

Alexander Preiss

MIT JESUS IN FÜHRUNG GEHEN

20 Wegweiser
für einen gesunden Leitungsstil


Francke

Inhalt

Einleitung 7

1 Auftanken:

Warum Sie regelmäßig in Ruhe gelassen werden sollten

Markus 1,35 21

2 Wahre Größe:

Warum Sie sich nicht so wichtig zu nehmen brauchen

Markus 9,35 28

3 Gottes Ebenbild:

Wie Sie durch eine Entlassung Nächstenliebe demonstrieren

Matthäus 6,24 37

4 Gottvertrauen:

Wann Sie Ihre eigenen Pläne über Bord werfen müssen

Lukas 22,8 47

5 Glaubwürdigkeit:

Warum Sie sich Ihren Schattenseiten stellen sollten

Johannes 3,21 57

6 Loslassen:

Wie Sie Abbrüche in Neuaufbrüche verwandeln

Johannes 6,67 66

7 Dienen:

Wie Sie in Ihrem Umgang mit Macht etwas Gutes bewirken

Matthäus 28,18-19 75

8 Wertschätzung:

Warum Dankbarkeit zu Ihren Führungsaufgaben gehören sollte

Lukas 17,18.....86

9 Persönlichkeit:

Wie Sie gute und effektive Entscheidungen treffen

Matthäus 8,22.....96

10 Integrität:

Warum Sie sich durch »Gutreden« hervortun sollten

Lukas 12,3.....105

11 Veränderung:

Warum Sie persönliche Kritiker brauchen

Lukas 10,41-42a113

12 Kraft:

Wie Sie an der Seite Jesu aufblühen

Matthäus 11,28.....122

13 Verfehlte Ziele (Teil 1):

Warum Sie sich mit den Augen Gottes sehen dürfen

Lukas 5,20.....131

14 Verfehlte Ziele (Teil 2):

Wie Sie neues Menschsein empfangen

Lukas 5,20.....141

15 Hirtenprüfung:

Warum Sie diesen Vers »bestehen« müssen

Johannes 10,12.....150

16 Aussäen:

Wie Sie durch Verschwendung eine traumhafte Rendite erzielen

Matthäus 13,8.....160

17 Unternehmensberatung:

Warum Sie für nachhaltiges Wachstum keine externen Besserwisser brauchen

Matthäus 7,6.....169

18 Meinungs austausch:

Wie Sie durch eine positive Streitkultur den Wert Ihres Unternehmens steigern

Matthäus 12,25.....179

19 Verbundenheit:

Warum die Bibel ein fester Bestandteil Ihres Reisegepäcks sein sollte

Johannes 8,29189

20 Vollmacht:

Warum Sie sich nicht hinter Jesus zu verstecken brauchen

Markus 9,23197

Nachwort206

*»Ihr seht also, wie ihr von uns denken müsst:
Wir sind Menschen, die im Dienst von Christus stehen
und Gottes Geheimnisse zu verwalten haben.«*

1. Korinther 4,1 (GNB)

*»Mehr als jemals zuvor in der Vergangenheit werden
die Menschen in ihrem Handeln Selbstständigkeit einfordern –
Freiheit plus Verantwortung – und gleichzeitig fordern, dass die
Organisationen, denen sie angehören, für etwas stehen.«*

Jim Collins

Einleitung

Noch ein Buch über Führung aus christlicher Feder? Muss das wirklich sein? Wurde darüber nicht schon genug geschrieben? Wer sollte bei dieser Ratgeberflut überhaupt den Überblick behalten können?

Seien Sie unbesorgt! Das Buch, das Sie gerade in Ihren Händen halten, erhebt gar nicht den Anspruch, geistliches Führungs-Know-how zu vermitteln. Und das aus zwei Gründen:

In diesem Buch geht es um 20 Sätze, die Jesus geäußert hat. Wohl-gemerkt: vor gut 2000 Jahren! 20 Bibelverse also – um mehr wird es gar nicht gehen. Doch genau diese handverlesenen Sätze Jesu haben uns ungemein viel über Führung zu sagen.

Nur 20 Verse? Vielleicht schütteln Sie jetzt ungläubig den Kopf und fragen sich, ob eine so kleine Auswahl wirklich ausreichend ist – immerhin geht es um das große Thema Führung. Nun, ich behaupte, dass diese alten Sätze zeitlos sind, von ihrer Relevanz nichts eingebüßt haben und uns heute mehr über gute und gelin-gende Führung mitzuteilen vermögen als die unzähligen Bücher, die darüber bereits geschrieben wurden. Ja, da lehne ich mich durchaus weit aus dem Fenster: Ich bin davon überzeugt, dass auch Sie dem zustimmen werden, sofern Sie sich auf Jesus und seine Worte einlassen.

Wie das überhaupt gehen soll? Ganz einfach:

- Lehnen Sie sich zurück,
- hören Sie auf das, was Jesus Ihnen zu sagen hat,
- nehmen Sie sich seine Worte zu Herzen
- und setzen Sie sie praktisch um.

Wenn Sie das tun, wird sich ein erstaunlicher Effekt einstellen. Sie sind nicht mehr getrieben, sondern getragen. Sie rennen nicht

mehr den neusten Führungstrends hinterher, sondern vertrauen Jesus, indem Sie sich von ihm führen lassen. Und unter dieser Voraussetzung führen auch Sie.

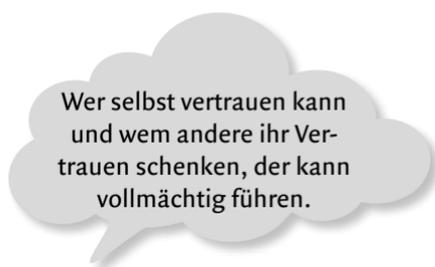
Ist Ihnen das womöglich viel zu billig? Hand aufs Herz: Wenn es sich lohnt, jemandem zu folgen, dann wohl Jesus. Denn wenn sich dieser Gott schon einmal die Mühe gemacht hat, selbst Mensch zu werden, um uns – sogar kostenlos! – etwas über das Führen und Leiten auf dieser Welt mitzugeben, dann macht es keinerlei Sinn, den kostspieligen Versprechungen diverser Führungsprogramme nachzujagen. Mehr noch: Der, der Sie trägt und führt (Jesus), ist dann auch der, der Ihnen genau darüber etwas in Ihr Herz schreibt, das Sie selbst wiederum durch Ihr Führungsverhalten an andere weitergeben können.

Es geht darum, dass Sie Jesus und seinen Worten Ihr Vertrauen schenken. Weil gutes Führen nur über Vertrauen gelingt. Schauen Sie sich um: Wenn es in Firmen an Vertrauen fehlt, den Führungspersonen nicht (mehr) vertraut wird, dann läuft nichts zusammen. Solche Firmen werden scheitern. Garantiert! Welch Ironie: Während ich diese Zeilen schreibe, erlebt die Schweizer Bankenbranche ein Beben sondergleichen. Die Großbank Credit Suisse ist in Schiefelage geraten und muss – zur »Rettung« – ausgerechnet von ihrer ärgsten inländischen Konkurrentin, der UBS, übernommen werden. Der Verhaltensökonom Samuel Bendahan kommentiert dieses Fiasko treffend: »Die Zeit des Vertrauens ist vorbei.«¹

Eine Lektion, die jeder Mensch, der eine Führungsposition innehat, als Allererstes lernen sollte, ist die, dass Vertrauen grundsätzlich ein Geschenk ist – und auf der anderen Seite Misstrauen immer »(vor-)herrscht«. Wem Vertrauen geschenkt wird, der kann Menschen und Organisationen führen, weil diese ihm gerne folgen werden. Wem Misstrauen entgegengebracht wird, der muss autoritär herrschen und die Gefolgschaft mit allen Mitteln durchsetzen. Von daher ist es nicht verwunderlich, dass Führungskräfte, obschon sie über eine hervorragende Manage-

1 Bendahan, Samuel (2023), in WOZ, Nr. 12/2023, S. 4-5.

mentausbildung verfügen, krachend scheitern, wenn ihnen das Vertrauen durch die Mitarbeiter- und/oder Kundschaft entzogen wird.² Die beste Qualifikation zum Führen ist simples Vertrauen.³ Wer selbst vertrauen kann und wem andere ihr Vertrauen gerne schenken, der kann vollmächtig führen. Begeben Sie sich also in die Vertrauensschule Jesu.



Wer selbst vertrauen kann und wem andere ihr Vertrauen schenken, der kann vollmächtig führen.

Machen Sie sich das bitte von Anfang an bewusst: Es geht in diesem Buch um den menschengewordenen Gott, der einfach spricht – und damit führt. Um das Vertrauen in ihn. Nicht etwa um einen »gottgewordenen« Coach, der Ihnen mit seinen Heilsversprechen und Führungsmethoden das Blaue vom Himmel verspricht.

Vielleicht mag Sie das für den Moment sogar enttäuschen: Jesus hat weder durch seine Worte noch durch sein öffentliches Wirken eine Führungsmethode präsentiert. Wer sich in seinem eigenen Führungsverhalten und -stil auf diesen Jesus ausrichtet, bekommt daher nichts, wirklich rein gar nichts, das nach dem Schema »Wenn auch ich das mache, erziele ich folgende Ergebnisse« funktioniert. Ich vermute stark, dass Jesus ganz bewusst keine Methodik für geistliches Leiten vorgelegt – und schon gar nicht vorgelebt – hat. Er verfügte über eine hervorragende Menschenkenntnis. Daraus wäre eine ganze Industrie entstanden,

2 Regelmäßig in den Top Five der Kündigungsgründe befindet sich eine Unternehmenskultur, in der das Vertrauen fehlt beziehungsweise die Kontrolle dominiert. Gegenseitiges Vertrauen wiederum ist ein zentrales Leitmotiv der Kulturbildung in Unternehmen mit flachen Hierarchien und bei Teams mit hoher Eigenverantwortlichkeit.

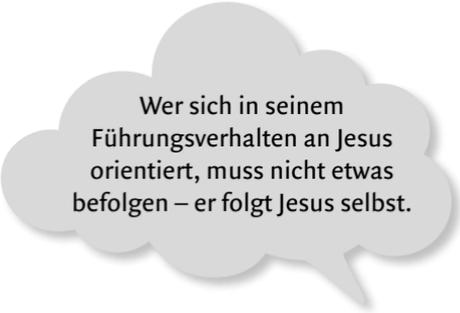
3 Die Organisationsberaterin Joana Krizanits stellt in diesem Zusammenhang, nahezu prophetisch, die entscheidende Grundsatzfrage für unsere Zeit, auf die letztlich alles hinauslaufen wird: »Wie können nach dem verheerenden Vertrauenskahlschlag des entgleisten Wirtschaftsliberalismus Führungskräfte in allen gesellschaftlichen Funktionsbereichen glaubwürdig werden?«; Krizanits, Joana (2024): Leadership – Management – Führung. Die essenziellen Konzepte vom Industriezeitalter zur klimaneutralen Gesellschaft, Heidelberg (Carl-Auer Verlag), S. 202.

die das zu einem boomenden Geschäft gemacht hätte. Doch der Glaube, das Vertrauen auf Gott, wird immer ein Geschenk bleiben. Und es kommt nicht von ungefähr, dass Jesus ausgerechnet die Händler in hohem Bogen aus dem Tempel herausgeschmissen hat.

Sie werden in diesem Buch immer wieder auf Formulierungen stoßen, die in gewisser Weise antreibenden Charakter aufweisen, beispielsweise, dass Sie aktiv werden oder etwas wirklich umsetzen/ausprobieren sollen. Da könnten Sie mir durchaus vorwerfen, dass das nichts weiter als plumper Aktionismus oder motivierende Rhetorik sei. Ein Aufruf zur selbst initiierten Veränderung Ihres Verhaltens. Deshalb möchte ich bereits an dieser Stelle klarstellen, worum es mir hierbei tatsächlich geht: Als Christinnen und Christen sind wir *bedingungslos* gewollt und geliebt – und zwar so, wie wir sind/geschaffen wurden. Auch darum, um diese göttliche Grundvoraussetzung des Angenommenseins, wird es in diesem Buch gehen. Wenn es also etwas gibt, das Sie und ich sicher *nicht* tun müssen, dann ist das alles, was in Richtung Selbstoptimierung geht. Vergessen Sie daher Sätze wie diesen: *Werde die beste Version deiner selbst*. Durchaus: Menschen, die von Gottes Liebe getragen werden, dürfen Veränderung erfahren. Aber das ist etwas ganz anderes als das Herumdoktern an der eigenen Person – denn hier hat sozusagen Gott seine Hände im Spiel. Und wenn in diesem Buch davon die Rede ist, selbst aktiv zu werden oder dergleichen, dann meine ich, dass wir uns in unserem Denken, Reden und Handeln auf Gottes Worte ausrichten. Nach ihnen leben. Und all das, was er in

uns hineingelegt hat, in dem Vertrauen beanspruchen, dass wir es *einfach* sind – oder eben noch werden.

Zusammengefasst heißt das: Wer sich in seinem Führungsverhalten an Jesus orientiert, muss



Wer sich in seinem Führungsverhalten an Jesus orientiert, muss nicht etwas befolgen – er folgt Jesus selbst.

nicht etwas *befolgen*, das schnellen Erfolg verheißt. Er *folgt* vielmehr Jesus selbst. Und bei Jesus geht es nicht um sagenhafte und rasante Erfolgsversprechen, sondern um Worte, die nachhaltige Frucht⁴ verheißen. Frucht? Also geht es um Wachstum. Das braucht Zeit. Und ja, was wächst, das gedeiht, bringt Frucht – und Früchte sind wohl der beste Beweis für Wirksamkeit und Nachhaltigkeit. Lesen Sie jetzt bitte Galater 5,22: Eine Leitungspersönlichkeit, die solche Frucht bringt, kann man sich nur wünschen!

Falls Sie immer noch zweifeln sollten, ob mit den paar Sätzen, die in diesem Buch behandelt werden, überhaupt ausreichend Stoff zu gutem Führungsverhalten vorhanden ist: Jesus konnte mit nur einem einzigen Satz eine ganze Horde aufgebracht Menschen davon abhalten, eine Steinigung zu vollziehen. Mit einem Satz! Ich für meinen Teil kann dazu nur sagen: Wow! Wer das kann, der kann wirklich führen. Ohne jeden Zweifel! Heute müssten wir in vergleichbaren Situationen wohl das SEK aufbieten.

Der erste der beiden Gründe, warum es sich bei diesem Buch um keinen klassischen Führungsratgeber handelt, hat also damit zu tun, dass Sie nach der Lektüre mitnichten über ein fertiges Rezept zum Leiten verfügen. Sie werden keine *Schlüssel zum Erfolg* kennenlernen. Auch keine Führungsgrundsätze, die »auf jeden Fall« funktionieren. In Ihnen werden lediglich 20 Samen eingestreut. Aber die tragen das Potenzial in sich zu keimen. Das Potenzial, dass bei Ihnen etwas hervorsprossen kann, das Ihr Führungsverhalten im Sinne Jesu wachsen und aufblühen lässt.

Lassen Sie sich Zeit dafür. Wachsen Sie nachhaltig in Ihrem Führungsverhalten. Und vergessen Sie bitte nicht, dass es Gott ist, der dieses Wachstum schenkt (1. Korinther 3,6-7). Ihr Beitrag ist es, ihm Ihr Vertrauen zu schenken.

Der zweite Grund, warum es sich bei diesem Buch um keinen gewöhnlichen geistlichen Ratgeber über Führung handelt, mag

4 Gut zu wissen: Sie werden in der ganzen Bibel den Begriff »Erfolg« kein einziges Mal finden. Es geht immer um Frucht. Und darauf liegt ein Segen: »Solange die Erde besteht, soll es immer Saat und Ernte, Kälte und Hitze, Sommer und Winter, Tag und Nacht geben« (1. Mose 8,22).

zunächst merkwürdig klingen: Es gibt gar nicht *den* christlichen Führungsstil an sich. Dazu ein banales Beispiel: Denken Sie an eine Sitzung. Sie können diese entweder gut oder schlecht leiten. Aber was bitte schön soll eine geistliche/christliche Sitzungsleitung sein? Oder nehmen Sie eine Unternehmensanalyse – auch diese kann gut oder schlecht durchgeführt werden. Sie können dafür verschiedene Instrumente einsetzen. Unter anderem das Benchmarking. Aber was wäre eine Unternehmensanalyse, die dezidiert christlich ist?⁵

Wir haben es hier mit einem Phänomen zu tun, das der griechischen Philosophie entstammt. Nämlich einer dualistischen Weltsicht. Bei Christen ist es sehr beliebt, von geistlichen und weltlichen Dingen unter der suggerierten Voraussetzung zu sprechen, dass es per se geistliche oder weltliche Dinge geben würde. Aber das ist gar nicht der Fall. Glücklicherweise war es Jesus selbst, der schon dagegen angekämpft hat. Er warnte beispielsweise vor falschem Beten und Fasten (Matthäus 6,5-18). Beten und Fasten? Sind das nicht von Grund auf geistliche Dinge? Jesu Antwort ist eindeutig: Nein! Vielmehr ist es die Art und Weise, wie man mit den Dingen umgeht, die darüber Auskunft gibt, ob etwas in dieser Terminologie geistlich oder weltlich ist. Ein öffentliches Gebet, mit dem man anderen zu gefallen versucht, ist alles andere als geistlich.

Christliche Führung fällt also nicht einfach vom Himmel (Jesus ist das auch nicht), sie ist nicht an sich schon vorhanden. Aber die Art und Weise, wie man Menschen führt, sagt etwas darüber aus, ob das gezeigte Verhalten das Prädikat geistlich/christlich verdient – oder eben nicht.

5 Machen Sie einen kleinen Selbsttest: Angenommen, Sie befinden sich in den Schweizer Bergen und steigen in ein Postauto, das auf einer engen Straße mit Serpentinaugen zu einem Bergdorf hinauffahren wird. Der Fahrer macht vor der Abfahrt folgende Durchsage: »Ich bin zwar kein ausgebildeter Busfahrer und fahre auch nicht besonders gut, dafür bin ich ein christlicher Fahrer!« Was würden Sie in dieser Situation tun? Ich würde direkt wieder aussteigen und auf den nächsten Bus warten, der hoffentlich von einer fachlich kompetenten Person gefahren wird.

Christinnen und Christen haben die Pflicht, nicht nur eine Sitzung, sondern große Unternehmen, Gemeinden und Werke professionell, also fachlich kompetent und ohne fromme Floskeln zu leiten – ihr Christsein wird sich dabei in etwas ganz anderem zeigen.

In was genau, erfahren Sie in diesem Buch.

Beim Aufbau des Buches orientiere ich mich an meinem Buch über Kommunikation, das ebenfalls auf Sätzen, die Jesus gesprochen hat, beruht.⁶ Diese Struktur hat sich bewährt, was die praktische Anwendung betrifft. Es fließen immer wieder wahre Geschichten ein, die die Wirksamkeit der Sätze demonstrieren.⁷ Auch die damalige Situation, in der Jesus diese Worte gesprochen hat, wird betrachtet, damit wir deren Dimension und Kraft nachvollziehen können. An den Kapitelenden geht es um die Chancen, die der jeweils behandelte Satz für Ihr Führungsverhalten bereithält. Und als Bonus gibt es noch einen Impuls zum Mitnehmen in Ihren Führungsalltag.

Vielleicht ist es Ihnen schon aufgefallen: Oben ist angeklungen, dass es nicht *die* geistliche/christliche Führung an sich gibt. Das heißt im Umkehrschluss: Jeder Mensch, der in Führungsverantwortung steht, muss sein fachliches Handwerk gelernt haben. Und das ist auch die Grenze, an der sich dieses Buch bewegt. Sie finden darin kein klassisches Know-how über Management oder effiziente Werkzeuge für gutes Führen.⁸ Das haben Sie als Führungsperson vermutlich schon gelernt. Und an dieser Stelle

6 Preiss, Alexander (2024): Sag's wie Jesus. 20 Schlüsselsätze, die Ihre Kommunikation nachhaltig verändern, Marburg (Francke-Buch GmbH).

7 Namen, Kontexte und bestimmte Details wurden aus Diskretionsgründen verändert.

8 Bitte beachten Sie, dass es nicht zielführend wäre, vor diesem Hintergrund eine scharfe Trennlinie zu ziehen: So enthält auch dieses Buch durchaus einige Aspekte, die in einem unmittelbaren Zusammenhang mit verschiedenen Führungswerkzeugen stehen, beispielsweise Glaubwürdigkeit und Integrität, wertschätzende Rückmeldungen und Dankbarkeit, die Vorbildfunktion oder der Vertrauensaufbau.

sollten wir uns nichts vormachen: Der »beste Christ« kann der schlechteste Leiter sein, wenn er über keinerlei Werkzeuge und Tools verfügt, um seine Führungsaufgaben adäquat wahrnehmen zu können. Gewiss: Wir müssen hier nicht gleich an eine umfassende Managementausbildung denken. Die braucht es sicherlich nicht *in jedem Fall*. Aber *auf jeden Fall* – und das auf allen Ebenen – braucht es ein Grundverständnis von Führung, solides Basiswissen, das man sich bereits durch entsprechende Literatur aneignen kann.⁹ Wer einfach irgendwie führt, der führt auch einfach irgendwie. Und ob es dabei um einen Hauskreis, ein Team, eine Gemeinde oder eine Firma gehen mag – *einfach irgendwie* ist keine Grundlage, auf der sich Vertrauen bilden kann. Das ist auch nicht verwunderlich: Immer dann, wenn mir jemand weiszumachen versucht, dass eine Sache irgendwie schon klappen werde, werde ich misstrauisch. Vermutlich geht Ihnen das auch so. Und warum sollte das beim Führen anders sein? Fazit: nicht irgendwie führen, sondern gewusst wie! Mit anderen Worten: durch fachliche Kompetenz! Die brauchen alle. Wirklich alle. Auch Christinnen und Christen. Sie trägt nämlich konkret zur Vertrauensbildung bei.

Denken Sie noch einmal zurück an das Thema Sitzungsleitung. Der Managementexperte Fredmund Malik schreibt, dass Sitzungen ein hochwirksames Managementwerkzeug sein können. Aber er vergisst nicht zu erwähnen, dass die Sitzungsleitung harte Arbeit ist.¹⁰ Auch die Qualität einer Gemeindeleitungssitzung ist anhand fachlicher Gesichtspunkte zu beurteilen. Ein Sitzungsmarathon ist kein Ausdruck ausgiebiger Arbeit »für den

9 Um Missverständnissen vorzubeugen: Ich selbst sehe mich keineswegs als einen Experten in Sachen Management an. Der bin ich sicher nicht. Aber ich bin dankbar für den Austausch und die Zusammenarbeit mit verschiedenen Führungspersönlichkeiten, deren Kompetenz und Fachlichkeit mich dazu inspirieren, ihrem guten Beispiel zu folgen. Bei Führungsfragen halte ich es gerne mit den Worten des Apostels Paulus – ich möchte mir nicht einbilden, es schon ergriffen zu haben (vgl. Philipper 3,13). Nein, ich bin da ein Lernender.

10 Malik, Fredmund (2019): Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Welt, Frankfurt am Main (Campus Verlag), S. 271.

Herrn«, sondern in den allermeisten Fällen einer schlampigen und stümperhaften Vorbereitung geschuldet. Nach dem Prinzip »Ob wir schläfrig denken: Gott wird's schon im Schlafe schenken« zu verfahren, wie es in einem alten Volkslied heißt, wäre eine Bankrotterklärung für Christinnen und Christen in Leitungsverantwortung. Egal, ob es um die Leitung eines Hauskreises, eines Jugendverbandes oder eines großen Unternehmens geht.

Ach ja, das vergessen wir gerne: Jesus war Zimmermann. Auch er hatte einen Beruf gelernt. Und er war schon sehr früh in den Synagogen zugegen. Vermutlich aus gutem Grund: um sich fachlich weiterzubilden.

Management, Leadership – oder einfach nur, auf gut Deutsch gesagt, Führung? Im Deutschen wird an dieser Stelle nicht wirklich differenziert. Doch eine spezifische Unterscheidung, wie es sie im angelsächsischen Raum gibt, ist absolut sinnvoll. Etwas vereinfacht ausgedrückt: Mit *Management* wird gemeinhin das Organisieren und Planen verbunden, mit *Leadership* hingegen das Visionäre, die Sinnhaftigkeit und die Motivation. Nun, mit etwas Demut müsste sich jede Führungskraft eingestehen, nicht beides adäquat verkörpern zu können. Ein solcher Anspruch kann einen einzelnen Menschen nur überfordern – und dient letztlich niemandem, weder der Person selbst noch dem Unternehmen. Aber beides, Management und Leadership, kann gelernt werden – und beides braucht es auch. Die eigentliche Frage ist, wo hier die eigenen Stärken und Begabungen liegen. Das sollte jede Führungskraft im Blick auf die eigene Person wissen – ja, sie sollte sich selbst kennen. Sich zu einem guten Manager zu entwickeln *oder* zu einem guten Leader, ist eine Kompetenz, die von Selbst(er)kenntnis zeugt. Solche Menschen brennen für eine Rolle (sie »leben« diese) und kennen dabei ihre Begrenzungen im Blick auf die jeweils andere. Das ist ein Zeichen von Weisheit. Wer vorgibt, Leader und Manager in einer Person zu sein, kennt weder seine Grenzen noch sich selbst. Er wird folg-

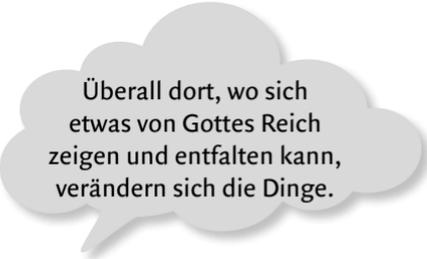
lich Rollen spielen. Das wiederum ist ein Zeichen von Überheblichkeit. Co-Leitungen, sofern diese beiden Rollen entsprechend vertreten sind, können so gesehen einen fruchtbaren Beitrag leisten, damit Unternehmen sowohl gut gemanagt als auch gut geführt (Leadership) werden. Und aufschlussreich ist: Indem sich Leitungspersonen ihrer eigenen Ergänzungsbedürftigkeit bewusst sind/werden, gewinnen sie sogar an Fokus und Weitblick für ihre eigentliche Aufgabe: Der Manager managt, der Leader führt – weil die jeweilige Rolle (endlich) ganzheitlich, wirk- und vollmächtig eingenommen und ausgeübt werden kann. Schon der Apostel Paulus hatte darauf hingewiesen, dass es um ein würdiges Wandeln in der spezifischen Berufung geht, zu der man berufen ist (Epheser 4,1). Und was dann in Vers 11 folgt, ist nur folgerichtig: Es geht dabei um eine einzelne Aufgabe beziehungsweise um ein besonderes Amt. Und genau durch diese jeweilige Ergänzung, die zur Einheit führt, soll der Leib Christi aufgebaut werden (Vers 12).

Vor diesem Hintergrund können Sie andererseits gelassen darüber hinwegsehen, wenn in diesem Buch an der einen Stelle von Unternehmensführung die Rede ist und an anderen wiederum von Gemeinden, Werken etc. Es geht um Führung im Allgemeinen, und ob Sie einen Hauskreis leiten oder ein Unternehmen, spielt hinsichtlich der eigentlichen Auswirkungen, die die Verse dieses Buches mit sich bringen, gar keine Rolle. Halten Sie sich also bitte nicht an solchen Begrifflichkeiten wie Management, Gemeindeleitung oder dergleichen auf. Es geht nämlich um Sie selbst! Sollten Sie beispielsweise, etwas salopp ausgedrückt, nur dem Geld nachrennen, dann werden Sie, unabhängig davon, wofür genau Sie Verantwortung tragen oder welche Leitungsposition Sie innehaben, Jesus nicht nachfolgen können. So einfach – und folgenschwer – ist das.

Wir haben es in diesem Buch mit den Realitäten des angebrochenen Gottesreiches zu tun und unser eigentlicher Kompass für Leitungsfragen aller Art sollte sich auch genau an diesen aus-

richten und messen lassen. Das wird letztlich der entscheidende Unterschied sein. Und wenn wir eben genau das in Leitungsverantwortung »ausleben«, wenn wir so führen, dann gilt für uns: *»Setzt euch zuerst für Gottes Reich ein und dafür, dass sein Wille geschieht. Dann wird er euch mit allem anderen versorgen«* (Matthäus 6,33).

Egal, ob Sie ein Leader oder ein Manager sind, ein großes Unternehmen führen oder »nur« ein kleines Team leiten – überall dort, wo sich etwas von Gottes Reich und Wirklichkeit zeigen und entfalten kann, da ver-



Überall dort, wo sich etwas von Gottes Reich zeigen und entfalten kann, verändern sich die Dinge.

ändern sich die Dinge, die Voraussetzungen, die Maßstäbe und die Menschen. Und daraus wird viel Frucht erwachsen. Ja, an solchen Orten wird ungemein Großes geschehen!

Noch ein Gedanke zur Führung allgemein: Was Führung ist, wie sie sich definieren lässt, ist gar nicht so einfach zu beschreiben. Es liegen sehr viele Ansätze vor. Verschiedene Definitionen mit je unterschiedlichen Schwerpunkten, von denen keine den Anspruch erheben kann, allgemeingültig zu sein. Wer sich mit solchen Ansätzen und Definitionen beschäftigt, wird aber immer wieder auf ähnliche Aspekte stoßen, die sich als Konzentrat wie folgt beschreiben lassen:

Führung ist ein auf einzelne Personen sowie auf Gruppen bezogener Prozess, der zum Handeln motiviert und zielgerichtet ist, um in Organisationen konkrete Ergebnisse hervorzubringen.

Natürlich, das mag für manche Ohren fast schon wieder veraltet klingen. Von vorgestern sein. Aber auch hier wäre es ein dualistischer Fallstrick, die Orientierung an Motivation, Zielen und Ergebnissen per se als überholt anzusehen. Der Agile Coach Mar-

cus Raitner, der ein »Manifest für menschliche Führung« vorgelegt hat, betont darin, dass Führung heute mehr denn je bedeuten würde, *andere* erfolgreich zu machen, und so gesehen Führung gar keine Frage der Position, sondern der Haltung sei.¹¹ Wir dürfen als christliche Führungskräfte voraussetzen, dass es dann darum gehen wird, andere sozusagen *fruchtreich* zu machen. Aber: Nicht etwa wir machen das, sondern vielmehr wirkt es Gott! Und unser Beitrag ist es, beim Führen eine Haltung einzunehmen, die sich an Gottes Reich und den Maßstäben, die darin gelten, orientiert. Bezeichnend ist: Wir werden dann andere Menschen im besten Fall *gar nicht* dazu *motivieren* und im schlimmsten Fall *nicht* dazu *flottmachen müssen*, dass sie Leistungen erbringen, sondern unsere Haltung wird konkret dazu beitragen, dass sie ihr fruchtreiches Potenzial *voll entfalten können*. Und wenn das – genau diese Haltung – unser eigentliches Ziel ist, dann dürfen wir hinsichtlich der Ergebnisse – der Frucht (beziehungsweise der Ernte) – sehr zuversichtlich sein.

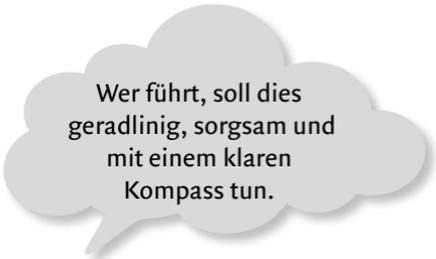
Zudem: Führung nicht im Sinne einer One-Man-Show auszuüben, sondern als eine Leitungspersönlichkeit, die glaubwürdig ist, nachvollziehbar handelt, vorbildhaft auftritt und auf der Basis gegenseitigen Vertrauens mit den Mitarbeitenden interagiert, sollte man heutzutage von einer Führungskraft erwarten können. Solche Eigenschaften und Haltungen werden auch zunehmend an Führungskräfte herangetragen, was aber so manche kritische Stimme auf den Plan gerufen hat, die das als eine Moralisierung des Managements abtut. Doch diese Kritik ist im Blick auf das, worum es im Kern geht, eher entlarvend. Denn vielmehr wäre ja gerade das Fehlen solcher Eigenschaften und Haltungen kritikwürdig, oder täusche ich mich da?

Co-Leitungen, flache Hierarchien oder selbst organisierende Teams eignen sich hervorragend, um das Klischee *der* Superführungskraft schlechthin zu widerlegen. Beim Führen steht dann

11 Raitner, Marcus (2024): Manifest für menschliche Führung. 6 Thesen und 14 Prinzipien für eine neue Führung im Zeitalter der Digitalisierung, München (Verlag Franz Vahlen), S. 17.

das Unterstützen dieser Teams im Vordergrund (und nicht etwa deren Kontrolle).

Mir persönlich gefällt ein Wort aus den Sprüchen, wenn es um die Frage geht, wie man eine Führungspersönlichkeit beschreiben könnte: *»Halte dir immer vor Augen, was gut und richtig ist, und geh geradlinig darauf zu. Wähle sorgsam deine Schritte und weiche nicht vom rechten Weg ab!«* (Sprüche 4,25-26). Hier steckt im Kern genau das drin, was im oberen Abschnitt eher technisch und trocken daherkommen mag. Wer führt, richtet sich auf ein Ziel und Ergebnis aus, was auch mit einem Dranbleiben verbunden ist. Wer führt, soll dies geradlinig, sorgsam und mit einem klaren Kompass tun. Was in diesem Bibelwort als weiterer Aspekt hinzukommt, ist das Gute und Richtige, das einem stets vor Augen sein und auch bleiben soll.¹²



Für uns Christinnen und Christen ist das, was gut und richtig ist, bei Gott zu finden. Er selbst ist gut und wahr (»richtig«). Christliche Führungskräfte werden sich also immer wieder auf diesen Gott ausrichten, weil Sie wissen, dass es im Kern um ihn geht, um seine Ehre, um seine Geschöpfe, um seine Schöpfung als Ganzes – und nicht um sie selbst.

Niemals vergessen sollten wir das Augenscheinlichste. Nämlich, dass wir es beim Führen immer mit Menschen zu tun haben.

12 Hierin liegt meines Erachtens die eigentliche Chance für christliche Führungskräfte: Weithin verbreitet ist die Ansicht, dass es gar keine »gute Führung« gebe; auch kein »richtiges Management«. Der Erfolg wäre absolut entscheidend und allein ausschlaggebend – wer erfolgreich führt, führt gut. Gewinnmaximierung und Geldvermehrung stehen dann im Zentrum und in letzter Konsequenz werden Menschen nicht mehr geführt, sondern ausgebeutet. Das hat definitiv nichts mehr mit Führung zu tun, vielmehr ist es Verführung durch ökonomische Verblendung. Die Dimension Gottes stellt dieses Denken grundsätzlich infrage und bringt Gutes und Richtiges, das nicht nach den Maßstäben dieser (Wirtschafts-)Welt »funktioniert«, sondern dem Worte und Willen Gottes entspricht, in die Debatte ein. Zum Wohle der Menschen.

Reinhard K. Sprenger, ein bekannter deutscher Führungsexperte, hat es sehr schön formuliert: »Führung ist ein Echo Ihres Handelns – andere halten das, was sie tun, für Führung.«¹³ Führung geht niemals ohne Menschen! Wenn Sie diese verlieren (Stichwort Vertrauensverlust), dann werden Sie nicht mehr als Führungsperson anerkannt und Ihre Mitarbeitenden werden Ihnen auch nicht mehr folgen.

Aus alledem sollte deutlich geworden sein: Es ist ganz sicher gut und richtig, beim Führen zuallererst und immer auch zuallerletzt an die uns anvertrauten Menschen zu denken. Machen Sie daraus am besten eine grundsätzliche Regel für Ihren Führungsstil: keine Wege, Ziele und Ergebnisse, ohne dabei die Menschen im Blick zu behalten.

Und dabei sollten Sie über Ihre eigene Person nicht etwa hinwegsehen. Es geht auch um Sie selbst. Womit wir beim ersten Satz Jesu angelangt wären.

¹³ Sprenger, Reinhard K. (2023): Radikal führen, Frankfurt am Main (Campus Verlag), S. 34-35.

1

Auftanken: Warum Sie regelmäßig in Ruhe gelassen werden sollten

*»Am nächsten Morgen stand Jesus vor Tagesanbruch auf
und zog sich an eine einsam gelegene Stelle zurück,
um dort allein zu beten.«*

Markus 1,35

Ein Gott für zwischendurch?

Nein, es handelt sich um kein Versehen. Der Satz hat es absolut verdient, in diesem Buch vertreten zu sein. Jesus suchte einen ruhigen Ort auf, um allein beten zu können – und zwar zuallererst, vor Tagesanbruch. Für ihn haben das Gebet und die Gegenwart Gottes oberste Priorität. Und was bei Jesus den höchsten Stellenwert genießt, sollte bei uns kein Randthema sein!

Welchen Stellenwert hat das Gespräch mit Gott, fernab der Hektik des Führungsalltags, eigentlich bei Ihnen?

Nun, bei mir liegt das Beten, um ganz ehrlich zu sein, nicht so hoch im Kurs. Ich quetsche es zwischen Termine und Sitzungen irgendwie hinein, greife beim Busfahren oder vor wichtigen Gesprächen darauf zurück. Und spät am Abend, wenn ich endlich im Bett liege, bekomme ich oftmals mein eigenes Amen gar nicht mehr mit, weil ich dann das Kunststück fertigbringe, noch während des Betens einzuschlafen.

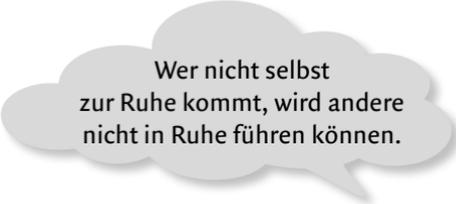
Apropos wichtige Gespräche und Meetings: Dass es mir wenigstens bei diesen Gelegenheiten mit einer gewissen Regelmäßigkeit gelingt, vorab noch schnell ein kurzes Gebet einzustreuen, hat sicher auch damit zu tun, dass ich etwas Konkretes erreichen will, mir eine bestimmte Entscheidung oder ein Ergebnis erhoffe. Ausgerechnet in solchen Situationen zeigt sich also mein persönlicher Gebetseifer ... Was sagt das wohl über mich aus? Und worum geht es mir im Kern bei solchen Gebeten? Orientiere ich mich in meinem Reden mit Gott (und dem Aufsuchen eines angemessenen Ortes dafür!) wirklich an Jesus?

Angenommen, ich widme einem Menschen einen Monat lang so viel Aufmerksamkeit wie meiner für gewöhnlich an den Tag gelegten Gebetspraxis – würde er mir abnehmen, wenn ich danach behaupte, er sei mir sehr wichtig gewesen?

Was nimmt mir Gott in dieser Hinsicht eigentlich ab?

»Ich möchte in Ruhe gelassen werden!«

Keine Sorge! Es geht nicht darum, dass Sie jetzt ein schlechtes Gewissen bekommen sollen. Vielmehr sind das Suchen von Gottes Gegenwart und das Gespräch mit ihm, dieser regelmäßige Rückzug an einen Ort der Stille und Ruhe, eine wichtige, geradezu existenzielle Ressource für glaubende Menschen, auf die auch christliche Führungskräfte zurückgreifen sollten. Denn wer nicht selbst zur Ruhe kommt, wird andere nicht in Ruhe führen können. Nein, im Gegen-



Wer nicht selbst zur Ruhe kommt, wird andere nicht in Ruhe führen können.

teil, er wird Unruhe stiften. Und wer nicht selbst immer wieder auf-tankt, zu neuen Kräften kommt, der wird andere kräftezehrend führen, ihnen alles abverlangen, sie leistungsmäßig regelrecht aussaugen.

Er wird auf diese Weise niemanden für Aufgaben freisetzen, sondern vermehrt Druck aufbauen und gute Arbeitsergebnisse erschweren.

All das sind im Prinzip Kompensationshandlungen, die einer unfreien Seele entstammen. In der Gegenwart Gottes geht es um ein Freiwerden. Dass unser Innerstes von all dem Stress und aller Sorge freigelassen wird – ja, dass wir wieder *frei gelassen* werden können für unseren Dienst.

Diese Gelassenheit finden wir bei Gott, in den ruhigen Zeiten und Gesprächen mit ihm, und wie groß dieses Bedürfnis (wohl-gemerkt eines jeden Menschen!) nach solchen Momenten wirklich ist, drückt sich bereits in unserer Alltagssprache aus: Sicher haben Sie diesen Ausspruch, der in der Regel hektisch, ungehalten und unter akutem Stress getätigt wird, schon mehrfach gehört oder auch selbst von sich gegeben: »Ich möchte in Ruhe gelassen werden!« Doch was will man damit eigentlich sagen? Nun, schauen wir uns diesen Satz einmal genauer an. Sprechen Sie diesen bitte ganz langsam, Wort für Wort, bewusst aus:

»**Ich** (Ich-Botschaft)

möchte (Wunsch/Bitte)

in Ruhe (Setting/Ort)

gelassen werden!« (Gelassenheit als Ziel)

Ja, für Gelassenheit braucht es Ruhe. Und wer solche Orte der Ruhe und Stille aufsucht, um in Gottes Gegenwart gelassen werden zu dürfen, der kann auch loslassen, Ballast abwerfen, frei werden.¹⁴ Und wieder neue Kraft tanken für seine Führungsaufgaben. Peter Scazzero denkt hier an den Sabbat und dass es sich

14 Der Schweizer Psychiater Daniel Hell hat das Vorgehen der sogenannten Wüstenväter untersucht. Diese hätten sich sogar in der Wildnis dem Alleinsein beziehungsweise der eigenen Wirklichkeit radikal ausgesetzt, was großen Mut erforderte. Nach Hell setzt das grundsätzlich auch ein Gottvertrauen voraus und dass die menschliche Person auf einer tragenden Basis ruht; Hell, Daniel (2019): Die Sprache der Seele verstehen. Die Weisheit der Wüstenväter, Freiburg im Breisgau (Herder Verlag), S. 31.

Wenn Ihnen das Alleinsein Mühe machen sollte im Blick auf ebensolche Orte der Ruhe und Stille – machen Sie sich das bewusst: Sie sind gar nicht allein, wenn Sie Gottes Gegenwart suchen. Er wird dann da sein! Und auch Jesus hat versprochen, dass er immer bei Ihnen sein wird.

um einen heiligen Rhythmus von Arbeit und Ruhe handelt. Weiter schreibt er: »Das Problem für Menschen in Leitungsaufgaben ist allzu oft, dass es keinen Wechsel mehr gibt. Es gibt nichts anderes mehr als die Arbeit. Sie beherrscht unser Leben und zerstört das Gleichgewicht von Arbeit und Ruhe, das Gott für uns vorgesehen hat.«¹⁵

Für jede christliche Führungskraft gilt es, diesen Wechsel zu beachten und sich regelmäßig an Orte der Ruhe zu begeben. Und zwar noch bevor man damit beginnt herumzubrüllen, dass man gefälligst in Ruhe gelassen werden möchte.

Sich überflüssig machen anstatt überheblich sein

Es gibt noch einen weiteren, wortwörtlich befreienden Aspekt hinsichtlich solcher Ruhezeiten. Durch Ihren eigenen Rückzug setzen Sie das Potenzial Ihrer Mitarbeitenden frei, die während Ihrer Abwesenheit die konkrete Möglichkeit erhalten, sozusagen aktiv zu performen.¹⁶ Wer sich als Führungskraft so gesehen von Zeit zu Zeit überflüssig macht, schenkt seinen Mitarbeitenden Vertrauen. Ganz anders sieht das selbstredend bei dauerpräsenten Leitern aus, ohne die der Laden angeblich gar nicht laufen würde. Deren Verhalten ist in erster Linie überheblich.

Silvia leitet eine Anlaufstelle für obdachlose Menschen. Jeder Tag ist eine echte Herausforderung. Man weiß nie genau, was und wer einem in welchem Zustand begegnen wird. Eigentlich herrscht dort ein permanenter Ausnahmezustand. Keine Frage:

15 Scazzero, Peter (2022): Emotional gesund leiten. Was Sie stark macht für Gemeinde und Beruf, Gießen (Brunnen Verlag), S. 137.

16 Lesen Sie vor diesem Hintergrund einmal Markus 6,7ff.! Treffend schreibt der christliche Unternehmensberater Myron Rush: »Jesus erkannte nicht nur das unerschöpfliche Potenzial und den Wert menschlicher Kreativität, sondern er bot seinen Gefolgsleuten auch Gelegenheit, sie anzuwenden und für eine Sache einzusetzen, die es wert war. Daran erkennt man auch den versierten Manager.«; Rush, Myron (2022): Führung praktisch umgesetzt, Münsingen (Hope Business Club), S. 32.

Ich könnte unter solchen Bedingungen definitiv nicht arbeiten. Damit wäre ich heillos überfordert. Im Rahmen eines repräsentativen Events wurde diese Anlaufstelle vorgestellt. Aber nicht etwa von Silvia. Sie, die Leiterin, fehlte. Es waren andere Personen aus ihrem Team, die die Arbeit vorstellten, wertschätzende Rückmeldungen bekamen, eine Auszeichnung für ihr Engagement entgegennehmen durften und denen unter großem, fast nicht enden wollendem Applaus gedankt wurde.

Am Ende dieser Veranstaltung fragte ich einen von Silvias Mitarbeitenden, ob sie denn krank sei. Dem war nicht so. Sie habe sich tagsüber ein bewusstes Time-out gegönnt. Und heute Abend (also während dieser Veranstaltung) helfe sie beim Spätdienst aus.

Hand aufs Herz: Wären Sie an Silvias Stelle gewesen, wo hätte man Sie an diesem Abend angetroffen?

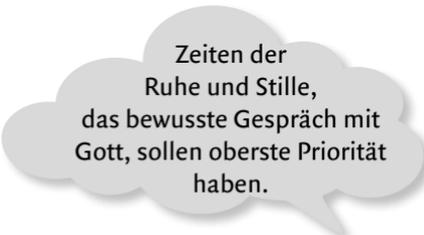
Wann hat Jesus diesen Satz gesagt?

Bei diesem Satz lohnt es sich, auch die unmittelbar folgenden Verse wahrzunehmen: *»Am nächsten Morgen stand Jesus vor Tagesanbruch auf und zog sich an eine einsam gelegene Stelle zurück, um dort allein zu beten. Simon und die anderen suchten ihn. Als sie ihn gefunden hatten, sagten Sie: ›Alle Leute fragen nach dir!‹ Aber er antwortete: ›Wir müssen auch noch in die umliegenden Ortschaften gehen, um dort die rettende Botschaft zu verkünden. Das ist meine Aufgabe«* (Markus 1,35-38).

Jesus war ein sehr gefragter und gesuchter Mann. Er zog sich zurück, an einen einsamen Ort, um allein beten zu können – und wurde postwendend schon wieder *gesucht*. Alle Leute würden nach ihm fragen. Alle Leute! Ja, er war unbestritten eine *gefragte* Person. Aber seine Antwort zeigt, dass er diese Ruhezeit in der Gegenwart seines Vaters und das Gespräch mit ihm brauchte, um sich auf seine Berufung konkret ausrichten zu können. Die ret-

tende Botschaft müsse auch an andere Orte weitergetragen werden. Das sei seine Aufgabe.

Jesus demonstriert hier eindrücklich, wie wichtig solche bewussten Rückzüge gerade für Führungspersonen sind. Unabhängig davon,



Zeiten der Ruhe und Stille, das bewusste Gespräch mit Gott, sollen oberste Priorität haben.

wie sehr sie gerade auch gefragt und gesucht sein mögen – die Zeiten der Ruhe und Stille, das bewusste Gespräch mit Gott, sollen dennoch oberste Priorität haben. Weil es darum geht, sich auf seine eigentliche Führungsaufgabe auszurichten beziehungsweise sich dieser neu

zu vergewissern und gestärkt widmen zu können.

Welche Chancen bietet Ihnen dieser Satz?

- exklusive Meetings mit Gott
- Antworten von Gott
- Fokussierung auf Ihre Führungsaufgaben
- Burn-out-Prävention
- bei Gott zur Ruhe kommen und Kraft tanken
- zu den Herausforderungen des Alltags eine angemessene Distanz entwickeln
- Vertrauen in Ihre Mitarbeitenden

Zum Weiterdenken

»Dass ich durch Jesus Christus hindurch berufen bin, die absolute Selbstmitteilung des absoluten Gottes entgegenzunehmen, das ist die wahre Wirklichkeit des Christentums.«¹⁷

Karl Rahner

¹⁷ Rahner, Karl (2022): Würde mir Gott fehlen?, Ostfildern (Grünewald Verlag), S. 73.

- Falls Sie kein Morgenmensch sein sollten: *»Dann ging er auf einen Berg, um ungestört beten zu können. Bei Einbruch der Nacht war er immer noch dort, ganz allein«* (Matthäus 14,23). Und ja, warum nicht auch einmal eine Bergtour machen und dabei Gottes Gegenwart suchen? Ganz nebenbei: Schon Mose hatte auf dem Berg Sinai sehr gute Erfahrungen damit gemacht.
- Holen Sie Ihren Terminkalender: Planen Sie Zeiten der Ruhe und Stille von nun an fest ein.
- Die Jünger brachten es fertig, Jesus, der sich ganz bewusst an einen einsamen Ort zurückgezogen hatte, sogar dort ausfindig zu machen und zu stören. Sie dürfen sich in dieser Hinsicht entspannen, denn Sie sind nicht Jesus. Orte der Ruhe und Stille, die Sie gezielt aufsuchen und für sich persönlich wählen, müssen Sie anderen nicht offenbaren. In dieser Hinsicht sollten Sie sich klar und deutlich abgrenzen. Und denken Sie da bitte auch an Ihr Smartphone!
- Um Missverständnissen vorzubeugen: Es geht nicht darum, dass wir künftig spontanes Beten tunlichst unterlassen sollten. *»Gott zwischendurch«* kann nie falsch sein. Im Gegenteil! Vielmehr dürfen wir vertrauen, dass Wachstum entsteht – sozusagen hin zu einem *»Gott durch und durch«*. Paulus hat das sehr treffend ausgedrückt: *»Weil ihr Gottes reiche Barmherzigkeit erfahren habt, fordere ich euch auf, liebe Brüder und Schwestern, euch mit eurem ganzen Leben Gott zur Verfügung zu stellen. Seid ein lebendiges Opfer, das Gott dargebracht wird und ihm gefällt. Ihm auf diese Weise zu dienen, ist der wahre Gottesdienst und die angemessene Antwort auf seine Liebe«* (Römer 12,1).

Unser ganzes Leben als ein Gottesdienst? Ich finde, dass das eine sehr schöne Perspektive ist. Sie auch?

2

Wahre Größe: Warum Sie sich nicht so wichtig zu nehmen brauchen

»Wenn jemand der Erste sein will, muss er den letzten Platz einnehmen und allen dienen.«

Markus 9,35

Mister Wichtig

Marc, ein Leiter, mit dem ich mich gelegentlich treffe und austausche, verhält sich mir gegenüber bei Veranstaltungen und Tagungen wie ausgewechselt. Eine knappe Begrüßung, etwas Small Talk – damit hat es sich dann schon. Er sucht bei solchen Gelegenheiten die Nähe vermeintlich wichtiger Leute und als Teil der Geschäftsleitung eines christlichen Sozialwerks zähle ich zu solch erlauchten Kreisen offensichtlich nicht dazu. Um es diplomatisch auszudrücken: Marc »übersieht« mich einfach konsequent.

Thomas Middelhoff, der einstige Topmanager und Bertelsmann-Chef, hat in einem Interview geäußert, dass er immer das größte Hotelzimmer haben musste. Inzwischen geläutert, kann er zu dieser Wichtigtuerei nur sagen, dass er hochmütig und arrogant gewesen sei, getrieben von der Gier nach öffentlicher Anerkennung.

Ich selbst bin auch nicht immun gegen dieses Streben nach Größe, Einfluss und Anerkennung. Das zeigt sich schon in banalen Angelegenheiten: Wenn ich mich beispielsweise für einen Volkslauf anmelde, dann ist es mir ausgesprochen wichtig, in einem Startblock zu stehen, der möglichst weit vorne ist. Aber das geht ja nicht nur mir so. Wie oft habe ich schon auf den ersten Kilometern Läufer überholt, die sich in den vordersten Blöcken eingereiht hatten. Für das Gefühl, wenigstens vor dem Start für ein paar Minuten als einer der Schnellsten (und Wichtigsten) zu gelten, scheinen einige Hobbyläufer sogar in Kauf zu nehmen, sich kurze Zeit später schon wieder deklassieren zu lassen.

Dieser menschliche Drang nach Größe, Anerkennung und Bedeutsamkeit zeigt sich praktisch »überall«. Egal, ob es um Führungskräfte geht, um Fußballfans in der Kurve oder um Fahrgäste der Bahn, die über ein Erste-Klasse-Ticket verfügen. Aus entwicklungspsychologischer Sicht ist dieses Streben zunächst völlig unbedenklich und für heranwachsende Kinder und deren Entfaltung sogar wichtig. Wenn ich meinem Sohn, der am Mittagstisch freudestrahlend davon berichtet, beim Schulschwimmen der Beste gewesen zu sein, dazu anhalten würde, dass das gar nicht wichtig sei und er sich bitte nicht so aufspielen solle, dann würde ich seine Entwicklung ernsthaft gefährden.

Wogegen diese Großtuerei bei Erwachsenen, die besonders bei Führungskräften nahezu narzisstische Ausmaße annehmen kann, nicht so unbedenklich ist. Man will um alles in der Welt groß sein und geht dafür sinnbildlich über Leichen, wenn es sein muss: Nicht wenige räumen Konkurrenten intrigierend und diskreditierend aus dem Weg, verbauen anderen, die ihnen selbst gefährlich nahe kommen könnten, »präventiv« die Karrierechancen, treffen egoistische Entscheidungen und sehen in jedem Freund einen potenziellen Feind. Hinter all diesem Gehabe verbirgt sich zumeist gar nicht viel mehr als diese obskure Angst, als klein(er) zu gelten. Weniger bedeutend zu sein als andere, weniger groß zu sein als andere, weniger Einfluss zu haben als

andere, weniger Geld zu haben als andere, weniger wert zu sein als andere etc.

Ja, wen diese Angst bestimmt, der wird sich mit dem zweitgrößten Hotelzimmer mit Sicherheit nicht zufriedengeben können. Und das Traurige daran ist, was diese Angst im Kern offenbart: Man fühlt sich, bei aller vorgegaukelten und ersehnten Größe, in Wahrheit klein und wertlos.

Im dritten Kapitel werden wir uns mit dem wahren Wert eines jeden Menschen als Ebenbild Gottes beschäftigen. Verfügen christliche Führungskräfte demnach über einen besonderen Schutz vor Größenwahn? Ist dieses Thema womöglich gar nicht relevant für sie? Nun, Jesus musste ausgerechnet Petrus, nachdem dieser ihn als den Christus identifiziert hatte und sogar zum Fels, auf dem Jesus seine Gemeinde bauen wollte, auserkoren wurde (welch große Führungsaufgabe!), bereits kurze Zeit später entgegenhalten: »Weg mit dir, Satan!« (Matthäus 16,23).

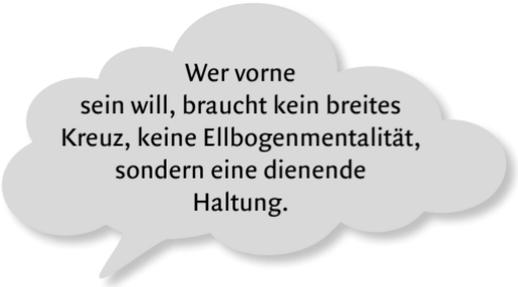
Diese Begebenheit demonstriert sehr drastisch, dass auch Menschen, die ganz nahe dran sind an Jesus und mit großen geistlichen Verantwortungen betraut wurden, nicht dagegen geübt sind, sich etwas auf ihre Größe einzubilden oder nach noch Größerem zu streben. Petrus hatte sich vermutlich nach seiner sagenhaften Berufung in die »Chefetage Jesu« etwas auf seine dadurch verliehene Größe eingebildet – und wollte sich als besonders bevollmächtigt und wichtig darstellen, indem er Jesus von seinem eigentlichen Auftrag abzubringen versuchte. Die Antwort Jesu auf diese Großspurigkeit fällt jedenfalls unmissverständlich klar aus.

Der Satz Jesu, mit dem wir uns in diesem Kapitel beschäftigen, setzt genau an dieser Schwelle an. Er ist eine Art Grenzwächter, der christliche Führungskräfte immer wieder daran erinnern soll, was wahre Größe ist.

Wer dient, ist groß

»Wenn jemand der Erste sein will, muss er den letzten Platz einnehmen und allen dienen.« Überraschend finde ich: Jesus schließt grundsätzlich gar nicht aus, dass es auch erstrebenswert sein kann, an erster Stelle zu stehen. Aber dafür muss man etwas tun. Nämlich das genaue Gegenteil, was die Rangfolge betrifft. Es gilt, sich hinten einzureihen und zu dienen. Und zwar allen!

Jesus ist einfach unglaublich. Hier gelingt ihm sogar das Kunststück, mit nur einem Satz alles über den Haufen zu werfen, was Größe und Anerkennung nach menschlichen Gesichtspunkten angeht – denn man wird in seinem Streben nach der Poleposition nach ganz hinten durchgereicht. Wie ein Bundesligist, der sich zum Ziel gesetzt hat, um die Meisterschaft mitzuspielen, und sich plötzlich im Abstiegskampf wiederfindet. Aber noch im gleichen Satz stellt Jesus wiederum eine Größe in Aussicht, die sich offenkundig nach anderen Maßstäben richtet – wer vorne sein will, muss etwas ganz anderes tun, als wir zu glauben meinen. Es braucht kein breites Kreuz, keine Ellbogenmentalität, sondern eine dienende Haltung.



Wer vorne sein will, braucht kein breites Kreuz, keine Ellbogenmentalität, sondern eine dienende Haltung.

Jesus erteilt dem menschlichen Streben nach Größe sozusagen eine glasklare Absage, aber noch im selben Atemzug schwingt die Verheißung eines echten Großseins mit, das göttlichen Ursprungs ist – lesen Sie diesen Satz einfach in umgekehrter Reihenfolge: »Wenn jemand den letzten Platz einnimmt und allen dient, dann wird er der Erste sein.«

Christliche Führungskräfte dürfen sich in Überheblichkeit nicht für groß halten und müssen sich in falscher Demut auch nicht für klein halten. Wenn sie dienen, dann sind sie groß!

Nicht groß werden wollen, sondern groß sein

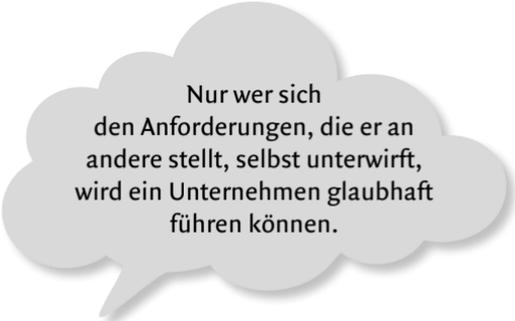
Dieser Satz Jesu weist den Weg zu echter Größe. Alles menschliche Streben nach Größe, Einfluss und Rang ist durch die Angst geleitet, dass man zu kurz kommen, seinen Status wieder verlieren oder von anderen überragt werden könnte. Ich musste einmal miterleben, wie ein Firmenchef der Person, die ihn einer Gruppe von Gästen vorstellte, direkt ins Wort fiel und sie vor allen Anwesenden korrigierte, weil sie einen seiner ach so wichtigen Verantwortungsbereiche versehentlich nicht erwähnt hatte. Dieses Beispiel ist eine sehr gute Illustration für die Angst, nicht groß genug zu erscheinen.

Menschliches Streben nach Größe ist immer danach ausgerichtet, dass alles, die Menschen wie auch die Ressourcen, einem selbst zu dienen haben. Wer in dieser Hinsicht groß sein will, nutzt alles für seine eigenen Zwecke. Ja, alles hat letztlich ihm zu dienen.

Jesus sieht das naturgemäß ganz anders. Nicht einem selbst soll alles dienen, sondern man selbst soll allen dienen! Und Jesus ist, wie könnte es auch anders sein, das beste Beispiel dafür: Er klammerte sich nicht daran fest, Gott gleich zu sein, sondern wurde ein Mensch aus Fleisch und Blut und ging seinen Weg bis ans Kreuz (Philipper 2,6-8). Er wusch seinen Jüngern die Füße (Johannes 13,4-5). Und er war gleichermaßen ein so vollmächtiger Leiter, dass er mit Fug und Recht als der größte aller Zeiten gelten kann. Ihm, der sogar Wasser in Wein verwandelt hat, kann wirklich niemand – welch Ironie – das Wasser reichen! Die Menschen hingen an seinen Lippen und folgten ihm in Scharen. Auch heute noch!

Bei einer Firmenweihnachtsfeier passierte einem Kellner das Missgeschick, ins Stolpern zu geraten und mit den Armen voraus schnurstracks auf einem Tisch zu landen. Er räumte diesen buchstäblich ab. Noch während einige Gäste aus Verlegenheit betreten und hilflos umherschauten und andere sich verärgert an ihren

verschmutzten Kleidungsstücken zu schaffen machten, kniete eine Person bereits am Boden und räumte die Scherben weg. Bei dieser Person handelte es sich um den Firmenchef höchstpersönlich. Und genau er war es dann auch, der mir später einmal einen Spezialauftrag geben sollte. Ich erinnere mich noch ganz genau an diese Aufgabe. Während einer internationalen Sportveranstaltung bekamen wir den Auftrag, eine Eventhalle zu reinigen, in der ein Public Viewing veranstaltet wurde. Eine solch große Location am Tag danach zu reinigen, mit all diesem stinkenden Abfall und noch so manch anderen Dingen, ist zweifellos eine Herausforderung. Meine Aufgabe war es, obschon ich in einer ganz anderen Abteilung und Funktion tätig war, die Reinigungsscrew tatkräftig zu unterstützen, da es dort akut an Personal fehlte. Und so habe ich ganz praktisch lernen dürfen, dass man sich nicht davor scheuen sollte, die eigenen Hände schmutzig zu machen, wenn man wirklich allen dienen will. Denn nur wer sich den Anforderungen, die er an andere stellt, gleichermaßen selbst unterwirft, wird ein Unternehmen glaubhaft prägen und führen können. Man nennt das auch: mit gutem Beispiel vorangehen.



Nur wer sich den Anforderungen, die er an andere stellt, selbst unterwirft, wird ein Unternehmen glaubhaft führen können.

Christliche Führungskräfte sollten nicht darauf aus sein, groß zu werden. Sie sollen groß sein! Ja, sie sollen dienen. Und auch in dieser Weise führen.

Übrigens: Ich habe mir vorgenommen, Marc auf meine Wahrnehmung anzusprechen. Ich halte ihn für eine große Führungspersönlichkeit. Und ich möchte ihn genau deshalb darauf hinweisen, dass er sich gar nicht so klein zu machen braucht, indem er sich an der vermeintlichen Größe anderer aufzurichten versucht.

Vorsicht, Falle!

Wir haben gesehen, dass der menschliche Drang nach Größe letztlich alles für eigene Zwecke dienstbar zu machen und zu vereinnahmen versucht. Im Blick auf den vorherigen Abschnitt muss erwähnt werden: Wirklich alles! Sogar dieser Dienst für andere, das eigentlich selbstlose Engagement, kann paradoxerweise in einen egozentrischen Bann geraten. Davor warnte Jesus explizit: *»Wenn du also den Armen etwas gibst, dann posaune es nicht hinaus wie die Heuchler. Sie reden davon in den Synagogen und auf den Gassen, damit alle sie bewundern. Ich versichere euch: Diese Leute haben ihren Lohn schon erhalten. Bei dir soll es anders sein: Wenn du einem Bedürftigen hilfst, dann soll deine linke Hand nicht wissen, was die rechte tut; niemand soll davon erfahren. Dein Vater, der auch das Verborgene sieht, wird dich dafür belohnen«* (Matthäus 6,2-4).

Eine einfache Testfrage kann hier weiterhelfen. Wenn Sie in dieser Hinsicht unsicher werden, dann fragen Sie sich ganz konkret: Wen soll mein aktueller Dienst eigentlich ehren – mich selbst oder Gott?

Wann hat Jesus diesen Satz gesagt?

Armer Jesus! Er sprach mit den Jüngern über seinen bevorstehenden Tod am Kreuz. Doch sie verstanden nur Bahnhof – und trauten sich nicht, bei Jesus nachzufragen, was er ihnen denn genau sagen wollte. Äh, sie trauten sich nicht? War ihnen das womöglich peinlich? Wollten sie nicht als Unverständige dastehen? Nicht als kleine, unwissende Leute, die noch sehr viel zu lernen haben? Dieser Verdacht liegt nahe, insofern die Jünger direkt anschließend, auf dem Weg nach Kapernaum, in einen Streit darüber geraten waren, wer von ihnen wohl der Größte und Wichtigste sei. Und was folgte auf die Nachfrage Jesu,

über was genau sie unterwegs gesprochen hatten: nur betretenes Schweigen. Daraufhin fällt – völlig zu Recht – der Satz Jesu dieses Kapitels.

Der Kontext spricht für sich – sich größer geben, als man ist. Begrenzungen kaschieren. Und nur darüber streiten, wer der größte Hecht im Teich ist. Jesu Antwort ist knallhart und butterweich zugleich. Knallhart im Umkehren der menschlichen Maßstäbe über Größe und Bedeutung. Butterweich im Verweisen auf den wichtigen Aspekt, dass der Mensch in all seinem Streben nach Größe diese – wenn auch über Umwege – tatsächlich erreichen kann: Wer groß sein will, soll dienen. Wer dient, ist groß. Und das lässt nur einen Rückschluss für Führungskräfte zu: Führen heißt dienen!

Welche Chancen bietet Ihnen dieser Satz?

- wahre Größe
- ein glaubwürdiges Vorbild sein
- einen dienenden Führungsstil, der allem und allen dienlich ist
- Gott in Ihrer Führungsaufgabe ehren
- führen ohne permanente Angst vor vermeintlichem Bedeutungsverlust
- optional (nur sofern das auf Sie zutreffen sollte): Verlust von Arroganz

Zum Weiterdenken

»Die Top-down-Theorie wird von Menschen vertreten, die glauben, dass alle ihnen dienen müssten.«¹⁸

Hans Finzel

- Seien Sie ehrlich zu sich selbst: In welchen Situationen geben Sie nur vor, groß zu sein?
- Seien Sie gnädig mit sich selbst: In welchen Situationen sind Sie tatsächlich groß? Mit anderen Worten: Wo dienen Sie?
- Machen Sie sich das bitte bewusst, bevor Sie sich für die nächste Managementweiterbildung anmelden: Menschen orientieren sich in erster Linie an der Glaubwürdigkeit einer Führungsperson!
- Dienen kann man letzten Endes nur wollen! Versuchen Sie nicht, verkrampt in Bereichen zu dienen, wo Ihnen das momentan schwerfällt. Konzentrieren Sie sich besser auf konkrete Aufgaben, in denen Sie mit Herzblut dienen können, weil Sie das auch wollen. Und vertrauen Sie darauf – in dem Wissen, dass nachhaltiges Wachstum seine Zeit braucht –, dass Gott genau an den Stellen, wo Ihnen das Dienen noch Mühe macht, Veränderung schenken kann.
- Vermeiden Sie es, an Veranstaltungen, Empfängen etc. durch Wichtigtuerei zu blenden. Glänzen Sie vielmehr – indem Sie das verkörpern, was Sie wirklich sind: eine dienende Führungskraft. Also eine wahrhaft große!

18 Finzel, Hans (2016): Die 10 größten Leiterschaftsfehler ... und wie man sie vermeiden kann, Hünfeld (Christlicher Mediendienst), S. 27.