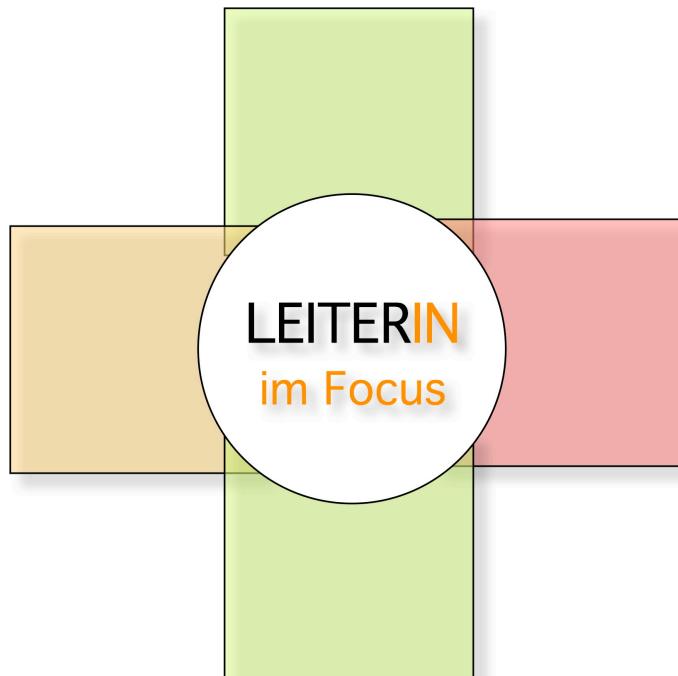




DER LEITERBLOG



# Authentisch leiten Sich selbst leiten

Lothar Krauss

Arbeitsblätter zur Selbstreflexion  
mit Anregungen aus Mutig führen von Bill Hybels

# Fragen zur eigenen Selbstwahrnehmung: Liebe ich mich selbst?

## Wie sehe ich mich selbst? (1)

### *Mein Realbild - Mein Idealbild*

zurückgezogen	1	2	3	4	3	2	1	gesellig
heiter	1	2	3	4	3	2	1	traurig
weich	1	2	3	4	3	2	1	hart
verschwommen	1	2	3	4	3	2	1	klar
stark	1	2	3	4	3	2	1	schwach
passiv	1	2	3	4	3	2	1	aktiv
verspielt	1	2	3	4	3	2	1	ernst
hilfsbereit	1	2	3	4	3	2	1	egoistisch
triebhaft	1	2	3	4	3	2	1	gehemmt
kühl	1	2	3	4	3	2	1	gefühlvoll
redselig	1	2	3	4	3	2	1	verschwiegen
friedlich	1	2	3	4	3	2	1	aggressiv

### *Was ist zu tun?*

- ⇒ 1 = intensiv, stark; 4 = Mitte
- ⇒ **Unterstreiche** die Zahl, die Dein Realbild zeigt wie Du Dich siehst.
- ⇒ **Kreise** die Zahl ein, die Dein Idealbild zeigt, wie Du gerne wärst.

## Wie sehe ich mich selbst? (2)

### *Kenne ich meine Stärken?*

Zähle zehn Dinge auf, die Du an Dir gut findest und für die Du dankbar bist.

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	

### **Wie sehe ich mich selbst? (3)**

#### **Kenne ich meine Schwächen – hab' ich ein JA zu ihnen?**

Zähle max. zehn Dinge auf, die Du an Dir als Schwäche empfindest. Kannst Du Dich darin annehmen?

<b>Schwäche</b>	<b>Kann ich mich darin annehmen ...</b>
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	

#### **Kenne ich meine Schwächen – entwickle ich mich weiter?**

Zähle max. zehn Dinge auf, die Du an Dir als Schwäche empfindest, an denen Du arbeitest ...

<b>Schwäche</b>	<b>Ich arbeite daran, indem ich ...</b>
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	

# Die Kunst, sich selbst zu führen:

Der 360-Grad-Leiter, von Bill Hybels<sup>1</sup>

Stellen Sie sich einen Kompass vor mit einem silbernen Gehäuse, einer runden weißen Kompassrose, einer schlanken schwarzen Nadel und vier Buchstaben, die jeweils im Abstand eines 90-Grad-Winkels platziert sind - N, S, O und W. In welche Richtung denken Leiter und Führungskräfte fast immer, wenn der Begriff Leiten oder Führen fällt? - Süden.

Die meisten Leiter denken unwillkürlich an die Menschen, die ihnen unterstellt sind. Wenn sie Konferenzen für Leiter und Führungskräfte besuchen, erwarten sie davon nur eines: ihre Fähigkeiten für die Führung der Menschen zu verbessern, die Gott ihnen anvertraut hat.

Süden. Der ausgeprägteste Instinkt eines Leiters. Aber viele Menschen erkennen nicht, dass ein wirklicher Leiter in der Lage sein muss, in alle Richtungen zu führen - Norden, Süden, Osten und Westen.

Ein guter Leiter beispielsweise muss auch Richtung Norden Führungsqualitäten beweisen - das bedeutet, diejenigen zu führen, die über ihm stehen. Das geschieht durch Beziehung und Einfluss. Vieles von dem, was ich in *Willow* mache - durch Beziehungspflege, Gebet und Visionsvermittlung -, geschieht, um diejenigen sanft zu beeinflussen, die über mich Autorität haben. In meinem Fall sind das der Gemeindevorstand und die Ältesten.

Wirkungsvolle Leiter und Führungskräfte sollten auch lernen, in Richtung Osten und Westen zu leiten, also in Situationen, in denen sie mit gleichrangigen Personen zusammen sind. Wenn sie nicht lernen, wie man lateral führt und WIN – WIN -Situationen mit Kollegen schafft, kann sich das negativ auf die gesamte Gemeindekultur auswirken. Eine Führungspersönlichkeit sollte also lernen, wie man nach unten, nach oben und zur Seite hin leitet. Aber die vielleicht am häufigsten übersehene Herausforderung für einen Leiter ist diejenige, die sich in der Mitte befindet.

## Wer ist Ihre größte Herausforderung?

Sie selbst! - Denken Sie an 1 Samuel 30. David, der spätere König von Israel, ist ein junger Leiter, der gerade lernt, wie man Truppen in die Schlacht führt. Auch wenn David noch ein Neuling auf diesem Gebiet ist, schenkt Gott ihm seine Gunst und so enden die meisten Schlachten positiv für David. An einem scheinbar normalen Tag aber ändert sich alles. Nach einem Kampf machen David und seine Männer die Entdeckung, dass feindliche Truppen in ihr Lager eingedrungen sind, Frauen und Kinder verschleppt und alles niedergebrannt haben.

Das würde schon ausreichen, um den Tag zu einem schlechten Tag zu machen, aber es ist noch nicht alles. Davids Soldaten sind müde, wütend und krank vor Sorge um ihre Familien. Sie sind wütend auf Gott. Schließlich verbreitet ein Teil von ihnen, dass sie genug von

<sup>1</sup>, Die Kunst sich selbst zu führen – Der 360° - Leiter, Bill Hybels, Mutig führen S. 203 – 221, Mit freundlicher Genehmigung, Gerth Medien

Davids Führung haben. Ihrer Ansicht nach ist David an allem schuld, und so beschließen sie, ihn zu Tode zu steinigen.

Eigene Notizen:

Plötzlich steht David mitten in einer schweren Führungskrise. Er muss schnell entscheiden, in welche Richtung er seine Führungsenergie einsetzen will. Wer braucht sie am dringendsten? Seine Soldaten? Die Offiziere? Die Rebellen?

Seine Antwort? Niemand von den oben Genannten. In diesem kritischen Augenblick wird David etwas sehr Grundsätzliches klar: Er muss sich selbst rühren, bevor er andere Menschen röhren kann. Solange er innerlich hin- und hergerissen ist, kann er seinem Team nichts bieten. Also zog er sich an einen ruhigen Ort zurück, und dort spürte er, »dass der Herr, sein Gott, ihm Kraft gab« (1 Samuel 30,6). Erst dann versuchte er, seine Leute dazu zu motivieren, ihre Familien und das, was von ihrem Besitz noch übrig war, zu retten.

David hatte erkannt, wie wichtig es ist, sich selbst zu führen. Auch wenn über dieses Thema nicht viel gesagt wird, sollten Sie sich davon nicht in die Irre führen lassen - es ist ein äußerst wichtiger Bereich des Leitens. Wie kann man effektiv andere anleiten, wenn der eigene Mut sinkt und die Zuversicht wankt?

Vor kurzem las ich einen Artikel, der mich ziemlich in Aufruhr brachte. Der anerkannte Führungsexperte Dee Hock forderte Führungskräfte dazu auf zu kalkulieren, wie viel Zeit und Energie sie in jede dieser Richtungen investierten: die ihnen unterstellten Menschen führen (S), die Menschen führen, die über ihnen stehen (N), Menschen auf gleicher Ebene führen (0-W), und sich selbst führen. Da er seit über zwanzig Jahren über das Thema Leitung und Führung nachdenkt und zu den prägendsten Köpfen auf diesem Gebiet zählt, war ich begierig darauf, von seiner Weisheit zu profitieren.

Seine Empfehlung?

„Das Selbstmanagement sollte 50 Prozent Ihrer Zeit sowie Ihrer besten Fähigkeiten einnehmen. Dabei sind die ethischen, moralischen und geistlichen Elemente unabdingbar.“<sup>2</sup>

Ich war schockiert. Meinte er das wirklich ernst? Dass wir die Hälfte unserer Zeit mit Selbstmanagement verbringen, und die verbleibende Hälfte für die Führung nach unten, nach oben und auf der gleichen Ebene aufteilen sollten? Seine vorgeschlagenen Prozentsätze machten mir so zu schaffen, dass ich den Artikel nicht zu Ende lesen konnte. Ich legte ihn in meine Schreibtischschublade, damit seine Vorschläge ein paar Stunden in meinem Gehirn auf kleiner Flamme köcheln konnten.

Während sie garten, las ich einen Artikel von Daniel Goleman, dem Autor des Bestsellers *Emotionale Intelligenz*. Seit Erscheinen dieses Buches hat Goleman viel Zeit damit verbracht zu analysieren, warum nur so wenige Leiter ihr volles Potenzial erreichen, während die meisten nur ein Niveau erreichen, das weit hinter dem zurückbleibt, was man von ihnen erwarten könnte.

<sup>2</sup> Aus: »The Art of Chaordic Leadership«, *Leader to Leader*, Winter 2000, S. 22.

Zu welchem Schluss kommt er? Der Unterschied hat etwas mit (Sie werden es erraten) Selbstmanagement zu tun. Er nennt es »emotionale Selbstkontrolle«. Nach Goleman wird diese Art der Selbstkontrolle von Führungskräften ausgeübt, wenn sie in ihrer Führungsposition trotz überwältigender Opposition oder Entmutigung aushalten. Ebenso, wenn sie sich weigern, in Krisenzeiten aufzugeben, wenn es ihnen gelingt, ihr Ego abzustellen, und wenn sie sich auf ihre Mission konzentrieren, statt sich von den Vorstellungen anderer Leute ablenken zu lassen.

Eigene Notizen:

Goleman behauptet, dass sich außergewöhnliche Führungspersönlichkeiten von anderen abheben, weil sie »ihre Stärken, ihre Grenzen und ihre Schwächen kennen<sup>3</sup>. Als ich die Daten las, die Golemans Behauptung stützten, dachte ich: *Vielleicht sind Dee Hocks Prozentangaben doch nicht so absurd!*

Rufen Sie sich die ersten 5 Kapitel des Markusevangeliums ins Gedächtnis. Erinnern Sie sich, wie sich bei Jesus Phasen intensiven Dienstes schnell mit Zeiten abwechselten, in denen Jesus sich zurückzog und nachdachte, betete, fastete und allein war? Jesus behielt dies während seines gesamten Dienstes bei.

Um bei unseren Begriffen zu bleiben, praktizierte Jesus die hohe Kunst des Selbstmanagements. Er wusste, dass er sich in regelmäßigen Abständen an einen ruhigen Ort zurückziehen und sich wieder neu ausrichten musste. Er wusste, dass er sich immer wieder darauf besinnen musste, wer er war und wie sehr der Vater ihn liebte. Selbst Jesus musste regelmäßig Zeit investieren, um seine Berufung klar vor Augen zu behalten, um sich nicht von seinem Auftrag abbringen zu lassen und alle Zerstreuung, Entmutigung und Versuchung von sich zu schieben.

Das versteht man unter Selbstmanagement. Niemand - und ich meine wirklich *niemand* - kann uns diese Arbeit abnehmen. Jede Führungskraft muss sich dieser Mühe selbst unterziehen, und es ist nicht einfach. Dee Hock geht in der Tat davon aus, dass sich die meisten Führungskräfte davor drücken, weil es so anstrengend ist. Wir versuchen lieber, andere zu inspirieren oder zu kontrollieren, statt uns mit strenger Selbstreflexion und innerem Wachstum auseinander zu setzen.

Vor ein paar Jahren musste ein bekannter christlicher Leiter seinen Hut nehmen. Ein Artikel beschrieb sein Ende: »Er sank wie ein Stein, erschlagen, ausgebrannt, verbittert und depressiv, weder gut für sich noch gut für die Menschen, die er liebte.« Als dieser Pastor über seine Erfahrung schließlich öffentlich schrieb, äußerte es sich folgendermaßen: »Schließlich konnte ich nachts nicht mehr schlafen. Eine weitere Woge von Menschen mit zerbrochenen Leben würden an den Strand der Gemeinde geschwemmt werden, und ich merkte, ich konnte kein Mitleid mehr mit ihnen empfinden. Und innerlich wurde ich wütend, wütend, wütend. Viele Menschen fragen sich sicher immer noch, was mit mir los war. Sie denken, ich hatte eine Glaubenskrise. Tatsache ist, dass ich innerlich einfach zusammengebrochen bin.«

<sup>3</sup> Aus: »The Emotional Intelligence of Leaders«, *Leader to Leader*, Herbst 1998, S. 22.

Dee Hock würde vermutlich sagen, dass er an mangelndem Selbstmanagement gescheitert war. Vor seinem Zusammenbruch hätte er eine Auszeit nehmen sollen, um sich wieder zu sammeln, nachzudenken und sich neu auszurichten. Er hätte eine Sabbatzeit nehmen oder eine Beratung in Anspruch nehmen sollen. Daniel Goleman hätte gesagt, dieser Mann habe seine emotionale Selbstkontrolle verloren. Und er musste einen hohen Preis dafür bezahlen.

Eigene Notizen:

Ich werde nie den Tag vergessen, an dem drei weise Berater in Gemeindeangelegenheiten in mein Büro kamen. Sie sagten: »Bill, in den ersten 20 Jahren von *Willow Creek* hattest du, wie du selbst zugibst, zwei Phasen, in denen du nicht auf der Höhe deiner Führungsqualitäten warst: Einmal gegen Ende der 1970er Jahre und einmal Anfang der 1990er Jahre. Die Zahlen belegen, dass *Willow Creek* bitter für deine Führungsfehler bezahlt hat. Sie haben uns alle mehr gekostet, als du jemals erfahren wirst.«

Und dann kamen die Worte, die ich nie vergessen werde: »**Das schönste Geschenk, das du den Leuten, die du hier in *Willow Creek* führst, machen kannst, ist deine gesunde, energiegeladene, Gott hingebene und zielgerichtete Persönlichkeit. Niemand außer dir kann das in deinem Leben geschehen lassen. Es liegt also an dir, die richtigen Entscheidungen zu treffen, damit du in Höchstform bleibst.**« Und während sie diese Worte aussprachen, sagte der Heilige Geist in mir: »Sie haben Recht, Bill. Sie haben Recht.«

Weil ich weiß, was auf dem Spiel steht, stelle ich mir nun regelmäßig selbst einige Fragen zum Selbstmanagement.

## Ist meine Berufung klar?

Was diese Frage betrifft, gehöre ich zur alten Schule. Ich bin wirklich davon überzeugt, dass jeder Christ eine Berufung hat, egal, ob er Pastor oder Laie ist. Jeder von uns sollte sich Gott ganz hingeben und sich ihm völlig zur Verfügung stellen. Jeder von uns sollte fragen: »Was ist mein Auftrag, Gott? Wo soll ich mich nach deinem Willen einsetzen? Welche Rolle soll ich in deinem großen Schauspiel einnehmen?«

Erinnern Sie sich, was Paulus in Bezug auf seine Berufung sagte? »Aber ich will mit keinem Wort mein Leben wichtig nehmen, wenn ich nur meinen Lauf vollende und den Dienst erfülle, der mir von Jesus, dem Herrn, übertragen wurde« (Apostelgeschichte 20,24). Für Paulus gab es keine höhere Priorität als die Erfüllung des Dienstes, den Gott ihm anvertraut hatte.

Es ist ein großes Privileg und ein Segen, eine Berufung von dem heiligen Gott persönlich zu bekommen. Unser Leben gewinnt dadurch eine Richtung. Wir haben mehr Energie und ein stärkeres Selbstvertrauen. Das Wissen, dass wir einen Auftrag haben, der wirklich wichtig ist, lässt jeden Tag sinnvoll werden. Aber wir können diese Vorteile nur genießen, wenn uns unsere Berufung ganz klar ist und klar bleibt.

In den letzten Jahren habe ich endlich verstanden, dass ich selbst dafür verantwortlich bin. Deshalb frage ich Gott regelmäßig: *Herr, berufst du mich immer noch dazu, dass ich Pastor von Willow Creek sein und Gemeinden auf der ganzen Welt unterstützen soll?* Wenn ich von Gott eine Bestätigung für diese Berufung bekomme, sage ich: »Dann los! Ich werde alle Ablenkungen und Versuchungen ignorieren. Ich werde Brücken hinter mir einreißen und vorwärts gehen!«

Wenn Sie zum Leiter berufen sind, liegt es in Ihrer Verantwortung, regelmäßig zu überprüfen, ob diese Berufung noch gilt. Suchen Sie Gottes Bestätigung mit offenem Herzen. Wenn Sie seine Bestätigung nicht erhalten, ziehen Sie die Bremse und versuchen Sie herauszufinden, was Gott Ihnen sagen möchte. Wenn Sie Gottes Bestätigung aber bekommen, dann tun Sie alles, um sich weiterhin auf Ihre Berufung konzentrieren zu können.

Kleben Sie die Berufung als Zettel auf Ihren Kühlschrank. Rahmen Sie sie und stellen Sie sie auf Ihren Schreibtisch. Und tragen Sie sie vor allem in sich.

### Ist meine Vision klar?

Wie kann ich Menschen in die Zukunft führen, wenn mein Bild von der Zukunft eher verschwommen ist? Wir haben in *Willow Creek* jedes Jahr einen Visionsabend. Wissen Sie, wer diesen Visionsabend ins Leben gerufen hat? Ich. Wissen Sie, für wen ich diesen Abend in erster Linie veranstalte? Für mich selbst. Und wissen Sie warum? Weil mich der Visionsabend dazu zwingt, mir über meine Vision von *Willow Creek* völlig im Klaren zu sein.

Ich bin der Überzeugung, dass jede Führungskraft einen regelmäßig angesetzten Visionsabend braucht. An diesem Abend erklären wir: »Das ist das Bild der Zukunft, das Gott uns unserer Ansicht nach gegeben hat; das werden wir machen; aus diesen Gründen werden wir es machen; und so werden wir es machen. Und wenn wir alle wie verrückt beten, gemeinsam anpacken und uns auf unseren Auftrag konzentrieren, werden wir in einem Jahr eine andere und bessere Gemeinde sein.«

Wir bereiten uns in *Willow* immer sehr gründlich auf diese Visionsabende vor. Schon Wochen vorher treffen sich die Gremien der Gemeindeleitung, um die Pläne für die Zukunft zu diskutieren. Wir schreiben die Ideen in groben Zügen auf Flipcharts und Laptops, überarbeiten sie und verteilen die Entwürfe. Jeder von uns verbringt Stunden damit, über diesen Entwürfen zu beten und in der Bibel nachzulesen. Schließlich fragen wir: »Gott, ist es das, was du mit uns vorhast?« Wenn der Visionsabend ansteht, haben wir die Vision wieder klar vor Augen. Ich bin derjenige, der vor allem darauf besteht, diesen Prozess jedes Jahr zu durchlaufen, weil ich als Pastor der Gemeinde absolut sicher im Hinblick auf die Vision sein muss.

### Brennt meine Leidenschaft?

Haben Sie sich schon einmal gefragt, wer dafür zuständig ist, die Leidenschaft eines Pastors zu entfachen? Sie werden es erraten haben: Es gehört zu den Grundaufgaben des Selbstmanagements.

Letztes Jahr fragte mich bei einer Sitzung der Gemeindeältesten ein Ältester: »Sie sind doch sowieso so eingespannt. Warum fliegen Sie dann freitagsabends in irgendeine kleine Stadt, um in einer Mini-Gemeinde, die weit ab vom Schuss liegt, ein neues Gemeindehaus einzweihen? Warum machen Sie das?« Meine Antwort: »Weil es die Flamme meiner Leidenschaft lodert.« Ich erklärte, dass ich einige Zeit vorher einer Gemeinde geholfen hatte, ihr neues Gebäude einzweihen. Als ich ihren neuen Gemeindesaal betrat, nahm mich ein Mann mit in eine Ecke des großzügig bemessenen Raumes. Er schlug den Teppichboden zurück und zeigte mir den Teil des Betonbodens, auf den jeder, der zum Kern der Gemeinde gehörte, die Namen der Familienangehörigen und Freunde geschrieben hatte, die noch fern von Gott waren. Als der nasse Zement getrocknet war, bedeckten sie die Stelle mit Teppichboden. Nun steht jeden Monat der Kern der Gemeinde auf den Namen der Menschen, die sie lieben, und betet glühend für ihre Errettung. Ich erklärte den Ältesten, dass ich auf dem ganzen Flug zurück nach Chicago sehr aufgeregt war.

Diese Gemeinde beflügelte mich. Sie inspirierte mich. Nach meinem Besuch dort am Freitag predigte ich am folgenden Samstag und Sonntag besser. Ich habe erkannt, dass meine Leidenschaft glühen muss, bevor ich erwarten kann, dass sie auf die Gemeinde überspringt. Wenn es mir hilft, eine glühende Leidenschaft zu bewahren, wenn ich Gemeinden am Freitagabend in irgendeiner Form helfe, Probleme zu bewältigen, dann sollte ich meine Freitagstermine dafür frei halten und dies zu einer Priorität machen.

Wir führen Hunderte von Konferenzen mit der *Willow Creek*-Association durch. Manchmal nehmen mich Pastoren blühender Gemeinden beiseite und flüstern mir ins Ohr: »Ich komme hier ein- oder zweimal im Jahr her, nur um meine Begeisterung wieder neu anzufachen.« Es scheint ihnen peinlich zu sein, so oft nach *Willow Creek* zu kommen, ganz als ob es ein Zeichen von Schwäche wäre.

Ich antworte ihnen dann:

»Sie sind ein Leiter. Es ist Ihr Job, eine glühende Leidenschaft zu bewahren. Tun Sie, was Sie dafür tun müssen. Lesen Sie, was Sie dafür lesen müssen. Gehen Sie dorthin, wo immer es Ihrer Begeisterung gut tut. Und vor allem: Entschuldigen Sie sich dafür bei niemandem.«

## Fördere ich meine Gaben?

Machen wir schnell ein Quiz: Welche sind Ihre drei stärksten geistlichen Gaben? Wenn Sie sie nicht so schnell aufsagen können wie Ihren Namen, Ihre Adresse und Telefonnummer, dann bin ich versucht zu sagen: »Bei Ihnen stimmt etwas nicht!« Bevor Sie mir jetzt einen Brief schreiben, in dem Sie mir erklären, dass ich Ihnen Schuldgefühle verursache, möchte ich Ihnen noch sagen, dass ich bei diesem Thema eine »Verständnisstörung« habe. Vielleicht brauche ich Medikamente oder ein paar Sitzungen bei einem Psychiater auf der Couch. Aber ich habe nur wenig Sympathie für Leiter, die es mit ihren geistlichen Gaben nicht so genau nehmen.

Leiter müssen wissen, welche geistlichen Gaben sie bekommen haben und in welcher Reihenfolge. Die Bibel lehrt, dass alle Leiter vor Gott dafür verantwortlich sind, ihre Gaben wirklich ganz auszuschöpfen.

Gott hat mir drei Gaben anvertraut. Andere Menschen haben fünf, sechs oder sieben. Ich habe nur drei - Leitung, Evangelisation und Lehre -, aber ich weiß, dass Gott von mir erwartet, dass ich diese drei Gaben weiterentwickle und so weit ich kann ausbaue. Aus diesem Grund lese ich alles, was sich auf diese Gaben bezieht, und aus diesem Grund verbringe ich so viel Zeit wie möglich mit Menschen, die in diesen Bereichen besser als ich sind.

Ich vergesse nie, dass ich eines Tages vor Gott stehen werde und mich dafür verantworten muss, wie ich mit dem umgegangen bin, was er mir anvertraut hat. Wenn es so weit ist, möchte ich von ihm für meinen treuen Umgang mit allen meinen drei Gaben gelobt werden.

Achten Sie darauf, Ihre geistlichen Gaben weiterzuentwickeln? Gutes Selbstmanagement verlangt das!

## Ist mein Charakter Jesus unterstellt?

Führungsqualitäten verlangen auch moralische Autorität. Menschen werden nur Führungspersönlichkeiten vertrauen, die absolut integer sind. Sie werden sich nicht von jemandem über einen längeren Zeitraum hinweg führen lassen, dessen Moral Unzulänglichkeiten erkennen lässt. Jedes Mal, wenn Sie Ihren Charakter kompromittieren, kompromittieren Sie Ihre Führungsqualität. Vor einiger Zeit war einer unserer Mitarbeiter über seine Führungsrolle frustriert, weil ein paar Leute, die unter ihm arbeiteten, nicht mehr kooperativ zu sein schienen. Ich schaute mich ein bisschen in seiner Abteilung um, um herauszufinden, was los war. Dabei trat das wahre Bild zu Tage. Eine Person sagte: »Er setzt Termine für Besprechungen an, aber erscheint dann nicht.« Ein anderer sagte: »Er ruft nur selten zurück.« Ein dritter sagte: »Wir wissen oft nicht, wo er zu finden ist.«

Ich vereinbarte einen Termin mit diesem Leiter und stellte fest, dass die Aussagen seiner Mitarbeiter der Wahrheit entsprachen. Dann schaute ich ihn fest an und sagte: »Eines muss klar sein: Wenn Sie Ihren Mitarbeitern sagen, dass Sie zu einer bestimmten Zeit an einem bestimmten Ort sein werden, und Sie verspäten sich oder kommen überhaupt nicht, ist das ein Problem, das Ihren Charakter betrifft. Wenn Sie versprechen, jemanden zurückzurufen, und dies dann nicht tun, fühlen sich Menschen abgewertet. Wenn Ihre Mitarbeiter nicht wissen, wo Sie während Ihrer Arbeitszeiten zu finden sind, lässt ihr Vertrauen nach. Sie müssen diese Sachen bereinigen und in den Griff bekommen, oder wir müssen Sie ersetzen.« Im Lauf der Jahre habe ich wie gesagt festgestellt, dass ein ganzes Team Schaden nimmt, wenn man als Leiter im Bereich des Charakters Kompromisse eingeht.

Welche Führungskraft möchte ihre Truppen demoralisieren und der Sache schaden? Ich mit Sicherheit nicht. Deshalb singe ich regelmäßig Rory Nolands Lied, wenn ich mit Gott allein bin:

*Heiliger Geist, übernimm die Kontrolle.  
Nimm meinen Körper, nimm meine Seele.  
Leg deinen Finger auf alles, was dir missfällt,  
Auf alles, was dich traurig macht.  
Heiliger Geist, übernimm die Kontrolle.<sup>4</sup>*

<sup>4</sup> Rory Noland: *Holy Spirit Take Control*, Ever Devoted Music, 1984.

Wessen Aufgabe ist es, den Charakter eines Leiters zu pflegen?  
Natürlich ist es die Aufgabe des Leiters selbst.

Eigene Notizen:

## Habe ich meinen Stolz im Griff?

In 1 Petrus 5,5 steht: »Gott tritt den Stolzen entgegen, den Demütigen aber schenkt er seine Gnade.« Wissen Sie, was Petrus hier schreibt? Als Leiter haben wir eine Wahl. Wir können entscheiden, ob wir bei der Ausübung unserer Leitungsfunktion gegen Gott kämpfen oder von Gottes Gnade und Gunst profitieren wollen.

Wenn Sie segeln, wissen Sie, wie schwierig es ist, gegen den Wind zu segeln. Sie wissen auch, wie schön und entspannend es ist, mit dem Wind zu segeln. Petrus fragt uns: »Wie wollen Sie es lieber haben? Wollen Sie mit dem Wind oder gegen den Wind segeln? Wenn Sie sich in Demut hüllen, wird die Gunst Gottes Sie tragen. Wenn Sie stolz sind, müssen Sie gegen den Wind segeln.«

Wollen Sie wissen, wie Sie am besten herausfinden, ob Stolz Ihre Führungsqualitäten beeinträchtigt? - Fragen Sie.

Fragen Sie die Leute in Ihrer Kleingruppe. Fragen Sie Ihren Ehepartner. Fragen Sie Ihre Ältesten oder den Gemeindevorstand. Fragen Sie Ihre Freunde, ob Sie bei Ihnen Stolz oder Arroganz spüren. Wenn Sie es nicht einmal schaffen, diese Frage zu stellen, dann haben Sie vermutlich ein Stolz-Problem. Es ist kein Problem für Sie, wenn Sie gern gegen eine steife Brise ansegeln. Aber es ist viel besser, demütig zu sein und sich von Gott tragen zu lassen.

Wenn Sie ein Problem mit Stolz haben, sollten Sie es nicht ignorieren. Bitten Sie den Heiligen Geist um Hilfe. Sprechen Sie mit weisen Mentoren. Nehmen Sie Beratung in Anspruch. Tun Sie alles, um Ihren Stolz in den Griff zubekommen. Es liegt in Ihrer Verantwortung.

## Kann ich Angst überwinden?

Angst kann Lahmen. Manchmal frage ich Pastoren, die um ihre sterbenden Gemeinden trauern: »Warum haben Sie nichts verändert?« Ich frage Führungskräfte in der Wirtschaft, die zögern, ein neues Produkt einzuführen: »Warum gehen Sie nicht den nächsten Schritt?« Ich frage Politiker, die sich bei Themen bedeckt halten, die ihnen nach ihren Aussagen eigentlich am Herzen liegen: »Warum nehmen Sie nicht öffentlich Stellung?« Die Antwort lautet oft (direkt oder indirekt): »Weil ich Angst habe.« Angst Lahmt und macht Führungskräfte machtlos. Glauben Sie mir, auch bei mir mischen sich Ängste in meinen Entscheidungsfindungsprozess ein. Ich erinnere mich genau an den Morgen im Jahr 2000, als mir klar wurde, dass wir ein 70 Millionen Dollar schweres Bauprojekt starten mussten. Unsere Vision für die Zukunft war klar. Die Ältesten, der Gemeindevorstand und das Managementteam hatten ihre Zustimmung gegeben. Der letzte Schritt bestand darin, den Mut aufzubringen und die öffentliche Phase des Projekts einzuläuten. Aber wissen Sie, welche Gedanken mir durch den Kopf schwirrten? *In dem Augenblick, in dem ich die Öffentlichkeit über dieses 70-Millionen-Projekt informiere, gibt es kein Zurück mehr. Dann gilt es.* Ich erkannte, dass alles auf dem Spiel stand, wofür wir in den vergangenen 25 Jahren gearbeitet hatten. Die Glaubwürdigkeit, die unsere Gemeinde in unserem Umfeld und auf der ganzen Welt errungen hatte, stand in Frage.

Die Angst steigerte sich. *Was ist, wenn wir 20 Millionen zu wenig haben? Warum sollen wir die Gemeinde dieser Enttäuschung aussetzen? Wir kommen doch gut klar. Wir wachsen und taufen jedes Jahr 1.000 Menschen. Ein falscher Schritt in dieser Größenordnung kann das alles zunichte machen. Warum sollen wir das riskieren?*

Eigene Notizen:

Aber schließlich kam ich an den Punkt, an dem mir klar wurde, was ich gerade tat: Ich ließ zu, dass die Angst meine Führungsqualitäten sabotierte. Ich erinnerte mich an den kleinen Vers in 1 Johannes 4,4: »Er, der in euch ist, ist größer als jener, der in der Welt ist.« Ich stellte mir selbst die Frage:

Hat Gott zu mir gesprochen? Hat er die Richtung klar vorgegeben? Wird er mich immer noch lieben, selbst wenn ich hier versage? Werde ich immer noch in den Himmel kommen, selbst wenn sich diese ganze Sache als Fehler entpuppt?

Ich kämpfte mit mir, aber schließlich fand ich den Mut, im Glauben vorwärts zu gehen. Eine Führungskraft ist dafür verantwortlich, so mit Angst umzugehen, dass ihr Auftrag dadurch nicht sabotiert wird.

## Beeinträchtigt meine innere Verfassung meine Führungsqualitäten?

Jeder von uns musste in der Vergangenheit Wunden, Verluste und Enttäuschungen einstecken. Diese Erfahrungen trugen dazu bei, uns so zu gestalten - oder misszugestalten -, wie wir jetzt sind. Ich lache Leute aus, die sagen: »Die Probleme meiner Herkunfts-familie haben mich nicht beeinträchtigt.« Oder: »Nichts aus meiner Vergangenheit hat Einfluss auf mein heutiges Leben.«

Führungskräfte, die ihre innere Realität ignorieren, treffen oft unweise Entscheidungen, die ernsthafte Konsequenzen für die Menschen unter ihrer Führung haben. Oft sind sie sich überhaupt nicht bewusst, was die Triebkraft für solche Entscheidungen war. Manche Pastoren realisieren nicht, dass ihr persönliches Problem, wie beispielsweise ihre Selbstüberschätzung, ihre ganze Gemeinde in ein Konzept zwingt, das nicht Gottes Vorstellungen entspricht. Es ist ein Konzept, das direkt ihrem Bedürfnis entspringt, größer, besser und großartiger als andere zu sein. Andere Führungskräfte sind unheilbar davon besessen, Menschen gefallen zu wollen. Sie machen jede Woche **eine** Meinungsumfrage, um zu sehen, wie ihre Beliebtheit eingeschätzt wird. Dann handeln sie entsprechend.

Wer ist dafür verantwortlich, unsere innere Verfassung und unsere Vergangenheit aufzuarbeiten, damit unsere Gemeinden davon nicht negativ beeinträchtigt werden? Sie. Ich.

Ich habe viel Zeit im Sprechzimmer eines christlichen Therapeuten verbracht. Ich stehe immer noch in Kontakt mit zwei Beratern. Bis heute trage ich eine Liste mit Fragen mit mir herum, die Aspekte meines Wesens betreffen, die mir Kopfzerbrechen bereiten. Fragen wie: *Warum habe ich das gesagt? Warum habe ich meine Macht gegenüber dieser Person ausgespielt? Warum habe ich in dieser Situation klein beigegeben, als doch Stärke gefordert war?* Ich bin dafür verantwortlich, solche Fragen mit einem Freund, einem Seelsorger oder einem Therapeuten zu lösen. Gutes Selbstmanagement erfordert dies.

## Ist mein Tempo auf Dauer aufrechtzuerhalten?

Wie bereits erwähnt, stand ich zu Beginn der 1990er Jahre kurz vor einem völligen emotionalen Zusammenbruch. Es ist überflüssig zu sagen, dass in meinem Leben keine Spur von Selbstmanagement zu finden war. Ich verstand das Prinzip der Selbsterhaltung nicht. Also nahm ich keine Rücksicht auf meine Gefühle. Ich missbrauchte meine geistlichen Gaben. Ich ruinierte meinen Körper. Ich vernachlässigte meine Familie und meine Freunde. Und ich kam nur knapp daran vorbei, zu einem Fall aus der Statistik zu werden.

Ich weiß noch, wie ich in einem Restaurant saß und schrieb: »Das Tempo, in dem ich für Gott arbeite, zerstört das Arbeiten Gottes in mir.« Dann, immer noch in diesem Restaurant, ließ ich den Kopf auf mein Notizbuch sinken und fing an zu weinen. Nachdem ich mich wieder gefasst hatte, sagte ich: *Gott, was ist hier los?*

Ich spürte, wie der Heilige Geist antwortete:

**Bill, wer hält dir ein Gewehr an den Kopf? Wer zwingt dich, mehr abzubeißen, als du kauen kannst? Wer macht dir solche Angst, dass du mehr Leistung bringst, als gefordert ist? Von wem - abgesehen von Gott - suchst du Beifall, Anerkennung und Zustimmung? Was bringt dich dazu, so zu leben?**

Die Antworten auf diese Fragen waren mehr als ernüchternd. Sie waren verheerend. Die Ältesten, denen gegenüber ich Rechenschaft schuldig bin, waren nicht für mein Problem verantwortlich. Auch nicht der Gemeindevorstand, die Mitarbeiter, meine Familie oder Freunde. Mein ganzes Problem war hausgemacht.

Ich saß allein in diesem billigen Restaurant und war sauer, dass ich mit dem Finger nur auf mich selbst als Verursacher meiner Erschöpfung und emotionalen Abgestumpftheit zeigen konnte. Es ist ein schrecklich einsames Gefühl, wenn man niemanden hat, auf den man die Schuld schieben kann. Es ist scheußlich zu realisieren, dass man nur in den Spiegel schauen muss, um den Übeltäter zu finden. Wir müssen akzeptieren, dass nur wir selbst ein Programm aufstellen können, das uns bei Kräften hält. 15 Jahre meines Lebens hatte ich Monat für Monat viel zu viele Termine, und mein Leben geriet nun völlig außer Kontrolle. Tief in mir fragte ich mich:

*Warum haben mich die Ältesten nicht gerettet? Warum haben mich meine Freunde nicht davor bewahrt? Sehen die Leute nicht, dass ich kaputdgehe?*

Schließlich flüsterte mir die Stimme des Selbstmanagements die Wahrheit ins Ohr: *Du bist selbst dafür verantwortlich, einen Plan aufzustellen, der dich bei Kräften hält, und ihn auch Tag für Tag umzusetzen.* Durch Gottes Gnade gelang es mir schließlich herauszufinden, wie das geht, und heute, 12 Jahre später, kann ich aufrichtig sagen, dass das Tempo meines Lebens und meiner Arbeit erträglich ist und ich mehr Freude am Leben habe als je zuvor.

Ich bin für mein realistisches Tempo nicht nur um meinewillen dankbar, sondern auch wegen meiner Frau. Führungskräfte sind naiv, wenn sie denken, sie können ein ungesundes Tempo auf Dauer beibehalten, ohne den Menschen, die ihnen nahe stehen, Schmerz zuzufügen. Da Lynne von ganzem Herzen von dem wichtigen Dienst der Gemeinde überzeugt ist, hat sie immer ihr Bestes getan, um meine

Arbeit in *Willow Creek* und meine Reisen zu unterstützen. Die Unausgewogenheit meines Lebens aber führte dazu, dass sie mich weit mehr unterstützen musste, als es der Fall hätte sein sollen. Am Ende übernahm sie zu Hause und in der Familie so viele Verpflichtungen, dass sie fast keine Zeit und Energie mehr hatte, ihre eigenen Gaben und ihre Mitarbeit in der Gemeinde auszubauen.

Ich widmete meinen Kindern gewissenhaft Zeit, weil ich wusste, dass ich ihnen keinen abwesenden Vater antun konnte. Aber wie zu viele andere Pastoren erwartete ich von meiner Frau, dass sie meine extreme Hingabe an die Gemeinarbeit verstand und akzeptierte. Das war ein Fehler, ein Problem meines Selbstmanagements. Unsere Ehe litt darunter, wie jede andere Ehe, die unter dem Druck eines zu hohen Lebenstemplos steht.

Gott sei Dank liegt diese Zeit hinter uns. Wir genießen die enge Bindung, die wir zu unseren fast erwachsenen Kindern haben, und freuen uns über die echte Erneuerung unserer Beziehung. Für uns ist »die gute alte Zeit« heute, und die Zukunft sieht viel versprechend aus. Aber wir wären nicht an diesen Punkt gelangt, hätte ich mein Leben nicht in den Griff bekommen. Sie müssen sich von der Illusion verabschieden, dass »da draußen« jemand ist, der Sie retten wird. Sie sind allein dafür verantwortlich, Ihr Leben in einem Tempo zu leben, das Sie auf Dauer durchhalten lässt. Ihr Leben, Ihr Dienst, Ihre Ehe, Ihre Familie - alles hängt davon ab.

## **Nimmt meine Liebe für Gott und Menschen zu?**

Haben Sie sich mal wieder gefragt, wessen Aufgabe es ist, die Flamme Ihrer Liebe am Brennen zu halten? Ist es Aufgabe Ihrer Gemeinde? Ihres Ehepartners? Ihrer Kleingruppe? Nein. Es ist Ihre Aufgabe und meine Aufgabe, sicherzustellen, dass unsere Liebe für Gott und für andere Menschen ständig zunimmt. Niemand kann uns das abnehmen.

In Kapitel 11 geht es darum, unsere Liebe zu Gott zu vertiefen, deshalb konzentriere ich mich in den letzten Seiten dieses Kapitels auf den zweiten Teil der Herausforderung: Andere Menschen lieben. Wenn es, wie ich in Kapitel 8 gesagt habe, wahr ist, dass Menschen Gottes grösster Schatz sind, dann sollten sie auch unser grösster Schatz sein. Wenn sie unser grösster Schatz sind, sollte unser Herz vor Liebe für sie überfließen.

Gemeinarbeit sollte im Wesentlichen darin bestehen, Menschen so zu lieben, wie Gott sie liebt. Doch kam ich in meinem Leben an einen Punkt, an dem ich realisierte, dass mein Herz für Menschen nicht grösser, sondern immer kleiner wurde. Ich liebte die Menschen nicht mehr, sondern weniger. So seltsam es klingen mag - ich messe die Größe meines Herzens oft an dem, was am ersten Tag meiner jährlichen Studiensommerpause passiert. Wenn ich mein anstrengendes Arbeitsjahr in *Willow* beendet hatte und mit meiner Familie in die kleine Stadt fuhr, in der wir unsere Sommer verbringen, verschwendete ich viele Jahre lang keinen Gedanken an die Menschen, die in dieser Stadt lebten. Meine Einstellung war: »Ich bin für meine Leute in Chicago zuständig. Ihr seid nicht mein Problem.« Es ist traurig, dies zuzugeben, aber mein Herz war in jenen Jahren ziemlich klein.

Ich versuchte meine Gleichgültigkeit zu rechtfertigen, aber ich wusste, dass es falsch war. Also entschloss ich mich, einige Veränderungen während meines Arbeitsjahres vorzunehmen, die mein Herz davor bewahrten zu schrumpfen, und meinen Geist davor bewahrten abzustumpfen. Ich fing an, mir regelmäßige freie Tage zuzugestehen, plante während der Woche mehr Zeiten der Stille ein und las mehr Bücher, die mich auf einer tiefen geistlichen Ebene herausforderten.

Vor ein paar Jahren sprach mich am Anfang meiner Sommerpause am Hafen bei der Anlegestelle meines Bootes ein junger Mann an, der gehört hatte, dass ich Pastor war. Er war 25 Jahre alt, frisch aus dem Gefängnis entlassen und hatte eine Menge Probleme. Nachdem er mir sein Leid geklagt hatte, bat er mich um Rat, um Geld und um alles andere, was ich zu geben hatte.

Ich spürte, dass es ihm wirklich ernst war und er in seinem Leben etwas ändern wollte. Deshalb hörte ich ihm geduldig zu und sagte schließlich: »Lassen Sie mich darüber schlafen, dann komme ich wieder auf Sie zu.« Am Abend versuchte ich Lynne zu erklären, was in mir vorging. »Alles scheint gegen diesen jungen Mann zu stehen. Er wird den Rest seines Lebens vermutlich Probleme wegen seiner Fehler in der Vergangenheit haben. Und vielleicht macht er mit seinen Fehlern einfach weiter. Aber vielleicht hilft es auch, wenn ihm einfach irgendjemand ein bisschen Hilfe anbietet. Vielleicht könnte er dann ein paar Fortschritte machen. Lass uns doch versuchen, etwas für ihn zu tun.«

Ich war nicht überrascht, als Lynne meine Idee unterstützte. Was mich eher überraschte, war die Tatsache, dass *ich* meine Idee unterstützte. Ich muss leider zugeben, wie erstaunt ich über das Mitgefühl war, das sich in mir für diesen jungen Mann regte. Es war schon sehr lange her, dass ich ein Arbeitsjahr mit genug Energie beendet hatte, um mich noch aufrichtig um einen anderen Menschen sorgen zu können.

Also gaben wir ihm ein bisschen Geld, um ihm durch seine akute Krise zu helfen. Dann halfen wir ihm bei der Suche nach ein paar Gelegenheitsjobs, die ihm so etwas wie ein geregeltes Einkommen verschafften. Während des Sommers traf ich mich ziemlich oft mit ihm, und wir wurden Freunde. Mich in diesem Sommer mit ihm abzugeben, bedeutete für mich eine Art Sieg meines Selbstmanagements. Der Heilige Geist flüsterte mir immer wieder zu: »Du wächst, Bill! Dein Herz wird größer. Weiter so!«

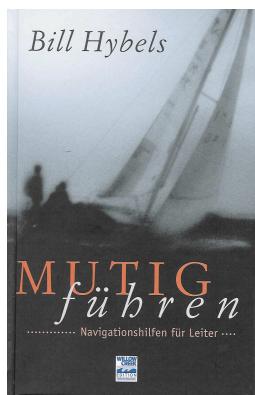
Ich möchte nicht mehr zulassen, dass mein Herz schrumpft. Mehr als je zuvor bin ich entschlossen, mein Herz während meiner verbleibenden Zeit als Gemeindeleiter im Wachstum zu unterstützen. Was nützt es, eine tolle Führungskraft zu sein, wenn meine Fähigkeiten, meine Erkenntnisse, meine Entscheidungen und meine Energie nicht einer tiefen Liebe zu Gott und zu anderen Menschen entspringen?

Wie steht es um Ihr Herz? Wenn Sie so weitermachen wie bisher, wird Ihr Herz im Lauf Ihrer Dienstjahre dann größer werden? Oder ist Ihr Trainingsplan verkehrt? Laufen Sie so schnell, dass Sie schon auf halber Strecke völlig erschöpft sind? Schauen Sie den Tatsachen ins Auge. Verändern Sie, was Sie verändern müssen. Experimentieren Sie mit Selbstmanagement-Praktiken, die dazu beitragen, dass Sie sowohl ausgezeichnet führen als auch ausgezeichnet lieben können.

Norden, Süden, Westen, Osten - ein Leiter muss lernen, in allen diesen Richtungen zu führen. Aber es ist egal, wie viele Punkte Sie rund um den Kompass treffen, solange Sie nicht in der Mitte stark sind. Wenn Sie sich beim Lesen dieses Kapitels unwohl gefühlt haben, dann lesen Sie es noch einmal. Stellen Sie sich die Fragen, die ich in diesem Kapitel gestellt habe. Legen Sie Ihre Berufung, Ihre Vision, Ihre Leidenschaft, Ihre Gaben, Ihren Charakter, Ihren Stolz, Ihre Ängste, Ihre innere Verfassung, Ihr Lebenstempo und Ihr Herz vor Gott. Lassen Sie sich von Gott die Wahrheit über Ihr Leben zeigen. Und dann unternehmen Sie die notwendigen Schritte und werden Sie fit im wichtigsten Aspekt von Leiten und Führen: dem Selbstmanagement.

---

### Zur Vertiefung:



#### **Mutig führen, Bill Hybels** Navigationshilfen für Leiter

In "Mutig führen" entfaltet Bill Hybels seine tiefste Überzeugung und Passion: Die Kirche die Hoffnung der Welt und ihre Zukunft legt Gott in die Hände ihrer Leiter.

**280 Seiten, Gebunden**  
Gerth Medien, 16,95 € (vergriffen)

"Mutig führen" will den Lesern helfen:

- ⇒ die strategische Bedeutung der Gabe der Leitung zu erkennen,
- ⇒ eine lebensverändernde Leidenschaft für ihre Ortsgemeinde zu entwickeln,
- ⇒ die Gesellschaft zu gestalten und zu transformieren, indem kirchendistanzierte Menschen zu voll hingebenen Nachfolgern Jesu verwandelt werden,
- ⇒ geistliche Gaben freizusetzen und zu entwickeln, um Gottes Vision von Gemeinde zu leben.



**DIE KUNST DES FÜHRENS**  
In 76 kurzen Impulsen entfaltet Hybels eine Fülle von wertvollen Impulsen zur Führungsarbeit.

Gerth Medien  
320 Seiten, gebunden  
€ 14,95 (Sonderpreis)

# Die Kunst sich selbst zu leiten: Wo stehe ich – 360° Fragen?

Bill Hybels, Mutig führen, Seite 203 - 221

## 1. Ist meine Berufung klar?


## 2. Ist meine Vision klar?


## 3. Brennt meine Leidenschaft?


## 4. Fördere ich meine Gaben?


## 5. Ist mein Charakter Jesus unterstellt?


## 6. Hebe ich meinen Stolz im Griff?


## 7. Kann ich Angst überwinden?


**8. Beeinträchtigt meine innere Verfassung meine Führungsqualitäten?**


**9. Ist mein Tempo auf Dauer aufrechtzuerhalten?**


**10. Nimmt meine Liebe für Gott und Menschen zu?**
