann bezieht er sich dabei auf eben diese Verheißung in Hes 34,23. Dass seine Aussage den Zorn einiger zeitgenössischer Leiter hervorruft, lässt sich nachvollziehen.

B) Leitung im NT

1. Ein Herr der Gemeinde

Jesus sagt unmissverständlich: „*Einer ist euer Lehrer/ Meister/Leiter – ihr alle aber seid Geschwister/Brüder*“ (Mt 23,8). Für das Neue Testament ist damit klar, dass es nur *einen* Herrn und Leiter der Gemeinde gibt: „*Ein Leib und ein Geist ... ein Herr, ein Glaube, eine Taufe, ein Gott und Vater aller, der über allen und durch alle und in allen ist*“ (Eph 4,4.5). Das bedeutet, dass allein Jesus Christus der Mittler zwischen Gott und Menschen (1Tim 2,5) sowie der Hohepriester aller Christen ist (Heb 7,26; 81ff). Neben oder unter ihm gibt es keinen (hierarchischen) Klerus, der heilsvermittelnde Dienste zwischen Gott und Menschen ausführt. *Alle* Christen sind demnach Priester Gottes und zum Dienst berufen (1Pt 2,9.10). Alle Christen haben durch den Heiligen Geist Gnadengaben, Charismen, empfangen, um damit einander zu dienen (1Pt 4,11) und zum Aufbau der Gemeinde beizutragen (Eph 2,21.22).

Dieses Bekenntnis zu dem einen Herrn der Gemeinde soll verhindern, dass sich neben Jesus andere Herren in der Gemeinde etablieren. Entsprechend werden Leiter davor gewarnt zu herrschen, ihre Stellung auszunutzen und zu manipulieren (1Pt 5,3). Ihr Auftrag ist es zu dienen und die Gemeinde so zu leiten, dass sie die Ziele Gottes erreicht.

2. Eine doppelte Leitungsstruktur

Neben dieser ekklesiologischen Grundaussage – „*Einer ist euer Leiter, ihr alle aber seid Geschwister*“ (Mt 23,8) – die in der Reformation zu Recht als Prinzip des „allgemeinen Priestertums“ wiederentdeckt und zum evangelischen Gestaltungsmaßstab neutestamentlicher

Gemeinde gemacht wurde, ist eine zweite charismatisch-gestalterische Leitungsstruktur im Neuen Testament deutlich erkennbar.

Christus setzt für seine Gemeinde, die er selbst baut (Mt 16,18) unterschiedliche Leitungspersönlichkeiten ein: „*Apostel, Propheten, Evangelisten, Hirten-Lehrer zur Ausrüstung der Heiligen für das Werk des Dienstes, für den Aufbau des Leibes Christi*“ (Eph 4,11).

Es gibt unter allen Christen eben auch besondere Berufungen als Leiter / Älteste / Vorsteher / Aufseher / Bischöfe (Apg 20,28; Phil 1,1; Heb 13,7; 1Thess 5,12; 1Tim 3,1; Tit 1,5) und spezifische Begabungen der Leitung (z.B. die Gabe der Kybernese, der Steuerung, 1Kor 12,28). Sie einzusetzen und zu nutzen, ist ein wichtiges Element von Leitung.

Diese doppelte Leitungsstruktur darf nicht einseitig aufgelöst werden. Wer ausschließlich das Prinzip des allgemeinen Priestertums betont, blendet die im NT genannten Führungsstrukturen aus und verhindert so zielorientierte und nachhaltige Entwicklung der Gemeinde. Wer nur Leitung betont ohne das Potential des allgemeinen Priestertums zu nutzen, trägt zu einer rein auf Leiterinnen und Leiter bezogenen und unbeteiligten Gemeinde bei.

3. Ein dreifaches Prinzip – Berufung, Befähigung und Begleitung

Leiterinnen und Leiter werden von Jesus selbst erwählt – „*Nicht ihr habt mich erwählt, sondern ich habe euch erwählt*“ (Joh 15,16) – bzw. in die Gemeinde „*vom Heiligen Geist eingesetzt*“ (Apg 20,28). Das schließt menschliche Vorgänge der Erkennung, Berufung und Einsetzung nicht aus, sondern ein (Apg 13,1-3; 1Thess 5,21).

Dabei gilt es, grundsätzlich eine dreifache Perspektive zu beachten: „Jesus beruft nicht Befähigte, sondern befähigt Berufene.“ Der Satz ist geradezu ein Grundprinzip in Gottes Personalpolitik. „*Gott ist treu, durch den ihr berufen worden seid in die Gemeinschaft seines Sohnes Jesus Christus*“ (1Kor 1,9). Und: „*Seht eure Berufung an, Geschwister, ... das Schwache hat Gott erwählt, ... das was nichts ist..., damit sich vor Gott kein Fleisch rühme*“ (1Kor 1,26-29). Der andere Satz gilt aber auch, dass Gott Befähigte beruft und sie – meistens durch eine persönliche Krisis hindurch – in den Leitungsdienst einsetzt:

Paulus ist durch seine Herkunft, seine theologische Ausbildung, seine Mehrsprachigkeit und interkulturelle Prägung geradezu für seinen zukünftigen Dienst als Gemeindegründer prädestiniert. Seine Christusbegegnung führt ihn in einen existentiellen Zerbruch. Aufgrund dieser Erfahrung hält er sich selbst für gering und unwürdig, kann aber gerade deshalb von sich selbstbewusst sagen: „*Durch Gottes Gnade bin ich, was ich bin*“ (1Kor 15,10a).

Mose kann nicht gut reden und versucht, Gottes Berufung abzuwenden. Andererseits hat auch er durch seine Biographie, seine exquisite Ausbildung am ägyptischen Hof des Pharaos und seine persönliche Kompetenz ein starkes Leiterpotential. Erst durch seinen persönlichen Zerbruch und dessen Aufarbeitung wird er dazu befähigt, das Volk zu führen.

Noch einen dritten Aspekt gilt es wahrzunehmen: Man kann ein Leitungsamt durchaus auch aktiv anstreben: „*Wenn jemand nach einem Aufseherdienst trachtet* (ein Bischofsamt begehrt, LUT), *so begehrt er ein schönes Werk* (eine hohe Aufgabe, LUT)“ (1Tim 3,1).

Berufung und Befähigung gehören nach biblischem Leitungsverständnis zusammen. Ergänzt werden sie durch das dritte Prinzip der persönlichen, seelsorglichen und theologischen Begleitung.

So hat Jesus seine 12 Jünger, nachdem er sie berufen hatte, nicht einfach losgeschickt, sondern sie begleitet, geschult, gecoacht, geführt und zum Leiten herausgefordert. Das geschieht bei den Aposteln ebenso. Selbst Paulus wurde durch Ananias in den ersten Schritten des Glaubens begleitet (Apg 9,17). Apollos wurde durch das Ehepaar Aquila und Priscilla menschlich begleitet und theologisch geschult (Apg 18,24-28) und Barnabas begleitete Paulus auf seinen Wegen (Apg 11,22-26; 13,2).

4. Eine vierfache Dimension der Leitung

- 4.1. Es geht zuerst und zutiefst um die *geistliche* Leitung der Gemeinde, weil sie ein geistlicher Organismus, weil sie der Leib Christi ist (Röm 12,4; 1Kor 10,16; 12,12.13; Eph 4,4). D.h. es geht um das Wort und den Geist Christi, um das Wort und den Dienst von der Versöhnung, um das Evangelium von der Gnade (1Thess 2,9) und den ganzen Ratschluss Gottes (Apg. 20,26f), es geht um die Mission der Gemeinde und um ihre Ziele (2Kor 5,18.19; Eph 2,20-22; 4,1ff u.a.). Diese Anliegen und diese Sicht sollen Leiter in allen personellen und strukturellen Anforderungen und unter allen Umständen im Blick behalten.
- 4.2 Neben ihrer geistlichen Setzung hat die Gemeinde auch eine *menschlich-strukturelle Form*. Organismus und Organisation, Gemeinde-Aufbau durch Gott und durch Menschen, Geistesleitung und Strategie- und Zielentwicklung gehören daher zusammen wie die beiden Seiten einer Medaille. Leiterinnen und Leiter sollen auf diese beiden Dimensionen achten.
- 4.3. Gemeinde besteht aus *Menschen*, die sich als lebendige Steine zu einem geistlichen Hause aufbauen lassen (1Pt 2,5). So nötig auch Gebäude und Programme, Strategien und Aktionen, Zahlen und Verwaltung sind, letztlich geht es um Menschen, die mit Jesus in Verbindung gebracht werden sollen. Es geht um die geistliche Veränderung der Glieder in das Bild Christi (Röm 8,29; 2Kor 3,18), um Wachstum im Glauben (Eph 4,13.15), um menschliche Reife und um die Befähigung zur Nachfolge Christi und zum Dienst. Alle Glieder bilden den Leib, durch den Christus, das Haupt in dieser Welt wirkt. Sie zu fördern und zu fordern, zu begleiten und zu befähigen, sie zu trösten und zu ermahnen, sie zu motivieren und zu führen, ist die vornehmste Aufgabe von Leitern.
- 4.4. *Integrativ*. Diese drei Ebenen der Leitung – geistlich, strukturell und personell – zu einer Einheit zu integrieren und zu gestalten, ist die Kunst der Leitung, die man erlernen muss und kann. Dabei hat die Gemeinde die Verantwortung, dafür zu sorgen, dass die Leiterinnen und Leiter ihren Dienst nicht seufzend, sondern fröhlich tun (Heb 13,17).

5. Ein fünffacher Leitungsdienst

Wirksame Leitung ist nie mono- oder unilateral, sondern immer multilateral – vielseitig. Sie bezieht sich nicht nur auf eine Leitungsperson und eine Aufgabe, sondern lässt Leitende die verschiedenen Ziele der Gemeinde gemeinsam erreichen. Keine Frage, sowohl im Alten wie im Neuen Testament, werden einzelne starke und profilierte Leiter vorgestellt. Petrus, Jakobus und Johannes werden von Paulus als „*Säulen der Gemeinde*“ bezeichnet (Gal 2,9). Besonders im Neuen Testament werden starke Leiter aber immer im gemeindlichen und missionarischen Kontext ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesehen. Dabei werden Konflikte aufgrund charakterlicher Ausprägungen nicht verschwiegen. Paulus und Barnabas trennten sich aufgrund unterschiedlicher

Personaleinschätzungen und eines erbitterten Streits wegen eines Mitarbeiters (Apg 15,39). Paulus und Petrus gerieten öffentlich hart aneinander (Gal 2,11).

Gleichwohl sind die „starken Leiter“ immer im Verbund mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu sehen. Ohne sie hätten sie ihre Missionsreisen, ihre Schulungen und Gemeindegründungen nicht bewerkstelligen können (Röm 16,1-24; 1Kor 16,10-24; Eph 6,21; Kol 4,7- 18; 2Tim 4,19- 21; Tit 3,12-15).

Die oft anzutreffende Alternative – starke charismatische Leitungspersonen oder Teams – ist aufgrund des neutestamentlichen Zeugnisses falsch. Im NT finden wir starke Leiter, die teamfähig werden und in Teams arbeiten. Das bedeutet, dass Teamfähigkeit, Kooperation und der Wille zum gemeinsamen Leben, Intersvision, Supervision und Weiterbildung für Leitende auch heute konstitutive Merkmale sind. Das Ziel bestimmt den Weg, die Strategie und die eingesetzten Mittel. Ein Ziel, das im Neuen Testament besonders herausgestellt wird, ist der *„Aufbau der Gemeinde, die Einheit des Glaubens, die Erkenntnis des Sohnes Gottes und die volle Reife Christi“* (Eph 4,13). Der Weg und die Strategie zu diesem Ziel wird beschrieben als *„Ausrüstung der Heiligen für das Werk des Dienstes“* (Eph 4,12). Die Voraussetzung und das Mittel, das zu tun, ist der fünffache und integrierte Dienst der von Christus selbst eingesetzten Leiter: Apostel, Propheten, Evangelisten, Hirten-Lehrer (Eph 4,11).

Es braucht alle vier oder fünf Leitungstypen und -stile: visionäre (Apostel), pastorale (Hirten-Lehrer), strategische (Evangelisten) und prophetische Leitungspersonen.

Und es braucht Leiter von Leitern. Wie das geschehen kann, zeigt Paulus in 2Tim 2,2. Multiplikative Leitung schafft und generiert Wachstum zur Ehre Gottes.

6. Sechs Qualifikationen von Leiterinnen und Leitern

- 6.1. Leitende sehen weiter als andere. Sie haben geistliche Sichten von Gott und geben sich nicht mit dem Status quo einer Situation zufrieden. Sie vermitteln verbindend Ziele und motivieren andere, sie auch zu erreichen (Apg 20,18ff).
- 6.2. Leiterinnen und Leiter erkennen und wecken Bedürfnisse der zu Leitenden und helfen sie zu stillen. Eine Herde muss geführt werden. Ihre Bedürfnisse nach gesunder geistlicher Nahrung, nach Orientierung durch das Wort Gottes und nach Leitung nehmen sie auf und stillen sie durch ihren Einsatz (1Pt 5,1ff).
- 6.3. Leitende fördern andere und multiplizieren so das Potential. Sie machen sich „überflüssig“, indem sie andere fördern und nicht alles selbst tun (2Tim 2,2).
- 6.4. Leitende nehmen Konflikte wahr, weichen ihnen nicht aus, sondern gehen konstruktive Lösungen an (Apg. 6,1-7; 15,1-33).
- 6.5. Leitende achten darauf, die Einheit des Geistes im Frieden zu bewahren und Erkenntnisunterschiede zuzulassen (Eph 4,3; 1Kor 13,9; 1Thess 5,13).
- 6.6. Leitende führen wertschätzend und wirksam durch das Wort Gottes. Sie bringen anderen Wertschätzung entgegen und setzen auf Nachhaltigkeit (1Thess 2,7-12). Dabei achten sie auf Authentizität, weil ein gutes Renommee ihrem Leitungsdienst Glaubwürdigkeit verleiht (1Tim 3,7).

7. Die Persönlichkeit des Leiters und der Leiterin

Letztlich kommt es bei wirksamer Leitung entscheidend auf die Persönlichkeit der oder des Leitenden an. Charakter, Format und Gesinnung machen den Unterschied.

- 7.1. Leiterinnen und Leiter sind Dienende: Jesus weist seine Trainees (Jünger) immer wieder darauf hin, dass ein Leiter ein Diener ist: *„Der Größte unter euch soll euer Diener sein“* (Mt 23,11; Apg 20,19). Leitende sollen nicht herrschen (1Pt 5,3), sondern dienen, so wie Jesus es selbst vorgemacht hat: *Die Regenten der Nationen beherrschen sie ... unter euch soll es nicht so sein. ... gleichwie der Menschensohn nicht gekommen ist, sich dienen zu lassen, sondern zu dienen und sein Leben zu einer Erlösung für viele zu geben* (Mt 20,28).
- 7.2. Leiterinnen und Leiter lieben: Die Gesinnung eines Leiters ist die Gesinnung der Liebe. Nur wer liebt, kann leiten. Leiter und Leiterinnen sollen *„Gott gemäß“* leiten (1Pt 5,2). Das Doppelgebot der Liebe – *Gott, den Herrn von ganzem Herzen, mit allen Kräften zu lieben und seinen Nächsten wie sich selbst* (Mt 22,36- 40) – ist die Messlatte gerade auch für Leitende. Liebe ist an Gott und Menschen interessiert, an der Welt und an der Zeit. Liebe sieht die Menschen mit den Augen Gottes und erbarmt sich ihrer (Mt 9, 36). Liebe nimmt sich der Menschen an und weist ihnen Wege zum Herzen Gottes.
- 7.3. Leiterinnen und Leiter führen in Freiheit: Petrus fordert dazu auf, die *„Herde Gottes zu weiden nicht aus Zwang, sondern freiwillig, Gott gemäß, nicht aus schändlicher Gewinnsucht, sondern bereitwillig, nicht als solche, die herrschen, sondern indem sie Vorbilder werden“* (1Pt 5, 1-4).
- 7.4. Leiterinnen und Leiter achten auf Integrität: Glaubwürdigkeit zeigt sich maßgeblich an der Übereinstimmung von Anspruch und Wirklichkeit. Leitende kämpfen für persönliche Integrität, achten auf ihre Beziehungen zu sich selbst, zu ihren Nächsten und zu Gott und trainieren einen disziplinierten Umgang mit Finanzen, Macht und Geschlechtlichkeit (1Tim 3,1ff; Tit 1,5ff).

Leitung nach dem NT ist demnach Würde und Bürde zu gleich, Ehre und Dienst, Freude und Last. Wer sich dazu berufen und in Dienst nehmen lässt, begehrt ein nobles Amt (1Tim 3,1). Christus selbst baut durch Leiter seine Gemeinde.



Dr. Horst Afflerbach (2015)

war Leiter der Biblisch-Theologischen Akademie Wiedenest und ist jetzt im Ruhestand