

Führung übernehmen (4)

Hintergrundarbeit wird nicht gesehen. Dazu ist sie auch nicht da. Aber sie muss getan werden, genau, vorausschauend, mit großem persönlichem Einsatz und auf die Gefahr hin, dass sie nicht geschätzt wird. Nun ist nicht jede Gemeinde so schwer zu führen wie die Jerusalemer Juden und nicht alle Gegner so konsequent wie die Widersacher des damaligen Mauerbaus. Aber das entbindet die Verantwortlichen einer Gemeinde, den Chef einer Firma, den Leiter einer Einrichtung nicht von der ungeliebten Hintergrundarbeit.

1. Die Jerusalemer Juden

„Denn ich hatte den Juden und den Priestern und den Edlen und den Vorstehern und dem Rest, der an dem Werk mitarbeiten sollte, bis dahin nichts mitgeteilt“ (Neh 2,16).

Eine Ansammlung von Menschen wird zu einer Gruppe, wenn sie innerhalb gleicher Rahmenbedingungen leben und/oder arbeiten. Sie sind auch dann nach außen hin eine Gruppe, wenn sie sich selbst nicht so sehen. So gibt es die Gruppe einer Region (Ortsteil, Ort, Landschaft), die einer gleichen Beschäftigung (Arbeiter, Handwerker, Buchhalter), die eines gleichen Metiers (Banker, Chefs, Hühnerhalter) und die gleichen Glaubens (Gemeinschaftsleute, Evangelische, Moslems). Untereinander mö-

gen die Unterschiede gravierend sein. Man muss sich innerhalb der Gruppe nicht mögen, keine weiteren Gemeinsamkeiten haben als die Rahmenbedingungen, die diese von einer anderen Gruppe abgrenzen. Wenn man innerhalb einer größeren Gruppe zu abgestimmten und konzertierten Aktionen kommt, die der Organisation oder des Managements bedürfen, erreicht die Gruppe die Qualität einer Partei, eines Vereins, einer Organisation, einer Gemeinde, eines Konzerns.

Die Jerusalemer Juden lebten zur Zeit Nehemias zum Teil unter elenden (politischen, wirtschaftlichen, religiösen) Bedingungen. Darin waren sie z. B. eine Gruppe. Wer hinein wollte, musste sich den Rahmenbedingungen



anpassen, um anerkannt zu werden. Wer hinaus wollte, musste sich davon frei machen bzw. die Privilegien (und selbst wenn sie zu dieser Zeit noch so gering waren) aufgeben. Die Jerusalemer Juden waren selbst unter diesen schwierigen Umständen (zerstörte Stadtmauer, Armut, Knechtschaft) eine hochorganisierte Gruppe. Es gab verantwortliche und ansprechbare Hierarchien.

So gesehen hatte Nehemia nicht gerade einen leichten Schritt vor sich, als er nach Jerusalem kam. Obwohl er gleicher Nationalität war (was auf jeden Fall die erste und eine sehr wichtige Voraussetzung zur Anerkennung durch die anderen ist), musste er für sein Unternehmen um Anerkennung in allen gesellschaftlichen Schichten ringen. Es ist nachvollziehbar, dass ihm die Herzen nicht zuflogen. Jede Schicht, die ihm die Anerkennung für seine Führerschaft zusprach, sprach ihm damit Macht zu, die sie selbst abgeben musste. Außerdem, auch wenn er ein Jude war, musste man ihn nicht gleich als einen der Ihren akzeptieren. Er war ein Exiljude mit guter Stellung am persischen Hof, der Besatzungsmacht. Da sollte schon klar sein, wessen Interessen er denn nun vertrat. Er war vielleicht reich, hatte mehr als die verarmten Menschen in der Stadt.

Wie kann man nun das Vertrauen dieser Gruppe erringen? Es müssen grundsätzlich diese Voraussetzungen stimmen:

- Berufung zum Dienst durch einen Höheren (hier: den persischen König);
- Sachkenntnis (Lage in der Stadt und Zustand der Mauer);
- der erste Auftritt sollte gelingen.

2. Im Hintergrund

„Und der Hohepriester Eljaschib machte sich mit seinen Brüdern, den Priestern, auf ... Und ihm zur Seite bauten die Männer von Jericho. Und daneben baute Sakkur, der Sohn Imris. Und das Fischtor bauten die Söhne Senaas ... und ihm zur Seite besserte Meremot aus ... und daneben besserte Meschullam aus ...“ (Neh 3,1ff.).

Nehemia ruft die führenden Männer mit einem kurzen Appell und persönlichen Zeugnis auf, die Mauer Jerusalems wiederherzustellen (2,17). Darauf folgt die Erklärung der Hörer, genau an diese Arbeit gehen zu wollen (2,18). Selbst wenn beides, der Aufruf Nehemias und die Erklärung der Jerusalemer, ein wenig aufgesetzt wirkt, ist es einfach notwendig, auch solche scheinbar formalen Erklärungen abzugeben.

Der Widerstand, den es bei jedem guten Werk zu geben scheint, erfolgt



auch prompt, hier zunächst in Form von Spott und Ironie. Doch Nehemia ist hier vorbereitet. Er gibt als Entgegnung eine ernsthafte und bestimmte Antwort; wir würden es heute ein Pressestatement nennen.

Ein Statement muss korrekt sein. Oft ist es so etwas wie der erste offizielle Eindruck von einem Menschen, und zwar nicht von dem Privatmenschen, sondern von ihm/ihr als Person mit Aufgabe, Amt usw. Die Öffentlichkeit hat ein Gespür für die dahinter stehende Option, die Echtheit, den Willen, die Botschaft, die vermittelt werden soll. Es ist besser, eine solche Erklärung vorzubereiten und zu verlesen, als sich frei redend zu verhaspeln. So etwas oder eine Art Gerede aus Unwissen wird man bemerken. Die Leute werden ihre Witze machen, die Stammtische haben ihr Thema, und man wird das nicht schnell vergessen. Und wenn in der Botschaft wichtige Details vergessen sind, ist es zu spät, denn Nachschieben geht meistens nicht.

Aber dann geht es im Bericht übergangslos an die Beschreibung der Arbeiten an der Mauer (Neh 3,1–32). Wo ist eigentlich Nehemia geblieben?, fragt man sich hier vielleicht. Wir dürfen vermuten, was jetzt die Aufgabe des Leiters ist.

Es ist auf jeden Fall etwas, das im Hintergrund geschieht. Nein, der Chef, Gemeindeleiter, Missionar, Lei-

ter einer Selbsthilfegruppe und was immer muss nicht zu jeder Zeit vorn stehen. Wichtige Dinge, die im Hintergrund zu erledigen sind, warten. Der Bau der Mauer beispielsweise konnte weder spontan noch unkoordiniert vorankommen. Dazu waren auch damals nötig:

- Arbeitsteilung: Wer arbeitet wo?
- Beschaffung: Material, Werkzeuge, Waffen, Lebensmittel
- Koordination: Wer und was zu welchem Zeitpunkt wo?
- Absprachen: Pläne, Ausführungsbestimmungen, Qualität
- Krisenmanagement, Korrespondenz
- Controlling, Bauaufsicht

Dies alles läuft vor dem Start und während der Arbeiten, der Operation, der heißen Phase. Dies zu erdenken, vorzubereiten, zu organisieren, zu kontrollieren, zu schützen ist Aufgabe des Leiters. Er kann auch hier delegieren, muss aber wissen, was läuft, denn er ist verantwortlich. Er wird am Gelingen gemessen, aber in dieser Phase bleibt er im Hintergrund.

Dennoch, auch Nehemia sieht seine Aufgabe darin, mit anzupacken. „Und auch beim Werk an dieser Mauer packte ich mit an. Ein Feld haben wir nicht gekauft. Alle meine Diener waren dort zum Werk versammelt“ (Neh 5,16). Dies ist als überdurchschnittlich hohes Engagement eines Leiters zu werten.

Peter Baake

