

Die Seele des Leitens ...

... besteht im Leiten von Seelen. Für **Thomas Härry** ist das Herausforderung und Geschenk zugleich. Sein überarbeiteter Vortrag vom Willow-Creek-Kongress 2022 mit sechs Praxistipps am Ende.



Thomas Härry als Redner auf der Willow-Creek-Konferenz 2022

Foto: Benedikt Schweizer



Das Jahr 1970 ging in die Geschichte ein. Nicht nur, weil sich damals die Beatles trennten oder wegen der „Apollo 13“-Mission. Da war noch etwas anderes: Einem Schweizer namens Rudolf Läderach gelang eine bahnbrechende Erfindung. Mit einem speziellen Verfahren schaffte er es, hohle Schokoladenkugeln mit zartschmelzender Füllung zu veredeln – die erste Praline aus einer Schale und feinsten Füllung. Das Beste innen drin. Diese Pralinen zeigen: Nicht die Schale macht es, sondern die Füllung.

Genauso ist es beim Thema Leitung: Entscheidend ist, was drinsteckt. Was sie in ihrem Kern ausmacht. Ich nenne es die „Seele des Leitens“ – aber wie sieht diese „Seele des Leitens“ aus?

Empfindlich und gefährdet

Die Seele des Leitens besteht im Leiten von Seelen. Sie besteht im Leiten von Menschen, die Seele *sind*. Und die eine Seele *haben*. Dabei orientiere ich mich daran, wie das jüdische Menschenbild die Seele versteht und beschreibt.

Dort beschreibt das Wort „Seele“ einen bestimmten Wesenszug des Menschen: seine abenteuerliche Mischung aus Schönheit, Stärke – und großer Schwachheit. Nach dem biblischen Menschenbild ist der Mensch nicht nur eine Seele. Er hat ein Herz. Er ist Fleisch, das meint vergänglich. Er trägt „ruach“ in sich – Gottes Lebensatem.

Hier und jetzt geht es mir um die Seele. Denn: Wir haben nicht bloß eine Seele. Wir sind Seele. Das Alte Testament nennt sie „nāphāsch“ und verwendet dabei dasselbe Wort wie für die „Kehle“. Dieser Zusammenhang ist wichtig. In der Kehle kommen Luft- und Speiseröhre zusammen. Wir haben Durst, Hunger, brauchen Luft. Zugleich ist die Kehle ein sehr empfindlicher Ort. Wir kennen Halsentzündungen. Wir wissen, wie sich Durst in der Kehle anfühlt. Die Kehle ist ein lebensgefährlicher Ort, wenn jemand zu ersticken droht. Im jüdischen Menschenbild ist die Seele dasselbe wie die Kehle: durstig, hungrig, empfindlich und gefährdet.

Komplexe Wesen

Mit solchen Menschen haben wir es als Leitungspersonen zu tun. Mit *bedürftigen* Menschen. Sie haben Sehnsüchte. Sie möchten wahrgenommen werden. Sie möchten dazugehören. Sie lechzen nach Annahme und Wertschätzung. Die Seele ist wie die Kehle. Sie braucht dauernd Nachschub. Bleibt er aus, vertrocknet sie.

Bedürftige Menschen sind zugleich *begrenzte* Menschen. Vieles gelingt ihnen nicht wunschgemäß. Sie machen Fehler. Das macht den Umgang mit der Spezies Mensch anspruchsvoll. Es erklärt, weshalb Menschen *nicht leicht zu führen* sind. Denn bei aller Ähnlichkeit funktioniert keiner einfach so.

In der Systemtheorie unterscheidet man zwischen sogenannten trivialen und nicht-trivialen Systemen. Trivial bedeutet, dass ein Vorgang einfach, verständlich und nachvollziehbar ist.

Es läuft alles nach „Schema F“.

Eine Maschine zum Beispiel ist ein triviales System. Sie funktioniert logisch und linear. So wurde sie konzipiert. Einen Bohrer schließen wir an den Strom an, drücken den Knopf, nehmen ein Brett, halten den Bohrer auf den angepeilten Punkt, geben Druck und schon frisst er sich durch das Brett. Ein anständiger Bohrer funktioniert gemäß Input und gibt mir den erwarteten Output – das ist ein triviales System.

Schwer durchschaubar

Bei einem nicht-trivialen System läuft alles komplett anders. Was hier geschieht, folgt nur selten einer vorhersehbaren Logik. 1+1 ergibt hier selten 2. Eher vielleicht -3. Das ist nicht logisch, aber typisch für ein nicht-triviales System. Es folgt keinem fixen Schema, sondern ganz anderen Regeln.

Im Bild gesprochen kann man es sich so vorstellen: In einem nicht-trivialen System beeinflusst nicht der Bohrer das Resultat, sondern die momentane Beschaffenheit des Untergrunds. Einmal hat es die Beschaffenheit von Holz. Morgen vielleicht die von Metall. Übermorgen ist es nichts anderes als eine klebrige Masse. Es verändert sich ständig.

Jedes nicht-triviale System reagiert nicht bloß auf einen Input, sondern aufgrund von schwer durchschaubaren Gesetzmäßigkeiten im Inneren des Systems selbst. Denn es ist ein *lebendiges* System – im Gegensatz zu einer Bohrmaschine. Jedes Paar kann davon ein Lied singen ... Nach über dreißigjähriger Erfahrung in Ehesachen kann ich Ihnen das vielfach bestätigen. Meine Frau ist alles andere als ein triviales System. Manchmal kommt bei uns zu Hause eine überglückliche Karin zur Tür herein. Dann wieder eine nachdenkliche oder gar traurige. Noch immer überrascht sie mich fast jeden Tag. Manche dieser Überraschungen heiße ich dankbar willkommen. An anderen reibe ich mich. Sie wiederum gibt mir fast jeden Tag zu verstehen, dass auch ich kein triviales System bin. Das beglückt sie zuweilen. Manchmal aber findet sich mich einfach nur anstrengend.

Voller Überraschungen

Leitern geht es ähnlich, denn die Organisationen, die sie leiten, sind allesamt nicht-triviale Systeme. Sie bestehen aus lebendigen Menschen – hochkomplexe Wesen, die voller Überraschungen stecken. An manchen Tagen bedürftig und begrenzt. An anderen sind sie fröhlich und zufrieden mit sich selbst und der Welt. Oder dann wieder enttäuscht, verletzt und voller Seelenschmerz. Auf irgendeinen dieser Zustände werde ich heute treffen, wenn ich einem meiner Mitarbeiter begegne – und ich weiß nicht im Voraus, was es sein wird.

So ist jede Organisation voll von schwer zu kontrollierenden Dynamiken, die jede darin tätige Person in sie hineinträgt: in ihr Team, in eine Sitzung, in das Pausengespräch. Das macht Leitung so anspruchsvoll – und so schön. ▶

„Wir haben nicht bloß eine Seele. Wir sind Seele.“



Menschen führen ist anspruchsvoll

Als Leitende hätten wir es manchmal gerne anders. Ingeheim wünschen wir uns, unsere Arbeit mit Menschen wäre weniger störungsanfällig. Wir wünschen uns, die von uns Geführten wären konstanter und ihr Verhalten vorhersehbarer. Wie beim Bohrer: „Drück den Knopf, bohr das Loch – fertig.“ – Also: „Klär mit deinem Mitarbeiter seine Aufgabe. Gib ihm, was er dafür braucht – und schon setzt er es sofort und zur Zufriedenheit aller um.“ Doch Menschen sind Seelen, keine Maschinen.

Viele Führungskonzepte entpuppen sich bei näherer Betrachtung als Versuche, das nicht-triviale System „Mensch“ etwas trivialer zu machen. Man möchte Menschen einfacher lenken können. Zum Beispiel, indem man sie auf Visionen, Werte und Standards verpflichtet.

Dagegen ist erstmal nichts zu sagen, im Gegenteil. Doch zu meinen, die so eingebundenen Menschen würden nun allesamt pflegeleicht und planmäßig funktionieren, das ist pure Illusion. Menschen funktionieren nicht nach Plan. Heute noch sind sie motiviert und kooperativ. Morgen wieder verstört und verstörend. Leiten heißt Seelen leiten, keine zweibeinigen „Geräte“ namens Klaus und Martina. Auch für Kirchen ist es enorm wichtig, das zu verstehen.

Natürlich ist es traurig, dass es darin noch immer vielen an gutem Führungshandwerk mangelt. Ein dickes Lob deshalb an alle, die lernen wollen, wie man gut leitet. Wenn Leitung aber versucht, möglichst störungsfrei funktionierende Menschen hervorzubringen, dann widerspricht sie damit dem Wesen der Kirche. Und schadet ihr.

Zum Beispiel dann, wenn ich meine Mitarbeitenden letztlich als Erfüllungsgehilfen meiner Visionen und Vierjahrespläne betrachte. Sie sollen dann sicherstellen, dass mehr Leute zu uns kommen. In meine Gottesdienste, zu meinen Predigten. Dass sie großzügig spenden.

Und ich als Leiter? Ich orchestriere das Ganze und Sorge dafür, dass jeder seinen besten Einsatz gibt. Ich koordiniere, lobe, korrigiere. Und alle paar Monate halte ich meine Motivationsrede, damit alle an Bord bleiben. Die Predigten mancher Gemeinden sind zu Mobilisierungssappellen verkommen. Ambitionierte Pastoren geben da vorne alles zur Aufrechterhaltung des kirchlichen Hochbetriebs. Ihre Ressource sind die Menschen, die hier sitzen. Nur wenn die in die Gänge kommen, läuft's hier, sonst nicht.

Ich bin mir bewusst, wie haarscharf hier die Grenze ist zwischen einer Führung, die richtungsgebend und motivierend ist – und einer, die die Menschen letztlich nur als Rohmaterial zur Erfüllung von Leiterträumen missbraucht.

Selbstverständlich sollen Leitende dafür sorgen, dass die Dinge gut laufen. Dass sich möglichst alle einbringen. Dass Finanzen fließen. Was für eine Beleidigung des Heiligen Geistes wäre das, wenn ich der Einzige wäre, der hier sein Bestes gibt. Was für ein Verlust, wenn nicht ein paar Unentwegte Senioren besuchen,



Foto: Beneckt Schweizer

„Wenn Leitung versucht, störungsfrei funktionierende Menschen hervorzubringen, dann widerspricht sie dem Wesen der Kirche. Und schadet ihr.“

nicht etwa auf unsere Zukunft im Himmel beziehen. Sondern sie beziehen sich auf seine Absicht, unsere Seelen hier und jetzt zu versorgen – nicht erst in weiter Ferne.

Das sehen wir bei Jesus. Er sah die Bedürftigkeit der Menschen seiner Zeit. Die Bibel sagt, dass es ihm den Magen umdrehte, als er sah, wie vertrocknet manche Menschenseele war²: „Denn sie waren erschöpft und hilflos – wie Schafe, die keinen Hirten haben“ (Matthäus 9,36b; BasisBibel).

Und dann macht er ihnen dieses Angebot, das bis heute gilt: „Kommt her zu mir, alle, die ihr mühselig und beladen seid; ich will euch erquickern.“ (Matthäus 11,28; LUT). Er lädt sie ein, unter sein Joch und unter seine Versorgung zu kommen und fügt hinzu: „Dann wird eure Seele Ruhe finden“ (Matthäus 11,29b; BasisBibel).

„Eure Seele soll Ruhe finden“. Nicht erst im Himmel. Zeichenhaft schon jetzt. Denn jetzt ist die Bedürftigkeit da. Schon jetzt gibt es eine Antwort darauf. Christus versorgt die Seele wieder neu mit der Annahme und Zuwendung, die sie braucht, um sich aufrichten und weitergehen zu können. „Wenn jemand Durst hat, soll er zu mir kommen und trinken“ (Johannes 7,37b-38; BasisBibel). So macht es der Leiter aller Leiter. Und er ruft uns dazu, ihm im Versorgen der Seelen nachzueifern.

Das Gesicht von Jesus erkennbar machen

Dass Jesus uns als Leitende in sein Seelenwerk einbezieht, ist für mich eines der erstaunlichsten Phänomene der Geschichte. Er überträgt uns Leitenden das höchst risikobehaftete Mandat, die uns anvertrauten Menschen – so wie er – als Seelenwesen willkommen zu heißen und ihnen zu dienen.

Wir sollen im wortwörtlichen Sinn „Seelsorger“ sein. Im Reich Gottes untersteht jeder Umgang mit anderen Menschen diesem Auftrag.

Menschen brauchen mehr als meine vierte Mobilisierungsrede, die sie in die Gänge bringen soll. Sie brauchen eine Leiterin ►



oder einen Leiter, der ihnen hilft, die Versorgungskraft des Evangeliums zu erfahren. Sie brauchen jemanden, der an ihre Seite tritt und ihnen hilft, ihr Herz an Christus festzumachen. Jemanden, der ihre Unvollkommenheiten erträgt und an ihren Sünden nicht verzweifelt. Sie brauchen Leitende, die ihnen gnädig sind.

Seelen versorgen ist Gottes Kerngeschäft. Er fordert uns auf, dasselbe zu tun. Das ist Leitung im Sinn und Geist von Jesus Christus. Wir versorgen mit ihm zusammen die Menschen, wenn wir sein Wort austeilten. Wenn wir füreinander beten. Wenn wir Christus in Brot und Wein im Abendmahl empfangen. Wenn wir Lieder singen, ihn anbeten und er uns darin neu mit seinem Geist beschenkt.³

Wir versorgen Menschen aber genauso, wenn wir in unserer Organisation für gute Arbeitsbedingungen sorgen und für eine Kultur der Wertschätzung. Für Zuversicht und Freude am Job. Wenn wir Leute weiterbringen. Sie zum Essen einladen. Zum Geburtstag überraschen. Und und und ... Wenn das geschieht, bekommt Jesus Christus auch heute ein erkennbares Gesicht auf dieser Erde. Und genau darum geht es.

Konsequenzen für den Alltag – sechs Anregungen

Ich ziehe ein paar Konsequenzen für den Führungsalltag. Worauf achtest du, wenn du Seelenmenschen im Sinn von Jesus Christus führst? Hier sechs Anregungen:

1. Es beginnt alles damit, dass du dich **damit versöhnst, dass die Menschen, die du führst, bedürftig und begrenzt sind**. Du kannst dich darüber ärgern, wenn gerade wieder etwas schief läuft. Wenn sich wieder zwei Mitarbeiter in den Haaren liegen. Du kannst es aber auch bejahen. Schon morgen wird wieder irgendwo ein Fehler passieren. Es wird Konflikte geben. Kritik. Schlüsselpersonen, die ausfallen. Auch bei bester Führung wirst du es nicht verhindern können. Was du aber kannst: Du kannst es gnädig und kompetent auffangen. Mit dieser goldenen Mischung aus Menschenkenntnis und Sachkompetenz, die darin den guten Weg nach vorne sucht. Und findet.
2. Etwas vom Grundlegendsten, was Leiter tun sollten, ist dafür zu sorgen, dass Mitarbeitende **jährlich (oder halbjährlich) ein ausführliches Standortgespräch** bekommen. Diese grundlegendste Form der Wertschätzung findet traurigerweise in einem Großteil von Organisationen und Kirchen schlicht nicht statt. Leute arbeiten jahrelang mit und bekommen kaum je ein Standortgespräch, wo sie sagen können, wie es ihnen in ihrer Aufgabe geht. Was sie belastet. Was sie beglückt. Wo sie Hilfe brauchen. In diesem Gespräch redest du so am besten wenig wie möglich. Du hörst zu. Auch dort, wo die Person Dinge zu dir sagt, die dir unangenehm sind. Oft habe ich in solchen Gesprächen zu viel geredet. Am Ende dachte ich, damit seien alle Zweifel zerstreut und alles wieder ins Lot gebracht. Um später ernüchtert festzustellen, dass ich mehr verloren als gewonnen hatte.
3. Das bringt uns zu einem der wichtigsten Kennzeichen dienender Leitung: **Zuhören**, eine der wichtigsten Disziplinen, die Leitende lernen sollten. Studien zeigen, dass Leitende viel zu viel reden.⁴ Gut führen kann nur, wer gut zuhören kann. Zu-

„Gott hat die Absicht, unsere Seelen hier und jetzt zu versorgen – nicht erst in weiter Ferne.“

hören gehört zu den wichtigsten geistlichen Disziplinen.⁵ In der Bibel heißt es: „*Wer Ohren hat, der höre, was der Geist den Gemeinden sagt*“. Ich ergänze: „Leiter, höre, was der Geist dir auch durch deine Leute sagen will!“ Weise, nachhaltige Führung geschieht durch Leiterinnen und Leiter, die begierig auf Gott *und* auf ihre Mitarbeitenden hören.

4. Seelen führen heißt auch: Menschen sind immer wichtiger als Visionen, Strategien und Programme. **Verbringe mehr Zeit mit Menschen als mit Strategien**. Wenn es darauf ankommt: Behalte die Menschen und wechsele die Strategie – nicht umgekehrt. Nur selten ist das Gegenteil richtig. Genauso funktioniert übrigens Gottes Geschichte mit den Menschen: An den Menschen hält er fest – die Strategie wechselt er ständig. Und das ist auch nötig, weil wir eben Menschen sind. Nicht-triviale Wesen.
5. Arbeite nicht nur daran, die kunden- und besucherfreundlichste Organisation zu sein, sondern genauso hart daran, die **mitarbeiterfreundlichste** zu sein.
6. Sei doppelt so barmherzig wie fordernd. **Mach es wie Gott: Gib, bevor du forderst**.

Nur Beschenkte können geben. Und fast immer wollen sie es auch. Gut Versorgte können sich aufrichten. Bekommen neuen Mut und neue Kraft. Können mitanpacken. Helfen, Lasten zu tragen. Lebendige Gottesdienst mitgestalten. Kunden beraten. Gäste beherbergen. Sie können die Extrameile gehen, die es manchmal braucht. Und im Notfall auch mal eine Nacht durchmachen. Versorgte Seelen können geben – und wiederum andere versorgen. ◀

Lesezeit: 20 Minuten

1 Jim Collins (2001). *Der Weg zu den Besten*. (München: DVA), S.66ff.

2 Matthäus 9,36a: «...wurde er innerlich bewegt...» griec: «splanchnizomai» – «den Magen umdrehen»

3 Siehe Epheser 5,18-20

4 Vgl. Jonathan Sacks (2015). *Lessons on Leadership: A Weekly Reading of the Jewish Bible*. (Jerusalem: Maggid Books). S.251-255

5 Alleine im Buch Deuteronomium wird Gottes Volk über 90x zum Hören aufgefordert. Im NT kommt das Wort rund 430 mal vor, am meisten in den Evangelien (EWNT Bd I, S.126). In der Bibel ist der auf Gott ausgerichtete Mensch nicht primär ein Sehender, sondern ein Hörender (Ebd.)



Thomas Härry

ist Dozent am TDS Aarau, einer Höheren Fachschule für Theologie, Diakonie und Soziales, sowie Autor. Er lebt mit seiner Frau Karin in Aarau/Schweiz.

Teil 2 folgt in der nächsten Ausgabe. Dann geht es darum, dass Leiter auch die Bedürfnisse ihrer eigenen Seele ernst nehmen müssen.