



Foto: Benedikt Schweizer

# Die Seele des Leitens ...

... besteht im Leiten der *eigenen* Seele. **Thomas Härry** betont die Gefahr, in der Leitende stehen, wenn sie ihre Identität vom Leitersein abhängig machen. Teil 2 eines Artikels, der sich an seinen Vortrag bei der Willow Creek Konferenz 2022 anlehnt.

Im ersten Teil ging es um die Seelen-Versorgung anderer. Die Menschen, die ich führe, zu sehen, ihnen zuhören und ihnen zu dienen. Jetzt dreht sich der Blick, hin zu mir. Und es liegt auf der Hand: Auch ich als Leitungsperson bin eine bedürftige Seele. Eine Mischung aus Genialität und großer Begrenzung. Ich brauche also dasselbe wie diejenigen, die ich führe.

Etwas kommt hinzu: Als Leitungsperson bin ich an mancher Stelle nicht nur bedürftig, sondern in besonderer Weise auch *gefährdet*. Das stellt mich vor eine wichtige Aufgabe: Ich bin darin herausgefordert, *meine eigene Seele zu leiten*.

Die Seele des Leitens besteht nicht nur im Leiten der Seelen anderer Menschen. Sie besteht auch im Leiten der eigenen Seele. Zwei Aufgaben sind damit verbunden.

## Die erste Aufgabe: Verstehen, was meine Seele gefährdet

Nach seiner Auferstehung hat Christus seinem Jünger Petrus diesen Auftrag gegeben: „*Weide meine Schafe!*“ (Johannes 21,17 ZÜ). Das beschreibt auch unsere Führungsaufgabe: seine Schafe weiden.

Viele Leiterskandale der letzten Jahre zeigen uns, wie leicht das in falsche Richtung läuft. Da sollten Leiter ihre Schafe weiden. Was aber taten sie stattdessen? Sie *weideten sich an ihren Schafen*. Sie unterschlugen deren Geld. Missbrauchten ihre Macht. Stillten ihren sexuellen Hunger an den ihnen anvertrauten Menschen. Es gibt dafür keinerlei Entschuldigung. Keines dieser Vergehen darf ohne Folgen bleiben. Bei aller berechtigten Empörung darüber sollten wir aber eines nicht vergessen: Jeder Übergriff und Fehltritt ist ein Hilfeschrei einer ungestillten Leiterseele.

Diese „bösen“ Leiterinnen und Leiter sind Menschen wie du und ich. Jede und jeder von uns ist auf seine Weise zu vergleichbaren oder schlimmeren Fehlritten fähig. Wir alle tragen die Gefährdung in uns, uns an falschen Orten und mit falschen Mitteln selbst zu weiden. Uns an unseren Schafen zu weiden, statt unsere Schafe zu weiden. Zwei besondere Gefährdungen will ich aufzeigen. Es gibt weitere, aber diese beiden zeigen sich in Organisationen und Kirchen immer wieder.

## Die Erfolgsfalle

Leitende stehen in der Gefahr, ihre bedürftige Seele durch Erfolg stillen zu wollen. Erfolg würde heißen: Meine Gemeinde wächst. Man kennt sie im Land. Man hebt sie anerkennend hervor. Erfolg zu haben gehört zu den wichtigsten Seelenröstern von Leitungspersonen. Dieser Erfolg verschafft Genugtuung. Gibt Bestätigung. Ist Seelenfutter.

## Jeder Übergriff und Fehltritt ist ein Hilfeschrei einer ungestillten Leiterseele.

Der Erfolg als solcher ist nicht das Problem. Erfolg ist gut. Es wäre seltsam, wenn wir den Misserfolg zum Ideal erklären würden. Nicht der Erfolg wird uns zu Not, sondern die Erwartung, dass er unseren Seelendurst stillt. Dass wir unsere Zufriedenheit davon abhängig machen, ob wir erfolgreich sind.

Erfolg ist gut. Zahlen dürfen eine Rolle spielen. Das ist auch in der Bibel so. In der Apostelgeschichte wird mehrmals nacheinander betont, dass die Gemeinde wuchs an Zahlen und Tiefgang.<sup>1</sup> Bei Wachstum und bei Zahlen ist die entscheidende Frage: Was treibt die Zahlen hoch? Wie kam es dazu? War es Gottes

kraftvolle Intervention in unserer Mitte, die unsere Bemühungen gesegnet hat? Oder ist es das Resultat davon, dass ich mich und andere dazu hochgepeitscht habe, um mir selbst und anderen zu beweisen, dass ich gut bin? Dass *ich* ein richtig guter Leiter bin?

Mein eigener gesundheitlicher Einbruch vor über 20 Jahren hatte unter anderen darin seine Wurzeln. Ich war getrieben vom Wunsch, dazuzugehören. Meine durstige Seele versuchte verzweifelt, sich am Erfolg meiner Arbeit zu nähren. Ein Erfolg, den es für mich nur dann zu geben schien, wenn ich mich in meiner Arbeit pausen- und grenzenlos verausgabte. Erfolg ist etwas Großartiges. Ich muss nur eines wissen: Er kann meine Seele nicht nähren. Er fährt mir zwar in die Knochen wie ein schnell eingeworfener Energydrink – und verpufft genauso schnell. Schon morgen brauche ich den nächsten Erfolgskick, damit meine Seele wieder hochkommt. Ein Teufelskreis. Auch vor einer zweiten Gefährdung sollten wir uns hüten:

## Die Lähmungsfalle

Diese Gefährdung betrifft besonders diejenigen, bei denen der Erfolg ausbleibt. Du hast alles gegeben für die Menschen. Für die Gemeinde. Für den Aufbruch. Für Gottes Mission. Du hast dich abgestrampelt. Dich selbst und andere tausend Mal zu motivieren versucht. Du hast Gott vertraut, gebetet und gekämpft.

## TEIL 1 DES ARTIKELS

Im ersten Teil des Artikels (AUFATMEN 4-22) geht Thomas Härry darauf ein, dass Menschen, die geführt werden, nicht nur Seelen haben, sondern Seelen sind – und in ihrer Bedürftigkeit von den Leitenden wahrgenommen werden müssen.



Doch nichts ist passiert. Und manchmal noch Schlimmeres: Ein Streit, nicht endende Kritik oder ein anderes schwerwiegendes Ereignis hat alles den Bach runtergehen lassen. Du stehst vor einem Scherbenhaufen.

Zu den häufigsten Krisen im Leben von Leitern gehört die innere Lähmung. Sie tritt dort ein, wo die Seele nach innen kollabiert. Wo Mutlosigkeit sie wie ein Sog nach unten zieht. Ich kenne Leiter, bei denen war es ein konkretes Ereignis, welches ihnen den Boden unter den Füßen wegzog. In vielen Fällen war es ein plötzlich ausgebrochener, schwerer Konflikt. Bei anderen ist die Mutlosigkeit das Ergebnis einer langen Phase, in denen tausend kleine Tropfen den Stein – oder eben die Seele – ausgehöhlt haben: Schon wieder eine Mitarbeiterin, die geht. Dort eine Kritik. Da eine Woche voller Notfälle und Überstunden. Das erneute Scheitern eines Projekts, in das man große Hoffnung gesteckt hat.

Die alten Kirchenväter bezeichnen den daraus resultierenden Seelenzustand als *Traurigkeit*. Das ist treffend, denn Traurigkeit besteht aus dieser besonderen Mischung von Betrübnis, Seelenschmerz und Lähmung. Die Sicht ist vernebelt und es fehlt die Kraft, sich aufzuraffen. Hand in Hand mit dieser Traurigkeit gehen einige Selbstinfragestellungen, die an der Seele nagen:

- Habe ich versagt?
- Meint es Gott wirklich gut mit mir?
- Bin ich noch geeignet für diesen Job?
- Habe ich die Kraft, hier weiterzumachen?
- Gibt es irgendwo da draußen etwas Besseres für mich?

Wenn solche Fragen lange an meiner Seele nagen und sie herunterziehen, dann lähmt das auch meinen Führungsmuskel. Es entsteht ein Zustand der Erstarrung, der es mir sehr schwer macht, mit Zuversicht nach vorne zu leiten. Ich erinnere mich an einen Traum, den ich als Jugendlicher mehrmals hatte: Ich liege nachts auf einer Straße. Von weitem sehe ich die zwei Lichter eines Fahrzeugs auf mich zukommen. Sie kommen näher. Es ist ein Lastwagen. Ich versuche aufzustehen und von der Straße zu kommen – geht nicht. Meine Beine sind gefesselt. Ich versuche wegzurollen – es geht nicht, bzw. viel zu langsam. Der Lastwagen rollt unaufhörlich auf mich zu und wird mich jeden Augenblick überfahren. Das ist dann der Moment, in dem ich schweißgebadet aufwache.

In einem ähnlichen Zustand befindet sich die Seele eines Leiters in der Traurigkeitsfalle. Sie fühlt sich bedroht und gleichzeitig

## VIER PERSÖNLICHE FRAGEN:

1. Bin ich damit versöhnt, dass meine Mitarbeitenden (und ich selbst) begrenzte, bedürftige Menschen sind?
2. Wie will ich meinen Mitarbeitenden verstärkt dienen, ihnen zuhören, für sie da sein?
3. Was gefährdet mich mehr: die Erfolgsfalle oder die Lähmungsfalle? Was tue ich dagegen?
4. Was will ich tun, damit mein Leiten nicht meine Nachfolge erstickt?

außerstande, diese Bedrohung abzuwenden. Hinter vielen radikalen Jobwechseln von Leitern stehen solche Seelenzustände. So viel zur ersten Aufgabe: Die Gefährdungen meiner Seele kennen.

## Die zweite Aufgabe: Mich um das Leck in meiner Seele kümmern

Was kannst du tun, wenn es dir so geht? Das Wichtigste ist, dass du dir Hilfe holst. Viele warten viel zu lange, schämen sich, reden sich ein, es gehe ja vorüber. Tut es aber oft nicht. Deshalb: Steh zu deiner Begrenzung und Bedürftigkeit. Du bist ein Mensch, keine Maschine. Also lass dir helfen. Such dir einen Mentor. Einen Seelsorger. Geh zum Arzt, wenn deine Gesundheit leidet. Leite deine Seele, lass sie nicht im Stich. Lass dir also helfen.

Es ist so wichtig zu wissen: Jede Seele hat ihre Lecks. Jede ihre wunden Punkte. Wir sind Seele – bedürftig, begrenzt. Wir dürfen so sein.

Die eigene Seele leiten kann deshalb nur, wer sich selbst als Seelenmenschen ernstnimmt. Bejahe deine Bedürftigkeit. Du musst sie nicht bekämpfen. Du brauchst sie nicht auszutreiben, sie ist kein Teufel. Sie ist legitim. Sie gehört zu deinem Menschsein.

Doch lass dich von ihr nicht überwältigen. Lerne deine Seele zu leiten. Kümmere dich um das Leck, wenn daraus zu viel von deiner Lebens- und Führungskraft abfließt. Wie geht das? Die Antworten darauf sind so unterschiedlich wie wir alle unterschiedlich sind. Es gibt keinen Deckel, der auf jeden passt. Dennoch ein paar Anstöße:

## Sorge für ein Gleichgewicht von Geben und Nehmen!

Es ist nicht alles verkehrt, was unsere Seele will. Ihre Bedürfnisse sind grundsätzlich legitim. Sie will versorgt und gestärkt werden, um sich wieder um Andere kümmern zu können.

Das hat auch mit guten Abmachungen in meinem Arbeitsumfeld zu tun. Mir hilft an dieser Stelle das Harvard Konzept, eine Guideline für Verhandlungen in Organisationen.<sup>2</sup> Das Harvard Konzept betont folgendes: Wenn zwei Seiten nach einer fairen Verhandlungslösung suchen, dann kann es diese nur geben, wenn dabei beide Seiten etwas Gutes gewinnen. Eine gute Verhandlungslösung ist immer eine Win-Win-Lösung.

Dieser Grundsatz gilt auch für die Beziehung zwischen Leitenden und Geleiteten. Beide haben ihre legitimen Bedürfnisse. Beide sollen auf ihre Rechnung kommen. Nirgends lehrt die Bibel, Leitende seien Arbeitsochsen, die bis zum Umfallen die Lasten anderer tragen müssen. Paulus schreibt in 1.Korinther 9,9 (NGÜ) „Binde einem Ochsen beim Dreschen nicht das Maul zu!“ Er wendet diesen Satz auf Leiter an und fährt fort: „Sagt er (Gott) das nicht in erster Linie wegen uns? Ja, unseretwegen... Wer pflügt oder drischt, erwartet zu Recht, dass er für seine Arbeit einen Teil vom Ernteertrag bekommt“ (V.10, NGÜ).

Hier geht es um ein faires Gleichgewicht zwischen den Bedürfnissen der Menschen, die geleitet werden, und denjenigen, die sie leiten. Wir haben gesehen: Weder eine Firma noch das Reich Gottes sind Selbstbedienungsläden für hungrige Leiter. Sie sind aber auch keine Schießbuden mit ihren Leitern als Zielscheiben, auf die allemal munter drauflosballern dürfen.

Beide haben ein Recht darauf, gehört zu werden. Beide haben ein Recht, dass ihre Integrität gewahrt und ihre Bedürfnisse ernstgenommen werden. Ein paar praktische Beispiele:

- Nicht nur Schafe brauchen **Schlaf**, Hirten auch.
- Du hast ein Recht auf einen richtigen **Urlaub**. Du bist dann nicht erreichbar – das sollten alle wissen und akzeptieren. Setz dich dafür ein.
- Nimm dir die **Vorbereitungszeit**, die du brauchst, damit du deinen Kernaufgabe bestmöglich gerecht werden kann. Das kann die Vorbereitung einer Präsentation sein, eines strategisch wichtigen Gesprächs oder bei Pastoren die Predigtvorbereitungen. Sorge dafür, dass es Zeiten gibt, wo dich dabei keiner stört.
- Kläre für dich selbst, aber auch mit deinen Vorgesetzten, immer wieder mal die Frage, ob in deiner Aufgabe das **Gleichgewicht von Geben und Nehmen** zwischen Leitenden und Geleiteten noch stimmt. Bleiben auch deiwegen legitimen Interessen gewahrt? Für alle, die in Kirchen arbeiten: Erlaubt es dir dein Gehalt, in einer Wohnung zu leben, in denen du deine Kinder nicht dreifach stapeln musst, um darin Platz zu haben? Kann dir die Gemeinde deine Spesen erstatten? Sind beide Seiten mit solchen Abmachungen zufrieden?

## Wer führen will, muss nachfolgen können.

Manche Leitende können deshalb nicht mehr, weil sie wie Ochsen sind, denen man den Mund zugebunden hat. Man muss in Vorständen darüber sprechen dürfen. Leitende und Geleitete sollen einander zusprechen können: „Es geht uns hier beiden gut miteinander. Wir haben unsere Themen und Diskussionen. Aber alles in allem ist unser Miteinander eine Win-Win-Geschichte.“

Nun denken vielleicht einige: „Wann schreibt er endlich von Jesus? Davon, dass Jesus es ist, der sich um die Bedürftigkeit unserer Leiterseele kümmert?“ Ja, Jesus tut das. Seine Einladung, bei ihm Ruhe für unsere Seele zu finden, gilt auch denen, die leiten.

Er tut es aber oft nicht losgelöst auch von einigen ganz praktischen Vereinbarungen zwischen Leitern und ihren Organisationen. Es wäre zynisch, Leiter unermüdlich über den Acker zu jagen und ihnen dann zu sagen: „Jesus sorgt schon für dich! Wer alles gibt, dem gibt Er alles. Komm schon, zieh die nächste Furche!“

Ist dies gesagt, kann auch das andere gesagt werden, nämlich dies:

## Nicht dein Leiten stillt deine Seele, sondern dein Nachfolgen

Manchmal sind wir zu fixiert auf unser Leitersein. Sind gefangen in all den damit verbundenen Aufgaben und Mühen. Das hat zur Folge, dass unsere Leitungsrolle zu unserer Kernidentität wird. Genau das aber führt zu all den Gefährdungen, von denen wir gerade gesprochen haben.

Unsere Kernidentität als Christen besteht nie in unserem Leitersein. Sie besteht im Nachfolgen, nicht im Leiten. Der amerikanische Pastor und Autor Eugene Peterson hat es so gesagt: „Jesus fordert uns nirgends auf zu leiten. Er lädt uns ein, ihm nachzufolgen. Nachfolge geht der Leitung voraus und ist weit um-

fassender als diese. – Wenn du dich in erster Linie als Leiter verstehst, dann minderst du damit deinen Status als Nachfolger von Jesus. Dass du Jesus nachfolgst, ist ihm tausendmal wichtiger ist als alles andere, was du tust.“<sup>3</sup>

Für mich ist die Nachfolgespiritualität die wichtigste Versorgungsquelle für meine Seele. Ich habe mir deshalb vor vielen Jahren den folgenden Leitsatz formuliert.

*Meine versorgte und gesättigte Seele ist meine wichtigste Ressource, um ermutigt arbeiten und Menschen dienen zu können. Es ist eine Seele, die von der persönlichen Begegnung mit Christus herkommt und deshalb mit Zufriedenheit, Vertrauen und Liebe erfüllt ist.“<sup>4</sup>*

Das heißt für mich, dass ich jeden Morgen in die Schuhe meiner Jesunachfolge schlüpfen will und muss. Dass ich mein Inneres auf ihn ausrichte und in ihm verankere. Dass ich da und dort für ausgedehntere Stillezeiten Sorge. Ich allein mit Jesus. In diesen Zeiten entkoppelt sich in meiner Seele die unselige Verflechtung

zwischen meiner Rolle und meinem Selbst, meiner Identität.

Hier kann ich sein, wer ich bin. Hier muss ich nicht. Hier bei Jesus bin ich Thomas, einfach nur Thomas. Hier kommt meine Seele zur Ruhe. Sie braucht jetzt gerade keine Bewunderung, Aufmerksamkeit, keinen Job, keinen Erfolg. Sie sitzt zu den Füßen von Jesus und wird versorgt. Wer führen will, muss nachfolgen können. Für uns Christen ist Führung eine besonders tiefe Form der Abhängigkeit.

Lesezeit: 20 Minuten

<sup>1</sup> Siehe die strategisch über die Apostelgeschichte verteilte sog. „Wachstumsberichte“: 6,7 / 9,31 / 12,24f. / 16,5 / 19,20

<sup>2</sup> Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton (2021, erweitert und neu übersetzt). Das Harvard Konzept (München: DVA)

<sup>3</sup> Eric E. Peterson & Eugene H. Peterson (2020). Letters to a Young Pastor (Colorado Springs: NavPress), S.8+9

<sup>4</sup> Thomas Härry (10.Aufl. 2022), Von der Kunst, sich selbst zu führen. (Witten: SCM R.Brockhaus) S.129



**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.