

„...das Volk Gottes für seinen Dienst bereitzumachen und den Leib Christi aufzubauen.“ (Eph. 4,12)

BAU-IDEEN

Nr. 37
November/Dezember 1992
Thema: **Menschenführung II – Delegieren**

Zum Thema: Auch in diesem Jahr werden zur Weihnachtszeit manche Gelegenheiten ungenutzt bleiben, bedürftigen Menschen die frohe Weihnachtsbotschaft zu bringen. Wir sind oft einfach zu überfordert; wir brauchen dringend Hilfe. Diese Ausgabe von **BAU-IDEEN** möchte dazu einen Vorschlag machen: Delegieren Sie!



„DU MACHST DICH MÜDE...DU KANNST ES ALLEIN NICHT AUSRICHTEN.“ (2.Mo. 18,18)

Hat wohl ein Mensch je größere Verantwortung in Sachen Menschenführung getragen als **Mose**? Er war 40 Jahre lang für das Wohl von zwei bis drei Millionen Menschen in der Wüste verantwortlich. Diese Menschen brauchten schätzungsweise fünf Millionen Liter Wasser und 1000 Tonnen Lebensmittel pro Tag, solange sie in einem Gebiet von der Größe des Saarlandes kampierten. Das **2. Buch Mose** enthält zahlreiche wertvolle Lektionen, die Mose in diesen abenteuerlichen 40 Jahren lernte und von denen wir selbst 3000 Jahre später noch profitieren können. Mose lernte:

- Leiterschaft aus eigener Kraft allein ist unmöglich (2,11-14)
- Ich kann aus meinen Fehlern lernen (3,11)
- Ich habe meine eigene Berufung und meinen persönlichen Auftrag von Gott (7,14-18)
- Auch wenn ich kritisiert und angefeindet werde, kann ich standhalten (16,1-2)
- Ich liebe dieses Volk (32,32)
- Ich bin ständig mit Gott im Gespräch (34,1-9)

Die Nachkommen Israels waren 400 Jahre lang Sklaven in Ägypten gewesen. Leben und Sterben mehrerer Generationen hatte sich in einer Sklavenkultur abgespielt. Politische Strukturen und militärische Kampfbereitschaft waren ihnen fremd. Sie mußten dringend lernen, Verantwortung für sich und andere zu übernehmen. Zunächst waren drei Millionen Hebräer einem einzigen Führer, Mose, unterstellt.

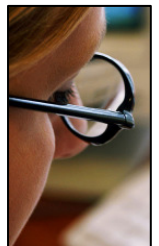
Freiheit war ein völlig neues Konzept und warf ungewohnte Fragen auf, wie: Wo kann ich arbeiten? Wo werde ich wohnen? Wie lebt man mit Landbesitz? Was tue ich, wenn jemand mir etwas wegnimmt oder wenn ich jemanden nicht mag? Natürlich wußte Gott, wie wichtig es war, Sein Volk auf den Einzug ins Verheißene Land vorzubereiten und angemessene mili-

tärische, zivilrechtliche und gesetzgebende Strukturen zu schaffen. Gott ließ sie nie vergessen, woher sie gekommen waren und wer sie aus der Sklaverei befreit hatte: „**Ich bin der HERR, dein Gott, der dich aus Ägypten geführt hat, aus dem Land der Sklaverei**“ (20,2). Er gab ihnen Gebote und angemessene Strukturen, um sie zu befähigen, in Freiheit zu leben und ein geordnetes nationales Leben zu führen.

DAS DOPPELTE LEISTEN

Fast jeder macht einmal die Erfahrung: Wer schlecht delegiert, verschwendet Zeit und ist unproduktiv. Was gehört zum guten Delegieren?

1. Fassen Sie in einem Satz zusammen, was Sie erreichen wollen. Woran erkennen Sie, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben? Vermitteln Sie das eindeutig an Ihre Mitarbeiter.
2. Geben Sie klare, spezifische Anweisungen. Mit wem soll er/sie zusammenarbeiten? Welche Ressourcen stehen dem Mitarbeiter zur Verfügung (Menschen, Materialien, Kompetenzbereich, Finanzen, usw.)?
3. Bestimmen Sie, wieviel Spielraum der Mitarbeiter braucht, damit er seine Gaben und Fähigkeiten voll einsetzen und sich die gestellte Aufgabe zu eigen machen kann.
4. Ist Ihr Mitarbeiter von der Aufgabe begeistert? Ist sie ihm zum persönlichen Anliegen geworden, mit dem er sich identifiziert?
5. Sobald Sie das Ziel klar vor Augen haben, entwerfen Sie einen Plan, in den sie so viele Gesichtspunkte wie möglich einbauen: Ihre eigenen Bedürfnisse, einen zeitlichen Rahmen, vorhandene Geldmittel, Fähigkeiten und Kreativität der Mitarbeiter, besondere Anforderungen.
6. Nehmen Sie sich Zeit, regelmäßig mit Ihren Mitarbeitern zu beten.
7. Vereinbaren Sie, wie Sie das Projekt begleiten können: Wie oft wollen Sie sich treffen, telefonieren oder schreiben, um Fortschritte im Auge zu behalten bzw. Probleme zu besprechen?



Probleme, Engpässe, Schwierigkeiten sind normal. Hier braucht Ihr Mitarbeiter Ihre Unterstützung, Führung, Anleitung und Erfahrung—nicht als Schulmeister oder hohes Tier, sondern als Trainer und Begleiter. Die Aufgaben in der Gemeinde richtig anzugehen bedeutet "Menschen zu führen" und "Arbeit zu delegieren". (vgl. z. B. **5. Mose 1,12-18**, oder **Apg. 6,1-7**). Jeder Pfarrer und Gemeindeleiter muß mit diesen Funktionen vertraut sein.

DELEGIEREN HEISST BEGLEITEN – NICHT ABSCHIEBEN

Wo ein Pastor seine Verantwortung abschiebt, kann z. B. folgendes geschehen: Der Pastor gibt einen musikalischen Teil des Gottesdienstes an einen Solisten ab. Dieser bringt dann plötzlich etwas, was überhaupt nicht zum Gottesdienst passt—ja sogar eher störend wirkt. Eine begleitende Rücksprache hätte das verhindern können. Hier wurde nicht delegiert, sondern abgeschoben.

Nicht derjenige, der alles besser kann als seine Mitarbeiter, ist der echte Leiter, sondern derjenige, der sie befähigt, die Arbeit besser zu tun als er selbst.

VERMEIDEN SIE FOLGENDES:

1. Immer die gleichen Leute um ihre Mitarbeit bitten.
2. Lob, das Mitarbeiter sich verdient haben, sich selbst aneignen.
3. Zu viele Mitarbeiter (zweistellige Zahl) in unmittelbarer Unterstellung.
4. Mit Kritik und Nörgelei motivieren wollen.
5. Hochgeschraubte Erwartungen an die Mitarbeiter, denen sie nicht gerecht werden können.
6. Sich ärgern über das, was nicht geschafft wurde, statt sich über Erfolge zu freuen.
7. Ziele und Erfolge höher schätzen als Menschen und damit ihre Gefühle verletzen.
8. Menschen zur Mitarbeit manipulieren wollen, statt sie zum Dienst zu befreien.
9. Leute für Aufgaben motivieren wollen, die dem Delegierenden selbst nicht klar ist.

WAS SIE DELEGIEREN KÖNNEN/SOLLTEN

- Besuchsdienst
- Geburtstagsbesuche
- Gemeindebriefe
- Gottesdienstordnung
- Hausbibelkreisleitung
- Jugendarbeit
- Sondergottesdienste
- Sonstiges



„Es ist besser, 1000 Leute zur Arbeit zu motivieren, als zu versuchen, die Arbeit von 1000 Leuten selbst zu machen.“

- Dwight L. Moody

RISIKEN BEI DER BEGLEITUNG

Der Pfarrer oder Gemeindeleiter kann sich oft schwer entscheiden, ob und wie er sich in Probleme einmischen soll.

Beispiel: In einem Hauskreis verursacht ein Teilnehmer Spannungen. Der Hauskreisleiter kommt zum Pastor und schildert ihm die Situation. Der Pastor erklärt sich bereit, persönlich mit dem Unruhestifter zu reden.



Beispiel: Einige Eltern sind über eine Situation im Jugendkreis verärgert und beschwerten sich darüber beim Pastor. Sie bitten ihn, er möge das Problem doch beseitigen. Statt die Angelegenheit n den Jugendleiter weiterzuleiten, verspricht er, sich selbst darum zu kümmern. Er will Frieden stiften.

In beiden Fällen übernimmt der Pastor die zusätzliche Verantwortung zu schnell. Es wäre besser, wenn er den verantwortlichen Leitern beratend zur Seite stehen und sie befähigen würde, das Problem selber zu lösen. Je besser Mitarbeiter für ihren Dienst geschult sind, desto effektiver bringen sie sich ein und desto mehr Zeit bleibt dem Pastor für all die anderen wichtigen Aufgaben, die er nicht delegieren kann. So übt er die hohe Kunst des Delegierens richtig aus.

Was Sie wissen müssen:

- Konflikte entwickeln sich gewöhnlich, wenn die Betonung auf *Aufgaben*, statt auf *Menschen* liegt.
- Mitarbeiterführung wird gewöhnlich in Frage gestellt, wenn und wo die Mitarbeiter meinen, sie sind völlig auf sich gestellt.
- Der Führungsstil muß jeweils der Situation und den Gegebenheiten angepaßt werden.

„Ein fleißiger Leiter setzt seine eigenen Fähigkeiten ein. Ein effektiver/kluger Leiter setzt die Fähigkeiten der anderen/seiner Mitarbeiter frei.“

- Peter Drucker

CHECKLISTE

- ✓ Sind wir gut organisiert, d.h., haben wir die notwendigen Mittel zur Verfügung, um unsere Ziele realistisch zu erreichen?
- ✓ Habe ich meinen Mitarbeitern außer genügend Arbeitsmitteln auch genügend Zeit, Begleitung, usw. zgedacht?
- ✓ Habe ich die notwendigen Anforderungen und Termine eingeplant und besprochen?
- ✓ Gibt es genügend Spielraum für Kreativität?
- ✓ Haben meine Mitarbeiter genügend Entscheidungs-freiheit?
- ✓ Wie verstehen meine Mitarbeiter ihre Rolle in dieser spezifischen Aufgabe (berufen, eigenverantwortlich)?
- ✓ Sind regelmäßige Rücksprachen eingeplant? Gute Kommunikation ist unverzichtbar.