



# Ökumenischer Universitäts-Gottesdienst

---

aus Anlass der Investitur der Rektorin der Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald, Magnifizienz Prof. Dr. H. Weber

Dom St. Nikolai  
Greifswald, 1. Februar 2013

Magnifizienz, liebe Frau Weber, hohe Festgemeinde,

Wie führt man eine Universität? Das war wie ein roter Faden gestern bei der Investitur das Thema vieler Reden. Wer die Rede unserer Rektorin im Ohr hat, der wird sich erinnern: von Gelassenheit, von Weisheit und von Freude sprach sie.

Was aber kann dazu ein Gottesdienst beitragen? Wie führt man eine Universität? Was sind Kennzeichen guter Führung? Und was aber könnten wir hier, an diesem Ort des Glaubens, über gute Führung lernen?

In den ersten Tagen der Christenheit hat man dem Apostel Petrus, also dem, der zuweilen als Nestor in einer langen Reihe von Päpsten gilt, einen Brief zugeschrieben, in dem er sich als eine Führungskraft in der frühen Kirche mit anderen Führungskräften seiner Zeit über gute Führung verständigt. Hören wir also mal rein in die Vorschläge, die Petrus macht; ich lese einzelne Sätze aus dem Ersten Petrusbrief (5,1-7 i.A.). Dort heißt es:

„Jetzt noch ein Wort an die Gemeindeältesten unter euch. Ich bin ja selbst ein Ältester ... Deshalb bitte ich euch eindringlich: Sorgt für die Gemeinde Gottes, die euch anvertraut ist, wie ein Hirte für seine Herde. Seht in der Verantwortung, die ihr für sie habt, nicht eine lästige Pflicht, sondern nehmt sie bereitwillig wahr als einen Auftrag, den Gott euch gegeben hat. Seid nicht darauf aus, euch zu bereichern, sondern übt euren Dienst mit selbstloser Hingabe aus. Spielt euch nicht als Herren der Gemeinden auf, die Gott euch zugewiesen hat, sondern seid ein Vorbild für die Herde. ... Und für euch alle gilt: Geht zuvorkommend miteinander um; kleidet euch in Bescheidenheit! Nicht umsonst heißt es in der Schrift: »Den Hochmütigen stellt sich Gott entgegen, aber wer gering von sich denkt, den lässt er seine Gnade erfahren.« Beugt euch

also unter die starke Hand Gottes; dann wird er euch erhöhen, wenn die Zeit dafür gekommen ist. Und legt alle eure Sorgen bei ihm ab, denn er sorgt für euch.“

So weit Petrus. Petrus verwendet hier ein bestimmtes Bild für gute Führung. Er vergleicht gute Führung mit der Arbeit eines Hirten für seine Herde. Nun, ehe Sie sich hier im Dom innerlich ein bisschen verabschieden, will ich es selbst sagen. Dieses Bild erschließt sich uns nicht leicht. Manche Hörer könnte ich jetzt verlieren, weil sie sofort ein etwas kitschiges Hirtenidyll vor Augen haben, mit einem gemütlichen Hirten, eifrigen Hunden und dämlichen Schafen. Und dann sagen Sie: Wir sind doch keine dumpf vor sich hin mampfende Schafherde, und unsere Rektorin sei doch bitte alles, aber keine einsam-autoritäre Hirtin! Einverstanden.

Wenn ich doch um Ihre Aufmerksamkeit bitte, dann deshalb, weil der alte Petrus ein paar starke Hinweise für gute Führung in sein Hirtenbild eingepackt hat. Und die möchte ich vorstellen, ohne die Vorstellung vom Hirten und der Herde zu sehr zu bemühen. Ich versuche daher, vier Ratschläge, die Petrus gibt, für uns heute ein wenig zu übersetzen. Vier Ratschläge für, um es psychologisch zu sagen, vier besonders hilfreiche Mitspieler im inneren Team einer Führungskraft. Also fangen wir an:

## 1.

Wir hören also, dass gute Führungskräfte nicht wie unter Zwang agieren; sie tun gern, was sie tun. Sie haben, um Hannelore Weber zu zitieren, Freude an ihrer Arbeit. Ich ergänze: Sie lassen sich den Humor nicht rauben. Humor ist die kleine Schwester der Freude. Und darum ist mein erstes Mitglied im inneren Team **„die Humorvolle“**.

Für Humor aber gibt es – wie für fast alles – eine wissenschaftliche Formel: Diese Formel findet sich in einem Aufsatz unserer neuen Chefin und sie geht so: V plus N plus S. Das zusammen hilft, mit Stress und Ärger klarzukommen, auch in Führungspositionen. V plus N plus S. V steht dabei für eine Verletzung eines Grundsatzes, jemand begeht ein Foul und das Foul tut weh, es ist eine Verletzung. N steht für die Entscheidung, diese Situation dennoch als normal und irgendwie akzeptabel zu betrachten. Und S steht für „simultan“, also dafür, beides zusammen zu halten. Zusammen ist das: Humor. Ein Mensch gerät (V) in eine unangenehme Lage, er entscheidet sich aber (S) simultan dafür, diese Lage als normal (N) zu akzeptieren.

Wird unsere Rektorin also unsere Universität mit Humor leiten? Wird sie die Widrigkeiten des Amtes humorvoll tragen? Ein V wie z.B. „das Rektorat hat immer Schuld“ wird simultan (S) durch die Entscheidung entkräftet, das alles als N, also normal zu betrachten? Es ist eben so! Ein V wie „warum bezahlt das nicht die

Zentrale aus ihren heimlichen dagobertinischen Schatzkammern?“ wird durch S – Sie wissen schon! – sogleich zu N und prallt einfach ab.

Humor ist ja genau das: Humor ist, wenn man trotzdem lacht. Humor ist feiner Widerstand gegen die Macht des Faktischen. Humor ist nicht schenkelklopfend und kein dumpfer Herrenwitz. Aber Humor nimmt die Lage auch nicht bierernst. Humor verbietet es den Widrigkeiten, das Regiment über die eigene Seele anzutreten. Es ist die Trotzmacht des Geistes, die sich weigert, V übermächtig werden zu lassen und N untergehen zu sehen. Also lacht Humor dem Widrigen ins Gesicht. Sigmund Freud erzählte mehrfach seinen Lieblingswitz von einem Delinquenten, der am frühen Montag zur Hinrichtung geführt wird und lakonisch feststellt: „Na, die Woche fängt ja gut an.“ Humor ist, wenn man trotzdem lacht.

Die Humorvolle hilft im inneren Team der Rektorin, sich nicht in zahllose V's hineinsaugen zu lassen. Nur dann kann man mit Petrus sagen: Ich tue es nicht gezwungen, ich tue es gern, aber mit Humor.

## 2.

Die zweite Figur im inneren Team könnte nun doch mit dem zu tun haben, was vom Hirten erwartet wird: Er zeigt den Weg zu guter Weide und führt, ja tatsächlich: Er übernimmt Verantwortung und wagt es, ins Ungewisse zu führen, in der Hoffnung auf gute Weide. Er sieht die gute Weide, vielleicht bevor andere sie sehen. Er geht voran. Das hat etwas Visionäres. Das zweite Mitglied im inneren Team könnte also die „Visionärin“ sein.

Und das bedeutet: Mit Freude voranzugehen, wenn diese Universität die nächste Etappe in ihrer langen Geschichte in Angriff nimmt. Man kann ja geteilter Meinung sein, ob Visionen etwas Gutes sind. Helmut Schmidt wollte jeden, der ihm mit Visionen kam, am liebsten gleich zum Arzt schicken. Und in der akademischen Welt gehört ja Skepsis zur Grundausstattung, gewiss auch gegen allzu himmelblaue Zukunftsbilder, schon gar wenn sie aus dem Rektorat kommen.

Ich sehe das ein bisschen anders. Gute Führung muss schon ein bisschen weiter gucken als andere. Henry Ford hat einmal gesagt: Wenn ich am Ende des Zeitalters der Pferdekutschen nur die Leute gefragt hätte, was sie von mir erwarten, dann hätten sie gesagt: Schnellere Pferde. Sie wären nicht auf die Idee gekommen, ein Auto zu erwarten. Es reicht nicht, das Erwartbare noch einmal zu wiederholen, nur eben ein bisschen besser. Margret Wintermantel sagte gestern: Gute Führung inspiriert Menschen. Wollen wir in der Zukunft eine quicklebendige, ehrwürdig alte und doch grenzenlos neugierige Universität sein, dann brauchen wir Menschen, die „out of the box“ denken und sich Dinge vorstellen können, die noch nicht sind, aber sein könnten. In der Forschung, in der Lehre, in neuen Koalitionen, in Themen der Zukunft, einfach in der gesamten Entwicklung der

Universität. Mit Freude leiten, das wird dann einschließen, Menschen zusammen zu bringen, die „out of the box“ denken und sich als Führungskraft mutig an die Spitze zu stellen. Wir sind mit Recht skeptisch gegenüber einsamen Träumern. Aber wir brauchen Führung, die mit anderen zusammen erkennt, wo gutes Weideland ist, dann aber auch den Mut hat, sich an die Spitze zu setzen und – vielleicht auch gegen Widerstand – voranzugehen. Führung ist nicht nur Verwaltung des Bestehenden, es ist Suche nach guten, neuen, fruchtbaren Weideplätzen. Und wenn dieses Mitglied im inneren Team solche Plätze erkennt, dann geht sie voran.

### 3.

Mit dem dritten Mitglied im inneren Team begeben mich schon wieder ein wenig auf Glatteis. Petrus nimmt Worte in den Mund, die in unseren Ohren schwierig klingen. Er redet nämlich von Hochmut und Demut, wir würden vielleicht lieber sagen: von Arroganz und Bescheidenheit. Und er ist überzeugt, dass gute Führung Menschen braucht, die stark genug sind, um sich selbst nicht dauernd in den Mittelpunkt zu spielen. Gute Führung braucht im inneren Team auch „den starken Bescheidenen“.

Petrus formuliert das theologisch: Dem Hochmütigen, sagt er, widersteht Gott, dem Demütigen gibt er Gnade. Nun möchte ich das zunächst einmal als Ausdruck von Lebenserfahrung sehen. Petrus zeichnete sich ja nicht gerade durch ein Übermaß an Demut aus. Und er hat lernen müssen: Sein Hochmut erzeugte Widerstand. Je arroganter er auftrat, desto weniger waren Menschen bereit zu folgen. Dem Hochmut folgt niemand gern. Hochmut erzeugt Widerstand.

Beim Segeln, so habe ich mich belehren lassen, ist das so: Wer direkt gegen den Wind segeln will, kommt nicht vom Fleck. Dann muss man kreuzen. Stracks gegen den Wind geht nichts. Wenn der Wind dagegen von hinten kommt, geht es eigentlich immer voran. Petrus sagt: Wer sich selbst zu wichtig nimmt, erzeugt Widerstand, er segelt immerzu gegen den Wind, bei Gott und auch bei den Menschen. Wer sich bescheiden zeigt, der erlebt, wie er Respekt gewinnt.

Vielleicht können wir es, nun wieder aus der Sicht des Glaubens, auch so sagen: Sei Mensch und sei nicht mehr als ein Mensch. Dem Hochmütigen widersteht Gott, denn der Hochmütige möchte nicht Mensch, sondern auch ein klein bisschen Gott sein. Und mit dem Wunsch, ein klein bisschen Gott zu sein, fangen meist die Probleme an.

Bin ich aber nicht Gott, sondern Mensch, dann ist das heilsam für mich selbst. Ich bin dann begrenzt, eben unter Gott, und darum bin ich nur in Grenzen verantwortlich und zuständig, nicht für alles und immer, für alle Ansprüche und Forderungen, nur noch für Mögliches und nicht mehr für Wunder. Solche Be-

scheidenheit tut gut. Und bin ich begrenzt, unter Gott, dann stehe ich da mit allen anderen zusammen, und ich achte sie, denn sie sind nicht weniger als ich, nicht weniger wert, nicht weniger würdig. Freilich auch nicht mehr als ich: Wer vor Gott kniet, kniet vor keinem Menschen, sondern steht gerade seinen Mann oder seine Frau.

Solche Bescheidenheit bedeutet für Führungskräfte: Ich könnte mich irren. Ich rechne auch damit und bleibe offen, damit andere sich trauen zu sagen, dass ich mich geirrt haben könnte. Einsamkeit in Führungsrollen entsteht dann, wenn es niemanden mehr gibt, der uns ein offenes Wort gönnt.

Das alles ist nichts für Feiglinge, es kostet Stärke und Mut, diese Demut ist eben auch ein Mut, nicht etwa Schwächlichkeit. Und das Merkwürdige ist: Sie schafft zugleich Gelassenheit. Nur Menschliches kann von mir verlangt werden. Und sie überwindet Widerstände und findet Mitstreiter.

#### 4.

Der letzte Rat, den Petrus für seine Kollegen damals und für Führungskräfte heute hat, hat mit der Frage zu tun, wem mein Führen eigentlich dient. Petrus sagt: das eigene Gewinnstreben kann es doch nicht sein, besser ist es, von Herzensgrund die eigene Kraft in den Dienst anderer zu stellen. Das vierte Mitglied im inneren Team ist „der Dienstleister“.

Nun, auch das sieht auf den ersten Blick sehr gutmenschentümlich aus. Oder ganz im Sinne der dumpfen Kritik, die Spiegel-Online vorgestern vom Stapel ließ: Rektoren an den Hochschulen sind demnach Campus-Könige, die ihr süßes Leben genießen und sich im Maibach von zu Hause abholen lassen.

Petrus spielt da in einer anderen Klasse: In christlicher Nüchternheit neidet er keinem, was er verdient. Es geht um etwas Tieferes. Und das, was er vor Augen hat, denken heute auch moderne Führungsfachleute. Der amerikanische Manager Robert Greenleaf spricht von „servant leadership“, von dienstbarer Führung, und er sagt: Das sind erfolgreiche Führungskräfte, die sich als Dienstleister im besten Sinne verstehen. Petrus würde zustimmen: So kann man es auch sagen!

Und Greenleaf stellt ein paar kritische Fragen, an denen man das messen kann: Können neben mir andere stark werden? Oder dienen andere nur meiner eigenen Größe? Entwickeln sich Menschen in meinem Team zu ihrem Besten? In den unsäglichen Interviews nach Fußballspielen gibt es dafür eine Floskel: „Wir konnten heute unser Potenzial nicht abrufen.“ Ich weiß gar nicht, warum man Potenzial nicht einfach nutzen kann, sondern immerzu „abrufen“ muss. Aber sei es wie es will: Können Menschen im Umfeld starker Führung selbst stark werden, ihre Gaben entwickeln, mutig etwas ausprobieren, auf die Nase fallen und wieder aufstehen, selbst zu eigener Größe finden? Ihr Potenzial abrufen? Oder bleiben sie

Hilfskräfte? Wann ist eine Führungskraft am Ziel: wenn ihr applaudiert wird, oder wenn den Menschen applaudiert wird, die sie in ihrer Zeit der Verantwortung hat wachsen sehen? Dienstbare Führung zeigt sich als herausfordernde Förderung. In einer Universität kann das ein Klima bedeuten, in dem Menschen sich trauen, Ungewöhnliches zu denken, und in denen Mitarbeiter, Studierende, Kollegen spüren: Hier darf ich mich entfalten, und die Führungsmannschaft freut sich von Herzen, wenn mir etwas gelingt.

Das ist es, worum es Petrus hier geht, übersetzt für das innere Team einer modernen Führungskraft. Petrus ergänzt noch: Auf diese Weise seid Ihr nicht Herren über die Gemeinde, sondern Vorbilder. Vorbilder sind Modelle. Und von nichts lernen wir so viel wie von Modellen. Eine Rektorin ist ein starkes Modell: Man kann nach 351 Männern als - endlich - erste Frau einen Rektormantel tragen und eine Uni führen. Und junge Frauen können sich vorstellen: Aha, das geht also, es geht, da kann man hinkommen, starke Führung zeigen und humorvoll und menschlich sein.

Alles aber, was Petrus hier so sagt - über gute Führung, das sagt er, weil er mit der Wirklichkeit Gottes rechnet. Die Humorvolle und die Visionärin, der starke Bescheidene und der Dienstleister, das sind Menschen, die - so sieht es jedenfalls Petrus - zwei Dinge verstanden haben: Erstens es gibt einen Gott, und zweitens ich bin es nicht.

Aber das ist nicht allein eine Entthronung des stolzen Menschen, es ist auch eine enorme Entlastung. Am Ende seiner Hinweise macht sich Petrus nämlich noch einmal Gedanken, wie die Führungskräfte das alles nur schaffen sollen. Was, wenn ihnen auch der Humor vergeht, die Rektorin wieder an allem Schuld war, was schlecht lief und für nichts gelobt wird, was gut ging? Was, wenn die Engpässe in den Geldmitteln so groß werden, dass es den Nachtschlaf raubt? Was, wenn Konflikte sich nicht lösen? Was, wenn Anträge scheitern? Was, wenn es einfach eng wird mit den eigenen Kräften? Der Humor nimmt die Wirklichkeit nicht bierernst. Er hält Abstand zum übermächtig Wirklichen. Aber mit welchem Recht? Mit welchem Recht tut man das eigentlich? Wird nicht das erlösende Lachen doch irgendwann wieder eingeholt von einer Realität, die sich unbarmherzig als stärker, ja übermächtig erweist? Woher bezieht der Humor seine Kraft, auf Abstand zu bleiben und dem Widrigen entgegen zu lachen?

Petrus sagt: Ihr werdet Euch Sorgen machen und Sorgen können schwer auf der Seele lasten. Wie ein Felsbrocken. Und wer Verantwortung trägt, kennt dieses Lasten auf der Seele. Petrus sagt: Wenn es wieder einmal so weit ist, dann werft, werft die Sorgen, werft sie wie einen Stein von Euch weg. All eure Sorge werft auf Gott, er sorgt für euch und lässt euch nicht im Stich. Denkt daran: Erstens es gibt einen Gott und zweitens ich bin es nicht. Ist er es aber, dann lässt er euch nicht im Stich. Er öffnet neue Türen, er fügt es, dass es am Ende wieder hinhaut, er

erneuert die Zuversicht und den Humor, er infiziert mit neuen Ideen und führt die richtigen Leute mit Lösungen zusammen. Das ist alles sehr irdisch und doch zugleich von himmlischer Regie gelenkt. Sorgen werfen – es ist nicht das Schlechteste, wenn Führungskräfte beten.

Wenn wir heute Gottesdienst feiern, dann erinnern wir uns, die Frommen und die Nicht-so-Frommen, dass es diese beiden Sätze gibt: Es gibt einen Gott, und ich muss es, Gott sei Dank, nicht sein. Wer schon glaubt, gerät ja auch leicht ins Wanken und muss erinnert werden. Und wer eher zweifelt – naja, wer zweifelt, kann auch an seinem Zweifel zweifeln. Wer weiß?

In jedem Fall wäre das doch etwas: Ich muss nur Mensch sein, mit menschlichem Maß mein Führungsamt wahrnehmen, es gerne tun und vorangehen, es ohne Arroganz bekleiden, weil Arroganz nur Widerstand hervorruft, es so wahrnehmen, dass andere stark werden können, aber nur menschlich, mehr nicht. Über mir steht noch ein anderer, und wenn ich mich freue, kann ich ihm danken, wenn mir Böses widerfährt, ist er eine gute Adresse sich zu beschweren, und wenn ich mich Sorge, kann ich Sorgen bei ihm abladen. Und dann sagt er: Ich Sorge schon für Dich.

Amen.