

Mitbetroffenen, kommen wir nicht darum herum, uns eingehender damit zu beschäftigen. Dieses Buch will einen Beitrag dazu leisten.

Damit verbunden sind auch ein paar Dinge, die wir *nicht* wollen.

Wir wollen die alten und neuen Skandalgeschichten nicht erneut aufwärmen. Das geschieht in diversen Medien und wird künftig vielleicht da und dort Gegenstand historischer Forschung sein. Unsere Aufgabe ist es nicht.

Wir wollen auch nicht analysieren, was genau ein Jim Bakker oder ein Bill Hybels falsch gemacht haben und weshalb Jean Vaniers oder Ravi Zacharias' Sexgeschichten zeitlebens nie ans Licht gekommen sind.

Wir wollen uns nicht an den Gefährdungen und Sünden anderer ergötzen.

Wir wollen keine neuesten Enthüllungen ans Licht zerren.

Wir wollen aber genauso wenig Geschehenes relativieren, verharmlosen oder rechtfertigen.

Wir wollen auch nicht belehren und behaupten, es gäbe sieben niet- und nagelfeste Maßnahmen, dank derer Führungspersonen garantiert nicht scheitern.

Wir wollen etwas anderes.

Im ersten Teil dieses Buches wollen wir der Realität in die Augen schauen: Führungskräfte scheitern öfter, als wir es gerne hätten. Diese Tatsache versuchen wir in einen größeren Rahmen zu stellen und einzuordnen: ins große Bild der Bibel. Des Reiches Gottes. Ins Bild der Dynamiken, die in Organisationen wirken. Und im menschlichen Herzen. In jeder und jedem von uns.

Deshalb wollen wir uns selbst in die Reihe der Betroffenen und Gefährdeten stellen und nicht so tun, als könne uns so etwas niemals passieren.

Wir wollen zeigen, wie risikoreich die Aufgabe der Führung ist. Wo darin überall Fallen, Versuchungen und Abgründe lauern.

Und wir wollen lernen.

Wir wollen lernen, wie man mit eigenen Fehlritten umgehen kann.

Wie man mit den Fehlritten bewunderter Vorbilder umgehen kann.

Wir wollen zeigen, dass es kein Führen mit strahlend weißer Weste gibt.

Wir wollen hören und verstehen, was hilft, wenn es schief läuft – bei uns selbst, bei anderen.

Wir wollen lernen, wie man wieder aufsteht, nachdem man gefallen ist.

Im zweiten Teil dieses Buches richten wir den Blick nach vorne.

Wir wollen verstehen, was uns hilft, dieselben Fehler nicht endlos zu wiederholen.

Was Organisationen tun können, um ihre Leitenden zu schützen, aber auch zur Rechenschaft zu verpflichten. Welche präventiv wirkenden Strukturen und Kontrollmechanismen mithelfen, Organisationen und deren Führungspersonen vor schmerzlichen Skandalen zu schützen.

Wir fragen nach Erfahrungen langjähriger Führungskräfte und lassen sie berichten, was ihnen hilft, den Gefährdungen des Leitens proaktiv zu begegnen.

Wir wollen die Bibel zu Wort kommen lassen und darauf hören, in welche schützenden Ordnungen Jesus Christus Leitende hineinstellt.

Über diese vielfältigen Auseinandersetzungen hinaus wollen wir mit diesem Buch den Glauben an unseren dreieinigen Gott stärken. Er ist wie kein anderer vertraut mit der schon seit Jahrtausenden dauernden Geschichte unzähliger Skandale im Leben von Leitfiguren des Glaubens. Wir nehmen staunend zur Kenntnis, dass er das Handtuch noch immer nicht geworfen hat. Dass er uns noch immer Leitung und Verantwortung anvertraut und neue Chancen gibt.

Deshalb wollen wir auch Mut machen. Mut, in unseren Leitungsaufgaben mit ihm zu ringen, zu glauben, zu hoffen – gerade angesichts schmerzlicher Schönheitsfehler an der Kirche und ihren Leitungspersonen – uns selbst eingeschlossen.

Sie begegnen in diesem Buch unterschiedlichen Autorinnen und Autoren mit unterschiedlichen Zugängen zum Thema. Manche Aussagen stehen in einer gewissen Spannung zu anderen. Diese inhaltliche und ökumenische Weite in der Beurteilung ist bewusst gewählt. Sie gibt Einblick in die Vielfalt christlicher Standpunkte beim Thema Scheitern von Führungspersonen. Mögen diese Beiträge zu weiterführenden Gesprächen anregen, bei denen auch unterschiedliche Sichtweisen ihren Platz haben und den Diskurs bereichern. Mögen dieses Buch Ihnen und Ihrer Organisation helfen, Führung nachhaltig zu gestalten!

## Dank

Eine Reihe von Menschen haben uns bei der Konzeptionierung und Entstehung dieses Buches in besonderer Weise inspiriert, beraten und begleitet.

Wir danken Ulrich Eggers herzlich für die Ermutigung zu diesem Buch.

Wir danken Kai Scheunemann von Gerth Medien für seine überaus freundliche und kundige Begleitung dieses Projekts. Du hast uns großartig unterstützt!

Wir danken den weiteren Mitarbeitenden bei Gerth Medien, die kompetent an der Entstehung dieses Buches mitgewirkt haben.

Wir danken unseren Mitautorinnen und -autoren, die sich auf unsere Anfragen eingelassen und wegweisende Texte für dieses Buch verfasst haben. Ihr habt diesem Buch die nötige Weite, Tiefe und Relevanz verliehen!

Wir danken unserem Herrn Jesus Christus für seine ungebrochene Treue gegenüber seiner Kirche und ihren Führungspersonen. Danke, dass du uns Hinkende noch immer

segnest und uns allen gerne hilfst, bessere Leiterinnen und Leiter zu werden!

Thomas Härry

Michael Herbst

Im September 2021

# Was wäre denn „geistliche“ Führung und Leitung?

Von Michael Herbst

## Nach allem: Lieber Moderation als Führung?

Man könnte nach aller Kritik an den starken Leitungspersonen jetzt auch zu einem recht radikalen Schluss kommen: Wenn es so schlimm kommen kann, dann lasst uns doch das Problem mit Stumpf und Stiel ausrotten – und ganz auf Führung und Leitung verzichten! Nun ja, nach dem ersten Schock könnte man einlenken und sagen: Klar, es muss natürlich das eine oder andere organisiert werden und manchmal muss jemand vorne stehen und ansagen, wie es weitergeht! Gutes Management soll es geben: Wir wollen auch, dass das, was gemacht wird, kompetent gemanagt wird. Aber vorne stehen könnten auch immer mal andere, und wer vorne steht, sollte eher die Prozesse moderieren, damit alle zu Worte kommen. Wer vorne steht, sollte der Gemeinde helfen, dass aus der Vielfalt der Stimmen so etwas wie ein gemeinsamer Wille erwächst. Nur eines, eines wollen wir nicht: dass jemand vorne steht und Ansagen der anderen Art macht. Wir wollen nicht mehr die, die uns Visionen vorgeben, und alle, alle anderen dürfen folgen und begeistert die Arbeit tun. Das wollen wir nicht mehr: jene fast schon monarchischen, einsam regierenden, von allen verehrten, unantastbaren Stars in der Gemeindemanage. Nie wieder! Dann lieber nur noch ordentliche Manager, moderierende Gesprächsleiterinnen und das Mitspracherecht aller!

Klingt das nicht gut?

Verständlich ist es nach allen Tiefschlägen, die wir von verehrten Führungskräften in der christlichen Szene hinnehmen mussten!

Alternativlos ist es aber nicht. Ein Pendelschlag von „mächtiger Führung“ zu „schwacher Leitung“ überzeugt mich jedenfalls nicht:

1. Auch wenn uns die Bibel keine festen Vorgaben über gute Gemeindeleitung macht, lässt sie keinen Zweifel zu, dass es Leitung in der Gemeinde gibt, die mehr tun soll als die korrekte Abrechnung der Heizkosten im Gemeindehaus zu gewährleisten und für starken Kaffee nach dem Gottesdienst zu sorgen (auch wenn beides nicht zu verachten ist). Nehmen wir nur Petrus (Joh 21,15-19): Er (ausgerechnet er, der Versager) soll die Lämmer weiden (jedenfalls nachdem er in den Abgrund seiner Seele geschaut und Erbarmen bei Jesus gefunden hat). Und in dem Brief, der seinen Namen trägt, werden die Hirten in der Gemeinde ermutigt, Leitung wahrzunehmen (1Petr 5,1-5). Freilich

hat er einiges über die Gefährdungen von Leitung zu sagen. Denen will er begegnen; sie sind aber für ihn kein Grund, den Dienst von Führung und Leitung zu eliminieren.

2. Der Verzicht auf geordnete Führung eliminiert nicht Führung. Die Alternative zu geordneter Führung ist nicht etwa *keine* Führung, sondern unserer Erfahrung nach Führung „unter der Hand“, unsichtbare Führung aus den Hinterzimmern oder auch das Regiment der Stärksten mit den ausgeprägtesten Ellenbogen. Man wird eben auch das Machtproblem nicht los, indem man die Notwendigkeit *geordneter* Umgangs mit Macht einfach negiert.
3. Gute Führung und Leitung muss nicht so entgleisen, wie es uns die schlimmen Geschichten der letzten Jahre vielleicht denken lassen. Wir täten all denen Unrecht, die integre, demütige, treue und fleißige Arbeit in der Verantwortung für ihre Gemeinden geleistet haben. Es geht auch anders. Nur wie?
4. Und wir kennen Schutzmechanismen gegen entgleitende Führung und Leitung. Gemeinden können nicht alles, aber vieles vermeiden. Führungskräfte können auch, wie einige unserer Autorinnen und Autoren zeigen, selbst einiges dafür tun, dass ihre Mission nicht zur Schattenmission verkehrt wird.

Darum soll es nun auf den nächsten Seiten gehen: was gute Führung in christlichen Gemeinden leisten soll und kann – und welche Rahmenbedingungen dazu vonnöten sind.

## Merkmale geistlicher Führung und Leitung

Wir verstehen unter Führung alle Formen menschlicher Interaktion, in denen jemand mit Absicht Einfluss auf andere nimmt – und zwar im Zusammenhang einer bestimmten Arbeitssituation. Führung (eher von Personen) und Leitung (eher von Arbeitsabläufen) geschieht in diesem Sinne mit Absicht („intentional“). Führung ist Einfluss. Einfluss soll genommen werden, damit eine Aufgabe erfolgreich erfüllt werden kann.<sup>1</sup>

Dabei hat es Führung eher mit dem „Großen und Ganzen“ zu tun. Das Richtige soll getan werden. Management oder Leitung beziehen sich auf kleinere oder größere Prozesse innerhalb dieses Großen und Ganzen. Das Richtige soll auch hier getan werden – und zwar auf die richtige, zielführende Weise! Von Übel ist Mikromanagement: Davon sprechen wir, wenn jemand aus der Führungscrowd sich um jedes Detail selbst kümmert (nett formuliert) bzw. alles kontrolliert (weniger nett gesagt), anstatt sich um das Große und Ganze zu kümmern. Als junger Erwachsener war ich einmal ehrenamtlicher Mitarbeiter einer Sommerfreizeit, deren Leiter auch den morgendlichen Einkauf der Brötchen niemand anderem als sich selbst zutraute. Nicht gut!

*Hüter des „WHY“*