

THOMAS HÄRRY

VON DER  
KUNST,  
ANDERE  
*zu führen*



Edition

AUFATMEN

SCM

R. Brockhaus

# SCM

Stiftung Christliche Medien

Der SCM Verlag ist eine Gesellschaft der Stiftung Christliche Medien,  
einer gemeinnützigen Stiftung, die sich für die Förderung und Verbreitung  
christlicher Bücher, Zeitschriften, Filme und Musik einsetzt.

Edition

## AUFATMEN

Herausgeber: Ulrich Eggers

© 2015 SCM-Verlag GmbH & Co. KG · 58452 Witten  
Internet: [www.scmmedien.de](http://www.scmmedien.de); E-Mail: [info@scm-verlag.de](mailto:info@scm-verlag.de)

Soweit nicht anders angegeben, sind die Bibelverse folgender Ausgabe entnommen:  
Zürcher Bibel 2007 © Genossenschaft Verlag der Zürcher Bibel beim Theologischen Verlag  
Zürich

Weiter wurden verwendet:

Neues Leben. Die Bibel, © Copyright der deutschen Ausgabe 2002 und 2006 by SCM-Verlag  
GmbH & Co. KG, 58452 Witten. (NLB)

Einheitsübersetzung der Heiligen Schrift, © 1980 Katholische Bibelanstalt, Stuttgart (EÜ).

Gute Nachricht Bibel, revidierte Fassung, durchgesehene Ausgabe in neuer Rechtschrei-  
bung, © 2000 Deutsche Bibelgesellschaft, Stuttgart. (GNB)

Lutherbibel, revidierter Text 1984, durchgesehene Ausgabe in neuer Rechtschreibung,

© 1999 Deutsche Bibelgesellschaft, Stuttgart. (LUT)

Bibeltext der Neuen Genfer Übersetzung. Copyright © 2009 Genfer Bibelgesellschaft,  
CH-1204 Genf. Wiedergegeben mit der freundlichen Genehmigung. Alle Rechte vorbehalten.  
(NGÜ)

Elberfelder Bibel 2006, © 2006 by SCM-Verlag GmbH & Co. KG · 58452 Witten. (ELB)

BasisBibel. Das Neue Testament, © 2010 Deutsche Bibelgesellschaft, Stuttgart  
([www.basisbibel.de](http://www.basisbibel.de)). (BB)

Umschlaggestaltung: Dietmar Reichert, Dormagen

Satz: Christoph Möller, Hattingen

Druck und Bindung: Finidr s.r.o.

Gedruckt in Tschechien

ISBN 978-3-417-26665-8

Bestell-Nr. 226.665

## INHALT

Die Hauptsache im Blick – Vorwort von Dr. Paul Kleiner ..... 9

Es hängt viel an guter Führung – Einführung..... 11

Eine erste Orientierung – wie dieses Buch aufgebaut ist ..... 18

### TEIL 1: SELBST-BEWUSST FÜHREN: MICH SELBST VERSTEHEN UND ENTWICKELN ..... 25

1. Führungspotenzial erkennen –  
bei mir selbst und anderen..... 29
2. Führen können als Geschenk ..... 38
3. Vier Basics guter Führung..... 45
4. Worin mein bester Beitrag besteht ..... 50
5. Leiten als Mandat zum Wachsen ..... 56
6. Führen braucht Selbstwahrnehmung..... 65
7. Die Selbstwahrnehmung verbessern ..... 69
8. Krisenmuster erkennen und managen ..... 75
9. Mich meinen Schattenseiten stellen..... 86
10. Verstehen, was mich motiviert..... 97
11. Mit meinem Fehlern umgehen lernen..... 105

### TEIL 2: MENSCHENFREUNDLICH FÜHREN: ANDERE FÖRDERN UND ERMÄCHTIGEN..... 111

12. Bei Jesus versorgend führen lernen..... 115
13. Der Hirte als Bild guten Führens..... 123
14. Erlösend leiten ..... 132
15. Vertrauen bilden und fördern ..... 139
16. Den vorhandenen Lebensboden achten ..... 147
17. Menschen absichtsvoll prägen..... 155
18. Staub und Gold – zwei Gaben der Leiterschaft..... 162

<b>TEIL 3: WIRKUNGSVOLL FÜHREN: AUFGABEN</b>	
<b>MEISTERN UND ERGEBNISSE SICHERN.....</b> 169	
19.	Vision und Strategie: etwas erreichen wollen – auf Kurs bleiben .....173
20.	Herausforderung Alltag: für Klarheit sorgen.....182
21.	Kommunikation: Der Normalfall ist das Missverständnis.....188
22.	Starke Teams: Verantwortung teilen – Wirksamkeit steigern .....196
23.	Dranbleiben: an der richtigen Stelle beharrlich führen.....206
24.	Entscheidungen: von falschem und gutem Zögern.....210
25.	Konflikte: schwierige Gespräche führen.....216
26.	Zuerst zuhören: weise mit Widerstand umgehen.....223

<b>TEIL 4: GOTT-GELASSEN FÜHREN: ANPACKEN,</b>	
<b>VERTRAUEN UND LOSLASSEN ..... 229</b>	
27.	Geistlich leiten I: persönliche Voraussetzungen.....233
28.	Geistlich leiten II: in Teams auf Gott hören und Entscheidungen treffen .....239
29.	Leiden und Leiten: Kraft für das Schwierige finden.....249
30.	Wenn Leute gehen – vom Umgang mit der Hintertür.....252
31.	Loslassen lernen.....258
32.	Heute an meinen Abschied denken .....265
	Ein Wort zum Schluss.....273
	Literatur.....274
	Dank.....276
	Anmerkungen .....278

# DIE HAUPTSACHE IM BLICK

VORWORT VON DR. PAUL KLEINER

„Die Hauptsache ist, dass die Hauptsache die Hauptsache bleibt.“ Vor einigen Jahren hörte ich dieses Zitat anlässlich eines Leiterwechsels. Die abtretende Führungskraft richtete einige Worte des Danks an die Anwesenden und gute Wünsche an ihren Nachfolger. Sie reflektierte die Tätigkeit des Leitens mit eben diesen Worten: „Die Hauptsache ist, dass die Hauptsache die Hauptsache bleibt.“ Später fand ich heraus, dass Diether Posser, ein deutscher Politiker, damit einen kurzen Beitrag in einem Buch überschrieben hat. Aber das ist hier nebensächlich.

Das Buch von Thomas Härry verwendet den Begriff „Hauptsache“ kaum. Aber in der Sache – und auch in der Fülle der hilfreichen Hinweise und der eigenen, teilweise auch erlittenen Erfahrungen – nimmt er uns Lesende immer wieder an die Hand und sagt: „Die Hauptsache ist, dass die Hauptsache die Hauptsache bleibt.“ Ich muss nicht jeden Grundsatz auf den folgenden Seiten auswendig lernen oder mich von den vielen wichtigen, didaktisch schön aufbereiteten Merkpunkten überfordern lassen. Vielmehr führt mich die Lektüre inmitten des reichen, komplexen, unübersichtlichen Lebens und Leitens immer wieder zum Fokussieren: Um was geht es jetzt eigentlich? Wer bin ich, wer sind die anderen? Und am wichtigsten: Gott ist da! Eben: „Die Hauptsache ...“

Das Wort von der Hauptsache ist treffend für viele Situationen in meinem beruflichen und privaten Leben. Eines meiner Hobbys ist das Bergsteigen. Ist die Hauptsache, oben anzukommen? Das Gipfelerlebnis zu genießen? Das ist sicher schön und habe ich oft erlebt. Nur: Ich möchte auch sicher herunter- und wieder nach Hause kommen. So habe ich schon mehr als einmal eine Tour abgebrochen, habe den Gipfel Gipfel sein lassen, habe meine Pläne beerdigt. Ist das feige und risikoscheu? Ich sehe es eher als Liebe zum Leben und zu meiner Frau, die sich auf meine Rückkehr freut. Die Hauptsache bleibt die Hauptsache!

Als Dozent gehört es zu meinen Aufgaben, die Leistungen der Studierenden zu beurteilen. Dabei will ich fair sein. Nur: Manchmal ist das komplex. Ich kann die Sachleistung nicht objektiv ermitteln, meine Noten und

mein Feedback bewirken etwas bei den Betroffenen sowie bei der ganzen Klasse; wenn die Note in einem Diplomzeugnis steht, ist sie noch jahrelang oder lebenslang in Bewerbungsprozessen von Bedeutung. Was führt die Studierenden wirklich, umfassend, nachhaltig weiter? Das muss die Hauptsache bleiben.

*Von der Kunst, andere zu führen* ist eine wahre Fundgrube für alle, die mit anderen Menschen zusammen bestimmte Ziele erreichen möchten. Für „offizielle“ Führungskräfte, für Personen mit Teams in beruflichen oder freizeithlichen Zusammenhängen, für Eltern mit Kindern. Hier finden Sie prägnante Thesen („Der Normalfall ist das Missverständnis“), starke Bilder („Den Lebensboden achten“), kreative Ausdrücke („pädagogische Präsenz“), praktische Tipps und Anstöße zur Vertiefung. Die Hauptsache in allem ist der beflügelnde Rückenwind von Gott für Ihre Führung.

Ich habe das Vorrecht, Thomas Härry nicht nur zu lesen, sondern seit einigen Jahren mit ihm im selben Haus zusammenzuarbeiten. Er lebt, was er schreibt. Gerade kürzlich war ich dabei, als er einen Studenten in einer größeren Gruppe freundlich und gleichzeitig wirkungsvoll konfrontierte, dabei auch transparent und reflektiert seine eigene Befindlichkeit offenbarte. Nach ein paar Tagen sprachen wir über das Erlebte und mir wurde sehr deutlich: Er packt mutig an, im Vertrauen auf Gott, und lässt wieder los – gelassen und gehalten in Gottes Hand mit eigenem Gelingen und Fehlern, mit Wirkungen und Nebenwirkungen seines Tuns, mit Freude und Ärger im Innern.

Ich wünsche Ihnen eine inspirierende Lektüre. Das ist die Hauptsache, wenn Sie ein offenes Buch in den Händen halten. Und mit diesem Buch ist die Inspiration sehr wahrscheinlich!

**Dr. Paul Kleiner**

Rektor und Dozent am Theologisch-Diakonischen Seminar Aarau

# ES HÄNGT VIEL AN GUTER FÜHRUNG

## EINFÜHRUNG

Ich liege seit Stunden wach, wälze mich im Bett hin und her. Schon die zweite Nacht. Mir kommt einfach niemand in den Sinn. Ich gehe die Reihe unserer rund 200 Mitarbeitenden von Neuem durch. Bei einigen Namen verweile ich, dann verwerfe ich sie wieder. Schon seit Wochen versuchen wir eine Schlüsselposition zu besetzen, vergeblich. Es muss jemand aus der Organisation selbst sein – bestimmte Kriterien erfordern das. Natürlich, wir haben schon eine Handvoll Leute angefragt. Lauter Absagen. Nun stehen wir da und wissen nicht weiter. Etwas wird immer klarer: Uns fehlen Leitende! In den drei Jahren, in denen ich hier bin, stoßen wir immer wieder an diese Grenze. Schließlich: Ein Gedanke schießt mir durch den Kopf. Ihm folgt ein ganzes Heer weiterer. Jetzt bin ich hellwach, mein Herz klopft aufgeregt. „Genau, das ist es! Wir haben keine Leitenden, weil wir keine ausbilden!“ Ich mache Licht und kritzle eilig Notizen in das Heft auf meinem Nachttisch. Nach vier Seiten sinke ich erschöpft ins Bett zurück und schlafe doch noch ein. Am nächsten Tag trifft sich der Vorstand. Ich verteile ein Blatt mit dem Titel: „Wie können wir die Anzahl unserer Leitenden verdoppeln?“

Drei Jahre später. Vor mir sitzt die mittlerweile dritte Gruppe aus unserem Führungsnachwuchs-Training. Mehrheitlich junge, engagierte Leute. Die meisten würden sich selbst kaum eine Leitungsfunktion zutrauen. Aber ich sehe viel Potenzial. Ich freue mich, wie sich die Teilnehmenden auf den Prozess einlassen. Einzelne aus den früheren Trainings haben in der Zwischenzeit erste Leitungsaufgaben übernommen. Ich schöpfe neue Hoffnung: Es zeichnet sich ab, dass sich unser Engpass dem Ende zuneigt.



## Gute Führungskräfte – ein Dauerbrenner

Es ist ein Dauerbrenner in beinahe allen Arten von Organisationen, in Firmen, Kirchen, Vereinen, sozialen Institutionen: Es fehlen gute Führungskräfte! Nicht, dass niemand dazu willig wäre. Leiten wollen viele, aber manchmal drängen sich die falschen vor. Es gibt zu viele Firmen und Kirchen, in denen die Stimmung vergiftet ist. Es gibt zu viele Sitzungen und Treffen, in denen unzählige Stunden „verbraten“ werden, ohne dass

Unter guter Führung blühen Menschen auf und wird Hoffnungsvolles erreicht.

sich am Ende bewegt, was sich bewegen sollte. Manche Führungskräfte sitzen über Jahrzehnte fest in ihren Sesseln – Fehlbesetzungen, an denen kaum einer zu rütteln wagt.

„Es hängt so viel an guter Führung! Egal ob in Wirtschaftsunternehmen oder Kirchen, es ist überall dasselbe: Unter guter Führung blühen Menschen auf und wird Hoffnungsvolles erreicht. Bleibt sie aus, gehen die bestgemeinten Initiativen zugrunde, werden Menschen verbraucht, endet manches in Konflikt und Kräfteverschleiß.“

Wir brauchen gute Leitung, und wir brauchen mehr Menschen, die sie erlernen wollen. Darum dieses Buch. Wenn es gute Führungsarbeit fördern hilft, wenn Leitende an ein paar Orten ihre Aufgabe wirkungsvoller, integerer und nachhaltiger anpacken, dann hat es sein Ziel erreicht.

Der Inhalt von Büchern ist in der Regel eng mit Person und Leben derer verbunden, die sie geschrieben haben. Das ist auch hier der Fall. Lassen Sie mich kurz skizzieren, weshalb mich das Thema Leitung seit Jahren bewegt.

## Ernste Worte und eine Blitzerfahrung

Der Samen der Leiterschaft wurde mir früh eingepflanzt. Ich war knapp 17 Jahre alt und begann mich für den christlichen Glauben zu interessieren. Ich stieß zu einer größeren CVJM-Jugendgruppe im Nachbardorf. Zwei Monate später wurde ich Teil des dortigen Leitungsteams. Zwei Jahre später wechselte ich ins Leitungsteam einer anderen CVJM-Gruppe, die

gerade neu gegründet wurde. Die erste Gruppe lief gut, es gab eine solide aufgestellte Leitung. Die Pioniersituation der neuen Gruppe lockte mich. In den folgenden Jahren sammelte ich hier und in der Verantwortung für regionale Angebote des CVJM erste Leitungserfahrungen. Die Wurzeln einiger meiner wichtigsten Überzeugungen im Blick auf gute Führungsarbeit reichen in diese Zeit zurück; zum Beispiel: wie wichtig es ist, Leitung auf mehrere Schultern zu verteilen. Wie unverzichtbar es ist, auf allen Ebenen einer Organisation klar zu kommunizieren. Welch entscheidende Rolle authentische Leidenschaft und Begeisterung für die Mobilisation von Menschen spielen.

Eines Tages, ich war gerade 19 Jahre alt geworden, lud mich der Pfarrer der reformierten Kirchgemeinde zu einem Gespräch bei sich zu Hause ein. Kaum hatte ich mich bei ihm aufs Sofa gesetzt, schaute er mich ernst an und sagte: „Thomas, mein Anliegen ist ganz einfach: Ich glaube, du solltest deinen Beruf wechseln und dich auf eine Leitungsaufgabe vorbereiten. Du solltest Pfarrer werden!“ Während er redete, breitete er einen Stapel mit Prospekten verschiedener Ausbildungsgänge vor mir aus. „Ich sehe bei dir die Fähigkeit, andere zu führen und zu prägen. Mach etwas daraus!“

Damals machte ich mir wenig Gedanken über meine berufliche Zukunft. Ich hatte gerade eine handwerkliche Berufslehre beendet, musste bald zum Militär und investierte meine ganze Freizeit in die Jugendarbeit. Der Vorschlag meines Pfarrers traf mich unerwartet und ich brauchte einige Zeit, mich damit anzufreunden. Dann kam der Tag, an dem es mich wie ein Blitz traf. Ich las im Johannesevangelium Kapitel 15, Vers 16: *„Nicht ihr habt mich erwählt, sondern ich habe euch erwählt und dazu bestimmt, dass ihr euch aufmacht und Frucht bringt und eure Frucht bleibt ...“*

Während ich diese Worte las, war es auf einmal klar. Ich vernahm darin ein leises und doch unmissverständliches Reden Gottes: „Es ist nicht deine Idee, dich auf eine größere Leitungsaufgabe vorzubereiten, und auch nicht die Idee deines Pfarrers. Es ist meine Idee. *Ich* möchte, dass du diesen Weg einschlägst. Das ist der Weg, auf dem ich in deinem Leben für Frucht sorgen werde.“

Dieser Impuls war so klar und eindeutig, dass es keinen Zweifel gab: Das war Gottes Platzzuweisung! Zugleich war es der Startschuss, der mich

in die faszinierende Welt des hauptberuflichen Prägens, Führens und Lehrens von Menschen hineinführte. Es folgten Leitungsaufgaben in zwei verschiedenen Bildungsinstituten, in einer größeren Kirchgemeinde, in einem Zeitschriftenverlag und ein inzwischen langjähriger Lehrauftrag an einem theologischen Seminar. In all diesen Aufgaben war ich herausgefordert, mich mit der Frage nach guter, wirkungsvoller Führung und Prägung von Menschen auseinanderzusetzen. Neben den Schwerpunkten Theologie und Spiritualität blieben Führungsfragen mein tägliches Brot. In den vergangenen 25 Jahren verging kaum ein Tag ohne die Herausforderung und Motivation, zum Thema Führung Neues zu lernen, Bekanntes zu festigen oder bisherige Überzeugungen zu hinterfragen. Bis heute bleibt meine Faszination und mein Interesse daran ungebrochen. Es geht mir dabei ähnlich wie bei der Auseinandersetzung mit der Bibel: Je mehr ich davon zu mir nehme, umso größer wird mein Appetit.

## Leiten – die großen Fragen

Über die Jahre kristallisierten sich für mich im weiten Meer der Führungsthemen einige Kernfragen heraus, die ich für besonders relevant halte. Eine Leitungsperson kann sich damit nicht oft und ausführlich genug auseinandersetzen. Sie betreffen die Schlüsselfaktoren guter Führung. Solange man Menschen führt, ist man zum Nachdenken, zum Lernen, zum Erweitern der eigenen Führungskompetenzen aufgefordert:

- Wie kann ich als Führungskraft meine eigene Wirksamkeit entwickeln und steigern? Was kann und muss ich lernen, um mich selbst und andere gut führen zu können?
- Wie kann Leitung in einem sich konstant wandelnden Umfeld gelingen und nachhaltig sein? An welchen Aufgaben soll ich beharrlich festhalten und wo ist es wichtig, dass ich mich flexibel aktuellen Erfordernissen anpasse?

- Wie gestalte ich meine Führung, damit meine Organisation gut funktioniert und die erforderlichen Resultate erzielt? Gibt es unverzichtbare Führungsgrundsätze, von denen wesentlich abhängt, dass es zu konkreten, messbaren und erwünschten Ergebnissen kommt?
- Wie kann ich so leiten, dass die von mir geführten Menschen ihr Bestes für die Ziele der Organisation geben und sich gleichzeitig in ihrer Persönlichkeit und ihren Kompetenzen entwickeln?
- Wie sieht Jesus-gemäße Führung aus? Worauf achten Leitende, die vom Evangelium geprägt sind? Inwiefern gehen sie anders mit Menschen um? Worauf legen sie im konkreten Führungsalltag Wert?
- Wie kann ich so führen, dass es nicht nur diese Organisation weiterbringt, sondern gleichzeitig einen Beitrag leistet zum Aufbau und Erhalt einer stabilen Gesellschaft und zur Förderung von Gottes Anliegen für diese Welt?

Es sind Fragen wie diese, die mich seit Jahren begleiten und im Hintergrund der Themen stehen, die ich in diesem Buch reflektiere.

## Wem dieses Buch helfen will

Beim Schreiben dieses Buches hatte ich drei Personengruppen vor Augen:

- **Führungs-Nachwuchs** – Menschen, die seit Kurzem leiten oder sich gerade auf eine Führungsaufgabe vorbereiten. Falls Sie zu diesen Lesern gehören, möchte ich Ihnen mit diesem Buch helfen, in Ihrer Aufgabe von Anfang an gute Weichen zu stellen.
- **Erfahrene Führungskräfte**, die nicht stehen bleiben wollen. Das ist geradezu ein Markenzeichen guter Leiter: Sie ruhen sich nicht auf dem aus, was sie aus ihren Führungskursen wissen und aufgrund ihrer Erfahrung können. Wo immer sich ihnen eine Gelegenheit bietet,

wollen sie dazulernen und ihre Führungskompetenzen erweitern. Wenn Sie zu dieser Sorte von Leitenden gehören, ist mein Wunsch und Gebet für Sie, dass Sie in diesem Buch wegweisende Inspirationen für Ihren Führungsalltag finden.

● **Menschen, die führen, obwohl keiner sie „Führungskraft“ nennt.**

Das ist die große, unterschätzte Masse führender Menschen: Personen, auf deren Visitenkarte das Wort „Leitung“ zwar nicht vorkommt, die in ihrer Organisation dennoch für andere Verantwortung tragen. Es führen nicht nur solche, die den entsprechenden Titel haben, sondern auch das unzählbare Heer von ehrenamtlichen Mitarbeitenden in Kirchen und Vereinen, von Erziehenden, Lehrkräften, Gruppenverantwortlichen, Eltern usw. Ich hoffe, Sie finden in diesem Buch wertvolle Anregungen für Ihr Unterwegssein mit anderen Menschen und praktische Hilfestellungen für Ihre Aufgaben.

Die einzelnen Kapitel dieses Buches bilden in den meisten Fällen geschlossene thematische Einheiten. Sie können deshalb gut dort mit Lesen beginnen, wo Sie ein Thema besonders interessiert und betrifft. Falls Sie lieber von vorne nach hinten lesen: Lassen Sie sich genug Zeit für die mit den einzelnen Themen verbundene Umsetzung und überfordern Sie sich nicht. Die hier gesammelten Inhalte sind die Frucht meiner langjährigen Auseinandersetzung mit Leitung. Ich habe nicht alles auf einmal, sondern vieles erst nach und nach reflektiert und umgesetzt. Erlauben Sie sich das selbe.

Schließlich: Lesen Sie dieses Buch wenn möglich gemeinsam mit anderen: in Ihrem Leitungsteam, mit Ihren Mitarbeitenden, mit befreundeten Führungskräften. Diskutieren Sie die Fragen, die Sie am Ende von jedem Kapitel finden. So profitieren Sie optimal von dessen Inhalt.

Die vorliegenden Inhalte speisen sich aus mehreren Quellen: Vieles geht auf meinen jahrelangen Unterricht am Theologisch-Diakonischen Seminar Aarau zum Thema „Leiterschaft“ zurück. Manche Themen habe ich in den vergangenen Jahren im Rahmen verschiedener Seminare, Workshops und Vorträge vermittelt. Andere basieren auf einer Reihe von Artikeln zum Thema „Führung“, die ich im Zeitraum von rund zehn Jahren

für die Zeitschrift AUFATMEN geschrieben habe – unter anderem in einer längeren Serie unter dem Titel „Essentials“. Sie wurden für dieses Buch komplett überarbeitet und mit Neuem ergänzt.

In diesem Buch werden die Begriffe „Führung“, „Leitung“, „Führungskraft“ und „Leitende“ abwechselnd verwendet. Ob „führen“ oder „leiten“ – beide Male ist dasselbe gemeint. Alle damit verbundenen Aussagen beziehen sich sowohl auf weibliche wie auch auf männliche Führungskräfte – auch dort, wo der Einfachheit halber nur eines der beiden Geschlechter genannt wird.

Dieses Buch versteht sich als Fortsetzung meines Buches *Von der Kunst, sich selbst zu führen*. Beide Themen, Selbstführung und Menschenführung, gehören untrennbar zusammen, bedingen sich gegenseitig. Dennoch stehen beide Bücher für sich und können unabhängig voneinander gelesen werden.

Thomas Härry, im Juni 2015

# EINE ERSTE ORIENTIERUNG

## WIE DIESES BUCH AUFGEBAUT IST

Auch wenn in diesem Buch grundsätzliche Elemente guter Führung zur Sprache kommen, handelt es sich nicht um ein umfassendes Grundlagenwerk. Neben den üblichen Themen konzentriere ich mich bewusst auf solche, die in der gängigen Literatur teilweise nur am Rand oder gar nicht vorkommen. In diesem Sinne ist dieses Buch einseitig. Der Grund dafür ist ein persönlicher: Oft stand ich als Leiter vor einer bestimmten Frage oder Herausforderung und suchte nach Orientierung. In der Hoffnung, Hilfestellungen zu finden, blätterte ich mich durch die über fünfzig Führungsbücher in meinem Regal. Das Resultat? In vielen Fällen fand meine jeweilige Situation kaum oder gar keine Erwähnung. Alle möglichen Theorien, Führungstechniken und Konzepte wurden da abgehandelt, aber mir fiel auf, dass gewisse regelmäßig auftauchende Führungssituationen ausgeblendet wurden.

So fand ich zum Beispiel selten gute Hilfestellungen zur sorgfältigen Selbstreflexion in kritischen Situationen – wenn ich mich in Konflikten befand oder unter Druck stand. Oder es wurde von „dienender Führung“ gesprochen, aber selten klar dargelegt, was damit gemeint ist und was nicht. Das sind nur zwei Beispiele für Momente, in denen ich ratlos zurückblieb. Ich musste auf viele Fragen eigene Antworten und Perspektiven finden – teilweise auf Umwegen und durch schmerzliche Fehler hindurch. Ich wäre froh, es wären mir ein paar davon erspart geblieben.

Aus diesem Grund will ich in diesem Buch unter anderem einige Themen aufgreifen, die meiner Meinung nach im Leitungskontext eher vernachlässigt werden. Sie nehmen entsprechend Raum ein, während andere Themen, die Sie hier vielleicht erwarten, nicht zur Sprache kommen (zum Beispiel, wie Sie eine Sitzung effektiv leiten, Ihre Zeit einteilen oder ein Projekt erfolgreich durchführen können etc.). Ich halte aber gerade die gern umschifften Themen für ebenso relevant wie viele der allgemein anerkannten Führungsfragen.

## Führung aus Perspektive des Glaubens

Ich schreibe dieses Buch nicht nur auf dem Hintergrund eigener Leitungserfahrungen und einer Jahrzehnte dauernden Auseinandersetzung mit den damit verbundenen Themen. Eine meiner wichtigsten Brillen, die ich dabei aufsetze, ist die Brille des christlichen Glaubens. Es geht mir um Führung, durch die das Evangelium von Jesus Christus nicht nur durchschimmern, sondern möglichst hell leuchten soll. Führung, die Jesus-gemäß ist, weil sie sich an dem orientiert, was er für unser Leben und Leiten modellhaft vorgelebt und gelehrt hat. Führung, welche ihre Aufgaben mit von Gott geschärften Augen sehen und anpacken will.

Es spielt dabei meiner Meinung nach zunächst keine Rolle, ob Sie in einer Bank, an einer Schule oder in einer Kirche arbeiten. Vom Evangelium geprägtes Leiten ist nicht primär eine Frage des Kontextes, in dem Sie sich bewegen. Es ergibt sich aus dem, wer Sie als Christ sind und wie Ihr Glaube in dem, was Sie tun, zum Ausdruck kommt – egal wo. Aus diesem Grund reagiere ich skeptisch, wenn jemand vorschnell behauptet, eine Transportfirma zu führen, sei etwas völlig anderes, als eine Kirche zu leiten. Natürlich, es gibt Unterschiede. In einer Transportfirma geht es um wirtschaftliche Unternehmensziele. Die Mitarbeitenden bestehen aus bezahlten Angestellten. Die meisten von ihnen tun ihre Arbeit nicht aufgrund ihrer persönlichen Glaubensüberzeugung. Es geht um Kunden, Rendite, Logistik, Wettbewerb.

Das meiste davon trifft auf eine Kirche nicht zu. Obwohl sie als Organisation über viele der dafür typischen Merkmale verfügt, gibt es einzigartige Elemente. Eine Kirche repräsentiert Gott und sein Vorhaben mit dieser Welt. Das tut sie zwar in irdischer Gestalt, was sie wie eine normale Organisation aussehen lässt. Dabei vertritt sie jedoch Werte und Anliegen, auf die kaum jemand so viel Nachdruck legt wie sie (zumindest ihrem Anspruch nach). Sie lädt Menschen zum Glauben ein und kümmert sich um solche, die andere Organisationen für untauglich erklären. Sie verbreitet Gottes Wort und Nächstenliebe – „Unternehmensziele“, die sich schwer mit Zahlen bemessen und mit üblichen Werbestrategien sicherstellen lassen.



Kirchliche Führungspersonen müssen mehr als übliche Leitungsfähigkeiten mitbringen. Zu ihrem Anforderungsprofil gehören auch geistliche Qualitäten. Sie sind niemals bloße Manager. Sie sind, um es in den Worten der Bibel zu sagen, versorgende Hirten, die ihre Herde nicht nur führen, sondern sie auch versorgen und sich besonders um die Schwächsten liebevoll kümmern. Dies alles bedingt besondere Führungsgaben, die in mancher Hinsicht ebenso anspruchsvoll sind wie die Voraussetzungen zur Führung eines Wirtschaftsunternehmens.

Dennoch: In vielerlei Hinsicht wird ein ernsthafter Christ, der ein Transportunternehmen führt, sich um ähnliche Dinge kümmern wie jemand, der eine Kirche leitet:

- Er wird darauf achten, dass sein christlicher Glaube seinen Umgang mit Menschen und Aufgaben prägt.
- Er wird auf Gott hören, beten und Gottes Führung suchen, wenn es um wichtige Entscheidungen geht.
- Er wird sich nach bestem Wissen und Gewissen und nach allen Regeln der Führungskunst dafür einsetzen, dass seine Organisation aufblüht und eine Zukunft hat. Dazu verhilft ihm gutes, in der Praxis erprobtes Fachwissen. Er wird dieses aber immer an den Grundwerten der Bibel prüfen. Er wird dabei auf Techniken und Methoden verzichten, die biblischen Werten widersprechen.
- Er wird darauf achten, dass er die ihm anvertrauten Mitarbeitenden nicht als Rohstoff seines persönlichen Erfolgs missbraucht.
- Er wird sich im Umgang mit Menschen, mit Geld und mit Macht an biblischen Werten orientieren und nach ihnen handeln.
- Er wird dafür sorgen, dass seine Organisation sich so konsequent wie möglich auf ihr Kerngeschäft konzentriert und die dazu gehörenden Ergebnisse hervorbringt.
- Er wird sich mit guten, konstruktiven Mitarbeitenden umgeben und darauf achten, dass jede und jeder Einzelne von ihnen optimal eingesetzt ist.

Die Liste lässt sich beliebig erweitern. Was ich damit sagen will, ist dies: Das Kriterium für geistliche, von Gottes Charakter und Werten geprägte

Führung hat nur bedingt mit der Frage zu tun, um welche Art von Organisation es geht. Geistliche Führung geschieht überall dort, wo geistlich gesinnte Menschen sich darum bemühen, in einer grundsätzlichen Übereinstimmung mit ihren Glaubenswerten zu führen. Es ist deshalb durchaus möglich, dass eine christliche Führungskraft eine Transportfirma geistlich leitet, während es Pfarrer gibt, die es selbst innerhalb einer Kirche nicht tun. Wo immer Leitende in der Abhängigkeit von Gott und mit dem Wunsch, ihm zu dienen, führen, geschieht geistliche Leitung. Wo immer Führungskräfte auf persönlichen Erfolg und Profit aus sind, wo sie ihre Macht missbrauchen und ihnen anvertraute Menschen schlecht behandeln, findet keine geistliche Leitung statt – auch wenn auf dem Dach ein Kirchturm prangt.

Auf dem Hintergrund dieser Sichtweise sind die in diesem Buch behandelten Themen zu verstehen. Bei manchen werde ich deutliche Bezüge zum christlichen Glauben und damit verbundenen biblischen Werten herstellen. Bei anderen weniger. Immer aber geht es mir darum, das Besprochene von den Werten des christlichen Glaubens her zu sehen. Überall dort, wo sich ein Thema aus der Sicht des christlichen Glaubens grundlegend von Ansichten gängiger Führungsmodelle unterscheidet, lasse ich umso deutlicher die Bibel zu Wort kommen und skizziere die spezifische Perspektive, die sich von ihr her für das entsprechende Führungsthema ergibt.

Geistliche Führung geschieht überall dort, wo geistlich gesinnte Menschen sich darum bemühen, in einer grundsätzlichen Übereinstimmung mit ihren Glaubenswerten zu führen.



## Der Inhalt auf einen Blick

Dieses Buch gliedert sich in vier Hauptteile:

### TEIL 1: SELBST-BEWUSST FÜHREN: MICH SELBST VERSTEHEN UND ENTWICKELN

Unter einer „selbst-bewussten“ Leitungsperson verstehe ich nicht jemanden, der vor Selbstvertrauen strotzt. Selbst-bewusst führt, wer sich selbst kennt und versteht. Wer seine Stärken, aber auch seine Grenzen und Gefährdungen kennt und anerkennt. Wer sich bewusst ist, in welchen Bereichen er sich als Führungskraft entwickeln muss. Welche Art von Ergänzung er braucht. Wie er sich selbst gut führen kann. Um solche Fragen geht es im ersten Teil.

### TEIL 2: MENSCHENFREUNDLICH FÜHREN: ANDERE FÖRDERN UND ERMÄCHTIGEN

Führen bedeutet, mit Menschen umzugehen. Zu lernen, wie ein förderlicher Umgang mit Mitarbeitenden, Klienten, Kunden und Besuchern aussieht, ist unverzichtbar für eine Führungskraft. Die Bibel erweist sich dabei als großartige Hilfe. Sie beschreibt inspirierend, was geführte Menschen brauchen, damit sie aufblühen und ihr Bestes geben können. Dieser Teil des Buches skizziert, wie Leitende mit Menschen so umgehen können, dass am Ende beide, Geführte und Führende, Gewinner sind.

### TEIL 3: WIRKUNGSVOLL FÜHREN: AUFGABEN MEISTERN UND ERGEBNISSE SICHERN

In diesem Teil werden einige Führungswerkzeuge vorgestellt, die im Leitungsallday eine Schlüsselrolle spielen. Führung ist wirkungsvoll, wenn sie etwas bewegt. Wenn sie gewünschte Ergebnisse sicherstellen hilft, Mehrwert schafft, Veränderung bewirkt und Neues erschließt. In diesem Zusammenhang nehme ich einige praktische Hilfestellungen in den Blick, die im Tagesgeschäft gerne zu kurz kommen. Die Folgen sind schwer zu

lösende Konflikte, Unklarheit über Ziele und Absichten, oberflächliche Entscheidungen, demotivierte Mitarbeitende usw. Die hier vorgestellten Vorgehensweisen helfen uns, sie zu vermeiden oder zu korrigieren.

#### TEIL 4: GOTT-GELASSEN FÜHREN: ANPACKEN, VERTRAUEN, LOSLASSEN

Schon in den ersten drei Teilen spielen vom christlichen Glauben geprägte Werte, Sicht- und Vorgehensweisen eine wichtige Rolle. In diesem Teil wird eine damit verbundene Ressource vertieft: die vom konkreten Vertrauen auf Gott geprägte Gelassenheit – ich nenne sie „Gott-Gelassenheit“ – und ihre Auswirkungen auf das Verhalten einer Führungskraft. Wer aus ihr schöpft, ist in besonderer Weise offen für Gottes Reden, Inspirieren und Führen. Weiß um seine Möglichkeiten und findet deshalb inmitten von Stürmen Orientierung und Zuversicht. In einem von Hektik und Handlungsdruck geprägten Führungsalltag macht dies den entscheidenden Unterschied. In Gott verwurzelte Führungskräfte sind auch diejenigen, die rechtzeitig loslassen, abgeben und den Führungsstab weiterreichen können.