

THOMAS
HÄRRY

FÜHRUNGS WEISE

Maßvoll leiten,
weise verändern,
verwurzelt leben



Die automatisierte Analyse des Werkes, um daraus Informationen insbesondere über Muster, Trends und Korrelationen gemäß § 44b UrhG (»Text und Data Mining«) zu gewinnen, ist untersagt.



© 2025 R. Brockhaus in der SCM Verlagsgruppe GmbH
Max-Eyth-Str. 41 · 71088 Holzgerlingen
brockhaus-verlag.de

Sofern nicht anders angegeben sind die Bibelverse der Zürcher Übersetzung entnommen. Die Zürcher Bibel (Ausgabe 2007) verwenden wir mit freundlicher Genehmigung des Verlags der Zürcher Bibel beim Theologischen Verlag Zürich, bei dem auch das Copyright für diese Bibelübersetzung liegt. (ZÜ) Die Rechtschreibung der Zürcher Übersetzung wurde nicht an die deutsche Rechtschreibung angepasst.

Weiter wurden verwendet:

BasisBibel, © 2021 Deutsche Bibelgesellschaft, Stuttgart. (BB)

Gute Nachricht Bibel, durchgesehene Neuauflage, © 2018 Deutsche Bibelgesellschaft, Stuttgart. (GNB)

Der Verlag weist ausdrücklich darauf hin, dass im Text enthaltene externe Links vom Verlag nur bis zum Zeitpunkt der Buchveröffentlichung eingesehen werden konnten. Auf spätere Veränderungen hat der Verlag keinerlei Einfluss. Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Lektorat: Silke Gabrisch, Stuttgart

Umschlaggestaltung und Titelbild: Stephan Schulze, Holzgerlingen

Satz: typescript GmbH, Walldorfhäslach

Druck und Bindung: GGP Media GmbH, Pößneck

Gedruckt in Deutschland

ISBN 978-3-417-01042-8

Bestell-Nr. 227.001.042

Inhalt

Stimmen zum Buch	4
Vorwort von Michael Herbst	6
Zu hoch gepokert – Was braucht es, damit Leitung gelingen kann?	8
Teil 1 Maßvoll leiten	21
1 Das verlorene Maß: Vermessenheit	30
2 Das verlorene Maß: Kleinmut	56
3 Das wiedergewonnene Maß: Gestaltungsmut und Begrenzung im Gleichgewicht	69
Teil 2 Weise verändern	95
4 Verlust – die unterschätzte Dynamik in Veränderungsprozessen	98
5 Veränderung weise leiten und begleiten	108
6 Mit Widerstand und Verhinderungsmanövern umgehen	138
Teil 3 Verwurzelt leben	165
7 Auf der Suche nach Halt und innerer Festigkeit	171
8 Gravitās: Stärke, die von innen kommt	180
9 Standhalten im Sturm	192
10 Auf dem Weg zur Gravitās	205
11 Dietrich Bonhoeffers Ruf	238
Abschließende Hinweise und Dank	244
Anmerkungen	246

Stimmen zum Buch

Dieses Buch ist keine Werkzeugkiste, sondern eine Schatztruhe! Der Autor ist spürbar in Gott verwurzelt und zugleich weit und breit belesen. Er spricht Themen an, die unter der Oberfläche liegen und in der Führungsliteratur nur selten vorkommen, in der Realität der Gemeindearbeit aber umso wichtiger sind. Eine enorm hilfreiche Lektüre für alle, die Leitungsverantwortung tragen!

*Steffen Tiemann,
Pfarrer der Auferstehungskirche in Bonn und Autor*

Thomas Härry ermutigt, mit Maß, Ziel und innerer Verwurzelung zu leiten – statt sich grenzenlos zu verlieren oder resigniert zurückzuziehen. Tief, klug und anschaulich zeigt er, wie gesunde Führung entsteht, die Menschen und Organisationen weiterbringt. Ein echter Härry: tief, horizonterweiternd, praxistauglich und ehrlich. Dieses Buch wird auf meinem Schreibtisch liegen – als Erinnerung und Ermutigung.

*Daniela Mailänder,
Referentin für missionale Gemeindeentwicklung
mit Schwerpunkt Kirche Kunterbunt und MUT der ELKB*

Wir sind Zeitzeugen davon, welch gewaltige Veränderungen es zu managen gilt. Es braucht verwurzelte Menschen, für die gute Führung nicht nur exzellentes Handwerk bedeutet, sondern ein Geschenk Gottes ist. Mich begeistert Thomas Härrys *Führungsweise*: ein Weisheits- und Lebensbuch für alle, die auf dem Weg zu

einem gezähmten Ego und echter Demut Verantwortung wahrnehmen wollen.

*Daniel Zindel, Pfarrer,
Führungskoach und Autor*

In seinem neuesten Werk entfaltet Thomas Härry ausgewogen, umsichtig und tieferschürfend eine »Führungsweise« zwischen Vermessenheit und Kleinmut, zwischen Veränderungsdrang und Bestandswahrung. Nebenbei erinnert er uns an das Wesentliche: Wir brauchen Führungspersonen, die durch das Evangelium fortwährend erneuert und zu gefestigten Menschen werden. Das Buch weckt die Sehnsucht, selbst eine solche Persönlichkeit zu werden. Deshalb werde ich dieses »Konzentrat von Führungsweisheit« mit Nachdruck empfehlen.

*Philipp Bartholomä,
Professor für Praktische Theologie und Prorektor an der
Freien Theologischen Hochschule in Gießen*

Dieses Buch ist eine Wohltat. Thomas Härry verbindet ein weites Feld an Fachkompetenz mit geistlichem Tiefgang. In einer Zeit, in der Leitende Menschen vernachlässigen oder verunsichern, eröffnet es Perspektiven zu einem maßvollen, verwurzelten und weisen Leiten. Besonders hilfreich sind die persönlichen Beispiele und die konkreten Tools zur Umsetzung. Hier wird deutlich, dass der Autor die Themenfelder selbst durchlebt und durchlitten hat. Das Buch macht Lust auf gesundes Leiten.

*Georgia und Holger Mix,
Leitende Tagungen und Seminare im WDL Dünenhof, Cuxhaven*

Vorwort von Michael Herbst

Von guten Führungskräften heißt es, dass sie neugierig und lernbereit bleiben. Der US-Präsident Harry S. Truman (1884–1972) hat es auf den Punkt gebracht: »*Leaders are readers*«. Nicht jeder, der liest, wird zur Führungskraft. Aber wer Führungsverantwortung trägt, braucht Information und Inspiration – immer wieder. Die Lektüre kann gar nicht breit genug gestreut sein: Biografien, Historisches, Romane, Sachbücher und vieles mehr.

Diese Leidenschaft teile ich seit Langem. Bücher über gutes Führen und Leiten gehören dabei zu meiner regelmäßigen Lektüre. Und besonders gerne lese ich, was Thomas Härry über gute Führung zu sagen hat. »Es lohnt sich«, denke ich jedes Mal. Darum gratuliere ich Ihnen, liebe Leserin, lieber Leser. Sie haben eine gute Wahl getroffen. Sie sind sowieso auf einer guten Spur, wenn Sie sich Zeit zum Lesen nehmen.

Sie werden bei der Lektüre auf ein schönes Kapitel stoßen, das sich mit dem Lesen selbst beschäftigt (Kapitel 10). Da erzählt uns der Autor, *was* er liest, mehr noch, *wie* er liest. Beim »Was« würde ich ein bisschen streiten. Sagt er doch ernsthaft, für das persönliche Wachsen spielten *Krimis* nur »eine untergeordnete Rolle«. Nein, so was! Dabei kann man aus Krimis so viel lernen über menschliche Abgründe, schwere Schicksale und schlimme Schuld, die Führung von Teams und die geduldige Suche nach Lösungen. Aber gut, denn dann schreibt Thomas Härry über das »Wie«, besser noch über die *verschiedenen* Arten und Weisen des Lesens, über die schnelle Erkundung von Wissen und das nachdenkliche, den Text verkostende Studieren. So viel kann ich schon einmal sagen: Die Lektüre,

die Sie erwartet, verdient das langsame und geduldige Lesen. Vielleicht immer nur einen Abschnitt. Und dann festhalten: Wo trifft das Gesagte in meinem Leben auf einen »Wachstumsbereich«?

Der Büchermarkt ist voll von Büchern, aus denen man das *Handwerk* kompetenter Führung lernen kann. *Führungsweise* bietet auch hier viel Sinnvolles. Freuen Sie sich schon mal auf das Kapitel über »Widerstände bei Veränderungen«. Donnerwetter, das hätte ich gerne bei einigen gemeindlichen Reformversuchen zur Hand gehabt. Thomas Härry navigiert uns durch die *Vielfalt* an möglichen Widerständen. Widerstand ist nicht gleich Widerstand. Wie können wir auf Kurs und zugleich den Menschen zugewandt bleiben, ohne uns zurückzuziehen (oder aber über die schwierigen Zeitgenossen herzufallen)? Spannend wie ein Krimi! Führungsweise eben.

Aber das allein ist es nicht, was dieses Buch auszeichnet. Es ist eher die Suche nach den Wegen, auf denen Führungskräfte *persönlich* wachsen und gerade so ihren Dienst besser tun können. Wer sich nicht zu führen weiß, sollte es nicht bei anderen versuchen. Dieser Gedanke nimmt bei Thomas Härry noch einmal eine besondere Wendung. Er zeigt grundlegend, wie wir erst in der tiefen Verbundenheit mit Gott zu den Führungskräften werden, die wir werden sollen. Wie wir »Gravitas« bekommen, also Gewicht, natürliche Autorität, Charakter und Belastbarkeit. Sehr persönlich bezeugt, ja, bekennt er, welchen Unterschied es ausmacht, wenn wir wissen, dass wir von Gott geliebt, begabt und umsorgt sind. Wie wir dann unser Sein und Gewordensein bejahen und nötige Veränderungen in Angriff nehmen können.

Nun sind Sie aber dran. Lassen Sie sich Zeit mit der Lektüre. Überlegen Sie, wohin Sie die Gedanken leiten. Und genießen Sie das Lesen selbst. Es ist ja so: »*Leaders are readers!*«

Michael Herbst, Bamberg

Im September 2025

Zu hoch gepokert – Was braucht es, damit Leitung gelingen kann?

Bin ich tot oder lebe ich noch? Ich kann es gerade nicht sagen. Vorsichtig bewege ich meine Finger, meine Hand. Das geht. Dann öffne ich die Augen. Kälte, Nässe und grelles Licht vernebeln mir den Blick. Ich versuche, mich aufzurichten und aus meiner Verrenkung zu befreien. Es geht nur mühsam, aber immerhin. Von Weitem dringen dumpfe, langsam näher kommende Stimmen an mein Ohr. Es müssen die anderen aus meiner Gruppe sein. Sie klingen besorgt, einige erschrocken: »Thomas, ist alles okay?« – »Kannst du alleine aufstehen?« – »Bist du sicher, dass nichts gebrochen ist?«

Ich versuche mich zu orientieren. Zu verstehen, wo ich bin und was passiert ist. Langsam tauchen lose Fetzen der Erinnerung auf. Setzen sich zusammen und ergeben ein Bild. Bruchstückhaft zuerst, dann klarer. Ich liege im Tiefschnee abseits der Skipiste. Ich muss gestürzt sein. Stimmt, gerade bin ich mit überhöhtem Tempo eine steile Piste hinuntergebrettert. Versuchte zu bremsen. Verlor die Kontrolle über meine Beine und meine Skier. Was danach passierte, ging zu schnell, als dass ich es rekonstruieren kann. Meine Kameradinnen und Kameraden umringen mich und blicken sorgenvoll auf mich herunter. Der Leiter unserer Gruppe tritt zu mir und hilft mir langsam auf die Beine. Jemand bringt mir meine Skier, die weiter unten zum Stillstand gekommen sind. Ich schüttele mir den Schnee aus den Kleidern, aus dem Gesicht und aus den Ärmeln.

Der Leiter schaut mich vielsagend an, schweigt einen Moment und meint dann: »Thomas, wir haben ein Problem!«

Zum Zeitpunkt meines Sturzes bin ich 13 Jahre alt und befinde mich im Skilager unserer Schule. Am ersten Tag auf den Skiern werden Gruppen gebildet. Gruppe 1: die Geübten, die auf allen Pisten fahren dürfen, auch den gefährlichen. Gruppe 6: die Anfänger, die noch nie auf Skiern standen. Alle anderen, je nach Können in den vier Gruppen dazwischen. Wir dürfen uns selbst einschätzen und einteilen. Für mich ist klar: Ich gehöre in die erste Gruppe. Schließlich fahre ich seit Jahren Ski. Am Hang hinter dem Haus rauf und runter, Winter für Winter. Nach Lehrbuch gelernt habe ich es nicht. Ich habe es mir selbst beigebracht und bin überzeugt, es zu können. Und überhaupt: Ich will zu den Guten gehören. Zu den Schnellsten, den Unerschrockenen, die ganz vorne mitspielen. Nun liege ich hier im Tiefschnee und taste meine Knochen ab.

Vor einer halben Stunde begannen wir mit der Abfahrt auf der steilsten Piste im Gebiet. Meine Gruppe und ich, wir sind ja die Geübten. Ich merke allerdings schnell, dass ich solche Steilhänge wie hier nicht gewohnt bin. »Nur nichts anmerken lassen«, denke ich. Ich muss mich hier beweisen. Also keine Zurückhaltung an den Tag legen, sondern volles Tempo gehen. Genau das tue ich. Gerade runter, auf volles Risiko. Es geht! Bis zum Moment, an dem ich vor einer Pistenkurve abbremsen will ...

Nun liege ich hier und höre meinen Skilehrer sagen: »Thomas, wir haben ein Problem!« Und an die Gruppe gewandt: »Der HARRY fährt über seine Verhältnisse.« Ich rechne es meinem Lehrer bis heute hoch an, dass er mich damals in Gruppe 1 beließ, obwohl manches dagegensprach. Er stellte mir allerdings zwei Bedingungen: nicht mehr vorausfahren, sondern fürs Erste nur noch hinter ihm. Und sollte sich ein solches Ereignis wiederholen, würde ich um zwei Gruppen zurückversetzt. Irgendwie habe ich es geschafft,

in Gruppe 1 zu bleiben. Holte unter geduldiger Anleitung langsam nach, was ich zu lernen hatte. Dazu gehörte vor allem, Tempo und Technik ins richtige Verhältnis zu bringen.

Bis heute denke ich immer einmal wieder an diesen Sturz zurück. Ich tue es vor allem dann, wenn ich mich in eine Aufgabe hineinbegebe, die mich in jeder Hinsicht herausfordert. Dann frage ich mich, ob ich mich richtig eingeschätzt habe, als ich dafür zusagte. Wäre es vielleicht nötig, dass erneut jemand den Mut hat und mir sagt: »Thomas, wir haben ein Problem!«? Solche Momente gab es. Nur dass dort keiner war, der diese Worte zu mir sprach. Und so kam es zu manch weiteren Stürzen in meinem Leben und ich musste mich der Aufgabe stellen, daraus Lehren zu ziehen. Zum rechten Maß zurückzufinden.

Dieses Thema betrifft uns als Menschen und als Leitende immer wieder. Ich kenne einige Führungskräfte, die wie ich damals auf der Piste gleich von Anfang an zur ersten Gruppe gehören wollten: ganz vorne dabei. Sich im Kreis derer bewegen, die es richtig gut können. Wie ich damals überspringen sie einige wichtige Zwischenschritte: die unverzichtbare Zeit gründlichen Lernens und des Fehlermachens, das zu jeder Vorbereitung auf etwas Großes dazugehört. Und landen dann wie ich neben der Piste. Gott sei Dank nicht alle so, dass sie dort liegen bleiben und ihre Leitungsaufgabe abgeben müssen. Manche aber doch so, dass sie sich selbst und denen, die sie leiten, unnötige Schmerzen zufügen. Denn eine Leitungsperson, die hart zu Boden geht, trägt nicht nur selbst ein paar Schrammen davon. Manchmal reißt sie einige derer mit, die sich ihrer Führung anvertraut haben. Ihr Sturz verwundet auch sie.

Glückwunsch deshalb allen Leiterinnen und Leitern, die ihr eigenes Vermögen realistisch einzuschätzen vermögen. Die sich nicht für fähiger halten, als sie sind – aber auch nicht für unfähiger. Die in Bezug auf sich selbst und ihre Aufgaben das rechte Augen-

maß nehmen können. Einen klugen, realistischen Blick dafür haben. Denn das ist ein wesentlicher Aspekt guter Führung: dass man das rechte Maß findet. Eine möglichst gute Übereinstimmung zwischen Aufgabe und Person. Das ist eine gute Führungsweise. Das ist, neben vielen weiteren Kriterien, Ausdruck weiser Führung.

Führungsweise – der Titel dieses Buches ist doppelsinnig. Er bezieht sich einerseits auf die Art und Weise, wie jemand führt, eben auf seine Führungsweise. Gleich-

zeitig bezieht er sich auf die Frage, was es heißt, weise zu führen. In diesem Buch gehe ich auf drei große Themen ein, die aus meiner Sicht dazugehören: maßvoll leiten, weise verändern, ver-

wurzelt leben. Dabei beschränke ich mich auf zentrale Aspekte, aus denen sich manch Weiteres ergibt. Es geht mir um hilfreiche Gedankenanstöße für alle, die leiten oder leiten möchten.

Die hier besprochenen Themen liegen mir deshalb auf dem Herzen, weil wir in einer Zeit leben, in denen viel an guter Leitung hängt. An vielen Stellen der Gesellschaft und der Kirche brauchen wir dringend fähige Leiterinnen und Leiter. Der Bedarf ist riesig und er wächst weiter. Das war nicht immer so und erklärt, weshalb das Thema Leitung eines bleibt, an dem wir dranbleiben sollten. Egal, ob wir erst zu leiten beginnen oder schon jahrelange Erfahrung darin haben.

Das ist ein wesentlicher Aspekt guter Führung: dass man das rechte Maß findet.

Die Neuentdeckung des Themas Leitung

Während ich dieses Buch schreibe, blicke ich auf knapp sechzig Lebensjahre zurück. Im Alter von etwa 17 Jahren begann meine Glaubensreise mit Gott. Zaghafte zuerst, dann immer bewusster

und gewollter. Seither beschäftigen mich vier Themenbereiche, die mich auch beruflich bis in die Gegenwart begleiten: Theologie, christliche Spiritualität, Persönlichkeitsentwicklung und Leitung.

In allen vier Bereichen hat sich in den letzten vierzig Jahren viel bewegt und verändert. Neue Themen, Trends und Methoden traten in Erscheinung und verschwanden wieder. Totgeglaubtes aus der Vergangenheit wurde wiederentdeckt und belebte den aktuellen Diskurs. Besonders beim Thema Leitung fällt mir das auf. Als ich mit knapp 18 Jahren erste eigene Führungserfahrungen machte, war dieses Thema im Kontext der Kirche gerade populär geworden. Weltweit verstanden Christen, dass Leitung nicht länger ein Thema sein konnte, dass nur die obersten Führungshierarchien von Kirchen und christlichen Organisationen betraf (Päpste, Bischöfe, Denominationsleiter und andere nationale und internationale Leitfiguren). Es gab eine Rückbesinnung auf ein zutiefst christliches Anliegen: dass es auf jeder Ebene einer Organisation Menschen gibt und geben soll, die von Gott zum Leiten begabt und gerufen sind. In nicht-kirchlichen Organisationen ereignete sich Ähnliches. Man verstand, dass Frauen und Männer, die kleine und mittelgroße Teams leiten, gezielter gefördert und ausgebildet werden müssen. Man begann, verstärkt nach Nachwuchsführungskräften zu suchen und sie auszubilden. Es wurden neue Führungsakademien mit anerkannten Abschlüssen ins Leben gerufen. Jugendverbände schulten ihre Leiter bewusster und intensiver. Leitungskurse aller Art wurden angeboten. Es war der Beginn einer Zeit, in der ein neues Bewusstsein für die Relevanz guter Führung auf allen Ebenen der Gesellschaft und der Kirche erwachte.

Innerkirchlich wurden diese Trends durch die Gründer neuer Bewegungen verstärkt. In den Achtzigerjahren des letzten Jahrhunderts entstanden große, international tätige christliche Organisationen wie Operation Mobilisation, Campus für Christus, Jugend

mit einer Mission und viele weitere. Globalisierung, neue Medien und eine erhöhte Mobilität sorgten dafür, dass diese und andere Bewegungen weit über ihren ursprünglichen Kontext hinaus bekannt wurden. In den USA machten Großkirchen, sogenannte *Megachurches*, von sich reden. Damit verbundene Namen wie Peter Wagner, John Wimber, Robert Schuller, Bill Hybels und Rick Warren wurden in Europa zunächst in Freikirchen populär. Neben anderen Anliegen betonten diese Menschen immer wieder die Notwendigkeit guter Leitung. Als Sprecher auf überkonfessionellen Konferenzen fanden ihre Ideen auch in etablierten Volkskirchen zunehmend Gehör, aber auch Widerspruch. Es gab berechnete kritische Rückfragen und von Arroganz und selbstgenügsamer Besserwisserei begleitete Ablehnung. Schon bald gab es weitere, bemerkenswerte Entwicklungen: Aus England gelangte der Alpha-Glaubenskurs des anglikanischen Pfarrers Nicky Gumbel zuerst aufs europäische Festland, bald aber weit darüber hinaus. Der Alphakurs wird heute in römisch-katholischen Kirchen genauso wie in theologisch konservativen Freikirchen durchgeführt. Ebenfalls aus England erreichten uns neue Formen von Kirche, sogenannte *fresh expressions of church*. Erneut spielte dabei die anglikanische Kirche eine Pionierrolle. Auch diese neuen Vorgehensweisen der Mission und Kirchengründung fanden breite Resonanz und gehören heute zum Innovationsrepertoire praktisch aller in Europa beheimateten Denominationen.

Im Kontext dieser hier in aller Kürze und in vielerlei Hinsicht unvollständig dargestellten Entwicklungen bekam das Thema Leitung weitere Schubkraft. Überall dort, wo Innovation geschah, wo neue Formen von Kirchen entstanden, wo verändert und erneuert wurde, wurde von der Notwendigkeit guter Führung gesprochen. Und so brach sich ein neues Bewusstsein Bahn: Ohne sie gelingt kein nachhaltiger Aufbruch. Die Welt, und eben auch die Kirche,

brauchen sehr viel mehr neue Führungskräfte als bisher! Das war ein wünschenswerter Dammbbruch, der ein uraltes Grundanliegen der Bibel neu ins Sichtfeld rückte: das Bewusstsein, dass Führung nicht bloß in den Kontext von Konzernen, Armeen, säkularen Institutionen und die obersten Etagen von Kirchen gehört, sondern ins Zentrum und an die Basis der christlichen Gemeinde. Das war eine gute Nachricht, die über eine viel zu lange Zeit vernachlässigt worden war: dass nämlich ganz normale Frauen und Männer des Glaubens befähigt und beauftragt sind, andere Menschen zu führen. Gott will und kann sein Reich auf dieser Welt gerade durch sie bauen. Wie alle anderen Gaben des Heiligen Geistes (1. Korinther 12,11) teilt Gott auch die in 1. Korinther 12,28 erwähnte Gabe der Leitung großzügig und nach freiem Ermessen aus.

Weshalb mehr Leitung nicht ausreicht

Ich blicke mit Dankbarkeit auf diese Entwicklung zurück und durfte in vielerlei Hinsicht davon profitieren. Das neue Denken zum Thema Leitung zeigte allerdings bald seine Schattenseiten. Es sorgte nicht nur dafür, dass vielen Männern und Frauen endlich erlaubt war, aus dem Schatten von Organisationen zu treten, in denen bislang vorwiegend Einzelne (besonders Männer) das Sagen hatten. Der neue Leitungsboom weckte auch ein paar schlafende Hunde. Ich denke zum Beispiel an das überbordende Geltungsbedürfnis, das in manchen erwachte, die zu leiten begannen. Ich habe Dutzende mir bekannte junge Männer und Frauen vor Augen, die sich voller Enthusiasmus ins Abenteuer des Leitens stürzten, darin aber grandios scheiterten. Auch auf internationaler Ebene ließen bekannte und unbekannte Namen ihre einmal mit Überzeugung angetretenen Aufgaben ernüchtert, verletzt und verbittert zurück.

Sie wandten sich Wirkungsfeldern zu, die kaum noch einen Bezug zu dem hatten, was sie einmal als Gottes Ruf für sich verstanden hatten. Manchmal war das folgerichtig. Manch abrupter Kurswechsel war aber auch einfach nur traurig.

All das führt mir bis heute vor Augen, wie gefährdet die Sache mit der Leitung ist. Die Aufgabe kann beides in uns wecken: Kräfte, die von Gott kommen und uns befähigen, weit mehr bewirken zu können, als wir es aus uns selbst könnten. Sie kann aber auch ganz andere Dynamiken in Gang bringen; solche, die unerkannt in den Dunkelkammern unserer unreifen Seele schlummern. Sobald wir in einer Leitungsaufgabe an Einfluss und Macht gewinnen, vermengen sie sich leise und unbemerkt mit guten Absichten und göttlichen Gedanken. Wenn wir uns dessen nicht rechtzeitig bewusst werden und nicht gezielt dagegenhalten, sabotieren uns diese zweifelhaften Kräfte und sorgen dafür, dass unser Leiten mehr Schaden anrichtet, als Gutes bewirkt.

All dies macht deutlich: Ja, wir brauchen immer wieder neue Ideen, Initiativen und Aufbrüche in unseren Organisationen und Kirchen! Wir brauchen Erneuerung. Dringend. Gleichzeitig aber bleibt sie nur dort nachhaltig, wo die darin agierenden Leiterinnen und Leiter auch selbst erneuert werden. Dass sich in ihrem persönlichen Leben eine von Gott gewirkte Erneuerung vollzieht, bildet geradezu die Voraussetzung für jede institutionelle Erneuerung. Anders gesagt: Wir brauchen Leitungspersonen, an denen sich nicht weniger Erneuerung vollzieht als in der Organisation, um deren Erneuerung es geht.

Das Anliegen dieses Buches ist: Leitenden zu helfen, maßvoll zu führen, weise zu verändern und verwurzelt zu leben. Es geht mir um erneuerte Organisationen durch sich erneuernde Führungskräfte. Ich möchte zeigen, worauf Leiterinnen und Leiter achten sollten, wenn sie in ihrer Organisation auf Veränderung hinarbei-

ten. Man kann dazu weit mehr sagen, als ich es hier tue. Persönliche und organisationale Erneuerung sind endlos weite Themenfelder. Kein Buch kann ihnen gerecht werden. Ich beschränke mich deshalb auf einige Themen, die mir besonders auf dem Herzen liegen. Sie stehen exemplarisch für Bereiche, in denen Leitungspersonen

Wir brauchen
Leitungspersonen,
an denen sich nicht
weniger Erneuerung
vollzieht als in ihrer
Organisation.

früher oder später scheitern, wenn sie nur ihre Organisation, nicht aber sich selbst erneuert sehen möchten.

Ein Thema, bei dem dies besonders deutlich wird, ist das Thema Ambitionen, um das es im ersten Teil dieses Buches geht. Erneuerer und Gestalter sind praktisch ausnahmslos ambitionierte Men-

schen. Das ist gut so. Es geht nicht ohne. Speist sich ihre Ambition aber aus allzu trüben Quellen in ihrem Inneren, führt dies zu Maßlosigkeit, Selbstüberschätzung oder einem unguten Streben nach Macht, Größe und Überlegenheit. Erneuerte Menschen hingegen suchen und finden das gute Maß jenseits von Vermessenheit und Kleinmut. Wie das möglich ist, davon handeln die ersten drei Kapitel dieses Buches.

Im zweiten Teil wenden wir uns dem Thema Veränderung zu. Es gibt einen direkten Zusammenhang zwischen maßvollem Führen und sorgfältig gestalteter Veränderung. Die Art und Weise, wie wir als Führungskräfte Veränderungsprozesse gestalten, sagt deshalb oft mehr über uns selbst aus als über die zu verändernde Sache an sich. Maßvoll lebende und handelnde Leitende zeichnen sich unter anderem dadurch aus, dass sie Veränderungsprozesse mit Weisheit und Sorgfalt angehen. Was es dabei zu beachten gilt, davon handelt dieser Teil des Buches. Ich lege meinen Schwerpunkt dabei nicht auf besondere Methoden und Vorgehensweisen, auf die es bei einer organisationalen Veränderung ankommt. Zwar werden

einige damit verbundene praktische Möglichkeiten zur Sprache kommen. Mein Hauptanliegen aber konzentriert sich auf die Sorgfalt, die Besonnenheit und die Weisheit, die es braucht, wenn eine Führungsperson Veränderungen initiieren und implementieren will. Es geht um den klugen Umgang mit Verlustgefühlen. Diese wiederum führen fast immer zu verschiedenen Formen des Widerstands, die sich gegen die Führungskraft richten. Wie weises Führungsverhalten in dieser Situation aussehen kann, darum geht es in den Kapiteln 4 bis 6.

Im dritten und letzten Teil (Kapitel 7 bis 11) wenden wir uns der Führungsperson als solcher zu. Am Ende wurzelt maßvolles Leiten und weises Verändern nicht in der perfekten Methodik (so wichtig diese sein kann), sondern in der Frage, wer wir als Menschen sind. Aus diesem Grund gebe ich der Frage, was Leitenden innere Stärke verleiht, in diesem Teil des Buches noch einmal viel Raum. Sie lernen darin meine persönliche Überzeugung zur Frage kennen, wie Gott aus Leitenden innerlich gefestigte, standhafte, mit Gravitas (= innerem Gewicht) versehene Persönlichkeiten formt. Ohne ein gutes Maß an innerer Standhaftigkeit und daraus resultierender spiritueller Autorität ist wirkungsvolle Führung kaum möglich. Unser Verwurzelte in von Gott geschenkten Ressourcen gibt uns den Halt und die Kraft, ohne die wir den Herausforderungen des Leitens kaum gewachsen sind.

Der Schwerpunkt meiner Tätigkeit liegt in christlichen Kirchen und Organisationen. Ich glaube aber, dass viele der hier geäußerten Gedanken sich auf säkulare Körperschaften anwenden lassen. Dort arbeitende Führungskräfte sind im Alltag mit vielen ähnlichen Herausforderungen konfrontiert. Ob jemand in einer Kirche oder einem Kurhotel arbeitet, ist in vielerlei Hinsicht zweitrangig. Natürlich erfordert jeder Führungskontext branchenspezifische Kenntnisse und Fertigkeiten. Wer in einer Möbelfabrik ein Team

von Tischlern führt, kann nicht einfach so mal in die Kaderposition eines Autoherstellers wechseln. Wer mit Erfolg eine Kirche leitet, ist nicht automatisch fähig, ein börsendotiertes Techunternehmen zu führen. Dennoch gibt es in beiden Kontexten führungsbezogene Themen und Fragen, die vergleichbar sind. An beiden Orten geht es ...

- darum, Mitarbeitende zu fördern und zu fordern.
- um Konflikte, die gelöst werden müssen.
- um Ziele, die zu erreichen sind.
- um sinnvolle Rahmenbedingungen.
- um ein gutes Arbeitsklima.
- darum, das gute Maß zu finden; etwas zu wollen, sich aber nicht zu verrennen.
- darum, Begrenzung zu bejahen, aber nicht zögerlich abzuwarten, wo man handeln sollte.
- um nachhaltige Veränderung.
- usw.

Im säkularen wie im christlichen Kontext basiert gute Führung auf spezifischen Haltungen, Werten und Überzeugungen. Jegliches Handeln, jede angewandte Methodik, jede Wahl eines Führungsinstruments ergibt sich letztlich aus dem, wer wir sind und was wir glauben. Dieses Buch beschäftigt sich in erster Linie mit dieser entscheidenden Innenseite der Führung. Es ist kein Führungsbuch, das Ihnen die neusten Führungstrends und Methoden vorstellt. Sie finden auf dem Buchmarkt eine ausreichende Fülle von Titeln, die dies abdecken. Es geht mir um etwas anderes: um Sie persönlich. Es geht mir vor allem anderen um Sie als Mensch. Um Sie als Führungsperson. Sie werden natürlich auch manche Hinweise und Folgerungen für die Praxis finden, diese stehen aber immer

im Zusammenhang mit dem Fokus auf Sie als Person. Wenn ich dieses Buch also aus einer christlichen Perspektive schreibe und Beispiele aus diesem Kontext einfließen lasse, dann hoffe ich, dass sie genauso davon profitieren, wenn Sie in einem ganz anderen Berufskontext führen.

Nicht nur das: Ich bin zuversichtlich, dass Sie von diesem Buch auch dann profitieren werden, wenn Sie (noch) gar keine Führungsaufgabe wahrnehmen. Denn in vielerlei Hinsicht geht es mir auf den folgenden Seiten nicht bloß um das, was wir unter klassischer Führung verstehen. Es geht um die Art und Weise, wie wir unser Leben führen. Denn das ist die allerwichtigste Form der Führung.

Gesunde Führung durch von Gott befähigte und gesegnete Führungskräfte

Bevor wir loslegen, will ich das Hauptanliegen dieses Buches zusammenfassen: Unsere Organisationen, unsere Kirchen brauchen eine Neubelebung. Dazu braucht es fähige Leiterinnen und Leiter, die etwas wollen. Menschen, die an Erneuerung glauben und sich für eine gute Zukunft einsetzen. In den damit verbundenen Prozessen und darin agierenden Menschen sollten daher gute, gesunde Kräfte wirken. Mit »gesund« meine ich: von Gottes heilsamer Kraft geprägt, wo nötig aber auch von seiner Korrektur. Aus christlicher Sicht setzt gesunde Leitung voraus, dass wir als Führungspersonen in Gott verwurzelt leben. Dass wir uns in unserem Fühlen, Denken, Wollen und Handeln von ihm prägen lassen. Gesunder Aufbruch geschieht durch gesunde Führung. Gesunde Führung geschieht durch gesunde Menschen. Gesunde

Gesunde Leitung setzt voraus, dass wir als Führungspersonen in Gott verwurzelt leben.

Menschen zeichnen sich durch ein bestimmtes Maß an Reife aus. Wege zu zeigen, die dahin führen können, darum geht es mir.

Solche Leitungspersonen sind nicht perfekt. Sie sind nicht ohne Grenzen, Mängel und Fehler. Im Gegenteil, sie wissen um ihre eigene Bedürftigkeit. Gleichzeitig stellen sie sich Gott auf eine Art und Weise zur Verfügung, dass ihnen diese nicht zur Falle werden. In aller Unvollkommenheit sind sie gesegnete Menschen, durch die aber auch Segen fließt: hin zu ihren Mitmenschen und in die von ihnen geführten Organisationen.

Ein solcher Mensch möchte ich sein.

Sie auch?

Dann lassen Sie uns gemeinsam die vor uns liegende Reise antreten!

Wer gut leiten will, kommt nicht darum herum, sich immer wieder zu fragen, was maßvolles Handeln für ihn beinhaltet. Vor Ihnen liegen drei Kapitel, die sich mit diesem Thema auseinandersetzen. Wir sehen uns an, welche Folgen es hat, wenn die Ambition von Leitenden aus dem Gleichgewicht gerät. Wir beschäftigen uns ausführlich mit den verschiedenen Gesichtern vermessenen Handelns. Aber auch mit dem Gegenteil: wie es aussieht, wenn Führungskräfte sich von Kleinmut bestimmen lassen. Denn auch in diesem Fall hat jemand das gute Maß verloren. Man bleibt hinter dem zurück, was einem gegeben und zugesprochen ist. Schließlich geht es um den Mut zu gestalten, etwas zu wagen, Großes zu erhoffen und zu erbeten. Um die Kunst, inmitten all dieser Kräfte die Balance zu suchen, im Gleichgewicht zu bleiben, eben: Maß zu halten.