

**Fachbereich der Erziehungswissenschaften
der
Philipps-Universität Marburg**

Diplomarbeit

vorgelegt von
Sabine Lente

Partizipation in der Mitarbeiterführung in christlichen Kindertagesstätten

EW I

Betreuerin: Frau Prof. Dr. Susanne Maurer

Zweitgutachterin: Frau Prof. Dr. Heike Schnoor

Abgabetermin: 3. Mai 2011

INHALT

Vorwort	3
1. Einleitung	4
2. Partizipation in der Mitarbeiterführung	6
2.1 Partizipation	6
2.1.1 Begriffsbestimmung	7
2.1.2 Wirkungsbereiche der Partizipation	10
2.1.3 Ausprägungen der Partizipation	12
2.1.4 Einflussfaktoren auf die Umsetzung von Partizipation	14
2.1.5 Chancen und Grenzen von Partizipation	25
2.1.6 Fazit	26
2.2 Mitarbeiterführung	27
2.2.1 Begriffsbestimmung	27
2.2.2 Führungsstile	28
2.2.3 Der Situative Führungsstil	29
2.2.4 Kompetenzen einer Führungskraft	36
2.3. Organisationsformen von Kindertageseinrichtungen	40
2.3.1 Hierarchie	41
2.3.2 Teamarbeit	42
2.4. Fazit	44
3. Partizipation in der christlichen Mitarbeiterführung	46
3.1 Leitbilder evangelischer Institutionen	46
3.1.1 Rheinischer Verband Evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder e.V.	47
3.1.2 Diakonischen Werkes	48
3.1.3 Evangelische Kirche im Rheinland	51
3.2. Fazit:	53

4. Biblisches Modell von Partizipation	55
4.1 Christlich-biblisches Menschenbild	58
4.2 Die Mitarbeiterführung Jesu	61
4.2.1 Ausprägungen der Partizipation nach den Aussagen der Evangelien	61
4.2.2 Die Wirkungsbereiche der Partizipation in der Lebenswelt Jesu	80
4.2.3 Der Situative Führungsstil Jesu	82
4.2.4 Exkurs: Dienende Leiterschaft	83
4.3 Fazit:	87
5. Partizipation und das biblische Modell	88
6. Schlussfazit und Ausblick.....	90
Nachwort	97
7. Abkürzungsverzeichnis.....	98
8. Abbildungsverzeichnis.....	99
9. Literatur.....	100
10. Anhang.....	105
Diakonisches Werk	105
Leitbild Diakonie - damit Leben gelingt!.....	105
Führungsgrundsätze Der Diakonie Rheinland Westfalen Lippe	109
Evangelische Kirche im Rheinland.....	110
Bibel und Bekenntnis.....	110
Kleiner Katechismus.....	112
Barmer Theologische Erklärung	125
Rheinische Verband evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder	128
Politik für Kinder VII.....	128

VORWORT

Danke an alle,
die mich in meiner Diplomarbeitsphase unterstützt haben
durch Worte, Gebete und Rücksichtnahme.

Mein besonderer Dank gilt

Claudia, die die Arbeit inhaltlich Korrektur gelesen hat,
Thomas, der den theologischen Teil durchgearbeitet hat,
Verena, die mit mir um Formulierungen gerungen hat
und den drei Frauen, die zu unterschiedlichen Zeiten die Arbeit
auf Rechtschreibung und Grammatik überprüft haben.

1. EINLEITUNG

Die Bildungsarbeit in Kindertageseinrichtungen in NRW¹ basiert im Wesentlichen auf den Bildungsvereinbarungen der Landesregierung in NRW. Diese Bildungsvereinbarungen sind neu konzipiert worden und heißen jetzt Grundsätzen der Bildungsförderung. Hier wird die gesellschaftliche Teilhabe (Partizipation) von Kindern im Alter von 0-10 Jahren als zentrales Prinzip bei der Gestaltung von Bildungsprozessen in Kindertageseinrichtungen und Schulen gefordert. Kinder sollen lernen, frühzeitig ihre eigenen Interessen zu vertreten, über diese mit anderen Kindern oder Erwachsenen verhandeln und gemeinsam zu einer Lösung zu kommen. Partizipation soll also nach den Grundsätzen in Kindertageseinrichtungen sowohl Bildungs- und Erziehungsziel als auch Handlungsprinzip sein.²

Bei christlichen (evangelische) Tageseinrichtungen für Kinder ergibt sich durch die spezielle Trägerschaft darüber hinaus die Besonderheit, dass neben den Landesgesetzen auch kirchliche Gesetze und Bestimmungen gelten, an denen sich das Mitarbeitendenverhalten orientiert.

Die geforderte Partizipation wird aus meiner eigenen Erfahrung heraus (als Mitarbeiterin und Leitung, durch Gespräche mit anderen Fachkräften im Elementarbereich, Tagungen und Fortbildungen) allerdings in der Regel nur dann positiv umgesetzt, wenn der Führungsstil des Trägers und der Leitung der Einrichtung auch durch Partizipation geprägt ist. Es besteht also ein positiver Zusammenhang zwischen Partizipation und Führungsstil. Deswegen beschäftige ich mich nicht mit der Partizipation von Kindern, sondern mit der Partizipation von Mitarbeitenden als Voraussetzung für Partizipation mit Kindern.

In der vorliegenden Arbeit beschäftige ich mich mit den Themen Partizipation, Mitarbeiterführung, Leitbildern evangelischer Institutionen und einem biblischen Modell von Partizipation, um zu überprüfen, in wie weit die geforderte Partizipation, in den Grundsätzen zur Bildungsförderung, sich in den Leitbildern und dem biblischen Modell widerspiegelt. Wenn sie sich widerspiegelt, wäre es ein weiterer Grund, um neben der

¹ Ich beziehe mich in den Ausführungen auf das Land NRW. Bildung ist Ländersache. Bei aller Ähnlichkeit der einzelnen Bundesländern gibt es auch immer wieder Unterschiede in den konkreten Ausführungen und Umsetzungen von Gesetzen.

² Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen (2010): Chancen durch Bildung von Anfang an, S. 46

Forderung der Landesregierung nach Partizipation in Tageseinrichtungen für Kinder auch aus den Leitbildern und dem biblischen Modell heraus die Forderung auf Umsetzung von Partizipation zu stellen.

Im ersten Teil dieser Arbeit beschäftige ich mich mit diesem Spannungsfeld und beleuchte es aus verschiedenen Richtungen. Der Begriff Partizipation wird – unter Berücksichtigung der Besonderheiten christlicher Tageseinrichtungen - definiert und im Zusammenhang mit dem Führungsstil betrachtet. Darüber hinaus werden die Auswirkungen auf den Arbeitsalltag sowie die Chancen und Grenzen der Partizipation ausgeführt. Hierbei liegt der Fokus der Betrachtung auf dem situativen Führungsstil, als ein Modell, dass sich in der Praxis bewährt hat und die Einführung und Umsetzung von Partizipation unterstützt.

Im zweiten Teil dieser Arbeit habe ich die Leitbilder der drei Institutionen Evangelische Kirche im Rheinland, Diakonisches Werkes Rheinland-Westfalen-Lippe und Rheinischer Verband Evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder e.V. ausgewählt, da durch sie die evangelischen Kindertageseinrichtungen in meinem Arbeitsbereich beeinflusst werden. Hier wird mit Hilfe der gewonnenen Erkenntnisse überprüft, in wie weit Partizipation ihren Ursprung in den Schriften der evangelischen Kirche und der Bibel hat und damit zur Grundlage des Handelns von Mitarbeitenden in christlichen Tageseinrichtungen wird.

Da sich diese Leitbilder auf Jesus als Vorbild berufen, habe ich mich im dritten Teil bei der Analyse von biblischen Texten auf den Umgang von Jesus und seinen Jüngern beschränkt und mich damit beschäftigt, ob und wie Jesus nach den Aussagen der Evangelien die Partizipation gelebt und welchen Führungsstil er dabei angewandt hat.

Als Exkurs habe ich hier die Dienende Leiterschaft eingeführt, um deutlich zu machen, dass der Führungsstil Jesu noch über den Situativen Führungsstil hinausgeht.

Im vierten Teil werden die Erkenntnisse aus den ersten drei Teilen zusammengeführt. Im anschließenden Fazit und Ausblick wird deutlich, dass diese Arbeit nur ein Anfang sein kann. Aus der Erarbeitung der Diplomarbeit ergeben sich viele Fragen, die über den Rahmen dieser Arbeit hinausgehen und für mich in der Praxis an Bedeutung gewinnen und damit einen Prozess anstoßen, der weiter entwickelt werden muss. Das wird nochmal deutlich, in dem im Ausblick angerissen wird, welche Auswirkungen die Umsetzung von Partizipation für Träger, Leitung, Team und Kinder haben kann.

2. PARTIZIPATION IN DER MITARBEITERFÜHRUNG

Der Begriff der Partizipation und die Auswirkungen auf den Führungsstil von Vorgesetzten oder Leitungen, die die Führungskräfte in einer Kindertagesstätte sind, umfasst in der Fachliteratur ein breites Spektrum. Um der Themenstellung der vorliegenden Arbeit gerecht zu werden, werden die Begriffe Partizipation und Mitarbeiterführung unter Berücksichtigung der Besonderheiten für christliche Kindertageseinrichtungen zunächst aus verschiedenen Blickwinkeln erläutert und dann für die vorliegende Arbeit definitorisch eingegrenzt. So bilden sie die Basis für die Ausführungen der folgenden Kapitel.

2.1 PARTIZIPATION

Vom Ursprung her kommt das Wort Partizipation vom lateinischen „particeps“ und bedeutet „teilhabend, bei etwas beteiligt sein“³ Die etymologische Bedeutung von ‚Partizipation‘ gründet auf dem lateinischen „partem capere“, was so viel bedeutet wie „jemandem einen Teil wegnehmen“.

Partizipation wird in ganz unterschiedlichen Zusammenhängen beispielsweise in der Gesellschaft, der Soziologie, der Politik, der Wirtschaft und der Pädagogik verwendet.

Im allgemeinen Sprachgebrauch wird Partizipation allgemein als „die mehr oder minder anerkannte Teilhabe einer Person oder Gruppe an Entscheidungsprozessen oder Handlungsabläufen in Organisationen oder Strukturen“⁴ beschrieben.

Die Soziologie versteht die Partizipation als „Teilhabe von Bürgern am Prozess der Willensbildung und Entscheidung in den verschiedenen Bereichen“.⁵ Nach Hillmann ist Partizipation entweder die „Beteiligung an und die Identifikation mit bestimmten Institutionen, Werten und sozialrelevanten Kräften einer Gesellschaft“ oder ein „engagiertes und sich in praktisch-politischer Arbeit manifestierendes Beteiligen an demokratischen Strukturen und Prozessen“.⁶ Voraussetzung hierfür sind bestimmte Sozialisationsmechanismen und –inhalte bei der jeweiligen Person sowie bestimmte institutionelle Informations- und Kommunikationsmuster und organisationale

³ Das Wort „particeps“ setzt sich zusammen aus den beiden lateinischen Worten pars, partis (= Teil) und capere (= nehmen, fassen), vgl.. Drosdowski, Günther (1989): Duden, Das Herkunftswörterbuch Etymologie der deutschen Sprache, Brockhaus, S. 512

⁴ Brockhaus (2006): Band 21, S.65

⁵ Das neue Taschenlexikon (1992), Band 12, S. 55

⁶ Hillmann (2007): Wörterbuch der Soziologie, S. 667

Herrschaftsstrukturen. Partizipation wird als zentrale Komponente der Entfaltung einer freiheitlich-demokratischen Gesellschaft betrachtet.“⁷

Während auf politisch-administrativer Ebene das Wort Partizipation oder Selbstverwaltung verwendet wird, hat sich gesamtgesellschaftlich der Begriff Demokratisierung und in der Wirtschaft der Begriff Mitbestimmung etabliert.⁸

Partizipation wird oft auch im Zusammenhang mit Qualitätsentwicklung und Qualitätsmanagement gebraucht und gilt in diesem Bereich als ein Merkmal und Hilfsmittel, um Qualität zu entwickeln und zu definieren.

Aus pädagogischer Sicht definiert Richard Schröder den Begriff Partizipation wie folgt: „Partizipation heißt, Entscheidungen, die das eigene Leben und das Leben der Gemeinschaft betreffen, zu teilen und gemeinsam Lösungen für Probleme zu finden.“⁹ Ich nehme hier Schröder mit hinein, der sich überwiegend mit Partizipation von Kindern beschäftigt hat, weil er ein Stufenmodell der Partizipation entwickelt hat, das ich später in dieser Arbeit vorstelle und von daher seine Definition wichtig ist.

Im folgenden Kapitel wird die sozialwissenschaftlichen Definition von Partizipation im Detail betrachtet. Die Sozialwissenschaftler verwenden Partizipation als Sammelbegriff für verschiedene Arten der Beteiligung, Teilhabe, Teilnahme, Mitwirkung und Mitbestimmung, wobei die Funktion, der Umfang und die Begründung der Partizipation deutlich unterschiedlich sein können.¹⁰ Es wird geprüft, ob und in wie weit diese Begriffe tatsächlich synonym verwendet werden können und sich für eine Definition von Partizipation eignen.

2.1.1 BEGRIFFSBESTIMMUNG

Die in den Sozialwissenschaften verwendeten unterschiedlichen Begriffe im Zusammenhang mit Partizipation werden zunächst einzeln betrachtet, um daraus eine für die vorliegende Arbeit gültige Definition von Partizipation abzuleiten.

⁷ Hillmann (2007): Wörterbuch der Soziologie, S. 667

⁸ Vgl. Das neue Taschenlexikon (1992), Band 12, S. 55

⁹ Schröder, R. (2003): Kommunale Partizipation von Kindern. In Westkamp, Peter; Zinnecker, Jürgen (Hrsg.): Bildung und Beteiligung, S. 120

¹⁰ Vgl. Pfaffenberger (1997): Fachlexikon der Sozialen Arbeit, S. 691

Unter **Beteiligung** versteht man im Allgemeinen das Mitmachen bei einer Sache, die Mitwirkung oder Teilnahme z.B. an politischen Beratungen und Entscheidungen.¹¹

Die **Teilhabe** (soziale Teilhabe) umfasst als unpräziser Begriff sowohl die Inhalte der Partizipation, welche sich in manifestierender Teilhabe und demokratischer Mitbestimmung äußern, als auch des Status bzw. der gesellschaftlichen Stellung.¹²

Teilnahme ist aus Sicht der Beteiligten der aktive Gegenbegriff zur Beteiligung.¹³ Während man „sich beteiligt“ oder „beteiligt wird“, nimmt man beispielsweise aktiv an einer Veranstaltung teil.¹⁴

Das Wort **Mitwirkung** setzt sich aus den Worten ‚mit‘ und ‚Wirkung‘ zusammen. Wirkung ist „ein Geschehen, das ohne ein anderes Geschehen, die Ursache, nicht stattfindet.“¹⁵ Mitwirkung bedeutet demnach, an der Wirkung beteiligt zu sein, ein Geschehen mit zu beeinflussen.

Bei der **Mitbestimmung** werden Menschen an einem Entscheidungsprozess beteiligt, von dem sie zuvor ausgeschlossen waren. Alternativ kann die Beteiligung auch an dem Gremium erfolgt, in dem die Entscheidungen getroffen werden.¹⁶ Daraus folgt, dass die Menschen, die vorher Entscheidungen alleine getroffen haben, Macht abgeben und Entscheidungsprozesse öffnen, was einen Machtzuwachs für die Betroffenen bedeutet.

Es wird deutlich, dass die oben genannten Begriffe in der Literatur oft synonym mit etwas verschobenen Schwerpunkten gebraucht werden und sich teilweise sogar gegenseitig erklären. Dennoch ist festzuhalten, dass es immer um zwei Parteien geht, die gemeinsam arbeiten, um ein Ziel zu erreichen. Es kann sich bei den Parteien um einzelne Personen oder Gruppen handeln, die gleichberechtigt in diesem Prozess beteiligt sind, oder um Gruppen oder einzelne Personen, die bisher nicht in den Prozess mit einbezogen wurden. Die unterschiedlichen Schwerpunkte ergeben sich auch aus der unterschiedlichen Sicht der jeweiligen Akteure auf das Geschehen.

Übertragen auf den Kontext der vorliegenden Arbeit wird der Begriff Partizipation wie folgt verstanden:

Partizipation ist aktive Mitbestimmung, die es den beteiligten Parteien (nämlich in christlichen Kindertagesstätten der Leitung und den Mitarbeitenden) ermöglicht, sich

¹¹ Vgl: König, J. (2009): Wie Organisationen durch Beteiligung und Selbstorganisation lernen, S. 25

¹² Vgl. MTL (1991): Band 22, S. 15

¹³ Vgl. König, J. (2009): Wie Organisationen durch Beteiligung und Selbstorganisation lernen, S. 25

¹⁴ Vgl. Agricola, E (1992): Wörter und Wendungen. Wörterbuch zum deutschen Sprachgebrauch, S. 635

¹⁵ Brockhaus (2006): Band 30, S. 168

¹⁶ Vgl. MTL (1981): S. 298

selbst als Handelnde zu erleben und Schlussfolgerungen aus dem Handeln zu ziehen. Partizipation ermöglicht es den Beteiligten, den Alltag aktiv zu gestalten und sich als Initiatoren zu erfahren (im Sinne der aktiven Teilnahme), ihre Ansprüche auszudrücken und öffentlich zu formulieren. Bei der Umsetzung von Partizipation muss Verantwortung von der einen Partei abgegeben werden, damit die andere Partei die Möglichkeit hat, sie zu übernehmen.

Darüber hinaus folge ich in dieser Arbeit dem Ansatz von Hillmann bezüglich der Reichweite der Partizipation. Partizipation beschränkt sich nämlich nicht nur auf die jeweils Beteiligten, sondern setzt auch organisatorische, strukturelle und institutionelle Rahmenbedingungen voraus sowie bestimmte Inhalte (z.B. Haltungen, Menschenbild, Werte und Normen), die den Individuen bei der Sozialisation vermittelt werden müssen.¹⁷ Was Hillmann damit meint, wird in den folgenden Kapiteln deutlich, die sich mit den Wirkungsbereichen und den Ausprägungen, den Einflussfaktoren auf die Umsetzung und den Chancen und Grenzen von Partizipation beschäftigen.

¹⁷ Vgl. Hillmann (2007): Wörterbuch der Soziologie, S.667

2.1.2 WIRKUNGSBEREICHE DER PARTIZIPATION

Nachdem der Begriff der Partizipation definiert ist, wird im Folgenden der Wirkungsbereich von Partizipation verdeutlicht.

Das Partizipationsdreieck von Knauer und Brandt in Abbildung 1 verdeutlicht, dass Partizipation in unterschiedlichen Bereichen und auf unterschiedlichen Ebenen möglich ist. Es bezieht sich auf die grundlegenden Lebenswelten jedes einzelnen Menschen, in denen Partizipation in unterschiedlichen Ausprägungen stattfindet und jeder erlebt, wie unterschiedlich die Möglichkeiten der Mitwirkung in den verschiedenen Bereichen sind.

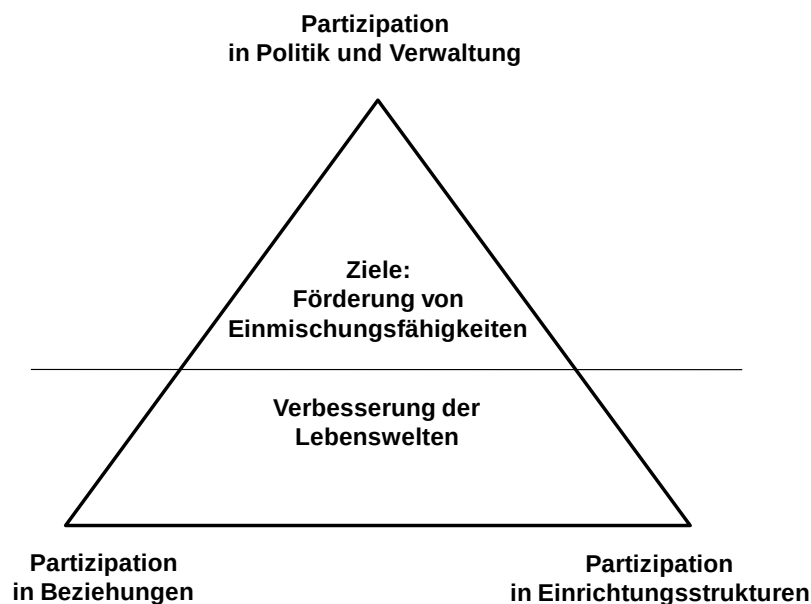


Abbildung 1: Partizipationsdreieck¹⁸

In Politik und Verwaltung erleben die Menschen kaum eine über die Wahlen hinausgehende direkte Partizipation. In Einrichtungsstrukturen hängt der Grad der Partizipation stark davon ab, wie sehr sie gewünscht oder eingefordert wird.

Auf der Beziehungsebene ist Partizipation am ehesten erlebbar. Je mehr einem Menschen zugetraut und abverlangt wird, desto mehr Verantwortung wird sein Gegenüber an ihn abgeben und er hat die Möglichkeit, diese Verantwortung zu übernehmen.

Nach Knauer und Brandt bilden die Partizipation in Beziehungen und in Einrichtungsstrukturen die Grundlage für die Partizipation in Politik und Verwaltung.

¹⁸ Knauer/ Brandt (1998): Kinder können mitentscheiden, S. 86

Die Ziele von Partizipation sind zum einen die Verbesserung der Lebenswelten und zum anderen die Förderung von Einmischungsfähigkeiten der Beteiligten.

Aus Gründen der Komplexität wird an dieser Stelle nicht näher darauf eingegangen, ob die Partizipation von oben durch Politik und Verwaltung bewirkt, dass Partizipation in Einrichtungsstrukturen eingerichtet und in Beziehungen umgesetzt wird, oder ob Partizipation nur funktioniert, wenn sie in Beziehungen gelebt wird und sich das auf Einrichtungsstrukturen und in der Politik und Verwaltung auswirkt. Für detaillierte Ausführungen zu den Wechselwirkungen der einzelnen Bereiche untereinander wird auf die einschlägige Literatur verwiesen.¹⁹

Die für diese Arbeit relevanten Bereiche der Partizipation sind die Partizipation in den Beziehungen und Einrichtungsstrukturen. Es geht um die erlebte und gelebte Partizipation in diesen Bereichen. Ich gehe davon aus, dass die eigene Einstellung und das eigene Umsetzen von Partizipation in Beziehungen und Einrichtungsstrukturen ausreichend deutlich macht, in wie weit Partizipation für das Gegenüber erlebt wird und der Einzelne bereit ist, Partizipation umzusetzen. Dabei werden die Ziele von Partizipation, die Förderung der Einmischungsfähigkeiten und die Verbesserung der Lebenswelten, umgesetzt.

¹⁹ Siehe Knauer/Brandt, Hettl, König, Glöckler/Maul, Lotmar/Tondeur, Schröder und andere

2.1.3 AUSPRÄGUNGEN DER PARTIZIPATION

In der Literatur wird immer wieder deutlich, dass es unterschiedliche Bereiche der Partizipation gibt, aber auch unterschiedliche Ausprägungen von Partizipation. Richard Schröder hat in seiner Arbeit mit Kindern dazu ein Modell entwickelt, um deutlich zu machen, in wie weit Partizipation umgesetzt wird. Schröder gebraucht dazu Bilder und Situationen in Zusammenhang mit Kindern, die deutlich machen, was die unterschiedlichen Stufen ausmacht. Ich werde diese Bilder hier auf Mitarbeitende übertragen.

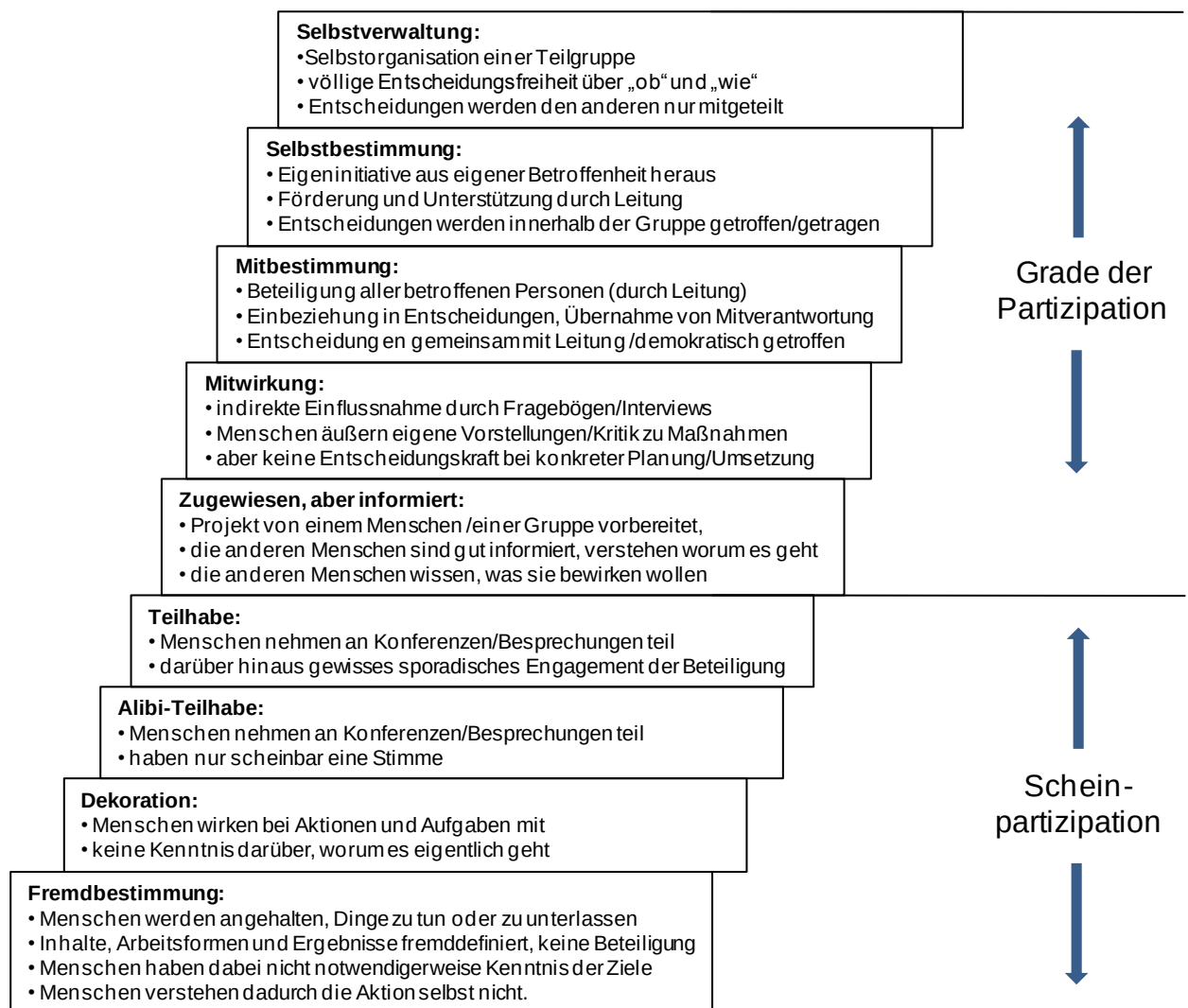


Abbildung 2: Ausprägungen der Partizipation²⁰

Richard Schröder definiert in seinem Modell Teilhabe anders, als ich es in der Literatur gefunden und in Begriffsbestimmung zitiert habe. Für Schröder gehört die Teilhabe

²⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an das Stufenmodell von Schröder (2003): Kommunale Partizipation von Kindern. In Westkamp, Peter; Zinnecker Jürgen (Hrsg.): Bildung und Beteiligung, S. 130ff

noch zur Scheinpartizipation, in der Menschen nicht wirklich partizipatorisch an den Prozessen teilhaben. In der Literatur hingegen wird Teilhabe als demokratische Mitbestimmung verstanden.

Die Stufen sind von Schröder nicht unbedingt als Hierarchie entwickelt, sondern stellen einen Entwicklungsprozess dar. Ein unselbständiger Mensch wird solange in der Situation der Hilflosigkeit ermuntert und in Entscheidungssituationen unterstützt, bis er selbständig die volle Verantwortung für sich und sein Handeln übernehmen kann. Die wirkliche Partizipation beginnt in diesem Prozess erst ab der Stufe „zugewiesen, aber informiert“. Schröder macht deutlich, dass solche Prozesse mit einer Begleitung besser durchschritten werden. Für eine Leitung bedeutet diese Erkenntnis, dass sie sich der Möglichkeiten des Prozesses bewusst sein muss und ihren Führungsstil danach ausrichten sollte. Wie das genau aussehen kann, wird im Laufe dieser Arbeit an unterschiedlichen Stellen aufgegriffen und erläutert.²¹

Ergänzend dazu folge ich der Aussage von König, dass der Grad der Partizipation der Attraktivität mit jeder Stufe im Entwicklungsprozess steigt, weil der Grad, der zugewiesenen Verantwortung steigt. Die Betroffene merkt und erfährt, dass sie wichtig ist. Sie nimmt Einfluss und erfährt, dass sie etwas bewirken kann.

In der Praxis müssen die einzelnen Beteiligungsformen regelmäßig auf ihre Echtheit und Ernsthaftigkeit überprüft werden. Es ist zu hinterfragen, ob und in welchen Situationen sie zielführend und effektiv sind.

Fazit:

Bei Partizipation geht es immer auch um die Machtfrage. Je ausgeprägter die Partizipation ist, desto größer ist der Machtverlust auf der einen Seite bzw. der Machtgewinn auf der anderen Seite. Voraussetzung dafür ist die Definition der Motivation, der Ziele und des Umfangs für die Übertragung von Macht. Darüber hinaus macht es gestaltete Partizipation möglich einen bewussten Umgang mit Macht zu leben und transparente Entscheidungswege und Entscheidungen zu gestalten.

²¹ Siehe dazu u.a. die Ausführungen in Kapitel 2.1.4. Einflüsse auf die Umsetzung von Partizipation und das ganze Kapitel 3 zur Mitarbeiterführung

2.1.4 EINFLUSSFAKTOREN AUF DIE UMSETZUNG VON PARTIZIPATION

Ob und wie Partizipation gelingt, hängt von unterschiedlichen Faktoren ab, die im Folgenden grob dargestellt werden unter dem Aspekt der Beeinflussung des Partizipationsgrades. Zur Überprüfung der Auswirkungen auf die Praxis wurden für jeden Einflussfaktor beispielhaft einige individuelle Fragen entwickelt, die die Führungskräfte bei der Umsetzung von Partizipation berücksichtigen sollten. Diese Einflussfaktoren werden in der Literatur an unterschiedlichen Stellen benannt. Ich berufe mich im Wesentlichen auf Spieß und Rosenstiel.

Einflussfaktor „Menschenbild“

Menschenbilder werden durch politische, philosophische oder religiöse Weltanschauungen geprägt und können individuell variieren.²² Konkret bedeutet dies, dass Menschen versuchen, das Wesen eines Menschen zu begreifen. Dabei spielt die Interpretation des Verhaltens eine bedeutende Rolle, die in Abhängigkeit von individuellen Voraussetzungen, Erfahrungen und Erlebnissen von Mensch zu Mensch variieren können.²³ Die so entstandenen Bilder, die wir uns von unserem Gegenüber machen, haben Auswirkungen auf das individuelle Verhalten.²⁴ Jeden Mensch konstruiert sein eigenes Menschenbild und wird dabei von den Menschenbildern beeinflusst, die ihn umgeben und von dem Bild, das er von sich selbst hat.

Übertragen auf Organisationen ist festzuhalten, dass das Menschenbild den praktizierten Führungsstil und das Verhalten von Vorgesetzten ihren Mitarbeitern gegenüber prägt. Das Setzen von Zielen und das Delegieren von Entscheidungen, das Teilen von Macht und die Einschätzung von Fähigkeiten hängen vom gültigen Menschenbild ab.²⁵

In neueren Organisationsformen ist ein ganzheitliches Menschenbild zu finden, das geistliche, psychische und physiologische Dimensionen umfasst. Der Mensch wird als Potenzial gesehen, welches es zu nutzen gilt. Dem Menschen werden Kreativität und soziale Kompetenz zugesprochen, er handelt verantwortlich, ist zur Selbstprüfung fähig und in der Lage, Vertrauen zu schenken und geschenkt zu bekommen. Darüber hinaus

²² Vgl. Brockhaus, Band 18, S. 255

²³ Vgl. Hesch, G.(2000): Das Menschenbild neuer Organisationsformen, S. 5

²⁴ Vgl. Hesch, G.(2000): Das Menschenbild neuer Organisationsformen, S. 6

²⁵ Vgl. Hesch, G.(2000): Das Menschenbild neuer Organisationsformen, S. 46

ist er dazu in der Lage, Emotionen und Empathie zu zeigen und ist kommunikativ, kooperativ, autonom und selbstbewusst.“²⁶

Die folgende Abbildung verdeutlicht den Wirkungszusammenhang zwischen dem Menschenbild und dem Grad der Partizipation. Ein positives Menschenbild führt zu einem hohen Maß an Partizipation, da dem Gegenüber viel zugetraut wird. Ein Menschenbild, das eine negative Sicht auf den Menschen hat, führt dazu, dass dem Gegenüber wenig zugetraut wird. Der Grad der Kontrolle ist hoch, der Grad der Partizipation dementsprechend gering.

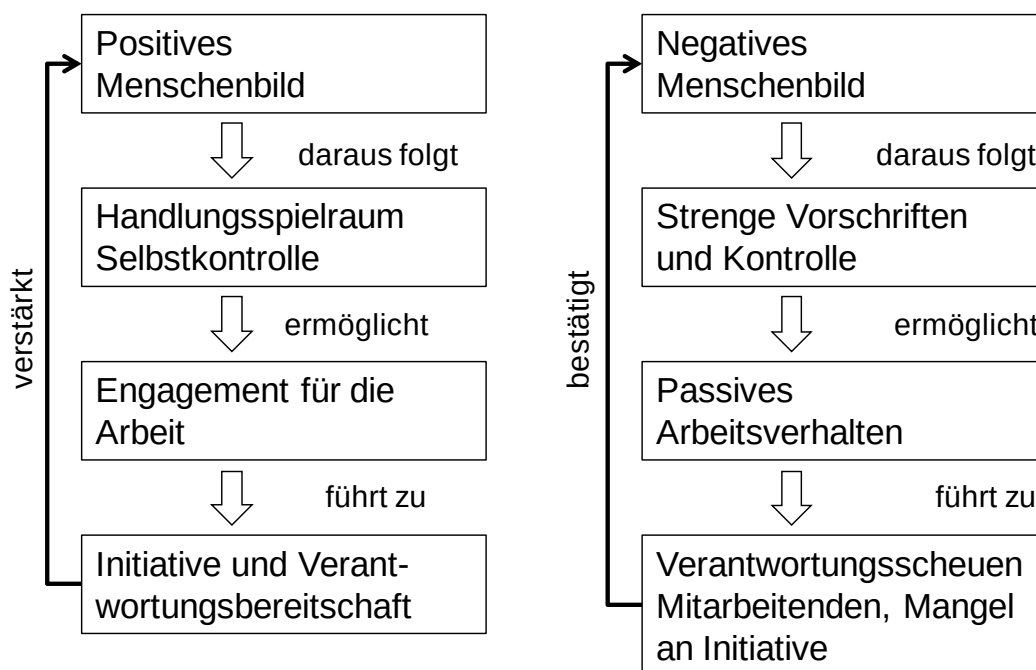


Abbildung 3: Auswirkungen des Menschenbildes²⁷

Das bedeutet, dass je positiver das Menschenbild ist, desto mehr Partizipation kann gelebt werden.

Für die Umsetzung in der Praxis sollte sich die Leitung folgende Fragen stellen: Welches Menschenbild ist bei der Leitung und den einzelnen Mitarbeitenden vorhanden? Wie wirkt sich das Menschenbild auf die Arbeit aus? Welches Menschenbild wäre förderlich für einen partizipatorischen Umgang miteinander? Was lässt sich tun, wenn das Menschenbild nicht förderlich ist?

²⁶ Vgl. Hesch, G.(2000): Das Menschbild neuer Organisationsformen, S. 150

²⁷ In Anlehnung an Ulrich (1994), S. 380f in Hesch (2000), S. 91

Einflussfaktor „Macht“:

Es klang bei anderen Abschnitten schon an, dass es bei Partizipation um Macht geht, die Macht Entscheidungen zutreffen. Verantwortung und Macht hängen eng zusammen. Da, wo Macht abgegeben wird, kann eine andere Macht übernehmen. In der Demokratie ist mit Macht auch Verantwortung verbunden. Die Verantwortung für das, was man mit seiner Macht gemacht hat, wie der Machtinhaber mit der Macht umgeht, sie einsetzt und die Verantwortung übernimmt für die Folgen der Machtausübung. Macht abgeben bedeutet damit, dass andere Entscheidungen treffen können. Damit übernehmen dann auch andere einen Teil der Verantwortung über die Entscheidungen und die Folgen der Macht.

Macht an sich ist nichts Negatives. Wir brauchen die Machtverteilung, damit das gesellschaftliche Miteinander gelingt. Es gibt unterschiedliche Begründungen für legitimierte Macht. Hierarchie begründet dabei die Macht in einer Organisation. Normen, Strukturen und Werten, der Position, in der man eingestellt ist, der Aufgabe, die man übernommen hat, führen dazu, dass man Macht ausüben kann. Das bedeutet, dass der, der in der Hierarchie höher steht, gegenüber den Untergebenen die Möglichkeit hat, das Verhalten der anderen zu belohnen oder zu bestrafen. Die Möglichkeit Macht auszuüben besteht auch darin, dass die Geführten sich mit dem Machtinhaber identifizieren und sich damit den Machtstrukturen unterordnen. Darüber hinaus kann Macht entsteht aufgrund der Sachkenntnis einer Person in einer Problem- oder Aufgabensituation. Eine weitere nicht zu unterschätzende Macht ist die Informationsmacht, die dadurch besteht, dass jemand die Kontrolle über den Zugang zu Informationen und deren Verteilung hat.²⁸

Diese Ausübungen von Macht können mehr oder minder stark in Organisationen auf den unterschiedlichen Ebenen vorkommen.

Durch die strukturellen Begebenheiten in einer Organisation entstehen hierarchische Gliederungen, die eine Einrichtung handlungsfähig machen. Es gibt Entscheidungs- und Verantwortungsträgerinnen, die einseitige Durchsetzungskraft besitzen. Diese Beziehung zwischen zwei Menschen in unterschiedlichen hierarchischen Stellungen nennt man komplementär. Komplementäre Interaktionen sind immer mit Macht verbunden, die Personen aufgrund ihrer Zuweisung im Betrieb legitimiert ausüben. Gerade in Non-Profit-Betrieben gibt es oft neben der formalen Machtstruktur eine

²⁸ Vgl. Raven (1959) in Spieß/Rosenstil (2010): S. 74-76

soziale Macht, die sich auch über die Kommunikationsstrukturen äußert, so dass das Gegenüber sich frei fühlt oder in seiner Kommunikation eingeengt wird.²⁹

Das bedeutet, dass ein Bewusstsein von Macht bei dem Menschen vorhanden sein muss, der die Macht ausübt. Mit dieser Macht ist Verantwortung verbunden, die größer wird, je mehr Macht sich auf eine Person konzentriert. Hier wird deutlich, dass je mehr Macht abgegeben wird von den Machtinhaberinnen, desto mehr Raum kann für Partizipation entstehen.

Hier stellen sich Fragen, die Einfluss auf die Umsetzung von Partizipation nehmen und im konkreten Fall geklärt werden müssen. Wie wird Macht und der Umgang mit Macht von der Leitung und den Mitarbeitenden bewertet? Gibt es klare erkennbare Machtstrukturen? Handelt es sich um eine über viele Stufen gesteuerte oder um eine flache Hierarchie? Sind informelle und formelle Machtstrukturen vorhanden? Wer hat die wirkliche Leitung, die Leitung oder einzelne Mitarbeitende? Wer hat in welcher Situation die Leitung?

Menschen in sozialen Einrichtungen neigen dazu, Macht abzulehnen und sich mit den Schwachen und Benachteiligten zu identifizieren und begegnen damit aller Machtausübung grundsätzlich kritisch und negativ. Das macht es schwer, die Notwendigkeit von Macht und Machtausübung sachlich zu betrachten.³⁰ Kindertageseinrichtungen sind solche sozialen Einrichtungen, von daher gilt es hier nochmal genau zu hinterfragen, welchen Umgang mit Macht und welches Machtverständnis ist bei den Mitarbeitenden und der Leitung vorhanden? Welche Auswirkungen hat dies auf die Arbeit?

Einflussfaktor „Kommunikation“:

Bei der Kommunikation wird deutlich, je mehr Menschen daran beteiligt sind, desto schwieriger wird es. In der Literatur immer wieder darauf hingewiesen, dass es bei einer gelungenen Kommunikation, in der der Einzelne mit seinen Beiträgen wertgeschätzt wird, in der es eine gute Reflexion gibt, bei der auf sachlicher Ebene die Beiträge kommentiert werden, sich ein Klima entwickelt, in dem an der Sache und den Aufgaben gearbeitet werden kann und es wenig Verluste von Informationen, Zeit und Kraft gibt. Diese Form der Kommunikation ist die Voraussetzung, damit Partizipation

²⁹ Vgl. Boskamp/Knapp (1999): Führung und Leitung in sozialen Organisationen, S. 115f

³⁰ Vgl. Lotmar/Tondeur (1989): Führen in sozialen Organisationen, S. 26f

gelingen kann. Deswegen stehen im Zentrum der Führungsaufgaben die gelungene Kommunikation und deren Potenzial. Sie ist sowohl Basis als auch Motor des Teamprozesses. Um erfolgreich im Team arbeiten zu können, ist eine umfassende und rechtzeitige Information sowie ein offenes und ein Vertrauen förderndes Klima notwendig. Eine partizipative Führung pflegt daher einen wertschätzenden und fairen Umgang, akzeptiert Meinungen, sieht Fehler und Konflikte als Chancen und greift in zwischenmenschliche Störungen schlichtend ein.

Schulz von Thun hat die Lehre von der Kommunikation maßgeblich geprägt. Von ihm stammen die einprägsamen Bilder von Sender – Nachricht – Empfänger und die vier Seiten einer Botschaft.³¹ Der Erfolg einer Botschaft hängt von vielen Faktoren ab. Unter anderem sind für eine gute Kommunikation die Übereinstimmung des Wortschatzes und des Sprachverständnisses, der Erlebnis-, Erfahrungs- und Verarbeitungswelt, der Urteile und Vorurteile und der momentane Gefühlswelt des Senders und Empfängers ausschlaggebend. Darüber hinaus werden bei jeder Kommunikation nonverbalen und verbalen Botschaften mitgeschickt und es besteht die Möglichkeit mit unterschiedlichen Ohr zu senden und zu hören. Bei einer guten Kommunikation handelt es sich um eine zweiseitige Kommunikation mit dialogischem Charakter. Schulz von Thun macht das durch die folgende Abbildung deutlich.³²

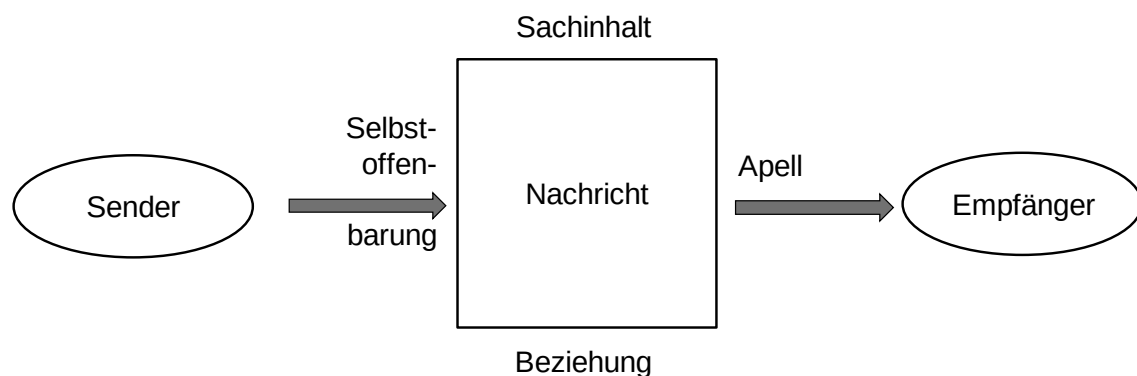


Abbildung 4: Kommunikationsmodell nach von Schulz von Thun³³

Dabei wird Kommunikation schwieriger, je mehr Menschen daran beteiligt sind oder zwischengeschaltet werden zwischen den Sender und dem letztendlichen Empfänger³⁴.

³¹ Schulz von Thun, Miteinander reden 1, S. 25-68

³² Vgl. Spieß/Rosenstiel (2010): Organisationspsychologie, S. 72

³³ Schulz von Thun (2009): S. 30

³⁴ Vgl. Spieß/Rosenstiel (2010): Organisationspsychologie, S. 70

Hier stellen sich Fragen wie zum Beispiel: Inwieweit gibt es eine offene Kommunikationsstruktur? Kann jede sagen, was sie denkt? Wie kommen Vielrednerinnen und Schweigerinnen zu Wort? Wie wird auf das reagiert, was die Einzelne sagt und vorschlägt? Gibt es eine wertschätzende Kultur des Zuhörens? Gibt es einen guten Austausch darüber, was bei der Arbeit geschieht, welche Erlebnisse und Ergebnisse vorliegen? Gibt es Regeln für die Kommunikation und Anlässe zum Austausch? Gibt es Möglichkeiten der Metakommunikation? Wird Supervision wahrgenommen?

Einflussfaktor „Bildung von Gruppen“:

Das Team³⁵, die Gruppe sind die, die Partizipation umsetzen, deshalb ist es wichtig zu schauen, wie sich die Gruppe bildet und welchen Einfluss die Phase der Bildung auf die Umsetzung von Partizipation hat.

Eine Gruppe ist eine kleinere Anzahl von Personen. Sie ist die verbreitetste Form sozialer Gebilde, die folgende Merkmale aufweist:

- überschaubare Anzahl von Personen, die eine überschaubare, von anderen sozialen Gebilden abhebbare soziale Einheit ergibt
- gemeinsame Sprache
- gemeinsame Werteorientierung, Ziele, Interessen und Auffassungen
- dauerhafte soziale Beziehungen und Interaktionen
- gemeinsame soziale Normen
- Vorhandensein eines Wir-Gefühls
- ein System wechselseitiger aufeinander bezogener sozialer Positionen und Rollen
- hinreichender Grad an gruppeninterner Festigkeit.³⁶

Bei einer Gruppe von Mitarbeitenden in einer Tageseinrichtung für Kinder handelt es sich um eine unfreiwillige Sekundärgruppe. Unfreiwillig, weil sie sich nicht freiwillig

³⁵ An dieser Stelle kann Team und Gruppe noch synonym verwandt werden. Die genaue Unterscheidung von Team und Gruppe erfolgt unter 2.3.2 Teamarbeit

³⁶ Vgl. Brockhaus (2006): Band 11, 528f

zusammengefunden haben, sondern aufgrund der Arbeitssituation zusammenarbeiten müssen. Die Primärgruppe wäre die Familie, die Menschen mit denen man verwandtschaftlich verbunden ist. Das trifft in der Regel nicht auf ein Team zu. Diese Gruppe hat in der Regel immer wieder Umbrüche durch neue Mitarbeitende erfahren, Menschen, die für eine Zeit ausgestiegen sind (z.B. Mutterschutz, Elternzeit), durch Erweiterung oder Verkleinerung der angebotenen Kindergruppen und Betreuungsformen oder durch Personalwechsel. Dadurch gibt es in einer Gruppe unterschiedliche Gruppenphasen, die sich in unterschiedlicher Stärke und Ausprägung immer wiederholen, wenn sich die Gruppenzusammensetzung ändert.

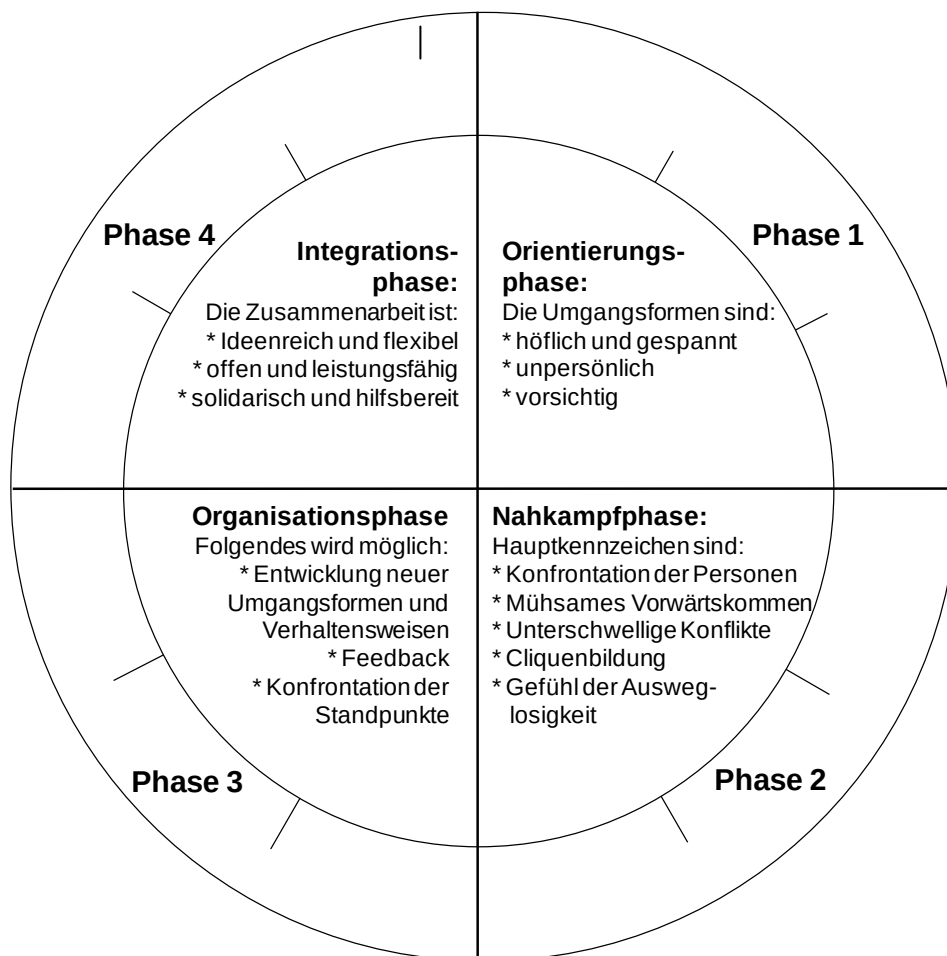


Abbildung 5: „Teamentwicklungsuhr“ ³⁷

Die **Orientierungsphase** ist eine Testphase, in der sich der einzelne mit dem anderen bekannt macht, dabei ist man höflich, unpersönlich, gespannt und vorsichtig. Die einzelnen Gruppenmitglieder erhalten Einblick in die Aufgabe, die es gemeinsam zu lösen gilt.

³⁷ Herrmann/Weber (1999): Kindergarten heute, Basiswissen Kita, Teamentwicklung, S.20

In der **Nahkampfphase** werden Konflikte und individuelle Differenzen deutlich, kommt es zur Konfrontation der Personen, die Cliquenbildung wird betrieben, es entsteht der Kampf um Status und Rolle, es gibt nur ein mühsames Vorwärtstommen und es entsteht ein Gefühl der Ausweglosigkeit.

In der **Organisationsphase** werden Konflikte gelöst, in dem allseits akzeptierte Gruppennormen, Einstellungen und Rollendefinitionen geschaffen werden. Es kommt zur Entwicklung neuer Umgangsformen und Verhaltensweisen, eine Feedbackkultur entsteht und die Konfrontation der Standpunkte findet statt.

In der **Integrationphase** hat sich ein stabiles Muster persönlicher Beziehungen und aufgabenorientierter Funktionen etabliert. Jetzt ist die Gruppe offen und flexibel, sie entwickelt Ideen, ist leistungsfähig, solidarisch und hilfsbereit. Erst jetzt kann die Gruppe ihre normalen Funktionen wahrnehmen.³⁸

In diesen Phasen findet Partizipation ganz unterschiedlich statt. Je mehr der einzelne mit seiner Rollenfindung in der Gruppe beschäftigt ist und die Gruppe als Ganzes sich finden muss, umso schwieriger wird es Partizipation umzusetzen, weil die Differenzen in der Gruppe es erschweren Partizipation zu leben. Gerade in der Nahkampfphase geht es auch immer um ein Streben nach Macht und Einfluss. Dabei entsteht zwischen den Gruppenmitgliedern Rivalität und Konkurrenz. Es entsteht Kritik an Strukturen und Rahmenbedingungen. Partizipation erfordert aber transparente Strukturen und Rahmenbedingungen, die von allen akzeptiert werden.

So ergeben sich hier unter anderem Fragen, die Einfluss auf die Umsetzung von Partizipation haben. Welche und wie viele Gruppen gibt es in der Einrichtung? Wie haben sie sich gebildet? Sind die Mitarbeitenden damit zufrieden? Konnten sie selbst bei der Gruppenbildung mitentscheiden? Wie lange ist die Gruppe zusammen? Wann sind die letzten Neuen ins Team gekommen? Wie stehen die einzelnen Gruppenmitglieder zueinander? Wie steht es mit den einzelnen Merkmalen einer Gruppe, inwieweit sind sie erfüllt, vorhanden und/oder umgesetzt? In welcher Gruppenphase befindet sich die Gruppe gerade und welche Auswirkungen hat dies auf die Gruppe? Wie lange ist sie in dieser Phase? Wie oft hat sie sich schon in dieser Phase befunden? Hat die Gruppe die anderen Phasen schon mal erreicht? Was verhindert das Aufsteigen in die nächste Phase? Wer nimmt welche Rolle ein? Wer hat welche Position?

³⁸ Vgl. Forgas (1999): Soziale Interaktion und Kommunikation, S. 266

Einflussfaktor „Gruppenkohäsion und Konformität“:

Bei der Kohäsion geht es um „die affektive Bindung der Mitglieder an die Gruppe aus Sympathie für die anderen Gruppenmitglieder, aus Bindung an die Tätigkeit der Gruppe oder aus Prestigegewinn durch die Mitgliedschaft. Kohäsion ist ein Stabilitätsfaktor und führt zu vermehrter Anpassung an die Gruppe.“³⁹ Die Mitglieder einer Gruppe fühlen sich dabei den gemeinsamen Zielen und Normen verpflichtet. Sie bringen der Gruppe und dem einzelnen positive Gefühle entgegen. Die einzelnen Gruppen entwickeln dabei Verhaltensregeln, deren Befolgung von den einzelnen Mitgliedern erwartet wird.⁴⁰

Konformität ist die Übereinstimmung, gegenseitige Anpassung, gleichartiger Handlungs- und Reaktionsweisen von Mitgliedern einer Gruppe. Die Konformität kann auf einer infolge äußeren Zwangs oder persönlicher Zweckmäßigkeit vom einzelnen geübten werden, die auf äußerlichen Befolgung beruhen oder auf einer freiwilligen, durch Verinnerlichung bedingten Bejahung.⁴¹ Menschen können sich konform verhalten, weil andere es von ihnen erwarten oder weil sie das Verhalten selber befürworten. Der einzelne Mensch in Gruppen neigt dazu, sich der Gruppenmeinung anzupassen und eine gemeinsame Weltansicht mit anderen zu entwickeln. Hinter dem Verhalten sich den anderen anzupassen, scheint ein tiefverwurzeltes Bedürfnis nach Akzeptanz zu stecken. Dieser Konformitätsdruck kann am Informationsfluss und am normativen Einfluss liegen. Der, der neue Informationen in die Gruppe bringt, hat Einfluss auf das Verhalten der anderen Gruppenmitglieder. Der normative Einfluss wird dort sichtbar, wo der einzelne konform mit der Gruppe geht, weil er von ihr akzeptiert werden möchte. Konformität kann auch durch Gehorsam ausgelöst werden.⁴²

Dieses Verhalten ist in Bezug auf die Umsetzung von Partizipation immer dann hinderlich, wenn es die thematische Auseinandersetzung mit der Sachlage verhindert und der einzelne es wichtiger findet, sich der Gruppenmeinung anzupassen, als seine eigene Sichtweise des Themas einzubringen. Hinderlich wird es dann, wenn die Gruppe dadurch die Chance verliert, sich offen und kontrovers mit einem Thema zu beschäftigen.

Daraus ergeben sich folgende Fragen: Wer hat das Sagen? Welche Rolle spielt Gehorsam für die einzelnen Mitarbeitenden? Wie wird mit Querdenkern umgegangen?

³⁹ Endruweit (1989): Wörterbuch der Soziologie, Band 2, S. 339

⁴⁰ Vgl. Forgas (1999): Soziale Interaktion und Kommunikation, S. 270+250

⁴¹ Vgl. Brockhaus (2006): Band 15, S. 407

⁴² Vgl. Forgas (1999): Soziale Interaktion und Kommunikation, S. 252-258

Welche Motive stehen hinter der Zurückhaltung einzelner Gruppenmitglieder? Welchen Einfluss haben die, die die Gruppennorm bilden, in der Gruppe? Wie kommt die Gruppe zum Ergebnis? Wie entsteht Konsens? Gibt es Gruppendruck und wie äußert er sich? Wie werden Transparenz, Motive und Akzeptanz deutlich? Wie groß ist die Kohäsion der Gruppe? Wie kommen neue Mitarbeitende mit der Gruppenkohäsion klar? Wie stark ist die Konformität der Gruppe? Verhindert die Konformität der Gruppe, dass Querdenker eine Chance haben? Führt die Konformität dazu, dass ein Problem nicht von allen Seiten betrachtet wird?

Einflussfaktor „Vertrauen“:

Vertrauen⁴³ ist in der Arbeit miteinander sehr wichtig. Vertrauen ist nicht nur die Erwartung vorhersagbaren Verhaltens, das der andere zeigen wird, sondern auch eine Zuversicht angesichts möglicher Risiken, die sich daraus ergeben, wenn der andere sich nicht so verhält, wie man es in seinem Vertrauen erwartet hat. Vertrauen einem anderen entgegen zu bringen, beinhaltet die Bereitschaft sich verletzbar zu machen. Menschen sind unterschiedlich stark bereit, anderen zu vertrauen, dabei spielt auch die konkrete Situation eine Rolle. Vertrauen und Misstrauen äußert sich auch in Strukturen, Kontrollmaßnahmen, Übertragung und Ablehnung von Eigenverantwortung. Wie beim Einflussfaktor Menschenbild schon deutlich wurde geht es darum, dass ein Mehr Vertrauen auch mehr Partizipation ermöglicht.

Dabei wird deutlich, dass Vertrauen nicht eingefordert oder vorgeschrieben werden kann, sondern freiwillig erwiesen werden muss. Damit das möglich ist, kann man mit kleinen Risiken anfangen und dann aufbauen, wenn sich Vertrauen bewährt hat. Es fällt leichter zu vertrauen, wenn Vertrauen auf beiden Seiten erforderlich wird, so dass das Vertrauen eines Organisationsmitgliedes am Vertrauen des anderen Organisationsmitgliedes Halt finden kann.⁴⁴

Vertrauen kann leichter entstehen, wenn die psychologischen und sozialen Bedürfnisse und das Sicherheitsbedürfnis befriedigt sind, die jeder Mensch hat.⁴⁵ Dabei wird deutlich, dass wenn die physiologischen Bedürfnisse und die Sicherheitsbedürfnisse gestillt werden, dann ist der Mensch auch bereit, sich seinen

⁴³Bei diesem Abschnitt zum Thema Vertrauen berufe ich mich überwiegend auf Spieß/Rosenstiel (2010): Organisationspsychologie, S. 73f

⁴⁴ Vgl. Hesch (2000): Das Menschenbild neuer Organisationsformen, S. 169

⁴⁵ Vgl. die Bedürfnispyramide von Maslow in Bullinger/Warnecke (1996): Neue Organisationsformen in Unternehmen, S. 23

sozialen Bedürfnissen zu widmen. Das Bedürfnis nach Geborgenheit in der Gemeinschaft, menschlichem Kontakt und akzeptiert sein, findet seine Erfüllung auch im Aufbau von Vertrauen. Über das Vertrauen entsteht die Geborgenheit in der Gemeinschaft. Der menschliche Kontakt, der soziale Bedürfnisse befriedigt, geht über das Austauschen von Informationen hinaus und dient dazu, dass die Einzelne sich akzeptiert und angenommen fühlt. Partizipation braucht dieses Vertrauen, das erst entstehen kann, wenn die Grundbedürfnisse gestillt sind.

Daraus ergeben sich Fragen für die Praxis: Welches Vertrauen hat die Leitung in ihre Mitarbeitenden? Welches Vertrauen haben die Mitarbeitenden untereinander und in die Leitung? Welches Vorschussvertrauen wird investiert, wenn es um die Lösung neuer Aufgaben geht? Wie kann Vertrauensverlust verhindert werden? Was würde helfen, dem anderen zu vertrauen?

Einflussfaktor „Problemlösemöglichkeiten und Strategien“:

Aus den einzelnen Einflussfaktoren ergibt sich die Möglichkeit einer Problemlösestrategie, die Auswirkung auf die Umsetzung von Partizipation hat. Welche Problemlösemöglichkeiten und -strategien eine Gruppe hat, hängt davon ab, welches Menschenbild sie hat. Ein positives Menschenbild wird mehr Energie freisetzen, weil es davon ausgeht, dass sich etwas ändern lässt. In einer klaren Machtstruktur, wird sich die Führungskraft der Möglichkeiten und Grenzen bewusst sein, in denen das Problem gelöst werden kann und die Strategien werden sich nicht auf Wege konzentrieren, die außerhalb der Möglichkeiten liegen. Die Formen der Kommunikation werden die Problemlösung beeinflussen. Bei einer gelungenen Kommunikation wird es um die Sachebene gehen und darum, das Problem durch gezielte Fragen und klare Antworten zu verstehen. Bei einer Kommunikationsstruktur, die darauf bedacht ist, dass Informationen richtig und schnell weitergegeben werden und Entscheidungen und Entscheidungswege transparent sind, werden für ein Problem alle verfügbaren Informationen eingeholt und weitergegeben. Das Team als unfreiwillige Sekundärgruppe wird gut zusammenarbeiten können, wenn es sich bewusst ist, dass diese Gruppenzusammensetzung ihre Grenzen und Chancen hat. Diese Grenzen und Chancen akzeptieren und nutzen, um Strategien zur Problemlösung zu finden, bringt die Mitarbeitenden weiter. Bessere Strategien werden sich wahrscheinlich ergeben, je weiter fortgeschritten die Gruppe in den Gruppenphasen ist. Eine Gruppe in Phase vier wird viele gruppeninterne Probleme gelöst haben, so dass sie sich auf die Probleme konzentrieren kann, die arbeitstechnisch an sie herangetragen werden. Dabei spielt ein

gutes Gleichgewicht von Konformität und Andersartigkeit eine Rolle. Die Gruppe, die gelernt hat, dass Querdenker in ihrer Gruppe ein Recht haben und ihnen helfen können, Unbedachtes mit zu bedenken, werden darin ein Potential entdecken, das ihnen weiterhilft, neue Lösungen und Strategien zu entwickeln. Die ganze Arbeit ist dabei getragen von dem Vertrauen, dass die Gruppenmitglieder einander, sich selbst, der Leitung und der Institution entgegenbringen. Die Bedürfnispyramide von Maslow macht deutlich, dass die Faktoren der Arbeitshygiene gegeben sein müssen, damit die Motivatoren zum Tragen kommen können.

Darüber hinaus spielen Faktoren wie Zeit, Raum, Material, Kompetenzen, Netzwerke und Stress eine Rolle beim Finden von Strategien zur Lösung von Problemen.

Fragen, die sich mit diesem Thema beschäftigen, sind alle bisher gestellten Fragen, die ich am Ende jedes Abschnittes in diesem Kapitel gestellt habe. Die Folgenden ergeben sich zusätzlich: Wie eng gesteckt sind Zeit, Raum und Material? Welche Kompetenzen haben die einzelnen Mitarbeitenden? Wer hat welche Stellung in der Gruppe? Wer wird gehört? Welche Netzwerke können in Anspruch genommen werden? Welche Kompetenzen stehen außerhalb des Teams zur Verfügung? Welche Stressfaktoren liegen in der Zeit der Problemlösung und Umsetzung?

2.1.5 CHANCEN UND GRENZEN VON PARTIZIPATION

Es ist wichtig, dass Partizipation umgesetzt wird, damit ein Team konsensfähig ist. Partizipation an sich ist kein Selbstzweck, sondern dient dazu demokratische Strukturen, die transparent und nachvollziehbar sind, zu schaffen, demokratische Entscheidungen zu treffen und handlungsfähig im Alltag zu sein. Es geht darum, eine größere Identifikation der Mitarbeitenden mit den Aufgaben zu erzielen, Motivation zu fördern, die Möglichkeit sich einzubringen zu schaffen, Verantwortung auf mehrere Schultern zu verteilen, Vertrauenskultur zu schaffen für Projekte und Aufgaben, die in der Einrichtung anstehen und die sich gemeinsam besser lösen lassen als alleine.

Die Grenzen von Partizipation liegen begründet in den Einflüssen auf Partizipation. Dort, wo es nicht gelingt, die Einflüsse so zu steuern, dass sie hilfreich sind für die Umsetzung von Partizipation oder Fehleinflüsse nicht offengelegt und korrigiert werden, dort wird auch Partizipation nicht oder nur in einem sehr beschränkten Maße möglich sein. Denn die Umsetzung von Partizipation fordert die Beteiligung von bisher

nicht am Prozess Beteiligten⁴⁶ und das Abgeben von Macht verbunden mit der Übernahme von Verantwortung bei denen, die beteiligt werden.

Für die Leitung einer Einrichtung bedeutet dies, dass sie die Chance hat, durch Partizipation ein Team zu führen, das aus motivierten Mitarbeitenden besteht, die sich nach ihren Möglichkeiten beteiligen und die eigenen Anliegen einbringen. In so einem Team werden Informationen nicht unterdrückt, Strategien für Problemlösungen werden erörtert und Entscheidungen fallen, wo möglich, im Konsens und damit kann eine höhere Identifikation der Mitarbeitenden mit der Einrichtung und der Arbeit umgesetzt werden.

2.1.6 FAZIT

Die in diesem Kapitel dargelegten Informationen zeigen, wie viele unterschiedliche Einflüsse auf die Umsetzung von Partizipation vorhanden sind und bedacht werden müssen. Daraus lässt sich ableiten, dass der Leitung einer Einrichtung eine wesentliche Aufgabe zukommt, diese vielen Wirkungszusammenhänge in den unterschiedlichen Ausprägungen von Partizipation mit den unterschiedlichen Einflüssen zu bedenken. Diese Einflüsse zeigen sich im Führungsstil der Leitung. Die einzelnen Aspekte der Einflüsse auf Partizipation sind auch Ausdruck von Kompetenz oder fehlender Kompetenz von Führungskräften. Daraus abgeleitet ist die Leitung gefordert, sich mit Partizipation und ihrer eignen Führungsrolle zu beschäftigen. Sie hat die Macht in ihrer Einrichtung und muss im Rahmen von Partizipation bereit sein, diese auch abzugeben. Das folgende Kapitel beschäftigt sich deswegen mit Führungsstilen und Kompetenzen von Leitungen, die eine Umsetzung von Partizipation unterstützen.

⁴⁶ Siehe u.a. Kapitel 2.1.1 und 2.1.4

2.2 MITARBEITERFÜHRUNG

Die Leitung ist die führende Person in der Umsetzung von Partizipation, deswegen beschäftige ich mich jetzt mit den Führungsstilen. Dabei wird deutlich, dass es trotz aller Forschung noch nicht gelungen ist, den richtigen Führungsstil oder die Merkmale einer guten Führung zu identifizieren. Es scheint viel mehr so zu sein, dass sich Führer oder Leiter einer Gruppe von der Gruppe beeinflussen lassen und die Gruppe beeinflussen und unterschiedliche Situationen auch unterschiedliche Führungspersonen hervorbringen.⁴⁷ Um es trotz dieser Aussage einzugrenzen, werden im Folgenden die Begriffe bestimmt.

2.2.1 BEGRIFFSBESTIMMUNG

In der Soziologie wird **Führung** verstanden als „die planende, leitende, koordinierende und kontrollierende Tätigkeit von übergeordneten oder überlegenen Mitgliedern in einer Gruppe, einer Organisation oder in einem größeren Kollektiv gegenüber untergeordneten, unterlegenen Mitgliedern. Führungserfolge einer Person hängen von den spezifischen Wertorientierungen, Zielen und Aufgaben sowie von der Struktur und der soziokulturellen Umwelt des zu führenden sozialen Gebildes ab.“⁴⁸

Führung kommt von den Wort **Führen**, das von der Etymologie als altes Veranlassungswort zu fahren gesehen wird und bedeutet damit eigentlich ‚in Bewegung setzen‘ oder ‚fahren machen‘ darüber hinaus auch ‚bringen‘ und ‚leiten‘. Die neuhochdeutsche Hauptbedeutung ist ‚leiten‘, die Richtung bestimmen‘.⁴⁹

Der **Führer** ist die Person in einer Gruppe, die die Führungsrolle einnimmt, weil er die Macht besitzt, sich in der Gruppe mit seinen Entscheidungen durchzusetzen und weil seine Vorrangstellung anerkannt wird.⁵⁰

Der **Geführte** ist demnach eine Person, die sich von dem Führer führen lässt.

Der **Führungsstil** ist „das Verhalten von Führungspersonen gegenüber Untergebenen, Mitarbeitern und Anhängern, das von der soziokulturellen Umwelt und vom sozialen

⁴⁷ Vgl. Forgas (1999): Soziale Interaktion und Kommunikation, S. 259f

⁴⁸ Brockhaus (2006): Band 10, S. 60

⁴⁹ Vgl. Drosdowski (1989): Das Herkunftswörterbuch Etymologie der deutschen Sprache, S. 209

⁵⁰ Vgl. Reinhold (2000): Soziologie-Lexikon, S. 192

Wandel sowie ggf. einer besonderen >>Führungsphilosophie<< abhängig ist.“⁵¹ Je nach Ausprägung von soziokultureller Umwelt und vom sozialen Wandel der Einflussfaktoren ist der Führungsstil unterschiedlich ausgeprägt und wird sich zwischen demokratisch und autoritär bewegen.⁵²

In der Begriffsbestimmung wird deutlich, dass Mitarbeiterführung ein Zusammenspiel von Führern und Geführten ist, das sich am Führungsstil des Führers oder Leiters einer Gruppe festmacht. Welche gängigen Führungsstile es gibt, dem soll im nächsten Kapitel nachgegangen werden.

2.2.2 FÜHRUNGSSTILE

Führung gelingt in einem Unternehmen ganz unterschiedlich und ist abhängig vom Führungsstil der Leitung. So stellt sich die Frage, welcher Führungsstil bringt die Endergebnisse, die für die Einrichtung förderlich sind. Eine Kindertageseinrichtung ist eine Bildungsinstitution, so dass das Endergebnis einer solchen Einrichtung sein müsste, dass die Mitarbeitenden die Kinder am besten unterstützen, damit diese in ihrem eigenen Bildungsprozess möglichst gut und weitreichend voran kommen. Das stellt die Frage an die Leitung, wie sie die Mitarbeitenden so führen und leiten kann, dass sie ihre Aufgabe optimal wahrnehmen können.

Kurt Lewin ist durch seine Studien zu Führungsstilen bekannt geworden und wird immer wieder als Grundlage für andere Studien zitiert. Lewin benennt drei Führungsstile, die als autoritärer, demokratischer und laissez-fairer Führungsstil bezeichnet werden.

Demokratischer Führungsstil:

Entscheidungen werden von der Gruppe gefällt, unter Anregung und Betreuung des Leiters der Gruppe. Bei Situationen, in denen Rat erbeten wurde, zeigt der Leiter mehrere Lösungsmöglichkeiten auf. Die Mitglieder wählen, mit wem sie zusammenarbeiten wollen. Der Leiter versucht, ein Gruppenmitglied zu sein, das kaum aktiv mitarbeitet und äußert objektives Lob und sachliche Kritik.

⁵¹ Brockhaus Enzyklopädie in 30 Bänden (2006): Band 10, S. 60

⁵² Vgl. Brockhaus Enzyklopädie in 30 Bänden (2006): Band 10, S. 60

Autoritärer Führungsstil:

Alle Entscheidungen liegen beim Leiter der Gruppe. Er bestimmt jeden Arbeitsvorgang und kontrolliert, lobt und kritisiert die einzelnen Gruppenmitglieder, ohne Gründe dafür zu nennen. Er bestimmt, wer mit wem zusammen arbeitet. Der Leiter hält sich von der Gruppe fern. Sein Verhalten ist unpersönlich.

Laissez-fairer Führungsstil:

Der Leiter der Gruppe hält sich vom Gruppengeschehen völlig fern. Er stellt das Arbeitsmaterial zur Verfügung, sagt, dass er für Informationen zur Verfügung steht und gibt auf Anfragen Rat.⁵³

Diese drei Führungsstile beinhalten unterschiedliche Möglichkeiten der Umsetzung von Partizipation. Ein demokratischer Führungsstil kann die Einflüsse auf die Umsetzung von Partizipation aus Kapitel 2.1.4 aufgreifen und positiv nutzen. Ein autoritärer Führungsstil beinhaltet keine Möglichkeit Macht und Verantwortung abzugeben und behindert damit grundsätzlich Partizipation. In dem Laissez-fairen Führungsstil liegt die Möglichkeit der Partizipation, da es aber keine Strukturen und Hilfestellungen gibt und das Ergebnis einer gewissen Beliebigkeit unterliegt, liegen hier auch Grenzen von gelungener Partizipation begründet. In der Literatur⁵⁴ wird immer wieder deutlich, dass eine Führungsperson mit einem Führungsstil alleine nicht weit kommt, sondern, dass es eine Mischung braucht, um auf die unterschiedlichen Menschen und Situationen zu reagieren, die der Führungsalltag mit sich bringt. Deswegen werde ich im nächsten Kapitel den Situativen Führungsstil vorstellen als eine Möglichkeit, die unterschiedlichen Führungsstile auf die Menschen und Situationen bei der Führung einer Organisation, anzuwenden.

2.2.3 DER SITUATIVE FÜHRUNGSSTIL

Glöckler und Maul bezeichnen Führung als erfolgreich, „wenn die Mitarbeiterpotenziale (in) den Aufgaben und Arbeitssituationen bestmöglich aktiviert und eingesetzt werden.“⁵⁵ Dazu braucht die Führungskraft einen Führungsstil, der dies am besten

⁵³ Führungsstile von Lewin sind zusammengefasst aus: Lück (2001): Kurt Lewin, S. 25ff

⁵⁴ Vgl. Lotmar/Tondeur, König, Franken Boskamp/Knapp u.a.

⁵⁵ Glöckler/Maul, Ressourcenorientierte Führung als Bildungsprozess, S. 5

umsetzen kann. Denn es geht häufig darum, zwei unvereinbaren Funktionen gerecht zu werden. Das bedeutet auf der einen Seite, dass die Gruppe glücklich, zufrieden und freundlich im Umgang miteinander ist, und auf der anderen Seite, dass die Aufgaben so effektiv wie möglich erledigt werden.⁵⁶

Die ideale Situation erreicht eine Führungskraft immer dann, wenn sie durch geeignetes Führungsverhalten eine Win-Win-Situation für das Unternehmen/die Organisation und die Mitarbeitenden erzielen kann. Die Erreichung der Unternehmens-/Organisationsziele, die unter anderem auch immer ein Plus an Innovation, Qualität und Effizienz beinhalten, führen auf Seiten der Mitarbeitenden zu einem Mehr an Kompetenz, Sicherheit, Zufriedenheit und Selbstverwirklichung. Die Nutzung eines adäquaten Führungsmodells kann dabei helfen.

Die Literatur zeigt, dass es nicht *den* richtigen Führungsstil gibt⁵⁷, das zeigt auch die Führungspraxis, und es ist durch die Führungsforschung belegt. Es gibt unterschiedliche Situationen, es gibt unterschiedliche Mitarbeitende und es gibt unterschiedliche Zielsetzungen und Herausforderungen, an denen sich der Führungsstil orientiert. Es handelt sich um eine Vermischung der klassischen Führungsstile, je nach Situation und Mitarbeitenden.

Annäherung an das Modell Situativer Führungsstil:

Der Situative Führungsstil⁵⁸ enthält vier Führungsstile, die je nach Situation mit ihren unterschiedlichen Schwerpunkten angewendet werden. Hersey und Blanchard haben die Führungsstile herausgearbeitet. Sie werden als einzelne Führungsstile vorgestellt. Die Führungsstile stellen zusammen den Situativen Führungsstil dar. Die einzelnen Führungsstile könnte man auch als Ausprägungen des einen Führungsstils bezeichnen. Von daher werden sie bei Hettl als einzelne Führungsstile⁵⁹ dargestellt.

⁵⁶ Vgl. Forgas (1999): Soziale Interaktionen und Kommunikation, S. 261f

⁵⁷ Vgl. Hettl, Glöckler/Maul u.a.

⁵⁸ Das Konzept des Situativen Führens ist empirisch fundiert und wissenschaftlich verifiziert. Siehe: Hettl,

⁵⁹ Vgl. Hettl (2008): Richtig führen ist einfach, S. 91f

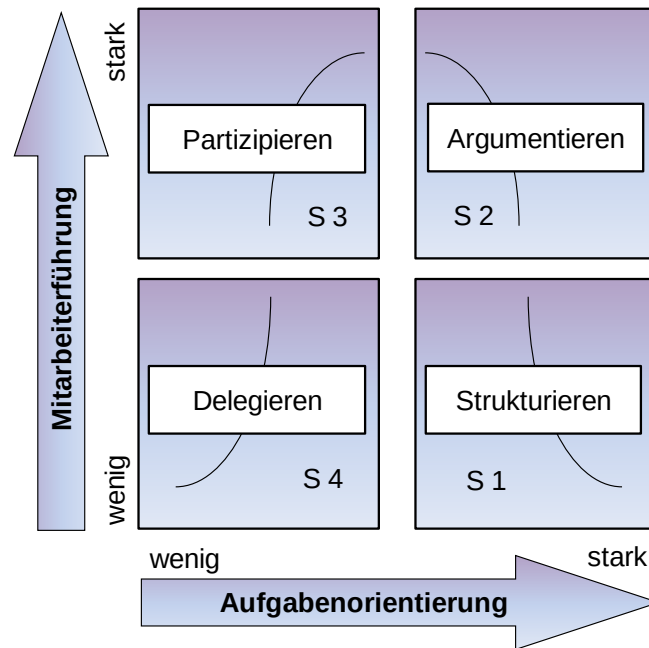


Abbildung 6: Vier Führungsstile ⁶⁰

Die vier Führungsstile werden wie folgt beschrieben:

Führungsstil S1:

Strukturieren beziehungsweise Diktieren

Die Mitarbeitende bekommt konkret gesagt, was sie wann, wie, wo, in welchem Umfang und mit wem zu tun hat, und die Führungskraft überprüft, ob die Anweisungen verstanden wurden. Dabei ist eine sachliche und korrekte Darlegung der Anweisungen wichtig. Hier findet eine starke Aufgabenorientierung mit einer geringen Mitarbeiterorientierung statt. Hier findet sich eine sehr starke autoritäre Ausprägung wieder.

Führungsstil S2:

Argumentieren beziehungsweise Trainieren

Das Verhalten des Führungsstil S1 wird ergänzt durch die Erklärungen und Begründungen der Vorgehensweise. Dabei ist es wichtig, dass die Mitarbeitende versteht, worum es bei der Anweisung geht. Dabei helfen Beispiele, das Vormachen oder gemeinsame/begleitende Aktivitäten. Dieses Führungsverhalten erfordert mehr

⁶⁰ Hettl (2008): Richtig führen ist einfach, S. 91

Zeit, beinhaltet aber eine Investition in die Entwicklung der Mitarbeitenden in der jeweiligen Aufgabenstellung. Hier findet sich eine starke Aufgabenorientierung verbunden mit einer starken Mitarbeiterorientierung wieder. Dabei wird eine starke autoritäre Ausprägung praktiziert.

Führungsstil S3:

Partizipieren beziehungsweise Coachen

Die Mitarbeitenden werden nach Ideen oder Vorgehensweise für eine Lösung gefragt. Sie werden zu selbständigen Aktivitäten ermutigt, beziehungsweise es wird an ihre notwendige Unterstützung und Mitarbeit appelliert. Sie bekommen Teilaufgaben und Teilkompetenzen übertragen, während die Führungskraft sich das Recht auf die letztendliche Entscheidung vorbehält. Dieser Führungsstil ist durch eine offene Kommunikation zwischen Führungskraft und den Mitarbeitenden gekennzeichnet. Durch offene Fragen und unterstützendes Verhalten kann die Führungskraft den Mitarbeitenden ein Gefühl vermitteln, dass ihre Unterstützung wichtig ist und ihnen Selbstvertrauen vermitteln. Durch die klare Vorgabe der Teilaufgabe gibt es hier einen autoritären Anteil, der durch einen demokratischen Anteil gestützt wird, in dem es den Mitarbeitenden möglich ist die Entscheidung über die Vorgehensweise selbst zu treffen. Das bedeutet eine starke Mitarbeiterorientierung und eine geringe Aufgabenorientierung. Auch hier findet sich in der letzten Entscheidung der autoritäre Anteil wieder, denn die Führungskraft behält sich das Recht auf die letzte Entscheidung vor, sie muss den eingeschlagenen Lösungsweg gutheißen.

Führungsstil S4:

Delegieren beziehungsweise Übergeben

Die Führungskraft formuliert das Ziel und überträgt die notwendigen Vollmachten und Kompetenzen an die Mitarbeitenden, dabei bleibt das Interesse für die Ergebnisse bestehen. Delegieren bedeutet, den Mitarbeitenden Vertrauen zu schenken. Das bedeutet auch Vertrauen der Führungskraft in sich selbst. Delegieren verspricht keine Garantie auf Fehlerlosigkeit, aber es bietet bei effektiver Anwendung ein hohes Maß an Selbständigkeit und Freiräume für alle Beteiligten. Hier findet sich eine geringe Mitarbeiterorientierung und Aufgabenorientierung wieder. Die nur in sofern autoritär ist, dass die Aufgabe und die Ziele zugewiesen werden. Der demokratische Anteil zeigt sich hier dadurch, dass die Mitarbeitenden selbst den Weg bestimmen können.

Glöckler und Maul gehen noch einen Schritt weiter. Sie bringen eine weitere Komponente ein, die bei der Mitarbeiterführung zu beachten ist. Sie berufen sich in der folgenden Abbildung 7 auch auf Hersey und Blanchard. Sie benennen die vier Führungsstile teilweise anders und ergänzt sie um den Blickwinkel des Reifegrads der Mitarbeitenden⁶¹. Die Inhalte der Führungsstile sind dieselben.

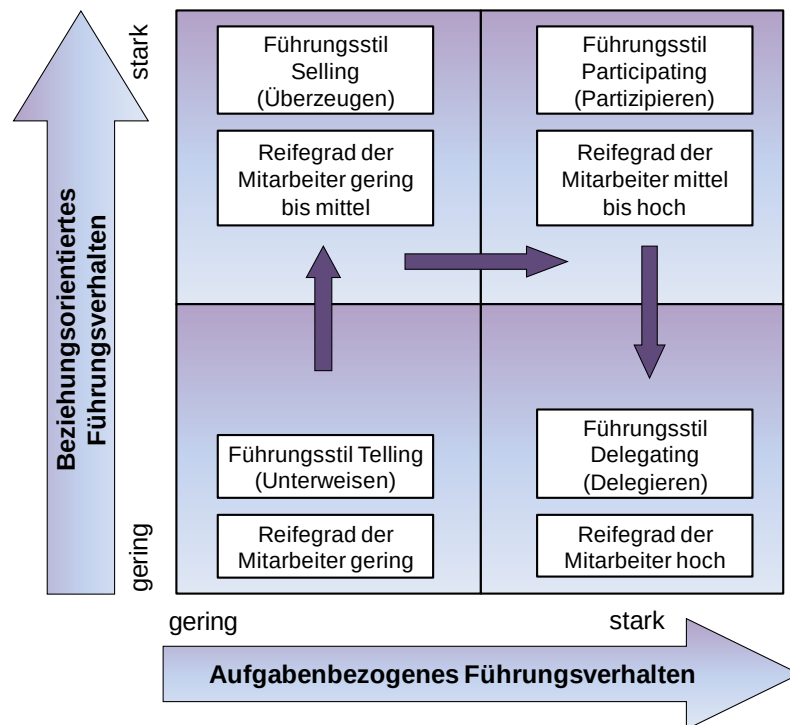


Abbildung 7: Modell des „Situativen Führens“⁶²

Glöckler und Maul gebrauchen dieselbe Beschreibung für die Führungsstile die inhaltlich mit Hersey und Blanchard übereinstimmen. Sie benennen die Führungsstile anders. Die Führungsstile werden ergänzt um die Beschreibung der Reifegrade⁶³ der Mitarbeitenden, die in jedem Führungsstil unterschiedlich sind.

⁶¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an die Quelle. Aus Gründen der besseren Vergleichbarkeit mit Hersey und Blanchard wurde die Achsenbezeichnung der Abbildung 6 angepasst.

⁶² eine modifizierte Darstellung von Glöckler/Maul nach Hersey/Blanchard in Glöckler/Maul (2010): Ressourcenorientierte Führung als Bildungsprozess, S. 36

⁶³ Vgl. Glöckler/Maul (2010): Ressourcenorientierte Führung als Bildungsprozess, S. 38

Führungsstil 1:

Telling oder Unterweisen

Hier ist der Reifegrad der Mitarbeitenden gering. Es fehlen notwendige Kenntnisse und Fähigkeiten. Die Mitarbeitende ist unsicher oder will die Aufgabe nicht übernehmen.

Führungsstil 2

Selling oder Überzeugen

Der Reifegrad der Mitarbeitenden ist gering bis mittel, ihr fehlen die notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten. Sie ist aber motiviert und versucht die Aufgabe zu erledigen oder sie ist sicher, solange die Führungskraft sie anleitet.

Führungsstil 3:

Partizipieren

Die Mitarbeitende hat einen Reifegrad, der sich zwischen mittel und hoch bewegt. Dabei hat sie die notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten, ist aber trotzdem noch unsicher, die Aufgabe alleine erledigen zu können, oder sie will die Aufgabe nicht erledigen.

Führungsstil 4:

Delegieren

Der Reifegrad der Mitarbeitenden ist hoch. Sie hat die notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten, um die Aufgabe zu erfüllen. Darüber hinaus ist sie motiviert, hat eine innere Verpflichtung, die Aufgabe zu erledigen, oder die Mitarbeitende hat Vertrauen in ihre Fähigkeiten.

Hier wird eine andere Ebene von Führungsstilen und die Auswirkungen und Verknüpfungen mit dem Reifegrad der Mitarbeitenden aufgezeigt. Auch hier gibt es die Mitarbeitenden- und Aufgabenorientierung, die als aufgabenbezogenes und beziehungsorientiertes Führungsverhalten bezeichnet werden.

Welchen Führungsstil die Führungskraft einsetzt, hängt vom Reifegrad/Selbständigkeitsgrad der Mitarbeitenden ab. Es ist wichtig festzuhalten, dass der Reifegrad kein Charaktermerkmal ist, keine Bewertung der Person nach Werten, Alter oder Ähnlichem darstellt. Ein hoher oder niedriger Reifegrad ist kein Gütekriterium, sondern ein Signal,

das der Führungskraft zeigt, wie die Mitarbeitende in einer bestimmten Situation geführt werden will.

In diesen Modellen des Situativen Führungsstils sind die Stufen der Partizipation von Schröder wiederzufinden. Zur besseren Verstehbarkeit habe ich in Anlehnung an Glöckler und Maul die untenstehende Abbildung mit den Stufen der Partizipation entwickelt.

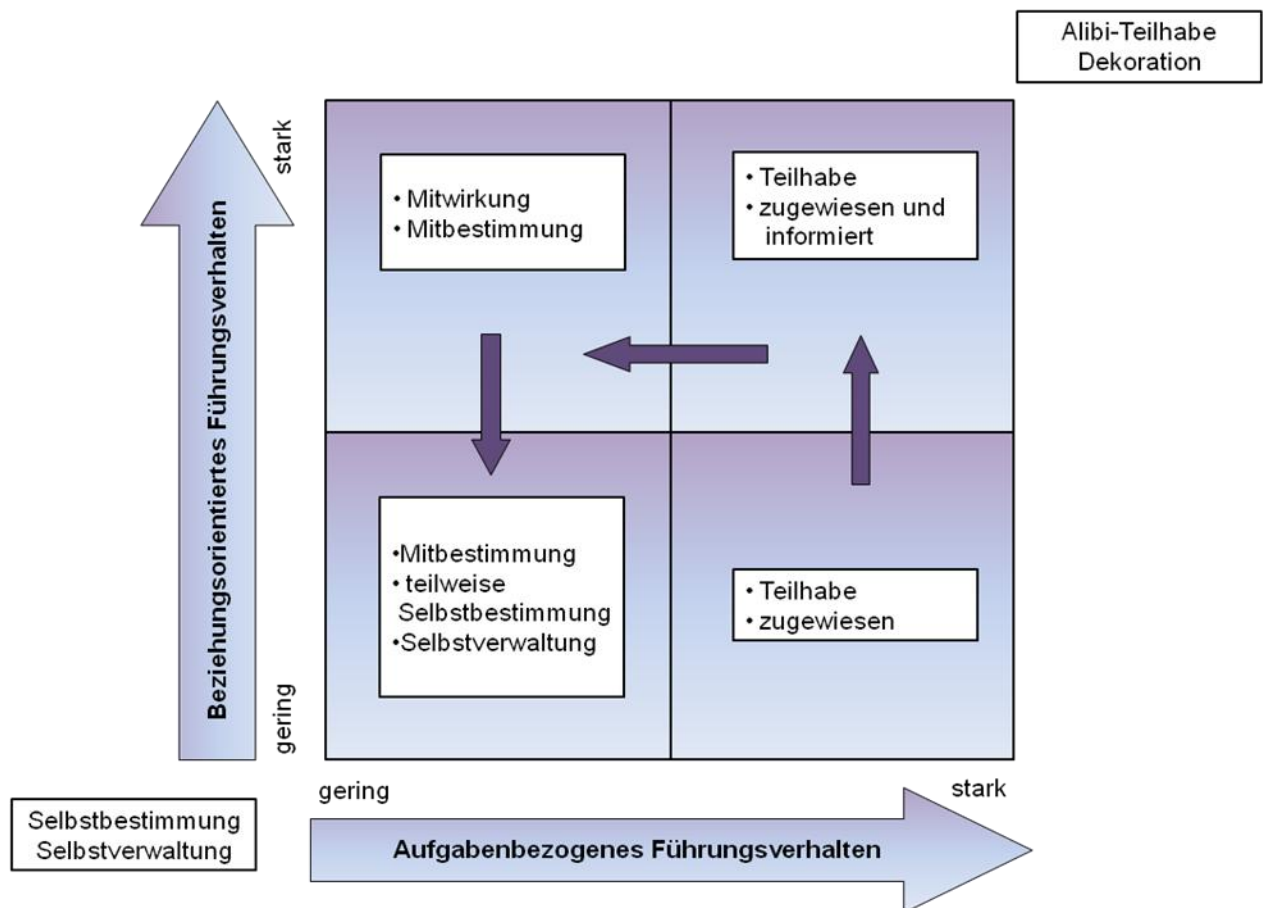


Abbildung 8: eigene Darstellung: Der Situative Führungsstil in Verbindung mit den Stufen der Partizipation

Die unterschiedlichen Grade der Partizipation, angefangen bei „Teilhabe und zugewiesen“ bis zur „Selbstverwaltung“ finden ihre Umsetzung in den Modellen von Hersey/Blanchard und von Glöckler/Maul. Schröder hat deutlich gemacht, dass sie stufen keine Hierarchie bilden, sondern dass zwischen den Stufen hin und her gesprungen werden kann⁶⁴. Das selbe gilt auch für die Führungsstile. Es gibt immer wieder Situationen, in denen die Führungskraft den Führungsstil 1 oder 2 praktiziert. Denn alles, was im Unternehmen geschieht, bleibt den Unternehmenszielen

⁶⁴ Siehe Kapitel 2.1.3 Ausprägungen der Partizipation

untergeordnet und führt nicht zu einer völligen Neukonzeption des Unternehmens, aber vielleicht zu einer Ausgliederung und Umsetzung von neuen Ideen in einer neuen Firmenkonstellation.

Fazit:

Welcher Führungsstil von der Leitung angewendet wird, hängt von dem Reifegrad des Mitarbeitenden, von der Situation und der Aufgabe ab. Darüber hinaus sind die Kompetenzen, die einer Führungskraft zur Verfügung stehen, mitentscheidend, welcher Führungsstil angewandt wird.

2.2.4 KOMPETENZEN EINER FÜHRUNGSKRAFT

Es gibt unterschiedliche Kompetenzen, die eine Führungskraft braucht, um die Mitarbeiterführung in der Organisation wahrzunehmen und zum Wohle der Einrichtung und der Mitarbeitenden zu gestalten. Der Situative Führungsstil kann besser umgesetzt werden, wenn die Führungskraft über folgende Kompetenzen verfügt:

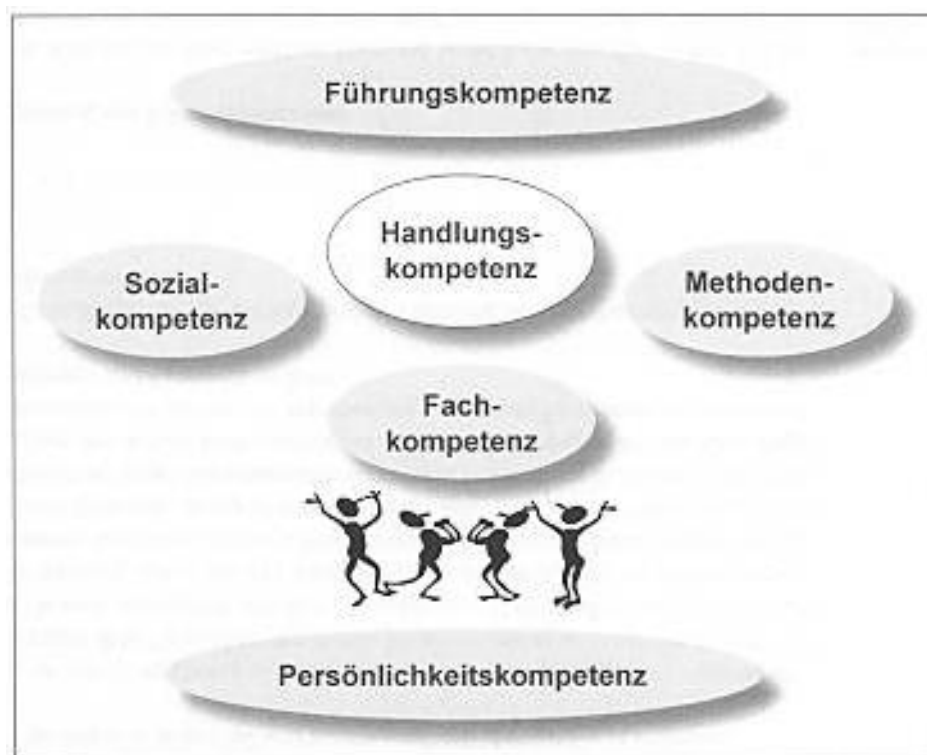


Abbildung 9: Kompetenzen einer Führungskraft ⁶⁵

⁶⁵ Hettl (2010), S. 20

Die Ausführung darüber, welche Merkmale zu den Kompetenzbegriffen gehören, gebe ich hier nur in Stichpunkten wieder, damit ein Eindruck von der Bandbreite der Inhalte der einzelnen Kompetenzen entsteht. Eine genauere Ausführung ist bei Hettl⁶⁶ zu finden.

1. Persönlichkeitskompetenz

Vision, Mut, Verlässlichkeit, Integrität, innere Einstellungen wie das Menschenbild; die Fähigkeit, eine Führungspersönlichkeit unter Berücksichtigung der gegebenen Rahmenbedingungen optimal zu entwickeln; die innere Handlungslogik, die hilft, das Umfeld einzuschätzen und angemessen zu reagieren. Selbstwahrnehmung und Selbstregulierung.

2. Sozialkompetenz

Teamfähigkeit, Kooperation, Motivation, Konfliktfähigkeit und Kommunikationsfähigkeit in der Zusammenarbeit mit anderen, Mitarbeitende mit Fingerspitzengefühl zu führen, emotional intelligent vorgehen, Sprachfähigkeit, Empathie und Kritikfähigkeit.

3. Methodenkompetenz

Die Fähigkeit, sich Fachwissen zu verschaffen, dieses entsprechend zu verwerten und den Arbeitsalltag strukturiert zu bewältigen. Methoden zu kennen und anzuwenden, Zeitmanagement, Prioritätenliste, delegieren, Moderation von Sitzungen.

4. Fachkompetenz

Die Erfahrung, das Wissen und Know-How der Führungskraft, Zeit- und Selbstmanagement.

5. Handlungskompetenz

Die Gesamtheit der Qualifikationen und Motivation der Führungskraft.

6. Führungskompetenz

Verantwortung übernehmen, Autorität konsequent zeigen, Zeit schaffen für Führungsaufgaben, Orientierung geben in Form von Zielen, Aufgaben übernehmen, die vertraulich behandelt werden müssen, Mitarbeitendengespräche führen (Feedbackgespräche, Konfliktgespräche), Kontrolle über Zielerreichung behalten, Methodenkompetenz, Aufgaben

⁶⁶ Vgl. Hettl (2010): Richtig führen ist einfach, S. 19-36

delegieren, Mitarbeitende motivieren und der eigenen Vorbildfunktion bewusst sein.

Die einzelnen Kompetenzen spielen ineinander und beeinflussen sich gegenseitig. Dabei sind sie unterschiedlich stark bei unterschiedlichen Führungskräften ausgeprägt je nach Kontext, in dem sie eingesetzt werden⁶⁷. Das wird unterstützt von Bullinger und Warnecke die in der folgende Abbildung die Hierarchie der Kompetenzen wie folgt darstellen:

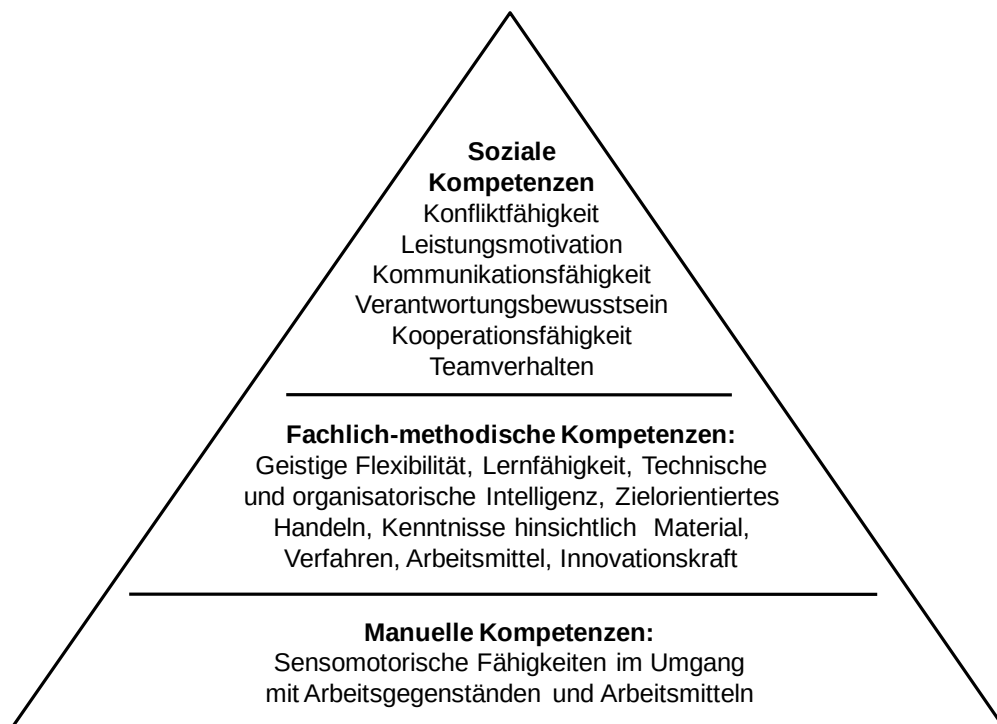


Abbildung 10: Kompetenzebenen⁶⁸

Bei den Autoren bilden die manuellen Kompetenzen die Basis, auf der sich die fachlich-methodischen Kompetenzen aufbauen und die sozialen Kompetenzen die Spitze bilden. Bullinger und Warnecke wollen damit deutlich machen, dass Führungskräfte die ersten beiden Stufen brauchen, aber die sozialen Kompetenzen die wichtigsten sind, damit sie ein Team gut führen können, denn die Aufgaben liegen bei einer Führungskraft im Führen und nicht hauptsächlich in der Fertigung, wofür manuelle Kompetenzen gebraucht würden.

Das heißt nicht, dass Menschen, die in der manuellen Fertigung arbeiten keine Führungskompetenzen haben. Die Abbildung macht deutlich, dass sich die

⁶⁷ Hettl (2008): Richtig führen ist einfach, S. 26-31

⁶⁸ : in Anlehnung an Bullinger/Warnecke(1996), S. 74

Kompetenzen einer Führungskraft in der Regel von unten nach oben in der Pyramide entwickeln und die oberen immer wichtiger werden, je höher die Führungsposition ist, die die Führungskraft einnimmt.

Im Führungsalltag einer Leitung bedeutet das, dass sie einen Handlungsspielraum hat, in dem sie mit ihren Kompetenzen arbeitet. Dieser Handlungsspielraum ist gekennzeichnet durch den äußeren Rahmen, der durch gesetzliche Regelungen, Betriebsvereinbarungen, Unternehmens-/Organisationsleitbild, Führungsleitlinien und Unternehmens-/Organisationsziele gesteckt wird. In diesem Rahmen geht es um die Mitarbeiterführung, Ziele und Aufgaben, Ergebnisse und die Weiterentwicklung und Prozessoptimierung. In diesem Handlungsspielraum gilt es, optimal zu agieren und ein geeignetes und gutes Instrumentarium an Kompetenzen zur Verfügung zu haben, um als Leitung die Einrichtung/Organisation erfolgreich führen zu können.



Abbildung 11: Handlungsspielraum einer Führungskraft⁶⁹

Über diesen Handlungsspielraum und die Kompetenzen hinaus braucht die Führungskraft den Willen zum Führen, zum Gestalten, zur Leistung, zur Entscheidung und letztendlich zum Erfolg.

⁶⁹ Glöckler/Maul (2010): Ressourcenorientierte Führung als Bildungsprozess, S. 73

Fazit:

Es wird deutlich, welche ein komplexes System Führung ist. Der Führungsstil einer Leitung hat in den unterschiedlichen Situationen bei den unterschiedlichen Mitarbeitenden die unterschiedlichen Schwerpunkte, auch wenn das Ziel immer weitestmögliche Partizipation von Mitarbeitenden ist. So ist der Führungsstil immer wieder den einzelnen Einflüssen unterworfen, die sich auf das Verhältnis der Leitung zu den Mitarbeitenden, der Mitarbeitenden untereinander und auf das Thema/die Aufgabe auswirken. Genauso haben die Kompetenzen der Führungskraft selber Auswirkungen auf ihren Führungsstil, und sie und die Mitarbeitenden werden begrenzt durch den Handlungsspielraum, der zur Verfügung steht.

An jeder einzelnen Stelle gibt es Möglichkeiten, in das System einzugreifen und Veränderungen vorzunehmen, es zu optimieren oder auch zu untergraben.

Neben den Kompetenzen und Handlungsräumen spielt die Organisationsform eine wichtige Rolle, in der Partizipation umgesetzt werden soll. Deswegen wird im folgenden Kapitel die Organisationsform einer Kindertageseinrichtung beschrieben.

2.3. ORGANISATIONSFORMEN VON KINDERTAGESEINRICHTUNGEN

Es gibt in Einrichtungen und Unternehmen unterschiedliche Struktur und Organisationsformen. Die jeweilige Form hängt von der Anzahl der Mitarbeitenden, der Arbeitszeitstruktur, von der Aufgabe und den Kommunikationsformen in der Einrichtung ab.

Eine Kindertageseinrichtung in NRW besteht in der Regel aus zwei bis vier Gruppen. Es gibt auch eingruppige Einrichtungen, so wie es vereinzelt Einrichtungen mit 5-8 Gruppen gibt.

2.3.1 HIERARCHIE

Die Hierarchie ist in einer evangelischen Kindertageseinrichtung mit ihrem Träger in der Regel folgendermaßen angelegt:⁷⁰

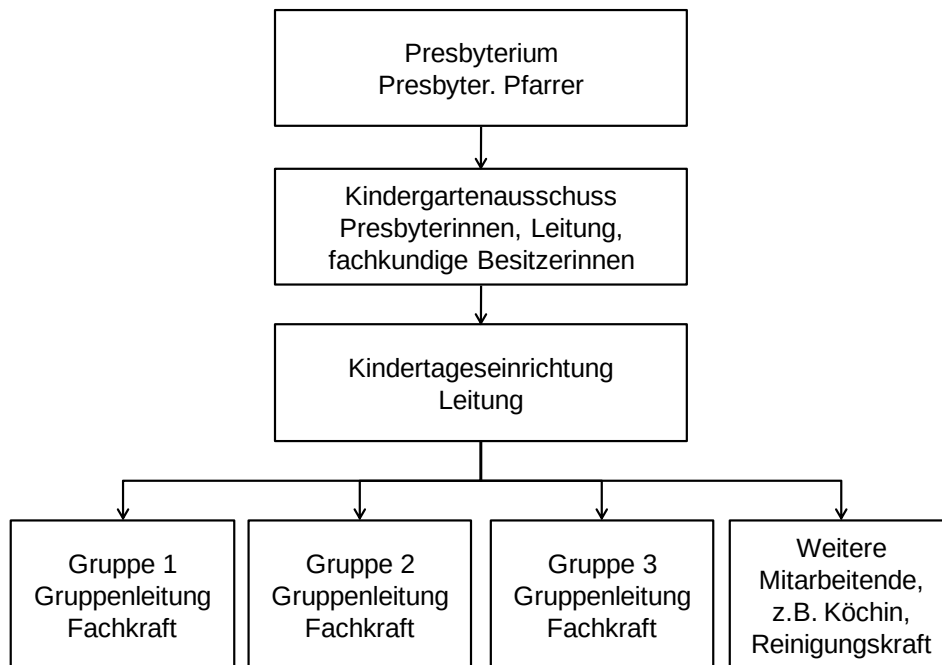


Abbildung 12: eigenen Darstellung der Struktureinbindung einer Kindertagesstätte

Je kleiner die Einrichtung, desto flacher die Struktur. Das Alltagsgeschehen spielt sich in den Gruppen, auf der Leitungsebene und zwischen den beiden Ebenen ab.

Partizipation ist die Möglichkeit Macht umzuverteilen. Die Hierarchie einer Kindertagesstätte hat mit der Struktur auch ein Machtverhältnis vorgegeben. Die Macht wird von oben nach unten verteilt. Wobei der Träger die größte Macht hat, aber letztendlich auch die Verantwortung für die Einrichtung trägt. Im Rahmen von Partizipation gilt es zu prüfen, welche Macht und welche Entscheidungen liegen in der Position begründet, welche können abgegeben werden und welche möchte der Positionsinhaber abgeben. Die selben Fragen müssen sich auch die nachfolgenden Stufen in der Hierarchie stellen. Dabei handelt es sich immer um ein Gesamtzusammenspiel aller bisher in dieser Arbeit genannten Punkte wie den

⁷⁰ Der Kindergartenausschuss heißt nicht Kindertageseinrichtungsausschuss, weil der Begriff Kindergarten älter ist als der Begriff Kindertageseinrichtung, der erst mit der Einführung der Übermittagsbetreuung entstanden ist. So heißen viele Einrichtungen im Alltag immer noch Kindergarten, auch wenn sie aufgrund ihrer Funktion längst eine andere Bezeichnung haben müssten.

Handlungsspielräumen, den Kompetenzen und den Einflussfaktoren auf die Umsetzung von Partizipation.

2.3.2 TEAMARBEIT

In der Struktur einer Kindertagesstätte ist die kleinste Arbeitsgruppe das Team aus zwei oder mehr Personen. Hier wird die wesentliche Arbeit im Alltag einer Tageseinrichtung für Kinder vorbereitet und verteilt. Damit Partizipation gelingt ist es wichtig hinzuschauen, wie ein Team strukturiert ist und welche Aufgaben, Ziele und Mechanismen vorhanden sind.

In der Literatur wird unterschieden zwischen Arbeitsgruppe und Team. Dabei gibt es unterschiedliche Auffassungen, ob es zwischen den Begriffen eine Unterscheidung gibt oder nicht⁷¹. Olfert/Steinbuch und Schulz von Thun definieren Team als eine besondere Gruppe. Die Unterscheidungsmerkmale zwischen Gruppe und Team sind im Wettbewerb, der Innovation, den Entscheidungen, dem Erfolg und der Abhängigkeit zu finden.

Olfert und Steinbuch haben das in einer Tabelle folgendermaßen dargestellt.

Merkmale	Gruppe	Team
Wettbewerb	Gegner auch innerhalb	Gegner meist außerhalb
Innovation	wenig Wunsch nach Veränderung	Innovation gesucht
Entscheidungen	durch den Leiter von außen	intern durch Konsens
Erfolg	persönliche Erfolge haben einen höheren Stellenwert	Erfolg des Teams steht im Vordergrund
Abhängigkeit	Mitglieder relativ unabhängig	Mitglieder voneinander abhängig

Abbildung 13: Gruppe und Team im Vergleich⁷²

⁷¹ Franken (2004): Verhaltensorientierte Führung, S. 182

⁷² Franken (2004), S. 183

Die Definition von Katzenbach und Smith unterstützt aus einem anderen Blickwinkel die Ausführungen von Olfert und Steinbuch. Sie verstehen unter einem Team „eine kleine Zahl von Personen mit unterschiedlichen, sich ergänzenden Fähigkeiten, die an eine gemeinsame Aufgabe und gemeinsame Leistungsziele gebunden sind und dafür gegenseitige Verantwortung tragen.“⁷³ In einer Kindertagesstätte ist eher davon auszugehen, dass es sich um Teamarbeit handelt. Je nach Zusammenstellung des Teams und unter Berücksichtigung der Ausführungen in 2.1.4. (Einflüsse auf die Umsetzung von Partizipation) kann es sich auch um eine Gruppe handeln, wenn z.B. das Team in der Gruppenphase des Nahkampfs ist.

In der Abbildung 12 wird aufgezeigt, dass es auf Grund der Struktur Gruppen oder Teams in unterschiedlichen Zusammensetzungen gibt. Die zwei bis drei Mitarbeitenden jeder einzelnen Kindergruppe in einer Einrichtung bilden ein Kleinteam, das zusammenarbeitet und den Tag gestaltet. Darüber hinaus sind die einzelnen Mitarbeitenden aller Gruppen mit der Leitung eine Gruppe, die in der Regel als Team bezeichnet wird. Alle zusammen sind für den geregelten Tagesablauf der Einrichtung zuständig und können/müssen sich gegenseitig vertreten.

Die Rolle der Leitung ist dabei unterschiedlich. Je nach Größe der Einrichtung ist die Leitung freigestellt vom Gruppendienst oder hat noch einen Stundenanteil in der Gruppenarbeit mit den Kindern. Das bedeutet, dass sie hier unterschiedliche Rollen inne haben kann. Sie ist Leitung und Gruppenleitung oder Zweitkraft in einer Person.

In der Führungsarbeit gilt es zu berücksichtigen, ob die Mitarbeitenden gerade eher ein Team oder eine Gruppe bilden. Dabei kann die Leitung mit ihren Handlungskompetenzen darauf Einfluss nehmen und einen Prozess anstoßen, der die Teambildung unterstützt. Denn in einem Team, in dem Entscheidungen im Konsens getroffen werden und Innovation und Veränderung gewünscht sind, der Erfolg des gesamten Teams im Vordergrund steht und die Mitglieder voneinander abhängig sind, kann Partizipation erlebt werden als eine Möglichkeit gemeinsam ein Ziel zu erreichen und die ganze Gruppe/Einrichtung voranzubringen.

⁷³ Vergl. Katzenbach/Smith (1994): The Wisdom of Teams, S. 15

2.4. FAZIT

In dem gesamten Kapitel 2 wurde aufgezeigt, dass Partizipation nicht für sich alleine betrachtet werden kann, sondern Auswirkungen hat und Einflüssen unterliegt, die die Umsetzung von Partizipation unterstützen oder hemmen. Eine gute Umsetzung von Partizipation erfordert die bewusste Auseinandersetzung mit den Einflüssen auf Partizipation. Führungskräfte müssen sich bewusst machen, dass ihr Menschenbild die Arbeit mit ihren Mitarbeitenden fördern oder hindern kann. Sie brauchen einen klaren und transparenten Umgang mit dem Thema Macht. Die Kommunikation und Kommunikationsstrukturen in der Einrichtung müssen so gestaltet werden, dass sie transparent sind. Die Führungskräfte müssen sich mit den Prozessen der Gruppenbildung, den Gruppenphasen, der Gruppenkohäsion und Konformität beschäftigen und das Team überprüfen, in welcher Situation sich die einzelnen Mitarbeitenden befinden, um entsprechend den Prozess zu fördern, damit die Einrichtung als Ganzes effektiv arbeiten kann. Dabei lässt sich Vertrauen nicht erzwingen, aber durch den bewussten Umgang mit den Einflüssen auf Partizipation lassen sich gute Rahmenbedingungen schaffen, damit Vertrauen entstehen kann. Das kann dann zu einem guten Umgang mit Problemlösemöglichkeiten und –strategien führen.

Die Leitung ist gefragt, ihren Führungsstil in Bezug auf Partizipation zu überprüfen. Der Situative Führungsstil kann der Führungskraft helfen, dass sich die unterschiedlichen Stufen der Partizipation im Umgang mit den Mitarbeitenden leichter umsetzen lassen und sie die Reifegrade und Kompetenzen der einzelnen Fachkräfte besser im Blick hat. So ist es der Leitung möglich, die Mitarbeitenden entsprechend zu fördern, dass diese mit ihren Kompetenzen in der Einrichtung bestmöglich einzusetzen sind. Dabei helfen der Führungskraft die Kompetenzen, die sie unter anderem im Bereich ihrer eigenen Persönlichkeit, in Führung, Sozialverhalten und Methoden aufgebaut hat.

Führung, das wird am Situativen Führungsstil deutlich, orientiert sich am Dienstleistungsgedanken: Sie versteht sich als Beraterin, Trainerin und Moderatorin für die einzelnen Mitglieder des Teams. Partizipative Teamleitungen akzeptieren Meinungen ihrer Mitarbeitenden, sehen Fehler und Konflikte auch als Chance und schlichten bei zwischenmenschlichen Störungen. Die Aufgabe der Leitung ist es, die Teammitglieder dafür zu gewinnen, ihre persönlichen Fähigkeiten in den Dienst einer gemeinsamen Sache zu stellen. Dies gelingt besser, wenn durch die Leitung eine

höchstmögliche Beteiligung der Teammitglieder an Entscheidungsprozessen und eine fachliche Weiterentwicklung sichergestellt werden.

In der Einleitung wurde auf die Grundsätze zur Bildungsförderung des Landes NRW hingewiesen. Dabei ist davon die Rede, dass „Partizipation (ist) ein zentrales Prinzip bei der Gestaltung von Bildungsprozessen (ist). Ohne Teilhabe an Entscheidungsprozessen und ohne die Veränderung von Einstellungen und Haltungen ist eine nachhaltige Entwicklung nicht zu realisieren. Kinder sollen frühzeitig eigene Interessen vertreten, sich aktiv in ihren unmittelbaren Lebensbereichen einmischen, mit anderen Kindern und Erwachsenen in Aushandlungsprozesse treten und so gemeinsam Lösungen für Probleme finden. Partizipation ist in Kindertageseinrichtungen und Schulen sowohl Bildungs- und Erziehungsziel als auch Handlungsprinzip und stellt gleichzeitig eine Herausforderung für Kinder und Erwachsene dar.“⁷⁴ Durch die Betrachtung der verschiedenen Aspekte von Partizipation und den Zusammenhang mit dem Führungsstil einer Leitung liegt für mich darin eine Antwort, was gemeint ist mit: „Ohne Teilhabe an Entscheidungsprozessen und ohne die Veränderung von Einstellungen und Haltungen ist eine nachhaltige Entwicklung nicht zu realisieren.“⁷⁵ Hier wird deutlich, dass diese Veränderung von Einstellungen und Haltungen im Führungsverhalten der Leitung und der Mitarbeitenden stattfinden muss, damit Kinder in Aushandlungsprozesse treten können und gesellschaftliche Teilhabe erleben.

Damit ist der erste Teil der Diplomarbeit abgeschlossen. Im nächsten Kapitel geht es darum aufzuzeigen, dass Leitungen und deren Mitarbeitenden in christliche Kindertageseinrichtungen und noch weitere Orientierungspunkte für ihre Arbeit mit den Kindern haben. Die Leitbilder und Bekenntnissen der EkiR, des Diakonischen Werkes und des Rheinischen Verbandes Evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder und die Bibel zeigen auf, in welchem Rahmen sich Führungsverhalten von Leitungen bewegen muss. Deswegen müssen sich an diesen Texten auch die Möglichkeiten der Umsetzung von Partizipation orientieren.

⁷⁴ Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen (2010), Chancen durch Bildung von Anfang an, S. 46

⁷⁵ Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen (2010), Chancen durch Bildung von Anfang an, S. 46

3. PARTIZIPATION IN DER CHRISTLICHEN

MITARBEITERFÜHRUNG

Die Grundhaltung einer Führungskraft beeinflusst entscheidend ihren Führungsstil, dies zeigt die Beschäftigung mit dem Menschenbild in Kapitel 2 auf. Welche Grundhaltung wäre also am förderlichsten, um Mitarbeitende entsprechend den Bildungsgrundsätzen zu fördern, damit sie Kinder fördern können? In diesem Kapitel geht es darum, anhand der Leitbilder der drei Institutionen der Evangelischen Kirche im Rheinland (EKiR), dem Diakonischen Werk und des Rheinischen Verbandes Evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder e.V. aufzuzeigen, welche Grundlagen für Partizipation in den Leitbildern zu finden sind.

3.1 LEITBILDER EVANGELISCHER INSTITUTIONEN

Die evangelischen Institutionen Rheinischer Verband Evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder e.V., Diakonische Werk und EKiR sind die drei entscheidenden Verantwortungsträger der Arbeit der evangelischen Kindertageseinrichtungen im Rheinland, in dessen Bereich ich zur Zeit arbeite. Ich beziehe mich in dieser Arbeit auf diese Institutionen. Es gibt darüber hinaus noch andere Trägervertreter und Spitzenverbände. Alle Leitbilder zu analysieren würde eine eigene Arbeit umfassen.

Die Leitbilder der einzelnen Institutionen fallen sehr unterschiedlich aus, da sie mit Mitarbeitenden in sehr unterschiedlichen Arbeitsbereichen zu tun haben. Das Diakonische Werk umfasst einen Großteil der pflegerischen Arbeiten in der stationären und ambulanten Pflege. Der Bereich der Kindertageseinrichtungen ist im Vergleich dazu sehr klein. Darüber hinaus ist die Rheinische Kirche eine presbyteriale Kirche⁷⁶ mit einer Ordnung, in der die Entscheidungen in den einzelnen Presbyterien getroffen werden und ihnen die Eigenständigkeit sehr wichtig ist, auch gegenüber den Leitungsgremien.

⁷⁶ Vgl. Medienverband (2008): Handbuch Gemeinde und Presbyterium. Leiten und Entscheiden

3.1.1 RHEINISCHER VERBAND EVANGELISCHER TAGESEINRICHTUNGEN FÜR KINDER E.V.

Der Rheinische Verband Evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder e.V. ist der Fachverband in dem die Träger der Einrichtungen (in der Regel die einzelnen Kirchengemeinden Vorort) vertreten sind und der für das Personal und die Kinder in den Einrichtungen spricht, sich für sie einsetzt auf fachlicher, regionaler und politischer Ebene.

Die Leitbilder und Leitfäden, die der Rheinische Verband entwickelt hat, beschäftigen sich mit dem Umgang der Erwachsenen mit den Kindern und nicht explizit mit den Mitarbeitenden in Tageseinrichtungen für Kinder. Einzelne Aussagen lassen darauf schließen, dass damit aber auch das Miteinander der Beschäftigten in den Einrichtungen gemeint ist. Ich zitiere aus den Leitlinien zur Profilentwicklung Evangelischer Tageseinrichtung für Kinder und aus dem QM-Handbuch Evangelischer Fachberatung, die vom Rheinischen Verband publiziert worden sind.

„Die evangelische Tageseinrichtung für Kinder ist ein Begegnungs- und Erfahrungsraum, in dem Kinder und Erwachsene gemeinsam leben und lernen: ...Geprägt vom biblisch-christlichen Menschenbild legt sie durch Anregung und Vorbilder Wert auf ein Zusammenleben in gegenseitiger Achtung und Verständnis, sowie auf einen achtsamen Umgang mit Natur und Umwelt. (...) Hier (in der religiösen Orientierung und Erziehung) erleben sie (die Kinder) Nächstenliebe, erfahren von Frieden, Gerechtigkeit und Bewahrung der Schöpfung.“⁷⁷

Das QM-Handbuch Evangelischer Fachberatung beschäftigt sich mit Beratung, Fortbildung, Leitungskonferenzen und Arbeitskreisen. Ziel der Fachberatung ist es die Arbeit Vorort durch Angebote für Mitarbeitende und Leitungen zu unterstützen und weiterzuentwickeln.⁷⁸

„Uns verbindet das gemeinsame Anliegen, die Würde des Menschen als Ebenbild Gottes in unserem Handeln zu verwirklichen. *So schuf Gott die Menschen als Gottes Ebenbild, er schuf sie als Mann und Frau. Und Gott segnete die Menschen. (1. Mose 1, nach „Guten Nachricht“)*⁷⁹

Im Qualitätshandbuch befindet sich das Selbstverständnis der Fachberatung in Bezug auf Leiter(innen)Konferenzen. „Sie (die Leitungskonferenzen) basieren auf demokratischen

⁷⁷ Rheinischer Verband Evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder e.V. (1998): Politik für Kinder VII, Leitlinien zur Profilentwicklung Evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder, S. 4+6

⁷⁸ Vgl. RV Ev. T f K e.V. (2004): QM-Handbuch Evangelische Fachberatung, S.1/23

⁷⁹ RV Ev. T f K e.V. (2004): QM-Handbuch Evangelische Fachberatung, S.1/21

Grundsätzen und dienen dem Informationsaustausch und der Auseinandersetzung mit fachlichen und fachpolitischen Fragestellungen.“⁸⁰

Zusammenfassung:

Als Leitbild wird deutlich, dass

- das biblisch-christliche Menschenbild die Arbeit prägen soll
- sie Wert legen auf ein Zusammenleben in gegenseitiger Achtung und Verständnis
- ein Erleben von Nächstenliebe, Frieden und Gerechtigkeit ermöglicht werden soll
- die Ebenbildlichkeit Gottes im Handeln verwirklicht wird
- demokratische Grundsätze dem Informationsaustausch und der Auseinandersetzung mit fachlichen und fachpolitischen Fragestellungen dienen sollen.

3.1.2 DIAKONISCHEN WERKES

Ich zitiere im Folgenden Auszüge aus dem Leitbild des Diakonischen Werkes der Evangelischen Kirche Deutschland⁸¹. Ich habe die Auszüge gewählt, die etwas über das Menschenbild und den Umgang mit den Mitarbeitenden aussagen.

„Das Leitbild des Diakonischen Werks der Evangelischen Kirche in Deutschland will Orientierung geben, Profil zeigen, Wege in die Zukunft weisen. Wir in der Diakonie sagen damit, wer wir sind, was wir tun und warum wir es tun. ...

Wir orientieren unser Handeln an der Bibel

Wir nehmen den einzelnen Menschen wahr. Darin sehen wir unseren Auftrag in der Nachfolge Jesu. ...

Unser Glaube spricht durch Taten. Er zeigt sich in der Art, wie wir tun, was wir tun. Wir geben weiter, was wir von Gott empfangen. ...

Wir achten die Würde jedes Menschen.

Die Bibel nennt den Menschen, Mann und Frau, das "Ebenbild Gottes". Gott will und liebt jeden Menschen, unabhängig davon, was er ist und was er kann. Er nimmt ihn an - auch im Scheitern und in der Schuld. Daran richten wir unser Handeln aus.

⁸⁰ RV Ev.T f K e.V. (2004): QM-Handbuch Evangelische Fachberatung, S.4/1

⁸¹ Leitbild Diakonie – damit Leben gelingt!

www.ekd.de/EKD-Texte/herz_mund_tat_leben_1998_anhang.html 28.12.2010

Gott traut uns zu, solidarisch zu handeln, das Recht der Schwachen und Fremden zu achten und jedem Gerechtigkeit zukommen zu lassen. ...

Wir leisten Hilfe und verschaffen Gehör.

Wir begleiten und beraten Menschen in allen Lebenslagen. Wir ..., trösten, stärken und fördern sie und bilden sie aus. Gemeinsam mit anderen treten wir für eine ..., chancengerechte Gesellschaft und eine konsequente Orientierung am Gemeinwohl ein. ...

Wir sind aus einer lebendigen Tradition innovativ.

Wir begegnen neuen Herausforderungen kreativ und innovativ. ...

Wir sind eine Dienstgemeinschaft von Frauen und Männern im Haupt- und Ehrenamt.

Wir unterstützen einander in unserer täglichen Arbeit. ...Durch gegenseitige Information schaffen wir Vertrauen und Transparenz. Wir fördern Eigeninitiative und fachliche Kompetenz. Konflikte und Kritik nutzen wir als Chance, um unsere Arbeit zu verbessern. Durch Aus-, Fort- und Weiterbildung sichern wir Professionalität. Wir praktizieren und fördern die Gleichstellung von Frauen und Männern. ...

Als diakonische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind wir bereit, dem Nächsten zu dienen. Als diakonische Arbeitgeber schaffen wir den Rahmen, in dem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Haupt- und Ehrenamt ihre individuellen Begabungen und fachlichen Fähigkeiten entfalten und weiterentwickeln und einander ergänzen können. ...

In unserer Dienstgemeinschaft lassen wir unterschiedliche Meinungen gelten. Konflikte tragen wir in gegenseitigem Respekt aus. Wir bleiben verpflichtet, theologisch begründet, sozial kompetent, fachlich qualifiziert, ökonomisch verantwortlich und ökologisch orientiert zu handeln.

...

Wir sind dort, wo uns Menschen brauchen.

Als kirchliches Werk sind wir in den Auftrag der evangelischen Kirchen eingebunden. Mit unserem Handeln verkünden wir die Menschenfreundlichkeit Gottes. Als freier Wohlfahrtsverband sind wir Teil des Sozialsystems. In kritischer Partnerschaft gestalten wir den Sozialstaat mit.⁸²

Zusammenfassung:

An dem Leitbild des Diakonischen Werkes wird deutlich, dass sich die Führungskräfte und Mitarbeitenden an dem in der Bibel beschriebenen Menschenbild orientieren. Dieses Menschenbild kennzeichnet sich dadurch, dass Gott alle Menschen liebt ohne Ansehen der Person, er hat sie als sein „Ebenbild“, sein Gegenüber geschaffen und sie mit dem Auftrag der Nachfolge ausgestattet. Diese Nachfolge besteht darin, dass Christen mit ihrem Gegenüber so umgehen können/sollen, wie Gott mit ihnen. Das heißt:

⁸² Leitbild Diakonie – damit Leben gelingt! www.ekd.de/EKD-Texte/herz_mund_tat_leben_1998_anhang.html 28.12.2010

- Die Würde jedes Menschen achten, weil er das Ebenbild Gottes ist
- Hilfe und Gehör verschaffen, denen, die es brauchen
- Eine Dienstgemeinschaft zu bilden von Frauen und Männern im Haupt- und Ehrenamt
- Sich dort zu engagieren, wo Menschen sie brauchen

Wie dieses Menschenbild biblisch verankert ist, wird in Kapitel 4.1 aufgezeigt und mit den entsprechenden Bibelstellen belegt.

Zum anderen zeigt dieses Leitbild auf, in welcher Form miteinander umgegangen werden soll.

- „Wir nehmen den einzelnen Menschen wahr.“
- Gott traut uns zu, solidarisch zu handeln, das Recht der Schwachen und Fremden zu achten und jedem Gerechtigkeit zukommen zu lassen. ...
- . Wir ..., trösten, stärken und fördern sie und bilden sie aus.
- Gemeinsam mit anderen treten wir für eine ..., chancengerechte Gesellschaft und eine konsequente Orientierung am Gemeinwohl ein.
- Durch gegenseitige Information schaffen wir Vertrauen und Transparenz. Wir fördern Eigeninitiative und fachliche Kompetenz. Konflikte und Kritik nutzen wir als Chance, um unsere Arbeit zu verbessern. Durch Aus-, Fort- und Weiterbildung sichern wir Professionalität.

Das Diakonische Werk Rheinland-Westfalen-Lippe hat dazu noch Führungsgrundsätze mit seinen Mitarbeitenden entwickelt, die ich in Auszügen hier vorstelle.

„(...) Die Grundsätze formulieren zum ersten die Selbstverpflichtung dieser Führungskräfte.

Ihre eigene Führungsarbeit muss sich an ihnen messen lassen.

Zum zweiten bezeichnen die Führungsgrundsätze Anforderungen und Erwartungen an alle Mitarbeitenden.

Führung kann nur gelingen, wenn sich Führungskräfte und Mitarbeitende den aus den Führungsgrundsätzen folgenden Herausforderungen stellen und ihre Verantwortung gemeinsam wahrnehmen.

I.

1. Wir fördern eine Kultur der gegenseitigen Wertschätzung und des vertrauensvollen Miteinanders sowie der konstruktiven Weiterentwicklung. (...)

II.

1. Wir anerkennen, schätzen und nutzen die Kompetenzen der Mitarbeitenden. (...)

4. Wir stellen einen zeitnahen und für die Arbeit zielführenden Informationsaustausch sicher.

III.

(...)

2. Wir strukturieren Prozesse.
3. Wir stimmen Aufgaben, Zuständigkeiten und Prozesse sinnvoll aufeinander ab.
4. Wir stärken die Eigenverantwortung und fördern die Zusammenarbeit.

Das geschieht dadurch, dass

a wir für eine angemessene Unterrichtung und Mitwirkung der Beteiligten sorgen. (...)
d wir diese Absprachen und Vereinbarungen in regelmäßigen Abständen überprüfen.“⁸³

Zusammenfassung:

An den Führungsgrundsätzen wird deutlich, dass

- Mitarbeitende mit einbezogen werden sollen,
- eine konstruktive Weiterentwicklung angestrebt wird,
- die Anerkennung von Kompetenzen als wichtig erkannt wurde,
- den zeitnahen und zielführenden Informationsaustausch sicher gestellt werden soll
- Prozesse strukturiert werden.
- die Eigenverantwortung gestärkt und die Zusammenarbeit gefördert werden
- für eine angemessene Mitwirkung der Beteiligten gesorgt wird.

3.1.3 EVANGELISCHE KIRCHE IM RHEINLAND

Die Aussagen zum Leitbild der Evangelischen Kirche im Rheinland habe ich auf deren Internetseite gesammelt, da ich auf Anfrage bei der Pressestelle der EKiR erfahren habe, dass es keine Publikation gibt, in der das Leitbild, Leitlinien oder ähnliches für die Mitarbeiterführung aufgeschrieben sind. Die Homepage enthält folgende Aussagen:

„Die Bibel ist die zentrale Grundlage für Glaube und Leben der Protestantinnen und Protestanten in der Evangelischen Kirche im Rheinland (EKiR). (...) Die Bibel erzählt von Gottes Geschichte mit seinen Menschen. Sie ist Gottes Wort, auch wenn sie von Menschen in ihren geschichtlichen Umständen aufgeschrieben und weiter gegeben wurde.

Für die Evangelische Kirche im Rheinland (EKiR) ist die Bibel als Heilige Schrift Quelle und Richtschnur für Glaube und Leben. Deswegen ist es wichtig, die Bibel zu kennen und ihre Entstehung und Überlieferung zu verstehen.

Daneben sind die Bekenntnisschriften wichtige und verbindende Texte für die Kirche. (...)

⁸³ Diakonie Rheinland-Westfalen-Lippe (2009/10): Führungsgrundsätze, S. 2-5

Die Bekenntnisschriften verbinden uns im Glauben und in der Tradition mit unseren christlichen Vorfahren und mit unseren ökumenischen Geschwistern in aller Welt. Genau wie biblische Texte müssen und dürfen die Texte der Bekenntnisschriften in jeder Generation neu diskutiert und kritisch angeeignet werden.“⁸⁴

Apostolisches Glaubensbekenntnis

„Ich glaube an Gott, den Vater, den Allmächtigen, den Schöpfer des Himmels und der Erde. Und an Jesus Christus, seinen eingeborenen Sohn, unsern Herrn, empfangen durch den Heiligen Geist, geboren von der Jungfrau Maria, gelitten unter Pontius Pilatus, gekreuzigt, gestorben und begraben, hinabgestiegen in das Reich des Todes, am dritten Tage auferstanden von den Toten, aufgefahren in den Himmel; er sitzt zur Rechten Gottes, des allmächtigen Vaters; von dort wird er kommen, zu richten die Lebenden und die Toten. Ich glaube an den Heiligen Geist, die heilige christliche Kirche, Gemeinschaft der Heiligen, Vergebung der Sünden, Auferstehung der Toten und das ewige Leben. Amen.“⁸⁵

Die Barmer Erklärung

„Jesus Christus, wie er uns in der Heiligen Schrift bezeugt wird, ist das eine Wort Gottes, das wir zu hören, dem wir im Leben und im Sterben zu vertrauen und zu gehorchen haben. (...) Sie (die christliche Kirche) hat mit ihrem Glauben wie mit ihrem Gehorsam, (...) zu bezeugen, daß sie allein sein (Jesu) Eigentum ist, allein von seinem Trost und von seiner Weisung in Erwartung seiner Erscheinung lebt und leben möchte.“⁸⁶

Zusammenfassung:

Die EKiR macht in ihren Bekenntnissen und Schriften deutlich, dass Jesus für sie das Vorbild ist, an dem sie sich orientieren will. Die Bibel ist Quelle und Richtschur für das Leben.

⁸⁴ <http://www.ekir.de/www/glauben/bibel-und-bekenntnis.php> 05.01.2011

⁸⁵ <http://www.ekir.de/www/glauben/apostolisches-glaubensbekenntnis-9559.php> 05.01.2011

⁸⁶ <http://www.ekir.de/www/glauben/barmer-theologische-erklaerung.php> 05.01.2011

3.2. FAZIT:

Der Rheinische Verband zeigt durch seine Festlegung auf das biblisch-christliche Menschenbild, den Verweis auf die Gottesebenbildlichkeit und durch den Verweis auf die demokratischen Grundsätze in Konferenzen auf, dass hier die Wichtigkeit der Gestaltung von Beziehungen im Vordergrund steht und demokratische Prozesse diese mitgestalten sollen. Aus den Unterlagen ist nicht zu ersehen, in wieweit die demokratischen Prozesse in die einzelnen Einrichtungen getragen werden sollen.

Das Diakonische Werk hat durch sein Leitbild deutlich gemacht, dass die Mitarbeitenden ihr Handeln an der Bibel orientieren, damit das Menschenbild der Bibel übernehmen und die Ebenbildlichkeit des Menschen für den Umgang miteinander ernstnehmen. Darüber hinaus hat das Diakonische Werk RWL in seinen Führungsgrundsätzen dies umgesetzt und demokratische Prozesse als Bestandteil von Führung mit aufgenommen. Die Führungsgrundsätze selbst sind in einem Prozess unter Beteiligung von Mitarbeitenden entstanden, von dem sich von außen nicht sagen lässt, auf welcher Stufe der Partizipation er stattgefunden hat.⁸⁷ In den Führungsgrundsätzen wird aufgezeigt, dass die Einflüsse auf Partizipation und auf die Organisation von Einflüssen abhängen, die auch in Kapitel 2 erwähnt wurden. Kommunikation (I.2+3, a-c), Struktur (I.2+3; IIa,c+d; III.2+3), Menschenbild (II.1-3), Abgabe von Macht in die Eigenverantwortlichkeit (III.4), Berücksichtigung von Gruppenkohäsion und Konformität (II.3,c,d), Gruppenphasen (I.2;c; II.c) sind die Themen, die hier angesprochen werden.

Die Stärkung der Eigenverantwortung (III.4) der Mitarbeitenden gehört in den Bereich der Partizipation genauso wie die Mitwirkung der Beteiligten (III.a).

Trotz allem sind die Führungsgrundsätze noch sehr allgemein formuliert, so dass in der einzelnen Situation einer Organisation oder Einrichtung genau hingeschaut werden muss, um zu entscheiden, wie diese Grundsätze umgesetzt werden können.

Das Leitbild der evangelischen Kirche im Rheinland macht deutlich, dass Jesus für sie das Vorbild ist. Wie sich das in den Strukturen der Kirche über Wahlen hinaus konkretisieren lässt, wird von der einzelnen Gemeinde und ihren Führungspersonen abhängen.

⁸⁷ Diakonie Rheinland-Westfalen-Lippe (2009/10): Führungsgrundsätze, S. 2

Es gibt in keinem der Leitbilder die konkrete Umsetzung der 9 Stufen der Partizipation von Schröder. In allen drei Leitbildern ist die Möglichkeit impliziert, dass in den Einrichtungen Partizipation in der Mitarbeiterführung möglich sein könnte.

Da sich die Leitbilder auf das biblisch-christliche Menschenbild und auf Jesus als ihr Vorbild berufen, gilt es im Folgenden zu klären, was das biblisch-christliche Menschenbild ist und welche Vorbildfunktion Jesus haben kann.

4. BIBLISCHES MODELL VON PARTIZIPATION

In diesem Teil werde ich mich damit beschäftigen, wie das biblisch-christliche Menschenbild aussieht, welchen Führungsstil Jesus im Umgang mit seinen Jüngern hatte und in wie weit Jesus dabei Partizipation angewandt hat.

In der Fachliteratur ist es unumstritten, dass Jesus als Person gelebt hat. Die Fragen, die diskutiert werden sind unter anderem: Wie viel ist historisch überliefert? Was ist dazu gekommen und die Bedeutung dessen, was dort geschrieben steht (Ist Jesus Gottes Sohn? Ist er auferstanden?). Mit diesen Fragen werde ich mich in der Diplomarbeit nicht beschäftigen, weil es in der Hauptsache um eine pädagogische und nicht um eine theologische Arbeit geht. Nicht das Leben Jesu soll in dieser Arbeit untersucht werden, sondern die Frage, wie in den Evangelien der Bibel Jesu Verhalten in Bezug auf Leitungshandeln beschrieben wird. Die Bibeltexte sollen Grundlage für die Frage sein, welche Formen der Partizipation sich darin finden. Dabei bleibt im Hintergrund der Gedanke, dass es sich um fast 2000 Jahre alte Texte handelt, die nicht im Hinblick auf Mitarbeiterführung geschrieben wurden. Die Texte sind zu einer Zeit entstanden in der Politik und Demokratie noch nicht zusammengehörten, und in der es ein anders Staatsverständnis gab, als es bei uns vorherrscht.

Es gibt unterschiedliche Bibelverständnisse in der Kirche, die von „alles hat genauso stattgefunden, wie es in der Bibel steht“ bis hin zu, „das sind alles nur fiktive Geschichten“, reicht⁸⁸. Ich schließe mich dem an, was Walter Kirchschräger in seiner Einführung schreibt, dass es in der Bibel um eine tieferliegende Wahrheit geht, als um die geschichtliche oder wissenschaftliche Wahrheit. „Die Wahrheit, die uns das Neue Testament vermitteln will, ist nicht in erster Linie die historische Wahrheit. Diese steht vielfach im Hintergrund, sie schwingt mit, aber sie ist nicht das Entscheidende. Vielmehr wollen uns die Verfasserinnen bzw. Verfasser auf jene tiefe Wahrheit hinlenken, die im Wirken Gottes gegenüber dem Menschen zugänglich und erkennbar wird. (...) Vielmehr geht es um die entscheidende Zuwendung Gottes zum Menschen,

⁸⁸ Ich werde in diesem Kapitel viele Aussagen machen, die auf meiner theologischen Ausbildung als Gemeindediakonin und auf Einführung in das Alte und Neue Testament beruhen. Das Buch fängt bei der Einführung in das Neue Testament nochmal mit der Seite 1 an, so dass ich die Seitenangaben mit Einführung Neues Testament (ENT) S. .. abkürzen werde.

die auf menschlich verstehbare Weise zur Sprache gebracht wird.“⁸⁹ Es geht auch um das Historische, aber nicht in erster Linie.

Ich habe in der Einleitung erwähnt, dass ich mich auf die drei Leitbilder der Evangelischen Landeskirche im Rheinland, dem Diakonischen Werk Rheinland-Westfalen-Lippe und dem Rheinischen Verband Evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder e.V. berufe. Damit übernehme ich auch deren Bibelverständnis, soweit sich dies aus ihren Schriften erkennen lässt. Auszüge aus den Leitbildern sind in Kapitel 3 aufgeführt und im Anhang beigelegt. Im folgenden Text sind nur die Aussagen zum Bibelverständnis der einzelnen Institutionen zitiert.

„Geprägt vom biblisch-christlichen Menschenbild“⁹⁰ sieht der Rheinische Verband die Arbeit in den Tageseinrichtungen für Kinder.

„Wir orientieren unser Handeln an der Bibel. Wir nehmen den einzelnen Menschen wahr. Darin sehen wir unseren Auftrag in der Nachfolge Jesu. ...“⁹¹ schreibt das Diakonische Werk in seinem Leitbild. Darüber hinaus gibt es Aussagen zur Würde des Menschen, die mit dem Bild vom Menschen verknüpft sind. „Wir achten die Würde jedes Menschen. Die Bibel nennt den Menschen, Mann und Frau, das „Ebenbild Gottes“. Gott will und liebt jeden Menschen, unabhängig davon, was er ist und was er kann. Er nimmt ihn an - auch im Scheitern und in der Schuld. Daran richten wir unser Handeln aus. Gott traut uns zu, solidarisch zu handeln, das Recht der Schwachen und Fremden zu achten und jeder Gerechtigkeit zukommen zu lassen. ...“⁹²

Die Evangelische Kirche im Rheinland (EKiR) hat auf ihrer Homepage die Bekenntnisse⁹³ der evangelischen Kirche, unter anderem das Apostolische Glaubensbekenntnis, das Glaubensbekenntnis von Nizäa-Konstantinopel, Luthers Kleinen Katechismus und die Barmer Theologische Erklärung. Die Glaubensbekenntnisse berichten in kurzen Zusammenfassungen über wesentliche Inhalte der Bibel, dass Gott der Schöpfer ist und Jesus sein Sohn, der auf der Erde

⁸⁹ Struppe/Kirchschläger (1994): Einführung in das Alte und Neue Testament, ENT S. 5

⁹⁰ Rheinischer Verband Evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder e.V. (1998): Politik für Kinder VII, Leitlinien zur Profilentwicklung Evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder, Düsseldorf, S. 4+6

⁹¹ Leitbild Diakonie www.ekd.de/EKD-Texte/herz_mund_tat_leben_1998_anhang.html 28.12.2010

⁹² Leitbild Diakonie www.ekd.de/EKD-Texte/herz_mund_tat_leben_1998_anhang.html 28.12.2010

⁹³ Auf meine Anfrage bei der EKiR konnte mir niemand eine Publikation nennen, in der ein Leitbild, Leitlinien oder Führungsgrundsätze formuliert wurden, deswegen habe ich mich für die Homepage entschieden. www.ekir.de/www/glauben/bibel-und-bekenntnis.php 05.01.2011

gelebt hat, gekreuzigt und begraben wurde, auferstanden und zum Vater in den Himmel zurückgekehrt ist. Im Kleinen Katechismus werden unter anderem die 10 Gebote, das Apostolische Glaubensbekenntnis und das Vater Unser genauer in ihrer Bedeutung erklärt. Die Barmer Theologische Erklärung ist 1933 entstanden und wendet sich gegen die Irrlehren des Nationalsozialismus. Zusammenfassend bedeutet das, dass die Rheinische Kirche davon überzeugt ist, dass „Die Bibel von Gottes Geschichte mit seinen Menschen erzählt. Sie ist Gottes Wort, auch wenn sie von Menschen in ihren geschichtlichen Umständen aufgeschrieben und weiter gegeben wurde. Für die EKdR ist die Bibel als Heilige Schrift Quelle und Richtschnur für Glaube und Leben. Deswegen ist es wichtig, die Bibel zu kennen und ihre Entstehung und Überlieferung zu verstehen. Daneben sind die Bekenntnisschriften wichtige und verbindende Texte für die Kirche.“⁹⁴

In den Leitlinien und Leitbildern kann immer noch die ganze Bandbreite der Bibelverständnisse stecken. Genau das machen Menschen in der Kirche, egal in welcher Denomination sie sich befinden. Ich lese aus diesen Aussagen, dass der Rheinischen Verbandes zum biblischen-christlichen Menschenbild seine Richtschnur in dem hat, was in der Bibel dazu ausgesagt wird. Das Leitbild des Diakonischen Werkes verstehe ich so, dass sie das, was in der Bibel steht, als Grundlage für ihr Handeln sehen und Jesu Leben Vorbild ist, dem sie nachfolgen und das sie in ihr Leben umsetzen wollen. Die Rheinische Kirche beruft sich auf die Bekenntnisse der Kirche, die gerade in den Glaubensbekenntnissen für mich eine deutliche Sprache sprechen, dass es sich nicht um fiktive Geschichten handelt. „Ich glaube an (...) Jesus Christus, seinen eingeborenen Sohn, unsern Herrn, empfangen durch den Heiligen Geist, geboren von der Jungfrau Maria, gelitten unter Pontius Pilatus, gekreuzigt, gestorben und begraben, hinabgestiegen in das Reich des Todes, am dritten Tage auferstanden von den Toten, aufgefahren in den Himmel; er sitzt zur Rechten Gottes, des allmächtigen Vaters; von dort wird er kommen, zu richten die Lebenden und die Toten.“⁹⁵

Ich werde mich in dieser Diplomarbeit auf den deutschen Bibeltext beziehen und daran das christlich-biblische Menschenbild und den Führungsstil Jesu deutlich machen.

Es gibt in der Bibel viele unterschiedliche Führungspersönlichkeiten wie Abraham, Mose, König David, der Prophet Jesaja, Jesus, Paulus oder Petrus, um nur einige zu nennen. Ich werde mich auf Jesus beschränken. Auf Jesus und damit auf das Neue

⁹⁴ <http://www.ekir.de/www/glauben/bibel-und-bekenntnis.php> 05.01.2011

⁹⁵ www.ekir.de/www/glauben/apostolisches-glaubensbekenntnis-9559.php 05.01.2011

Testament, weil Jesus Gottes Sohn ist. Er wird als der bezeichnet, in dem Gott selber Mensch geworden ist⁹⁶. Die Leitlinien und Leitbilder berufen sich auf Jesus, dem die Verfasser nachfolgen wollen.

4.1 CHRISTLICH-BIBLISCHES MENSCHENBILD

Da es in den Leitlinien und Leitbildern den Hinweis auf das christlich-biblische Menschenbild gibt, soll hier geklärt werden, was darunter zu verstehen ist.

In der Bibel gibt es keine Stelle, an der deutlich wird, *das* ist das Menschenbild⁹⁷ der Bibel. Die Bibel ist eine Buchsammlung, in der in großen Teilen Erzählungen aufgeschrieben sind, die von der Geschichte Gottes mit einzelnen Menschen, Familien, Sippen oder Völkern erzählen. Die Erzählungen halten das „Bild“ in Bewegung. Wesentliche Konturen und Strukturen werden deutlich, aber das Erzählen bewahrt davor, dass Lebendiges erstarrt, verfügbar wird. Du sollst dir kein Bildnis machen⁹⁸ gilt nicht nur für Gott, sondern auch für Gottes Ebenbild⁹⁹, den Menschen. „Im Grunde geht es also in der biblischen Religion nicht um ein Bild vom Menschen, sondern um verschiedene Entwürfe, die sich alle dadurch auszeichnen, daß das Gottesverhältnis sie konstituiert und daß sie Gottes Geschichte mit dem Menschen beschreibt.“¹⁰⁰ Trotzdem neigen wir dazu uns Bilder von Menschen zu machen. Die Menschen leben in Bilder, um Situationen und Begegnungen einsortieren zu können, aber ihre Überwindung ist ebenso wichtig. Damit die Überwindung gelingen kann, brauchen die Menschen neue Bilder, die immer wieder überwunden werden müssen.¹⁰¹ Das als Vorbemerkung, bevor es jetzt um die Aussagen zum Menschenbild geht.

Der Mensch ist laut den Aussagen der Bibel ein **Beziehungswesen**. Er lebt in der Beziehung zu Gott, zum Mitmensch, zu sich selbst, den Tieren und der Welt.¹⁰²

⁹⁶ Phillipper 2, 6f

⁹⁷ Die meisten Aussagen zum biblischen Menschenbild beruhen auf der Ausgabe der Kassler Hefte zum „biblischen Menschenbild“

⁹⁸ 1. Mose 20,4

⁹⁹ 1. Mose 1,27

¹⁰⁰ Müller-Schwefe (1966): Der Mensch, das Experiment Gottes, S. 11

¹⁰¹ Vgl. Schaffer, Ulrich in Gutsche (1991): Kassler Hefte 24, S.2

¹⁰² 1. Mose 1,26-2,24

In seiner Beziehung zu Gott ist er **Geschöpf Gottes**.¹⁰³ Die Bibel geht davon aus, dass der Mensch kein Zufall im Rahmen der Evolution ist, sondern von Gott in einem bewussten Akt geschaffen wurde und sieht darin eine enge Abhängigkeit des Menschen von Gott, weil der Mensch durch Gott seine Würde, Freiheit und ewige Existenz erhält und die damit verbundene Verantwortlichkeit für die Schöpfung.¹⁰⁴

In seiner Beziehung zu Gott ist er ebenso **Gottes Ebenbild** (1. Mose 1,27). „Die Gottesebenbildlichkeit des Menschen besteht danach in einer bestimmten Qualität des Menschen, nämlich in seiner Geistigkeit, die es in besonderer Weise mit Gott zu tun hat, ja geradezu am Wesen Gottes partizipiert.“¹⁰⁵ Davon kann man ausgehen, wenn man den Atem Gottes in 1. Mose 1,26f als Geist Gottes sieht, den Gott dem Menschen einhaucht. Darüber hinaus ist die Stelle „sowohl gestaltlich-anschaulich als auch personal zu verstehen, nämlich in der konkreten Vorstellung eines Vater-Sohn-Verhältnisses zwischen Gott und der Menschheit.“¹⁰⁶ Es geht hier also sowohl um die Aussage der Gestalt des Menschen, als auch der Beziehung zwischen Gott und Menschen. Dabei geht es um Gott als Gegenüber der Menschheit und nicht des einzelnen. Aus dieser Gottesebenbildlichkeit ergibt sich für das Zusammenleben mit dem Mitmenschen ein Gott gemäßes, Gott entsprechendes Verhalten.

Aus dieser Gottesebenbildlichkeit ergibt sich die **Würde** des Menschen. Gottesebenbildlichkeit verleiht dem Menschen Eigenwert. Er bekommt die Würde nicht aus seiner Leistung heraus, weil er Güter besitzt oder weil er einen Zweck erfüllen soll. Die Menschenwürde wird nicht im Laufe des Lebens erworben und ist nicht abhängig von Rasse, Geschlecht, sozialem Status, der Erfüllung von sozialen Funktionen oder dem geleisteten oder wahrscheinlich zu leistenden Wert im Leben.¹⁰⁷

In seiner Beziehung zu Gott hat der Mensch den Auftrag, Gott zu ehren, zu lieben und ihm zu vertrauen.¹⁰⁸

Als **Mitmensch** geht es darum, den anderen zu lieben, anzunehmen, zu wertachten und zu vergeben. „Daß der Begriff des Menschen die denkbar größten Gegensätze überspannt und Menschlichkeit das gegenseitige Annehmen über Gegensätze hinweg

¹⁰³ 1. Mose 1, 26-31 und 2, 8-25

¹⁰⁴ Vgl. Zimmermanns (2004): Rechtsstaat Bundesrepublik - wohin? Christliches und humanistisches Menschenbild, S. 58f

¹⁰⁵ Haacker in Gutsche (1991) Kassler Hefte 24, S. 12

¹⁰⁶ Haacker in Gutsche (1991) Kassler Hefte 24, S. 13

¹⁰⁷ Zimmermanns (2004), S. 60f

¹⁰⁸ 1. Mose 1,28

bedeutet“¹⁰⁹, wird in der Schöpfungsgeschichte deutlich, in der *adam* (der Mensch) sein Gegenstück in Eva erkennt. „Das Verhältnis zwischen den Geschlechtern ist darum das elementarste Bewährungsfeld der Menschlichkeit.“¹¹⁰

In seiner Beziehung zu **sich selbst** geht es darum, sich selbst zu bejahen, sich anzunehmen und zu entfalten. Der Mensch kann über sich selbst reflektieren, sich ermutigen und trösten¹¹¹ und sich selbst verleugnen¹¹². In dem Doppelgebot der Liebe¹¹³ stellt Jesus mit besonderem Nachdruck die Liebesbeziehung zu Gott, dem Mitmenschen und des Menschen zu sich selbst heraus.

Der Mensch in seiner Beziehung zur Welt ist ein **weltgestaltendes Wesen**. Er ist in die Schöpfung hineingesetzt mit dem Auftrag, die Erde als der ihm zugewiesene Lebens- und Gestaltungsraum zu bebauen zu bewahren.¹¹⁴

Zu dieser Weltgestaltung gehört auch die **Beziehung zu den Tieren** als Mitgeschöpfe, die es zu achten gilt und deren Fürsorge er übertragen bekommen hat.

Zusammengefasst kann man sagen, dass das christlich-biblische Menschenbild davon ausgeht, dass der Mensch ein Beziehungswesen ist, das in der Beziehung zu Gott, sich selbst, seinen Mitmenschen und seiner Umwelt lebt. Dabei ist die Würde, die der Mensch hat, nicht von seinem Verhalten oder seinem Besitz abhängig. Diese Würde entsteht aufgrund der Gottesebenbildlichkeit. Die ihn in Beziehung zu Gott setzt. Dieses Verhältnis prägt dann auch die Beziehungen zu allen anderen.

Das positive Menschenbild, das in 2.1.4 vorgestellt wurde, steht in unserer Kultur mit dem christlichen-biblischen Menschenbild in Verbindung und wurde davon geprägt. Das wird da deutlich, wo dem anderen etwas zugetraut wird, eine ganzheitliche Sichtweise auf den Menschen besteht und der Mensch als ein verantwortlich handelndes Wesen gesehen wird.

In dieser Diplomarbeit geht es besonders um die Beziehung des Menschen zu Gott, seinen Mitmenschen und sich selbst. Dabei wird deutlich, dass der Mensch in einem

¹⁰⁹ Haacker in Gutsche (1991) Kassler Hefte 24, S. 8. In diesem Heft ist ein ganzer Artikel zum Thema biblisches Menschenbild aus den theologischen Beiträgen (1977) abgedruckt.

¹¹⁰ Haacker in Gutsche (1991) Kassler Hefte 24, S. 8

¹¹¹ Psalm 42,6

¹¹² Markus 8,34

¹¹³ Markus 12,30f

¹¹⁴ 1. Mose 2,8+15; 1,28

Spannungsfeld von 1. Mose 1,31 „Gott sah an alles, was er gemacht hatte, und siehe, es war sehr gut.“ und 1. Mose 8,21 „denn das Dichten und Trachten des menschlichen Herzens ist böse von Jugend auf“¹¹⁵ lebt. Dieses Spannungsfeld prägt das Menschenbild. Das positive Menschenbild passt zu 1. Mose 1,31(es war sehr gut) und das negative Menschenbild ist in 1. Mose 8, 21 wiederzufinden. Darüber hinaus lebt der Mensch, der Bibel nach, von der Hoffnung darauf, dass es Vergebung und Neuanfang¹¹⁶ gibt, weil zum Menschsein gehört, dass der Mensch Fehler macht. Die Hoffnung für den Menschen besteht darin, dass durch den Tod und die Auferstehung von Jesus eine Lebensgemeinschaft mit Gott möglich ist, aus der heraus eine neue Menschlichkeit entsteht und von der ein zeichenhafter Beginn des neuen Menschen möglich wird.¹¹⁷

4.2 DIE MITARBEITERFÜHRUNG JESU

Die Evangelien sind keine Biografien Jesu, sondern sie erzählen aus dem Blickwinkel der Verfasser von der Person und dem Wirken Jesu. Dabei ist das Auftreten Jesu geprägt von einer Übereinstimmung von Wort und Tat. Menschen gelingt es nicht oder nur annähernd beides übereinander zubringen. In der Person Jesu kommt es zur vollständigen Übereinstimmung.¹¹⁸ Die Evangelien stellen die Person Jesus als einen Menschen mit einer faszinierenden, überragenden und menschennahen Persönlichkeit dar. Sie ist geprägt von einer grundsätzlichen unbeugsamen Ausrichtung auf den Willen des Vaters, zugleich von einer unbegrenzten, geduldigen und erbarmenden Zuwendung zum Menschen.

4.2.1 AUSPRÄGUNGEN DER PARTIZIPATION NACH DEN AUSSAGEN DER EVANGELIEN

Das Stufenmodell von Richard Schröder, das in Kapitel 2 verwandt wurde, habe ich mit den Bibeltexten verglichen, dabei festgestellt, dass die Begriffe, die für die einzelnen Stufen stehen, biblisch übersetzt werden können. Zur besseren Vergleichbarkeit habe

¹¹⁵ Die Bibel, Luther (1984)

¹¹⁶ Matthäus 6,12 (und vergib uns unsere Schuld, wie auch wir vergeben unseren Schuldigern)

¹¹⁷ 1. Korinther 5, 14-17

¹¹⁸ Vgl. Kirchschröder (1994): Einführung in das Alte und Neue Testament, ENT S. 64

ich die Stufen von Schröder hier nochmal aufgeführt. Ich gebe zu den einzelnen Stufen Beispiele und Bibelstellen an, die ich im Folgenden genauer erläutern werde.

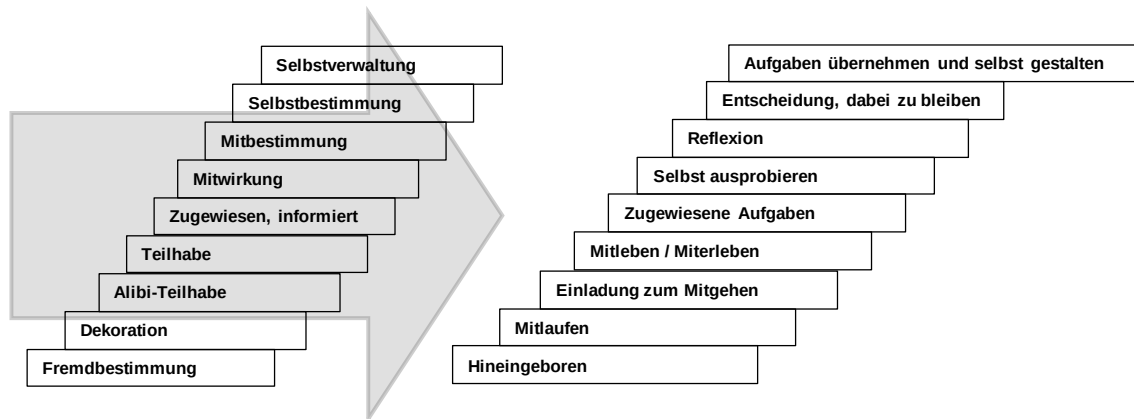


Abbildung 14: Stufen der Partizipation von Schröder¹¹⁹ und nach den Evangelien¹²⁰

Hineingeboren: Die Fremdbestimmung des Menschen beginnt mit dem Hineingeboren werden in eine Familie und Gemeinschaft. Mit den Regeln, Gesetzen, Verhaltensweisen und Umgangsformen dieser Gemeinschaft wächst der Mensch auf. Für die Menschen zur Zeit Jesu ist das die Dazugehörigkeit zum Volk Gottes.

Geburt Jesu (Lukas 2,6+7) und Johannes, des Täufers, Kindheitsgeschichten aus dem Alten Testament.

Mitlaufen: Der Mensch lernt beim Aufwachsen, in den Traditionen der eigenen Religionsgemeinschaft, die Traditionen und Rituale kennen. Er übernimmt die Rituale und führt sie so weiter, wie er sie selbst erlebt hat.

Jesu Darstellung im Tempel Lukas 2, 22-39, Der 12jährige Jesus im Tempel Lukas 2, 41-52

Einladung zum Mitgehen: Neben den Regeln und Verhaltensweisen, in denen der Mensch aufwächst und die erkennt, bieten sich immer wieder andere Lebensentwürfe in der Begegnung mit Menschen an. Diese werden von außen betrachtet oder es gibt eine Einladung, die der einzelne wahrnehmen kann, um die Entwürfe näher kennenzulernen.

Berufung der Jünger z.B. Markus 1, 16-20

¹¹⁹ in Anlehnung an Schröder, Stufen der Partizipation (2003), S. 130

¹²⁰ Eigene Darstellung

Mitleben/mitterleben: Um sich ein Bild von einer Sache, einem Menschen einer Lebensform zu bekommen, gilt es Informationen zu sammeln und die Auswirkungen der Lebensentwürfe mitzerleben. Zu sehen, wie der andere handelt, was ihn bestimmt.

Die gemeinsame Zeit von Jesus und seinen Jüngern, Johannes, 2,13; 6,4; 12,12.

Zugewiesene Aufgaben: Im Mitleben und Miterleben ergeben sich immer wieder Situationen, in denen einzelne kleine und überschaubare Aufgaben übernommen werden. Zugewiesene Aufgaben brauchen Informationen, wie die Aufgaben erfüllt werden sollen. Durch das Mitleben und das Hineingeborenwerden sind die Informationen in der Regel vorhanden, damit die Aufgabe so erfüllt werden kann, wie der, mit dem sie leben, es getan hätte.

Heilung des Bartimäus, Markus 10,46-52, Judas war für das Geld verantwortlich Johannes 12,6, Speisung der 5000, Markus 6,30-44, Vorbereitung des Passamahls Lukas 22,7-13

Selbst ausprobieren: Nach einer Zeit des Mitlebens und der zugewiesenen Aufgaben, folgt die Zeit des selbst Ausprobierens. Hier ist die Möglichkeit, das, was gelernt wurde, umzusetzen und eigene Erfahrungen zu machen, in denen nicht nur ein Teil der Verantwortung übernommen wird, sondern ein Projekt von Anfang bis Ende durchgeführt wird.

Aussendung der 12 Jünger, Markus 6, 7-13

Reflexion: Nach dem Erfahrungen machen und sich ausprobieren kommt die Phase der Reflexion. Rückblick halten auf das, was war und es einsortieren und deuten für die Zukunft.

Rückzug nach Erfahrungen Lukas 9,10+18

Entscheidung dabeizubleiben: In dem Prozess des Kennenlernens mit seinen unterschiedlichen Stufen folgt dann die Selbstbestimmung. Selber zu bestimmen, ob dieser Lebensentwurf der eigene werden soll, oder ob andere Wege eingeschlagen werden.

Bekenntnis des Petrus Johannes 6,67-69

Aufgaben übernehmen und selbstgestalten: Zu diesem Prozess, den die einzelnen Stufen beschreiben, gehört die Selbstverwaltung, das eigenständige Übernehmen von Verantwortung.

Missionsbefehl, Markus 16, 15+16,

In der Stufe der Reflexion unterscheidet sich das Schaubild oben von den Stufen der Partizipation. Die Mitbestimmung an dieser Stelle würde ein klares Beteiligungsrecht an Entscheidungen fordern. Hier habe ich die Reflexion hingesetzt, weil ich mich bei diesem Schaubild an Jesus und seinen Umgang mit seinen Jüngern orientiert habe. Die Jünger Jesu hatten nach den vorhandenen Bibeltexten keine Möglichkeit mitzubestimmen. In der Zeit nach dem Missionsbefehl, seit Jesus nicht mehr auf der Erde ist, gibt es in der Apostelgeschichte, den Briefen des Neuen Testaments und in der Kirchengeschichte weitere Beispiele dafür, dass Mitbestimmung, Selbstbestimmung und Selbstverwaltung umgesetzt wurden.

Zur Bibel gibt es unterschiedliche Kommentarreihen, die den Hintergrund der Berichte beleuchten, Zusatzinformationen zur Zeit und den Lebensumständen geben, in denen Jesus und die Jünger lebten und Hinweise darauf, wie etwas gemeint sein könnte, das sich aus dem Text heraus nicht klar erklären lässt. Die Kommentare sind so unterschiedlich wie die Bibelverständnisse. Im Rahmen dieser Diplomarbeit beziehe ich mich hauptsächlich auf Das Neue Testament Deutsch, eine Reihe, die die Bibel historisch-kritisch beleuchtet und bei schwierigen Stellen Deutungsmöglichkeiten anbietet.

Die Bibelstellen sind, wie Kirchschräger sagt, vielschichtig. Sie erzählen, vom Leben Jesu, von Gottes Handeln auf der Erde, von Jesu Umgang mit seiner Familie und den Mitmenschen und von der Erfüllung alter Prophezeiungen. Ich werde diese Bibeltexte im Hinblick auf die verschiedenen Stufen der Partizipation untersuchen. Dabei werde ich manches erklären, aber nicht weiter ausführen und anderes unberücksichtigt lassen, weil es für die Arbeit nicht relevant ist. Auch wenn ich die einzelnen Bibelstellen für bestimmte Stufen der Partizipation herausgesucht habe, können in ihnen auch andere Stufen der Partizipation vorhanden sein. Diese werde ich dann nur kurz benennen, ohne sie weiter auszuführen.

Hineingeboren:

Jeder Mensch wird in Zusammenhänge hineingeboren. Ein Beispiel dafür ist Jesus, aber genauso gut alle Menschen, von denen die Bibel berichtet. Es gibt wenige Kindheitsgeschichten im Alten und Neuen Testament. Neben Jesus gibt es im Alten

Testament noch die Berichte von David¹²¹, Josef und seinen Brüdern¹²², Isaak und Ismael¹²³, Jakob und Esau¹²⁴ und im Neuen Testament die Geburt des Johannes¹²⁵.

Jesu Geburt Lukas 2, 6+7

6 Als sie dort waren, kam für Maria die Zeit ihrer Niederkunft, 7 und sie gebar ihren Sohn, den Erstgeborenen. Sie wickelte ihn in Windeln und legte ihn in eine Krippe, weil in der Herberge kein Platz für sie war.

Mit dem Hineingeboren werden, ist der Mensch erst mal auf Werte, Normen, Verhaltensweisen, Umgangsformen, Lebensstandard und –weisen festgelegt. Mit dem, was er bei seinen Eltern vorfindet, wird er konfrontiert und kann sich nichts anderes aussuchen. Hier findet eine Fremdbestimmung statt. Der Mensch wird geführt und hat nicht die Möglichkeit, über die Bezüge seines Lebens selbst zu bestimmen.

Mitlaufen:

Es gibt nur zwei Berichte aus der Kindheit Jesu: Jesu Darstellung im Tempel (Lukas 2, 21-24+39-40)¹²⁶ und der 12jährige Jesus im Tempel (Lukas 2,41-52). Damit ist ein kleiner Einblick in das Leben der Kinder damals möglich. Ich nehme hier die Aussagen über Jesus, stellvertretend für das Aufwachsen zur Zeit Jesu am Ende des Alten Testament, das im Neuen Testament beschrieben wird.

Jesu Darstellung im Tempel Lukas 2, 21-24+39-40

Der Text umrahmt zwei Begebenheiten, die sich während des Aufenthaltes im Tempel ergeben. Simon und die Prophetin Hanna loben Gott für die Geburt des Retters. Diese Begebenheiten vernachlässige ich, da sie für die Diplomarbeit nicht relevant sind.

21 Als acht Tage vorüber waren und das Kind beschnitten werden sollte, gab man ihm den Namen Jesus, den der Engel genannt hatte, noch ehe das Kind im Schoß seiner Mutter empfangen wurde. 22 Dann kam für sie der Tag der vom Gesetz des Mose vorgeschriebenen Reinigung. Sie brachten das Kind nach Jerusalem hinauf, um es dem Herrn zu weihen, 23 gemäß dem Gesetz des Herrn, in dem es heißt: Jede männliche Erstgeburt soll dem Herrn

¹²¹ 1. Samuel 16+17

¹²² 1. Mose 29, 31- 30, 24; 35, 16-22

¹²³ 1. Mose 16+21, 1-21

¹²⁴ 1. Mose 25, 19-28

¹²⁵ Lukas 1, 39-80

¹²⁶ Alle folgenden Bibeltexte sind aus der Einheitsübersetzung (1980), die es sowohl als Buchform, aber auch zum Lesen und Runterladen im Internet gibt. www.bibleserver.com, 28.

geweiht sein. 24 Auch wollten sie ihr Opfer darbringen, wie es das Gesetz des Herrn vorschreibt: ein Paar Turteltauben oder zwei junge Tauben¹²⁷. (...) 39 Als seine Eltern alles getan hatten, was das Gesetz des Herrn vorschreibt, kehrten sie nach Galiläa in ihre Stadt Nazaret zurück. 40 Das Kind wuchs heran und wurde kräftig; Gott erfüllte es mit Weisheit und seine Gnade ruhte auf ihm.

Noch kann Jesus nicht laufen, aber schon geschieht mit ihm, was mit allen jüdischen Kindern nach dem Gesetz geschieht. Sie werden am achten Tag nach der Geburt beschnitten und dann am 40. Tag nach der Geburt werden die vorgeschriebenen Opfer dargebracht. Das muss nicht im Tempel geschehen. Mutter und Kind sind nach dem Gesetz des Mose nach der Geburt 40 Tage unrein. Diese Unreinheit kann nur durch ein Opfer aufgehoben werden. Dafür gibt es genaue Vorschriften¹²⁸ im Alten Testament. Das Kind wächst in der jüdischen Tradition auf. Die Eltern von Jesus halten sich an die vorgeschriebenen Gesetze, das sagt Vers 39 aus. Jesus kehrt mit seinen Eltern nach Nazareth zurück, um dort aufzuwachsen. Der Vers 40 umschreibt, das Leben als Kind. „Das Kind wuchs heran und wurde kräftig“, das ist die körperliche Seite. Mit „Gott erfüllte es mit Weisheit“ ist die geistige Seite des Kindes wird angesprochen, auch hier nimmt Jesus zu und wächst an Weisheit, die darin besteht zu verstehen, was Gottes Wille und Handeln ist.¹²⁹ gemeint. Dieser Vers umfasst damit die ersten 12 Jahre Jesu. In diesen 12 Jahren wird sich sein Vater an die Schriften des Alten Testaments gehalten haben und ihn unterrichtet haben, wie es die Gesetze¹³⁰ fordern. Dieses geschieht unter anderem im Erzählen von den Taten Gottes mit dem Volk Israel.

Der 12jährige Jesus im Tempel (Lukas 2, 41-52)

An diesen Text der Darstellung Jesu im Tempel schließt sich im Lukasevangelium der zweite Text, der über die Kindheit Jesu berichtet, an.

¹²⁷ 2. Mose 13,2

¹²⁸ 3. Mose 12,6

¹²⁹ Vgl. Grundmann (1969): Das Evangelium nach Lukas, S. 93

¹³⁰ Vergiss nicht die Ereignisse, die du mit eigenen Augen gesehen, und die Worte, die du gehört hast. Lass sie dein ganzes Leben lang nicht aus dem Sinn! Präge sie deinen Kindern und Kindeskindern ein! Vergiss nicht den Tag, als du am Horeb vor dem Herrn, deinem Gott, standest. Der Herr hatte zu mir gesagt: Ruf mir das Volk zusammen! Ich will sie meine Worte hören lassen. Sie sollen lernen, mich zu fürchten, so lange, wie sie im Land leben, und sie sollen es auch ihre Kinder lehren. 5. Mose 4, 9+10 Darum sollst du den Herrn, deinen Gott, lieben mit ganzem Herzen, mit ganzer Seele und mit ganzer Kraft. Diese Worte, auf die ich dich heute verpflichte, sollen auf deinem Herzen geschrieben stehen. Du sollst sie deinen Söhnen wiederholen. Du sollst von ihnen reden, wenn du zu Hause sitzt und wenn du auf der Straße gehst, wenn du dich schlafen legst und wenn du aufstehst. 5. Mose 6, 5-7

41 Die Eltern Jesu gingen jedes Jahr zum Paschafest¹³¹ nach Jerusalem. 42 Als er zwölf Jahre alt geworden war, zogen sie wieder hinauf, wie es dem Festbrauch entsprach. 43 Nachdem die Festtage zu Ende waren, machten sie sich auf den Heimweg. Der junge Jesus aber blieb in Jerusalem, ohne dass seine Eltern es merkten. 44 Sie meinten, er sei irgendwo in der Pilgergruppe, und reisten eine Tagesstrecke weit; dann suchten sie ihn bei den Verwandten und Bekannten. 45 Als sie ihn nicht fanden, kehrten sie nach Jerusalem zurück und suchten ihn dort. 46 Nach drei Tagen fanden sie ihn im Tempel; er saß mitten unter den Lehrern, hörte ihnen zu und stellte Fragen. 47 Alle, die ihn hörten, waren erstaunt über sein Verständnis und über seine Antworten. 48 Als seine Eltern ihn sahen, waren sie sehr betroffen und seine Mutter sagte zu ihm: Kind, wie konntest du uns das antun? Dein Vater und ich haben dich voll Angst gesucht. 49 Da sagte er zu ihnen: Warum habt ihr mich gesucht? Wusstet ihr nicht, dass ich in dem sein muss, was meinem Vater gehört? 50 Doch sie verstanden nicht, was er damit sagen wollte. 51 Dann kehrte er mit ihnen nach Nazaret zurück und war ihnen gehorsam. Seine Mutter bewahrte alles, was geschehen war, in ihrem Herzen. 52 Jesus aber wuchs heran und seine Weisheit nahm zu und er fand Gefallen bei Gott und den Menschen.

Die Männer, später auch die Frauen und Kinder, sollten zu allen drei großen Festen (Passa-, Wochen- und Laubhüttenfest) nach Jerusalem ziehen¹³². Wegen der unterschiedlichen Entfernungen nach Jerusalem, war das teilweise nur einmal im Jahr oder einmal im Leben möglich. Mit 13 Jahren ist ein jüdischer Junge ein ‚Sohn des Gebotes‘, das heißt, er ist selber verantwortlich für das Halten der Gebote Gottes. Vielleicht wollten seine Eltern ihn einführen bei dem Fest, ihn durch ein Ritual auf seine künftige Rolle/Stellung vorbereiten. Ansonsten gilt, dass die Kinder mitgenommen werden sollten, egal, ob sie selber laufen, oder getragen werden. Das galt aber nur für die Bewohner von Jerusalem. Hier zeigt sich wieder, dass die Eltern von Jesus sich an die Gesetze gehalten haben und Jesus mit hineinnehmen in diese Tradition. Ein Vater hat die Pflicht, seine Kinder von früh an, je nach ihrem jeweiligen Vermögen, an die Erfüllung der Gebote zu gewöhnen und die heiligen Vorschriften mit ihnen einzuüben.

Da die ganze Dorfgemeinschaft zusammen loszieht, war es nicht verwunderlich, dass sie Jesus nicht sofort vermisst haben. Der zwölfjährige Jesus sitzt auf dem Boden und fragt die Priester, das ist eine gewohnte Haltung für den Schulbetrieb. Dagegen ist es ungewöhnlich, dass ein 12jähriger die Priester, eine Versammlung der Weisen, fragt. Das erwartet keiner. Vers 47 macht deutlich, dass er in den zwölf Jahren viel Weisheit gewonnen haben muss, wenn er die Menschen um ihn herum erstaunen konnte. „Alle

¹³¹ Es gibt immer wieder unterschiedliche Schreibweisen von jüdischen Begriffen, da das Häbräisch eine Schreibweise hat, in der nicht alle Buchstaben vorhanden sind und somit Interpretationsmöglichkeiten vorhanden sind, die in der Übersetzung zu unterschiedlichen Schreibweisen führen.

¹³² 2. Mose 34,32

Erkenntnis wächst aus Hören und Fragen.“¹³³ sagt Grundmann. Dabei ist es in der jüdischen Schule so, dass die Schüler Fragen stellen sollen, damit sie an Weisheit und Erkenntnis zunehmen. Seine Eltern sind nicht erfreut über das Verhalten von Jesus. Sie haben ein ganz anders Verhalten von ihm erwartet und machen ihm Vorwürfe. Jesus antwortet darauf, dass er dort sein muss, wo sein Vater ist. Hier trennt sich Jesus von seinen Eltern und weist auf andere Bezüge hin, in denen er auch noch lebt. Jesus steht hier an der Schwelle von der Kindheit zur Jugend. Es ist ein Gespräch voll von Missverständnissen. Trotz aller Erlebnisse, die Maria und Josef mit Gott gemacht haben, verstehen sie nicht, was Jesus meint. Das wird nicht aufgelöst, sondern in Vers 51 wird einfach weiter erzählt, dass Jesus mit seinen Eltern wieder nach Nazareth zurückkehrt. Er ordnet sich wieder ein in das Familienleben. Hier verbringt er die nächsten Jahre, bis er ca. 30 Jahre alt ist. Jesus nimmt teil an einem engen, einfachen orientalischen Kleinstadtleben, in dem es außer Sabbat-Gottesdienste, dem Unterricht in der Synagoge und einem jährlichen Pilgerzug wahrscheinlich keine Abwechslung gab.

In dieser Geschichte mischen sich die Phasen. Jesus läuft mit nach Jerusalem, aber er geht auch seine eigenen Wege, probiert sich aus und folgt am Ende der Geschichte wieder seinen Eltern.

Jesus ist Mitläufer, er ist Dekoration würde Schröder sagen und doch geschieht an ihm etwas. Er ist der, der Traditionen erlebt, dadurch, dass seine Eltern ihn mitnehmen und an ihm die Rituale des Glaubens (die Beschneidung) vollzogen werden. Er erlebt dabei einen strukturierenden und diktierenden Führungsstil, der sowohl von seinen Eltern als auch von der Dorfgemeinschaft gepflegt wurde. Über das Aufwachsen zur Zeit Jesu, die Lebensverhältnisse, Regeln und Normen könnte ein eigenes Kapitel geschrieben werden, um zu verdeutlichen, was ich hier nur anreiß, aber das würde über den Rahmen der Arbeit hinausgehen.

Darüber hinaus zeigt der zweite Bericht auf, dass hier eine andere Stufe der Partizipation sichtbar wird. Jesus geht nicht mit seinen Eltern nach Hause, sondern bleibt im Tempel und diskutiert mit den Priestern. Er probiert sich selber im Gespräch aus, wirkt mit an der Unterhaltung. Dabei erlebt er einen Führungsstil von den Priestern, die ihm antworten. Die Weisen lassen Jesus partizipieren an ihrem Wissen, sie coachen ihn, oder er sie? Denn „Alle, die ihn hörten, waren erstaunt über sein

¹³³ Grundmann (1969): Das Evangelium nach Lukas, S. 95f

Verständnis und über seine Antworten.¹³⁴ Hier wird deutlich, dass Partizipation ein Mehr für beide Seiten bringen kann.

Einladung zum Mitgehen:

Jesus beginnt mit ca. 30 Jahren öffentlich aufzutreten und seinen Auftrag, den er von Gott bekommen hat, umzusetzen. Er zieht durchs Land, predigt öffentlich vom Reich Gottes und heilt Menschen. Nach einer Phase, in der er alleine unterwegs ist, sucht er sich Mitarbeitende.

Berufung der Jünger Lukas 5,1-11

Vor dieser Geschichte steht in Lukas 4, 38-44 die Heilung der Schwiegermutter des Simon und anderer Menschen. Jesus kommt von der Heilung in Kapernaum, als er am See Genezareth seine Jünger beruft.

1 Als Jesus am Ufer des Sees Gennesaret stand, drängte sich das Volk um ihn und wollte das Wort Gottes hören. 2 Da sah er zwei Boote am Ufer liegen. Die Fischer waren ausgestiegen und wuschen ihre Netze. 3 Jesus stieg in das Boot, das dem Simon gehörte, und bat ihn, ein Stück weit vom Land wegzufahren. Dann setzte er sich und lehrte das Volk vom Boot aus. 4 Als er seine Rede beendet hatte, sagte er zu Simon: Fahr hinaus auf den See! Dort werft eure Netze zum Fang aus! 5 Simon antwortete ihm: Meister, wir haben die ganze Nacht gearbeitet und nichts gefangen. Doch wenn du es sagst, werde ich die Netze auswerfen. 6 Das taten sie, und sie fingen eine so große Menge Fische, dass ihre Netze zu reißen drohten. 7 Deshalb winkten sie ihren Gefährten im anderen Boot, sie sollten kommen und ihnen helfen. Sie kamen und gemeinsam füllten sie beide Boote bis zum Rand, sodass sie fast untergingen. 8 Als Simon Petrus das sah, fiel er Jesus zu Füßen und sagte: Herr, geh weg von mir; ich bin ein Sünder. 9 Denn er und alle seine Begleiter waren erstaunt und erschrocken, weil sie so viele Fische gefangen hatten; 10 ebenso ging es Jakobus und Johannes, den Söhnen des Zebedäus, die mit Simon zusammenarbeiteten. Da sagte Jesus zu Simon: Fürchte dich nicht! Von jetzt an wirst du Menschen fangen. 11 Und sie zogen die Boote an Land, ließen alles zurück und folgten ihm nach.

Jesus wird vom Volk bedrängt, weil sie Gottes Wort hören wollen. Mit ihm tritt etwas anderes in die kleinbürgerliche Welt der Bauern und Fischer. Er redet anders von Gott, als sie es gewohnt sind und er heilt Menschen von ihren Krankheiten. Jesus bleibt Herr der Situation, in dem er für sich einen besseren Standpunkt zum predigen sucht. Er bittet Simon, nachdem dieser die ganze Nacht fischen war und nichts gefangen hatte,

¹³⁴ Lukas 2,47

um einen kleinen Dienst. Sie kennen sich von der Heilung der Schwiegermutter. Simon rudert ein Stück auf den See, und Jesus lehrt das Volk. Die Akustik ist vom See aus gut, weil das Ufer ansteigt, so dass alle ihn verstehen können. Jesus lehrt das Volk und Simon hört zu. Nachdem er mit seiner Rede an das Volk geendet hat, wendet Jesus sich wieder Simon zu. Jesus bittet den Fischer hinaus auf den See zu fahren und die Netze auszuwerfen. Der erfahrene Fischer weist darauf hin, dass sie in der Nacht, wo jeder fischt, nichts gefangen haben, vertraut aber dem Wort Jesu, bekämpft seine Zweifel, fährt hinaus auf den See und wirft seine Netze aus. Sie haben einen wunderhaften Fang gemacht und Simon wirft sich nieder und bittet Jesus zu gehen. Simon erkennt in diesem Moment seine Gottesferne, nachdem er die Erfahrung von der Gnade (des Geschenkes) Gottes durch den Fang gemacht hat. Die Geschichte findet ihr Ende in der Berufung der Jünger. Jesus verwendet dabei nicht den Befehlston, sondern gebraucht eine Feststellung in der Aussageform. Von Vergebung ist keine Rede, sondern durch die Indienstnahme wird Sünde überwunden. Diese Indienstnahme ist mit einer klaren Aufgabenzuweisung verbunden, Menschen zu fangen. Menschen fangen ist hier eine Metapher für ‚Menschen sammeln‘. Obwohl die Aussage in der Du-Form an Simon gerichtet ist, verlassen alle anderen Fischer auch ihre Arbeit. Dabei geht es in erster Linie nicht um Verzicht, sondern darum zu verlassen, was am Dienst hindert. Sie tun es, um Jesus nachzufolgen und er wird von nun an ihr Leben bestimmen. Das war nichts Ungewöhnliches zu jener Zeit, es war Sitte, dass die Schüler (Jünger) ihrem Lehrer (Rabbi) hinterher zogen.

andere Berufungsgeschichten

Es gibt noch weitere Berufungsgeschichten wie z.B. die von Levi¹³⁵, dem Zöllner oder die von Jakobus und Johannes¹³⁶.

Bei Levi, Jakobus und Johannes wird die Berufung viel knapper geschildert. Wir wissen nicht, ob sie Jesus vorher schon erlebt haben. Es lässt sich vermuten, dass sie zumindest schon etwas von ihm gehört haben, da die sozialen Strukturen sehr eng waren, die Orte klein, so dass auffiel, wenn ein Fremder kam. Alle drei hören den Ruf von Jesus „Folge mir nach!“, sie stehen auf, verlassen ihre Arbeit und folgen Jesus nach.

Bei Petrus ist es in dieser Geschichte die Alibi-Teilhabe. Petrus ist dabei, wenn Jesus predigt, er setzt das um, was Jesus von ihm einfordert, fährt hinaus, fängt Fische, folgt

¹³⁵ Lukas 5, 27-32

¹³⁶ Matthäus 4, 21+22

Jesus nach, als er dazu aufgefordert wird. Petrus erfährt am Ende der Geschichte noch eine Mischung der Stufen Teilhabe und zugewiesen, aber informiert. Jesus stellt ihm seine zukünftige Aufgabe vor: „Du wirst Menschen fangen“. Bei Levi, Jakobus und Johannes ist es auch nicht anders, sie scheinen nicht wirklich gefragt zu werden. Die Texte erzählen nichts davon, dass die Menschen Fragen haben, sich absichern wollen.

Jesus sagt klar, was er erwartet. Er dirigiert das Handeln der Jünger. Hier vollzieht Jesus ein ganz starkes aufgabenbezogenes Führungsverhalten und ein geringes beziehungsorientiertes Verhalten.

Mitleben/ miterleben:

Während die anderen drei Evangelisten in einem großen Bogen die Geschichte Jesu, von der Geburt bis zur Kreuzigung und Auferstehung in Jerusalem berichten, hat Johannes einen anderen Aufbau in seinem Evangelium. Er berichtet, dass Jesus mit seinen Jüngern mindestens viermal bei verschiedenen Festen in Jerusalem war. Das Passafest (Pascha) wird dabei dreimal erwähnt.

Gemeinsame Zeit von Jesus mit seinen Jüngern

„2,13: Das Paschafest der Juden war nahe und Jesus zog nach Jerusalem hinauf.

5,1: Einige Zeit später war ein Fest der Juden und Jesus ging hinauf nach Jerusalem.

6,4: Das Pascha, das Fest der Juden, war nahe.

7,10: Als aber seine Brüder zum Fest hinaufgegangen waren, zog auch er hinauf, jedoch nicht öffentlich, sondern heimlich. (Laubhüttenfest)

12,12: Am Tag darauf hörte die Volksmenge, die sich zum Fest eingefunden hatte, Jesus komme nach Jerusalem.“ (Hier an dieser Stelle ist das Passafest gemeint.)

Aus den einzelnen Bibelstellen lässt sich schließen, dass Jesus mit seinen Jüngern mindestens zwei Jahre unterwegs war. Da die Taufe Jesu als Beginn seines öffentlichen Wirkens und die Berufung seiner Jünger nicht an den Jahreskreislauf angebunden sind, wissen wir nicht wie lang die Zeitspanne zwischen der Berufung der ersten Jünger und dem ersten Besuch beim Passafest¹³⁷ in Jerusalem war. Bei Vers 5,1 könnte es sich um dasselbe Fest wie in 2,13 handeln oder um ein nicht näher bezeichnetes Fest. Nach dem Passafest in 6,4 sind Jesus und seine Jünger wieder zum Laubhüttenfest, das im Herbst stattfindet, in Jerusalem und dann noch einmal in 12,12 mit Beginn der Passionsgeschichte, die in Jesu Tod und Auferstehung endet.

¹³⁷ Johannes 2,13

Aus den Berichten vor und nach den Textstellen geht hervor, dass Jesus nicht alleine in Jerusalem war, sondern seine Jünger ihn begleitet haben.

Jesus ist der Rabbi, sie sind die Schüler, er lehrt, sie hören zu, er sagt, wo sie hingehen, sie folgen ihm. Das war ein typisches Verhalten für einen Rabbi und seine Jünger zur Zeit Jesu. Dabei wurde auch das alltägliche Leben miteinander geteilt. Gemeinsam wandern, essen, in einem Raum schlafen.

Die Jünger erleben hier Teilhabe, sie sind mit Jesus auf dem Weg, haben an seinem Leben Anteil. Sie erleben sein Handeln und Reden. Dabei strukturiert Jesus ihr Leben: Er gibt vor, was zu tun ist und wo es hingeht. Hier findet sich ein aufgabenbezogenes Führungsverhalten, das auch eine starke Beziehungsorientierung hat. Im Zusammenleben bestand die Möglichkeit nicht nur das öffentliche Leben zu erleben, sondern auch den Alltag. Das heißt, Reden und Handeln mussten übereinstimmen, sonst wäre es im Alltag aufgefallen.

Zugewiesene Aufgaben:

In der Zeit, in der die Jünger mit Jesus unterwegs sind, erleben sie Jesu Handeln und Reden. An einzelnen Stellen wird davon erzählt, dass seine Jünger nicht nur zuhörten, sondern auch konkrete Aufgaben übernehmen. Ich habe hier zwei Stellen exemplarisch für weitere ausgewählt, an den ich deutlich machen möchte, wie Jesus Aufgaben abgibt und Verantwortung überträgt.

Judas war für das Geld verantwortlich Johannes 12,6 + 13,29

Eine zugewiesene Aufgabe konnte die Verwaltung des Geldes sein.

12,6 Das sagte er (Judas) aber nicht, weil er ein Herz für die Armen gehabt hätte, sondern weil er ein Dieb war; er hatte nämlich die Kasse und veruntreute die Einkünfte.

13, 29 Weil Judas die Kasse hatte, meinten einige, Jesus wolle ihm sagen: Kaufe, was wir zum Fest brauchen, oder Jesus trage ihm auf, den Armen etwas zu geben.

Judas ist für die Kasse verantwortlich. Ihm werden hier nicht lautere Motive unterstellt. Ob er Geld veruntreut hat, wird an keiner anderen Stelle erwähnt. Es kann sich hier um eine Feststellung handeln.

Jesus hat ihm eine klar umrissene Aufgabe übergeben. Damit trägt er Verantwortung für einen Bereich, der auch Einfluss auf die anderen hat, denn alle Ausgaben werden aus der einen Kasse bezahlt. Dass eine Übertragung von Verantwortung auch schief gehen kann, wird im Vers 12,6 angedeutet.

Speisung der 5000, Lukas 9, 10-17

Die Jünger Jesu sind mit ihm unterwegs gewesen. Sie selber haben Aufgaben übernommen und berichten, wie es ihnen damit ergangen ist. Daran schließt sich die Speisung der Fünftausend an. Hier gehe ich besonders auf die Speisung selber ein, die in den Versen 12-16 beschrieben wird. Es geht mir dabei nicht um das Wunder, das im Text erzählt wird, sondern um das Verhalten von Jesus und seinen Jüngern.

10 Die Apostel kamen zurück und erzählten Jesus alles, was sie getan hatten. Dann nahm er sie beiseite und zog sich in die Nähe der Stadt Betsaida zurück, um mit ihnen allein zu sein. 11 Aber die Leute erfuhren davon und folgten ihm. Er empfing sie freundlich, redete zu ihnen vom Reich Gottes und heilte alle, die seine Hilfe brauchten. 12 Als der Tag zur Neige ging, kamen die Zwölf zu ihm und sagten: Schick die Menschen weg, damit sie in die umliegenden Dörfer und Gehöfte gehen, dort Unterkunft finden und etwas zu essen bekommen; denn wir sind hier an einem abgelegenen Ort. 13 Er antwortete: Gebt ihr ihnen zu essen! Sie sagten: Wir haben nicht mehr als fünf Brote und zwei Fische; wir müssten erst weggehen und für all diese Leute Essen kaufen. 14 Es waren etwa fünftausend Männer. Er erwiderte seinen Jüngern: Sagt ihnen, sie sollen sich in Gruppen zu ungefähr fünfzig zusammensetzen. 15 Die Jünger taten, was er ihnen sagte, und veranlassten, dass sich alle setzten. 16 Jesus aber nahm die fünf Brote und die zwei Fische, blickte zum Himmel auf, segnete sie und brach sie; dann gab er sie den Jüngern, damit sie diese an die Leute austeilen. 17 Und alle aßen und wurden satt. Als man die übrig gebliebenen Brotstücke einsammelte, waren es zwölf Körbe voll.

Die Jünger (die Zwölf) berichten Jesus von der Situation, in der die Leute sich befinden, die Aufgaben, die sie sehen und die jetzt anstehen. Gebt ihr ihnen zu essen, könnte eine neue Herausforderung für sie sein und sie reagieren darauf mit dem Aufzählen, was sie haben, um deutlich zu machen, dass es nicht reichen wird. Jesus nimmt, was sie haben und dankt Gott. Dann gibt er es ihnen zurück mit dem Auftrag, es an die Leute zu verteilen. Sie nehmen die zugewiesene Aufgabe an und alle werden satt.

Die Jünger bekommen ihre Aufgabe zugewiesen, sind aber informiert. Sie machen ihre Erfahrungen erst in dem Moment, in dem sie das Brot austeilen. Dabei erleben sie einen Führungsstil, der sie herausfordert und ihnen etwas zutraut. Jesus sagt, dass sie ihnen zu essen geben sollen und sie weisen auf ihre Grenzen hin. Jesus geht über die Grenzen hinaus und ermöglicht ihnen eine neue Erfahrung. Jesus argumentiert hier und er trainiert seine Jünger. Darüber hinaus lässt er sie auch partizipieren an dem, wie er das Problem löst und setzt sie ein, weil nicht er das Brot verteilt, sondern seine Jünger.

Vorbereitung für das Passafest Lukas 22, 7-13

Die Jünger sind mit Jesus unterwegs nach Jerusalem. Hier soll das Passafest gefeiert werden. Dazu gibt es im Alten Testament viele Vorschriften, wie das Fest vorbereitet und durchgeführt werden soll. Dieses Fest will Jesus gemeinsam mit seinen Jüngern feiern.

7 Dann kam der Tag der Ungesäuerten Brote, an dem das Paschalamm geschlachtet werden musste. 8 Jesus schickte Petrus und Johannes in die Stadt und sagte: Geht und bereitet das Paschamahl für uns vor, damit wir es gemeinsam essen können. 9 Sie fragten ihn: Wo sollen wir es vorbereiten? 10 Er antwortete ihnen: Wenn ihr in die Stadt kommt, wird euch ein Mann begegnen, der einen Wasserkrug trägt. Folgt ihm in das Haus, in das er hineingeht, 11 und sagt zu dem Herrn des Hauses: Der Meister lässt dich fragen: Wo ist der Raum, in dem ich mit meinen Jüngern das Paschalamm essen kann? 12 Und der Hausherr wird euch einen großen Raum im Obergeschoss zeigen, der mit Polstern ausgestattet ist. Dort bereitet alles vor! 13 Sie gingen und fanden alles so, wie er es ihnen gesagt hatte, und bereiteten das Paschamahl vor.

Jesus sendet seine Jünger voraus. Sie sollen wie Diener alles für das Mahl herrichten. Den Ort gibt er ihnen nur durch ein Zeichen (der Mann, der den Wasserkrug trägt) an. Die aufgetragene Frage an den Hausherrn und die Voraussage seines Verhaltens zeigen Jesu Vorherwissen. Die Jünger finden alles so vor, wie Jesus es gesagt hat und treffen Vorkehrungen (Vorbereitung des Saals, Besorgen, Schlachten und Braten des Lammes) für das Fest.

Die Vorbereitung des Passafestes ist eine klar umrissene Aufgabe. Die Jünger haben die Vorbereitung und Durchführung des Festes ihrem Leben jedes Jahr aufs Neue erlebt. Sie waren in ihren Familien dabei, als der Vater sie unterwiesen hat. Sie kennen die Geschichte die hinter dem Fest steht, dass in diesem der Auszug des Volkes Israel aus der Gefangenschaft in Ägypten gedacht wird. Sie wissen, welche Zutaten, welches Geschirr und welche Utensilien zu diesem Fest gehören. So können sie die Aufgabe übernehmen in dem Wissen, wie alles vorzubereiten ist.

In den drei Geschichten wird von klar umrissenen Aufgaben berichtet, die die Jünger zu tun haben: die Kasse zu führen, das Brot zu verteilen oder den Raum für das Passafest vorbereiten. Sie übernehmen hier zugewiesene Aufgaben. Dabei sind die Jünger informiert über das, was sie tun sollen. Entweder informiert Jesus sie direkt, oder sie kennen die Bestimmungen des Alten Testament, wie z.B. das Passalamme zu bereitet wird.

Dabei erleben sie einen Führungsstil, der trainiert und argumentiert. Jesus gibt klare Anweisungen, die er auch erklärt, damit sie für die Jünger nachvollziehbar sind. Sie erleben bei Jesus einen Führungsverhalten, das aufgaben- und beziehungsorientiert ist. Dabei ist die Aufgabenorientierung unterschiedlich. Während in der Speisung die Aufgabe noch klein und überschaubar ist und einen kurzen Zeitraum des Handelns umfasst, sieht das bei den beiden anderen Geschichten anders aus. Die Verwaltung des Geldes und die Vorbereitung des Passafestes erfordern mehr Eigenverantwortung hier würde ich den Führungsstil Jesu als stark beziehungsorientiert und wenig aufgabenorientiert beschreiben, während bei der Speisung vom Führungsstil 2 ausgegangen werden muss.

Selbst ausprobieren:

In der Zeit des Mitgehens mit Jesus, nachdem sie schon einiges mit Jesus erlebt haben, sendet er sie aus, damit die Jünger Gottes Reich verkünden und heilen sollen.

Aussendung der 12 Jünger, Lukas 9, 1-6

1 Dann rief er die Zwölf zu sich und gab ihnen die Kraft und die Vollmacht, alle Dämonen auszutreiben und die Kranken gesund zu machen. 2 Und er sandte sie aus mit dem Auftrag, das Reich Gottes zu verkünden und zu heilen. 3 Er sagte zu ihnen: Nehmt nichts mit auf den Weg, keinen Wanderstab und keine Vorratstasche, kein Brot, kein Geld und kein zweites Hemd. 4 Bleibt in dem Haus, in dem ihr einkehrt, bis ihr den Ort wieder verlasst. 5 Wenn euch aber die Leute in einer Stadt nicht aufnehmen wollen, dann geht weg und schüttelt den Staub von euren Füßen, zum Zeugnis gegen sie. 6 Die Zwölf machten sich auf den Weg und wanderten von Dorf zu Dorf. Sie verkündeten das Evangelium und heilten überall die Kranken.

Jesus ruft die zwölf Jünger zu sich und stattet sie aus, mit dem, was sie an Kompetenzen brauchen, um ihre Aufgabe zu erledigen. Diese Kraft versetzt sie in die Lage, Heilungen vorzunehmen. Die Vollmacht brauchen sie, um Dämonen auszutreiben, damit sie denen überlegen sind. Ihr Auftrag ist klar formuliert, das Reich Gottes verkündigen und Kranke heilen. Hier wird nicht deutlich, ob die zwölf Jünger zusammen ihre Erfahrungen machen oder wie in Markus 6 paarweise unterwegs sind. Sie sollen nichts mitnehmen, um ihren eigenen Unterhalt zu sichern, sondern sich auf Gott verlassen, dass er sie versorgt mit all dem, was sie brauchen. Sie sollen dort, wo sie nicht willkommen sind, den Staub abschütteln und weiterziehen.

Die Jünger übernehmen hier Aufgaben, die klar beschrieben und umrissen werden. Sie wirken mit am Aufbau des Reiches Gottes. Sie haben bei Jesus erlebt, wie er das Evangelium verkündet und Kranke geheilt hat. Diese Aufgabe sollen sie nun selbst

übernehmen. Dabei können sie selber ausprobieren, wie sie ihre Fähigkeiten einsetzen. Dafür bekommen sie von Jesus alles, was sie brauchen und sollen alles zurücklassen, was sie an der Aufgabe hindert. Sie partizipieren, denn sie sind gefragt bei der Umsetzung der Aufgaben. Das Führungsverhalten von Jesus bewegt sich wie in der vorherigen Stufe im Führungsstil 3. Die Jünger partizipieren aber mehr als in den vorher beschriebenen Geschichten. Die Aufgaben zu predigen und zu heilen sind zwar klar umrissen, aber die Situationen, in die die Jünger kommen können, sind vielfältiger als z.B. bei der Vorbereitung des Passafestes. Hier wird deutlich, dass neben dem Führungsstil auch der Reifegrad der Jünger eine Rolle spielt. Sie müssen reif und fähig sein, den Menschen mit ihren unterschiedlichen Anliegen zu begegnen, ohne dass Jesus im Hintergrund ist, an den sie sich bei Fragen und Schwierigkeiten wenden können.

Reflexion:

Die Reflexion ist eine Stufe, die nicht in das Stufenmodell von Schröder vorkommt. Die Stufe, die bei Schröder folgt, ist die Mitbestimmung. Ich habe kein konkretes Beispiel bei Jesus in den Evangelien gefunden, wo es um die Mitbestimmung geht. Die hat es zur Zeit Jesu nicht gegeben. Jesus gibt nach den Berichten seinen Jüngern keine Möglichkeit mitzubestimmen, z.B. wohin sie gehen, wie der Auftrag Gottes zu verstehen und auszuführen ist oder welche Stadt sie als nächstes besuchen. Der Auftrag ist so klar, dass es hier keine Möglichkeit der Mitbestimmung gibt. Formen der Mitbestimmung sind erst in der Apostelgeschichte und der Kirchengeschichte zu finden. Also zu einer Zeit, in der Jesus konkrete Aufgabe und Anwesenheit auf der Erde beendet war.

Ich habe die Reflexion hier eingefügt, weil es für mich ein wichtiger Schritt ist, der zu einem guten Gelingen von Partizipation notwendig ist. Die Reflexion ist eine begleitende Erscheinung, die sich durch die Grade der Partizipation ziehen soll, damit der Prozess, der mit Partizipation geschafft werden soll, gelingt. Reflexion ist ein Mittel und eine Kompetenz, die hilft, leichter von einer Stufe zur nächsten zu kommen. Um sie nicht aus dem Auge zu verlieren, ist sie hier eingefügt.

Jesus zieht sich mit ihnen zurück und hört ihnen zu. Lukas 9,10 + 18

Nach der Aussendung kommen die Zwölf zurück und berichten von dem, was sie erlebt haben.

10 Die Apostel kamen zurück und erzählten Jesus alles, was sie getan hatten. Dann nahm er sie beiseite und zog sich in die Nähe der Stadt Betsaida zurück, um mit ihnen allein zu sein.

Jesus zieht sich mit seinen Aposteln (Jüngern) zurück, um sich erzählen zu lassen, was sie erlebt haben. Dabei nutzt er einen Ort, der für einige der Jünger ein Stück Heimat ist. Petrus, Andreas und Philippus sind in Betsaida geboren.

Aufgaben brauchen auch ihre Reflexion und das Interesse der Führungskraft am Ergebnis. Jesus hat Aufgaben an sie delegiert und lässt sich berichten davon, wie die übertragenen Aufgaben gelungen sind. Jesus coacht sie, sie haben Erfahrungen gemacht, die sie später brauchen werden, wenn er nicht mehr bei ihnen ist.

Daneben gibt es immer wieder Stellen im Neuen Testament, in denen sich Jesus zurückzieht zum Beten. Er hält Rücksprache mit dem Vater. So wie seine Jünger ihm erzählen, was sie erlebt haben, holt Jesus sich Rückendeckung, Anweisungen und neue Kraft für die nächsten Schritte bei dem, der ihn in die Aufgabe gestellt hat.

18 Jesus betete einmal in der Einsamkeit, und die Jünger waren bei ihm.

Hier erleben die Jünger, dass Jesus sich Raum für Rückzug schafft. Er als Leitung hängt nicht in einem luftleeren Raum, sondern er ist eingebunden in die Beziehung zu dem Auftraggeber seines Handelns. Die Jünger erleben, dass Jesus mit Gott redet. Auch die Führungskraft hält Rücksprache mit dem Auftraggeber. Ob die Jünger dabei auch selber beten, wird aus dem Vers nicht klar. Regelmäßig zu beten gehörte aber zum Alltag eines Juden. Jesus hat durch das Vater Unser¹³⁸ den Jüngern eine neue persönlichere Art des Redens mit Gott aufgezeigt, die sie vorher so nicht kannten.

Hier erleben die Jünger einen Führungsstil, der offenlegt, wie Führung arbeitet, welche Struktur hinter der Führung steht.

Entscheidung dabeizubleiben:

Jesus hat nach der Speisung der 5000 mit seinen Jüngern den Ort verlassen. Die Menschen haben sich auf die Suche nach Jesus gemacht und ihn auf der anderen Seite des Sees gefunden. Jesus knüpft an die Speisung an und predigt zum Volk. Er macht deutlich, dass es um die konkrete Nachfolge geht und sie nicht nur sein Brot brauchen, sondern Jesus selbst, wenn sie ewiges (unzerstörbares) Leben haben wollen.¹³⁹ Hier schließt sich der folgende Text von der Spaltung der Jünger und das Bekenntnis des Petrus an.

¹³⁸ Lukas 11, 2-4

¹³⁹ Johannes 6, 25-30

Bekenntnis des Petrus Johannes 6,67-69

60 Viele seiner Jünger, die ihm zuhörten, sagten: Was er sagt, ist unerträglich. Wer kann das anhören? 61 Jesus erkannte, dass seine Jünger darüber murrten, und fragte sie: Daran nehmt ihr Anstoß? 62 Was werdet ihr sagen, wenn ihr den Menschensohn hinaufsteigen seht, dorthin, wo er vorher war? 63 Der Geist ist es, der lebendig macht; das Fleisch nützt nichts. Die Worte, die ich zu euch gesprochen habe, sind Geist und sind Leben. 64 Aber es gibt unter euch einige, die nicht glauben. Jesus wusste nämlich von Anfang an, welche es waren, die nicht glaubten, und wer ihn verraten würde. 65 Und er sagte: Deshalb habe ich zu euch gesagt: Niemand kann zu mir kommen, wenn es ihm nicht vom Vater gegeben ist. 66 Daraufhin zogen sich viele Jünger zurück und wanderten nicht mehr mit ihm umher. 67 Da fragte Jesus die Zwölf: Wollt auch ihr weggehen? 68 Simon Petrus antwortete ihm: Herr, zu wem sollen wir gehen? Du hast Worte des ewigen Lebens. 69 Wir sind zum Glauben gekommen und haben erkannt: Du bist der Heilige Gottes. 70 Jesus erwiderte: Habe ich nicht euch, die Zwölf, erwählt? Und doch ist einer von euch ein Teufel. 71 Er sprach von Judas, dem Sohn des Simon Iskariot; denn dieser sollte ihn verraten: einer der Zwölf.

Jesus fordert hier Glauben und Vertrauen ein, dass er der ist, auf den sie warten, der Messias, der von Gott versprochen wurde. Die Jünger antworten mit Unglauben. Deswegen ziehen sich einige zurück und gehen nicht mehr mit ihm. Daraufhin fragt Jesus seine zwölf Jünger, ob sie auch weggehen wollen. Simon Petrus antwortet ihm (der Simon aus der Berufungsgeschichte in Lukas 5) mit einer Frage: Zu wem sollen wir gehen? Sie haben durch ihr Mitgehen erkannt, dass Jesus etwas hat, was sie bei anderen nicht finden. Er hat Worte des ewigen Lebens. Es hat den Charakter von einem Fazit. Ein Teil der Jünger sind gegangen, sie kündigen ihre Nachfolge auf. Ein anderer Teil bekennt sich klar zu Jesus. Hier geht es um die Entscheidung dabei zu bleiben und das zu glauben, was Jesus sagt, oder zu gehen und sich anderen zuzuwenden.

Hier wird Selbstentscheidung deutlich. Jeder muss für sich selbst bestimmen, ob er dabei bleibt. Auch wenn Petrus alleine das Bekenntnis spricht, gebraucht er die Wir-Form und die anderen elf bleiben dabei. Hier delegiert Jesus die Entscheidung an seine Jünger. Er hat ihnen gesagt, was sie wissen müssen, er hat sie informiert über seine Sicht der Dinge, das, was auf sie zukommen wird und fordert eine Entscheidung von ihnen ein. Damit befindet Jesus sich im Führungsstil 4 nach Glöckler und Maul. Er setzt ganz stark auf die Beziehungsorientierung und nur gering auf die Aufgabenorientierung. Wenn die Beziehung geklärt ist und stimmig für beide Seiten, dann kann die Übertragung der Aufgabe ohne Schwierigkeiten geschehen.

Aufgaben übernehmen und selbstgestalten:

Nach der Kreuzigung, Grablegung und Auferstehung trifft Jesus seine Jünger wieder. Er erteilt ihnen den Auftrag, wie es weitergehen soll.

Missionsbefehl, Markus 16, 15+16,

„15 Dann sagte er zu ihnen: Geht hinaus in die ganze Welt, und verkündet das Evangelium allen Geschöpfen!

16 Wer glaubt und sich taufen lässt, wird gerettet; wer aber nicht glaubt, wird verdammt werden.“

Damit knüpft Jesus an den Anfang des Evangeliums an. In 1,15 sagt Jesus, warum er auf die Erde gekommen ist, was sein Auftrag ist. Jesus ist gekommen, um durch sein Leben, Reden und Handeln deutlich zu machen, dass „Die Zeit (ist) erfüllt ist, das Reich Gottes ist nahe. Kehrt um, und glaubt an das Evangelium!“¹⁴⁰. Das, was Jesus begonnen hat, das sollen die Jünger nun weiterführen. Sie sollen über Israel hinaus gehen in die ganze Welt, und das Evangelium (die Frohe Botschaft) allen Menschen weitersagen.

Hier beginnt die Selbstverwaltung. Der Auftrag wird erteilt und die Jünger sollen ihn übernehmen und selbstgestalten. Die Aufgabe, die die Jünger übernehmen ist der Auftrag der Mission. Nun müssen sie all das, was sie in den unterschiedlichen Stufen der Partizipation gelernt haben, anwenden. Jesus überlässt sie dabei nicht sich selbst, sondern stellt ihnen den heiligen Geist als Hilfe zur Seite¹⁴¹. Damit macht Jesus deutlich, dass es auch bei der Selbstverwaltung die Möglichkeit gibt, dass die Jünger eine Rückkopplung in Anspruch nehmen können und nicht nur auf sich selbst und ihre Kompetenzen zurückgreifen müssen.

Fazit:

Bei den einzelnen Erklärungen der Stufen wurde immer wieder deutlich, dass es die Stufen nicht in Reinform gibt. Schröder selbst hat auch deutlich gemacht, dass die Stufen keine Hierarchie darstellen, sondern eine nicht vermeidbare Entwicklung enthalten, die der Mensch als Hilfeprozess braucht, um ein selbständiger Mensch zu werden, der in Entscheidungssituationen volle Verantwortung für sich und sein Handeln übernehmen kann. Das würde Hettl durch seine Darstellung des Situativen Führungsstil unterstreichen, dass die Führungsperson dem Mitarbeitenden dort

¹⁴⁰ Markus 1,15

¹⁴¹ Lukas 24,49

abholen muss, wo er steht, um ihm durch sein Führungsverhalten zu helfen, dass er selbständig Verantwortung für sein Tun übernehmen kann. Glöckler und Maul würden darüber hinaus noch einen Extrablick auf den Reifegrad des Mitarbeitenden werfen und hier die Verbindung zum richtigen Führungsstil suchen. Deswegen habe ich am Ende der jeweiligen Stufen die Verbindung zu den Führungsstilen hergestellt.

Bei Jesus wird in diesen Berichten deutlich, dass er auf den einzelnen Menschen eingeht, ihn in seiner Situation abholt und ihn weiterführt. Dabei wird durch das nicht chronologische Abarbeiten der Geschichten im Lukasevangelium in Bezug auf die Stufen der Partizipation deutlich, dass es keine hierarchischen Stufen sind. Nach der Aussendung der 12 Jünger in der Stufe des Selbstausprobierens erfolgt die Speisung der 5000, in der sie „nur“ eine zugewiesene Aufgabe haben. Zwischenzeitlich gibt es immer wieder Berichte, in denen sie mitlaufen und Jesus zuhören, ohne selbst aktiv zu werden. Dadurch wird deutlich, dass es sich hier um situative Führung handelt, bei der die unterschiedlichen Stufen der Partizipation praktiziert werden. Die Jünger erleben ein Aufsteigen auf der Leiter und immer wieder Rückschritte. Neue Situationen fordern den erneuten Aufstieg auf der Leiter. Am Ende der Evangelien stehen sie am Ziel oder am neuen Ausgangspunkt der Selbstverwaltung. Sie übernehmen den Auftrag Jesu und gestalten die Zukunft der Welt.

Ein weiterer Aspekt, der für mich bei Partizipation deutlich wird ist, dass Partizipation vermehrt. Bei der Speisung der 5000 bleibt mehr übrig, als sie vorher alleine hatten. Das ist eine Erfahrung, die ich auch in der Arbeit gemacht habe. Dabei geht es nicht um materielle Werte, sondern um die Stärkung der Mitarbeitenden und Kinder, um die Freude während des Prozesses und die Weiterentwicklung der einzelnen auf den Stufen der Partizipation.

4.2.2 DIE WIRKUNGSBEREICHE DER PARTIZIPATION IN DER LEBENSWELT JESU

Das Partizipationsdreieck, das in Kapitel 2 vorgestellt wurde, kommt hier wieder zum Tragen. Jesus lebt in den Beziehungen seine Vorstellung des Umgangs miteinander. Am Ende der Fußwaschung sagt Jesus zu seinen Jüngern: „Ich habe euch ein Beispiel gegeben, damit auch ihr so handelt, wie ich an euch gehandelt habe.“¹⁴² Jesus hat mit seinem Führungsstil hineingewirkt in die Einrichtungsstrukturen seiner Zeit. Er hat zum

¹⁴² Johannes 13,15

Beispiel am Sabbat geheilt¹⁴³, er hat mit Sündern und Zöllner an einem Tisch gegessen und gegessen¹⁴⁴. Er hat so deutlich in die Politik hineingewirkt, dass sie ihn gekreuzigt haben.¹⁴⁵ Mit dem Missionsbefehl „Geht hinaus in die ganze Welt, und verkündet das Evangelium allen Geschöpfen!“¹⁴⁶, den Auftrag, den er seinen Jüngern gibt, macht Jesus deutlich, dass alle von der Frohen Botschaft erfahren sollen. Die Jünger sind aufgefordert seine Arbeit weiter zu führen. Die Apostelgeschichte zeigt auf, wie dies in die Arbeit und in die Strukturen der Einrichtungen hineingewirkt hat und die Kirchengeschichte zeigt auf, wie es in die Politik hineinwirkt.

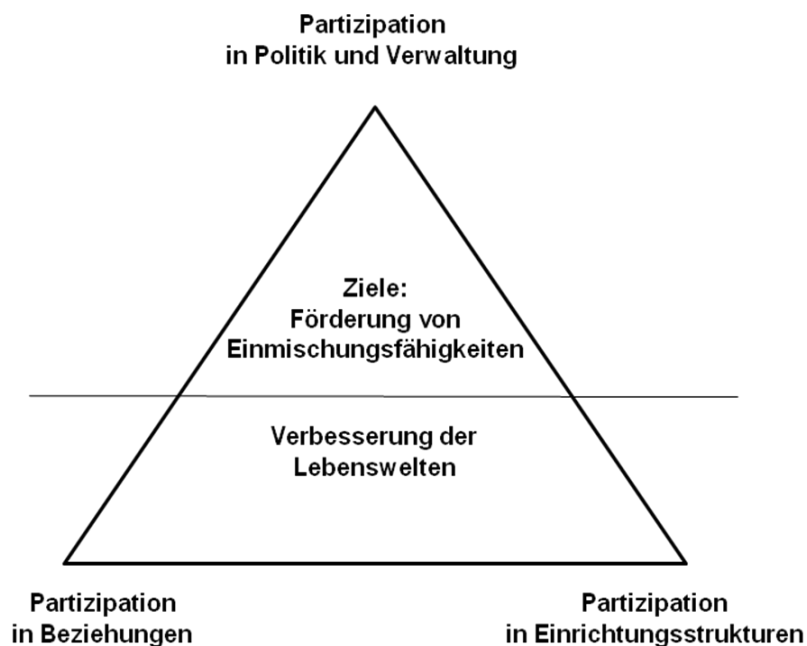


Abbildung 15: Partizipationsdreieck¹⁴⁷

Die Ziele des Partizipationsdreiecks würde Jesus wahrscheinlich so formulieren: Es geht um die Verbesserung der Lebenswelten, in denen der Mensch lebt, dadurch, dass der Mensch die frohe Botschaft von Jesus annimmt. Darüber hinaus geht es nicht nur darum, die Einmischungsfähigkeiten zu verbessern, sondern sich einzumischen, um dadurch auch wieder für die Verbesserung der Lebenswelten aller Menschen zu sorgen. Es geht bei Jesus um die Veränderung des einzelnen, der sich von dem Evangelium verändern und prägen lässt. Durch die Veränderung des einzelnen besteht

¹⁴³ Arbeiten am Sabbat war verboten. Für fromme Juden verstieß Jesus mit der Heilung gegen das Sabbatgebot. Matthäus. 12, 9-14

¹⁴⁴ Wer mit Zöllnern und Sündern aß, machte sich unrein und konnte nicht an der geistlichen Gemeinschaft teilnehmen Markus 2, 13-17

¹⁴⁵ Johannes. 19, 17-37

¹⁴⁶ Markus 16,15

¹⁴⁷ Knauer/Brandt (1998): Kinder können mitentscheiden, S. 86

die Möglichkeit zur Veränderung in den Beziehungen. Veränderte Beziehungen können dann in die Einrichtungsstrukturen Verbesserungen bewirken. Von dort trägt der einzelne durch seine eigene Veränderung diese auch in Politik und Verwaltung.

4.2.3 DER SITUATIVE FÜHRUNGSSTIL JESU

In dem Stufenmodell nach den Aussagen der Bibel über Jesus habe ich am Ende jeder Stufe kurz zusammengefasst, welcher Führungsstil dort zu erkennen ist. Das werde ich hier nochmal zusammenfassen. Es geht darum am Reden und Handeln Jesu seinen Führungsstil deutlich zu machen. Er passt wie im vorherigen Kapitel schon angeführt zum Situativen Führungsstil, weil Jesus jedem so begegnet, wie er es in der Situation braucht.

Ich versuche hier ein Gesamtbild des Führungsstils Jesu zu entwerfen. Natürlich immer im Hinblick auf das biblische Menschenbild, das auf der Grundaussage steht, du sollst dir kein Bildnis machen, so kann auch dieser Versuch nicht vollständig sein.

Jesus geht mit Petrus, bei dessen Berufung, auf der einen Seite strukturiert um und gibt klare Anweisungen, was als nächstes zu tun ist, und bewegt sich damit im Führungsstil 1. Auf der anderen Seite ist es immer noch die Entscheidung von Petrus, ob er mitgeht oder nicht. Damit wendet er den Führungsstil 3 an. Es gibt in der Bibel auch Berichte¹⁴⁸, in denen die Menschen nicht mitgehen, sich gegen ihn entscheiden.

Die Jünger sind mit Jesus unterwegs und erleben dabei sein Reden und Handeln. Sie sind mal Zuhörer, mal Helfer, mal selber Ausführende. Dabei erleben sie je nach Situation einen unterschiedlichen Führungsstil. Bei den zugewiesenen Aufgaben ist Jesus der, der sie informiert über das, was zu tun ist und warum. Diese Informationen bekommen sie aber nicht nur in der gegebenen Situation, sondern auch dann, wenn er predigt. Damit mischen sich die Führungsstile 1+2 regelmäßig. Es gibt für die Jünger immer wieder Möglichkeiten zu trainieren, ob sie schon begriffen haben, welchen Auftrag Jesus hat und was das für sie bedeutet. Dafür sind die Vorbereitung des Passafestes oder die Aussendung der 12 Jünger Beispiele, die deutlich machen, dass sie von dem partizipieren, was sie mit Jesus erlebt haben und dass er sie coacht, damit sie ihre Aufgaben richtig durchführen können.

¹⁴⁸ Der reiche Jüngling, Lukas 18, 18-27

Bei der Aussendung der 12 Jünger wird die Verantwortung deutlich, die damit verbunden ist, wenn Mitarbeitende von der Führungskraft Aufgaben übertragen bekommen. Zum einen brauchen sie die richtigen Kompetenzen und zum anderen ein klar umrissenes Aufgabenfeld im Führungsstil 3. Jesus grenzt die Aufgabe ein. Gottes Reich verkünden und Kranke heilen ist der Auftrag. In der Negativformulierung „wenn euch Leute nicht aufnehmen wollen, dann geht weg und schüttelt den Staub von euren Füßen“¹⁴⁹ wird hier eine Grenze aufgezeigt. Jesus schützt sie vor Überforderung, in dem er ihnen aufträgt sich nicht mit denen zu beschäftigen, die sie nicht haben wollen.

Zu den Aufgaben einer guten Führungsperson gehört die Reflexion. Damit zeigt Jesus Interesse an dem, was die Jünger erlebt haben und was sie bewegt. Er gibt ihnen die Möglichkeit das Erlebte einzuordnen und mit dem bisher Gehörten und Erlebten abzugleichen.

Zum Arbeiten im Bereich des Führungsstils 3 gehört auch eine Rückkopplung an die Mitarbeitenden, ob sie noch dabei sind, zu überprüfen, ob das Ziel noch im Blick ist. Das passiert bei Jesus immer dann, wenn er die Menschen in Entscheidungssituationen stellt. Petrus und die 11 anderen entscheiden sich zu bleiben, während andere nicht mehr nachvollziehen können, worum es geht und die Nachfolge beenden.

Dieser Führungsstil führt dazu, dass nach der Auferstehung von Jesus für die Jünger die Übernahme des Auftrags Jesu ansteht. Jesus übergibt mit dem Missionsbefehl seinen Auftrag an die Jünger. Damit zieht er sich aber nicht völlig aus der Leitung zurück, sondern stellt ihnen eine Hilfe an die Seite, den heiligen Geist, der sie leiten soll in den unterschiedlichen Situationen¹⁵⁰. Hier erleben die Jünger den Führungsstil 4.

4.2.4 EXKURS: DIENENDE LEITERSCHAFT

Helmut E. Wirtz hat den Unterschied zwischen Vorgesetzten und Führungskräften beschrieben. „Es gibt Führungskräfte und Vorgesetzte. Der Unterschied ist, dass Vorgesetzte glauben, dass ihre Mitarbeiter für sie da sind und Führungskräfte wissen, dass sie für ihre Mitarbeiter da sind.“¹⁵¹

¹⁴⁹ Lukas 9, 5

¹⁵⁰ Lukas 24,49

¹⁵¹ In Hettl (2010): Richtig führen ist einfach, S. 19

Hier möchte ich den zweiten Teil seiner Aussage aufgreifen, das Führungskräfte wissen, dass sie für ihre Mitarbeiter da sind. Was das bedeuten kann, ist mir bei der Auseinandersetzung mit den Bibeltexten und dem Ansatz des Situativen Führungsstils besonders deutlich geworden. Jesu Führungsstil hat noch eine weitere Komponente, die über den Situativen Führungsstil hinausgeht, die ich als Dienende Leiterschaft bezeichnen würde. Er ist nicht nur derjenige, der situativ führt und seinen Mitarbeitenden Entwicklung ermöglicht, sondern er ist auch der, der dabei deutlich macht, wie wichtig es ist seine Mitarbeitenden aus einer untergeordneten Position heraus Wertschätzung und Anerkennung zu geben. Claudia March hat sich in ihrer Diplomarbeit „Christliche Profile organisationsbezogener Führungsqualitäten“¹⁵² mit der Dienenden Leiterschaft Jesu beschäftigt. Daraus möchte ich einige wesentliche Punkte benennen, um anzureißen, worum es dabei geht. Es ist ein interessanter Blickwinkel auf Mitarbeiterführung, geht aber über das Thema dieser Diplomarbeit hinaus.

March macht in der Begriffsannäherung deutlich, dass *dienende Leiterschaft* eine Form der Unterstützung mit Anerkennung und Wertschätzung ist, damit andere Personen eigenständig tätig sein können, und ein nicht ein direktives Handeln erleben, das die zu unterstützende Person in seiner Aktivität einschränken würde¹⁵³. Sie zeigt am Reden und Handeln von Jesus auf, dass er aus seiner hohen Position als Gottes Sohn in die untergeordnete Position gegangen ist, seinen Jüngern Wertschätzung und Anerkennung entgegengebracht, sie unterstützend geleitet hat und ihnen ein dienender Herr war.

Anhand einiger ausgewählter Bibeltexte wie der Rangstreit der Jünger¹⁵⁴, der Fußwaschung¹⁵⁵ und an dem Vers „Denn auch der Menschensohn ist nicht gekommen, um sich dienen zu lassen, sondern um zu dienen...“¹⁵⁶ zeigt sie auf, wie Jesus seinen Jüngern gedient hat und sie aufgefordert hat, seinem Beispiel zu folgen.

Beim Rangstreit der Jünger wollen Jakobus und Johannes rechts und links neben Jesus sitzen, wenn er in sein Reich, zu Gott, zurückgekehrt ist. Jesus macht deutlich, dass ihnen das nicht zusteht. Er zeigt die Machtverhältnisse der Welt auf, in denen die Herrscher das Volk unterdrücken und die Mächtigen ihre Macht über die Menschen missbrauchen. Dann stellt er ein Gegenbild dar: „Bei euch aber soll es nicht so sein,

¹⁵² March (2004): Christliche Profile organisationsbezogener Führungsqualitäten, S. 51-73. In diesem Exkurs beziehe ich mich im Wesentlichen auf diese Seiten der Diplomarbeit.

¹⁵³ March (2004): Christliche Profile organisationsbezogener Führungsqualitäten, S. 53

¹⁵⁴ Markus 10, 35-45

¹⁵⁵ Johannes 13, 1-17

¹⁵⁶ Markus 10,45.

sondern wer bei euch groß sein will, der soll euer Diener sein, und wer bei euch der Erste sein will, soll der Sklave aller sein.“¹⁵⁷

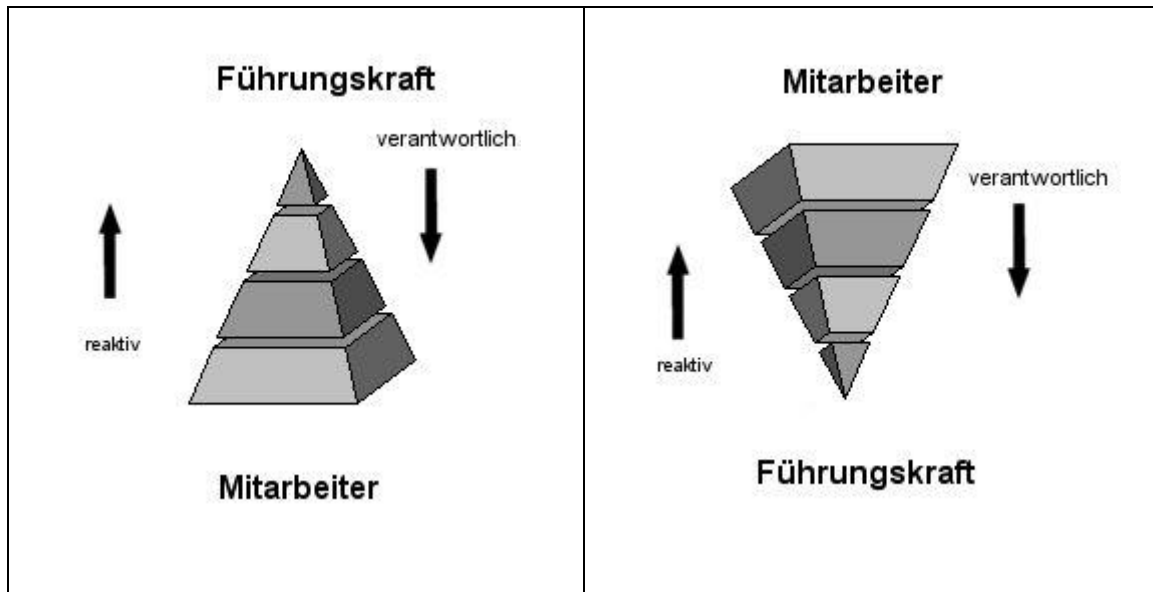


Abbildung 16: herrschende Führungskraft

dienende Führungskraft ¹⁵⁸

March hat die beiden Abbildungen entwickelt in Anlehnung an Blanchard/Hybel und Hodges. Sie zeigen auf, wie sich das Machtverhältnis ändert, wenn die Jünger den Worten Jesu folgen.

Im letzten Vers des Rangstreites zeigt Jesus auf, dass er sich selbst mit hinein nimmt in die Veränderung der Machtverhältnisse. „Denn auch der Menschensohn ist nicht gekommen, um sich dienen zu lassen, sondern um zu dienen...“¹⁵⁹.

„Nach alttestamentlicher Vorstellung war die Menschheit Gott zu Dank verpflichtet und versuchte in jeder nur erdenklichen Weise, ihn zufrieden zu stellen. Nun kommt der Sohn Gottes mit göttlicher Macht und will den Menschen dienen.“¹⁶⁰ Das bedeutet eine Umkehrung der Verhältnisse, dieser Gedanke hat die Menschen vor den Kopf gestoßen.

Sein dienendes Handeln wird bei der Fußwaschung¹⁶¹ besonders deutlich.

¹⁵⁷ Markus 10, 43-44

¹⁵⁸ March (2004): Christliche Profile organisationsbezogener Führungsqualitäten, S.57f, Grafiken in Anlehnung an eine Darstellung aus Blanchard, Hybels, Hodges, Das Jesus Prinzip, 2001, S.118.

¹⁵⁹ Markus 10,45.

¹⁶⁰ Vgl. Jones (1996) : Jesus Christus Manager, S. 260 in March (2004): Christliche Profile organisationsbezogener Führungsqualitäten S. 59

¹⁶¹ Johannes 13, 4-7 und 12-15

(Jesus) „4 stand vom Mahl auf, legte sein Gewand ab und umgürtete sich mit einem Leinentuch. 5 Dann goss er Wasser in eine Schüssel und begann, den Jüngern die Füße zu waschen und mit dem Leinentuch abzutrocknen, mit dem er umgürtet war. 6 Als er zu Simon Petrus kam, sagte dieser zu ihm: Du, Herr, willst mir die Füße waschen? 7 Jesus antwortete ihm: Was ich tue, verstehst du jetzt noch nicht; doch später wirst du es begreifen. (...) 12 Als er ihnen die Füße gewaschen, sein Gewand wieder angelegt und Platz genommen hatte, sagte er zu ihnen: Begreift ihr, was ich an euch getan habe? 13 Ihr sagt zu mir Meister und Herr und ihr nennt mich mit Recht so; denn ich bin es. 14 Wenn nun ich, der Herr und Meister, euch die Füße gewaschen habe, dann müsst auch ihr einander die Füße waschen. 15 Ich habe euch ein Beispiel gegeben, damit auch ihr so handelt, wie ich an euch gehandelt habe.

Jesus, ihr Herr und Meister, der Gottessohn, der zweite in der „Führungsebene“, ist der, der das Sklavengewand (das Leinentuch) anlegt und den anderen die Füße wäscht. Die Arbeit der Fußwaschung war in der Antike Sklavenarbeit und wurde in Israel sogar nur den heidnischen Sklaven zugemutet. Jesus begibt sich in die Position des Sklaven und verrichtet die Arbeit eines Sklaven. Er deutet, nachdem er wieder am Tisch sitzt, sein Verhalten. Jesus weist darauf hin, dass er mit seinem Verhalten, die Herrschaftsverhältnisse umkehrt. Er macht bei dieser Umkehr der Verhältnisse sehr deutlich, dass er auch in der Umkehr der Herr und Meister ist und bleibt. Der Herr wäscht seinen Jüngern die Füße. Jesus fordert sein Jünger auf, dass sie es ihm nachmachen sollen. Wenn der Sklave nicht größer ist als der Herr und der Apostel (der Gesandte) nicht größer ist als der, der ihn gesandt hat, dann sind sie auch nicht größer als Jesus und können sich nicht darüber hinwegsetzen, dass Jesus ihnen diesen Dienst erwiesen hat, sondern müssen seinem Beispiel folgen.

„Jesus hat also mit dem Akt einer beispielhaften Handlung den Jüngern seine Grundgedanken vermitteln wollen. Es geht ihm um die Aufhebung der bisherigen Maßstäbe der Herrscher und ihrer Taten. Die Rolle und das Tun einer Person werden getrennt und neu definiert. Der Herr soll dienen!“¹⁶²

Die Jünger erleben am Verhalten Jesu die Liebe, Wertschätzung und Anerkennung ihres Herrn. Es ist eine Grundhaltung, die hier aufgezeigt wird. Jesus lebt sie vor und fordert seine Jünger heraus, durch ihr eigenes Erleben, das auch an andere weiterzugeben. „Der Mensch kann nur Liebe und Anerkennung weitergeben, wenn er sie selbst erfahren hat.“¹⁶³

„Jesus wollte eine neue Richtung einschlagen. Christen sollen sich nicht an den herrschenden Maßstäben der Welt orientieren, sondern sich über die von ihrem Gott

¹⁶² March (2004): Christliche Profile organisationsbezogener Führungsqualitäten, S. 62

¹⁶³ March (2004): Christliche Profile organisationsbezogener Führungsqualitäten, S. 62

gegebene Gleichwertigkeit klar werden. Somit sollen sie sich untereinander mit Respekt und Anerkennung begegnen. Dies kann dann neue Wege des Zusammenlebens und –arbeitens eröffnen.“¹⁶⁴ Dabei geht es nicht um eine grundsätzliche Aufhebung von Macht. Jesus selbst sagt „Ihr sagt zu mir Meister und Herr und ihr nennt mich mit Recht so; denn ich bin es.“¹⁶⁵ Jesus bleibt Herr, aber wenn es sein muss, dann geht er auch in die dienende Position.

4.3 FAZIT:

Jesus und seine Art Menschen zu begegnen, zeigt auf, dass es ein biblisches Modell gibt, an dem sich Führungskräfte orientieren können. Das hier aufgezeigte Modell ist ein Ausschnitt aus der gesamtbiblischen Aussage und damit nicht vollständig und lässt einzelne biblische und theologische Aspekte außer acht. Es zeigt exemplarisch auf, dass Jesus mit seinen Jüngern Partizipation gelebt hat. Die unterschiedlichen Stufen der Partizipation sind fast vollständig bei Jesus zu finden. An den einzelnen Berichten lässt sich der Situative Führungsstil erkennen, in dem Jesus den einzelnen Jünger sieht und in der Situation entscheidet, in wie weit der Jünger partizipieren kann. Dabei nimmt er seine Aufgabe als Führungskraft wahr. Jesus fordert den einzelnen heraus, damit dieser eigenständiger wird und komplexere Aufgaben übernehmen kann, das geht bis zur Übernahme des Auftrags, Jesu Arbeit weiterzuführen, wenn er nicht mehr auf der Erde ist.

Diese Führung Jesu hat Auswirkungen auf den einzelnen, durch die Beziehungen, in denen Jesus lebt. Nach dem Partizipationsdreieck hat dieser Führungsstil auch Auswirkungen in Verwaltung und Politik. Bei Jesus führt seine Einmischung dazu, dass er gefangen genommen wird und sterben muss. Aber das Beispiel, das er gegeben hat, wird durch seine Jünger weitergetragen.

Im Exkurs Dienende Leiterschaft wird angerissen, dass der Führungsstil Jesu über den Situativen Führungsstil hinausgeht. Ein Führungsstil, der die Machtverhältnisse umdreht und Leitung als die Form, seinen Mitarbeitenden zu dienen, versteht, damit die Mitarbeitenden ihre Arbeit gut machen können und nicht unterdrückt werden.

¹⁶⁴ March (2004): Christliche Profile organisationsbezogener Führungsqualitäten, S. 63

¹⁶⁵ Johannes 13, 13

5. PARTIZIPATION UND DAS BIBLISCHE MODELL

Partizipation ist ein Politikum von der höchsten Ebene (z.B. Stuttgart 21, Atomausstieg) bis hinein in das Miteinander von Beziehungen (wer trifft die Entscheidungen in einer Beziehung). Diese Dimensionen der Partizipation machen deutlich, dass es auch ein Menschenbild und Werte und Normen dazu geben muss, nach denen Partizipation umgesetzt wird, denn das Menschenbild beeinflusst die Staatsform und die Verfassung eines Landes und hat Einfluss auf die Gesellschafts- und Rechtssysteme.¹⁶⁶

Die in Kapitel 2 aufgezeigten Einflüsse auf die Partizipation sind unabhängig davon, ob sie biblisch untermauert umgesetzt werden oder nicht. Sie stärken oder schaden der Umsetzung von Partizipation und des Situativen Führungsstils, je nachdem, in wie weit sie angewendet werden.

Das biblische Menschenbild macht deutlich, dass der Mensch in Beziehungen lebt, diese gestaltet und dass es bei allem Scheitern auch die Hoffnung auf einen Neuanfang gibt mit Vergebung und Neustart. Dieses Menschenbild verbunden mit dem situativen Führungsstil Jesu legt eine Grundlage für Partizipation in der Mitarbeiterführung. In Jesu Führungsstil wird deutlich, dass er Partizipation gelebt hat, in dem er angemessen auf die Situation und die Menschen eingegangen ist, die ihm gegenüber standen¹⁶⁷.

Wir leben heute fast 2000 Jahre später als Jesus mit seinen Jüngern und damit in einer Welt, die sich zu demokratischen Strukturen in der Politik gewandelt hat, die Auswirkungen auf das Miteinander in Betrieben und Organisationen haben. Es gibt Mitarbeitervertretungen und Mitbestimmung in Betrieben, die sich darum bemühen, dass Gesetze und Bestimmungen eingehalten werden und die Mitarbeitenden zu ihrem Recht verhelfen.

Bei Partizipation in der Mitarbeiterführung kann es aber um mehr gehen. Partizipation beinhaltet auch die Gestaltung des Alltags. Fragen, wie zum Beispiel: wohin geht der nächste Ausflug, wann gehen wir raus, wie gestalten wir den Gruppenraum, können auf unterschiedlichen Stufen der Partizipation gelöst werden. Dabei nutzen Führungskräfte die ganze Bandbreite der Stufen der Partizipation, denn auch heute ist es weitgehend die Entscheidung der „Macht“-Inhaberinnen, ob „sie die vom Entscheidungsprozess

¹⁶⁶ Vgl. Hesch, G.(2000): Das Menschenbild neuer Organisationsformen, S. 6

¹⁶⁷ Ausführungen dazu finden sich in Kapitel 3

Ausgeschlossenen, von seinem Ergebnis jedoch Betroffenen an dieser Entscheidung beteiligen.“¹⁶⁸

Zur Zeit Jesu gab es in der Politik noch keine demokratischen Prozesse, keine Wahlen und demokratische Verfahren, die Partizipation ermöglichten und verbindliche (Wahl-) Regeln aufstellten, an die sich alle zu halten hatten. Hier wird deutlich, dass bei Jesus die Partizipation wie im Dreieck von Knauer und Brandt¹⁶⁹ in den Beziehungen beginnt. Gelebte Partizipation hat Auswirkungen auf andere. Durch die Beschäftigung mit dem Führungsstil Jesu wird erkennbar, dass Partizipation bei Jesus mehr ist. Für ihn gehört zum Leitungsstil, dass er sich dem einzelnen zuwendet und sieht, was derjenige braucht. Partizipation kann sich mit jeder neuen Situation auf einer neuen oder anderen Stufe bewegen. Hierbei werden die Stufen immer wieder in beide Richtungen beschritten.

Durch die Leitbilder der drei Institutionen im Bereich von evangelischen Tageseinrichtungen für Kinder gibt es die Möglichkeit sich an Jesus zu orientieren und den situativen Führungsstil anzuwenden, um Partizipation auf den unterschiedlichen Stufen zu ermöglichen.

¹⁶⁸ Vgl. Meyers Großes Taschenlexikon (1981): S. 298

¹⁶⁹ Knauer/ Brandt (1998): Kinder können mitentscheiden, S. 86

6. SCHLUSSFAZIT UND AUSBLICK

Partizipation in der Mitarbeiterführung von christlichen Kindertagesstätten wird von der Landesregierung NRW eingefordert und das stellt eine Herausforderung für Kinder und Erwachsene dar.¹⁷⁰ Dieser Herausforderung nicht nur zu begegnen, sondern sie auch zu hinterfragen und für sich umzusetzen, ist die Aufgabe der Zukunft für die Fachkräfte und Träger in den Kindertageseinrichtungen für Kinder, damit Partizipation in Kindertageseinrichtungen sowohl Bildungs- und Erziehungsziel als auch Handlungsprinzip ist oder wird.¹⁷¹

In meiner Diplomarbeit wird deutlich, dass Partizipation grundsätzlich möglich ist. Dabei setzt Partizipation voraus, dass man sich bewusst mit den Einflussfaktoren von Partizipation auseinandersetzt, sowie mit dem Handlungsspielraum und den Kompetenzen der Führungskraft. (vgl. Kapitel 2)

Auch im Bezug auf die Einflussfaktoren ist der Grad der Umsetzung von Partizipation unterschiedlich, z.B. je nach dem welches Menschenbild bei der Führungskraft und den Mitarbeitenden vorherrscht (positives Menschenbild traut den anderen etwas zu und unterstützt damit Partizipation, Verantwortung wird leichter abgegeben) oder in welcher Gruppenphase sich die Gruppe befindet (in der Nahkampfphase ist wenig Partizipation möglich).¹⁷²

Der Handlungsspielraum betrifft jede Organisation und beeinflusst Partizipation (vgl. Kap. 2.2.4). Die Unternehmensleitlinien, gesetzliche Regelungen, Betriebsvereinbarungen begrenzen den Grad der Selbstbestimmung einer Führungskraft und wirken sich damit auch auf Partizipation aus.

Eine besondere Herausforderung für Partizipation ist, wenn Partizipation nicht durch alle Hierarchieebenen(vgl. 2.3.1) hindurch konsequent gelebt wird. Schwierig wird es wenn z.B. der Träger keine Partizipation zulässt, dann wird es umso schwerer für die Leitung einer untergeordneten Einrichtung, Partizipation in der eigenen Einrichtung mit den Mitarbeitenden und den Kindern zu leben. Das gleiche gilt ebenso, wenn die

¹⁷⁰ Vgl. Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen (2010), Chancen durch Bildung von Anfang an, S. 46

¹⁷¹ Vgl. Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen (2010): Chancen durch Bildung von Anfang an, S. 46

¹⁷² Vgl. 2.1.4 Einflussfaktoren auf die Umsetzung von Partizipation

Leitung der Einrichtung die Partizipation nicht lebt. Dann ist es umso schwerer für die Fachkräfte, Partizipation mit den Kindern umzusetzen.

Nicht nur externe Faktoren wie Handlungsspielraum und Einflussfaktoren wirken sich auf die Umsetzung von Partizipation aus, sondern auch interne Faktoren, die in der Führungskraft selbst liegen, spielen eine Rolle bei der Umsetzung von Partizipation. Eine Leitung, die wesentliche Kompetenzen einer Führungskraft hat und soziale Kompetenzen besitzt, kann die Partizipation besser leben, als jemand, der nicht oder nur wenig von den Kompetenzen hat. (vgl. Kap. 2.2.4)

Jede Führungskraft muss sich mit seinem eigenen Führungsstil auseinandersetzen und sich bewusst dafür entscheiden, Partizipation umzusetzen. Danach muss dann der Führungsstil ausgerichtet werden.

In den Ausführungen in Kapitel 2.2.2 und 2.2.3 wird deutlich, dass der situative Führungsstil eine gute Grundlage für die Umsetzung von Partizipation ist, weil der Beteiligungsgrad der Mitarbeitenden immer wieder neu geprüft wird und immer wieder neu entschieden werden kann, wo Mitarbeitende im kleineren und größeren Umfang Verantwortung übernehmen können. Ziel ist es, den Mitarbeiter zu einer möglichst großen Selbstständigkeit hin zu entwickeln und sowohl als Führungskraft als auch als Mitarbeitende ein Gefühl dafür zu entwickeln, wann diese Selbstständigkeit ausgelebt werden kann und wann sich die Mitarbeitende den Anweisungen der Führungskraft beugen muss. Das setzt voraus, dass die Führungskraft in der Lage ist, den situativen Führungsstil umzusetzen.

Die Besonderheit von christlichen Kindertagesstätten ist, dass das Handeln nicht nur auf den Landesgesetzen (Kinderbildungsgesetz u.a.) basiert, sondern auch auf den Leitlinien und Gesetzen der Kirche fußt. Aus den drei untersuchten Leitbildern der Institutionen wird deutlich, dass diese Leitbilder als Vorlage für die einzelnen Kindertagesstätten in der rheinischen Kirche dienen. Die Herausforderung besteht also darin, dass das, was gesetzlich gefordert ist und das, was biblisch fundiert ist, sinnvoll miteinander zu verbinden, damit Partizipation in der Mitarbeiterführung umgesetzt werden kann. Das heißt für in der Führung von christlichen Kindertageseinrichtungen haben auch christliche Profile (Bekenntnisse und das christlich-biblische Menschenbild, die Vorbildfunktion von Jesus) eine bedeutende Rolle für den Handlungsalltag.

Die biblische Aspekte und die daraus abgeleiteten Leitbilder unterstützen positiv die Forderung nach der Umsetzung von Partizipation in christlichen Kindertagesstätten.

Das „OB“ Partizipation umgesetzt wird, dürfte in christlichen Kindertageseinrichtungen nicht die Frage sein, weil die Leitbilder der verantwortlichen Organisationen Jesus als Vorbild für ihre Arbeit ansehen. In der Analyse der biblischen Texte wird deutlich, dass Jesus den situativen Führungsstil im Umgang mit seinen Jüngern auf den unterschiedlichen Stufen der Partizipation praktiziert hat. Der situative Führungsstil wird von Jesus in der Bibel vorgelebt und ist damit Vorbild für die Führungskräfte in christlichen Tageseinrichtungen für Kinder.

Lediglich die Frage nach dem „WIE“ stellt die Führungskräfte in den Einrichtungen vor eine Herausforderung. Auch hier spielen Handlungsrahmen, Einflussfaktoren und Kompetenzen der Führungskraft eine Rolle.

Auf den Handlungsrahmen haben christliche Kindertageseinrichtungen bedingt Einfluss. Gesetzliche Regelungen können nicht verändert werden, aber Unternehmens- und Organisationsziele sowie Führungsleitlinien etc. können an christlichen Normen und Werten ausgerichtet werden.

Die Einflussfaktoren, wie beispielsweise das Menschenbild ist in christlichen Einrichtungen bereits positiv besetzt. Das biblisch-christliche Menschenbild setzt ein grundsätzlich positives Menschenbild voraus. Es gibt die Chance von Vergebung und Neuanfang. In diesem Menschenbild ist der Glaube daran, dass der Mensch sich ändern kann, verankert. Der Mensch als Beziehungswesen kann diese auch gestalten und beeinflussen. Damit sind wesentliche Voraussetzungen für Partizipation in christlichen Einrichtungen gegeben.

Die Kompetenzen einer Führungskraft muss auch eine Leitung in christlichen Kindertageseinrichtungen lernen, aber die Bibel gibt hier hilfreiche Anhaltspunkte, wie die Kompetenzen im Umgang mit Mitarbeitenden einzusetzen sind, wie die Analyse der Bibeltexte deutlich macht. Zum Beispiel bei der Vorbereitung des Passafestes wird eine konkrete Aufgaben an die Jünger übertragen oder bei der Aussendung der Jünger werden sie mit dem ausgestattet, was sie brauchen. Dazu wird ihnen das Vertrauen entgegengebracht, dass sie die Aufgabe lösen können.

Den Führungskräften von christlichen Tageseinrichtungen für Kinder bietet sich die Chance ihr Führungsverhalten an dem Situativen Führungsstil von Jesus auszurichten und sich dabei mit der dienenden Leiterschaft Jesu zu beschäftigen. Es geht um eine Haltung, die sich im Führungsstil deutlich macht und sich durch alle Lebensbereiche einer Person zieht. Aus der Art wie Jesus mit seinen Jüngern umgeht, müssten wir als Christen Anreiz genug haben, Partizipation nach seinem Vorbild in den Einrichtungen

zu leben. Der hier aufgezeigte Situative Führungsstil Jesu ist dabei kein unerreichbares Ziel, sondern ein Vorbild, für das sich die Führungskraft immer wieder aufs Neue entscheidet und ihr Verhalten daran ausrichten kann. Dieser Führungsstil fordert heraus sich mit seinem eigenen Verhalten und dem seiner Mitarbeitenden zu beschäftigen, sich Gedanken über Ziel und Zweck von Regeln und Entscheidungswegen zu machen, Raum zu schaffen für die Umsetzung von Partizipation und sich selbst Rückhalt für den eigenen Auftrag zu suchen. An Jesu Führungsstil wird deutlich, dass es möglich ist, sich auf den einzelnen Menschen einzulassen, ihm in seiner Situation zu begegnen und ihn im Bereich seiner Möglichkeiten partizipieren zu lassen, dabei gilt es auch die einzelne herauszufordern, um ihr mit neuen Aufgaben mehr Eigenverantwortung zu ermöglichen.

Dieser Führungsstil hat Auswirkungen. Das Partizipationsdreieck macht deutlich, dass ein situativer Führungsstil sich in die Beziehungen, Einrichtungen und in die Politik und Verwaltung hinein bemerkbar macht.

Für die konkrete Umsetzung von Partizipation ergeben sich für die einzelnen Hierarchieebenen unterschiedliche Konsequenzen. Die Fragestellungen im Kapitel 2.1.4 in Bezug auf die Einflussfaktoren bei der Umsetzung von Partizipation sind hier zu berücksichtigen.

Diese Konsequenzen sehen für die einzelnen Gruppen in einer Kindertageseinrichtung unterschiedlich aus. An einigen Beispielen mache ich deutlich, was das in der Umsetzung bedeuten kann.

Der **Träger** einer Einrichtung ist für die Finanzierung und die Personalauswahl zuständig. Partizipation müsste hier dazu führen, dass ein Organisationskonzept, eine Führungskonzeption, das Leitbild der Führungskraft und Arbeitsplatzbeschreibungen entwickelt wird. Dies ist dann gemeinsam mit dem Team und fachkundigen Personen zu erstellen, zu überarbeiten und mit der Praxis abzugleichen. Der Träger sollte sich Gedanken zu machen, wie die Finanzierung einer Einrichtung transparent wird, wer über welches Geld verfügen darf und wem Rechenschaft abgelegt werden muss und wie viel Eigenverantwortung hier möglich ist. Bei Neuenstellungen hat der Träger die Möglichkeit auch das Team mitwirken oder mitbestimmen zu lassen. Da der Träger im Alltagsgeschehen der Einrichtung nicht anwesend ist, wäre es im Rahmen der delegierten Aufgaben wichtig, in einen regelmäßigen Austausch über die Inhalte zu gehen und Lob und Kritik zurückzuspiegeln.

Die **Leitung**, die das Verbindungsglied zwischen Träger und dem Team ist, nimmt dadurch unterschiedliche Rollen wahr. Diese Rollen erfordern es, über das Selbstverständnis der Führungskraft, das Menschenbild und die Führungsgrundsätze nachzudenken. Es ist wichtig diese sie einzufordern, wenn sie noch nicht vorhanden sind. Die Leitung ist gefragt in ihrer eigenen Rückbindung. Da es in dem biblischen Modell um die Rückbindung an Gott geht (Jesus hält im Gebet Rücksprache mit Gott und steht dadurch in Verbindung mit seinem Auftraggeber), die Institutionen und Träger sich diesem „Auftraggeber“ verpflichtet sehen, sollte auch die Leitung diese Rückbindung haben. Die Führungskraft hat die Aufgabe eine breite Basis zu schaffen, auf der über diese Bereiche nachgedacht und Ergebnisse festgehalten werden können. Die Führungskraft ist immer auch Vorbild in ihrem Verhalten, so dass sie bei ihren Aufgaben überlegen sollte, wie und welche Ziele sie mit den Mitarbeitenden vereinbart; welche Aufgaben und Verantwortungen übertragen werden und welche Kompetenzen dazu nötig sind. Dabei ist eine offene Kommunikationsstruktur hilfreich und eine klare Struktur, wie einzelne an welchem Entscheidungsprozess beteiligt werden. Hier hat sie die Möglichkeit, Zusammenarbeit zu fördern, und Weiterentwicklung zu unterstützen, ihren eigenen Führungsstil zu reflektieren und auch hier Vorbild zu sein, für die Mitarbeitenden und deren Führungsstil im Umgang mit Kindern und Eltern. Die dienende Leiterschaft Jesu als Vorbild im Blick bei allen Entscheidungen und dem eigenen Verhalten zu haben, hat dann Auswirkungen und fordert die Leitung heraus sich selbst in ihrem Verhalten immer wieder zu reflektieren und rückzubinden an den Auftraggeber.

Die **Teammitglieder** sind wie die Leitung Verbindungsglieder. Sie haben den konkreten Kontakt zu den Kindern und Erziehungsberechtigten. Sie haben die Chance Partizipation auf den unterschiedlichen Stufen zu leben. Dabei wäre es wichtig, sich bewusst zu machen, welche Stufen und Formen der Partizipation sie umsetzen können. Es gilt zu überlegen, an welchen Stellen sie es aus welchen Gründen nicht tun. Dabei geht es nicht darum alles nur noch partizipatorisch zu regeln, das würde den Vollzug des Alltags sehr komplizieren, sondern in der jeweiligen Situation zu entscheiden, was das einzelne Kind braucht. Das passt zum situationsorientierten pädagogischen Ansatz und gehört in vielen Einrichtungen zum Standard. Konkret sind es Entscheidungen wie z. B.: Wie wird der Gruppenraum gestaltet? Wer entscheidet über die Inhalte des Sommerfestes? Welche Spielmaterialien stehen zur Verfügung? Hier geht es um die Einstellung, ob die Fachkraft im Voraus weiß, was das Kind will, oder ob sie das Kind erzählen lässt, was es braucht und dabei feststellen kann, dass

es etwas anderes ist, als sie vermutet hat. Wie werden Streitsituationen geschlichtet. Wer entscheidet? Wer Recht hat oder welche Spiele werden im Stuhlkreis gespielt?

In der Zusammenarbeit mit den Eltern ergeben sich auch hier Formen von Partizipation. Es wird eine Erziehungspartnerschaft angestrebt, die sehr unterschiedlich gestaltet werden kann. Partizipation kann hier bedeuten, Eltern mit einzubeziehen in den Kindergartenalltag, transparent zu machen, was das Kind im Laufe des Tages für Aufgaben bewältigt, welche Anforderungen in der Gruppe an das Kind gestellt werden. Den Elternrat und den Rat der Kindertageseinrichtung zu nutzen, um gemeinsam an Themen für die Kinder und mit den Kindern zu arbeiten. Es besteht die Möglichkeit den Eltern Mitverantwortung zu geben für Teilbereiche in der Tageseinrichtung, Projekte mit ihnen zu gestalten, ihre Kompetenzen und Netzwerke zu nutzen. Daraus ergeben sich Möglichkeiten, die eine Bereicherung und Kompetenzerweiterung für alle Seiten bedeuten kann.

Konsequenzen für die **Kinder** ergeben sich dann, wenn die Fachkräfte Partizipation anwenden, die von der Landesregierung NRW eingefordert wird. Hier gilt genau dasselbe, wie auf anderen Ebenen der Organisation. Es geht um Mitbestimmung, die nur dort möglich ist, wo Kinder, die bisher vom Entscheidungsprozessen ausgeschlossen waren, dann die Möglichkeit haben mitzuentcheiden. Sie sind von den Ergebnissen der Entscheidungen Erwachsener betroffen in ihrem Alltagsgeschehen. So stellt sich die Frage an welchen Gremien können sie teilnehmen, oder wo müssen welche eingerichtet werden, damit Kinder Beteiligung erfahren.“¹⁷³

Klar ist, dass die „Macht“-Inhaberinnen bereit sein müssen, Macht abzugeben. Dann besteht für die Kinder die Möglichkeit Strukturen kennenzulernen, Prozesse mitzugestalten und in ihren Anfragen und Bedürfnissen ernstgenommen zu werden. Kinder haben dann die Chance sich einzubringen mit ihren Kompetenzen, ihren Wünschen und Bedürfnissen. Sie erleben die Aushandlung von Prozessen, die Argumente, die zum Ergebnis führen, sind mal Gewinner und mal Verlierer, erkennen die Kraft, die von Konsenzentscheidungen ausgehen kann und erleben eine Stärkung des Selbstbewusstseins. Es wird nicht über sie verfügt, sondern mit ihnen gestaltet. Sie erleben in ihrem Bereich, wie sie sich einbringen können, um ihre Lebenswelt zu verbessern und erfahren das ihre Einmischfähigkeiten sich verändern und erweitern, weil sie transparente Prozesse in der Einrichtung erleben. Damit sie das können,

¹⁷³ Vgl.MTL (1981): S. 298

müssen sich Leitung und Team in den einzelnen Situationen immer wieder die folgenden Fragen stellen: Wie viel Partizipation kann eine Fachkraft den Kindern zumuten? Was können die Kinder selbst entscheiden? Welche Informationen brauchen sie dazu? Was muss die Leitung und die Teammitglieder ihnen im Vorfeld mitgeben, damit sie in der Lage sind zu partizipieren?

Es gibt einiges zu beachten, damit Partizipation gelingt, aber es lohnt sich (vgl. Kapitel 2.1.5). Es ist ein Gewinn für alle, die sich darauf einlassen, deswegen kann ich nur empfehlen es auch zu tun! Auf diesem Weg sind einzelne und ganze Organisationen unterwegs. Autoren wie Knauer, Hansen¹⁷⁴, Brandt oder Schröder, um nur einige zu nennen, beschäftigen sich mit dem Thema und arbeiten mit Einrichtungen Vorort an der Umsetzung.

Diese unterschiedlichen Themen beschäftigten mich während meiner Diplomarbeit und es war für mich eine spannende Zeit, in der ich viel über Partizipation, Menschenbilder, Führungsstile und biblische Modelle von Partizipation erfahren habe. Diese intensive Auseinandersetzung mit den Themen der Diplomarbeit und den Randthemen, die ich nicht weiter vertiefen konnte auf Grund der Zeit, werden mich noch weiter begleiten.

¹⁷⁴ www.partizipation-und-bildung.de, Institut für Partizipation und Bildung, die in Zusammenarbeit mit dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend einige Projekte gestartet haben zur Umsetzung von Partizipation in Kindertageseinrichtungen und Schulen.

NACHWORT

Die Diplomarbeit ist für mich Anstoß über die Mitarbeiterführung in den Kirchenkreisen, in denen ich arbeite, nachzudenken. Dabei werde ich mein eigenes Führungsverhalten immer wieder hinterfragen und dem Partizipationsdreieck entsprechend, auf den verschiedenen Ebenen den Anstoß zu geben, für eine Umsetzung von Partizipation. Dabei bin ich selber Vorbild in der Umsetzung von Partizipation auf Leitungskonferenzen, in der Vorbereitung und Umsetzung von Pädagogischen Tagen, in Gesprächen mit Trägern und Presbyterien. Ich kann eine Transparenz leben und Methoden einsetzen, die deutlich machen, welche Prozesse und Wege anstehen und welche Möglichkeiten der Partizipation dabei umgesetzt werden können.

In den Leitbildern der Evangelischen Kirche im Rheinland, dem Diakonischen Werk und des Rheinischen Verbands Evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder e.V. wird auf Jesus als Vorbild hingewiesen. Durch meinen Aufgabenbereich habe ich die Möglichkeit das Ergebnis meiner Diplomarbeit in die unterschiedlichen Gremien hineinzutragen und einen anderen Blickwinkel auf Mitarbeiterführung zu eröffnen oder zu bestärken.

Darüber hinaus ist es sinnvoll und nötig, sich von der theologisch-pädagogischen Seite her, mit den Bibelstellen zu beschäftigen. Die Berichte zu beleuchten unter der Fragestellung, in wieweit die Texte auch auf Kinder und den partizipatorischen Umgang mit Kindern bezogen werden können. Theologisch wäre zu prüfen, in wieweit die Bibeltexte von den Erwachsenen auf die Kinder zu übertragen sind. Aber warum sollte Jesu Vorbild erst im Umgang mit Erwachsenen gelten, wenn unser Verhalten schon als Kind geprägt wird? Der Text des 12jährigen Jesus bedürfte einer noch genaueren Analyse. Die Inhalte, die im Gespräch mit den Priestern und Weisen im Tempel enthalten sind, zeigen viele Züge des Umgangs von Partizipation auf, die Jesus als 12jähriger hier einfordert. Er fordert Antworten ein, beteiligt sich am Gespräch, obwohl ihm das vom Alter her und der damaligen Situation im jüdischen Volk noch nicht zustand.

Es würden sich bestimmt noch weitere Texte finden. Eine Aufgabe für nächste Diplomarbeit oder ein Buch zum Thema Partizipation aus pädagogisch-theologischer Sicht.

7. ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

EKiR	Evangelische Kirche im Rheinland
ENT	Einführung in das Neue Testament in Einführung in das Alte und Neue Testament
RV Ev. T f K e.V.	Rheinischer Verband Evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder e.V.

8. ABBILDUNGSVERZEICHNIS

1	Partizipationsdreieck	10
2	Stufen der Partizipation	12
3	Auswirkungen des Menschenbildes	15
4	Kommunikationsmodell nach von Schulz von Thun	18
5	Teamentwicklungsuhr	20
6	Vier Führungsstile	31
7	Modell des „Situativen Führens“	33
8	Situative Führungsstil in Verbindung mit den Stufen der Partizipation	35
9	Kompetenzen einer Führungskraft	36
10	Kompetenzebenen	38
11	Handlungsspielraum einer Führungskraft	39
12	Struktureinbindung einer Kindertagesstätte	41
13	Gruppe und Team im Vergleich	42
14	Stufen der Partizipation von Schröder und nach den Evangelien	62
15	Partizipationsdreieck	81
16	herrschende Führungskraft und dienende Führungskraft	85

9. LITERATUR

- Agricola, E. (1992): Wörter und Wendungen. Wörterbuch zum deutschen Sprachgebrauch, Mannheim, Dudenverlag
- Alemann, U. von (1975): Partizipation –Demokratisierung –Mitbestimmung. Problemstand und Literatur in Politik, Wirtschaft, Bildung und Wissenschaft. Eine Einführung, Westdeutscher Verlag, Opladen
- Betz, Otto/ Ego, Beate/ Grimm, Werner (Hrsg.) (2003): Calver Bibellexikon, Band 1, Calver Verlag, Stuttgart
- Boskamp, Peter/Knapp, Rudolf (Hrsg.), (1999): Führung und Leitung in sozialen Organisationen. Handlungsorientierte Ansätze für neue Managementkompetenz, Luchterhand, Neuwied
- Brockhaus Enzyklopädie in 30 Bänden (2006): Band 21, Brockhaus, Mannheim
- Bullinger/Warnecke (Hrsg.) (1996): Neue Organisationsformen in Unternehmen. Ein Handbuch für das moderne Management, Springer, Berlin
- Diakonie Reihnland-Westfalen-Lippe (2009/10): Führungsgrundsätze, Diakonie RWL, Düsseldorf und Münster
- Die Bibel, (1999): Luther 1984, Stuttgart, Deutsche Bibelgesellschaft
- Drosdowski, Günther (1989): Duden, Das Herkunftswörterbuch Etymologie der deutschen Sprache, Brockhaus, Mannheim
- Das neue Taschenlexikon (1992), Band 12, Bertelsmann, Gütersloh
- Endruweit, Günter/ Trommsdorff, Gisela (1989): Wörterbuch der Soziologie, Band 2, Enke, Stuttgart

Forgas, Josef P. (1999): Soziale Interaktion und Kommunikation, Union, Weinheim, 4. Auflage

Franken, Swetlana (2004): Verhaltensorientierte Führung. Individuen – Gruppen – Organisationen, Gabler, Wiesbaden

Glöckler, Ulrich /Maul, Gisela (2010): Ressourcenorientierte Führung als Bildungsprozess. Systematisches Denken und Counselling-Methoden im Alltag humaner Mitarbeiterführung, Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden

Grundmann, Walter (1969): Das Evangelium nach Lukas, Evangelische Verlagsanstalt, Berlin

Gutsche, Friedhard (Hrsg.), (1991): Kassler Hefte. Fortbildungs- und Studienmaterial F 24, Beiträge, Texte und Skizzen zum „biblischen Menschenbild“, Kassel, CVJM-Gesamtverband in Deutschland e.V.

Herrmann, M./Weber, K. (1999): Kindergarten heute, Basiswissen Kita, Teamentwicklung, Herder Verlag, Freiburg

Hesch, G. (2000): Das Menschbild neuer Organisationsformen, Shaker, Aachen

Hettl, Matthias K. (2008): Richtig führen ist einfach. Der Führungskompass zur wirksamen Mitarbeiterführung, Business Village, Göttingen

Hillmann, Karl-Heinz (2007): Wörterbuch der Soziologie, Körner, Stuttgart 5. Vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

Katzenbach, J.R. /Smith, D.K. (1994): The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organisation, Harper Business, New York

Kluge, (1995): Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache, 23. Auflage, Walter de Gruyter – Verlag, Berlin und New York

Knauer, Reingard/ Brandt, Petra (1998): Kinder können mitentscheiden, Luchterhand, Berlin

- König, Joachim (2009): Wie Organisationen durch Beteiligung und Selbstorganisation lernen. Eine Einführung in die Partizipative Qualitätsentwicklung, Budrich, Opladen,
- Lotmar, Paula /Tondeur, Edmond (1989): Führen in sozialen Organisationen. Ein Buch zum Nachdenken und Handeln, Haupt, Stuttgart
- Lück, Helmut E. (2001): Kurt Lewin. Eine Einführung in sein Werk, Beltz, Weinheim, 2. Auflage
- Medienverband (Hrsg.) (2008): Handbuch Gemeinde und Presbyterium. Leiten und Entscheiden, Medienverband der Evangelischen Kirche im Rheinland, Düsseldorf
- Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen (2010): Chancen durch Bildung von Anfang an, Pomp, Bottrop
- Meyers Großes Taschenlexikon (MTL) (1981): Band 14, Mannheim
- Müller-Schwefe, Hanz-Rudolf (1966): Evangelische Enzyklopädie. Der Mensch, das Experiment Gottes, Mohn, Gütersloh
- Nefiodow, Leo A.(1997): Der sechste Kondratieff. Wege zur Produktivität und Vollbeschäftigung im Zeitalter der Information. Die langen Wellen der Konjunktur und ihre Basisinnovation, Rhein-Sieg Verlag, St. Augustin
- Pfaffenberger, Hans (1997): Partizipation. In: Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge (Hrsg.), Fachlexikon der Sozialen Arbeit, Frankfurt am Main
- Reinhold, Gerd (Hrsg.) (2000): Soziologie-Lexikon, Oldenbourg-Verlag, Wien
- Rheinischer Verband Evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder e.V. (1998): Politik für Kinder VII, Leitlinien zur Profilentwicklung Evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder, Düsseldorf
- Rheinischer Verband Evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder e.V. (2004): QM-Handbuch Evangelische Fachberatung, Schöndruck, Landshut

- Schröder, R. (2003): Kommunale Partizipation von Kindern. In Westkamp, Peter; Zinnecker Jürgen (Hrsg.): Bildung und Beteiligung, Siegen, Soziale Akademie Siegen-Wittgenstein
- Schulz, Siegfried (1987): Das Neue Testament Deutsch. Das Evangelium nach Johannes, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen, 16. Auflage, 5. Auflage dieser Fassung
- Schulz von Thun, Friedemann (2009): Miteinander reden 1, Rowohlt, Reinbek, 47. Auflage
- Schweizer, Eduard (1993): Das Neue Testament Deutsch. Das Evangelium nach Lukas, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen, 20. Auflage, 3. durchgesehene Auflage dieser neuen Fassung
- Schweizer, Eduard (1989): Das Neue Testament Deutsch. Das Evangelium nach Markus, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen, 17. Auflage, 7. Auflage dieser Fassung
- Schweizer, Eduard (1986): Das Neue Testament Deutsch. Das Evangelium nach Matthäus, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen, 16. Auflage, 4. Auflage dieser Fassung
- Spieß, Erika/ Rosenstiel, Lutz von (2010): Organisationspsychologie. Basiswissen, Konzepte und Anwendungsfelder, Oldenbourg Verlag, München
- Struppe, Ursula/ Kirchschräger, Walter (1994): Einführung in das Alte und Neue Testament, Katholisches Bibelwerk, Stuttgart
- Tracy, Brian (1998): Thinking big. Von der Vision zum Erfolg, Global
- Zimmermanns, Thomas (2004): Rechtsstaat Bundesrepublik - wohin? Christliches und humanistisches Menschenbild, Bonn, Verlag für Kultur und Wissenschaft

Internetadressen:

Leitbild Diakonie – damit Leben gelingt!

www.ekd.de/EKD-Texte/herz_mund_tat_leben_1998_anhang.html 28.12.2010

Rheinische Kirche:

www.ekir.de/www/glauben/bibel-und-bekenntnis.php 05.01.2011

www.ekir.de/www/glauben/apostolisches-glaubensbekenntnis-9559.php
05.01.2011

www.ekir.de/www/glauben/barmer-theologische-erklaerung.php 05.01.2011

Führungsgrundsätze Diakonie RWL:

[www. Diakonie-rwl.de](http://www.Diakonie-rwl.de) 16.01.2011

Einheitsübersetzung:

www.bibelserver.com 10.01.2011

Weitere Informationen zu Partizipation in Kindertagesstätten:

www.partizipation-und-bildung.de 17.01.2011

10. ANHANG

DIAKONISCHES WERK

LEITBILD DIAKONIE - DAMIT LEBEN GELINGT!

Einführung

Das Leitbild des Diakonischen Werks der Evangelischen Kirche in Deutschland will Orientierung geben, Profil zeigen, Wege in die Zukunft weisen. Wir in der Diakonie sagen damit, wer wir sind, was wir tun und warum wir es tun.

Mit dem Leitbild beschreiben wir, wie Diakonie ist, und mehr noch, wie sie sein kann. Ob diese Diakonie von morgen Wirklichkeit wird, hängt von unserer Bereitschaft ab, das Leitbild gemeinsam mit Leben zu erfüllen. Wir nehmen uns vor, das Leitbild in unserer täglichen Arbeit vorzuleben, es verbindlich und überprüfbar zu machen.

Wir verstehen das Leitbild als Selbstverpflichtung. Das Kronenkreuz ist unser Zeichen.

Wir orientieren unser Handeln an der Bibel.

Wir nehmen den einzelnen Menschen wahr.

Darin sehen wir unseren Auftrag in der Nachfolge Jesu.

Wir schauen Not, Leid und Schwäche als Teil des Lebens ins Gesicht.

Wir wenden uns nicht ab, sondern lassen uns anrühren.

Dazu befähigen uns das Leiden und Sterben Jesu am Kreuz.

Seine Auferstehung schenkt uns den Glauben an die Überwindung des Todes.

Aus dieser Hoffnung handeln wir, auch in Krisen, die uns mitten im Leben begegnen.

Durch den Heiligen Geist ist sie in uns lebendig.

Unser Glaube spricht durch Taten. Er zeigt sich in der Art, wie wir tun, was wir tun. Wir geben weiter, was wir von Gott empfangen. Es ist das Besondere christlicher Auferstehungshoffnung, Bruchstückhaftigkeit als Teil und Kennzeichen menschlichen Lebens anzunehmen. Wir leben in der Gewißheit, daß Gottes Wort uns mit der Hoffnung auf Überwindung allen Leides und des Todes dann aufrichtet, wenn wir am Ende sind.

Wir achten die Würde jedes Menschen.

Die Bibel nennt den Menschen, Mann und Frau, das "Ebenbild Gottes". Gott will und liebt jeden Menschen, unabhängig davon, was er ist und was er kann.

Er nimmt ihn an - auch im Scheitern und in der Schuld.

Daran richten wir unser Handeln aus.

Wir treten besonders für Menschen ein, deren Würde mißachtet wird.

Gott traut uns zu, solidarisch zu handeln, das Recht der Schwachen und Fremden zu achten und jedem Gerechtigkeit zukommen zu lassen. Dies gibt uns Kraft, den Menschen vorbehaltlos anzunehmen. Diakonisches Handeln fragt nicht nur nach dem, was der Mensch braucht, sondern auch nach dem, was er will. Menschen können zwar würdelos handeln, aber dennoch ihre Würde nicht verlieren, weil Gott in Jesus Christus den Menschen auch in seinem tiefsten Scheitern angenommen hat. Diese Überzeugung verpflichtet uns im diakonischen Handeln.

Zur Würde des Menschen gehört, daß Anfang, Mitte und Ende des Lebens in Gottes Hand liegen. Die Einsicht in Versagen und Schuld der Vergangenheit schärft das Gewissen.

Wir leisten Hilfe und verschaffen Gehör.

Wir begleiten und beraten Menschen in allen Lebenslagen.

Wir pflegen und heilen, trösten, stärken und fördern sie und bilden sie aus.

Zugleich erheben wir unsere Stimme für diejenigen, die nicht gehört werden. Gemeinsam mit anderen treten wir für eine menschenwürdige Gesetzgebung, chancengerechte Gesellschaft und eine konsequente Orientierung am Gemeinwohl ein. Gerade in Zeiten des Umbruchs halten wir an der Verheißung von Frieden und Gerechtigkeit fest.

Als Gebende sind wir auch Empfangende. Als Helfer sind wir zugleich Hilfsbedürftige. Im gegenseitigen Geben und Nehmen erleben wir Gemeinschaft und entdecken, daß Glaube und Persönlichkeit wachsen. Wir verstehen helfende Beziehungen umfassend als Für-, Vor- und Nachsorge. Dabei geht es uns sowohl um den Menschen in seiner persönlichen Situation als auch in seinen sozialen Verhältnissen. Deshalb ist die Integration Ausgegrenzter, Armer und Schwacher in die Gesellschaft - insbesondere die Bekämpfung der Arbeitslosigkeit - Anliegen vielfältiger diakonischer Initiativen. Die Teilhabe aller am Leben in der Gemeinschaft ist unser Ziel.

Wir sind aus einer lebendigen Tradition innovativ.

Wir begegnen neuen Herausforderungen kreativ und innovativ.

In langer Tradition haben wir vielfältige Hilfeformen diakonischer Arbeit entwickelt.

Wir haben damit Sozialgeschichte gestaltet.

Diese Erfahrungen nutzen wir, um in einer sich verändernden Welt wirksam zu helfen.

Diakonie hat ihre Wurzeln im Glauben Israels und der frühen Christenheit. Seither haben sich Formen diakonischen Handelns über das Mittelalter und die Reformation hinaus erhalten und weiterentwickelt.

Evangelische Christen haben immer wieder die Not ihrer Mitmenschen gesehen und sich mit anderen zusammengeschlossen, um diese Not zu lindern. Diakonie ist deshalb von je her verknüpft mit der Sozialgeschichte am Ort und den Initiativen einzelner Persönlichkeiten. Der Kirchentag in Wittenberg 1848 war Auslöser, diese Initiativen in einem Dachverband der Inneren Mission zusammenzufassen.

Die Diakonie ist bis heute von Brüder- und Schwesternschaften geprägt, deren Mitglieder im Dienst am Nächsten und im gemeinsamen Leben verbunden sind.

Unsere Tradition verpflichtet uns. Wir nehmen sie auf, übertragen sie in die Herausforderungen der Zeit. Wir entwickeln sie auf die Anforderungen der Zukunft hin weiter.

Wir sind eine Dienstgemeinschaft von Frauen und Männern im Haupt- und Ehrenamt.

Wir unterstützen einander in unserer täglichen Arbeit.

Dazu gehören Angebote der Sinngebung, der Glaubenshilfe und der Seelsorge.

Durch gegenseitige Information schaffen wir Vertrauen und Transparenz.

Wir fördern Eigeninitiative und fachliche Kompetenz.

Konflikte und Kritik nutzen wir als Chance, um unsere Arbeit zu verbessern.

Durch Aus-, Fort- und Weiterbildung sichern wir Professionalität.

Wir praktizieren und fördern die Gleichstellung von Frauen und Männern.

Als diakonische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind wir bereit, dem Nächsten zu dienen. Als diakonische Arbeitgeber schaffen wir den Rahmen, in dem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Haupt- und Ehrenamt ihre individuellen Begabungen und fachlichen Fähigkeiten entfalten und weiterentwickeln und einander ergänzen können.

Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen kommen auf verschiedenen Wegen zur Diakonie.

In unserer Dienstgemeinschaft lassen wir unterschiedliche Meinungen gelten. Konflikte tragen wir in gegenseitigem Respekt aus. Wir bleiben verpflichtet, theologisch begründet, sozial kompetent, fachlich qualifiziert, ökonomisch verantwortlich und ökologisch orientiert zu handeln.

Die Verknüpfung der Lebenswirklichkeiten im Osten und im Westen Deutschlands sehen wir als Geschenk und Herausforderung.

Wir sind dort, wo uns Menschen brauchen.

Als kirchliches Werk sind wir in den Auftrag der evangelischen Kirchen eingebunden. Mit unserem Handeln verkünden wir die Menschenfreundlichkeit Gottes.

Als freier Wohlfahrtsverband sind wir Teil des Sozialsystems.

In kritischer Partnerschaft gestalten wir den Sozialstaat mit.

Diakonie hat Organisationsstrukturen auf Orts-, Landes- und Bundesebene. Diese Strukturen sind gekennzeichnet durch so viel Stabilität wie nötig und so viel Flexibilität wie möglich.

Durch unsere Arbeit in den Kirchengemeinden, Diensten und Einrichtungen sind wir Menschen nahe.

Selbsthilfegruppen und Initiativen finden bei uns ihren Raum.

Wir sind Kirche. Diakonie erfahren heißt erkennen: Die Kirche lebt!

Diakonie ist Christsein in der Öffentlichkeit.

Sie ist Wesens- und Lebensäußerung der evangelischen Kirchen.

Diakonie geht aus vom Gottesdienst der Gemeinde.

Sie ist gelebter Glaube, präsente Liebe, wirksame Hoffnung.

Diakonie macht sich stark für andere.

"Die Kirche steht unter dem Auftrag, durch ihre Verkündigung, durch ihr Sein und Handeln die im Evangelium von Jesus Christus bezeugte Liebe Gottes der Welt mitzuteilen" (Leitlinien zum Diakonat, Art. 1,1). Deshalb ist Diakonie nach einem Wort aus dem 19. Jahrhundert "Innere Mission". Mit unserer Arbeit veranschaulichen wir das Evangelium und laden zum Glauben ein.

Wir setzen uns ein für das Leben in der Einen Welt. *Aus Verantwortung für die Eine Welt wirken wir dort, wo Not herrscht.*

Gerechtigkeit für die Armen, Bewahrung des Friedens und der Schöpfung sind Bausteine für eine gemeinsame Welt.

"Brot für die Welt", "Kirchen helfen Kirchen" und "Hoffnung für Osteuropa" sind unser Beitrag.

Diese Zusammenarbeit erleben wir als wechselseitigen Prozeß und als Chance für uns selbst.

Wir sind in die weltweite Diakonie der ökumenischen Gemeinschaft der Kirchen eingebunden .

Wir begreifen die europäische Einigung als Chance und Herausforderung, Versöhnung zu leben und einen Ausgleich zu schaffen. Im eigenen Land haben wir Deutsche nach dem zweiten Weltkrieg auf vielfältige Weise aus anderen Ländern und Kirchen Hilfe erfahren. Als Zeichen der Solidarität beteiligen wir uns heute am Netzwerk einer ökumenischen Diakonie. Wir engagieren uns entwicklungspolitisch. Wir initiieren Projekte, die darauf zielen, auf Dauer Not zu verhindern. Wir fördern Strukturen, die Menschen zur Selbsthilfe befähigen. Im grenzüberschreitenden Dialog versuchen wir Schranken abzubauen und Vertrauen zu schaffen. Gemeinsam mit Partnern aus anderen Kirchen und Ländern übernehmen wir Verantwortung für soziale Gerechtigkeit, für die Bewahrung der Schöpfung und für die Erhaltung des Friedens.

FÜHRUNGSGRUNDSÄTZE DER DIAKONIE RHEINLAND WESTFALEN LIPPE

In Kraft seit

1. Januar 2010

Überprüfung zum

31. Dezember 2012

www.diakonie-rwl.de

Präambel

Die nachfolgenden Führungsgrundsätze sind vom Vorstand und den Geschäftsbereichs- und Stabsstellenleitungen der Diakonie Rheinland-Westfalen-Lippe erarbeitet und in einem gemeinsamen Prozess mit allen Mitarbeitenden weiterentwickelt worden.

Die Grundsätze formulieren zum ersten die Selbstverpflichtung dieser Führungskräfte. Ihre eigene Führungsarbeit muss sich an ihnen messen lassen.

Zum zweiten bezeichnen die Führungsgrundsätze Anforderungen und Erwartungen an alle Mitarbeitenden.

Führung kann nur gelingen, wenn sich Führungskräfte und Mitarbeitende den aus den Führungsgrundsätzen folgenden Herausforderungen stellen und ihre Verantwortung gemeinsam wahrnehmen.

Diese Führungsgrundsätze treten am 1. Januar 2010 in Kraft.

Sie werden spätestens nach drei Jahren, zum 31. Dezember 2012, überprüft.

I.

1. Wir fördern eine Kultur der gegenseitigen Wertschätzung und des vertrauensvollen Miteinanders sowie der konstruktiven Weiterentwicklung.
2. Wir ermöglichen Raum für Kritik und Anregungen.
3. Wir geben aktuell, anlassbezogen und lösungsorientiert positive und kritische Rückmeldungen zur Aufgabenwahrnehmung und zum Verhalten der Mitarbeitenden.

Das geschieht dadurch, dass

a wir individuelle Gespräche zur Anerkennung und Kritik sowie zur Weiterentwicklung zeitnah durchführen.

b wir Foren innerhalb der Geschäftsbereiche und der Gesamtorganisation für positive Rückmeldungen, gegenseitige Kritik und Anregungen schaffen.

c wir Verfahren einer Konfliktregelung zur Verfügung stellen.

II.

1. Wir anerkennen, schätzen und nutzen die Kompetenzen der Mitarbeitenden.
2. Wir fördern die kontinuierliche Erweiterung und den Aufbau neuer Kompetenzen.
3. Wir sorgen dafür, dass die Mitarbeitenden mit ihren unterschiedlichen Kompetenzen konstruktiv zusammenarbeiten.
4. Wir stellen einen zeitnahen und für die Arbeit zielführenden Informationsaustausch sicher.

Das geschieht dadurch, dass

a wir Mitarbeitendengespräche und Zielvereinbarungen* als Instrumente der Arbeitsplanung und Personalentwicklung einsetzen.

b wir für kontinuierliche und aufgabenorientierte Qualifizierung sorgen.

c wir eine angemessene Regelkommunikation in den Strukturen und laufenden Arbeitsprozessen verankern und die Teamentwicklung fördern.

d wir bei Bedarf interdisziplinäre und übergreifende Projektgruppen einrichten.

e wir die entsprechenden Arbeitsmittel zur Verfügung stellen.

III.

1. Wir treffen verbindliche Absprachen.

2. Wir strukturieren Prozesse.

3. Wir stimmen Aufgaben, Zuständigkeiten und Prozesse sinnvoll aufeinander ab.

4. Wir stärken die Eigenverantwortung und fördern die Zusammenarbeit.

Das geschieht dadurch, dass

a wir für eine angemessene Unterrichtung und Mitwirkung der Beteiligten sorgen.

b wir wesentliche Absprachen und Vereinbarungen dokumentieren.

c wir für eine zeitnahe Umsetzung von Absprachen und Vereinbarungen über Aufgaben, Zuständigkeiten und Prozesse sorgen.

d wir diese Absprachen und Vereinbarungen in regelmäßigen Abständen überprüfen.

* unter Einhaltung der Bestimmungen des MVG und der Rechte der MAV
Diakonie Rheinland-Westfalen-Lippe e.V.

Lenaustraße 41

40470 Düsseldorf

Telefon 0211 6398-0

Telefax 0211 6398-299

Friesenring 32/34

48147 Münster

Telefon 0251 2709-0

Telefax 0251 2709-573

www.diakonie-rwl.de

EVANGELISCHE KIRCHE IM RHEINLAND

BIBEL UND BEKENNTNIS

Die Bibel ist die zentrale Grundlage für Glaube und Leben der Protestantinnen und Protestanten in der Evangelischen Kirche im Rheinland (EKiR). Das ekir.de-Dossier zum Themenkreis "Bibel & Bekenntnis" an dieser Stelle liefert die Details.

Die Bibel erzählt von Gottes Geschichte mit seinen Menschen. Sie ist Gottes Wort, auch wenn sie von Menschen in ihren geschichtlichen Umständen aufgeschrieben und weiter gegeben wurde.

Für die Evangelische Kirche im Rheinland (EKiR) ist die Bibel als Heilige Schrift Quelle und Richtschnur für Glaube und Leben. Deswegen ist es wichtig, die Bibel zu kennen und ihre Entstehung und Überlieferung zu verstehen.

Daneben sind die Bekenntnisschriften wichtige und verbindende Texte für die Kirche. Es gibt alte Bekenntnisse aus der Frühzeit des Christentums, wie das Apostolische

Glaubensbekenntnis, das fast jeden Sonntag in Gottesdiensten gesprochen wird. Es gibt auch neuzeitliche Texte, wie die Barmer Theologische Erklärung von 1934.

Die Bekenntnisschriften verbinden uns im Glauben und in der Tradition mit unseren christlichen Vorfahren und mit unseren ökumenischen Geschwistern in aller Welt. Genau wie biblische Texte müssen und dürfen die Texte der Bekenntnisschriften in jeder Generation neu diskutiert und kritisch angeeignet werden.

Das "Apostolische Glaubensbekenntnis" geht der Tradition nach auf die Lehre der Apostel zurück und gehört zu den Bekenntnisschriften der Evangelischen Kirche im Rheinland (EKiR).

 Ich glaube an Gott, den Vater,
den Allmächtigen,
den Schöpfer des Himmels und der Erde.
Und an Jesus Christus,
seinen eingeborenen Sohn, unsern Herrn,
empfangen durch den Heiligen Geist,
geboren von der Jungfrau Maria,
gelitten unter Pontius Pilatus,
gekreuzigt, gestorben und begraben,
hinabgestiegen in das Reich des Todes,
am dritten Tage auferstanden von den Toten,
aufgefahren in den Himmel;
er sitzt zur Rechten Gottes,
des allmächtigen Vaters;
von dort wird er kommen,
zu richten die Lebenden und die Toten.
Ich glaube an den Heiligen Geist,
die heilige christliche Kirche,
Gemeinschaft der Heiligen,
Vergebung der Sünden,
Auferstehung der Toten
und das ewige Leben.
Amen.

Das Glaubensbekenntnis von Nizäa-Konstantinopel gehört wie das Apostolische Glaubensbekenntnis zu den sogenannten altkirchlichen Bekenntnissen.

 Wir glauben an den einen Gott,
den Vater, den Allmächtigen,
der alles geschaffen hat,
Himmel und Erde, die sichtbare und die unsichtbare Welt.
Und an den einen Herrn Jesus Christus,
Gottes eingeborenen Sohn,
aus dem Vater geboren vor aller Zeit:
Gott von Gott, Licht vom Licht,
wahrer Gott vom wahren Gott,

gezeugt, nicht geschaffen,
eines Wesens mit dem Vater;
durch ihn ist alles geschaffen.
Für uns Menschen und zu unserm Heil
ist er vom Himmel gekommen,
hat Fleisch angenommen durch den Heiligen Geist
von der Jungfrau Maria
und ist Mensch geworden.
Er wurde für uns gekreuzigt unter Pontius Pilatus, hat gelitten und ist begraben worden,
ist am dritten Tage auferstanden nach der Schrift
und aufgefahren in den Himmel.
Er sitzt zur Rechten des Vaters
und wird wiederkommen in Herrlichkeit,
zu richten die Lebenden und die Toten;
seiner Herrschaft wird kein Ende sein.
Wir glauben an den Heiligen Geist,
der Herr ist und lebendig macht,
der aus dem Vater und dem Sohn hervorgeht,
der mit dem Vater und dem Sohn
angebetet und verherrlicht wird,
der gesprochen hat durch die Propheten,
und die eine, heilige, christliche und apostolische Kirche.
Wir bekennen die eine Taufe zur Vergebung der Sünden.
Wir erwarten die Auferstehung der Toten
und das Leben der kommenden Welt.
Amen.

KLEINER KATECHISMUS

Lehrstück über den Glauben: Martin Luthers "Kleiner Katechismus" aus dem Jahr 1529 beschreibt die Hauptstücke des Glaubens. Der Kleine Katechismus ist in der Evangelischen Kirche im Rheinland (EKiR) in Gebrauch.

DAS ERSTE HAUPTSTÜCK

Die zehn Gebote,
wie sie ein Hausvater den Seinen einfältig vorhalten soll

Das erste Gebot

Ich bin der Herr, dein Gott. Du sollst nicht andere Götter haben neben mir. Du sollst dir kein Bildnis noch irgend ein Gleichnis machen, weder des, das oben im Himmel, noch des, das unten auf Erden, oder des, das im Wasser unter der Erde ist. Bete sie nicht an und diene ihnen nicht.

Was ist das?

Wir sollen Gott über alle Dinge fürchten, lieben und vertrauen.

Das zweite Gebot

Du sollst den Namen des Herrn, deines Gottes, nicht unnützlich führen; denn der Herr wird den nicht ungestraft lassen, der seinen Namen mißbraucht.

Was ist das?

Wir sollen Gott fürchten und lieben, daß wir bei seinem Namen nicht fluchen, schwören, zaubern, lügen oder trügen, sondern denselben in allen Nöten anrufen, beten, loben und danken.

Das dritte Gebot

Du sollst den Feiertag heiligen.

Was ist das?

Wir sollen Gott fürchten und lieben, daß wir die Predigt und sein Wort nicht verachten, sondern dasselbe heilig halten, gerne hören und lernen.

Das vierte Gebot

Du sollst deinen Vater und deine Mutter ehren, auf daß dirs wohlgehe und du lange lebest auf Erden.

Was ist das?

Wir sollen Gott fürchten und lieben, daß wir unsere Eltern und Herren nicht verachten noch erzürnen, sondern sie in Ehren halten, ihnen dienen, gehorchen, sie lieb und wert haben.

Das fünfte Gebot

Du sollst nicht töten.

Was ist das?

Wir sollen Gott fürchten und lieben, daß wir unserm Nächsten an seinem Leibe keinen Schaden noch Leid tun, sondern ihm helfen und fördern in allen Leibesnöten.

Das sechste Gebot

Du sollst nicht ehebrechen.

Was ist das?

Wir sollen Gott fürchten und lieben, daß wir keusch und züchtig leben in Worten und Werken und ein jeglicher sein Gemahl lieben und ehren.

Das siebente Gebot

Du sollst nicht stehlen.

Was ist das?

Wir sollen Gott fürchten und lieben, daß wir unsers Nächsten Geld und Gut nicht nehmen noch mit falscher Ware oder Handel an uns bringen, sondern ihm sein Gut und Nahrung helfen bessern und behüten.

Das achte Gebot

Du sollst nicht falsch Zeugnis reden wider deinen Nächsten.

Was ist das?

Wir sollen Gott fürchten und lieben, daß wir unsern Nächsten nicht fälschlich belügen, verraten, afterreden oder bösen Leumund machen, sondern sollen ihn entschuldigen, Gutes von ihm reden und alles zum Besten kehren.

Das neunte Gebot

Du sollst nicht begehren deines Nächsten Haus.

Was ist das?

Wir sollen Gott fürchten und lieben, daß wir unserm Nächsten nicht mit List nach seinem Erbe oder Hause

stehen und mit einem Schein des Rechts an uns bringen, sondern ihm dasselbe zu behalten förderlich und dienstlich sein.

Das zehnte Gebot

Du sollst nicht begehren deines Nächsten Weib, Knecht, Magd, Vieh oder alles, was sein ist.

Was ist das?

Wir sollen Gott fürchten und lieben, daß wir unserm Nächsten nicht sein Weib, Gesinde oder Vieh abspannen, abdringen oder abwendig machen, sondern dieselben anhalten, daß sie bleiben und tun, was sie schuldig sind.

Was sagt nun Gott von diesen Geboten allen?

Er sagt also:

Ich, der Herr, dein Gott, bin ein eifriger Gott, der über die, so mich hassen, die Sünde der Väter heimsucht an den Kindern bis ins dritte und vierte Glied; aber denen, so mich lieben und meine Gebote halten, aber denen, die mich lieben, tue ich wohl bis ins tausendste Glied.

Was ist das?

Gott dräuet zu strafen alle, die diese Gebote übertreten; darum sollen wir uns fürchten vor seinem Zorn und nicht wider solche Gebote tun. Er verheißet aber Gnade und alles Gute allen, die solche Gebote halten; darum sollen wir ihn auch lieben und vertrauen und gerne tun nach seinen Geboten.

DAS ZWEITE HAUPTSTÜCK

Der christliche Glaube,
wie ihn ein Hausvater den Seinen aufs einfältigste vorhalten soll.

Der erste Artikel Von der Schöpfung

Ich glaube an Gott den Vater, den Allmächtigen, Schöpfer Himmels und der Erde.

Was ist das?

Ich glaube, daß mich Gott geschaffen hat samt allen Kreaturen, mir Leib und Seele, Augen, Ohren und alle Glieder, Vernunft und alle Sinne gegeben hat und noch erhält; dazu Kleider und Schuh, Essen und Trinken, Haus und Hof, Weib und Kind, Acker, Vieh und alle Güter; mit aller Notdurft und Nahrung dieses Leibes und Lebens mich reichlich und täglich versorget, wider alle Fährlichkeit beschirmt und vor allem Übel behütet und bewahret; und das alles aus lauter väterlicher, göttlicher Güte und Barmherzigkeit ohn' all mein Verdienst und Würdigkeit; des alles ich ihm zu danken und zu loben und dafür zu dienen und gehorsam zu sein schuldig bin. Das ist gewißlich wahr.

Der zweite Artikel Von der Erlösung

Ich glaube an Jesum Christum, Gottes eingebornen Sohn, unsern Herrn, der empfangen ist vom Heiligen Geist, geboren von der Jungfrau Maria, gelitten unter Pontio Pilato, gekreuziget, gestorben und begraben, niedergefahren zur Hölle, am dritten Tage auferstanden von den Toten, aufgefahren gen Himmel, sitzend zur Rechten Gottes, des allmächtigen Vaters, von dannen er kommen wird, zu richten die Lebendigen und die Toten.

Was ist das?

Ich glaube, daß Jesus Christus wahrhafter Gott vom Vater in Ewigkeit geboren und auch wahrhafter Mensch von der Jungfrau Maria geboren, sei mein Herr, der mich verloren und verdammten Menschen erlöset hat, erworben, gewonnen von allen Sünden, vom Tode und von der Gewalt des Teufels; nicht mit Gold oder Silber, sondern mit seinem heiligen, teuren Blut und mit seinem unschuldigen Leiden und Sterben; auf daß ich sein eigen sei und in seinem Reich unter ihm lebe und ihm diene in ewiger Gerechtigkeit, Unschuld und Seligkeit; gleichwie er ist auferstanden vom Tode, lebet und regieret in Ewigkeit. Das ist gewißlich wahr.

Der dritte Artikel Von der Heiligung

Ich glaube an den Heiligen Geist, eine heilige christliche Kirche, die Gemeinde der Heiligen, Vergebung der Sünden, Auferstehung des Fleisches und ein ewiges Leben. Amen.

Was ist das?

Ich glaube, daß ich nicht aus eigener Vernunft noch Kraft an Jesum Christum, meinen Herrn, glauben oder zu ihm kommen kann; sondern der Heilige Geist hat mich durch das Evangelium berufen, mit seinen Gaben erleuchtet, im rechten Glauben geheiligt und erhalten; gleichwie er die ganze Christenheit auf Erden beruft, sammelt, erleuchtet, heiligt und bei Jesu Christo erhält im rechten, einigen Glauben; in welcher Christenheit er mir und allen Gläubigen täglich alle Sünden reichlich vergibt und am jüngsten Tage mich und alle Toten auferwecken wird und mir samt allen Gläubigen in Christo ein ewiges Leben geben wird. Das ist gewißlich wahr.

DAS DRITTE HAUPTSTÜCK

Das Vaterunser,
wie es ein Hausvater den Seinen aufs einfältigste vorhalten soll.

Die Anrede
Vater unser, der du bist im Himmel.

Was ist das?

Gott will uns damit locken, daß wir glauben sollen, er sei unser rechter Vater und wir seine rechten Kinder, auf daß wir getrost und mit aller Zuversicht ihn bitten sollen wie die lieben Kinder ihren lieben Vater.

Die erste Bitte
Geheiligt werde dein Name.

Was ist das?

Gottes Name ist zwar an sich selbst heilig; aber wir bitten in diesem Gebet, daß er auch bei uns heilig werde.

Wie geschieht das?

Wo das Wort Gottes lauter und rein gelehret wird, und wir auch heilig als die Kinder Gottes darnach leben. Das hilf uns, lieber Vater im Himmel! Wer aber anders lehret und lebet, denn das Wort Gottes lehret, der entheiligt unter uns den Namen Gottes. Davor behüte uns, lieber himmlischer Vater!

Die zweite Bitte
Dein Reich komme.

Was ist das?

Gottes Reich kommt wohl ohne unser Gebet von sich selbst; aber wir bitten in diesem Gebet, daß es auch zu uns komme.

Wie geschieht das?

Wenn der himmlische Vater uns seinen Heiligen Geist gibt, daß wir seinem heiligen Wort durch seine Gnade glauben und göttlich leben, hier zeitlich und dort ewiglich.

Die dritte Bitte

Dein Wille geschehe, wie im Himmel, also auch auf Erden.

Was ist das?

Gottes guter, gnädiger Wille geschieht wohl ohne unser Gebet; aber wir bitten in diesem Gebet, daß er auch bei uns geschehe.

Wie geschieht das?

Wenn Gott allen bösen Rat und Willen bricht und hindert, so uns den Namen Gottes nicht heiligen und sein Reich nicht kommen lassen wollen, als da ist des Teufels, der Welt und unsers Fleisches Wille; sondern stärket und behält uns fest in seinem Wort und Glauben bis an unser Ende. Das ist sein gnädiger, guter Wille.

Die vierte Bitte

Unser täglich Brot gib uns heute.

Was ist das?

Gott gibt täglich Brot auch wohl ohne unsere Bitte allen bösen Menschen; aber wir bitten in diesem Gebet, daß er uns lasse erkennen und mit Danksagung empfangen unser täglich Brot.

Was heißt denn täglich Brot?

Alles was zur Leibes Nahrung und Notdurft gehört, wie Essen, Trinken, Kleider, Schuh, Haus, Hof, Acker, Vieh, Geld, Gut, fromm Gemahl, fromme Kinder, fromm Gesinde, fromme und treue Oberherren, gut Regiment, gut Wetter, Friede, Gesundheit, Zucht, Ehre, gute Freunde, getreue Nachbarn und desgleichen.

Die fünfte Bitte

Und vergib uns unsere Schuld, wie wir vergeben unsern Schuldigern.

Was ist das?

Wir bitten in diesem Gebet, daß der Vater im Himmel nicht ansehen wolle unsere Sünden und um derselben willen solche Bitte nicht versagen; denn wir sind der keines wert, das wir bitten, habens auch nicht verdient; sondern er wolle es uns alles aus Gnaden geben, denn wir täglich viel sündigen und wohl eitel Strafe verdienen. So wollen wir wiederum auch herzlich vergeben und gerne wohltun denen, die sich an uns versündigen.

Die sechste Bitte

Und führe uns nicht in Versuchung.

Was ist das?

Gott versucht zwar niemand, aber wir bitten in diesem Gebet, daß uns Gott wolle behüten und erhalten, auf daß uns der Teufel, die Welt und unser Fleisch nicht betrüge und verführe in Mißglauben, Verzweiflung und andere große Schande und Laster; und ob wir damit angefochten würden, daß wir doch endlich gewinnen und den Sieg behalten.

Die siebente Bitte
Sondern erlöse uns von dem Übel.

Was ist das?

Wir bitten in diesem Gebet als in der Summa, daß uns der Vater im Himmel von allerlei Übel Leibes und der Seele, Gutes und Ehre erlöse und zuletzt, wenn unser Stündlein kommt, ein seliges Ende beschere und mit Gnaden von diesem Jammertal zu sich nehme in den Himmel.

Beschluß
Denn dein ist das Reich und die Kraft und die Herrlichkeit in Ewigkeit. Amen.

Was ist das?

Daß ich soll gewiß sein, solche Bitten sind dem Vater im Himmel angenehm und erhöret. Denn er selbst hat uns geboten, also zu beten, und verheißen, daß er uns will erhören. Amen, Amen, das heißt: Ja, ja, es soll also geschehen.

DAS VIERTE HAUPTSTÜCK

Das Sakrament der heiligen Taufe,
wie es ein Hausvater den Seinen einfältig vorhalten soll.

Zum ersten
Was ist die Taufe?

Die Taufe ist nicht allein schlicht Wasser, sondern sie ist das Wasser in Gottes Gebot gefasset und mit Gottes Wort verbunden.

Welches ist denn solch Wort Gottes?

Da unser Herr Christus spricht Matthäus im letzten Kapitel:

Gehet hin in alle Welt, lehret alle Völker und taufet sie im Namen des Vaters und des Sohnes und des Heiligen Geistes.

Zum andern
Was gibt oder nützet die Taufe?

Sie wirkt Vergebung der Sünden, erlöst vom Tod und Teufel und gibt die ewige Seligkeit allen, die es glauben, wie die Worte und Verheißung Gottes lauten.

Welches sind denn solche Worte und Verheißung Gottes?

Da unser Herr Christus spricht Markus im letzten Kapitel:

Wer da glaubet und getauft wird, der wird selig werden; wer aber nicht glaubet, der wird verdammt werden.

Zum dritten

Wie kann Wasser solche großen Dinge tun?

Wasser tuts freilich nicht, sondern das Wort Gottes, so mit und bei dem Wasser ist, und der Glaube, so solchem Worte Gottes im Wasser trauet. Denn ohne Gottes Wort ist das Wasser schlicht Wasser und keine Taufe; aber mit dem Worte Gottes ist es eine Taufe, das ist ein gnadenreich Wasser des Lebens und ein Bad der neuen Geburt im Heiligen Geist, wie St. Paulus sagt zu Titus im 3. Kapitel:

Gott macht uns selig durch das Bad der Wiedergeburt und Erneuerung des Heiligen Geistes, welchen er ausgegossen hat über uns reichlich durch Jesum Christum, unsern Heiland, auf daß wir durch desselben Gnade gerecht und Erben seien des ewigen Lebens nach der Hoffnung. Das ist gewißlich wahr.

Zum vierten

Was bedeutet denn solch Wassertaufen?

Es bedeutet, daß der alte Adam in uns durch tägliche Reue und Buße soll ersäufet werden und sterben mit allen Sünden und bösen Lüsten, und wiederum täglich herauskommen und auferstehen ein neuer Mensch, der in Gerechtigkeit und Reinigkeit vor Gott ewiglich lebe.

Wo stehet das geschrieben?

St. Paulus zu den Römern am sechsten spricht: Wir sind samt Christo durch die Taufe begraben in den Tod, auf daß, gleichwie Christus ist von den Toten auferwecket durch die Herrlichkeit des Vaters, also sollen wir auch in einem neuen Leben wandeln.

Wie man die Einfältigen soll lehren beichten

Was ist die Beichte?

Die Beichte begreift zwei Stücke in sich: eines, daß man die Sünden bekenne, das andere, daß man die Absolution oder Vergebung von dem Beichtiger empfangen als von Gott selbst und ja nicht daran zweifle, sondern fest glaube, die Sünden seien dadurch vergeben vor Gott im Himmel.

Welche Sünden soll man denn beichten?

Vor Gott soll man aller Sünden sich schuldig geben, auch die wir nicht erkennen, wie wir im Vaterunser tun; aber vor dem Beichtiger sollen wir allein die Sünden bekennen, die wir wissen und fühlen im Herzen.

Welche sind die?

Da siehe deinen Stand an nach den zehn Geboten ob du Vater, Mutter, Sohn, Tochter, Herr, Frau, Knecht, Magd bist, ob du ungehorsam, untreu, unfleißig gewesen bist, ob du jemand Leid getan hast mit Worten oder Werken, ob du gestohlen, versäumt, verwahrlost, Schaden getan hast.

Bitte zeige mir eine kurze Weise zu beichten?

So sollst du zum Beichtiger sprechen: Würdiger, lieber Herr: ich bitte euch, wollet meine Beichte hören und mir die Vergebung zu sprechen um Gottes willen.

Sage an.

Ich armer Sünder bekenne mich vor Gott aller Sünden schuldig; insonderheit bekenne ich vor euch, daß ich ein Knecht (Magd) etc. bin. Aber ich diene leider untreulich meinem Herrn; denn da und da habe ich nicht getan, was sie mich hießen, habe sie erzürnt und zu fluchen bewegt, habe versäumt und Schaden lassen geschehen, bin auch in Worten und Werken schamlos gewesen; habe mit meinesgleichen erzürnt, wider meine Frau (Herrn) gemurrt und geflucht etc. Das alles ist mir leid und bitte um Gnade; ich will mich bessern.

Ein Herr oder Frau sage also:

Insonderheit bekenne ich vor euch, daß ich meine Kinder und Gesinde nicht treulich erzogen habe zu Gottes Ehre. Ich habe geflucht, böse Exempel mit unzüchtigen Worten und Werken gegeben, meinem Nachbar Schaden getan, übel nachgeredet, zu teuer verkauft, falsche und nicht ganze Ware gegeben. - Und was er mehr wider die Gebote Gottes und seinen Stand getan.

Wenn aber jemand sich nicht beschwert findet mit solchen oder größeren Sünden, der soll nicht sorgen oder weiter Sünden suchen noch erdichten und damit eine Marter aus der Beichte machen, sondern erzähle eine oder zwei, wie du weißt. Also: Insonderheit bekenne ich, daß ich einmal geflucht, ebenso einmal häßlich mit Worten gewesen, einmal dies oder das versäumt habe. Also laß es genug sein.

Weißt du aber gar keine, (was doch nicht wohl sollte möglich sein) so sage auch keine insonderheit, sondern nimm die Vergebung auf die gemeine Beichte d. h. das gebräuchliche Beichtgebet, die du vor Gott tust gegenüber dem Beichtiger.

Darauf soll der Beichtiger sagen:

Gott sei dir gnädig und stärke deinen Glauben. Amen.

Weiter:

Glaubst du auch, daß meine Vergebung Gottes Vergebung sei?

Ja, lieber Herr.

Darauf spreche er:

Wie du glaubest, so geschehe dir. Und ich, aus dem Befehl unsers Herrn Jesu Christi, vergebe dir deine Sünden im Namen des Vaters und des Sohnes und des Heiligen Geistes. Amen.

Gehe hin in Frieden.

Welche aber große Beschwerung des Gewissens haben oder betrübt und angefochten sind, die wird ein Beichtvater wohl wissen mit mehr Sprüchen zu trösten und zum Glauben zu reizen. Das soll allein eine gemeine (d. h. einfache) Weise der Beichte sein für die Einfältigen.

DAS FÜNFTE HAUPTSTÜCK

Das Sakrament des Altars,
wie es ein Hausvater den Seinen einfältig vorhalten soll.

Zum ersten
Was ist das Sakrament des Altars?

Es ist der wahre Leib und Blut unsers Herrn Jesu Christi, unter dem Brot und Wein uns Christen zu essen und zu trinken von Christo selbst eingesetzt.

Wo stehet das geschrieben?

So schreiben die heiligen Evangelisten Matthäus, Markus, Lukas und St. Paulus: Unser Herr Jesus Christus, in der Nacht, da er verraten ward, nahm er das Brot, dankte und brachs und gabs seinen Jüngern und sprach: Nehmet hin und esset; das ist mein Leib, der für euch gegeben wird. Solches tut zu meinem Gedächtnis. Desselbigengleichen nahm er auch den Kelch nach dem Abendmahl, dankte und gab ihnen den und sprach: Trinket alle daraus; dieser Kelch ist das neue Testament in meinem Blut, das für euch vergossen wird zur Vergebung der Sünden. Solches tut, so oft ihrs trinket, zu meinem Gedächtnis.

Zum andern
Was nützt denn solch Essen und Trinken?

Das zeigen uns diese Worte:

Für euch gegeben und vergossen zur Vergebung der Sünden; nämlich, daß uns im Sakrament Vergebung der Sünden, Leben und Seligkeit durch solche Worte gegeben wird; denn wo Vergebung der Sünden ist, da ist auch Leben und Seligkeit.

Zum dritten
Wie kann leiblich Essen und Trinken solch große Dinge tun?

Essen und Trinken tuts freilich nicht, sondern die Worte, so da stehen:
Für euch gegeben und vergossen zur Vergebung der Sünden.

Solche Worte sind neben dem leiblichen Essen und Trinken das Hauptstück im Sakrament. Und wer denselben Worten glaubt, der hat, was sie sagen und wie sie lauten, nämlich Vergebung der Sünden.

Zum vierten

Wer empfängt denn solch Sakrament würdiglich?

Fasten und leiblich sich bereiten ist wohl eine feine äußerliche Zucht, aber der ist recht würdig und wohl geschickt, wer den Glauben hat an diese Worte:
Für euch gegeben und vergossen zur Vergebung der Sünden.

Wer aber diesen Worten nicht glaubt oder zweifelt, der ist unwürdig und ungeschickt; denn das Wort:

»Für euch« fordert eitel gläubige Herzen.

Wie ein Hausvater die Seinen lehren soll, sich morgens und abends zu segnen.
Des Morgens, so du aus dem Bett fährst, sollst du dich segnen mit dem heiligen Kreuz und sagen:

Das walte Gott Vater, Sohn und Heiliger Geist. Amen.

Darauf knieend oder stehend den Glauben und Vaterunser. Willst du, so magst du dies Gebetlein dazu sprechen:

Ich danke dir, mein himmlischer Vater, durch Jesum Christum, deinen lieben Sohn, daß du mich diese Nacht vor allem Schaden und Gefahr behütet hast, und bitte dich, du wollest mich diesen Tag auch behüten vor Sünden und allem Übel, daß dir all mein Tun und Leben gefalle. Denn ich befehle mich, meinen Leib und Seele und alles in deine Hände; dein heiliger Engel sei mit mir, daß der böse Feind keine Macht an mir finde. Amen.

Und alsdann mit Freuden an dein Werk gegangen und etwa ein Lied gesungen oder die zehn Gebote oder was deine Andacht gibt.

Der Abendsegen

Des Abends, wenn du zu Bette gehst, sollst du dich segnen mit dem heiligen Kreuz und sagen:

Das walte Gott Vater, Sohn und Heiliger Geist.

Amen.

Darauf knieend oder stehend den Glauben und Vaterunser. Willst du, so magst du dies Gebetlein dazu sprechen:

Ich danke dir, mein himmlischer Vater, durch Jesum Christum, deinen lieben Sohn, daß du mich diesen Tag gnädiglich behütet hast, und bitte dich, du wollest mir vergeben alle meine Sünden, wo ich Unrecht getan habe, und mich diese Nacht auch gnädiglich behüten. Denn ich befehle mich, meinen Leib und Seele und alles in deine Hände. Dein heiliger Engel sei mit mir, daß der böse Feind keine Macht an mir finde. Amen.

Und alsdann flugs und fröhlich geschlafen.

Wie ein Hausvater die Seinen lehren soll,
das Benedicite und Gratias (d. h. das Tischgebet um Gottes Segen und das Dankgebet für Gottes Gaben) zu sprechen.

Das Benedicite

Eltern, Kinder und Gesinde sollen mit gefalteten Händen und zuchtvoll vor den Tisch treten und sprechen:

Aller Augen warten auf dich, Herr, und du gibst ihnen ihre Speise zu seiner Zeit. Du tust deine milde Hand auf und sättigst alles, was lebt, mit Wohlgefallen.

Danach das Vaterunser und dies folgende Gebet:

Herr Gott, himmlischer Vater, segne uns und diese deine Gaben, die wir von deiner milden Güte zu uns nehmen, durch Jesum Christum, unsern Herrn.

Amen.

Das Gratias

Also auch nach dem Essen sollen sie gleicherweise tun, zuchtvoll und mit gefalteten Händen sprechen:

Danket dem Herrn, denn er ist freundlich, und seine Güte währet ewiglich. Der allem Fleische Speise gibt, der dem Vieh sein Futter gibt, den jungen Raben, die ihn anrufen. Er hat nicht Lust an der Stärke des Rosses noch Gefallen an jemandes Beinen. Der Herr hat Gefallen an denen, die ihn fürchten und die auf seine Güte warten.

Danach das Vaterunser und dies folgende Gebet:

Wir danken dir, Herr Gott, himmlischer Vater, durch Jesum Christum, unsern Herrn, für alle deine Wohltat, der du lebest und regierest in Ewigkeit.

Amen.

Die Haustafel

etlicher Sprüche für allerlei heilige Stände,
dadurch dieselben in der Führung ihres Amtes und in der Ausrichtung ihres Dienstes zu ermahnen.

Den Bischöfen, Pfarrherrn und Predigern

Ein Bischof soll unsträflich sein, eines Weibes Mann, nüchtern, mäßig, anständig, gastfrei, lehrhaftig; nicht ein Weinsäufer, nicht raufen, nicht unehrliche Hantierung treiben, sondern gelinde, nicht zänkisch, nicht geizig; der seinem eigenen Hause wohl vorstehe, der gehorsame Kinder habe mit aller Ehrbarkeit; nicht ein Neuling; der ob dem Worte halte, das gewiß ist, und lehren kann, auf daß er mächtig sei, zu ermahnen durch die heilsame Lehre und zu strafen die Widersprecher. 1 Tim. 3. Tit. 1.

Was die Zuhörer ihren Lehrern und Seelsorgern zu tun schuldig sind

Der Herr hat befohlen, daß, die das Evangelium verkündigen, sich vom Evangelium nähren sollen. 1 Kor. 9.

Der unterrichtet wird mit dem Wort, der teile mit allerlei Gutes dem, der ihn unterrichtet. Gal. 6.

Die Ältesten, die wohl vorstehen, die halte man zwiefacher Ehre wert, sonderlich die da arbeiten im Wort und in der Lehre. Denn es spricht die Schrift: Ein Arbeiter ist seines Lohnes wert. 1 Tim. 5.

Wir bitten euch, lieben Brüder, daß ihr erkennt, die an euch arbeiten und euch vorstehen in dem Herrn und euch ermahnen. Habt sie desto lieber um ihres Werkes willen und seid friedsam mit ihnen. 1 Thess. 5.

Gehorchet euren Lehrern und folget ihnen, denn sie wachen über eure Seelen, als die da Rechenschaft dafür geben sollen, auf daß sie das mit Freuden tun und nicht mit Seufzen; denn das ist euch nicht gut. Hebr. 13.

Von weltlicher Obrigkeit

Jedermann sei untertan der Obrigkeit, die Gewalt über ihn hat. Denn es ist keine Obrigkeit ohne von Gott; wo aber Obrigkeit ist, die ist von Gott verordnet. Wer sich nun der Obrigkeit widersetzt, der widerstrebt Gottes Ordnung. Die aber widerstreben, werden über sich ein Urteil empfangen; denn sie trägt das Schwert nicht umsonst; sie ist Gottes Dienerin, eine Rächerin zur Strafe über den, der Böses tut. Röm. 13.

Von den Untertanen

Gebet dem Kaiser, was des Kaisers ist, und Gott, was Gottes ist. Matth. 22.

Darum ist's not, untertan zu sein, nicht allein um der Strafe willen, sondern auch um des Gewissens willen. Derhalben müßt ihr auch Schoß (d. h. Steuern) geben; denn sie sind Gottes Diener, die solchen Schutz sollen handhaben. So gebet nun jedermann, was ihr schuldig seid: Schoß, dem der Schoß gebührt; Zoll, dem der Zoll gebührt; Furcht, dem die Furcht gebührt; Ehre, dem die Ehre gebührt. Röm. 13.

So ermahne ich nun, daß man vor allen Dingen zuerst tue Bitte, Gebet, Fürbitte und Danksagung für alle Menschen, für die Könige und für alle Obrigkeit, auf daß wir ein geruhiges und stilles Leben führen mögen in aller Gottseligkeit und Ehrbarkeit; denn solches ist gut, dazu auch angenehm vor Gott, unserm Heiland. 1 Tim. 2.

Erinnere sie, daß sie den Fürsten und der Obrigkeit untertan und gehorsam seien. Tit. 3. Seid untertan aller menschlichen Ordnung um des Herrn willen, es sei dem Könige als dem Obersten oder den Hauptleuten als die von ihm gesandt sind zur Rache über die Ubeltäter und zu Lobe den Frommen. 1 Petr. 2.

Den Ehemännern

Ihr Männer, wohnet bei euren Weibern mit Vernunft und gebet dem weiblichen als dem schwächsten Werkzeug seine Ehre, als die auch Miterben sind der Gnade des Lebens, auf daß euer Gebet nicht verhindert werde. 1 Petr. 3.

Ihr Männer, liebet eure Weiber und seid nicht bitter gegen sie. Kol. 3.

Den Ehefrauen

Die Weiber seien untertan ihren Männern als dem Herrn, wie Sara Abraham gehorsam war und hieß ihn Herr, welcher Töchter ihr geworden seid, so ihr wohltut und euch nicht lasset schüchtern machen (d. h. durch Ungläubige einschüchtern). Eph. 5. 1. Petr. 3.

Den Eltern

Ihr Väter, reizet eure Kinder nicht zum Zorn, daß sie nicht scheu werden; sondern zieht sie auf in der Zucht und Vermahnung zum Herrn. Eph. 6. Kol. 3.

Den Kindern

Ihr Kinder, seid gehorsam euren Eltern in dem Herrn denn das ist billig. Ehre Vater und Mutter; das ist das erste Gebot, das Verheißung hat: Auf daß dirs wohlgehe und du lange lebest auf Erden. Eph. 6.

Den Knechten, Mägden, Tagelöhnern und Arbeitern

Ihr Knechte, seid gehorsam euren leiblichen Herren mit Furcht und Zittern, in Einfältigkeit eures Herzens, als dem Herren Christo. Nicht mit Dienst allein vor Augen, um den Menschen zu gefallen, sondern als die Knechte Christi, daß ihr solchen Willen Gottes tut von Herzen mit gutem Willen. Lasset euch dünken, daß ihr dem Herrn dienet und nicht den Menschen, und wisset, was ein jeglicher Gutes tun wird, das wird er von dem Herrn empfangen, er sei ein Knecht oder ein Freier. Eph. 6.

Den Hausherrn und Hausfrauen

Ihr Herren, tut auch dasselbe gegen sie und lasset das Drohen und wisset, daß ihr auch einen Herrn im Himmel habt, und ist bei ihm kein Ansehen der Person. Eph. 6.

Der allgemeinen Jugend

Ihr Jungen, seid den Alten untertan und beweiset darin die Demut; denn Gott widersteht den Hoffärtigen, aber den Demütigen gibt er Gnade. So demütiget euch nun unter die gewaltige Hand Gottes, daß er euch erhöhe zu seiner Zeit. 1 Petr. 5.

Den Witwen

Welche eine rechte Witwe und einsam ist, die stellt ihre Hoffnung auf Gott und bleibt am Gebet und Flehen Tag und Nacht. Welche aber in Wollüsten lebt, die ist lebendig tot. 1 Tim. 5.

Der Gemeinde

Liebe deinen Nächsten wie dich selbst: in dem Wort sind alle Gebote zusammengefaßt. Röm. 13.

Und haltet an mit Beten für alle Menschen. 1 Tim. 2.

Ein jeder lerne seine Lection (d.h. seine Pflichten nach Gottes Wort), So wird es wohl im Hause stohn.

Glauben

BARMER THEOLOGISCHE ERKLÄRUNG

Sie gilt als Jahrhundertereignis der Kirchengeschichte. Sie ist für Presbyteriumsmitglieder sowie Pfarrern und Pfarrer der EKiR Richtschnur. Die "Barmer Theologische Erklärung" von 1934 wendet sich gegen die Irrlehren des Nationalsozialismus.

Die Deutsche Evangelische Kirche ist nach den Eingangsworten ihrer Verfassung vom 11. Juli 1933 ein Bund der aus der Reformation erwachsenen, gleichberechtigt nebeneinanderstehenden Bekenntniskirchen. Die theologische Voraussetzung der Vereinigung dieser Kirchen ist in Art. 1 und Art. 2,1 der von der Reichsregierung am 14. Juli 1933 anerkannten Verfassung der Deutschen Evangelischen Kirche angegeben. Art. 1: Die unantastbare Grundlage der Deutschen Evangelischen Kirche ist das Evangelium von Jesus Christus, wie es uns in der Heiligen Schrift bezeugt und in den Bekenntnissen der Reformation neu ans Licht getreten ist. Hierdurch werden die Vollmachten, deren die Kirche für ihre Sendung bedarf, bestimmt und begrenzt.

Art. 2: Die Deutsche Evangelische Kirche gliedert sich in Kirchen (Landeskirchen).

Wir, die zur Bekenntnissynode der Deutschen Evangelischen Kirche vereinigten Vertreter lutherischer, reformierter und unierter Kirchen, freier Synoden, Kirchentage und Gemeindekreise erklären, daß wir gemeinsam auf dem Boden der Deutschen Evangelischen Kirche als eines Bundes der deutschen Bekenntniskirchen stehen. Uns fügt dabei zusammen das Bekenntnis zu dem einen Herrn der einen, heiligen, allgemeinen und apostolischen Kirche.

Wir erklären vor der Öffentlichkeit aller evangelischen Kirchen Deutschlands, daß die Gemeinschaft dieses Bekenntnisses und damit auch die Einheit der Deutschen Evangelischen Kirche aufs schwerste gefährdet ist. Sie ist bedroht durch die in dem ersten Jahr des Bestehens der Deutschen Evangelischen Kirche mehr und mehr sichtbar gewordene Lehr- und Handlungsweise der beherrschenden Kirchenpartei der Deutschen Christen und des von ihr getragenen Kirchenregimentes. Diese Bedrohung besteht darin, daß die theologische Voraussetzung, in der die Deutsche Evangelische Kirche vereinigt ist, sowohl seitens der Führer und Sprecher der Deutschen Christen als auch seitens des Kirchenregimentes dauernd und grundsätzlich durch fremde Voraussetzungen durchkreuzt und unwirksam gemacht wird. Bei deren Geltung hört die Kirche nach allen bei uns in Kraft stehenden Bekenntnissen auf, Kirche zu sein. Bei deren Geltung wird also auch die Deutsche Evangelische Kirche als Bund der Bekenntniskirchen innerlich unmöglich.

1. "Ich bin der Weg, die Wahrheit und das Leben, niemand kommt zum Vater denn durch mich." (Jo 14,6.)

"Wahrlich, wahrlich ich sage euch: Wer nicht zur Tür hineingeht in den Schafstall, sondern steigt anderswo hinein, der ist ein Dieb und ein Mörder. Ich bin die Tür; so jemand durch mich eingeht, der wird selig werden." (Jo 10,1.9.)

Jesus Christus, wie er uns in der Heiligen Schrift bezeugt wird, ist das eine Wort Gottes, das wir zu hören, dem wir im Leben und im Sterben zu vertrauen und zu gehorchen haben.

Wir verwerfen die falsche Lehre, als könne und müsse die Kirche als Quelle ihrer Verkündigung außer und neben diesem einen Worte Gottes auch noch andere Ereignisse und Mächte, Gestalten und Wahrheiten als Gottes Offenbarung anerkennen.

„Des Herrn Wort bleibt in Ewigkeit“: So endet die Barmer Theologische Erklärung. Dieses Kreuz hängt im Foyer des Düsseldorfer Landeskirchenamts.

1. "Ich bin der Weg, die Wahrheit und das Leben, niemand kommt zum Vater denn durch mich." (Jo 14,6.)

"Wahrlich, wahrlich ich sage euch: Wer nicht zur Tür hineingeht in den Schafstall, sondern steigt anderswo hinein, der ist ein Dieb und ein Mörder. Ich bin die Tür; so jemand durch mich eingeht, der wird selig werden." (Jo 10,1.9.)

Jesus Christus, wie er uns in der Heiligen Schrift bezeugt wird, ist das eine Wort Gottes, das wir zu hören, dem wir im Leben und im Sterben zu vertrauen und zu gehorchen haben.

Wir verwerfen die falsche Lehre, als könne und müsse die Kirche als Quelle ihrer Verkündigung außer und neben diesem einen Worte Gottes auch noch andere Ereignisse und Mächte, Gestalten und Wahrheiten als Gottes Offenbarung anerkennen.

2. "Jesus Christus ist uns gemacht von Gott zur Weisheit und zur Gerechtigkeit und zur Heiligung und zur Erlösung." (1Kor 1,30.)

Wie Jesus Christus Gottes Zuspruch der Vergebung aller unserer Sünden ist, so und mit gleichem Ernst ist er auch Gottes kräftiger Anspruch auf unser ganzes Leben; durch ihn widerfährt uns frohe Befreiung aus den gottlosen Bindungen dieser Welt zu freiem, dankbaren Dienst an seinen Geschöpfen.

Wir verwerfen die falsche Lehre, als gäbe es Bereiche unseres Lebens, in denen wir nicht Jesus Christus, sondern anderen Herren zu eigen wären, Bereiche, in denen wir nicht der Rechtfertigung und Heiligung durch ihn bedürften.

3. "Lasset uns aber rechtschaffen sein in der Liebe und wachsen in allen Stücken an dem, der das Haupt ist, Christus, von welchem aus der ganze Leib zusammengefügt ist." (Eph 4,15.16)

Die christliche Kirche ist die Gemeinde von Brüdern, in der Jesus Christus in Wort und Sakrament durch den Heiligen Geist als der Herr gegenwärtig handelt. Sie hat mit ihrem Glauben wie mit ihrem Gehorsam, mit ihrer Botschaft wie mit ihrer Ordnung mitten in der Welt der Sünde als die Kirche der begnadigten Sünder zu bezeugen, daß sie allein sein Eigentum ist, allein von seinem Trost und von seiner Weisung in Erwartung seiner Erscheinung lebt und leben möchte.

Wir verwerfen die falsche Lehre, als dürfe die Kirche die Gestalt ihrer Botschaft und ihrer Ordnung ihrem Belieben oder dem Wechsel der jeweils herrschenden weltanschaulichen und politischen Überzeugungen überlassen.

4. "Ihr wisset, daß die weltlichen Fürsten herrschen und die Oberherren haben Gewalt. So soll es nicht sein unter euch; sondern so jemand will unter euch gewaltig sein, der sei euer Diener." (Mt 20,25.26.)

Die verschiedenen Ämter in der Kirche begründen keine Herrschaft der einen über die anderen, sondern die Ausübung des der ganzen Gemeinde anvertrauten und befohlenen Dienstes.

Wir verwerfen die falsche Lehre, als könne und dürfe sich die Kirche abseits von diesem Dienst besondere, mit Herrschaftsbedingungen ausgestattete Führer geben oder geben lassen.

5. "Fürchtet Gott, ehret den König." (1Petr 2,17.)

Die Schrift sagt uns, daß der Staat nach göttlicher Anordnung die Aufgabe hat, in der noch nicht erlösten Welt, in der auch die Kirche steht, nach dem Maß menschlicher Einsicht und menschlichen Vermögens unter Androhung und Ausübung von Gewalt für Recht und Frieden zu sorgen. Die Kirche erkennt in Dank und Ehrfurcht gegen Gott die Wohltat dieser seiner Anordnungen an. Sie erinnert an Gottes Reich, an Gottes Gebot und Gerechtigkeit und damit an die Verantwortung der Regierenden und Regierten. Sie vertraut und gehorcht der Kraft des Wortes, durch das Gott alle Dinge trägst.

Wir verwerfen die falsche Lehre, als solle und könne der Staat über seinen besonderen Auftrag hinaus die einzige und totale Ordnung menschlichen Lebens werden und also auch die Bestimmung der Kirche erfüllen.

Wir verwerfen die falsche Lehre, als solle und könne sich die Kirche über ihren besonderen Auftrag hinaus staatliche Art, staatliche Aufgaben und staatliche Würde aneignen und damit selbst zu einem Organ des Staates werden.

6. "Siehe, ich bin bei euch alle Tage, bis an der Welt Ende." (Mt 28,20.)

"Gottes Wort ist nicht gebunden." (2Tim 2,9.)

Der Auftrag der Kirche, in welchem ihre Freiheit gründet, besteht darin, an Christi Statt und also im Dienst seines eigenen Wortes und Werkes durch Predigt und Sakrament die Botschaft von der freien Gnade Gottes auszurichten an alles Volk.

Wir verwerfen die falsche Lehre, als könne die Kirche in menschlicher Selbstherrlichkeit das Wort und Werk des Herrn in den Dienst irgendwelcher eigenmächtig gewählter Wünsche, Zwecke und Pläne stellen.

Die Bekenntnissynode der Deutschen Evangelischen Kirche erklärt, daß sie in der Anerkennung dieser Wahrheiten und in der Verwerfung dieser Irrtümer die unumgängliche theologische Grundlage der deutschen Evangelischen Kirche als eines Bundes der Bekenntniskirchen sieht. Sie fordert alle, die sich ihrer Erklärung anschließen können, auf, bei ihren kirchenpolitischen Entscheidungen dieser theologischen Erkenntnisse eingedenk zu sein. Sie bittet alle, die es angeht, in die Einheit des Glaubens, der Liebe und der Hoffnung zurückzukehren.

Verbum Dei manet in aeternum.

RHEINISCHE VERBAND EVANGELISCHER TAGESEINRICHTUNGEN FÜR KINDER

POLITIK FÜR KINDER VII

Leitlinien zur Profilentwicklung Evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder

Düsseldorf, November 1998

Erklärung über die Urheberschaft:

Hiermit erkläre ich, dass ich die Arbeit selbständig verfaßt und keine anderen als die angegebenen Hilfsmitten und Quellen benutzt habe.

(Sabine Lente)

Bonn, 24. Mai 2011