



PETER SCAZZERO

**EMOTIONAL**

GESUND

LEITEN



---

Was Sie stark macht  
für Gemeinde und Beruf

---



BRUNNEN

*Leitung gleicht fast immer einer emotionalen Achterbahn, die einem schwer auf den seelischen Magen schlagen kann. Peter Scazzero hat dieses Auf und Ab schmerzlich durchlebt und tief durchdacht. Sein kluges Buch hilft, gesund zu bleiben und sich nicht zu verlieren unter dem Druck eines Mandats.*

Ulrich Eggers,  
Vorsitzender Willow Creek Deutschland,  
Herausgeber AUFATMEN

*Peter Scazzero gilt weltweit als Autorität auf dem Feld emotionaler Gesundheit. Was er zu diesem Thema zu sagen hat, hat nachhaltige Wirkungen gezeigt. Sein professioneller Ansatz – in vielen Jahren des Studiums gewonnen – verbindet sich mit seinem tiefen christlichen Glauben zu einer kraftvollen Hoffnungsbotschaft für alle, die geistlich und emotional reifen und ihr Leben bewusst leben wollen.*

Nicky Gumbel,  
Holy Trinity Brompton Church, UK,  
Begründer der Alpha-Kurse

*„Gibt es denn in Gilead keine Salben mehr, ist dort kein Arzt zu finden?“, fragen wir auf der zeitlosen Suche nach emotionaler Heilung. Zielführende Antworten gibt nun endlich Peter Scazzeros Buch „Emotional gesund leiten“. Es ist ein Schatz an umsetzbaren, praxiserprobten Ideen, die man gut und gern revolutionär nennen kann. Jenseits kuscheliger spiritueller Klischees spricht Scazzero die schmerzhaftesten Aspekte von Führungsverantwortung an – und was er zu bieten hat, ist wirklich Balsam für die Seele.*

Bischof T. D. Jakes,  
Pastor und New-York-Times-Bestsellerautor

Peter Scazzero

# Emotional gesund leiten

Was Sie stark macht für Gemeinde und Beruf

Deutsch von Renate Hübsch

Originally published in the U.S.A. under the title: The Emotionally Healthy Leader.

Copyright © 2015 by Peter Scazzero  
Published by arrangement with The Zondervan Corporation L.L.C.,  
a subsidiary of HarperCollins Christian Publishing, Inc.

Titel der englischen Originalausgabe: The Emotionally Healthy Leader  
© 2015 Peter Scazzero  
Veröffentlicht mit freundlicher Genehmigung von The Zondervan Corporations  
L.L.C.,  
einem Imprint von HarperCollins Christian Publishing, Inc.

Kürzungen im Vergleich zur Originalausgabe erfolgten mit Genehmigung des  
Autors.

Neutestamentliche Bibelzitate und Psalmen folgen, wo nicht anders angegeben,  
dem Text der *Neuen Genfer Übersetzung - Neues Testament und Psalmen*.

Copyright © 2011 Genfer Bibelgesellschaft.

Wiedergegeben mit freundlicher Genehmigung. Alle Rechte vorbehalten.

Die Sprüche folgen dem Text der *Neuen Genfer Übersetzung, Sprüche*,

© 2015 Deutsche Bibelgesellschaft, Stuttgart.

Sonstige alttestamentliche Stellen sind zitiert nach *Hoffnung für alle®*,

Copyright © 1983, 1996, 2002 by Biblica, Inc.®.

Verwendet mit freundlicher Genehmigung von Fontis - Brunnen Basel.

Die vereinzelte Verwendung der *Einheitsübersetzung der Heiligen Schrift*

© 1980 Katholische Bibelanstalt, Stuttgart, ist mit **EÜ** gekennzeichnet.

Die Abkürzung der biblischen Bücher erfolgt nach den Loccumer Richtlinien.

Zum Schutz von Persönlichkeitsrechten wurden einige Namen und persönliche  
Details von genannten Personen geändert.

© der deutschen Ausgabe:  
2017 Brunnen Verlag Gießen  
Lektorat: Konstanze von der Pahlen  
Umschlagmotiv: Shutterstock  
Umschlaggestaltung: Jonathan Maul  
Satz: Uhl + Massopust, Aalen  
ISBN Buch 978-3-7655-0981-0  
ISBN E-Book 978-3-7655-7493-1  
[www.brunnen-verlag.de](http://www.brunnen-verlag.de)



Für Geri,

die mich gelehrt hat,  
was Integrität wirklich bedeutet  
und nach sich zieht

# Inhalt

## Vom Agnostiker zum Pastor mit Führungsqualitäten

### 1: Der emotional unreife Leiter

#### Teil 1 - Das innere Leben

### 2: Sich dem eigenen Schatten stellen

### 3: Führen aus einer guten Ehe oder einem erfüllten Singleleben

### 4: Der Liebe Gottes Raum geben

### 5: Den Ruhetag feiern

#### Teil 2 - Das äußere Leben

### 6: Planen und Entscheiden

### 7: Gemeindekultur und Teamentwicklung

### 8: Macht und gesunde Grenzen

### 9: Abschied und Neuanfang

### Anmerkungen

# Vom Agnostiker zum Pastor mit Führungsqualitäten

Ich stamme aus einer amerikanischen Familie mit italienischen Wurzeln. In Sichtweite der New Yorker Skyline wuchs ich in einem kleinen Vorort auf. Wir lebten zwar nur ein paar Minuten entfernt von einer der kulturell vielseitigsten Städte der Welt, aber das Leben, das wir führten, war klar begrenzt - ethnisch, sozial und auch geistlich. Ich kann mich noch an einen Kommentar meines Vaters erinnern, als ich etwa zehn war: Als Katholiken seien wir die Minderheit in einer Stadt, in der sonst mehrheitlich weiße, protestantische Amerikaner mit angelsächsischem Hintergrund lebten. Ich war verwirrt. Alle unsere Freunde waren doch katholisch und die meisten von ihnen Italiener. Konnte man überhaupt etwas anderes sein?

Mein Vater war ein treuer Kirchgänger; meine Mutter gar nicht. Sie hielt es eher mit Wahrsagern, Tarotkarten und noch ein paar anderen abergläubischen Praktiken, die in ihrer italienischen Familie seit Generationen weitergegeben wurden. Wenn wir krank waren, rief meine Mutter zum Beispiel als Erstes die Dicke Josie. Josie war ein „Medium“. Sie sprach ein paar „Gebete“, um festzustellen, ob wir den „Blick“ hatten, jenes unsichtbare Anzeichen dafür, dass uns jemand mit einem Fluch belegt hatte. Dann gab sie Anweisungen, wie das „Unglück“ abzuwenden sei.

Auch wenn mir das damals nicht bewusst war, nahm meine frühe Prägung doch Einfluss auf meinen eigenen

spirituellen Weg. Mit sechzehn hatte ich der Kirche den Rücken gekehrt und war überzeugter Agnostiker.

## Vier Bekehrungen

Man kann sagen, dass ich vier Bekehrungen erlebt habe, und jedes Mal bekam mein Leben dadurch eine vollkommen neue Richtung.

### Bekehrung 1: Vom Agnostiker zum engagierten Christen

Meine Teenagerzeit verbrachte ich wie die meisten meiner Freunde damit, nach so etwas wie vollkommener Liebe zu suchen. Allerdings suchte ich an den komplett falschen Orten. Das änderte sich, als ein Freund auf dem College mich zu einem Konzert in einer kleinen Pfingstgemeinde einlud. Dem Konzert folgte ein Aufruf zur Lebensübergabe an Christus. Wenn ich diese Geschichte erzähle, sage ich immer: „Gott hat meine Hand gehoben, ohne mich vorher um Erlaubnis zu fragen.“ Angefühlt hat es sich jedenfalls so. Nach dem Aufruf schoss ich von meinem Platz hoch und stürmte nach vorn, beide Arme erhoben und mit einem Lobpreislied auf den Lippen. Ich kannte zwar nicht den Unterschied zwischen Altem und Neuem Testament, aber ich wusste eins: Ich war blind gewesen und jetzt konnte ich sehen. Ich wusste auch ohne den geringsten Zweifel, dass Gott mich verändert hatte und dass seine Liebe mir galt. Neun Monate später war ich Leiter einer christlichen Studentengruppe. Eifrig gab ich Woche für Woche weiter, was ich selbst in eben der Woche gerade erst gelernt hatte.

Das war im Jahr 1976.

Ich war so dankbar für Jesus, der aus Liebe zu mir Mensch geworden und gestorben war, dass ich nicht

anders konnte, als diese Botschaft an jeden weiterzugeben, der bereit war, mir zuzuhören. Auch an meine Familie. Besonders mit meinem Vater führte ich lange Gespräche über Glaubensfragen. Ich versuchte, ihn zu Christus zu führen, aber er blieb skeptisch.

„Pete, wenn das wahr ist, was du da von deinem Glauben und von Jesus erzählst“, sagte er, „wie kommt es dann, dass ich noch nie etwas von dieser ‚persönlichen Beziehung‘ gehört habe, von der du redest?“

Aus seinem Gesichtsausdruck sprach Ärger, aber auch eine unbestimmte Trauer. „Wo sind denn all diese überzeugten Christen, von denen du erzählst? Wieso habe ich in sechsfünfzig Jahren noch nie einen getroffen?“

Ich sagte nichts, doch ich kannte die Antwort. Die meisten Christen, vor allem die aus evangelikalen Familien, hatten mit unserer italo-amerikanischen Welt nichts zu tun. Tatsächlich fand mein Vater später zum lebendigen Glauben an Christus, aber dieses Gespräch habe ich nie vergessen. Es hat in mir ein Feuer entfacht: Ich wollte diese Kluft überbrücken. Ich wollte das Evangelium an jeden weitergeben, der es hören wollte.

Ich wuchs weiter in meine Rolle als christlicher Leiter hinein, als ich als eine Art Reisesekretär bei einer überregionalen Studentenmissionsarbeit angestellt wurde, der Intervarsity Christian Fellowship. In dieser Aufgabe besuchte ich Studentengruppen, predigte, lehrte und unterstützte sie in ihren missionarischen Aktivitäten. In den drei Jahren, die ich dort war, habe ich es häufig erlebt, dass die Begegnung mit Christus Menschen radikal verändert hat. Aus diesen Erfahrungen erwachsen in mir zwei Fragen: Gab es diesen Reichtum des Glaubens und die sichtbare Lebensveränderung nur unter Studenten? Konnten Veränderung und lebendiges Engagement nicht auch eine ganze Gemeinde ergreifen und prägen? Es würde doch sicher der Ehre Gottes dienen, wenn das geschah.

So war es folgerichtig, dass ich ein Studium begann, das

mich für eine leitende Funktion in einer christlichen Gemeinde qualifizieren sollte. Während des Studiums heirateten Geri und ich; Geri war ebenfalls für Intervarsity Christian Fellowship tätig gewesen und wir kannten uns seit acht Jahren. Kurz nach dem Studienabschluss gingen wir für ein Jahr nach Costa Rica, um Spanisch zu lernen. Was mich antrieb, war meine Vision: Ich wollte in New York eine Gemeinde gründen, in der es keine trennenden Grenzen geben sollte - weder durch Rasse, kulturellen Hintergrund, finanzielle Verhältnisse noch Geschlecht.

Im September 1987 war es so weit. Fünfundvierzig Leute besuchten den Gründungsgottesdienst der New Life Fellowship Church. In den ersten Jahren nach der Gründung erlebten wir das spürbare Wirken Gottes. Die Gemeinde wuchs rasch auf 160 Mitglieder an. Nach drei Jahren gründeten wir einen spanischsprachigen Gemeindezweig. Am Ende des sechsten Jahres hatten wir 400 Gottesdienstbesucher in New Life und 250 beim spanischen Gottesdienst.

Für einen jungen Pastor wie mich waren das bereichernde und begeisternde Jahre. Menschen kamen zum Glauben. Wir engagierten uns vielfältig und einfallreich für die Armen. Wir schulten Menschen zu Gruppenleitern, zahlreiche Kleingruppen entstanden, wir betrieben eine Suppenküche für Obdachlose und halfen bei anderen Gemeindegründungen. Aber unter der Oberfläche standen die Dinge nicht zum Besten. Und das galt ganz besonders für mein eigenes Leben.

## Bekehrung 2: Von emotionaler Blindheit zu emotionaler Gesundheit

Meine Seele war dabei zu verkümmern. Es gab immer zu viel zu tun und zu wenig Zeit dafür. Das Leben in unserer Gemeinde begeisterte mich noch immer, aber meine

Führungsaufgabe machte mir keine Freude mehr. Es kam mir vor, als ob ich nur noch endlose, mühselige und undankbare Aufgaben abhakte. Nach der Arbeit hatte ich kaum noch Energie übrig, um mich um unsere Töchter zu kümmern oder den Abend mit Geri zu genießen. Um ehrlich zu sein: Ich träumte vom Ruhestand. Mit Mitte dreißig! In mir kam die Frage hoch: *Muss ich wirklich unglücklich sein und ständig unter Druck stehen, damit andere im Glauben wachsen und Freude an Gott erleben können?* So war jedenfalls meine Gefühlslage.

Ich hatte mit Neid und Eifersucht zu kämpfen, die Kollegen aus anderen Gemeinden galten. Sie hatten mehr Mitglieder, schönere Gebäude, nicht so viele Schwierigkeiten. Ich wollte nicht zum Workaholic werden, wie mein Vater es gewesen war und viele Pastoren, die ich kannte. Ich wollte wieder etwas vom Frieden des Glaubens erleben; ich wollte meinen Dienst tun, aber mit der Gelassenheit und Ruhe, die ich bei Jesus sah. Die Frage war nur: Wie?

Die Talsohle war erreicht, als sich unsere spanischsprachige Gemeinde 1994 abspaltete. Der Schock, den ich damals erlebte, steckt mir noch heute in den Knochen: Als ich den Gottesdienstraum betrat, fehlten zweihundert bekannte Gesichter. Ganze fünfzig waren geblieben. Alle anderen hatten eine neue Gemeinde gegründet. Menschen, die ich zum Glauben geführt hatte, um die ich mich als Pastor jahrelang gekümmert hatte, waren einfach gegangen, die meisten ohne ein einziges Wort.

Ich gab mir die Schuld für alles, was zu dieser Spaltung geführt hatte. Ich bemühte mich, dem Beispiel Jesu zu folgen (oder dem, was ich dafür hielt): Ich schwieg zu Vorwürfen, ich blieb stumm wie ein Lamm an der Schlachtbank (Jes 53,7). Ich dachte oft: *Nimm's, wie es ist, Pete. Das würde Jesus auch tun.* Aber in mir tobten widersprüchliche und unbearbeitete Gefühle. Ich war tief

verletzt und sehr wütend - vor allem auf den zweiten Pfarrer, der maßgeblich auf die Spaltung hingearbeitet hatte. Psalmworte sprachen mir aus der Seele: Ich war maßlos enttäuscht und am Boden zerstört durch den Verrat von jemandem, „der mir nahestand, [der] mein Freund und Vertrauter“ gewesen war (Ps 55,14). Zorn und Hass erfüllten mich und ich wurde diese Gefühle einfach nicht los, obwohl ich mich sehr ernsthaft bemühte, den Beteiligten zu vergeben. Wenn ich allein im Auto fuhr, ertappte ich mich dabei, dass ich unwillkürlich fluchte: „Dieser @#&%!“

Ich hatte keine Theologie für das, was ich erlebte. Ich hatte auch keinen biblischen Bezugsrahmen für Trauer und Leid. Ein guter Pastor sollte doch seine Herde lieben und gern vergeben. Das konnte ich aber nicht. Ich wusste, ich war zornig und verletzt, aber was in der Tiefe in mir vorging und was sich in meinem Innenleben abspielte, entging mir.

Ich machte alles und jeden für meine Probleme verantwortlich - die Gemeinde war einfach zu komplex, Gemeindeaufbau verlangte zu viel von einem, Geri beanspruchte mich zu sehr, die Kinder kosteten zu viel Kraft, vermutlich waren gegnerische geistliche Kräfte am Werk, die Gemeinde betete zu wenig ... Es kam mir überhaupt nicht in den Sinn, dass meine Probleme ihre Ursache in mir und meiner Person haben könnten.

Irgendwie gelang es mir, die Dinge noch ein ganzes Jahr am Laufen zu halten, bis der endgültige Schlag kam: Am 2. Januar 1996 teilte Geri mir mit, dass sie aus unserer Gemeinde aussteigen würde.<sup>1</sup> Es war das Ende jeglicher Illusionen, die ich noch hegte, dass ich an dem Chaos unbeteiligt sei, das in meinem Leben herrschte.

Die Gemeindeleitung riet uns zu einer Auszeit von einer Woche, in der wir versuchen sollten, eine Lösung für uns zu finden. Also verbrachten wir fünf volle Tage miteinander

und im Gespräch mit zwei Seelsorgern in einem geistlichen Zentrum. Mein Ziel für diese Zeit war klar: Ich wollte Geris Probleme lösen, sie zur Vernunft bringen, damit unser Beziehungsschmerz aufhörte und wir uns wieder dem wirklich Wichtigen zuwenden konnten: der Gemeindegemeinschaft. Womit ich nicht rechnete, war, dass Gott uns in dieser Zeit begegnen würde. Er tat es - und es hat unser Leben verändert.

Was ich erlebte, nenne ich meine zweite Bekehrung. Und wie bei der ersten erlebte ich auch diesmal: Ich war blind gewesen und hatte plötzlich neuen Durchblick. Gott öffnete mir die Augen und ich erkannte: Ich bin nicht nur Arbeiter in Gottes Weinberg. Ich bin sein geliebtes Kind. Entscheidend ist nicht, was ich tue, entscheidend ist, wer ich bin. Mit dieser Erkenntnis kam die Erlaubnis, schwierige Emotionen wie Zorn oder Trauer zuzulassen.

Außerdem wurde mir klar, wie viel Einfluss meine Ursprungsfamilie auf mein Leben hatte, auf meine Ehe, auf die Weise, wie ich die Gemeinde führte. Anfangs erschreckte mich diese Entdeckung; aber bald fand ich darin eine neue Freiheit. Ich konnte aufhören, jemand zu sein, der ich nicht bin, und machte erste Schritte darin zu lernen, der echte Pete Scazero zu sein - mit meiner einmaligen Kombination aus Stärken, Leidenschaften und Schwächen.<sup>2</sup>

Aber diese zweite Bekehrung konfrontierte mich auch mit schmerzhaften Wahrheiten, die ich nicht länger leugnen konnte. Ich war auf dem emotionalen Entwicklungsstand eines Säuglings, versuchte aber, andere zu Müttern und Vätern im Glauben heranzubilden. Es gab weite Bereiche in meinem Leben, die von Jesus Christus überhaupt noch nicht berührt waren. Ich konnte die einfachsten Dinge nicht: wirklich präsent und wach sein oder einem anderen wirklich zuhören.

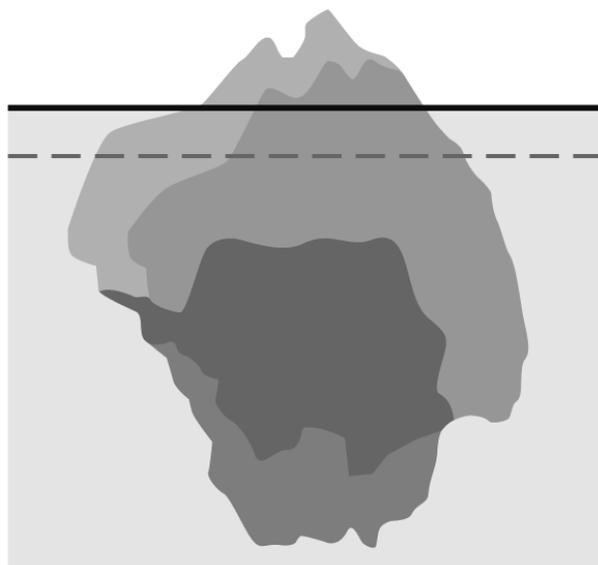
Fast zwanzig Jahre lang hatte ich die emotionale

Komponente in meinem geistlichen Wachstum und in meiner Beziehung zu Gott ignoriert. Ich mochte noch so viele Bücher lesen oder Tage im Gebet verbringen – solange ich nicht zuließ, dass Christus selbst mein Leben in der Tiefe weit unter der Oberfläche veränderte, würde ich in meinem Schmerz und meiner Unreife gefangen bleiben.

Ich entdeckte, dass mein Leben einem Eisberg glich – nur ein kleiner Teil war mir bewusst, aber unter der Wasseroberfläche gab es einen weitaus größeren und meist unerforschten Kontinent. Und dieser unerforschte Kontinent hatte sich höchst unheilvoll auf meine Ehe und auf meinen Führungsstil ausgewirkt. Erst als ich verstand, dass die verborgenen, unterirdischen Aspekte meines Lebens noch gar nicht in Kontakt mit Jesus gekommen waren, entdeckte ich auch, dass geistliche Reife untrennbar verbunden ist mit emotionaler Gesundheit – es ist unmöglich, im Glauben zu reifen und gleichzeitig emotional stehen zu bleiben.

## **Das Eisberg-Modell**

Was unter der Oberfläche ist



Es folgten Jahre, in denen Geri und ich unser Leben und unseren Dienst in der Gemeinde stark veränderten. Wir arbeiteten nur noch fünf Tage pro Woche, nicht sechseinhalb. In allem, was wir für Gott taten, war unser wichtigstes Anliegen, aus der Liebe und in Liebe zu handeln. Wir mussten lernen, was das heißt. Wir nahmen eine Menge Tempo aus dem Gemeindeleben in New Life heraus. Wir unternahmen unsere eigene Entdeckungsreise auf den unbekanntem Kontinent unter der Oberfläche - und wir luden die Mitarbeiter der Gemeinde ein, uns dabei zu begleiten. Das Ergebnis war nichts Geringeres als eine kopernikanische Wende - im Blick auf meinen eigenen Weg mit Christus, auf meine Familie, auf meine Leitungsaufgabe. Die Gemeinde New Life Fellowship blühte wieder auf.

### Bekehrung 3: Von Überaktivität zu entschleunigter Spiritualität

Als ich zum Glauben kam, verliebte ich mich in Jesus. Zeit mit ihm zu haben, Gebet und Bibellesen waren mir wichtig. Aber schon sehr bald überschattete meine Aktivität (was ich für Jesus tat) die kontemplative Seite meines Lebens (einfach da sein vor Jesus, bei Jesus). Und es dauerte nicht lange, da war ich in zahllose Aktivitäten *für* Gott eingebunden, die sich aber nicht mehr aus meinem *Sein bei* und *vor* Gott speisen konnten.

Meine dritte Bekehrung erlebte ich in den Jahren 2003 bis 2004, in einer viermonatigen Sabbatzeit. In dieser Zeit besuchten Geri und ich eine Reihe von Klöstern (protestantische, orthodoxe und römisch-katholische) und ließen uns ein auf den klösterlichen Lebensrhythmus von Einsamkeit, Schweigen, Schriftbetrachtung und Gebet. Am Ende unserer Sabbatzeit hatten wir einige radikale Veränderungen vorgenommen, um unser Leben zu

entschleunigen. Unsere wichtigsten geistlichen Übungen wurden jetzt Zeiten des Alleinseins, Schweigen, das Beten des Stundengebets und eine bewusste Gestaltung des Sonntags. Die Freude und Freiheit, die wir darin fanden, waren so groß, dass wir uns fragten, ob Gott uns vielleicht aus dem intensiven Großstadtleben in New York City heraus und an einen ruhigeren und beschaulicheren Ort rief. Aber sehr bald wurde deutlich, dass eben diese geistlichen Übungen grundlegend dafür waren, dass wir in Queens bleiben und die Gemeinde weiterhin leiten konnten.

Ich hörte auf, darum zu beten, dass Gott segnete, was ich mir vornahm. Ich betete stattdessen, dass sein Wille geschah.

Ich lernte, Gott selbst und seine Nähe im Gebet zu suchen – nicht nur seine Segnungen.

Ich arbeitete weniger. Gott arbeitete mehr.

Mein Bild von Gott entwickelte sich: Ich sah ihn jetzt als immanent und transzendent und erkannte mehr und mehr, dass er ebenso in mir wie auch weit über uns hinaus am Werk ist.

Ich fing an, den Erfolg meiner pastoralen Arbeit nicht mehr am Spendenaufkommen und an der Zahl der Gottesdienstbesucher zu messen, sondern daran, ob es im Leben der Menschen Veränderungen zum Besseren gab. Diese neue Ausrichtung hatte enorme Auswirkungen, sodass es mich drängte, über unsere Erfahrungen zu schreiben. Das Ergebnis war mein Buch *Glaubensriesen – Seelenzwerge*. Die Gemeinde wuchs. Es gab spürbare Veränderung im Leben von Einzelnen. Ich fühlte mich persönlich und auch beruflich gestärkt. Aber noch immer war ein Territorium meines Eisbergs unberührt: die Frage der Leitung.

## Bekehrung 4: Vom „Durchmogeln“ zu einem integren Führungsstil

Die Gemeinde gedieh in vielerlei Hinsicht, aber noch immer gab es eine deutliche Kluft zwischen dem, was ich über emotionale und geistliche Gesundheit gelernt hatte, und meinem eigenen Führungsverhalten als leitender Pastor. So bemühte ich mich im Hinblick auf mein persönliches Leben, unsere Familie, unsere Kleingruppen und unser Jüngerschaftstraining um eine emotional gesunde Spiritualität, aber auf mein Führungsverhalten hatte das kaum Einfluss. Mir war wohl bewusst, dass es an der Zeit war, emotional gesunde Spiritualität auch in den Strukturen unserer Gemeinde zu verankern, aber ich wusste nicht, wie das zu bewerkstelligen war.

Noch immer fühlte ich mich überfordert – ich musste mich um zu vieles kümmern (Predigen, Leitungsentscheidungen, Ausbildung von Mitarbeitern, Krisengespräche mit Mitarbeitern und Gemeindegliedern ...). Und so mogelte ich mich um etliche schwierige Aspekte meiner Leitungsverantwortung herum.

- Ich drückte mich um Begegnungen, wenn ich wusste, dass sie schwierig werden würden.
- Ich beschönigte die Wahrheit, wenn es zu unbequem war, ganz ehrlich zu sein.
- Ich drückte mich darum, die Arbeit von Mitarbeitern zu bewerten, wenn sie zu wünschen übrig ließ.
- Ich stellte die notwendigen schwierigen Fragen nicht, wenn etwas offensichtlich schlecht lief.
- Ich ging zu wichtigen Sitzungen, ohne mir vorher die Zeit genommen zu haben, mir über die Tagesordnung und meine Ziele klar zu werden oder wichtige Entscheidungen im Gebet vorzubereiten.
- Ich plante nicht genügend Zeit ein, um übernommene

Aufgaben auch auszuführen. Stattdessen gab ich allzu oft den Ball weiter und verhinderte so, dass meine Mitarbeiter ihr Bestes geben konnten.

- An Tagen mit wichtigen Beratungen vernachlässigte ich meine Zeit für Gebet und Stille.
- Und was vielleicht am schlimmsten war: Ich übersah konsequent die schmerzhaften Hinweise, dass mein Leben und mein pastoraler Dienst vielleicht doch nicht so gelungen waren, wie ich hoffte oder mir vormachte.

All das spitzte sich im Jahr 2007 zu. Verschiedene schmerzhaft Erfahrungen führten dazu, dass meine zwei Jahrzehnte lang betriebene Weigerung, wirklich zu führen, in sich zusammenbrach. Unter anderem musste ich eingestehen, dass die Gemeinde als Ganze an eine Grenze gekommen war. Wir waren zwar zahlenmäßig gewachsen und hatten eine emotional gesunde Kultur und eine kontemplative Spiritualität etabliert, aber am „Gemeindebetrieb“ und am Leitungsstil der Gemeinde hatte sich nichts verändert. Jetzt wurde deutlich: Wir mussten uns um dieses Problem kümmern. Und die Veränderung musste bei mir beginnen.

Noch einmal musste ich unter die Oberfläche meines Lebens sehen, und zwar genau - diesmal auf den unterschweligen Schmerz und die Punkte, an denen ich als Leiter versagte. Als ich begann, darüber nachzudenken, welche Veränderungen wir brauchten, wurde mir bald deutlich: Die Prinzipien einer emotional gesunden Spiritualität im Leitungsstil und im Aufbau einer gesunden Gemeindenkultur zu verankern, würde sehr viel komplizierter sein, als ich zunächst gedacht hatte.

Es gilt als Binsenweisheit bei Führungskräften, dass man Aufgabenfelder, in denen man selbst Schwächen aufweist, an Leute delegiert, die gerade dort ihre Stärken zur

Geltung bringen können. Aber ich wusste: Das war keine Lösung. Stattdessen rückte ich die Schwachpunkte meines Führungsstils ins Zentrum der Aufmerksamkeit: Ich benannte in meiner Stellenbeschreibung ausdrücklich alle Aufgaben- und Verantwortungsbereiche des leitenden Pastors und übernahm so die Verantwortung dafür. Verrückt? Vielleicht. Aber ich war entschlossen, alles zu lernen, um diese Rolle auch ausfüllen zu können, zumindest eine Zeit lang. Ich nahm keine Vorträge mehr außerhalb der Gemeinde an, bildete ein Team für die Lehre, lehnte einen Vertrag für ein Buch ab und nahm selbst intensive Beratung im Blick auf die Unterwasserregionen meines Eisbergs in Anspruch – da ging es um alles, was mich daran hinderte, eine gesunde und effektive Führungsperson zu sein.

Im Lauf von zwei Jahren erwarb ich etliche neue Schlüsselfähigkeiten, die meisten mit erheblicher Mühe. Während dieser Zeit habe ich Fehler gemacht und Menschen verletzt. Aber es entwickelten sich auch mehr Mut und Bereitschaft, schwierige Gespräche zu führen, übernommene Verpflichtungen auch auszuführen und Daten und Fakten zu sammeln, bevor wichtige Entscheidungen getroffen werden. Manche Leute haben mich falsch verstanden, manche sind aus der Gemeinde ausgetreten. Aber ich habe gelernt, dass all das nicht so wichtig ist. Wichtig ist, dass ich meine Integrität nicht verliere. Und obwohl das oft schmerzhaft war, habe ich mit der Zeit gelernt, die Wahrheit nicht nur einzugestehen, sondern in jedem Fall danach zu suchen, ohne Rücksicht darauf, wohin das dann führt.

Ich war noch nie ein besonders begabter Leiter und werde es auch nie sein. Aber ich habe mich eine gewisse Zeit in diese Aufgabe investiert. Und Gott konnte ein paar Dinge an meiner Person verändern, die Veränderung dringend nötig hatten, wenn es mit der Gemeinde vorangehen sollte. Gerade durch die Feuerprobe meiner

Führungsaufgabe konnte Gott ein paar Schichten meines falschen Ichs abschälen und mir zeigen, wie eine Veränderung von verborgenen Charakterseiten sich auf die Aufgaben und die Verantwortung eines Gemeindeleiters auswirkt.

## Ja, es ist herausfordernd

Dieses Buch ist aus den Kämpfen und Lernschritten erwachsen, die ich im Anschluss an meine vierte Bekehrung 2007 durchlebt habe. In den Jahren seither habe ich regelmäßig Tagebuch geführt und darin meine Fragen, meine inneren Kämpfe mit Gott, meine Fehler und meine gelegentlichen Erfolge festgehalten. Trotzdem war ich sehr stark versucht, dieses Buch nicht zu schreiben. Ich bin mir sehr wohl bewusst, dass ich auf dieser Reise ein verwundeter Begleiter bin. Ich berichte ehrlich von den harten Lektionen meines eigenen Scheiterns. Und ich wünschte, ich hätte das, was ich hier beschreibe, lesen können, als ich selbst dreißig oder vierzig war.

Wenn Sie dieses Buch ernst nehmen wollen, wird es Ihnen eine Menge abverlangen – harte Arbeit, Ausdauer, Verletzlichkeit, Selbsterkenntnis und die Bereitschaft, sich zu verändern. Ja, es ist herausfordernd. Was ich Ihnen wünsche, ist, dass der Herausforderung eine überzeugende Vision zur Seite steht: eine Vision davon, wie viel sich zum Guten ändern kann, wenn wir mutig die Schritte tun, durch die Gott uns selbst und die Weise verwandeln kann, wie wir unsere Leitungsaufgabe wahrnehmen.

Was ich mit diesem Buch anbiete, ist die individuelle Perspektive eines Menschen, eines Pastors, der seit mehr als achtundzwanzig Jahren in einer Gemeinde engagiert ist. Sechszwanzig Jahre davon war ich der Hauptpastor; seit drei Jahren bin ich zuständig für Predigt und Lehre und allgemeine pastorale Aufgaben. Unsere Gemeinde in

Queens besteht hauptsächlich aus ärmeren Mitgliedern, Leuten aus der unteren Mittelschicht, und umfasst dreiundsiebzig Nationalitäten. Es ist kein kuscheliges Umfeld, aber es hat guten, fruchtbaren Boden für Wachstum und Veränderung bereitgestellt – sowohl in meinem persönlichen Leben als auch in meiner Leitungsaufgabe.

Hinter diesem Buch steht ein leidenschaftliches Anliegen: Ich möchte, dass die Kirche langfristig ihrem Auftrag treu sein und darin fruchtbar sein kann. Aber wenn wir die Welt mit der guten Nachricht von Jesus verändern wollen, müssen wir uns zuerst auf eine persönliche Reise begeben. Und diese Reise wird uns unter die Oberfläche unseres eigenen Lebens führen. Auf den folgenden Seiten biete ich eine grobe Landkarte für diese Reise an und konkrete Vorschläge und Übungen, wie Sie den nächsten Schritt für sich selbst entdecken. Diese Landkarte richtet sich nicht nur an Pfarrer, Pastoren und Prediger. Jeder Christ, der in irgendeiner Hinsicht Leitungsaufgaben wahrnimmt – ob als Gemeindeleiter, Hauskreisleiter, Kirchenvorstandsmitglied, Ältester, Kleingruppenleiter, Kindergottesdienstmitarbeiter oder auch als Führungskraft in nichtkirchlichen Kontexten –, findet hier Anregungen, die ihm helfen, effizienter zu leiten und die eigene Person verändern zu lassen.

## Wie Sie dieses Buch lesen können

Ich habe das Buch in zwei Teile gegliedert. Teil 1 beschäftigt sich mit dem inneren Leben, Teil 2 mit dem äußeren. In Teil 1 stellen wir uns vier Kernaufgaben, an denen kein Leiter vorbeikommt: den eigenen Schatten erkennen, Ehe oder Singledasein als Basis für gute Führungsqualität gestalten, das Leben verlangsamen, um Gottes Liebe zu erfahren, und die Einübung einer Sabbatkultur.

Teil 2 baut auf dem Fundament einer emotional gesunden Spiritualität auf und untersucht vier Kernaufgaben, mit denen jeder, der Führungsaufgaben wahrnimmt, konfrontiert wird: Planen und Entscheiden, Gemeindeskultur und Arbeitsklima prägen, Umgang mit Macht und Grenzen, Abschiede und Neuanfänge gestalten.

*Emotional gesund leiten* lässt sich nicht schnell durcharbeiten. Lesen Sie langsam, machen Sie das Gelesene zum Gebet. Notieren Sie Ihre Gedanken und Fragen. Und wenn Sie den maximalen Nutzen von diesem Buch haben möchten, suchen Sie sich mindestens einen Lesepartner – oder nehmen Sie Ihr ganzes Leitungsteam – und lesen Sie es gemeinsam.

Mein Wunsch ist, dass dieses Buch die Tür öffnet zu einem ganz neuen Selbstverständnis und einer radikal anderen Weise, Leitung auszuüben. So wie Gott Abraham aus seinem vertrauten Umfeld herausrief, so, glaube ich, ruft er auch jeden von uns, vertrautes Gebiet zu verlassen und Gottes Ruf in unbekanntes, neues Territorium zu folgen – in ein Territorium voller Verheißung. Mein Wunsch ist, dass Sie auf diesen Seiten dem lebendigen Gott neu begegnen und wie Abraham entdecken, dass Gott vor Ihnen hergeht und Schätze und Erkenntnisse für Sie bereithält, die nicht nur Sie selbst verändern, sondern auch die Menschen, die Ihnen anvertraut sind.

# 1

## Der emotional unreife Leiter

Was fällt Ihnen zuerst ein, wenn Sie an einen emotional unreifen Führungsstil denken? Oder besser: *Wer* fällt Ihnen zuerst ein? Ist es ein Vorgesetzter, ein Kollege, jemand aus Ihrem Team? Oder vielleicht sogar Sie selbst? Wie würden Sie eine emotional unreife Person beschreiben? Ist das jemand, der chronisch jähzornig ist? Oder aggressiv und kontrollierend? Oder eher jemand, der zögerlich, nicht authentisch und passiv ist? Ein emotional unreifer Führungsstil kann all das und noch viel mehr umfassen. Die grundlegende Definition ist vielleicht einfacher und zugleich facettenreicher, als man vermuten würde:

*Der emotional unreife Leiter handelt aus einem andauernden emotionalen und spirituellen Defizit heraus. Es fehlt ihm an einer in Gott gegründeten Persönlichkeit, aus der sich sein Tun für Gott speisen könnte.*

Emotionale und spirituelle Defizite beeinflussen nahezu jeden anderen Aspekt des Lebens. Unreife Leiter sind zum Beispiel nicht im Kontakt mit ihren Gefühlen, ihren Schwächen und Grenzen. Sie sind sich nicht bewusst, wie

ihre Vergangenheit sich auf ihr gegenwärtiges Verhalten auswirkt und wie sie auf andere wirken. Ihnen fehlen die Fähigkeit oder entsprechende Techniken, um die Gefühle und Sichtweisen anderer mitempfinden oder nachvollziehen zu können. Und diese Defizite tragen sie in ihre Teams und in alles, was sie tun, hinein.

Die Folge ist, dass emotional unreife Leiter sich durchmogeln, wenn sie eigene Werke aufbauen. Um mit dem Apostel Paulus zu sprechen: Statt mit soliden und dauerhaften Materialien zu bauen - Gold, Silber und Edelsteine (1 Kor 3,10-15) -, begnügen sie sich mit Holz, Stroh und Lehm. Sie bauen mit minderwertigem Material, das sie selbst nicht überdauern wird, ganz zu schweigen vom letzten Gericht. Und so verdunkeln sie den Glanz Gottes und seine Herrlichkeit, die sie doch nach ihren eigenen Worten der ganzen Welt verkünden wollen. Das tut niemand, der irgendwo eine Leitungsfunktion wahrnimmt, bewusst. Und doch passiert es immer und überall.

Sehen wir uns ein paar Beispiele an, wie das konkret aussieht.

*Sarah* ist verantwortlich für die Jugendarbeit in der Gemeinde. Sie ist überfordert. Aber sie bringt es nicht fertig, erwachsene Ehrenamtliche zu gewinnen, die sie unterstützen und die Reichweite der Arbeit vergrößern könnten. Sie verfügt durchaus über Führungsqualitäten, aber sie ist defensiv und leicht gekränkt, wenn andere eine andere Meinung haben als sie. Die Jugendarbeit stagniert und es geht sogar langsam bergab.

*Josef* ist Lobpreisleiter. Er ist ein dynamischer Typ, aber er ist sehr spontan und häufig unpünktlich und dadurch verliert er immer wieder wichtige Band-Mitglieder. Er erkennt nicht, dass das, was er seinen „Stil“ nennt, Menschen abschreckt, die ein anderes Temperament haben. Er glaubt, er sei „authentisch“, und steht dazu, dass er eben so ist. Er ist nicht bereit, anderen und deren Bedürfnissen entgegenzukommen. Kaum verwunderlich,

dass die Qualität der Musik und der Anbetung im Gottesdienst immer mehr abnimmt.

*Martin* leitet als Ehrenamtlicher die Kleingruppenarbeit seiner Gemeinde. Seitdem ist diese Arbeit aufgeblüht – in den letzten Monaten sind drei neue Gruppen entstanden. 25 bisher kirchenferne Menschen treffen sich 14-tägig, um mehr über den Glauben zu erfahren. Aber unter der glänzenden Fassade gibt es Risse. Der Leiter der Kleingruppe, die am schnellsten gewachsen ist, führt den Kreis in eine andere Richtung als die, die die Gemeinde vorgibt und ansteuert. *Martin* ist beunruhigt, aber er vermeidet es, das Problem anzusprechen, aus Angst, dass das Gespräch schwierig werden könnte. Ein anderer Hauskreisleiter hat durchblicken lassen, dass er familiäre Probleme hat. In einer anderen Gruppe gibt es Vielredner, die andere aus der Gruppe vergraulen, und der Leiter hat *Martin* um Unterstützung gebeten. Aber *Martin* geht einem Gespräch aus dem Weg. Er ist konfliktscheu und hofft, dass die Dinge sich irgendwie von selbst lösen werden. Nach sechs Monaten sind drei der vier neuen Hauskreise eingeschlafen.

## Vier Kennzeichen eines emotional unreifen Leiters

Die Defizite emotional unreifer Leiter beeinträchtigen praktisch jeden Bereich ihres Lebens und ihrer Führungsverantwortung. In den folgenden vier Bereichen wirken sie sich aber besonders unheilvoll aus.

### 1. Geringes Maß an Selbstwahrnehmung

Emotional unreife Leiter sind sich in der Regel nicht darüber im Klaren, was in ihnen selbst vorgeht. Und selbst

wenn sie eine starke Emotion wie etwa Zorn wahrnehmen, wissen sie nicht, wie sie damit umgehen sollen oder wie sie sie ehrlich und auf angemessene Weise zum Ausdruck bringen können. Sie ignorieren Körpersignale, die eine Gefühlsbotschaft tragen - Erschöpfung, Krankheit, die auf Stress beruht, Gewichtszunahme, Kopfschmerzen oder Depression. Sie erkennen nicht, dass Gott ihnen durch diese „schwierigen“ Gefühle vielleicht etwas sagen möchte. Meist fällt es ihnen schwer, Auslöser für eine emotionale Überreaktion zu erkennen und zu sehen, wie ihr Verhalten heute mit schwierigen Erfahrungen in der Vergangenheit zusammenhängen könnte.

Oft haben sie Persönlichkeitsmodelle mit Gewinn durchgearbeitet (etwa den Briggs-Myers-Typenplan, das Enneagramm oder das DISG-Modell). Aber wie ihr Verhalten mit den Mustern der eigenen Ursprungsfamilie zusammenhängt, bleibt ihnen meist verborgen. Das fehlende Bewusstsein für die eigenen Emotionen führt auch dazu, dass sie die emotionale Welt anderer oft nur schwer oder gar nicht verstehen und nachempfinden können. Oft sind sie blind dafür, wie ihre eigenen emotionalen Defizite sich darauf auswirken, wie andere sie wahrnehmen, ganz besonders in ihrer Rolle als Führungspersonen.

## 2. Dienst erscheint wichtiger als der private Lebenskontext

Egal, ob verheiratet oder nicht, die meisten emotional unreifen Leiter würden zustimmen, dass es wichtig ist, in guten und vertrauten Beziehungen zu leben, in denen man Intimität erfahren kann. Aber nur wenige haben eine Vorstellung davon, dass ihre Ehe oder ihr Singledasein die größte Gabe sein könnte, die sie in ihren Dienst für andere einbringen können. Viele betrachten ihre Ehe oder ihr Singleleben vielmehr als ein wichtiges und stabiles

Fundament für etwas noch Wichtigeres – nämlich die Aufgabe, ein funktionierendes Werk oder Unternehmen oder eine attraktive Gemeinde aufzubauen. Das ist ihre oberste Priorität. Und so investieren sie den größten Teil ihrer Zeit und Kraft, um eine bessere Führungskraft zu werden, aber nur wenig, um eine gute Ehe zu führen oder ein eheloses Leben so zu gestalten, dass darin etwas davon deutlich wird, was die Liebe Jesu bedeuten kann.

Emotional unreife Leiter neigen dazu, ihr Privatleben – Ehe oder Single-Dasein – abzuspalten, sowohl von ihrer Führungsrolle als auch von ihrer Beziehung zu Jesus. So treffen sie etwa weitreichende Führungsentscheidungen, ohne zu berücksichtigen, wie sich diese langfristig auf die Qualität und Integrität ihrer Ehe oder ihres Lebens als Single auswirken. Sie verausgaben ihre besten Kräfte, Gedanken und kreativen Anstrengungen, um andere zu führen, aber sie investieren nichts, um ein erfüllendes und glückliches Leben in der Ehe oder Ehelosigkeit zu führen.

### 3. Mehr für Gott tun, als die tatsächliche Beziehung zu Gott zu tragen vermag

Emotional unreife Leiter sind chronisch überfordert. Obwohl sie ohnehin schon viel zu viel zu tun und für alles zu wenig Zeit haben, sagen sie reflexartig Ja zu jeder sich bietenden neuen Gelegenheit, aktiv zu werden. Sie nehmen sich aber nicht die Zeit, im Gebet danach zu fragen, was wohl Gottes Wille in dieser Sache ist. Die Vorstellung, sie könnten ihr geistliches Leben – oder die Art, wie sie führen – entschleunigen, damit das, was sie *für Jesus tun*, aus einem *in Jesus gegründet Sein* erwächst, ist ihnen fremd. Zeiten des Alleinseins oder Schweigen gelten ihnen als Luxus, keineswegs als zentrale geistliche Übung und schon gar nicht als unverzichtbar für wirksames Führen. Ihre oberste Priorität ist ihre Führungsaufgabe in ihrer

Organisation, ihrem Team oder Dienstbereich in der Gemeinde, denn damit wollen sie ja die Welt für Christus gewinnen. Fragte man solche Leiter nach ihren drei Hauptprioritäten, nach denen sie ihre Zeit einteilen, wäre der Punkt: „eine tiefe, das Leben formende Beziehung zu Jesus zu pflegen“ wohl kaum darunter. Und so verwundert es nicht, dass der Normalzustand in ihrem Leben und ihrem Führungsstil von Abspaltung und Erschöpfung und Substanzverlust gekennzeichnet ist.

#### 4. Fehlender Rhythmus von Arbeit und Ruhe

Emotional unreife Leiter kennen keine Sonntagspraxis – keinen Ruhetag: vierundzwanzig Stunden in jeder Woche, die nur dazu da sind, die Arbeit liegen zu lassen, sich zu erholen, Gottes gute Gaben zu genießen und sich an ihm und am Leben überhaupt zu freuen. Das Sabbatgebot, so zentral im Alten Testament, erscheint ihnen irrelevant, nicht verbindlich oder sogar als lästige Gesetzlichkeit, die in längst vergangene Zeiten gehört. Oder sie unterscheiden nicht zwischen dem biblisch gebotenen Sabbatfeiertag und einem „freien Tag“, an dem man Dinge erledigt wie Einkaufen, Überweisungen ausschreiben und die Steuererklärung machen. Für sie steht an erster Stelle, dass sie alle Aufgaben erledigen und hart genug arbeiten, um sich einen freien Tag zu „verdienen“.

André ist sechsundfünfzig. Er leitet einen Gemeindeverband, zu dem mehr als sechzig Gemeinden gehören, für die er verantwortlich ist. Er hat schon seit etlichen Jahren nicht mehr richtig Urlaub gemacht – einen Urlaub ohne E-Mails oder telefonische Erreichbarkeit. Ein wöchentlicher Ruhetag liegt völlig außerhalb seiner Vorstellungen. Bei einem Treffen mit einem Freund – das er vor der nächsten Sitzung noch in den Terminkalender gequetscht hat – ergibt sich folgendes Gespräch.

„André, du siehst ein bisschen fertig aus“, sagt Ralf. „Wann hast du zuletzt mal einen Tag nicht gearbeitet?“

„Ausruhen können wir im Himmel“, erwidert André. „Gott schläft und schlummert doch schließlich auch nicht, oder? Und wir sind seine Mitarbeiter.“

Aber es ist offensichtlich, dass er zutiefst erschöpft ist.

„Ich weiß ja, dass du deine Arbeit liebst“, bemerkt Ralf. „Aber gibt es sonst noch etwas in deinem Leben, das dir richtig Freude macht?“

Es entsteht eine Pause. Schließlich nickt André. „Es ist schon endlos her, dass ich Zeit gehabt habe, darüber auch nur nachzudenken. Ich weiß nicht, was ich sagen soll.“ Wieder ein langes Schweigen. „Aber was soll ich machen? Alle Kollegen in vergleichbaren Positionen arbeiten genauso viel.“

„Und das ist eine Entschuldigung?“, hakt Ralf nach.

„Du hast recht“, antwortet André lächelnd. „Ich werde versuchen, mir den Montag wieder freizuhalten.“

Eine Stunde später brütet André über seinem Kalender. Fünf von sechs Montagen in den nächsten sechs Wochen sind bereits verplant. *Wem will ich eigentlich etwas vormachen?*, denkt er. *Ein regelmäßiger freier Tag? Das ist nicht zu machen. Ich muss dann einen einlegen, wenn die Termine es erlauben.* Aber die Chancen stehen gut, dass die Termine es *nie* erlauben werden. Und der gelegentliche freie Tag alle paar Wochen reicht nicht aus, um einen gesunden Rhythmus von Arbeit und Ruhe zu etablieren. Den aber braucht André, um seine Leitungsaufgabe effektiv wahrzunehmen und selbst gesund zu bleiben.

Wer Ihnen beim Stichwort „emotional unreifer Führungsstil“ einfällt, habe ich anfangs gefragt. Treffen die vier genannten Kennzeichen das, was Ihnen da zuerst durch den Kopf ging? Oder haben Sie sich vielleicht sogar selbst wiedererkannt? *Ja, das meiste davon leuchtet mir ein*, denken Sie vielleicht. Oder auch: *Das bringen Führungspositionen eben so mit sich. Ich kenne Leute, die*