

MICHAEL HERBST / THOMAS HÄRRY (HG.)

DIE DUNKLE SEITE DER MACHT

WAS FÜHRUNG GEFÄHRDET
UND WAS SIE SCHÜTZT

The logo for GerthMedien features a thin, dark, curved line above the text. The text 'GerthMedien' is in a sans-serif font, with 'Gerth' in a bold weight and 'Medien' in a regular weight.

GerthMedien

Inhalt

Zur Einführung

Worum geht es?	7
Was Skandalgeschichten mit uns machen und weshalb wir darüber sprechen müssen (Thomas Härry & Michael Herbst)	8
Was wäre denn „geistliche“ Führung und Leitung? (Michael Herbst)	21

Teil 1

Fehler, Fallen, Eitelkeiten: Wie Führungskräfte scheitern – und wie sie wieder aufstehen	41
Fallstricke & Stolpersteine: Woran Führungskräfte scheitern (Thomas Härry)	42
Aus & vorbei: Wenn alles den Bach runtergeht (Johannes Justus)	57
Gemeinden erholen sich: Von der Gnade des Neuanfangs und wie er gestaltet werden kann (Anke Wiedekind & Kai S. Scheunemann)	72
Frauen, Leitung & Podeste: Führen Frauen friedlicher? (Sabrina Müller & Aline Knapp)	86
Chance oder Verführung: Vom Umgang mit Macht (Michael Herbst)	103

Teil 2

Seele, Sorgfalt & Strukturen:

Wie Führungskräfte auf Kurs bleiben 123

Prävention: Wie Gemeinden & Organisationen
gesunde Strukturen aufbauen (René Winkler) 124

Geld, Sex & Macht: Äußere Sturzprophylaxe für Leitende
(Daniel Zindel) 140

Auf den Anfang kommt es an:

Jesus' so andere Sicht auf Führung (Christian Hennecke)..... 153

Biblische Strategien zum Umgang
mit den Schatten der Macht (Peter Böhlemann) 169

Frauen & Männer: Besser zusammen. Kreativ
(Corina Schubert) 189

Vom guten Leben & Leiten mit Grenzen (Michael Herbst) 203

Stay connected: Verbundensein schützt vor dem Fall
(Steffen und Sibylle Beck) 234

Lass dich nicht verbittern: Briefe an eine junge Führungskraft
(Thomas Härry) 251

Was wir dennoch Willow und Menlo verdanken
(Jörg Ahlbrecht) 266

Zum Schluss

Und nun? 279

Ist schon alles gesagt ...? (Michael Herbst & Thomas Härry)..... 280

Anmerkungen 292



**ZUR
EINFÜHRUNG:
WORUM
GEHT ES?**

Was Skandalgeschichten mit uns machen und weshalb wir darüber sprechen müssen

Eine Einführung von Thomas Härry & Michael Herbst

Viel zu oft saßen wir in den vergangenen Jahren vor dem Bildschirm, rieben uns verwundert die Augen und wollten den Nachrichten vom neuesten Leitungsskandal nicht glauben, von dem wir da lasen: „Was, der auch? Wie ist es möglich? Er hat doch so viel Gutes bewirkt, so tolle Bücher geschrieben! Welchem Leiter kann man jetzt noch trauen?“ Sie bemerken die Verwendung der männlichen Form. Das ist der Statistik geschuldet. Wer da gerade gefallen ist, ist in den meisten Fällen ein Mann. Wäre das Bild ein anderes, wenn die Machtverteilung in christlichen Institutionen ausgeglichen wäre? Wir wissen es nicht ...

Nun also der nächste Skandal. In Windeseile kursiert er durch christliche und säkulare Medien. Ausführlich wird berichtet, zitiert und die damit verbundenen Hässlichkeiten ans Licht gezerrt. Solche Storys gehören in den entsprechenden Kanälen zu den meistgelesenen und werden in sozialen Netzwerken endlos kommentiert. Wer davon hört, reagiert erschrocken. Andere wollen es nicht wahrhaben, sprechen von Sensationspresse, Erfolgsneid, Übertreibung und Nestbeschmutzung. Bei manchen spürt man eine gewisse Häme; vor allem, wenn die Delinquenten einem sowieso schon mit Vorbehalten betrachteten theologischen oder konfessionellen Lager angehören: „Wir haben’s doch schon immer gewusst, dass man

diesem Menschen nicht trauen kann! Dass da etwas nicht stimmen kann, nicht echt ist und im Kern der Sache krank.“ Erstaunlich, wie schnell auch bislang gleichgültige Beobachter zu scharfsinnigen Analysten mutieren. Zu nachträglich und selbstgeklärten Propheten, die das alles scheinbar schon weit im Voraus haben kommen sehen.

Welchem Leiter kann man jetzt noch trauen?

Die mediale Aufmerksamkeit solcher Vorkommnisse zeigt noch etwas anderes, nämlich welche Neugier und heimliche Faszination im Menschen geweckt werden, wenn die dunklen Triebe und Taten anderer ans Tageslicht kommen. Auch manchen Christen kann nicht abgesprochen werden, dass sie sich bei aller zum Ausdruck gebrachten Entrüstung heimlich doch an solchen Skandalgeschichten ergötzen. Gaffer gibt es bei allen Arten von Unfällen, nicht nur auf der Autobahn. Für uns alle ist es eben weit komfortabler, sich mit den Abgründen anderer zu beschäftigen als mit den eigenen.

Die Liste ist lang und umfasst alle Stränge der weltweiten Kirche

Anlass dazu gab und gibt es genug. Die letzten Jahrzehnte haben der weltweiten Christenheit eine ganze Reihe von Skandalen beschert. Leitende mit großer Leuchtkraft stolperten, stürzten und mussten über Nacht den Posten räumen: Evangelisten, Repräsentanten großer Denominationen und Bewegungen, Pastoren bekannter Kirchen, Theologen, Gründer von christlichen Sozialwerken. Sie trugen und tragen Namen wie Jimmy Swaggard, Jim Bakker, Ted Haggard, Mark Driscoll, Bill Hybels, John Ortberg, John Howard Yoder, Jean Vanier, Ravi Zacharias. Es gibt Dutzende weitere Personen auf der Liste gefallener Leitfiguren der christlichen Welt. Einige

Namen sind vergessen, andere ragen als dunkle Mahnmale in den Erinnerungen derer auf, die sie näher kannten. Als wir vor einigen Monaten im kleinen Kreis über einige dieser Vorkommnisse sprachen, meinte jemand: „Ist es nicht bezeichnend, dass es vor allem Amerikaner sind? Und dass sie aus Frömmigkeitskreisen mit rigiden Moralvorstellungen kommen?“

Ersteres fällt tatsächlich auf. Wir empfinden, dass starke Führungspersonen in der amerikanischen Öffentlichkeit mit besonderer Begeisterung gefeiert werden. Manche von ihnen scheinen das Rampenlicht bewusst zu suchen und sich darin zu sonnen. Umso tiefer dann der Fall, wenn das Monument vom Sockel stürzt.

Das Zweite hält einem genaueren Blick nicht stand. Man kann das Phänomen des moralischen Scheiterns christlicher Leitungspersonen nicht vorschnell in die Ecke evangelikaler Kreise schieben, deren Ethik an manchen Stellen konservativ konnotiert ist. Nein, Scheitern macht vor keinem konfessionellen oder politischen Lager halt. Ob katholisch, evangelisch, liberal oder konservativ – aus allen Kreisen mussten sich in den vergangenen Jahrzehnten Leitungspersonen

**Umso tiefer dann
der Fall, wenn das
Monument vom
Sockel stürzt.**

(vereinzelt auch weibliche) Untersuchungskommissionen oder Gerichtsverfahren stellen. Mussten zurücktreten, wurden sexueller, finanzieller oder zwischenmenschlicher Übergriffe überführt. Haben die Sorgfaltspflicht verletzt, ihre Macht missbraucht, begünstigt, Gesetze übertreten, Menschen missbraucht, verletzt, gemobbt, enttäuscht und Kirchenaustritte provoziert. Auch in Deutschland, der Schweiz und Österreich. Geben wir es zu: Wir sitzen alle im selben Boot.

Sezieren, beschönigen, verteufeln: Wie Christen mit scheiternden Leitfiguren umgehen

Sind die medialen Schlammschlachten ausgetragen und die Untersuchungen abgeschlossen, wird es um die vormals so präsenten Leitungspersonen meistens still. Auf den Rednerlisten und Büchertischen der Kongresse tauchen ihre Namen und Titel nicht mehr auf. Ihre Blogs und Accounts auf sozialen Netzwerken werden gelöscht. Je größer der Skandal, umso radikaler vollzieht sich der Bruch und der damit einhergehende Rückzug aus der Öffentlichkeit. Kaum einer weiß, wo sie wohnen, was sie tun, wie sie leben. Es ist ein Schweigen, bei dem wir nur vermuten können, von welchen Gefühlen und Regungen es begleitet wird. Sind es Schuld und Scham? Sind es Trotz, Selbstschutz, seelischer Zusammenbruch? Reue vielleicht oder aber stille Selbstrechtfertigung? Wir wissen es nicht.

Und wie verhalten sich die Organisationen, die von diesen Menschen gegründet und geleitet wurden? Manche geben sich einen neuen Namen, der alle Assoziationen mit dem Skandal verhindern soll. Andere entfernen sämtliche Bilder und Nennungen der fehlbar gewordenen Leitungspersonen aus dem Internetauftritt und suchen so den Schatten dunkler Vergangenheit zu entkommen. Neue Leiterinnen und Leiter werden eingesetzt. Alle Aufmerksamkeit wird auf das Neue und die Zukunft gelenkt. Das Alte ist vergangen und man wünscht sich nichts mehr, als dass alles neu wird ...

Mit Verzögerung zieht die breite Öffentlichkeit nach. Die Bücher der Gefallenen verschwinden auch aus den Regalen der Buchhändler. Eine Zeit lang erscheinen neue, welche die Geschichte noch einmal aufrollen und bisher Unbekanntes zum Besten geben. Er gibt Analysen, Bewertungen, Insiderberichte. Irgendwann verstummen auch diese Stimmen. Das Leben geht weiter, ein nächster Skandal löst den alten ab. Und so werden aus vormals strahlenden, für

Segen, Erfolg und Inspiration stehenden Namen stumme Mahnmale der Geschichte. Synonyme für Scheitern, Schuld, Totalversagen.

Wie aber ergeht es denen, die einmal Seite an Seite mit solchen Leitungspersonen gelebt und gearbeitet haben? Ihren Ehepartne-

Das Leben geht weiter, ein nächster Skandal löst den alten ab.

rinnen und Ehepartnern, Kindern, Freunden, Mitarbeitenden, Geldgebern? Denjenigen, die durch diese Leiter zum Glauben an Christus gefunden haben? Wir können nur vermuten, wie groß ihr Schmerz und ihr Leid sein müssen. Je mehr sie ihr Vorbild geliebt, geachtet und ihm vertraut haben, umso schmerzlicher muss die plötzliche

Konfrontation mit seinen Abgründen sein. Da hat ein Mensch, den sie doch so gut zu kennen glaubten, Dinge getan, die sie ihm oder ihr nie zugetraut hätten.

Dann die Opfer. Sie waren dem Versagen, der Willkür und den Übergriffen dieser Leitungspersonen am meisten ausgesetzt. Sie haben am meisten gelitten und tun es auch dann noch, wenn die Öffentlichkeit sich längst neuen Themen zugewandt hat. Viele werden Monate und Jahre brauchen, um ihre traumatischen Erfahrungen aufzuarbeiten. Um mit den persönlichen und finanziellen Verlusten klarzukommen, die ihnen zugefügt wurden. Um Heilung und Wiederherstellung zu erfahren. Der ihnen zugefügte Schaden wiegt am schwersten.

Wie es uns persönlich geht, wenn es wieder mal passiert

Es gibt noch eine weitere Gruppe von Betroffenen, die größte von allen: die Frauen und Männer, welche diese Leitungspersonen eher

von Weitem kannten, sich aber von ihnen inspirieren ließen. Wir, die beiden Herausgeber dieses Buches, zählen uns zu dieser Gruppe, zu der vielleicht auch Sie als Leserin und Leser gehören. Wir haben die Bücher mancher dieser Führungspersonen gelesen. Wir haben ihren Vorträgen gelauscht und wurden inspiriert. Wir waren Teil ihres internationalen Publikums. Das Scheitern dieser Leitfiguren hat uns kaum traumatisiert, aber es hat uns irritiert und verunsichert. Es hat uns erschreckt und viele Fragen aufgeworfen. Es hat uns der Illusion beraubt, das sei nun endlich eine integre Führungskraft, der man vertrauen könne.

Jede und jeder von uns verarbeitet die Skandalgeschichte einer bis dahin geachteten Führungsperson anders. Das trifft auch auf uns beide zu. Ich (Thomas Härry) kann es am Beispiel der Enthüllungen um Bill Hybels beschreiben. Über viele Jahre hinweg habe ich die Leitungskongresse von Willow Creek besucht und tue es bis heute. Ich habe mehrmals die Gemeinde in Chicago besucht und viel von dieser Arbeit profitiert. Als mich 2018 kurz nach dem Willow Leitungskongress in Dortmund die Nachrichten zu den Vorwürfen gegen Hybels erreichten, wollte ich es zuerst nicht wahrhaben – ein weitverbreitetes Reaktionsmuster bei unerwünschten Ereignissen. Ich ordnete es unter dem Versuch ein, einen erfolgreichen Leiter zu sabotieren, und war zuversichtlich, dass sich die Vorwürfe (Machtmissbrauch, sexuelle Übergriffe, Ausnutzung von Abhängigkeitsverhältnissen, Schaffung einer Angstkultur unter Mitarbeitenden) bald widerlegen lassen würden. Dem war nicht so. Bald war klar, dass hier Folgeschweres und Verwerfliches geschehen war. Es ist wohl so, dass Schuld und Verantwortung aufseiten von Hybels nicht zu leugnen sind.¹ So etwas macht mich unendlich traurig und kann mich ein paar Tage lang richtiggehend lähmen. Ich war enttäuscht, auch wütend. Wenn das alles stimmt: Wie kann dieser Leiter so

**Der den Opfern
zugefügte Schaden
wiegt am
schwersten.**

leichtsinnig sein Lebenswerk aufs Spiel setzen? Wie kann er so mit ihm anvertrauten Menschen umgehen? Ich dachte an den Schaden für diese Gemeinde und für die weltweite Tätigkeit für Menschen in Führungsverantwortung. Etwas später erfasste mich ein Stück Resignation und darin der Gedanke: Diese Gemeinde, diese ganze

Mensch, wie konntest du nur so töricht handeln?

Arbeit, aller internationale Einfluss, wird von der Bildfläche verschwinden – weggefeigt wie ein instabiles Haus nach einem Wirbelsturm. (Gott sei Dank hat sich das, Stand heute, nicht erfüllt!) Dann wieder hatte ich die Menschen vor Augen, die Teil dieser Gemeinde waren: Frauen und Männer,

die dank dieser Gemeinde in Chicago das Evangelium gehört und zum ersten Mal verstanden haben. Die sich haben taufen lassen und zu treuen Mitarbeitenden geworden sind. Ich dachte an ihre im Vergleich zu meiner noch viel größeren Enttäuschung. Dachte an die Opfer, an Mitarbeitende im direkten Umfeld von Hybels, die gelitten haben. An seine Familie, seine Kinder. Und da packt mich manchmal noch immer die Wut: Mensch, wie konntest du nur so töricht handeln! Und zugleich weiß ich: Keiner ist gefeigt. Ich selber auch nicht.

Mir (Michael Herbst) geht es weitgehend ähnlich. Ich hatte in den 1980er-Jahren in der christlichen Zeitschrift „Schritte“ zum ersten Mal von dieser ungewöhnlichen Gemeinde in einem Vorort von Chicago und ihrem charismatischen Pastor gehört. Im Jahr 2000 war ich zum ersten Mal dort, beim „Summit“, danach noch fünf Male – und jedes Mal fasziniert. Von Hybels, ja, aber fast noch mehr von der Leidenschaft und dem Commitment (und der herzlichen Gastfreundschaft) der „Creeker“ und von ihrem Mut, immer wieder Altes, das einmal so innovativ war (erinnern Sie sich an den Seekers' Service?), sterben zu lassen, wenn es nicht mehr der Aufgabe dieser Gemeinde gerecht wurde. Alles wurde einem untergeordnet: Religiös schwach oder gar nicht geprägte Menschen sollen lebendige,

mündige Christenmenschen werden. Ich schaute den künstlerischen Ausdrucksmitteln mit offenem Mund staunend zu, hörte die Musik, bewunderte den liebevollen und professionellen Einsatz des Care Center und lernte von den Predigern und studierte die klugen Leitungsideen, die Hybels vertrat. Kurze persönliche Begegnungen kamen hinzu. Wenn mich etwas irritierte, dann war es diese fast royale, einsame und schwach kontrollierte Stellung an der Spitze der Gemeinde, die Hybels für sich beanspruchte und von der Gemeinde zugebilligt bekam. Seit 2005 war ich dann selbst Sprecher auf den deutschen Willow Creek Leitungskongressen. Die Willow-Gemeinschaft wurde und blieb ein Stück Familie und geistliche Heimat, vor allem das Team in Gießen und das Netzwerk in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Bleibt! Trotz allem. Denn: Hybels ist nicht Willow. Und doch saß der Schock tief. Die ersten Tage nach dem Bekanntwerden der Vorwürfe ging es meiner Frau und mir wie Thomas Härry: Schockstarre, Kopfschütteln, ungläubiges Staunen, Traurigkeit – und Enttäuschung. Ich habe mir aber nicht erlaubt, alles für bare Münze zu halten, was es an Vorwürfen gab. Die „Unschuldsvermutung“ gilt ja auch für Menschen wie Bill Hybels. Es spricht freilich vieles dafür, dass Bill Hybels Grenzen überschritten und Menschen übergriffig behandelt hat. Seither warte ich, dass er sich erklärt, nicht nur rechtfertigt, dass die Betroffenen ein Wort des Bedauerns, eine Geste der Buße hören. Mich macht auch der Gedanke traurig an die von Willow Enttäuschten, die aus der Gemeinde Ausgewanderten, die am Glauben nach allem, was geschah, Verzweifelten. Denke ich an Bill Hybels, dann gibt es auch (auch!) den Gedanken: Da hat einer ein großes Lebenswerk kurz vor dem Ziel selbst im Blick auf die eigene Person zerstört. Wie tragisch! Allerdings sollte das Bedauern für den mutmaßlichen Grenzüberschreiter nie größer werden als das Mitfühlen mit denen, die Schaden erlitten haben. Willow bleibt ein

Hybels ist nicht Willow. Und doch saß der Schock tief.

Stück Heimat, und ich hoffe, bete und wünsche, dass sich die Gemeinde erholt und die durch die Vorwürfe Abgestoßenen eine neue geistliche Gemeinschaft finden.

Im Rückblick auf diese und ähnliche Ereignisse stellen wir noch etwas anderes fest: Die Tatsache, dass sich ähnliche Geschichten seit Menschengedenken wiederholen, zeigt, dass Gott sie seinem Volk und seiner Gemeinde zumutet. Er verhindert nicht in jedem Fall, dass sein Ruf Schaden nimmt. Er stellt sich nicht immer schützend vor seine Gemeinde. Er fängt nicht alles auf, wehrt nicht alles ab. Wir kennen die Gründe dafür nicht wirklich, aber wir beginnen zu realisieren, dass er uns damit vor eine Aufgabe stellt: Wir müssen lernen, mit solchen Ereignissen umzugehen. Sie zu verarbeiten. Und vor allem begreifen, wie gefährdet jede christliche Nachfolge und im Speziellen jede christliche Führungstätigkeit ist. Vor allem: dass wir Führungskräfte respektieren, auf sie hören, sie gerne auch

**Lassen sich
solche Skandale
verhindern – oder
zumindest einige
davon?**

mögen, aber sie nicht anhimmeln (was für ein Wort!) und das, was sie sind, sagen und tun, nicht unkritisch hinnehmen. Dass wir also damit rechnen, dass auch sie Sünder sind, die Umkehr und Vergebung täglich (und manchmal besonders) brauchen. Darum schreiben wir nicht ein weiteres Buch über Qualität und Effektivität guter Leitung, kein christliches „From Good to Great“ (Jim

Collins), sondern ein Buch, das sich den dunklen Seiten der Leitung widmet und nach Prophylaxe und Therapie fragt.

Noch etwas ist uns aufgetragen: Wir sind aufgefordert, aus dem Versagen von Führungskräften die richtigen Schlüsse zu ziehen. Was gilt es hier zu lernen? Zum einen für uns als Leitende, die wir für Menschen, Gruppen und Organisationen Verantwortung tragen? Lassen sich solche Skandale verhindern – oder zumindest einige davon? Wo nicht: Wie helfen wir den betroffenen Menschen, Kirchen und Organisationen, solche Schadensereignisse aufzuarbeiten? Wie

verarbeiten wir sie für uns selbst und ganz persönlich? Und was hilft einer betroffenen Organisation, sich von einem solchen Tsunami zu erholen?

Es waren solche Fragen und Überlegungen, die uns zur Herausgabe dieses Buches veranlassten.

Was soll und will dieses Buch?

So schmerzlich, unangenehm und anspruchsvoll es ist: Wir müssen über Leitungsversagen sprechen. Müssen darüber schreiben. Angesichts ihres Zunehmens in den letzten Jahren brauchen wir nicht in erster Linie ein weiteres gutes Führungsbuch. Wir brauchen ein Orientierung gebendes Buch über das Scheitern von Führungspersonen. Jedes gute Führungsbuch verdient es, gelesen und gelebt zu werden. Was uns aber fehlt, ist eine neue Auseinandersetzung mit der Tatsache, dass manche Leitende den Halt verlieren und abstürzen. Gerade weil dabei nicht nur die Führungsperson Schaden nimmt, sondern Dutzende, Hunderte, manchmal Tausende von 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, ver-harmlosen 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

Gott hat das Handtuch noch immer nicht geworfen.

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

**Lasst uns ganz
auf Führung und
Leitung verzichten.
Klingt das nicht gut?**

die Arbeit tun. Das wollen wir nicht mehr: jene fast schon monarchischen, einsam regierenden, von allen verehrten, unantastbaren Stars in der Gemeindemanege. 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.¹

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,

Ein Pendelschlag von „mächtiger Führung“ zu „schwacher Leitung“ überzeugt mich nicht.

zielführende Weise! Von Übel ist Mikromanagement: Davon sprechen wir, wenn jemand aus der Führungsscrew 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“

Besser ist es, wenn die Führungskraft sich um das „Why“ der Gemeinde kümmert. Um das „Warum“! In seinem großartigen Buch „Start with WHY“ hat Simon Sinek deutlich gemacht, dass Menschen sich nicht für ein „WHAT“ begeistern lassen („Wir als Gemeinde bieten Veranstaltungen an!“) und auch nicht für ein „HOW“ („Unsere Entscheidungsprozesse sind partizipatorisch.“). Sie lassen sich aber begeistern, inspirieren und gewinnen für ein „WHY“. Das „WHY“ einer Gemeinde ist die innerste Überzeugung, warum es

Menschen lassen sich begeistern, inspirieren und gewinnen für ein „WHY“.

sie gibt, welchen konkreten Auftrag sie in ihrer Lebenswelt hat und was sie für diese Lebenswelt (und sich selbst) erhofft, weil es von Gott verheißten ist. Zum Beispiel: „Unsere Gemeinde übt mit Familien aller Art christlichen Glauben als Kraft zum Leben ein und hilft Kindern und Eltern, sich im Glauben und in der Gemeinschaft und im

Dienst zu beheimaten.“ Darum, weil es ein solches „WHY“ gibt, haben wir auch ein „WHAT“ und denken über ein gutes „HOW“ nach. Das „WHY“ verflüchtigt sich aber, wenn es nicht erinnert wird. Die Mühen um das „WHAT“ können sich nach vorne drängeln – und dann ackern wir für ein „WHAT“ ohne „WHY“. Konkurrierende Vorstellungen von „WHY“ verdrängen im konkreten

Tun das einmal gemeinsam erkannte „WHY“. Es braucht Hüter des „WHY“ – das ist durch Lehre, Seelsorge, konkrete Führung und Leitung die Aufgabe geistlicher Führungspersonen. Es braucht Menschen, die sich verantwortlich wissen für den Kurs der Gemeinde, für die Ausrichtung am „WHY“. Sie sind so etwas wie der Kompass der Gemeinde: Sie weisen den Weg nach „true north“, eben in Richtung auf das „WHY“.

Die offene Frage: Was ist das Geistliche an geistlicher Führung und Leitung?

Wenn wir nach Merkmalen geistlicher Führung und Leitung fragen, dann setzen wir stets voraus, dass *geistliche* Führung und Leitung noch etwas *anderes* oder mindestens *mehr* ist als *gute* Führung und Leitung. Es muss etwas Besonderes geben, das das Geistliche dieser Führung und Leitung ausmacht – und genau das ist nicht so einfach zu bestimmen. Denn Hand aufs Herz: Wo geistlich geführt und geleitet wird, ist es äußerlich kaum von anderem guten Führen und Leiten zu unterscheiden. Es wird auch in Gemeinden (hoffentlich gut) geführt und geleitet. Punkt! Was ist der Mehrwert des Geistlichen? Manche sagen: Den gibt es nicht. Es ist einfach fromme Etikettierung ohne erkennbare Substanz.

Das glaube ich allerdings nicht. Darum geht es hier in Kürze um die angekündigten Merkmale. In Kürze, denn zwei Abgrenzungen sind zuvor nötig:

- Geistliche Führung und Leitung ist mehr als Führung und Leitung durch leitende Geistliche. Nicht nur der Bischof und die Superintendentin leiten geistlich.
- Geistliche Führung und Leitung ist nicht Führung und Leitung mit ausschließlich „geistlichen“ Instrumenten. Nicht nur im Gebet und in der Verkündigung muss sich Leitung als geistlich

erweisen, sondern auch im Personalgespräch und bei der Budgetplanung.

Geistliche Führung und Leitung ist demnach kein *Sektor* von Leitung, sondern eher eine *Dimension* in jeder Führung und Leitung.² Wir könnten auch von einer tiefen Signatur unserer Führung und Leitung sprechen. Geistlich wird jegliches Führen und Leiten, das sich dem Geist Gottes öffnet. Das bedeutet konkret:

- Geistliche Führung und Leitung folgt einer bestimmten *Ethik* der Leitung: Wer geistlich leitet, wird nicht so tun, als dürfte sein/ihr Leiten völlig unabhängig von der Beurteilung durch Gottes Wort „rein weltlich“ oder „eigengesetzlich“ orientiert sein.
- Geistliche Führung und Leitung ist erfüllt von einer *spirituellen Haltung*: Wer geistlich leitet, öffnet sich für Gottes Geist und übt sich in geistlichen Lebensvollzügen.
- Geistliche Führung und Leitung übt eine *dienende Haltung* ein: Wer geistlich leitet, herrscht nicht über die Gemeinde, sondern dient ihr.
- Geistliche Führung und Leitung dient dem *Auftrag der Gemeinde*: Geistliche Leitung ist durch ihre „mission“ bestimmt.

Schauen wir diese vier Merkmale der Reihe nach an:

Die Ethik geistlicher Führung und Leitung

Dies ist vielleicht ein naheliegendes Merkmal: Wir können auch in geistlicher Führung und Leitung nicht so tun, als sei diese Aufgabe von der Pflicht „befreit“, sich an Gottes Geboten zu orientieren. Allerdings sieht die Wirklichkeit manchmal anders aus: Haben wir auch in schwierigen Personalgesprächen noch im Blick, dass uns Gottes Gebot leitet und die Liebe auch zum schwierigen Nächsten

gebietet? Entscheiden wir beim Bau des Gemeindehauses noch mit der Frage im Sinn, wie wir beim Bauen Gottes Schöpfung bebauen und bewahren, nicht aber gefährden und beschädigen? Oder regieren dann ungehemmt die „Sachzwänge“?

In den dunklen Zeiten des Dritten Reichs haben evangelische Christen in der Barmer Theologischen Erklärung (1934) Position bezogen. In der zweiten der sechs Thesen heißt es: *„Durch Gott seid ihr in Christus Jesus, der uns von Gott gemacht ist zur Weisheit und zur Gerechtigkeit und zur Heiligung und zur Erlösung (1Kor 1,30). Wie Jesus Christus Gottes Zuspruch der Vergebung aller unserer Sünden ist, so und mit gleichem Ernst ist er auch Gottes kräftiger Anspruch auf unser ganzes Leben; durch ihn widerfährt uns frohe Befreiung aus den gottlosen Bindungen dieser Welt zu freiem, dankbarem Dienst an seinen Geschöpfen. Wir verwerfen die falsche Lehre, als gebe es Bereiche unseres Lebens, in denen wir nicht Jesus Christus, sondern anderen Herren zu eigen wären, Bereiche, in denen wir nicht der Rechtfertigung und Heiligung durch ihn bedürften.“*³ Wir sollen nicht so tun, als gäbe es Bereiche unseres Führens und Leitens, in denen wir nicht Jesus Christus folgen sollen. Das nennen die Väter von Barmen: „falsche Lehre“.

Das Geistliche ist die tiefe Signatur unserer Führung und Leitung.

Geistlich wird Führung und Leitung, wenn sich die, die führen und leiten, am Kompass der Gebote Gottes orientieren und das Doppelgebot der Liebe auf ihre Leitungsaufgaben hin „übersetzen“ und anwenden:

- Das muss bedeuten: Jede Form von Führung und Leitung achtet die unantastbare, weil von Gott gegebene Würde der Menschen, die geführt und geleitet werden. Sie sind nicht der Führung „ausgeliefert“, sondern anvertraut. Dass das als Minimalanforderung jede Form übergriffigen Verhaltens, des geistlichen

Machtmissbrauchs oder des sexuellen Missbrauchs, ausschließt, sollte gar nicht erwähnt werden müssen, muss aber leider doch in aller Deutlichkeit gesagt werden. Positiv gewendet geht es um Respekt, um Achtung der Selbstbestimmtheit des anderen, um eine gesunde Balance von Nähe und Distanz im Verhältnis zu den mir anvertrauten Menschen.

- Beziehungen in Gemeinden sind oft ebenso „fragil“ wie in anderen Organisationen, gerade unter Leitenden und in Mitarbeiterteams. Führungskräfte sollten auch auf die Qualität der Beziehungen achten. Das bedeutet nicht, dass alle miteinander befreundet sein sollen. Aber es bedeutet, dass neben der guten

Arbeit eben auch intakte Beziehungen zu pflegen sind. Darum braucht es neben regelmäßigem Feedback auch gemeindliche Frühwarnsysteme für erodierende Beziehungen wie z. B. die regelmäßigen Status-Gespräche, auf die René Winkler in diesem Band verweist. Führungskräfte, die ihren Auftrag ernst nehmen, werden auch rasch

**Menschen sind
nicht der Führung
„ausgeliefert“,
sondern anvertraut.**

reagieren, wenn sie merken, dass es im Team „knirscht“; sie werden nicht zusehen, dass die Beziehungen allmählich immer komplizierter werden.

- Lernbereit und neugierig zu bleiben, gehört weiterhin zu den Tugenden guter Führungskräfte. Das bedeutet zum einen, dass wir uns selbst auch immer wieder in Fragen guter Führung weiterbilden (lassen), und zum anderen, dass wir auch selbst das Feedback der Mitglieder unseres Teams einholen. Eine unangenehme, aber hilfreiche Frage aus Jahresgesprächen lautet: „Was möchten Sie mir als Führungskraft gerne noch sagen (von dem Sie wissen, dass ich es nicht gerne hören möchte)?“

Das muss bedeuten: Weil es im Kern unseres christlichen Glaubens darum geht, dass Gott uns aus Gnade „ohne Zutun der Werke des Gesetzes“ annimmt, dürfen wir in Führung und Leitung

Menschen nicht mit ihrem Tun identifizieren. Auch da, wo etwa in Arbeitsverhältnissen Kritik an mangelnder Leistung oder an konkreten, kritisch bewerteten Handlungsweisen nötig ist, gilt die Kritik dem *Werk* und nicht der *Person*. Das wird sich auf den Tonfall ebenso auswirken wie auf die Hilfestellung für den Kritisierten, wenn es darum geht, ob und wie es trotz aller Kritik weitergeht.

Die spirituelle Haltung, die Führung und Leitung als geistlich qualifiziert

Wer geistlich leitet, öffnet sich für Gottes Geist und übt sich in geistlichen Lebensvollzügen. Damit wird deutlich, dass Führung und Leitung zuerst mir selbst gelten: Wer sich nicht selbst führt und leitet, der sollte gar nicht erst beginnen, andere zu führen und zu leiten. Selbstleitung kommt vor allem anderen. Wie aber leiten wir uns selbst geistlich?

Selbstleitung macht damit ernst, dass wir niemals mit uns allein sind. Wir sind stets in der Gegenwart Gottes. Wir führen und leiten in der Nähe Gottes (Mt 28,20). Es ist diese Nähe Gottes, die Führen und Leiten geistlich qualifiziert. Und Selbstleitung (die noch vieles andere wie etwa die Einübung von guten Gewohnheiten oder die zielstrebige Selbstorganisation umfasst) ist in dieser Hinsicht die Einübung in die Offenheit für diese Nähe Gottes. Es geht hier um eine betende Haltung in allem, was wir tun. Es geht um das Hören auf die leise Stimme Gottes. Es geht um ein Bibellesen, das in der Schrift forscht, wie unser Leiten im Konkreten aussehen soll. Es geht um die tägliche Buße als Leitende und Führende, die das eigene Zurückbleiben bekennt und um die Hilfe des Geistes bei der Erneuerung des eigenen Lebens bittet.

**Selbstleitung
kommt vor allem
anderen.**
