

*Meiner Frau,  
der besten Inspiratorin und Kritikerin*

Daniel Zindel

*Geistesgegenwärtig  
führen*

*Spiritualität und Management*

**n<sup>®</sup>**

NEUFELD VERLAG



Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über [www.ddb.de](http://www.ddb.de) abrufbar

Bibelzitate sind, sofern nicht anders angegeben, der Übersetzung *Hoffnung für alle* entnommen, Copyright © 1983, 1996, 2002 by *International Bible Society*. Verwendet mit freundlicher Genehmigung des Verlages

*Umschlaggestaltung:* spoon design, Olaf Johansson

*Umschlagbilder:* © Shutterstock

*Satz:* Neufeld Verlag

*Printed in the EU*

3. Auflage 2012

© 2. Auflage 2009 Neufeld Verlag Schwarzenfeld  
ISBN 978-3-937896-72-4, Bestell-Nummer 588 672

Die erste Auflage dieses Buches erschien 2003 im Scesaplana Verlag, Seewis, Graubünden

Nachdruck und Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung des Verlages

[www.neufeld-verlag.de](http://www.neufeld-verlag.de)

Folgen Sie dem Neufeld Verlag auch auf Facebook® und in unserem Blog: [www.neufeld-verlag.de/blog](http://www.neufeld-verlag.de/blog)

## Inhalt

<i>Einleitung</i> .....	9
<b>Erster Teil: Christliche Organisationen verstehen</b> .....	13
<i>Der Engel und der Schuster – geistesgegenwärtig führen (I)</i> .....	15
<b>I. Drei Arten, eine christliche Organisation zu betrachten</b> .....	18
1. Es ist wichtig, zu unterscheiden .....	18
2. Die spirituelle Betrachtungsweise: Unsere Organisation ist ein Gefäß für den Geist .....	20
3. Die organische Betrachtungsweise: Unsere Organisation ist ein Leib .....	26
4. Die mechanische Betrachtungsweise: Unsere Organisation ist eine Maschine .....	29
<b>II. Die Pyramide Sinn, Gemeinschaft und Leistung</b> .....	35
1. Produktionskapazität und Produkt .....	35
2. Sinn stiftet Gemeinschaft und spornt zu Leistung an .....	37
3. Investition in die Produktionskapazität und das Produkt .....	40

<b>Zweiter Teil: Die leitende Person in christlichen Organisationen</b> .....	45	<b>II. Menschen ganzheitlich führen</b> .....	102
<i>Der Engel und der Schuster – geistesgegenwärtig führen (II)</i> .....	47	1. Menschen fachlich fördern .....	104
<b>I. Anforderungsprofil für Leitende</b> .....	50	3. Menschen persönlich fördern .....	107
1. Ergebnisorientierung .....	50	4. Konfliktlösung auf dem geistlichen Weg .....	109
2. Vom Stellenwert der Persönlichkeit .....	51	5. Menschen geistlich fördern .....	113
3. Glaubwürdigkeit als Grundanforderung an Leitende .....	55	6. Das Mitarbeitergespräch .....	117
<b>II. Leitende als spirituelle Manager</b> .....	62	7. <i>Lassen Sie so viel wie möglich in der Schwebel!</i> <i>(Verführerischer Ratschlag II)</i> .....	122
1. Führen als Chance zu persönlichem geistlichen Wachstum .....	62	<b>III. Für Ziele sorgen</b> .....	126
2. Nichts tun, und doch bleibt nichts ungetan .....	65	1. Die Ziele leiten sich von der Vision ab .....	126
3. Als Person berufen .....	67	2. Gemeinsam Ziele setzen .....	127
4. Motivation – Lebensvision – Unternehmensvision .....	73	3. Zielkonflikte .....	128
<b>Dritter Teil: Christliche Organisationen leiten</b> .....	77	4. Für die richtigen Tempi sorgen .....	131
<i>Der Engel und der Schuster – geistesgegenwärtig führen (III)</i> .....	79	5. <i>Vermeiden Sie unter allen Umständen Kontrolle!</i> <i>(Verführerischer Ratschlag III)</i> .....	135
<b>I. Die Unternehmensvision erkennen und weitertragen</b> .....	81	<b>IV. Für Strukturen sorgen und organisieren</b> .....	138
1. Die Wichtigkeit der Unternehmensvision .....	82	1. Strukturen sind prozess-, auftrags- und personenbezogen .....	139
2. Das dreifache Hören .....	82	2. Der Rat des Schwiegervaters und die Umstrukturierung der Gemeinde in Jerusalem .....	141
3. Prophetie – Management und »Lösungen zweiter Ordnung« .....	87	3. Strukturen auch für die Gemeinschaft und die Spiritualität .....	143
4. Zwei jüngere Beispiele .....	91	4. Strukturen und das Wirken des Heiligen Geistes .....	143
5. Visionen anpassen und verändern .....	93	5. Entscheidungsstrukturen .....	145
6. <i>Drücken Sie Ihre Vision durch!</i> <i>(Verführerischer Ratschlag I)</i> .....	97	6. <i>Arbeitsmethodik zeugt von Mittelmaß!</i> <i>(Verführerischer Ratschlag IV)</i> .....	147

<b>V. Für Ressourcen sorgen</b> .....	151
1. Es hat genug .....	153
2. Ressource Mensch .....	154
3. Finanzen .....	157
4. Geld und Geist .....	161
5. <i>Hände weg vom Budgetieren!</i> ( <i>Verführerischer Ratschlag V</i> ) .....	163
<b>VI. Kommunizieren</b> .....	168
1. Sachebene – Beziehungsebene – Glaubensebene .....	168
2. Reichlich, relevant und rein kommunizieren .....	170
3. Die Beziehungsabbruchsfälle .....	171
4. Tue Gutes und sprich darüber? .....	172
5. <i>Schweigen ist Gold!</i> ( <i>Verführerischer Ratschlag VI</i> ) .....	174
<b>VII. Entscheiden</b> .....	177
1. Die vier Fragen .....	178
2. Der Moment des Entscheidens .....	181
3. Die Umsetzung von Entscheidungen .....	183
4. <i>Loyalität zeugt von mangelndem</i> <i>Durchsetzungsvermögen!</i> ( <i>Verführerischer Ratschlag VII</i> ) .....	184
<i>Schluss: Geistesgegenwärtig führen –</i> <i>eine Textmeditation</i> .....	187

## Einleitung

Seit Erscheinen der ersten Auflage dieses Buches im Jahr 2003 hat im Irak ein Krieg stattgefunden. Er begann mit einer Lüge. Wir gingen durch eine Finanzkrise, welche die größten Staatsinterventionen der Menschheitsgeschichte zur Folge hatte. Kern der Krise war menschliche Gier. Mehr denn je bin ich überzeugt, dass wir meistens nicht an unseren Führungsaufgaben scheitern, sondern fast immer an uns selbst. Heute scheint mir der zweite Teil meines Buches, wo es um die Persönlichkeit von Leitenden geht, das Herzstück meiner Ausführungen zu sein. Dass gerade Führungsleute aus der Wirtschaft von diesem Teil besonders angesprochen waren, zeigte ihre eindruckliche Resonanz. Wie aber kam ich dazu, über den Zusammenhang von Spiritualität und Management zu schreiben?

Es war während eines Mittagessens im Kreise von Absolventen eines Nachdiplomstudiums in Management für Nonprofitorganisationen. Eine der Kursteilnehmerinnen fragte mich: »Hast du auch einen persönlichen Astrologen, der dich in Führungsfragen berät?« »Nein, ich bete«, war meine knappe Antwort. Da trat schlagartig eine merkwürdige Stille am ganzen Tisch ein. Dann begann eine engagierte Diskussion, bei der sich nicht nur herausstellte, dass gut ein Drittel der Studierenden, die alle schon Führungsverantwortung wahrnahmen, einen persönlichen astrologischen Berater hatte. Zum anderen stellten wir fest, dass in einer sehr komplex und unberechenbar gewordenen Welt intuitive Entscheidungen oder gar übersinnliche Hilfestellungen bei der Entscheidungsfindung

nicht tabu sind. Seit diesem Essen hat mich die Frage, wie die geistliche Wirklichkeit und der Führungsalltag ineinander greifen, nicht mehr losgelassen.

Ich schreibe dieses Buch für Frauen und Männer, die ihre Spiritualität und ihre Führungsverantwortung miteinander verbinden möchten. Ich schreibe für Menschen, die in Gemeinde, Kirche oder christlichem Umfeld arbeiten und in irgendeiner Form und Funktion Verantwortung wahrnehmen. Wenn ich im Folgenden von der »christlichen Organisation« spreche, könnte der Eindruck entstehen, meine Adressaten seien Führungskräfte großer Werke oder ganzer Kirchgemeinden. Ich denke aber auch an Frauen und Männer, die in ihrer Gemeinde, in der Jugendarbeit, in irgendwelchen Vorständen oder Verbänden verantwortlich mitarbeiten und mitgestalten.

Dabei spreche ich von der christlichen Organisation als von einer Einrichtung, in der Menschen aus einer Grundhaltung heraus zusammen aktiv sind. Die Zwecke der Institution können ganz verschieden sein: Gottesdienste feiern, Kinder erziehen, Jugendliche fördern, Menschen missionieren, Kranke pflegen, Ehen beraten, Schüler unterrichten. Menschen arbeiten darin ehrenamtlich oder als Angestellte. So verschieden die Aufgaben und Funktionen auch sind, den Mitarbeitenden ist es ein Anliegen, ihre Aufgabe aus ihrem christlichen Glauben heraus zu erfüllen. Ich bin der Überzeugung, dass in solchen »Unternehmen« anders geleitet werden sollte als in rein säkularen Organisationen, damit das Potenzial der göttlichen Dimension in das menschliche Machen einwirken kann.

Ich möchte einen Beitrag zur Qualitätssteigerung des Leitens innerhalb von christlichen Institutionen leisten. Auch möchte ich Menschen in ihrer Lust und Last des Führens ermutigen und stärken. Schwache Führung legt sich als Mehltau der Resignation auf motivierte Mitarbeitende. Gute Führung multipliziert gute Einzel- und Teamleistungen zu einem zielführenden, heilvollen Ganzen.

Als Theologe schöpfe ich dabei aus der geistlichen Führungswisheit der Bibel. Mit besonders geschärftem Blick lese ich in der

Apostelgeschichte, wo Lukas die Anfänge des Projekts Kirche und damit auch spirituelle Führungserfahrung beschreibt. Benedikt von Nursia (um 480 bis 547), dem großen Klostergründer und Organisator, verdanke ich manche Hinweise. Weiter blicke ich zurück auf Segensspuren und Flurschäden, welche meine eigene Leitertätigkeit in einer Kirchgemeinde und in einem christlichen Sozialwerk zurückgelassen hat. Ich habe viele Fehler gemacht, einige Male sogar dieselben! Meine Leserinnen und Leser können sich vielleicht da oder dort einen Umweg ersparen.

Schließlich bin ich auch ein wenig im Gespräch mit Literatur über Management. Neben »heiße Luft in neuen Schläuchen«,<sup>1</sup> die ich gelegentlich antraf, habe ich daraus manche wertvollen Impulse bekommen.

Ich erlebe mich selber nicht so sehr als pionierhaften Unternehmer. Mir ist vielleicht eher die Gabe des Nachdenkens, des Unterscheidens und des rechten Maßes geschenkt. Von diesen Dingen handelt der *erste Teil* des Buches, wo es um das Verstehen christlicher Organisationen geht.

Im *zweiten Teil* denken wir über die Persönlichkeit von Leitenden nach. Sie werden merken, dass mir ein personaler Ansatz im Wahrnehmen von Führungsverantwortung (die Grundbeziehung von Ich und Du) wichtig ist. Gott baut sein Reich mit Menschen, die sich ihm zur Verfügung stellen, und nicht mit Funktionsdiagrammen.

Im *dritten Teil* geht es um verschiedene Führungswerkzeuge, wobei deren geistliche Dimension mit berücksichtigt werden soll. Als Möglichkeit zur persönlichen Weiterarbeit habe ich nach jedem Kapitel einige weiterführende Fragen zusammengestellt. Sie mögen insbesondere jene Gruppen zum vertiefenden Gespräch anleiten, welche das vorliegende Buch gemeinsam lesen.

Jeder Teil beginnt mit einer Meditation über das Bild vom Engel und dem Schuster, das diesem Buch als Karte beigelegt ist. Es hängt in meinem Büro und verkörpert für mich das Kernthema des Buches: Geistesgegenwärtig führen. Dieses Jahrhundert wird

jenen Machern gehören, die Gottes Wirken immer weniger im Wege stehen, die für das Wirken seines Geistes immer durchlässiger werden.

Die einzelnen Kapitel des dritten Teils schließe ich gegenläufig mit einer Art »Antiratgeber« ab. Diese »verführerischen Ratschläge« sind für all jene Leitenden gedacht, die sich und ihr Umfeld systematisch unglücklich machen wollen. Der Erfolg stellt sich beim gewissenhaften Befolgen dieser Ratschläge schlagartig und mit Bestimmtheit nachhaltig ein.

Mein dreifacher Dank geht erstens an den Verleger, David Neufeld, der in einer unkomplizierten und effektiven Zusammenarbeit eine zweite, leicht überarbeitete Auflage ermöglicht hat. Zweitens an den Evangelischen Kirchenrat der evangelischen Landeskirche Graubünden für den Druckkostenzuschuss und schließlich an Gertrud Hunziker-Fromm für die Erlaubnis, die Lithographie Max Hunzikers zu verwenden.

*Daniel Zindel*

# 1

## *Christliche Organisationen verstehen*

### *Anmerkung*

- 1 Christine Demmer/Rolf Hoerner, *Heiße Luft in neuen Schläuchen – Ein kritischer Führer durch die Managementkonzepte*, Eichborn, Frankfurt am Main 2001



*Der Engel und der Schuster –  
geistesgegenwärtig führen (I)*

**M**ir ist die gegensätzliche Spannung und zugleich tiefe Einheit von Spiritualität und Management nirgends so eindrücklich vor Augen gemalt worden wie im Bild »Der Engel und der Schuster« von Max Hunziker.

Betrachten Sie das Bild auf der Karte, die diesem Buch beiliegt. Ein bärtiger Schuster sitzt an seiner Arbeit im Halbdunkel seiner Werkstatt. Er ist nicht mehr der Jüngste. Sorgfältig hält er mit seiner Linken einen Nagel; seine Rechte treibt den Stift energisch in die Ledersohle. Schuster, den wievielten Nagel in deinem Leben hämmerst du in eine Schuhsohle? Als Meister seines Fachs beherrscht er seine Arbeit im Schlaf. Schuhmacher, ist das nicht langweilig, Tag für Tag in der halbdunklen Werkstatt zu sitzen und Schuhe zu flicken?

Der Mann arbeitet ruhig und ist ganz bei der Sache. Der Schuster bleibt bei seinem Leisten. Er misstraut jenen, die sagen: »Schön ist es anderswo, hier bin ich sowieso.« Er weiß, dass er am richtigen Platz ist: »Hier ist nicht anderswo, schön ist es sowieso.« Er muss keinen Rekord im Nageln aufstellen, um seine repetitive Arbeit als etwas Besonderes darzustellen. Er versinkt aber auch nicht in Selbstmitleid wegen seiner Routinearbeit.

Der Schuster scheint ganz konzentriert. Worauf? Dass er sich mit dem Hammer nicht auf den Daumen schlägt? Kaum! Seine gesammelte Haltung mit dem leicht zur Seite geneigten Kopf deutet vielmehr auf etwas anderes hin:

Von oben her neigt sich ein Engel zu ihm herab. Der Bote ist ganz in Weiß gekleidet. Der Schuhmacher aber schaut nicht hin, sein Blick ruht auf seiner Arbeit; doch er hört auf die Stimme, die zu ihm spricht, ihm etwas zuflüstert oder zuruft, die lauten Ham-

merschläge übertönend. Er hört gut zu, wach und gesammelt. Er horcht auf eine höhere Eingebung. Er »passt auf, was man droben sagt« (Johann Christoph Blumhardt). Er nimmt die unsichtbare Wirklichkeit Gottes wahr. Und er ist bereit zu gehorchen.

Wer nichts hört, bleibt auch stumm. Lateinisch: *surdus* bedeutet »taub«, aber auch »lautlos«. Wo überhaupt nicht mehr aufgehört, sondern einfach gemacht wird, herrscht das Absurde, das Widersinnige. Es fehlt der Sinn, wenn sich alles rein diesseitig abspielt. Führen, das sich allein an stummen Marktmechanismen orientiert, ist absurd. Ziele erreichen, die sich rein aus dem horizontalen Managen ergeben, macht Leitende vielleicht erfolgreich, aber nicht sinnerfüllt. Sinnvoll Verantwortung tragen und sinnvoll Menschen leiten kann nur, wer horchen kann und gehorsam ist. –

»Rede Herr, dein Knecht hört«,<sup>1</sup> das heißt, zuerst hingeeben hören ist wichtiger als gleich zum Wettlauf antreten, wo es dann heißt: »Rede Herr, dein Knecht läuft schon.«

Im Bild herrscht Spannung und zugleich tiefe, fast zärtliche Einheit:

Der Handwerker und der Engel bedeuten für mich: Alltagsarbeit und Erleuchtung sind Zwillinge. Transpiration und Inspiration gehören zusammen wie Schale und Kern einer Frucht. Berufliches Können und begnadete Kunst durchdringen sich. Professionalität und Spiritualität sind Freunde. Du bist im Alltag ganz bei der Sache und zugleich geistesgegenwärtig offen für den Gedankenblitz von oben. Wer an der irdischen Institution baut, traut der göttlichen Inspiration. Umgekehrt fehlen der Inspiration, die nicht in eine Institution mündet, die Hände. Sie wird nicht Fleisch. Sie bleibt schwebend und verpufft, weil der Heilige Geist immer auf Verleiblichung aus ist. Was wäre, wenn der Engel spräche und es wäre kein Schuster da, der Nägel mit Köpfen macht?

Institution ohne Inspiration bleibt flach, technisch und leblos. Sie verfehlt in bester Absicht vielleicht Gottes Absicht. Sie perfektioniert ihre Form ohne Inhalt. Anstatt dass sie ein Feuer hütet, bewahrt sie Asche auf. Man tut in ihr vielleicht viele Dinge richtig, aber nicht die richtigen Dinge. »Als sie die Orientierung endgültig verloren hatten, verdoppelten sie ihre Anstrengungen« (Mark Twain).

#### *Managergebete*

Lebendiger Gott,

der Schuhmacher ist Macher – wie ich. Ich mache gerne Nägel mit Köpfen. Ich schlage sie gerne ein, damit sichtbar etwas entsteht. Ich kann gut mit dem Hammer umgehen. Vergib mir, dass ich dann manchmal alles in der Welt für einen Nagel halte.

Ich will wirken, bewegen, damit ein tauglicher Schuh entsteht, ein aufbauendes Buch, ein heilendes Heim, eine Leben fördernde Gemeinde, ein guter *Cashflow* – damit dein Reich komme.

Lass mich, den Beweger, bewegt werden. Sprich dein das Ohr und das Herz öffnendes Wort, dass es den Rahmen meiner kleinen, dunklen Werkstatt sprengt. Lass mich über meinem kleinen Ziel dein großes, kommendes Reich im Auge haben. Sprich mich aus der Ewigkeit an, damit ich stets modern bleibe. Wecke mein Ohr mit Himmelsmusik, damit ich gute und sinnvolle Alltagsprodukte hervorbringe. Flüstere mir zärtlich das Geheimnis deiner Wachstumskräfte ins Ohr, damit durch mein gutes Hämmern und Nageln nicht nur ein Werk, sondern deine Frucht entsteht.

*Amen*



## I. Drei Arten, eine christliche Organisation zu betrachten

### 1. Es ist wichtig, zu unterscheiden

Unsere inneren Bilder davon, was eine christliche Organisation ihrem Wesen nach ist, wie sie funktioniert und welche Zwecke sie erfüllen sollte, sind sehr verschieden. Diese inneren Landkarten prägen aber entscheidend die Art und Weise, wie wir Führungsverantwortung wahrnehmen, welche Wege wir führungs-mäßig einschlagen und woran und wie wir uns im Führungsalltag orientieren.

Eine christliche Arbeitsgemeinschaft kann wie die Ehe von ganz unterschiedlichen Gesichtspunkten her beschrieben werden. Ist die Ehe eine Arbeits- und Zweckgemeinschaft von Mann und Frau, die zusammen einen Haushalt führen, eine Lebensgemeinschaft bilden und die Verantwortung für die Erziehung ihrer Kinder übernommen hat? Ja, das ist sie. Oder ist die Ehe eine Liebesgemeinschaft, wo Zärtlichkeit und Erotik kultiviert werden? Ja, das ist sie auch. Oder ist sie eine geistige Gemeinschaft, wo wir gegenseitig unsere Gedanken und Gefühle austauschen, entweder nach dem Motto Hölderlins: »Seit ein Gespräch wir sind« oder wie in einem Stummfilm – meistens aber irgendwo dazwischen? Natürlich, das stimmt auch. Oder ist die Ehe ein Sakrament, eine göttliche Stiftung, ein geistliches Geheimnis? Doch, durchaus, auch das ist die Ehe. Alle diese Aspekte gehören zur Ehe. Je nach Blickwinkel und Wahrnehmung tritt ein Aspekt deutlicher in unser Blickfeld und die anderen werden eher in den Hintergrund geschoben. Je nach Lebensalter und Reifestufe betonen wir das eine mehr, das andere weniger.

In ähnlicher Art und Weise unterscheide ich drei Aspekte, unter denen man eine christliche Organisation betrachten kann: den spirituellen, den organischen und den mechanischen Aspekt. Je besser wir die verschiedenen Aspekte unterscheiden – nicht scheiden! –, desto weniger unheilvolle Vermischungen geschehen, wenn wir unsere Führungsverantwortung in einer Gemeinde oder einem Werk wahrnehmen.

Vor einiger Zeit war ich in einem christlichen Hotel zufällig Zeuge folgender Episode: Eine Betriebsangestellte hatte die Nasszelle eines Zimmers nicht gründlich genug gereinigt. Die hauswirtschaftliche Betriebsleiterin, liebevoll Fräulein Rottenmeier genannt, stellte dies bei ihrer Kontrolle fest und schickte ihre Mitarbeiterin zur Nachreinigung. Diese sagte: »Ich möchte dich um Vergebung bitten, dass ich unsorgfältig gearbeitet habe.« »Weißt du«, sagte ihr die Vorgesetzte, »für mich ist das nicht eine Sache der Schuld und Vergebung, sondern der Professionalität. Wir wollen doch alle einfach unseren Job gut machen.«

In christlichen Organisationen führt gut, wer gut unterscheiden kann. So sagt Benedikt von Nursia, der Ordensgründer, betreffend den Abt Folgendes: »Ob sein Arbeitsauftrag, den er erteilt, Göttliches oder Weltliches betrifft, wisse er zu unterscheiden und Maß zu halten.« Der Abt ist geistlicher und weltlicher Leiter eines Klosters, wo Beten und Arbeiten den Grundrhythmus angeben. Das Kloster steht für uns modellhaft für eine christliche Organisation. Zu dieser Gabe und Aufgabe der *discretio* (Unterscheidung) schreibt Anselm Grün, Geschäftsführer (Cellerar), Seelsorger und Psychotherapeut im Kloster Münsterschwarzach: »Die Unterscheidungsgabe ist für Benedikt die Mutter aller Tugenden. Sie ist gerade für den Abt die Voraussetzung einer klugen und besonnenen Führung. Wer unterscheiden kann, kann auch entscheiden. Er trifft seine Entscheidungen nicht nach irgendwelchen Methoden, sondern aufgrund seiner Unterscheidungsgabe, aufgrund seines inneren Gespürs für das Richtige.«<sup>2</sup>

Ich schildere im Folgenden die drei Betrachtungsweisen, indem ich immer gleich drei Fragen mitbedenke. *Erstens*: Welches Menschenbild wird damit zum Ausdruck gebracht? *Zweitens*: Welches sind typische Gesetzmäßigkeiten, die zu diesem Ansatz gehören? *Drittens*: Welche Chancen und Gefahren stecken hinter diesem Denkansatz?

## 2. Die spirituelle Betrachtungsweise:

### *Unsere Organisation ist ein Gefäß für den Geist*

Jede christliche Organisation ist letztlich ein geistliches Gefäß, eine Plattform, wo der Heilige Geist wirkt. Wir könnten auch von einem Tempel sprechen, in dem Gott wohnt. Die Form des Gefäßes kann sehr verschieden sein, der Tempel mag die Form eines schlichten Holzkirchleins oder einer Kathedrale aufweisen, inhaltlich geht es immer um das eine: Gefäß sein für Gottes Präsenz: »Wo zwei oder drei in meinem Namen versammelt sind, da bin ich mitten unter ihnen.«<sup>3</sup> In seinem Namen versammelt sein bedeutet: Wir sind unter seiner Autorität, seinem Schutz, seiner Wegweisung und seinem Segen zusammen. Wir ringen um eine gemeinsame Schau für unsere Sendung in seinem Namen. Wir lassen Nähe und Intimität vor Gott zu und horchen auf seine Stimme, wie der Schuster in seiner Werkstätte auf den Engel hört.

Wie fing das Unternehmen Kirche genau an? Lukas berichtet uns, wie Jesus seinen Jüngern den Auftrag gab: »Verlasst Jerusalem nicht! Bleibt so lange hier, bis in Erfüllung gegangen ist, was euch der Vater durch mich versprochen hat. Ihr werdet bald mit dem Heiligen Geist getauft werden.«<sup>4</sup> Die Jünger Jesu sollen also noch in Warteposition verharren, bis sie die nötigen Ressourcen für ihre Aufgaben bekommen werden, obschon sie die beste dreijährige theologische Ausbildung mit Leiterschaftstraining beim fähigsten Mentor erlebt haben. Ihr werdet dann schon expandieren, sagt ihnen Jesus: »Ihr werdet den Heiligen Geist empfangen und durch seine Kraft meine Zeugen sein in Jerusalem und Judäa, in Samarien und auf der ganzen Welt.«<sup>5</sup> Aber zunächst heißt es den Zeitpunkt abwarten. Führen umfasst auch die Kunst, die richtigen Tempi vorzugeben. Folgerichtig lesen wir weiter: »Sie kamen im oberen Stockwerk des Hauses zusammen, wo sie sich auch sonst immer trafen, und beteten miteinander.«<sup>6</sup> Im Erdgeschoss lagen Läden und Werkstätten. Über den Produktionsstätten waren im Obergeschoss die Wohn- und Schlafräume, die jetzt zur Gebetsstätte wurden.

Das Herzstück einer christlichen Organisation ist die »geistliche Stubete«. »Stubete« ist ein Ausdruck aus Graubünden, der

Landschaft mit den vielen Tälern und Bergen. Man stelle sich eine verschneite Winterlandschaft in den Bündner Bergen vor. Der Specksteinofen wärmt. Jemand hat Geburtstag und man lädt zu einer »Stubete« ein. Leute kommen zu Besuch, nehmen und geben Anteil an ihrem Leben, man trinkt eine Tasse Kaffee oder ein Glas Veltlinerwein und tauscht Segenswünsche aus.

»Sie kamen im oberen Stockwerk zusammen, wo sie sich sonst auch immer trafen, und beteten miteinander.« Hier formiert sich eine weltweit tätig werdende christliche Organisation. Die Trennung von Geistlichem und Weltlichem ist von allem Anfang an vermieden. Jedes Mahl ist ein Abendmahl. Das Obergeschoss ist der Kern und wird zum Gefäß für eine geistliche und sozial tätige Kirche, die das Antlitz der Erde verändern wird.

Was für ein *Menschenbild* kommt bei diesem geistlichen Ansatz zum Ausdruck? Der Mensch ist Geschöpf Gottes. Er ist dazu bestimmt, im Austausch mit und in der Ver-Antwortung vor seinem Gott zu leben. Der Mensch atmet nicht nur, er kennt nicht nur Respiration, sondern weiß auch um das Geheimnis der Inspiration, wo er von Gottes Geist berührt, angehaucht und erfüllt wird. Der Mensch ist empfänglich für Gottes Liebe, Kraft, Wegweisung und Versöhnung. Er kann Gottes Reden vernehmen und ist selber zum Gespräch mit Gott befähigt. Der Mensch ist »ein Pfeil der Sehnsucht nach dem anderen Ufer« (Friedrich Nietzsche) und ist empfänglich für das göttliche Wort von jenseits.

Auf dem Gebiet des Spirituellen lassen sich *typische Gesetzmäßigkeiten* beschreiben: Hier gilt das Gesetz: »Und es begab sich.«<sup>7</sup> Hier wirkt Gottes Vorsehung und Führung. (Interessant ist, dass in der Leidensgeschichte Jesu, wo andere Kräfte als Gott das Heft übernahmen, das »es begab sich« aufhört.) Ein Tagebucheintrag des ersten Generalsekretärs der UNO, Dag Hammarskjöld (1905–1961), bringt es so auf den Punkt: »Der Einsatz sucht uns, nicht wir den Einsatz. Darum bist du ihm treu, wenn du wartest und dich bereit hältst. Und handelst, wenn du vor der Forderung stehst.« Auf der

spirituellen Ebene wirken die Regeln und Gesetzmäßigkeiten des Geistes. Der Mensch – auch der Manager, wie wir noch sehen werden – ist hier passiv. Er übt sich in aufmerksamer Gelassenheit. In diesem geistlichen Bereich werden Machomanager marianisch, indem sie sich einüben, empfänglich zu werden. Das kann man nur, wenn man alles Eigene aus den Händen gibt, wie es eben Maria tat. »Ich will mich Gott ganz zur Verfügung stellen. Alles soll so geschehen, wie du es mir gesagt hast.«<sup>8</sup>

Hier entsteht Frucht. Mit diesem organischen Bild tritt das Unverfügbare in den Mittelpunkt. Frucht lässt sich nicht machen. Wir können wohl düngen, begießen, beschneiden und Schädlinge bekämpfen. Das Geheimnis des Wachsens lässt sich dennoch nicht managen. Manchmal wächst die Frucht sogar von selbst. Da gibt es geheimnisvolle Prozesse ohne unser Zutun. In unseren Bündner Bergen begegne ich auf meinen Touren gelegentlich dem Steinbrech, jener unscheinbaren, gelbblühenden Pflanze, die mit ihrem Wurzelwerk fähig ist, Fels zu sprengen. Karl Heinrich Waggener dichtete:

*»Wir wissen nicht,  
Womit der Steinbrech Steine bricht.  
Er übt die Kunst auf seine Weise  
Und ohne Lärm. Gott liebt das Leise.«<sup>9</sup>*

Frucht ist also Zu-Gabe von oben. Sie wächst in einer christlichen Organisation heran als Folge der Verbindung aller mit Christus. »Denn so wie eine Rebe nur dann Früchte tragen kann, wenn sie am Weinstock ist, so werdet auch ihr nur Frucht bringen, wenn ihr mit mir verbunden bleibt.«<sup>10</sup> Wir befinden uns hier am Ort der Lilien und der Vögel, wo man sich nicht zu sorgen braucht, wo man nicht nach Essen, Trinken oder Kleidung fragen soll: »Gebt nur Gott und seiner Sache den ersten Platz in eurem Leben, so wird er euch auch alles geben, was ihr nötig habt.«<sup>11</sup> – Es gelten die Gesetzmäßigkeiten des Unverfügbaren und des Überraschenden. Da gibt es geheimnisvolle Vermehrungen von wenigem. Hier sind wir Zeugen von Übernatürlichem und Überlogischem (nicht Unlogischem!).

Ich habe einmal auf sehr schmerzliche Art und Weise erfahren müssen, wie abwegig es war, dass ich meiner Logik und unseren organisatorischen pfarramtlichen Abmachungen mehr traute als der Stimme des Geistes:

Als junger Pfarrer ging ich einst ins Nachbardorf zur Sekretärin, die den »Kirchenboten«, unsere örtliche Kirchenzeitung, redigierte. Als ich unterwegs an einem Haus vorbeikam, sagte mir eine innere Stimme: »Kehr da ein und mach einen Hausbesuch.« Ich aber dachte: »Jetzt muss ich doch den Artikel für den »Kirchenboten« abgeben, es ist Redaktionsschluss. Überhaupt, das ist nicht dein Gemeindegebiet, du weißt nicht, ob die Leute reformiert sind, und als Pfarrer haben wir abgemacht, dass jeder für sein Gebiet verantwortlich ist.« So ging ich weiter. Ungefähr einen Monat später übernahm ich als Pfarrer die Ferienvertretung für eben dieses Gemeindegebiet.

Der Zivilstandsbeamte bot mich für eine Beerdigung auf. Er gab mir die Adresse. Da stand ich wieder vor dem besagten Haus! Eine Frau bat mich herein. Ich stellte mich vor. »Seltsam«, sagte sie, »dass gerade Sie die Abdankung halten. Mein Mann sagte in letzter Zeit manchmal, vielleicht könnte ihm der Pfarrer Zindel noch helfen. Er hat sich letzte Nacht vor den Zug gestürzt.«

Ich hatte gehört und nicht gehorcht. Ich hatte den menschlichen Regelungen mehr Gewicht gegeben als der Stimme des Heiligen Geistes. – Was Gott im Folgenden aus diesem Scherbenhaufen bei mir, bei jener Frau und ihren Kindern gemacht hat, wäre eine weitere Erzählung wert.

Wo der Geist wirken kann, gibt es neues Leben, wo unter Umständen überhaupt keine Anknüpfungspunkte und Ressourcen mehr da sind. Zugleich kann bei seinem Wirken unerschütterlich in sich gegründete Selbstsicherheit in Staub zerfallen. Der dänische Philosoph Søren Kierkegaard (1813–1855) sagte über das geheimnisvolle Wirken des Geistes: »Gott schafft alles aus dem Nichts; was Gott nutzen will, reduziert er zuerst auf ein Nichts.« Wohl gemerkt: Die Reduktion auf ein Nichts ist allein Gott vorbehalten!

Bei dieser Betrachtungsweise lassen sich folgende *Chancen und Gefahren* beschreiben.

Dieser Ansatz nimmt die spirituelle Dimension einer Gemeinschaft ernst. Er rechnet mit der Wirklichkeit und Wirkkraft des Heiligen Geistes. Vor aller menschlichen Leistung steht das Geheimnis des schenkenden Gottes, der dem Menschen unantastbare Würde und einen unverlierbaren Wert vermittelt.

Eine Gefahr besteht dort, wo der geistliche Aspekt absolut gesetzt wird. Die beiden anderen Aspekte, der organische und der mechanische, werden dann abgewertet und gering geachtet.

Das könnte dann vielleicht so klingen: »Alles was Not tut, ist zu den Füßen Jesu zu sitzen. Maria hat das bessere Teil erwählt.<sup>12</sup> Geh in die Stille. Nur die Stille stillt. Bete. Übe dich im Nichtstun vor Gott, dann bleibt nichts ungetan. In der Stille vor Gott wird dein Führungsinstrumentarium geschärft. Was mühest du dich den ganzen Tag mit ungeschliffener Säge ab, dabei wärest du siebzig mal sieben mal effizienter, wenn du sie in der Stille schliffest! Raus aus der operativen Hektik, die mit geistlicher Windstille verbunden ist, und rein in die aufmerksame Gelassenheit vor Gott.«

Das sind alles absolut zentrale Führungsmaximen, wenn es um spirituelles Management geht. Aber es wird dort problematisch, wo diese geistliche Grundhaltung absolut gesetzt wird und dabei die anderen Aspekte disqualifiziert werden. Dann wird das Geistliche eine Art Ersatzhandlung, weil wir nicht willens oder fähig sind, Dinge zielführend und ergebnisorientiert anzugehen. Wo dies fehlt, kommen mir Zweifel, ob wirklich der Heilige Geist an der Arbeit war oder unsere hausgemachte Frömmigkeit, die wir künstlich pflegen und kulinarisch genießen möchten.

»Dadurch nämlich, dass sie (die Mönche) die Körper- und Geisteskräfte zugleich üben, gleichen sie die Pflichten des äußeren Menschen mit den Anstrengungen des inneren in der Weise aus, dass sie an die flüchtigen Regungen des Herzens und das unstete Schwanken der Gedanken das Gewicht der Arbeiten wie einen starken und unbeweglichen Anker legen.«<sup>13</sup> So beschreibt Johannes Cassianus,

genannt Cassian (um 360 bis etwa 435), ein Seelsorger und Menschenkenner mit tiefenpsychologischem Gespür, wie dringend als Ausgleich zum geistlichen Leben die (Hand)arbeit gehört.

Wir haben mit einem Team, das aus schweizerischen und ugandischen Mitarbeitenden zusammengesetzt war, in Uganda/Ostafrika für Aidswaisen drei Kinderheime und ein Platzierungsprogramm in noch intakten Familien aufgebaut. Wir taten das zusammen mit unseren einheimischen Partnern, die der reformierten Kirche angehören. Meine schwarzen Brüder sind meine geistlichen Lehrmeister, wenn es darum geht, für das Wirken des Heiligen Geistes, zum Beispiel für die Gabe des Heilens, offen zu sein. Und doch: Mehr als einmal bin ich relativ frustriert von einer Inspektionsreise aus Afrika heimgekehrt mit dem bösen Spruch auf den Lippen »Sie haben einfach wieder ihren ›Godi‹ (engl. *God* = Gott) hervorgeholt«. Dieser etwas zynische Ausspruch soll verdeutlichen, dass ich mehrmals in heiklen Situationen, wo Abmachungen nicht eingehalten und Ziele nicht erreicht wurden, wo Konfliktlösungen oder einfach harte Knochenarbeit anstanden, dass in solchen Momenten der liebe Gott aus der Trickkiste gezogen wurde (»Gott hat uns gesagt«, »Der Heilige Geist hat es uns verwehrt«), weil man nicht fähig oder willens war, sauber zu arbeiten. Im selben Atemzug möchte ich weiterfahren: In unserer europäischen christlichen Führungskultur sind wir umgekehrt versucht, strukturelle, finanzielle oder gesetzliche Aspekte vorzuschieben, weil wir nicht fähig oder willens sind, sauber auf die Stimme des Heiligen Geistes zu hören.

Gelegentlich wird das Geistliche so absolut betont, dass damit das Kreatürliche abgewertet wird und auf der Strecke bleibt. Geistlich übersensibel und menschlich unspontan und unterkühlt muss man sich dann Heinrich Bölls scharfsinnige Analyse gefallen lassen: »Die Kinder der Finsternis sind oft herzlicher als die Kinder des Lichts.«

### 3. Die organische Betrachtungsweise:

*Unsere Organisation ist ein Leib*

Hier stellt man sich die Organisation als Organismus vor. Sie ist etwas Lebendiges wie eine Pflanze. Die eine Organisation gleicht der Rosskastanie:

»Wie trägt sie bloß  
Ihr hartes Los  
In Straßenhitze und Gestank?  
Und niemals Urlaub, keinen Dank!  
Bedenk, Gott prüft sie ja nicht nur,  
Er gab ihr auch die Rossnatur.«<sup>14</sup>

Mit starker Konstitution nimmt eine Organisation härteste Frontarbeit auf sich und erweist sich dabei als äußerst belastbar.

Eine andere Arbeitsgemeinschaft ähnelt einer Fleisch fressenden Pflanze. Da findet ein unheimlicher Verschleiß und Wechsel an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern statt, Pfarrer oder Prediger kommen und gehen bald wieder. Im Vorstand hält es niemand länger als ein Jahr aus.

Eine dritte Organisation kommt klein und unscheinbar daher, dabei ist sie schön wie der stengellose Enzian in seinem Tiefblau:

»Bist du verzagt,  
Weil dich so vieles überragt?  
Schau in dies holde Angesicht  
Und merk: Am Stengel liegt es nicht.«<sup>15</sup>

Und dann gibt es noch die ganz sensiblen, die vor lauter Berührungängsten oder Exklusivität kaum in Erscheinung treten. Sie gleichen dem Rührmichnichtan:

»Vom Kräutchen Rührmichnichtan  
Im tiefsten Hinterhindostan  
Wächst eine Art,  
Die ist so zart,

*Dass dieses Wesen sich bis heute  
Schlechthin zu existieren scheute.  
(Der Fall ist für die Wissenschaft  
Ganz rätselhaft.)«<sup>16</sup>*

Der Versuch lohnt sich, einmal seine eigene Gemeinde oder Organisation spielerisch mit einem Bild aus dem organischen Leben wie zum Beispiel mit einer Pflanze oder einem Tier zu vergleichen. Das ist nicht nur spannend, es wird uns lustig oder nachdenklich stimmen, und wir werden, wenn wir es gemeinsam als Team tun, unsere Vorstellungen von unserer Arbeitsgemeinschaft austauschen können.

Beim organischen Ansatz denken wir aber auch unwillkürlich an das klassische Bild des Leibes, der verschiedene Glieder hat: Hände, Augen, Füße, ein Gehirn, das Geschlecht. Alles ist miteinander verbunden und voneinander abhängig. Leidet ein Glied, leiden alle mit. Geht es dir gut, geht es mir letztlich auch gut.<sup>17</sup>

Welches *Menschenbild* liegt diesem Ansatz zugrunde? Hier wird der Mensch nicht so sehr in seiner Gottbezogenheit gesehen, sondern seine Beziehungsfähigkeit gegenüber dem Mitmenschen tritt in den Vordergrund. »Es ist nicht gut, dass der Mensch allein lebt.«<sup>18</sup> Das Schwergewicht wird auf die Kooperation zwischen dem Ich und dem Du gelegt. Kommunikation als Anteilnehmen und Anteilgeben wird groß geschrieben. Der Mensch als Beziehungs- und Austauschwesen bringt sich in seine Arbeit ein. Das Motto lautet: Ich lebe in Beziehung, also bin ich. Wichtiges Werkzeug in der Organisation ist das Herz, die Herzlichkeit der Menschen.

Beschreiben wir die *typischen Gesetzmäßigkeiten*: Hier spricht das Herz mit seinen Schönheiten und Abgründen. Hier gelten alle Gesetze, die für Beziehungen gelten. Hier spielen Sympathie und Antipathie. Das flüchtige Fluidum des Eros tröpfelt oder trieft auch immer mit. Die Gefühle spielen eine große Rolle. Freude und Stolz, Eifersucht und Neid, Angst und Traurigkeit, Zufriedenheit oder Wut prägen das Miteinander. Unsere persönliche und emotionale

Reife, aber auch Verletzungen und Kränkungen gestalten das Miteinander.

In der Kommunikation arbeiten unsere Sender und Empfänger präzise oder projektiv, wir agieren und reagieren angemessen oder völlig daneben – meist irgendwo dazwischen.

Wie in der geistlichen Dimension, so ist auch in der zwischenmenschlichen des Nehmens und Empfangens nicht alles mach- und steuerbar, und manches lässt sich auch hier nicht erzwingen. Dinge müssen reifen.

Welche *Chancen und Gefahren* gilt es zu berücksichtigen? Dieser Ansatz wird unserem Bedürfnis nach Austausch, Anerkennung und Beziehung gerecht. Hier werden wir als Menschen wahr- und ernstgenommen und nicht einfach als Produktionsfaktor oder als Gefäß, das Gott füllen möchte. Das Zusammenarbeiten ist nicht nur vom Leistungsausstoß oder von der geistlichen Ebene her bestimmt, das Miteinander hat Qualität. Man geht freundlich miteinander um, ist höflich, berühren ist erlaubt, Mann und Frau gewinnen Mut, persönlich zu werden und sagen danke. »Verlassen Sie das Büro nie im Zorn auf Ihre Kollegen!«,<sup>19</sup> raten Vertreter dieses Ansatzes, wo die seelischen Regungen einer Organisation wichtig sind.

Eine erste Gefahr sehe ich darin, wenn dieser Ansatz auf Kosten der anderen Aspekte absolut gesetzt wird und daraus die Forderung entsteht, dass die Organisation für ihre Mitglieder das Paradies zu schaffen hätte. Der Arbeitsplatz wird hier religiös überhöht und verklärt, als ob er nicht auch der Ort wäre, wo du einfach schlicht im Schweiß deines Angesichts dein Ein- und Auskommen verdienst. »Wir schaffen einen sicheren Ort in einer ansonsten unsicheren Welt – einen einzigartigen Ort, dass wir morgens voller Eifer aus dem Bett springen, um in diesem Schutzraum zu weilen. Ein Heiligtum ist ein Ort der Heiterkeit, Inspiration, Liebe und persönlichen Entwicklung. Ein Ort, der uns einlädt, weil er direkt die Seele anspricht.«<sup>20</sup> Das Organische einer Organisation wird idealisiert und der mechanische Ansatz im selben Atemzug madig gemacht:

»Traditionelle Manager unterdrücken durch gezielten Einsatz von Macht jede Kreativität.«<sup>21</sup>

Eine zweite Gefahr bei der Überbetonung des Gemeinschaftlichen sehe ich darin, dass um der Harmonie willen und dem faulen Frieden zuliebe ein Schonklima entsteht, wo wir uns gegenseitig in falscher Art und Weise in Schutz nehmen. Wir sprechen dann Fehler und Schwachstellen nicht oder nicht deutlich genug an, weil man es ja so gut miteinander hat. Diese »Familiaritätsfalle« wirkt sich auf die Qualität des auszuführenden Auftrags negativ aus. Wohl denen, die unbestechlich unbequeme Fragen stellen! In Tat und Wahrheit schadet Liebkindseinwollen von Mitarbeitenden einer Organisation sehr, im Gegensatz zum Kritiker, der oft eine undankbare Rolle in einer Organisation übernimmt, obwohl er zur Klärung und Läuterung von viel Unausgesprochenem beiträgt.

#### 4. Die mechanische Betrachtungsweise:

##### *Unsere Organisation ist eine Maschine*

Hier stellt man sich die Organisation leblos vor. Sie gleicht einem Uhrwerk, in dem ein Rädchen ins andere greift. Alles tickt präzise aufeinander abgestimmt, effizient und ohne Reibungsverlust im gleichen Takt. Ursache und Wirkung bilden die Grunddynamik des Unternehmens. Entscheidungen und ihre Ausführung, Zielsetzung und ihre Erfüllung sind Glieder in einer klar und übersichtlich geregelten Aufbau- und Ablauforganisation. Man kann Input, Prozesse und Output kontrollieren wie bei einer Maschine. Reglemente und Formulare, klare Strukturen, sauber definierte Schnittstellen und Informationsflüsse prägen die Organisation. Es ist klar, wer entscheidet. Es ist klar, wer ausführt. Es ist klar, wer welche Kompetenzen hat.

»Geleitet von der Newtonschen Logik stützen sich mechanistische Unternehmen auf dieselbe Art von Befehls- und Kontrollstrukturen, die ihren Ursprung im römischen Heer hatten und von der römisch-katholischen Kirche vervollkommnet wurden. Diese maschinenähnlich strukturierten Gebilde stellen Verfahrenshandbücher, Hierarchien, Stellenbeschreibungen und Titel bereit und

geben Ziele vor. Es ist typisch für mechanistische Unternehmen, dass sie finanzielle Erfolgsmaßstäbe und Kriterien der Leistungsbeurteilung, strategische Planungsmodelle zum Zweck der Kontrolle entwickeln.«<sup>22</sup> So beschreibt ein Unternehmensberater den mechanistischen Ansatz.

Wir sind dabei die Macher. Wir stellen ein Produkt her. Der Ausdruck Produkt lenkt unseren Blick horizontal auf das rein menschlich Mach- und Messbare. Wir produzieren einen messbaren »Output«, wobei wir Aufwand und Ertrag gegeneinander abwägen können. Wir produzieren zum Beispiel Dienstleistungen: ein biblisches Seelsorgeangebot, Sonderschulung für verhaltensauffällige Kinder, ein Ausbildungsprogramm für zukünftige Pastoren, ein Leistungsangebot im christlichen Hotel, ein Gottesdienstangebot für Jugendliche, Hilfen zur persönlichen Bibellese. Das Produkt ist quantifizierbar. Du kannst Kriterien aufstellen, anhand derer du die Qualität misst (»höchstens drei Reklamationen über die Nachtessen innerhalb von zwei Wochen«). Das Produkt hat seinen Aufwand und seinen Preis. Buchungen, Verkäufe, Besucherzahlen und Gabeneingänge werden zu Kennzahlen. »Etwa 3 000 Menschen wurden an diesem Tag in die Gemeinde aufgenommen.«<sup>23</sup> Lukas kann durchaus auch die empirisch messbare Seite des Gemeindebaus erwähnen.

Welches *Menschenbild* steht hinter dieser Vorstellung? Der Mitarbeiter ist reiner Arbeiter. Der Mensch ist Leistungsträger. »Im Schweiß deines Angesichts sollst du dir das Brot verdienen.« Im Vordergrund steht die Transpiration, das mit der Inspiration ist eher eine unsichere Sache. (Konspiration ist in einem rein mechanisch geprägten Arbeitsklima mit Sicherheit anzutreffen.)

Mensch sein heißt hier bloß, ein Teil der »*human resources*« darzustellen. Wir wollen keine Erlebnisse miteinander, sondern produzieren Ergebnisse miteinander. Es muss der Job getan werden. Dabei macht die Arbeit nicht unbedingt Freude, aber deren Ergebnis. Wer nicht arbeiten will, soll auch nicht essen. Das Motto lautet:

Ich leiste, also bin ich. Wichtige Werkzeuge sind Kopf und Hand des Menschen.

Welches sind *typische Gesetzmäßigkeiten* auf der mechanischen Ebene? Hier herrscht das Machen vor: Wir planen, analysieren, organisieren und arbeiten mit Führungswerkzeugen, die uns jederzeit zur Verfügung stehen – wie Hammer und Nagel dem Schuster. Wir sind die Aktiven. Wir setzen Ziele und arbeiten rational und digital. Es gilt der »Instanzenweg« – und nicht der »Weg des Herzens«.

Welche *Chancen und Gefahren* verbinden sich mit diesem Ansatz?

Dieser Ansatz betont, dass eine Organisation wirkungs- und leistungsorientiert geführt werden muss. Im Zentrum steht der Ausstoß an guten Produkten, nicht der Mitarbeitende. Vertreter dieses Ansatzes sagen, man müsse die Mitarbeiter nicht zuerst glücklich machen, damit sie dann motiviert arbeiten. Der »*Pursuit-of-Happiness-Approach*« sei doch ein Trugschluss. »Mache Menschen zufrieden und dann werden sie leisten«, sei der größte Irrtum. Menschen sollten leisten und dann seien sie müde und zufrieden. Saure Wochen – frohe Feste. Und überhaupt, was für ein regressives Getue. Das Baby komme inputorientiert auf die Welt (»Was schuldet mir die Welt?«) und wir sollen endlich erwachsen werden (»Was bin ich der Welt schuldig?«). Die Frage: »Stimmt's für mich und geht es mir gut?«<sup>24</sup> sei nicht wichtig.

Ich habe im Pfarramt gelegentlich an mangelnder Ergebnisorientierung gelitten. Wie oft hatten wir Sitzungen und Treffs aller Art bei uns zu Hause. Meine Frau sorgte für das leibliche Wohl. Die Teammitglieder trudelten ein – ich war ja froh, dass ich diese ehrenamtlichen Mitarbeitenden in ihrer Treue überhaupt hatte. Tagesneuigkeiten wurden ausgetauscht, Beziehungen verstärkt, man verlor sich in Nebensächlichkeiten, während ich doch dringend Resultate für den nächsten Gottesdienst oder die Gemeindeferienwoche erreichen wollte. Als man dann am Schluss fragte, wer was

bis wann erledigen werde, waren die ersten schon wieder gegangen. Mein Führen war in diesem Fall zu stark organisch geprägt.

Wie hilfreich sauberes Arbeiten auf der technischen Ebene ist, zeigt folgendes Beispiel:

Als Geschäftsleitung überprüfen wir jährlich jeweils nach den Sommerferien unsere Stellenbeschreibungen. (Dies ist dann auch gerade der Ausgangspunkt für ein qualifizierendes Standortgespräch.) Dieses Jahr musste eine Anpassung meiner Stellenbeschreibung vorgenommen werden. Die Verantwortung für die Einführungsretraite für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die im Kalenderjahr neu angestellt werden, wurde vom Verantwortungsbereich des Finanz- und Personalchefs in den Bereich des Gesamtleiters verschoben, weil wir in der Einführung unseren neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber viel mehr unsere Unternehmensphilosophie, also unsere gemeinsame Berufung, die wir als Werk wahrnehmen wollen, betonen wollen. Damit ist geklärt, wer die Tagungen terminiert und zuhänden des Leitungsteams inhaltlich vorspurt.

Als ein Beispiel, wie die mechanische Betrachtungsweise dominierend und zerstörend wirken kann, greife ich ein Votum meines Lehrers und väterlichen Freundes Hans Bürki auf, der 1960 wie ein Seher schrieb: »Unsere Zeit könnte mit Recht das Jahrhundert der Organisation genannt werden; das heißt aber: das Zeitalter der falschen Bewegung und der falschen Gestalt zusammen. Auch religiöse Bewegung kann organisiert werden von außen. Man muss dazu nicht auf Gott und seinen Wink warten. Ein guter Manager besorgt das rascher und zuverlässiger. Man kann auch die religiöse Form organisieren, imponierend sogar, dem Leben täuschend ähnlich, täuschend für Millionen. In der Nur-Organisation spricht nicht mehr das Herz, sondern das Prinzip, die Regel, der Paragraph, der Apparat, das Pragmatische (gut ist, was nützt). Es gilt nicht mehr der Weg des Herzens, sondern der Instanzenweg. Man möchte todsicher gehen. So sicher wie der Tod arbeitet die Organisation, auch die christliche, die das Leben flieht. Ein erschreckender Machtapparat, eine Formherrschaft breitet sich aus.«<sup>25</sup>

Wie entmutigend eine zu starke Betonung des Mechanischen in einer christlichen Organisation sein kann, habe ich in meinem ersten Jahr als Leiter erlebt. Unsere Organisation verstand ich bis dahin als Lebens-, Glaubens- und Arbeitsgemeinschaft. Die geistliche und die beziehungsmäßige Dimension in der Mitarbeiterschaft wurde stark betont, gelebt und gefördert. Als neues, junges Leitungsteam wollten wir in das kommunitäre Miteinander mehr Strukturen, Effizienz und Professionalität hineinbringen.

Wieder war ein Schultag für die Betriebsleitenden angesagt, an dem es um Arbeitsteilung und Organigramm ging. Jeder Betriebsverantwortliche musste den anderen das Organigramm seines Heimes vorstellen. Die jungen Betriebsleiter taten das gekonnt mit schönen Computergraphiken. Ein älterer Leiter eines Alters- und Pflegeheimes entrollte einen unendlich großen Papierbogen, griff dann zu einem langen, dünnen Stock und erklärte das kaum überschaubare Organigramm, das einem auf den Kopf gestellten, weit verästelten Apfelbaum glich. Seine Stimme wurde beim Erläutern der Linien immer unsicherer und leiser – dabei war er eine Kapazität in Sachen Sterbebegleitung, längst bevor das Thema gesellschaftsrelevant wurde. Am Schluss sagte er: »Ich habe halt ein Leben lang das getan, was mir vor die Hand kam. Das mit dem Organigramm verstehe ich nicht ganz. Ich habe nach dem Motto gearbeitet: ›Denkt bei allem daran, dass ihr für Gott und nicht für die Menschen arbeitet. Als Lohn dafür wird Gott euch geben, was er versprochen hat. Das wisst ihr ja. Ihm allein, eurem Herrn Jesus Christus, dient und keinem anderen!«<sup>26</sup>



*Anmerkungen*

- 1 1. Samuel 3,10
- 2 Anselm Grün, *Menschen führen – Leben wecken*, Vier-Türme-Verlag, Münsterschwarzach 1999, 112
- 3 Matthäus 18,20
- 4 Apostelgeschichte 1,4–5
- 5 Apostelgeschichte 1,8
- 6 Apostelgeschichte 1,13
- 7 zum Beispiel Lukas 1,41; 2,1; 5,1; 5,12 etc.
- 8 Lukas 1,38
- 9 Karl Heinrich Waggerl, *Heiteres Herbarium*, Otto Müller Verlag, Salzburg 1950, 38
- 10 Johannes 15,4
- 11 Matthäus 6,33
- 12 Lukas 10,38 ff.
- 13 Cassian, zitiert in: Fidelis Ruppert/Anselm Grün, *Bete und Arbeite*, Münsterschwarzach 1982, 16
- 14 Waggerl, 40
- 15 Waggerl, 50
- 16 Waggerl, 26
- 17 vgl. 1. Korinther 12,12 ff.; Römer 12,4 ff.
- 18 1. Mose 2,18
- 19 Lance Secretan, *Soul-Management*, Lichtenberg, München 1997, 119
- 20 Secretan, 65
- 21 Secretan, 256
- 22 Secretan, 53
- 23 Apostelgeschichte 2,41
- 24 Fredmund Malik, *Führen, leisten, leben*, Deutsche Verlags-Anstalt, Stuttgart 2001, 27 ff.
- 25 Hans Bürki, *Das Leben gewinnen*, Brendow, Moers 1990, 25
- 26 Kolosserbrief 3,23

**II. Die Pyramide Sinn, Gemeinschaft und Leistung***1. Produktionskapazität und Produkt*

Ich möchte mit den beiden Ausdrücken, die ich jetzt einführe, aufzeigen, dass wir als christliche Organisationen oder Gemeinden einerseits immer eine »Produktionskapazität« darstellen: In unserem Miteinander schlummern Durchlässigkeiten für das Wirken Gottes, Fähigkeiten und Know-how der Mitarbeitenden, Kapazitäten also, um in irgendeiner Form tätig zu werden. Dieses Potenzial bezeichne ich als Produktionskapazität.

Wo dies in Aktion umgesetzt wird, stellen wir andererseits in irgendeiner Form »Produkte« her. Ich gebrauche das mir nicht sehr sympathische Wort für die Wirkungen, die von uns ausgehen, und für die Ziele, die wir miteinander erreichen. Wir stellen Zeltcamps, Bibelkurse oder Altenbetreuung her.

Was mit Produktionskapazität und Produkt gemeint ist, lässt sich am Besten an Aesops Fabel von der Gans und dem goldenen Ei veranschaulichen:

Es war einmal ein armer Bauer, der eines Morgens, als er im Gänsestall die Eier einsammelte, ein wunderschön glänzendes Ei entdeckte. Voller Freude legte er es in seinen Korb, ließ es schätzen – es war aus reinem, gediegenem Gold.

Jeden Tag lief er nun nach dem Erwachen zum Nest der Gänse – und siehe da – Tag für Tag lag ein goldenes Ei da. Der Bauer sammelte sie täglich ein und wurde reich. Mit seinem Reichtum wuchs aber auch seine Gier nach mehr. Je mehr er hatte, desto größer wurde seine Habsucht. Eines Tages konnte er nicht mehr auf das goldene Ei von morgen warten; er schlachtete die Gans, um in einem Zug alle goldenen Eier in Besitz nehmen zu können.

Diese Fabel verdeutlicht den Produktionsprozess auf schöne Art und Weise. Wenn wir zusammen ein Ziel erreichen wollen, braucht es immer eine Produktionskapazität. Die Gans, die täglich ein goldenes Ei legt, versinnbildlicht die Produktionskapazität. Das Ei

Daniel Zindel & Käthi Zindel-Weber

# *Lieben, leiten, leben*

*Das Ehebuch für Führungskräfte*

Ein Buch für Paare, die Verantwortung tragen:

- für Familienfrauen, die gerade den Anruf bekommen haben: „Schatz, es wird später; fangt doch mit dem Essen schon mal an!“;
- für Geschäftsleute, die sich soeben mit schlechtem Gewissen vom Abendessen abgemeldet haben;
- für Pastoren, Verkaufsleiterinnen, Schulleiter, Politikerinnen, Vereinspräsidenten, Pflegedienstleiterinnen, Haus- und Jugendkreisleiter ...

Wie werden wir zu Paaren, die ihre Aufgaben lustvoll miteinander gestalten; deren gemeinsame Verantwortung ihre Liebe vertieft und deren Paarkraft und Ausstrahlung andere inspiriert? Kompetent und ehrlich schildern Daniel und Käthi Zindel-Weber die Chancen und Risiken von „Führungsehen“ und geben dabei auch Anteil an ihren eigenen Erfahrungen. Die Mischung aus praktischen Impulsen und tiefen Inspirationen fasziniert; verbunden mit der steten Einladung, Gott mit ins Boot zu nehmen.

*191 Seiten, gebunden, ISBN 978-3-937896-89-2, 2. Auflage*

Folgen Sie dem Neufeld Verlag auch auf Facebook® und in unserem Blog: [www.neufeld-verlag.de/blog](http://www.neufeld-verlag.de/blog)

[www.neufeld-verlag.de](http://www.neufeld-verlag.de)  [www.neufeld-verlag.ch](http://www.neufeld-verlag.ch)