

KfG Gemeindegründung

Beiträge zu Gemeindegründung & Gemeindeaufbau



Das Top-down-Leiterschaftsprinzip

• Dr. Hans Finzel, USA •

Kein Platz für Mavericks – Querdenker unerwünscht

• Dr. Hans Finzel, USA •

Kontrolle versus Vertrauen

• Dave Kraft, USA •

Die Zukunft nicht im Fokus haben

• Dr. Hans Finzel, USA •



Gemeindegründung
32. Jahrgang
Heft-Nummer 127
Abgabe 3/16

Herausgeber

Konferenz für Gemeindegründung e.V.
 Postfach 13 22, D-36082 Hünfeld
 Tel. (0 66 52) 91 81 87, Fax 91 81 89
 service@kfg.org · www.kfg.org

Vorstand

Wilfried Plock (1. Vors.),
 Michael Leister (2. Vors.),
 Jeff Brown, Harry Keppele,
 Sieghard Pfeifle, Heinrich Thanner

Schriftleitung

Wilfried Plock
 Mackenzeller Straße 12
 D-36088 Hünfeld
 Fax (0 66 52) 99 25 34

Graphische Gestaltung

Andreas Dasch, pier07.de

Repro & Druck

Rainbowprint | Druckerei Ganz, 97225
 Zellingen-Retzbach

Erscheinungsweise & Auflage
 vierteljährlich, 5.200 St.

Spendenkonto

VR-Bank NordRhön
 BLZ 530 612 30, KNR 622 508
 für die KfG-Schweiz: Postscheckkonto
 30-342868-4; EU-Standardüberweisung
 (SEPA): IBAN: DE57 5306 1230 0000
 6225 08, BIC-Code: GENODEF1HUE

Bildnachweis

© fotolia.de, S. 2, 24; istockphoto, S. 1-2, 6, 14, 20, 32;
 W.Plock, S. 3; Leister, S. 4-5, 16-17; Frank Scheil,
 S. 4; Lars Kaiser, S. 4; Paul Hahn, S. 4; Kerstin
 Düsterhöft, S. 4; cbuch.de, S. 12-13; CLV.de S. 12-13;
 Roger Liebi, S. 4;

Das Copyright der Artikel liegt beim jeweiligen
 Autor. Nachdruck nur mit schriftlicher Erlaubnis
 und Quellenangabe.

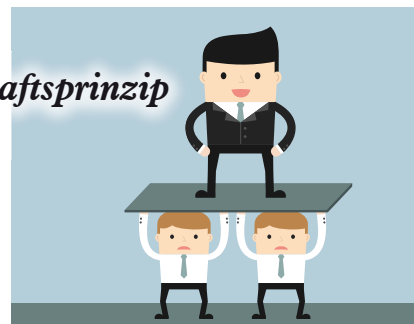
Die einzelnen Artikel vertreten die Auffassung
 des jeweiligen Verfassers und decken sich nicht
 notwendigerweise in allen Details mit der Sicht
 des Redaktionsteams.

PRAXIS

Das Top-down-Leiterschaftsprinzip

Dr. Hans Finzel, USA

»Man könnte annehmen, dass die Leute es inzwischen verstanden hätten, doch das uralte Problem blüht nach wie vor auf: der dominierende, autokratische, Top-down-Führungsstil. Von allen Sünden, die einen schlechten Führungsstil auszeichnen, ist diese, seit Generationen begangen, die größte und häufigste. Das größte Beispiel in der Geschichte für **dienende Leiterschaft** gab uns Jesus Christus, als er sein eigenes Leben für das Wohl seiner Jünger hingab.« **6**



PRAXIS

Kein Platz für Mavericks – Querdenker unerwünscht

Dr. Hans Finzel, USA



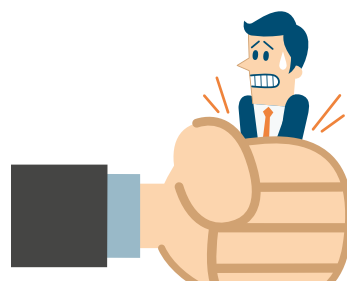
»Querdenker können uns vor dem Abdriften in Richtung Institutionalismus bewahren. Unsere menschengemachten Organisationen altern mit der Zeit, werden schwerfällig und müde – genau wie wir Menschen. Durch den Pioniergeist eines Mavericks kann dieser Prozess aufgehalten und umgekehrt werden. Wir müssen lernen, nützliche Mavericks zu identifizieren und sie in unser Team holen.« **14**

PRAXIS

Kontrolle versus Vertrauen

Dave Kraft, USA

»Wenn wir Menschen bevollmächtigen wollen, müssen wir eine Atmosphäre schaffen, in der sie die Freiheit haben, im Dienst für den Herrn ihr Potential voll zu entfalten und ihr Bestes zu geben. Dies bedeutet unter anderem, die Dinge nicht zu streng zu überwachen und Menschen mehr Freiheit zu gewähren, innovativ/kreativ zu sein und auch eigene Ideen und ihre Persönlichkeit in ihre Arbeit einfließen zu lassen.« **20**



PRAXIS

Die Zukunft nicht im Fokus haben

Dr. Hans Finzel, USA



»Die Entwicklung einer Vision und die Zielbestimmung für die Zukunft gehören zu den wichtigsten/obersten Prioritäten eines Leiters. Ein Leiter muss Zukunftspläne entwickeln. Wenn das Team bei der Zielsetzung mitreden darf, werden die Teammitglieder sich mit den Zielen stark identifizieren und größtes Interesse daran haben, dass diese Ziele erreicht werden.« **24**

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

in dieser Zeitschrift dreht sich alles um das Thema Leiterschaft. Leiter leiten. Leiter führen. Wir verwenden allerdings ungern den Begriff „Führerschaft“, weil es einmal einen „Führer“ gab, der in Wirklichkeit ein Verführer war. Darum halten wir es für weiser, von Leiterschaft zu sprechen. Dieser Begriff hat sich ohnehin als terminus technicus eingebürgert.

In der praktischen Gemeindearbeit braucht es Menschen, die leiten: Kindergruppen, Jugendgruppen, Frauenkreise, Hausbibelkreise und schließlich die gesamte Gemeinde. Leiter sollten bewährte, charakterfeste Christen sein. Und trotzdem machen sie Fehler.

Dr. Hans Finzel, ein Amerikaner mit deutschen Vorfahren, leitete viele Jahre lang ein weltweit tätiges Missionswerk mit mehreren Tausend Mitarbeitern. Bis heute fördert er junge Leiter und bildet sie aus. Sein Buch „Die 10 größten Leiterschaftsfehler“ ist in mehr als zwanzig Sprachen übersetzt und ein Bestseller in den USA. Da sein Buch unlängst auch auf Deutsch erschienen ist (siehe Buchvorstellungen), können wir in dieser Ausgabe drei Artikel daraus abdrucken.

Zunächst geht es um den Kardinalfehler der Top-down-Leiterschaft. Ein solcher Leiter drückt auf autoritäre Weise seine Ansichten von oben nach unten durch. Dann spricht Hans

Finzel über „Mavericks“, Querdenker, unregelmäßige Verben – oder wie immer wir sie bezeichnen wollen. Diese Leute sind unbequem. Aber sie sind wichtig. Leider werden „Mavericks“ sehr oft aus den Ge-



*„Wer eine Gemeinde
zu leiten hat,
der setze sich ganz
für sie ein.“*

RÖMER 12,8 (HrA)

meinden gedrängt, anstatt dass ihre Qualitäten zum Wohl aller nutzbar würden. Und schließlich stellt uns Finzel den fatalen Fehler vor Augen, die Zukunft nicht im Blick zu haben. Doch beschränken sich seine Artikel nicht nur auf das Aufdecken von Versagen. Der erfahrene Leiter zeigt, wie solche Fehler vermieden werden können.

Die Thematik wird durch einen weiteren Buchauszug von Dave Kraft abgerundet: Wenn Kontrolle an die Stelle von Vertrauen tritt.

Liebe Brüder und Schwestern, ich bin froh, dass wir hin und wieder solch praktische Themen behandeln können. Unterschätzen wir bitte das Thema der biblischen Leiterschaft nicht! Damit steht und fällt vieles in unseren Gemeinden.

Mit herzlichen Grüßen und Segenswünschen
Ihr / euer

W. Plock

Wilfried Plock

Einladung zur 34. Herbstkonferenz der KfG

Freitag, 30.9. - Montag, 3.10. 2016 im Christlichen Erholungsheim in 56479 Rehe / Westerwald
mit Dr. Roger Liebi, Schweiz

In den letzten Jahren ist im deutschsprachigen Raum ein reformiertes Verständnis der Bibel verstärkt aufgekommen und fasziniert besonders junge Christen. Roger Liebi, ein ausgewiesener Kenner der Schrift, vertritt hingegen einen gesunden Dispensationalismus. Er spricht zum Thema

GOTTES HEILSGESCHICHTE AUS DER VOGELPERSPEKTIVE *Bündnisse, Heilszeiten, Israel und die Gemeinde*

Wir wollen mit dieser Konferenz also ganz bewusst ein anderes Signal setzen, denn es gibt plausible Argumente für ein heilsgeschichtliches Verständnis der Schrift. Genau diese wird uns der Referent nahe bringen.

ZIELGRUPPE

Die Konferenz richtet sich an alle, die im Bereich der Gemeindegründung und des Gemeindebaus interessiert sind und sich zu diesem grundlegenden Thema zurüsten lassen möchten.

ZUR KONFERENZ- ANMELDUNG

Zur Anmeldung kann man entweder wie gewohnt den untenstehenden Coupon benutzen oder sich auch online auf unserer Website unter www.kfg.org anmelden (bitte keine telefonischen Anmeldungen). Die Konferenzgebühr beträgt EUR 39,- für Einzelpersonen bzw. EUR 49,- für Ehepaare. Wir bitten die Gebühr erst zu

überweisen, nachdem Sie eine schriftliche Bestätigung von uns erhalten haben. Bitte haben Sie Verständnis dafür, dass die Anmeldung erst mit diesem Bestätigungsschreiben verbindlich wird.

Im Erholungsheim in Rehe gibt es, wie unten angegeben, zwei Preiskategorien; der Einzelzimmerzuschlag beträgt EUR 8,-. Bettwäsche und Handtücher können gegen Entgelt ausgeliehen oder selbst mitgebracht werden. Um uns die Zimmereinteilung zu erleichtern, bitten wir auch um Angabe des Alters und der Telefonnummer.

Bitte auch unbedingt angeben, falls ausnahmsweise eine frühere Abreise gewünscht ist, ansonsten berechnet das Haus in Rehe den vollen Tagessatz.

Wir freuen uns auf erbauliche Tage in Rehe und beten mit Ihnen für eine vom Herrn gesegnete Konferenz im Herbst 2016. ☛



Dr. Roger Liebi

Bitte in DRUCKBUCHSTABEN ausfüllen und einsenden an:
Konferenz für Gemeindegründung e.V.
Postfach 13 22 · D-36082 Hünfeld

Hiermit melde ich folgende Person(en) zur 34. Herbstkonferenz der KfG vom 30.9.-3.10.2016 im Christlichen Erholungsheim in Rehe an (Die Konferenzgebühr werde ich nach Erhalt meiner Anmeldebestätigung überweisen):

Name, Vorname

Straße & Hausnummer

PLZ Ort

Telefon & eMail (für Rückfragen)

Herr ☐ Frau ☐ Ehepaar ☐ Alter

Haupthaus & Erdgeschoss
Rehbachtal (ca. EUR 42,00 pro Tag VP)

Rehbachtal in Mehrbettzimmern
(ca. EUR 35,50 pro Tag VP)

Einsendeschluss: 17.09.16

Datum & Unterschrift

Dr. theol. Roger Liebi (Dipl. Mus., B.Th., M.Th., Th.D.), Jahrgang 1958, verheiratet, Vater von sechs Kindern, studierte Musik (Konservatorium und Musikhochschule Zürich, Violinist und Pianist), Sprachen der biblischen Welt (Griechisch, klassisches und modernes Hebräisch, Aramäisch, Akkadisch) sowie Theologie. 2004-2011 lehrte er als Hochschuldozent Archäologie Israels und des Nahen Ostens. Er ist als Bibellehrer und Referent weltweit tätig. Als Bibelübersetzer hat er bisher im Rahmen von drei Projekten mitgewirkt. Ferner ist er Autor zahlreicher Publikationen. Am Whitefield Theological Seminary in Florida (USA) hat er in den Fachbereichen Judaistik und Archäologie mit einer Dissertation über den Zweiten Tempel in Jerusalem promoviert.

Ein Auszug bisheriger Publikationen:

- Der verheißene Erlöser, Messianische Prophetie – ihre Erfüllung und ihre historische Echtheit, 7. Auflage, Bielefeld 2007 (online: clv.de). Entspricht dem früheren Titel: Erfüllte Prophetie, Messianische Prophetie – ihre Erfüllung und historische Echtheit, 5. Auflage, Berneck 1990 (Erstauflage 1983). Übersetzungen: Englisch, Französisch, Holländisch, Italienisch, Ungarisch und Tadschikisch.
- Weltgeschichte im Visier des Propheten Daniel, 8. Auflage, Bielefeld 2009 (Erstauflage 1986). Übersetzungen: Französisch, Spanisch, Polnisch, Russisch, Slowakisch, Bulgarisch und Ungarisch (online: clv.de)
- Rockmusik! Daten, Fakten, Hintergründe, Ausdruck einer Jugend in einem sterbenden Zeitalter, 4. Auflage, Zürich 1995 (Erstauflage 1987).
- Der Mensch – ein sprechender Affe? Sprachwissenschaft contra Bibel, Berneck 1991.
- New Age! Kritische Bemerkungen zum gegenwärtigen Esoterik-Boom, Zürich 1991. Übersetzungen: Französisch, Ungarisch, Russisch, Slowakisch, Spanisch und Englisch.
- Wolfgang Amadeus Mozart, Zwischen Ideal und Abgrund, Berneck 1991.
- Israel und das Schicksal des Irak, Unruheherd Nahost im Licht der Bibel, 5. Auflage, Berneck 2003 (Erstauflage 1993). Übersetzungen: Italienisch, Spanisch und Ungarisch.
- Das neue Europa – Hoffnung oder Illusion? 6. Auflage, Berneck 2004 (Erstauflage 1994).
- Ist die Bibel glaubwürdig? Die Bibel ihre Autorität und Zuverlässigkeit, Zürich 1995. Übersetzung: Ungarisch.
- Jerusalem – Hindernis für den Weltfrieden, Das Drama des jüdischen Tempels, 5. Auflage, Berneck 2003 (Erstauflage 1994). Übersetzungen: Französisch, Holländisch, Ungarisch und brasilianisches Portugiesisch.
- Der Messias im Tempel. Die Symbolik des Zweiten Tempels im Licht des Neuen Testaments, 2. Auflage, Bielefeld 2007 (Erstauflage 2002; online: clv.de). Übersetzungen: Französisch, Englisch.
- Herkunft und Entwicklung der Sprachen – Linguistik contra Evolution, 2. Auflage, Holzgerlingen 2007 (Erstauflage: 2003).
- Sprachenreden oder Zungenreden? Bielefeld 2006 (online: clv.de).
- Leben wir wirklich in der Endzeit? Mehr als 175 erfüllte Prophezeiungen, 3. Auflage, Pfäffikon 2012. (Erstauflage: 2012; Übersetzungen: Portugiesisch (Brasilien), Englisch, Französisch und Holländisch).
- Bibel und Wissenschaft – Die Forschung hat Verspätung, 3. Auflage Bielefeld 2013. (Erstauflage 2013; Übersetzung: Englisch)

NEU: KfG Frühjahrskonferenz 2016

» Das NT aus jüdischer Perspektive «

Dr. Arnold Fruchtenbaum erläuterte auf gut verständliche Weise, warum man das Neue Testament – vor allem aber die Evangelien – vom jüdischen Hintergrund aus besser verstehen kann. Er demonstrierte diese Tatsache, indem er die sechs Arten von Wiedergeburt im Judentum darlegte (Johannes 3) oder an der Befragung und Verwerfung Jesu (Matthäus 12) etc.

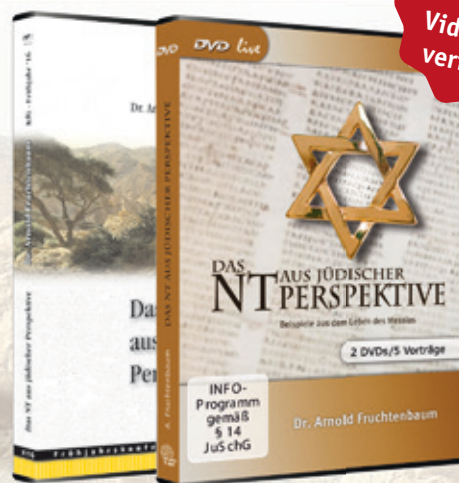
Diese Informationen – wie sie auch in Fruchtenbaums Buch „Das Leben des Messias“ entfaltet sind – waren und sind für viele Christen wahre Augenöffner. Das bestätigten auch die Teilnehmer der Konferenz.

Der Referent wurde von Michael Leister exzellent übersetzt.



Michael Leister und
Dr. Arnold Fruchtenbaum

Konferenz für Gemeindegründung e.V. | Postfach 13 22 | D-36082 Hünfeld
Tel: (0 66 52) 91 81 87 | Fax: (0 66 52) 91 81 89
www.kfg.org/shop



Als MP3
und
Video-DVD
verfügbar

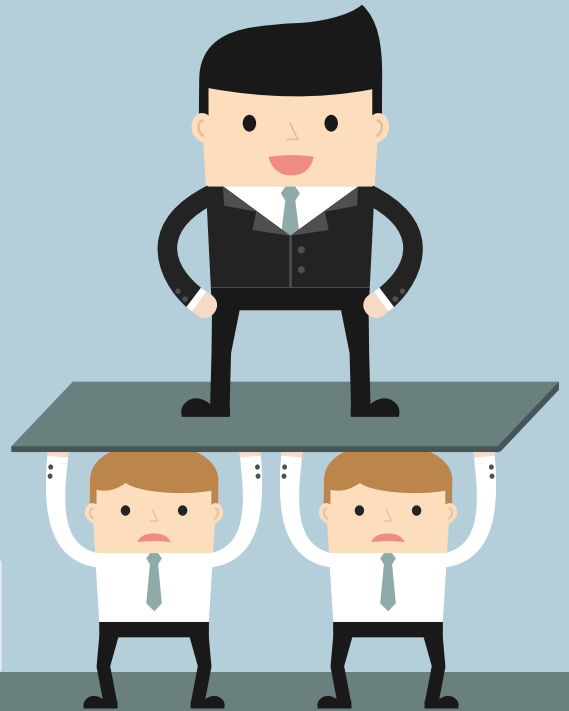
MP3-CD: 16,- Euro / Neu: Video-DVD: 25,- Euro.
Erhältlich über die KfG-Geschäftsstelle.

Fr ü h j a h r s k o n f e r e n z d e r K f G . 2 0 1 6

Das Top-Down-Leiterschaftsprinzip

Der Leiterschaftskomplex Nummer Eins

Diesen Artikel haben wir mit freundlicher Erlaubnis des CMD-Verlages aus Hans Finzels Buch „Die 10 größten Leiterschaftsfehler“ (ISBN: 978-3-939833-74-1) entnommen. Wir drucken Seite 17-37 ab. Die Redaktion



Dr. Hans Finzel, USA

- Die meisten Menschen nehmen von ganz allein eine Top-down-Einstellung ein.
- Ein dienender Führungsstil kommt sehr viel seltener vor.
- Effektive Leiter sehen sich selbst ganz unten in einer umgedrehten Pyramide.

Das Beste wollte ich zunächst für den Schluss aufbewahren, wie bei einer Top-10-Rangliste à la David Letterman. Doch als ich weiter darüber nachdachte, stellte ich fest, dass das Problem einer Top-down-Haltung quasi die Mutter aller Leiterschaftskomplexe ist. Wenn Sie davon betroffen sind, wird diese Einstellung sich auf alle Gebiete auswirken, mit denen Sie als Leiter zu tun haben. Deshalb muss dieses Thema, da es die Grundlage für alle weiteren Aspekte der Leiterschaft darstellt, zuallererst behandelt werden. Zunächst werde ich nun ein Negativbeispiel darlegen – also wie man nicht leiten sollte.

Vor einigen Monaten hielt ich auf einer Leiterkonferenz für Pastoren und ihre Ehefrauen in Nord-Carolina einen Vortrag über die häufigsten Fehler von Führungskräften. Nachher kam ein Mann auf mich zu und stellte mir folgende Frage: „Welcher

der zehn häufigsten Fehler wird am häufigsten begangen?“ Diese Frage konnte ich leicht beantworten. Ich denke, dass die Sünde Nummer Eins eines Leiters ein autokratischer Führungsstil nach dem Top-down-Prinzip ist.

Man könnte annehmen, dass die Leute es inzwischen verstanden hätten, doch das uralte Problem blüht nach wie vor auf: der dominierende, autokratische, Top-down-Führungsstil. Von allen Sünden, die einen schlechten Führungsstil auszeichnen, ist diese, seit Generationen begangen, die größte und häufigste.

Die Top-down-Haltung geht zurück auf das militärische Modell, wonach Befehle an schwache Untergeordnete gebrüllt werden.

Das läuft in etwa so: „Ich bin hier der Boss, und je eher du das verstehst, umso besser!“ Dies wird deutlich an folgender Begebenheit, die mir einer meiner Studenten, der ein Leiterschafts-Seminar belegte, erzählte:

Die Organisation, für die ich arbeite, suchte einen neuen regionalen Leiter. Die Entscheidungsträger hatten jemanden ausgewählt. Doch bevor sie sich endgültig festlegten, wollte sie von verschiedenen Menschen Referenzen über die ausgewählte Person einholen. Ich schilderte ihnen meine ernsthaften Bedenken und Beobachtungen. Obwohl sie sich Zeit nahmen, uns zuzuhören, nahmen sie nicht wirklich wahr, was

wir sagten. Schlussendlich wurden unsere Einschätzung und unsere Meinung verworfen. Die Befürchtungen trafen tatsächlich ein. Wie fühlten wir uns in dieser ganzen Situation? Wir schlossen daraus, dass die Spitzenmanager ihre Entscheidung bereits im Voraus getroffen hatten und erst danach beschlossen, fast nachträglich, mit uns „Untergeordneten“ zu sprechen, um so eine unüberprüfte Bestätigung von uns zu erhalten. Ich hatte den Eindruck, dass sie meine Einschätzung in Wahrheit nicht brauchten oder nicht hören wollten. Hätten sie uns zugehört, wären uns der Schmerz, der Konflikt und die Verletzung erspart geblieben, die wir durchlebten, als sich herausstellte, dass diese Person für eine Führungsaufgabe nicht geeignet war.

„Wer meint zu führen und dabei niemanden hat, der ihm folgt, der macht lediglich einen Spaziergang.“
– Dr. John Maxwell

Ein äußerst ärgerlicher Fehler einiger Leiter, die den Top-down-Führungsstil praktizieren, ist folgender: Sie verwenden ihr Wissen – oder eben das Fehlen desselben –, um Menschen unter Kontrolle zu halten.

Wer in einer Organisation über Wissen verfügt, hat damit auch Macht. Diese Macht kann ein Leiter dazu gebrauchen, um über die Untergeordneten zu herrschen, indem er sie in Unkenntnis und im

Dunkeln lässt.

Diktatoren haben längst erkannt, dass das Wissen anderer ihr ärgster Feind ist. Ich bin in Alabama aufgewachsen, im tiefen Süden der USA, wo die Weißen die Schwarzen in Unkenntnis ließen, sodass deren Wissen ihnen nicht gefährlich werden konnte. Ich werde nie den Tag vergessen, an dem unser Gouverneur am Eingang der Universität zu Alabama stand, um eine junge schwarze Frau daran zu hindern, sich als erste farbige Studentin Alabamas an einer weißen Universität einzuschreiben.

Hierin zeigte sich eine krankhafte und unangebrachte arrogante Haltung, die bald darauf, zum Wohl für uns alle, zerfallen sollte.

Wenn Menschen im Dunkel der Bildungslosigkeit gehalten werden, senkt das die Wahrscheinlichkeit, dass sie gegen einen skrupellosen

Hand in Hand geht. Ihm war bewusst, dass er seinen „bösen Willen“, wie Winston Churchill es ausdrückte, dann am effektivsten verwirklichen konnte, wenn er seine Zuhörerschaft im Dunkeln ließ.

Der Top-down-Führungsstil kann zu einer Kettenreaktion führen. Der Chef schreit seinen Angestellten an, um Befehle zu erteilen. Zuhause schreit der Arbeitnehmer seine Ehefrau an, die wiederum brüllend Befehle an die Kinder erteilt. Die Kinder treten den Hund und der Hund jagt Nachbars Katze!

Die meisten von uns werden ohne Anstrengung autokratisch und auch unter Führungspersonen ist dieser große Fehler vorzufinden.

Warum geraten so viele Menschen in die Falle des Top-down-Führungsstils?

Dafür gibt es mindestens fünf Gründe:

Merkmale einer Top-down-Haltung

- Machtmissbrauch
- Schlechte Aufgabenverteilung
- Mangelnde Bereitschaft zum Zuhören
- Diktatorische Entscheidungsprozesse
- Mangelnde Übertragung von Verantwortung an Mitarbeiter
- Egozentrisches Verhalten

1. Er liegt in der Tradition begründet. In der Geschichte war der autokratische Top-down-Führungsstil die am häufigsten verwendete Methode.

2. Er ist der geläufigste Führungsstil.

Obwohl bereits viel über alternative Führungsstile geschrieben worden ist, wird der Top-down-Führungsstil am häufigsten angewendet.

3. Er ist der einfachste Führungsstil. Menschen einfach zu sagen, was sie zu tun haben, ist viel einfacher, als andere, weit effektivere Führungsstile anzuwenden.

4. Er ist in unserer menschlichen Natur begründet. Aus bestimmten Gründen tendiert unser natürliches Ich dazu, über andere Menschen zu herrschen und Macht erlangen zu wollen, die über andere ausgeübt werden kann. Dass ein Mensch über andere herrscht, scheint eine natürliche Folge einer Leitungsposition zu sein.

5. Er spiegelt die dunkle Seite des menschlichen Wesens wider. Wer den biblischen Aussagen glaubt, weiß, dass der Mensch keine Unterstützung braucht, um verdorben zu sein. Eine angeborene sündige Natur

bringt uns dazu, andere zu beherrschen und, wo immer nur möglich, uns über sie zu erheben.

GEGENÜBERSTELLUNG ZWEIER ANSÄTZE

Alternative Führungsmodelle, die einen Gegensatz zum autokratischen Top-down-Stil darstellen, wurden in den letzten Jahren häufig thematisiert. Sie trugen neue Etiketten, wie „Partizipativer Führungsstil“, „Flache Organisationsstruktur“, „Demokratischer Führungsstil“ oder „Dienender Führungsstil“ – das von mir favorisierte Leitbild. Der dienende Führungsstil verbindet alle diese neuen Modelle und beruht auf den Prinzipien, die von dem wahrscheinlich größten Leiter aufgestellt wurden, der je auf dieser Welt gelebt hat – Jesus Christus.

Vor dreißig Jahren verfasste Robert K. Greenleaf mit Dienende Leiterschaft einen Klassiker über diesen alternativen Führungsstil. Sein Buch trägt den Untertitel: *A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*

Dienende Leiterschaft definiert er wie folgt:

Ein neues moralisches Prinzip besagt, dass die einzige Autoritätsperson, die der Loyalität würdig ist, ein Leiter ist, dessen Untergeordnete ihm freiwillig und bewusst folgen – als Reaktion zu seiner klar ersichtlichen dienenden Haltung.

Ein neues moralisches Prinzip besagt, dass eine Autoritätsperson nur dann der Loyalität würdig ist, wenn deren Untergeordnete ihr freiwillig und bewusst folgen – als Reaktion auf ihre klar ersichtliche dienende Haltung und in demselben Maß, wie diese dienende Haltung ausgeprägt ist. Wer sich dazu entschließt, diesem Prinzip zu folgen, wird die Autorität bestehender Institutionen nicht unüberlegt anerkennen. Vielmehr wird er sich nur solchen Menschen freiwillig anschließen, die zu einer Leitungsaufgabe berufen wurden, weil sie sich als Diener bewährt hatten. (9-10)

Es ist erfrischend für mich zu erfahren, dass der dienende Führungsstil, selbst in säkularen Fachartikeln über Management, kein neues Thema ist.

Vor über vierzig Jahren begann mit

Herrscher aufbegehren.

Aus diesem Grund wurden kommunistische Grenzschrützer jahrelang angewiesen, die von westlichen Touristen mitgeführten aktuellen Zeitschriften und Zeitungen zu beschlagnahmen. Als ich in Osteuropa unterwegs war, fragten uns die Grenzbeamten jedes Mal, ob wir drei Arten „Schmuggelware“ im Gepäck hätten: Waffen, Bücher und Zeitschriften, sowie Bibeln. Ihnen war bewusst, dass es schwieriger werden würde, eine Diktatur aufrecht zu erhalten, wenn die Wahrheit in die Hände der Bürger geriet.

In der Royal Bank Letter, einer kanadischen Publikation, war folgende Beobachtung zu lesen:

Ein prophetischer Fachmann auf dem Gebiet der Gewaltherrschaft durch Unkenntnis, Adolf Hitler, schrieb in "Mein Kampf", dass Propaganda dann erfolgreich funktioniert, wenn sie auf dem Niveau der „allerdümsten“ Mitglieder der Gesellschaft betrieben wird. Hitler, der Allgemeinbildung ablehnte, wusste, dass Unwissenheit mit Leichtgläubigkeit

einem richtungsweisenden Werk ein Paradigmenwechsel, weg vom diktatorischen Führungsstil. In seinem 1960 erschienenen Buch *The Human Side of Enterprise* beschreibt Douglas McGregor einen Führungsstil, der später unter Namen „Theorie X versus Theorie Y“ – Führungsstil bekannt wurde. McGregor vertritt darin die Überzeugung, dass Mitarbeiter in einer Organisation wirklich ihr Bestes geben wollen. Wenn sie sich mit den Zielen der Organisation identifizieren können, werden sie eigenverantwortlich arbeiten und ihr Bestes geben. Um diese Theorie vollständig zu verstehen, ist es unabdingbar, den historischen Entstehungskontext des Buches zu betrachten. In den 50-er und 60-er Jahren des 20. Jahrhunderts entstand eine Gegenströmung zu den starren, zentralistischen, autoritären Führungsstilen. McGregors Buch, worin er seinen Theorie-Y-Führungsstil entwickelt, spiegelte den damaligen Gesinnungswandel in unserer Gesellschaft wider.

Die Grundpfeiler dieser Theorie sind Respekt des einzelnen Mitarbeiters, dem deutlich mehr Beteiligung an seiner Supervision und Führung

Theorie X

Die meisten Menschen haben eine natürlich veranlagte Abneigung gegenüber Arbeit.

Die meisten Menschen sind unambitioniert, haben nur geringes Interesse, Verantwortung zu übernehmen und möchten lieber durch andere angeleitet werden.

Die meisten Menschen verfügen über ein geringes kreatives Problemlösungspotential.

Motivieren lassen sie sich nur auf der Ebene der physischen Bedürfnisse und der Ebene der Sicherheitsbedürfnisse.

Die meisten Menschen brauchen straffe Kontrolle und häufig Druck, damit sie die Unternehmensziele erreichen.

Theorie Y

Arbeit ist eine ebenso natürliche Veranlagung wie das Vergnügen, vorausgesetzt, die Bedingungen sind günstig.

Um die Unternehmensziele zu erreichen, ist Selbstkontrolle eine oft unverzichtbare Eigenschaft.

Kreative Problemlösungsfähigkeit ist eine weit verbreitete Eigenschaft. Motivation entsteht sowohl auf den Ebenen der sozialen Bedürfnisse und der Selbstverwirklichung, als auch auf den Ebenen der physischen Bedürfnisse und der des Sicherheitsbedürfnisses.

Menschen können ihre Arbeit kreativ und eigenverantwortlich erledigen, wenn sie richtig motiviert werden.

gewährt wird, während die Führung und Kontrolle durch seinen Vorgesetzten weniger streng sein soll.

McGregors Theorie, in der ich eine gesunde Tendenz zu einer dienenden Leiterschaft in der Geschäftswelt sehe, half

nicht aus dem Staunen heraus darüber, dass die Kenntnis der Theorie Y und anderer Führungsstil-Alternativen nach all den Jahren immer noch nicht in das Bewusstsein vieler Spitzenmanager gedrungen ist.

Junge Mitarbeiter verstehen

Da die junge Generation in der Arbeitswelt immer stärker vertreten sein wird, ist es für Manager wichtig zu verstehen, was sie motiviert, und was sie demotiviert./ sich auswirkt.

Motivierende Faktoren

- Lob und Anerkennung
- Mit Managern Zeit verbringen
- Verständnis dafür, inwiefern ihre heutige Arbeit ihren Marktwert steigert, ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt erhöht
- Möglichkeiten, Neues zu lernen
- Spaß am Arbeitsplatz – Spiele, harmlose Scherze, Comics, leichte Wettbewerbe und Überraschungen
- Kleine, unerwartete Belohnungen für gut abgeschlossene Aufgaben

Demotivierende Faktoren

- Geschichten aus der Vergangenheit hören – insbesondere aus ihrer Vergangenheit
- Strikte Zeitstrukturen
- Arbeitssucht
- Beobachtet und kontrolliert werden
- Sich unter Druck gesetzt fühlen, althergebrachte Verhaltensweisen anzunehmen
- Abschätzige Bemerkungen über Vorlieben und Stile ihrer Generation
- Sich respektlos behandelt fühlen

– Lawrence J. Bradford and Claire Raines, *Twenty-Something*

Unternehmen, einen gesünderen Führungsstil einzuführen. Viele beliebte Management-Philosophien der 1990-er Jahre bauen auf seinen frühen Theorien auf. In der nachfolgenden Tabelle habe ich eine Gegenüberstellung der beiden Ansätze (X versus Y) in zwei Spalten zusammengefasst. Die zwei Spalten lassen leicht erkennen, dass die Theorie X den Top-down-Führungsstil zur Folge hat. Ich komme

Die Theorie Y, der eine neue Sicht des menschlichen Wesens zugrunde liegt und die stark an die Motivations-Theorie angelehnt ist, besagt, dass Arbeit Freude bereiten kann und dass Arbeiter dann ihr bestes Ergebnis erzielen können, wenn man ihnen zutraut, sich bei ihrer Arbeit selbst zu motivieren. Arbeitnehmer sollten bei ihren Aufgaben die Freiheit zur Eigenkontrolle und Selbstführung haben, die aus Respekt und Vertrauen des Managements resultieren.

Die Theorie X legt den Schwerpunkt auf Führungs- und Kontrollstrategien durch die Ausübung von Macht. Der Fokus der Theorie Y liegt dagegen auf der dem Wesen zwischenmenschlicher Beziehungen – der Integration persönlicher Ziele mit dem Unternehmenserfolg.

VORGESETZTER ODER DIENER?

Wie äußert sich nun ein dienender Leitungsstil in der Praxis? Lassen Sie mich einige Beispiele aus meinen jüngsten Erfahrungen anbringen. Mein Arbeitstag im Büro beginnt meist recht gleichförmig. Für gewöhnlich ist mein Terminka-

lender gefüllt mit vielen Aufgaben: wichtige Zeitungen lesen, wichtige Briefe schreiben, diverse wichtige Meetings einberufen, eine Reihe wichtiger Entscheidungen treffen und nur die wichtigen Telefonanrufe entgegennehmen. Dahinter steht der Grundgedanke, dass ich hinter meinem großen Schreibtisch sitze, während andere mit ihren Anliegen zu mir kommen. – Falsch! Eines Morgens, es war noch keine Stunde seit meinem Eintreffen im Büro vergangen, fand ich mich im Erdgeschoss wieder, wo ich dabei half, Regale auszuräumen und Müll wegzuwerfen. Ich half meinem Hausmeister, Platz für die neue Bibliothek zu schaffen, die wir einrichten wollten – so hatte ich es angeordnet.

Ein dienender Leiter muss bereit sein, sich bei der Umsetzung seiner Ziele zu seinen Mitarbeitern hinab zu begeben. Die Top-down-Theorie wird von Menschen vertreten, die glauben, dass alle ihnen dienen müssten. Diese Überzeugung steht im Gegensatz zu dem Grundsatz, dass sie innerhalb einer Institution diejenigen sein sollten, die den anderen dienen. In unserer Organisation scheint jeder auf meinen Schultern zu ruhen – ich selbst befinde mich ganz unten in einer umgedrehten Pyramide.

Ich verbrachte unzählige Stunden damit, andere bei der effektiven Umsetzung ihrer Aufgaben zu unterstützen, indem ich ihnen die Fakten, Kraft, Ressourcen, Netzwerke, Informationen lieferte und was auch immer sie sonst benötigten, um effektiv zu arbeiten. Die meiste Zeit an einem Arbeitstag verbringe ich damit, meine Aufgaben beiseite zu legen, um anderen dabei zu helfen, ihre Aufgaben zu bewältigen. Manchmal erfordert dies, stundenlang Seite an Seite mit anderen grundlegende Arbeit zu erledigen, damit ihnen geholfen wird, ihre Aufgaben zu bewältigen. Neulich verbrachte ich eine halbe Stunde damit, die Festplatte nach einer unauffindbaren Datei zu durchsuchen, die eine Sekretärin unbedingt brauchte. Da ich mich mit dem Auffinden von Dateien an diesem Computer am besten auskannte, hielt ich es für wichtig, mir die Zeit zu nehmen, nach ihr zu suchen. (Übrigens fand ich sie dann tatsächlich – zu unser aller großen Erleichterung.)

Meine Frau Donna arbeitet

mit großer Begeisterung für ein Unternehmen namens NSA, deren Firmensitz in Memphis, Tennessee ist. Das Unternehmen besteht seit vierzig Jahren und handelt mit dem Direktverkauf von Nahrungsmitteln. Seit Jahren ist Donnas Begeisterung für diesen Arbeitgeber ungebrochen, da sie ihr eigener Chef ist und das Unternehmen seinen Auftrag darin sieht, sie erfolgreich zu machen. Sie ist zur nationalen Marketingdirektorin und damit in eine Top-Position aufgestiegen.

Dieses Unternehmen lebt für seine Mitarbeiter! Im Gegensatz zu zahlreichen amerikanischen Unternehmen, die den Gewinnanteil der Aktionäre und der Firmenelite im Auge haben, formuliert dieses Unternehmen in

Der Auftrag der NSA

„Ein stabiles und beständiges Unternehmen aufbauen, das so vielen Menschen wie möglich dabei hilft, ihre Träume zu verwirklichen.“

seinen Statuten seinen Auftrag, mit dem es eindeutig einen dienenden Bottom-up-Führungsstil vertritt.

Beim dienenden Leitungsstil geht es darum, sich intensiver um andere zu kümmern, als um sich selbst. Es bedeutet, jedem, der der Gruppe dient, Mitgefühl entgegenzubringen. Dieser Leitungsstil bereichert einen jeden, und nicht nur die Führungsetage. Ein dienender Führungsstil erfordert von uns, mit den Taurigen in unserer Organisation zusammen zu weinen. Wir müssen bereit sein, hart zu arbeiten. In meinem Unternehmen gibt es niemanden, dessen Aufgabe nicht auch ich bereit wäre zu übernehmen, wenn es uns allen zum Guten dient.

DER MANN, DER UNS DEN WEG ZEIGTE

Es gibt verschiedene Gründe dafür, warum Menschen einem Leiter folgen. Die Abbildung am Ende des Artikels „Die fünf Ebenen des Führens“ nach Dr. John Maxwell. Darin arbeitet er deutlich heraus, dass der effizienteste und authentischste Führungsstil auf der Persönlichkeit des Leiters gründet, also auf dem Respekt ihm gegenüber. Menschen folgen ihnen aufgrund dessen, wer Sie sind und wofür Sie stehen.

Für dienende Leiterschaft gibt es also kein besseres Vorbild als Jesus

Christus. In der Nacht, in der er verraten wurde, zeigte Jesus seinen Jüngern, wie sehr er sie liebte. In Johannes 13,1 heißt es, dass er „... wusste, dass seine Stunde gekommen war, aus dieser Welt zum Vater zu gehen: wie er die Seinen geliebt hatte, die in der Welt waren, so liebte er sie bis ans Ende.“ Jesu Handeln in jener Nacht war die ultimative Demonstration dienender Leiterschaft: Er wusch seinen Jüngern die Füße.

Was mir bei dieser Begebenheit immer als Erstes auffällt, ist Jesu uneingeschränkte Macht und Autorität. Das Fundament seines Dienstes bildete ein wahrheitsgetreues Verständnis seiner Macht, seiner Stellung und seines Ansehens. Er war Gott in Menschengestalt und hatte jegliches Recht, ein Diktator zu sein. Nach meiner Meinung hatte er als einziger Mensch, der je gelebt hat, das Recht, ein absolutistischer Autokrat zu sein!

Auf dieser Grundlage demonstrierte Jesus, was dienende Leiterschaft bedeutet, indem er sein Obergewand ablegte, ein Handtuch nahm und seinen Jüngern die Füße wusch. Wäre ich an jenem Abend dabei gewesen, hätte es mich zutiefst beschämt, Jesus vor dem ersten Jünger niederknien zu sehen. Ich hätte mich gedemütigt und beschämt gefühlt, weil ich selbst nicht zu dieser Drecksarbeit und der damit verbundenen Erniedrigung bereit gewesen wäre.

Jesus hingegen demonstrierte, dass der größte unter seinen Jüngern ein Diener aller werden muss.

Die Erklärung seiner dienenden Leiterschaft fügt Jesus am Ende der Geschichte an:

„denn ein Vorbild habe ich euch gegeben, damit auch ihr so handelt, wie ich an euch gehandelt habe. Wahrlich, wahrlich, ich sage euch: Der Knecht ist nicht größer als sein Herr, noch der Gesandte größer als der ihn gesandt hat. Wenn ihr dies wisst, glücklich seid ihr, wenn ihr es tut!“ (Joh 13,15-17).

In 1. Petrus 5,1-7 wird dienende Leiterschaft ebenfalls thematisiert:

Die Ältesten, die unter euch sind, ermahne ich als Mitältester und Zeuge der Leiden des Christus, aber auch als Teilhaber der Herrlichkeit, die offenbart werden soll:

Hütet die Herde Gottes bei euch,

indem ihr nicht gezwungen, sondern freiwillig Aufsicht übt, nicht nach schändlichem Gewinn strebend, sondern mit Hingabe, **nicht als solche, die über das ihnen Zugewiesene herrschen**, sondern indem ihr Vorbilder der Herde seid! Dann werdet ihr auch, wenn der oberste Hirte offenbar wird, den unverwelklichen Ehrenkranz empfangen.

Ebenso ihr Jünger, ordnet euch den Ältesten unter; **ihr alle sollt euch gegenseitig unterordnen und mit Demut**

Der nicht vorhandene Wunsch, eine Führungsposition einzunehmen

"Ein wahrer und zuverlässiger Leiter ist wahrscheinlich ein Mensch, der selbst nicht den Wunsch hegt zu leiten, sondern durch ein inneres Drängen des Heiligen Geistes und durch den Druck äußerer Umstände in eine Leitungsposition gedrängt wird. Moses, David und die Propheten des Alten Testaments waren solche Leiter.

Ich denke, dass es seit den Lebzeiten des Apostels Paulus bis heute kaum einen bedeutenden Leiter gegeben hat, der nicht durch den Heiligen Geist zu dieser Aufgabe berufen und nicht vom Haupt der Gemeinde beauftragt worden ist, eine Stellung einzunehmen, die ihm selbst nicht unbedingt am Herzen lag. Ich glaube, dass man es als ein recht verlässliches Prüfkriterium ansehen kann, dass eine Person, die nach Führungsverantwortung strebt, dafür nicht qualifiziert ist.

Einen wahren Leiter erkennt man daran, dass er keinen Wunsch verspürt, sich wichtiger als Gottes Erbe zu nehmen, sondern demütig, sanftmütig sowie opferbereit ist. Er ist zum Führen gleichermaßen bereit wie zum Folgen, sollte der Heilige Geist zeigen, dass ein anderer Mann gekommen ist, der weiser und begabter ist als er."

– A.W. Tozer

bekleiden! Denn »Gott widersteht den Hochmütigen; den Demütigen aber gibt er Gnade«. So demütigt euch nun unter die gewaltige Hand Gottes, damit er euch erhöhe zu seiner Zeit! Alle eure Sorge werft auf ihn; denn er sorgt für euch.“ (Hervorhebung durch den Autor)

ABSCHLIESSENDE GEDANKEN

Welche Führungsstile stellen eine Alternative zur Top-down-Haltung dar? Um mit Fachtermini für Führungsstile zu sprechen, würde ich sie wie folgt zusammenfassen:

1. Partizipativer Führungsstil.

Gewähren Sie einer Gruppe von Arbeitnehmern das Vorrecht, ihre Meinung einzubringen, bevor Sie zum Handeln übergehen. Das kann zwar kompliziert und zeitaufwendig sein, doch es wirkt sich inspirierend und motivierend auf Menschen aus.

2. Fördernder Führungsstil. Betrachten Sie sich selbst als einen Förderer/Unterstützer, der es seinen Mitarbeitern ermöglicht, erfolgreich zu sein. Ihre Aufgabe besteht darin, die Voraussetzungen für andere zu schaffen, sodass sie ihre Aufgaben effektiv bewältigen.

3. Demokratischer Führungsstil. Stellen Sie in einem demokratischen Verfahren ein Leitungsteam zusammen, dass es der Gruppe ermöglicht, sich aktiv an der Unternehmensführung und -gestaltung zu beteiligen.

4. Flache Organisationsstruktur. Betrachten Sie sich als jemanden, der Seite an Seite mit anderen zusammenarbeitet oder als denjenigen, der die Verantwortung trägt. Sehen Sie sich jedoch nicht an der Spitze einer riesigen Pyramide.

Mehr zu diesem Thema finden Sie im 5. Kapitel.

5. Dienender Führungsstil. Wenn Jesus ein Diener seiner Jünger war, wie kann ich dann allen Ernstes annehmen, dass diejenigen, die ich führe, mir dienen müssten? In seinem Buch *Good to Great* bezeichnet Jim Collins eben dies als „Die fünfte Ebene des Führens.“ Ein solcher Leiter stellt das Wohl der Organisation über sein eigenes und hat das Beste für Seine Organisation im Sinn.

Wie kann ich meinen Führungsstil ohne die Arroganz einer Top-down-Haltung gestalten? Nach welchen Prinzipien muss ich mich richten, wenn ich als Verantwortungsträger in einer Organisation ein dienender Leiter sein möchte? Wenden Sie folgende Prinzipien an:

- Kein Machtmissbrauch, sondern Dienst (vgl. Johannes 13)
- Anstatt Mitarbeitern geringe Verantwortung zu übertragen, soll jeder er selbst sein können. (vgl. Eph 4)
- Statt mangelnder Bereitschaft zum Zuhören, die Aufmerksamkeit auf die Bedürfnisse der Menschen richten (Phil 2).
- Keine Diktatur, sondern die Mitarbeiter als Partner in der Entwicklung sehen (vgl. 1Petr 5,1-4) Statt diktatorisch über Mitarbeiter zu herrschen, betrachten Sie sie als Partner...
- Anstatt alles selbst zu überwachen, übertragen Sie auch anderen Verantwortung und geben Sie ihnen Bestätigung (1Thess 5,11-14).
- Kein Egozentriker sein, sondern in andere investieren (Kol 3,12-13).

"Jesus Christus ... machte sich zu nichts. Er machte sich zu nichts, er entäußerte sich selbst – der große Kenosis. Er arbeitete nicht an seinem Ruf und nicht an seinem Ansehen.

Ich erinnere mich, wie mein Vater kopfschüttelnd die gleichen Worte vor sich hin wiederholte: 'Wenn ich nur verstehen würde, was das bedeutet. Es hat etwas Kraftvolles an sich. Wenn ich es nur verstehen würde.' Vielleicht ist das der Grund dafür, dass dieser Bibeltext sich in meinen Gedanken festgehakt hat und mich genauso umtreibt wie damals meinen Vater.

Mein Ruf ist mir sehr wichtig. Ich möchte in Gegenwart der richtigen Leute gesehen werden und mich in den Erinnerungen anderer im rechten Licht gesehen wissen. Ich möchte, dass mein Name korrekt geschrieben wird; möchte im richtigen Stadtteil wohnen, das richtige Auto fahren und die richtige Kleidung tragen. Jesus jedoch kümmerte sich nicht um seinen Ruf."

– Gaye D. Erwin, *Der Jesus-Stil*

Abschließend sei noch eine alte Überlieferung angefügt, die die Bedeutung eines stillen dienenden Führungsstils perfekt illustriert:

Bei Baubeginn einer prunkvollen Kathedrale stieg ein Engel herab und versprach, dass derjenige, der den wichtigsten Beitrag zur Fertigstellung des Heiligtums leisten würde, eine große Belohnung erhalten werde.

Während das Gebäude immer höher wurde, mutmaßten die Menschen, wer wohl den Preis erhalten würde. Der Architekt? Die Baufirma? Der Holzfäller? Die Handwerker, die mit talentierten Händen Gold, Eisen, Messing und Glas bearbeiten? Vielleicht der Schreiner, der für die detailreichen Arbeiten neben dem Altar zuständig war? Weil jeder Arbeiter sein Bestes gegeben hatte, wurde die fertig gestellte Kathedrale zu einem Meisterstück.

Doch als der Gewinner des Preises bekannt gegeben wurde, waren alle überrascht. Er wurde einer alten, schäbig bekleideten Bauersfrau verliehen. Was hatte sie geleistet? Tag für Tag hatte sie den Ochsen, der den Marmor zu den Steinmetzen

brachte, treu mit Heu versorgt.

PRAXISTIPPS FÜR VIELBESCHÄFTIGTE FÜHRUNGSKRÄFTE

Das Top-down-Prinzip Der Leiterschaftskomplex Nummer Eins

Grundgedanke: Der Wunsch, über andere zu herrschen, liegt in der menschlichen Natur verankert und betrifft uns somit alle.

Der Top-down-Führungsstil bedeutet, Befehle zu erteilen und Kontrolle zu üben, was das Gegenteil von Bevollmächtigung darstellt. Wenn wir erstmals eine Führungsposition einnehmen, neigen wir dazu, uns „oben“ zu sehen, aufgrund unseres Intellekts, unseres Charakters und

der Talente, denen wir diesen Posten zu verdanken haben. Die Versuchung besteht dann darin, mit den typischen Methoden einer Befehl-und-Kontrolle-Unternehmenskultur über seine Mitarbeiter zu herrschen und sie zu unterdrücken.

Beim Top-down-Prinzip befindet sich der Leiter als wichtigste Person an der Spitze der Pyramide eines Organigramms.

- » Die Top-down-Haltung stellt sich bei den meisten Menschen von allein ein. Sie ist in der Fehlerhaftigkeit des menschlichen Wesens begründet.
- » Dienende Leiterschaft kommt weit seltener vor. Solch ein Leiter stellt das Wohl des Unternehmens über sein eigenes.
- » Effiziente Leiter sehen sich am untersten Punkt einer umgedrehten Pyramide. Es gibt viele Varianten einer Unternehmensstruktur. Der dienende Leiter trägt das Unternehmen auf seinen oder ihren Schultern mit dem Ziel, alle anderen zu Gewinnern zu machen.

Ein dienst-orientierter Führungsstil, der den Gegensatz zum Top-down-Prinzip darstellt, ist kein neues Konzept. In der Fachliteratur wird dieser Ansatz seit Jahrzehnten befürwortet, doch hielt er erst vor nicht langer Zeit Einzug in die typische amerikanische Unternehmenskultur und in Gemeinden.

Das größte Beispiel in der Geschichte für dienende Leiterschaft gab uns Jesus Christus, als er sein eigenes Leben für das Wohl seiner Jünger hingab. ☛

Die fünf Ebenen des Führens

Warum Menschen anderen Menschen folgen

5. Position (Titel) „Rechte“

Menschen folgen Ihnen, weil sie dazu verpflichtet sind. Ihr Einflussbereich wird sich auf Ihren Verantwortungsbereich im Beruf beschränken. Je länger Sie diesen Posten innehaben, desto höher wird die Mitarbeiterfluktuation und desto niedriger wird die Moral. Menschen fangen an, Sie einzuschränken und Mauern um Sie herum hochzuziehen. Länger als zwei Jahre werden Sie hier nicht bleiben können.

4. Zustimmung „Beziehungen“

Menschen folgen Ihnen, weil Sie es möchten. Menschen werden Ihnen nicht nur innerhalb Ihrer vertraglich geregelten Position folgen. Auf dieser Ebene kann Arbeit Spaß machen. Doch Vorsicht: Wenn Sie zu lange auf dieser Ebene bleiben, ohne sich weiterzuentwickeln, wird es dazu führen, dass hochmotivierte Mitarbeiter nervös werden.

3. Produktivität „Resultate“

Menschen folgen Ihnen aufgrund dessen, was Sie für das Unternehmen geleistet haben. Auf dieser Ebene wird Erfolg von den meisten Menschen wahrgenommen. Die Leute mögen Sie und das, was Sie tun. Probleme können mit geringem Aufwand behoben werden dank des dynamischen Schwungs. (Lassen Sie nicht zu, dass die Entwicklung stagniert!)

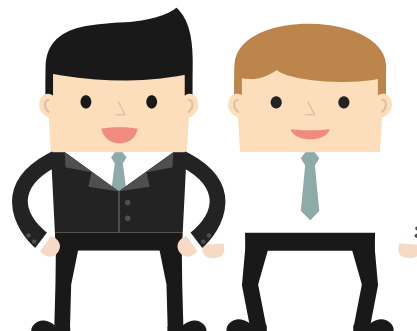
2. Entwicklung der Mitarbeiter „Reproduktion“

Menschen folgen Ihnen aufgrund dessen, was Sie für sie persönlich getan haben. Auf dieser Ebene geschieht langfristiges Wachstum. Ihr Engagement für die Ausbildung zukünftiger Führungspersönlichkeiten wird das Unternehmen und die Menschen kontinuierlich gedeihen lassen. Setzen Sie alles daran, um diese Ebene zu erreichen und auf dieser Ebene zu bleiben.

1. Persönlichkeit „Respekt“

Menschen folgen Ihnen aufgrund dessen, wer Sie sind und wofür Sie stehen. Diese Stufe bleibt Führungspersönlichkeiten vorbehalten, die viele Jahre in das Wachstum anderer Menschen und Unternehmen investiert haben. Nur wenige erreichen diese Ebene. Wer es schafft, hat etwas geschaffen, was sein eigenes Leben überdauern wird!

– Dr. John Maxwell, *Entwickeln Sie Ihre Führungsqualität*



Reinhard Junker (Hrsg.)

Genesis, Schöpfung und Evolution.

Beiträge zur Auslegung und Bedeutung des ersten Buches der Bibel

SCM, Hardcover, 256 Seiten, ISBN: 978-3-7751-5712-4, Art.-Nr.: 395.712, 14,95 Euro

Die Frage nach der Historizität der biblischen Urgeschichte und insbesondere des ersten Menschenpaares ist für den christlichen Glauben von außerordentlicher Bedeutung. Denn es geht hier um Grundfragen der Menschheit ebenso wie um das Verständnis der ganzen Bibel, da auch das Neue Testament vielfach Bezug auf die Genesis nimmt.

In diesem Sammelband zeigen sechs Autoren in theologisch fundierten Untersuchungen, dass und warum es sachgemäß ist, an der Historizität der biblischen Texte festzuhalten. Alles andere würde den biblischen Texten nicht gerecht und hätte zudem massive Folgen für unser Menschen- und Gottesbild. Die gut verständlich geschriebenen Texte richten sich auch an Nicht-Theologen.



Hans Finzel

Die 10 größten Leiderschaftsfehler ... und wie man sie vermeiden kann

CMD, Pb., 284 Seiten, ISBN: 978-3-939833-74-1, Art.Nr.: 250906, 9,90 Euro

Leiter machen nicht alles richtig. Das ist seit Jahrtausenden so. Dr. Hans Finzel, der selbst an der Spitze eines weltweit tätigen Missionswerkes stand, beschreibt die seiner Meinung nach zehn größten Leiderschaftsfehler. Er verbindet dabei die Weisheit des Wortes Gottes sehr geschickt mit statistischen Werten, eigenen Erfahrungen und Beobachtungen.

Aus dem Inhalt: Top-down-Leiderschaft, Wenn Büroarbeit wichtiger ist als Menschen, Kein Raum für Querdenker, Diktatorische Entscheidungsfindung, „Dirty“ Delegation, Erfolg ohne Nachfolger etc.

Dieses Buch enthält keine tiefeschürfenden Bibelauslegungen – dafür gibt es andere Werke –, aber sehr hilfreiche und praktische Aussagen, die es in Amerika und weiteren Ländern zu einem Bestseller werden ließen.

Norbert Lieth

Prophetische Entdeckungen in den Liedern der Bibel

MNR/CV, Geb., 400 Seiten, ISBN: 9783858101341, Art.Nr.: 271343, 13,00 Euro

Beim Lesen des Titels denkt vermutlich mancher ganz spontan an die alttestamentlichen Psalmen, ans Hohelied oder an die Klagelieder. Dieses Buch geht jedoch in eine andere Richtung. Wir begegnen darin wenig bekannten, aber sehr tiefgründigen Liedern ganz unterschiedlicher Verfasser der Bibel. Norbert Lieth gelingt mit diesen Auslegungen, den Leser auch seelsorgerlich und ermutigend mit einzubeziehen.



Charles H. Spurgeon

Es sind nicht alle Jäger, die das Horn blasen

CLV, Geb., 176 Seiten, ISBN: 978-3-86699-333-4, Art.-Nr.: 256333, 4,90 Euro

»Als ich das letzte Mal ein Buch schrieb, trat ich einigen Leuten auf die Hühneraugen und Ballen, und die schrieben mir zornige Briefe und fragten: »Meintest du mich?« Diesmal will ich ihnen die Kosten einer Postkarte ersparen und mein Buch gleich damit anfangen, dass ich sage: Ob ich grob bin oder fein, ehrlich sag' ich, was ich mein'; passt die Kappe, tragt sie, Leut', sonst legt ruhig sie beiseit'.« Ein deftig-humorvolles Buch für jedermann, mit dem der große Prediger das Böse zu bekämpfen suchte.

Stefan Höchsmann

Gegen den Strom der Gestressten (erscheint im August 2016)

Die spannende Biografie eines erfolgreichen Unternehmers

Brunnen-Verlag, Tb., 256 Seiten, ISBN: 978-3-7655-4303-6,

Art.Nr.: 114303, ca. 9,99 Euro

Stefan Höchsmann ist Geschäftsführer eines der international erfolgreichsten Unternehmen für gebrauchte Holzbearbeitungstechnik. In seiner Autobiografie erzählt er von seinem bewegten Leben unter Dauerstrom, aber ohne rechtes Ziel; von seiner unbändigen Reiselust, der Suche nach Gott und der wunderbaren Bekehrung und Taufe in Neuseeland; von seinem jugendlichen Wunsch nach Anerkennung, dem ständigen Gefühl, ein Gejagter zu sein, und wie er schließlich auf ungewöhnlichen Wegen der Stressfalle entkam. Seinen Hang zur Selbstüberschätzung betrachtet er mit einer gehörigen Prise Selbstironie und auch Umwege und Fehlschlüsse kann er im Rückblick offen und mit einem Augenzwinkern bekennen.

Mit seinem Buch möchte er Geschäftsleute und andere Gestresste erreichen und ihnen helfen, das Leben mit größerer Gelassenheit anzugehen.



Nancy Leigh DeMoss & Dannah Gresh

Lügen, die junge Frauen glauben ... und die Wahrheit, die sie frei macht

CLV, Paperback, 256 Seiten, ISBN: 978-3-86699-344-0, Artikel-Nr.: 256344, 7,90 Euro

»Ich weiß, dass ich in Gott allein völlig zufrieden sein soll, aber wenn ich mit ihm und mit meinen Freunden glücklich sein dürfte, dann wäre ich wirklich glücklich!«

»Es scheint mir, als würde ich wohl für immer mit Depressionen kämpfen müssen. Ich fühle mich immer so, als wäre ich nicht gut genug.«

»Aus meiner Sicht wird dieses ganze Ehefrau- und Mutter-Thema überbewertet. Es ist nicht cool, einen Ehemann und eine Familie haben zu wollen.«

Das sind einige der Reaktionen, die Nancy Leigh DeMoss und Dannah Gresh zu hören bekamen, als sie sich mithilfe einer von ihnen landesweit durchgeführten Umfrage und in die Tiefe gehender Diskussionsgruppen aufmerksam unter jungen Frauen umhörten.

Die Autorinnen stellen 25 der am häufigsten geglaubten Lügen vor. Sie berichten aus dem Leben einiger junger Frauen, mit denen sie sprachen, und schreiben ehrlich davon, wie sie selbst die Lügen überwinden konnten, denen sie glaubten. Und sie zeigen, dass die Wahrheit wirklich frei machen kann.



Sara Wallace

Mutterglück mit Gott im Blick

Wie du eine evangeliumsorientierte Mutter sein kannst

Betanien, Hardcover, 127 S., Art.-Nr.: 176315, 14,90 Euro

Eine Erfrischung für alle Mütter, die im Stress der Kindererziehung stecken. Hier haben wir kein Erziehungsbuch, das zu all den Strapazen des Mutterdaseins noch weitere Lasten auferlegt, sondern das Ruhe und Gelassenheit vermittelt, weil es auf Gott verweist, der alles in der Hand hat und der für uns durch Jesus alles getan hat und auch jetzt für uns sorgt.

Gerade in der Erziehung verfallen wir leicht in eine Abwärtsspirale aus hohen Maßstäben, Schuldgefühlen und Frustration. Doch Gesetzlichkeit und Härte führen am Evangelium der Gnade vorbei. Wie können wir unsere Kinder teilhaben lassen an der Liebe und Macht Gottes und am Erlösungswerk Jesu? Wie können Mütter in all den vielen Alltagssituationen – selbst im Chaos – tröpfchenweise, aber kontinuierlich und konsequent das Evangelium an die Kleinen vermitteln?

Die 14 kurzen Kapitel sind unterhaltsam aus der Praxis einer vierfachen Mutter geschrieben, erbaulich wie Andachten und enden mit einem kleinen Frageteil, sodass sie auch für Gruppengespräche hervorragend geeignet sind.





Kein Platz für Mavericks

(Querdenker unerwünscht)

Diesen Artikel haben wir mit freundlicher Erlaubnis des CMD-Verlages aus Hans Finzels Buch „Die 10 größten Leiterschaftsfehler“ (ISBN: 978-3-939833-74-1) entnommen. Wir drucken Seite 77-96 ab. Die Redaktion

Dr. Hans Finzel, USA

Sie bringen uns die Zukunft!

- Querdenker können uns vor dem Abdriften in Richtung Institutionalismus bewahren.
- In Großunternehmen werden Querdenker meistens vom Hof gejagt, bevor sie Wurzeln schlagen können.
- Querdenker verursachen per Definition ein Durcheinander – im positiven Sinne, denn Institutionen profitieren davon.
- Lernen Sie, die wirklich Nützlichen unter den Querdenkern zu erkennen.

Schon seit über einer Stunde saßen Bill und Mary auf dem Sofa in meinem Büro und redeten sich von der Seele, welche emotionalen Verletzungen sie bedrückten.

Vor mir saßen zwei hochgradig begabte Menschen, die dank ihres Engagements zu einem beachtlichen Wachstum ihrer Ortsgemeinde beigetragen hatten. Die beiden gehörten zu einem Team von fünf Familien, in dem sie auf den Gebieten des Gemeindebaus, des Wachstums und der Entwicklung die größte Begabung hatten. Doch da sie Querdenker waren, hatte das Team sie nach nur zwei Jahren ausgeschlossen, weil sie sich „nicht an die Regeln hielten“. Sie wurden zu Außenseitern. Von ihrem Team hatte ich die Anweisung erhalten: „Schicken Sie sie nicht zu uns zurück. Wir wollen sie nicht.“

Welche Regeln hatten Bill und Mary gebrochen? Meine Ermittlungen in ihrem Fall ergaben lediglich

das Nichtvorhandensein einer faden institutionellen Konformität.

Wie so viele Nonkonformisten hatten auch Bill und Mary Schwierigkeiten, sich an eine strenge Bürokratie anzupassen. Als Querdenker brauchen sie Freiheit, um fliegen zu können.

Auf einer Planungsklausur leitete ich neulich eine Diskussion mit meinen leitenden Angestellten über das Thema „Kreativen Menschen Freiraum geben.“ Ich stellte ihnen die herausfordernde Frage: „Haben wir hellen, aufsteigenden Sternen und unkonventionellen Energiebündeln den Lebensraum in unserer Organisation entzogen?“

Wenn unser Hauptaugenmerk auf Richtlinien, Verfahrensweisen und den Feinabstimmungen der Anpassung an Organisationsstrukturen liegt, vertreiben wir dadurch einige unserer talentiertesten Leute. Organisationen entwickeln sich für

gewöhnlich irgendwann zu Institutionen. Institutionen neigen außerdem dazu, allmählich an Bedeutung zu verlieren. Bewegungen werden zu Baudenkmälern. Inspiration wird zur Erinnerung.

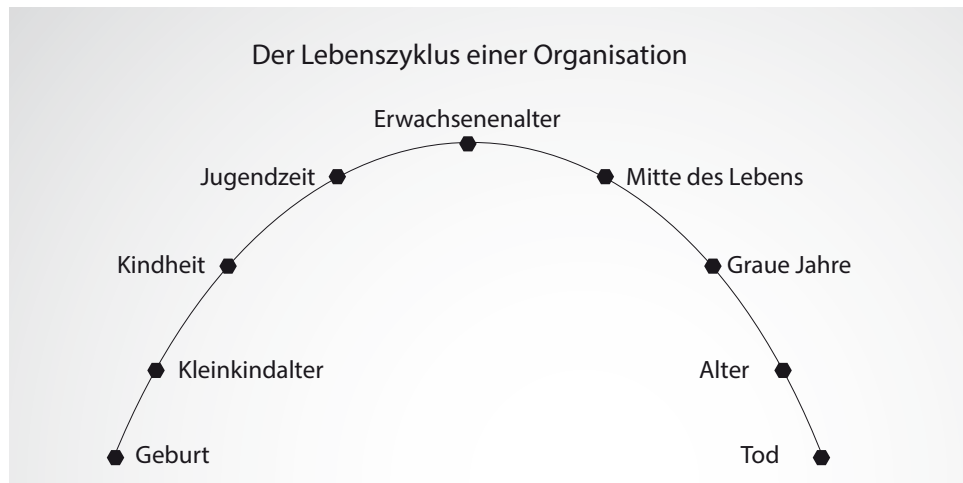
Die Tragik dieses immer wiederkehrenden Prozesses ist Folgende: Mit zunehmendem Alter lässt eine Organisation unternehmerisch talentierten Mitarbeiter immer weniger Freiraum. Querdenker sind von Natur aus chaotisch; von der Starrheit verkalkter Organisationen werden sie zerkaut und dann ausgespuckt. Wir brauchen Querdenker, um kreativ zu sein. Das Wörterbuch definiert einen Maverick als „eine unabhängige Person, die sich nicht an eine Gruppe oder Partei anpasst.“

Die Bezeichnung Maverick geht zurück auf die 1870er Jahre, als einer der ersten Siedler des nordamerikanischen Westens sich weigerte, sein Vieh mit einem Brandzeichen zu markieren. Sein Name war Samuel A. Maverick. Mavericks sind Querdenker, die schon immer missverstanden wurden, sowohl in Gemeinden als auch in der Geschäftswelt.

Die Entwicklung einer Organisation folgt einem gewissen Muster:

An die Stelle des einstigen Enthusiasmus tritt Lähmung; das Apostolische wird zum Mechanischen! Dasselbe Muster findet sich auch im biologischen Lebenszyklus eines Menschen: Auf die Geburt und Jugendzeit folgen die produktivsten Lebensjahre im Erwachsenenalter und schließlich der Tod. Sogar Organisationen, die nicht sterben, wirken oft tot und handeln auch dementsprechend.

Als ich vor fünfzehn Jahren Vorsitzender und Geschäftsführer von WorldVenture wurde, feierte die Organisation gerade ihr fünfzigjähriges Bestehen. Wir konnten auf zahlreiche Erfolgsmomente zurückblicken, doch aus meiner Sicht hat jeder Fünfzigjährige irgendwelche Beschwerden! In den darauf folgenden Jahren arbeitete ich mit Herzblut an der Umstrukturierung der Organisation – von innen nach außen und von oben bis unten. Nur wenige Dinge ließ ich unverändert, da die heutige Welt nicht mehr dieselbe ist wie 1943, als unsere Organisation gegründet wurde.



In unserem Lebenszyklus bewegen wir uns in einer Abwärtsspirale in Richtung Tod, und ich war fest entschlossen, das Ruder herumzureißen.

Den Lebenszyklus einer Organisation möchte ich anhand der folgenden Skizze illustrieren.

Die wichtigste Rolle spielen Mavericks in den Gründerjahren der frühen Kindheit und Jugendzeit sowie während der „Grauen Jahre“, die auf die Blütezeit folgen, wenn Organisationen „neu geboren“ werden müssen.

Ein Grund, warum ich über Bill und Marys Bericht tief erschüttert war, war die Tatsache, dass ihre Gemeinde ihre Hilfe wirklich nötig hatte, doch es nicht wusste.

Die Gemeinde „lag im Sterben“ und in diesem Stadium brauchte sie dringend Leute wie Bill und Mary. Eine erstaunlich große Anzahl an Menschen verkennen diesen Zustand des Abbaus. Menschen, die ihrer Organisation neues Leben einhauchen könnten, lehnen sie ab.

Geburt. Ein bis zwei Personen oder Familien beschließen, etwas Neues zu wagen. Sie gründen ein neues Unternehmen, eine neue Gemeinde oder rufen ein neues Projekt ins Leben, aus dem später eine neue Organisation entsteht.

Das Kleinkindalter (Frühe Kindheit). Noch unsicher auf den Beinen, bedarf die neue Organisation in dieser kräftezehrenden Überlebensphase liebevoller Fürsorge, regelmäßiger Nahrung und Pflege. Dabei stellen junge Eltern fest, dass mit der Freude über das neu geschaffene Leben auch hohe Kosten einhergehen, während die Gegenleistung gering bleibt.

Die Kindheit. Die frühen und unsicheren Jahre eines Kindes, das nicht stillsitzt. Zwischen Prellungen und Beulen werden die ersten selbständigen Schritte gewagt. Es ist auch die Zeit großer Lernfortschritte.

Die Jugendzeit. Nach etwa fünf bis zehn erfolgreichen Jahren durchlebt eine Organisation eine Identitätskrise: Die wachsende Zahl an Mitarbeitern, die bei ihrer Gründung nicht dabei waren, stellen die damals festgelegten Grundsätze in Frage. Der Übergang in das Erwachsenenalter ist mit großen Wachstumsschmerzen verbunden.

Das Erwachsenenalter. Die Blütezeit der Organisation – mit ausreichend Mitarbeitern funktioniert sie so, wie es zu Beginn geplant war. In dieser Lebensphase ist die Organisation hochproduktiv; da alles nach Plan läuft, erreicht sie ihre Ziele mit Glanz und Gloria.

Die Mitte des Lebens. Wie im Leben eines Menschen, geht es ab der Mitte des Lebens etwas gemächlicher zu. Die Begeisterung und Spannkraft der Blütezeit schwinden allmählich. Typisches Merkmal dieser Lebensphase: Es werden eher kleinere Ziele gesteckt.

Die Grauen Jahre. In dieser Phase kommt es zur Institutionalisierung, ja sogar zur Fossilienbildung. Der Erhalt der Organisation ist nun das oberste Ziel, während neue Ideen abgelehnt werden, weil sie die seit Jahrzehnten eingefahrenen Vorgehensweisen gefährden könnten. „So haben wir es schon immer gemacht“ heißt die Titelmelodie der Grauen Jahre.

Das Alter. Wenn die Organisation überhaupt noch lebt, dann beschränkt sie sich wahrscheinlich auf die bloße Existenz (um ihrer selbst willen) mit einem kleinen Marktanteil an dem, was sie produziert. Fortschritt und Entwicklung gibt es nicht, ohne dass es jemandem auffällt, und in den Korridoren und Vorstandszimmern bleibt alles ruhig.

Viele Gemeinden in unserem Land befinden sich in diesem Stadium. Dank der Ersparnisse einiger großzügiger Eigentümer können sie jahrelang so weitermachen.

Der Tod. Ich wünschte, dass mehr Organisationen den Mut hätten, einen Schlusstrich zu ziehen, nachdem sie ihre Mission erfüllt haben. In jeder Organisation wird irgendwann unvermeidlich kein Leben mehr sein – zumindest nicht das Leben, wie sie es einst definiert hatten. Wir sollten jeder Generation das Recht einräumen, ihre Ideale nach ihren eigenen Methoden zu verwirklichen.

Geburt, Leben, Alter und Tod – der natürliche Lebenszyklus. Was hat er mit Mavericks zu tun? Je älter eine Organisation wird, das dürfte inzwischen deutlich geworden sein, desto weniger Freiraum lässt sie kreativen Köpfen.

In den ersten Jahren des Bestehens einer wachsenden Organisation sind Gründervision und Enthusiasmus der Kraftstoff, der die Gruppe am Laufen hält.

Ob es sich um eine Ortsgemeinde handelt, die neue Mitglieder ansprechen möchte oder um ein Unternehmen, das einen neuen Markt erschließen möchte – es bedarf kreativer Entwürfe (Konzepte) und Macher, um das Projekt voranzubringen.

Einer meiner Studenten stellte zum Lebenszyklus die nahe liegende Frage: „Ist der Kurvenverlauf auf der rechten Seite unausweichlich, oder kann man dem Kurvenverlauf entgegenwirken?“ Mit den Jahren bin ich skeptischer geworden. Ich habe das Entstehen und Sterben von Organisationen beobachtet – die Ebbe und Flut einer Organisation, wie ich es bezeichne. Sicherlich kann eine Organisation eine „Neugeburt“ erleben, vorausgesetzt, sie erhält eine hohe Dosis frisches Blut – junges, unkonventionelles Blut. Dadurch kann

die vollständige Abwärtsbewegung der Lebenskurve abgewendet werden.

Die meisten Menschen, die mich näher kennenlernen, stellen fest, dass hinter dem reservierten Deutschen ein ambitionierter Maverick steckt. Warum sonst sollte eine Organisation, die seit fünfzig Jahren besteht, einen initiativen Vierzigjährigen wie mich zum Geschäftsführer ernennen?

Ich gratuliere den Vorstandsmitgliedern unserer Organisation zu ihrer Entscheidung – nicht etwa, weil die Wahl auf mich fiel, sondern weil sie das Risiko eingingen, einem Maverick die Hauptverantwortung zu übertragen. Unsere Organisation hatte in ihrer Entwicklung ein Stadium erreicht, an dem sie diese Veränderung brauchte. Sie hatte die Mitte des Lebens erreicht und ließ viele Warnzeichen der bevorstehenden Grauen Jahre einer Institution erkennen.

Im Vorstellungsgespräch fragten mich die Vorstandsmitglieder nach meiner größten Befürchtung und meiner tiefsten Sorge in Bezug auf die Zukunft unserer Organisation.

Bei einer Organisation wie der unsrigen, war das eine einfache Frage: „Meine größte Befürchtung ist, dass wir die besten Tage schon hinter uns haben. Mir graut es bei der Vorstellung, dass wir an Bedeutung verlieren könnten.“

Zu den Männern, die in den 1980er Jahren als Mentoren eine prägende Rolle in meinem Leben gespielt haben, gehört ein feiner Gentleman namens Arno Enns. An meiner Heldentafel gebührt ihm ein Ehrenplatz. Die meisten Menschen werden seinen Namen nicht kennen, obwohl er der Mentor vieler Männer und Frauen war, die heute die Führungsspitze unserer Organisation bilden.

Zehn Jahre lang war Arno mein Chef und direkter Vorgesetzter. Und er war noch viel mehr für mich. Nach dem Tod meines Vaters

1984 wurde er wie ein Vater für mich. Von seinem Charakter her ist Arno vorsichtig und prozessorientiert. Risiken einzugehen ist ihm eher fremd. Doch er glaubte an mich und hielt mich für einen Maverick innerhalb unserer Organisation. Er förderte mich und kanalisierte diesen Unternehmenseifer. Anfang der 1980er Jahre gab er mir die Chance, neue Arbeitsbereiche in Osteuropa zu erschließen.

Arnos Bereitschaft, mir Freiraum zu gewähren, zeigte sich 1982 an einer Entscheidung, die als leuchtendes Beispiel hervorsteht.

Damals lebten wir in Wien und unternahmen Kurzreisen nach Osteuropa. Wir gehörten einem Netzwerk an, das in den Ostblockstaaten Untergrund-Leiterschulungen durchführen wollte. Im Frühjahr 1982 bat ich ihn, für 3.900 US-Dollar einen Computer kaufen zu dürfen. Zur Erinnerung: Wir schrieben das Jahr 1982. Die meisten Menschen hatten den Namen Steve Jobs noch nie gehört und der IBM-Computer sollte gerade erst auf den Markt kommen. Ich hatte vor, mir einen Computer der Marke Tandy Radio Shark TRS, Modell 3 zu kaufen. Damit war ich wahrscheinlich der erste Mitarbeiter eine Auslandsstelle unserer Organisation, der solch eine Anfrage stellte. „Wozu sollte jemand einen Computer brauchen?“ war damals die gängige Meinung.

Doch darin unterschied sich Arno von den meisten anderen. Er glaubte an mich und dachte, dass ein Computer eine zukunftssträchtige Investition sei. Er hörte sich meine Argumente an und genehmigte den

Die Zehn Gebote einer gelähmten Organisation

So zeigt man Mavericks, wo es langgeht:

- » „Das ist unmöglich.“
- » „So haben wir es noch nie gemacht.“
- » „Etwas Derartiges haben wir schon ausprobiert, doch es hat nicht funktioniert.“
- » „Ich wünschte, es wäre so einfach wie du meinst.“
- » „Diese Vorgehensweise widerspricht unseren Richtlinien.“
- » „Nach mehreren Jahren im Unternehmen werden Sie es verstehen.“
- » „Wer hat es Ihnen erlaubt, die Regeln zu ändern?“
- » „Wie können Sie es wagen anzunehmen, dass wir etwas falsch machen?“
- » „Wären Sie in dieser Branche ebenso lange tätig wie ich, würden Sie verstehen, dass Ihr Vorschlag völlig absurd ist.“
- » „Diese Änderung ist uns zu radikal.“

„Ich suche viele Männer, deren Fähigkeit, nicht zu wissen, was zu tun unmöglich ist, unbegrenzt ist.“

– Henry Ford

aus seiner Sicht sinnvollen Kauf. Dass ich so lange Jahre Arno und der Organisation treu geblieben bin, lag nicht zuletzt an Arnos zukunftsorientierter Denkweise.

Heute, da ich selbst Geschäftsführer bin, ist es mir ein Herzensanliegen, der nächsten Maverick-Generation Freiraum zu geben.

Arno ist inzwischen über achtzig und schon lange in Rente, doch er schickt mir immer noch inspirierende Artikel, die mich zu einem unkonventionellen Führungsstil herausfordern. Er ist ein lebender Beweis dafür, dass man achtzig Jahre alt (bei dir, Arno, heißt es „achtzig Jahre jung“!) und immer noch ein Maverick sein kann!

LASSEN SIE MAVERICKS ZUM ZUG KOMMEN!

Das Webster's Dictionary definiert *Maverick* als eine „unabhängige Person mit Pioniergeist, die sich nicht an eine Gruppe oder Partei anpasst.“

Synonyme für Maverick sind „Nonkonformist“, „Häretiker“ („Abtrünniger“), „Dissident“, „Anderdenkender“ und „Separatist“.

Wenn man darüber nachdenkt, wird klar, dass Jesus ein Maverick war. Er kam auf die Erde, um die religiöse Institution zu erlösen und wurde am Ende von eben dieser getötet. Und Sie dachten, Sie hätten es schwer, Ihre Ideen durchzusetzen!

Ein Grund, warum ich die Bibel so gerne lese, sind die zahlreichen Berichte über unkonventionelle Männer und Frauen, die nicht den gesellschaftlichen Normen entsprachen. Ich bin mit ihnen seelenverwandt! In der Bibel finden wir viele Mavericks und Revolutionäre, die die Welt verändert haben.

Mose war ein Außenseiter, den Gott dazu berufen hat, eine geistliche Erneuerung unter seinem Volk zu bewirken. Joseph wurde von seinen Brüdern dem Tod preisgegeben.

Petrus war von Anfang an ein Maverick. Doch Jesus wies ihn aufgrund seines ungezähmten Charakters nicht etwa zurück, sondern förderte ihn und lenkte sein Temperament in

nützliche Bahnen.

Dann war da natürlich noch der Pharisäer aller Phariseer – Paulus. Sein Wirken begann er im Herzen der Institution, genau wie Martin Luther. Doch es sollte nicht lange dauern, bis er begann, gegen den Strom zu schwimmen.

So ist unser Gott – einen der Hauptverfechter des „Alten“ macht er zu einem der einflussreichsten Fürsprecher des „Neuen“.

Vor einigen Jahren las ich ein faszinierendes Buch über die Verbreitung des Christentums aus der Sicht der Menschen, die daran beteiligt waren: *From Jerusalem to Irian Jaya* von Ruth Tucker. Die Autorin dokumentiert die simple Wahrheit, dass die größten Entwicklungsschritte in der Verbreitung des Christentums nicht etwa der Institution Kirche entsprangen, sondern von Außenseitern generiert wurden. Genauso haben Thomas Edison und George Washington Carver durch ihre innovativen Erfindungen eine neue Ära in der Industrialisierung eingeläutet und die Geschäftswelt nachhaltig verändert.

Chester Carlson, der Erfinder der Elektrophotographie, wurde verspottet, bis er schließlich seine Erfindung patentieren ließ. Die 3M-Firma ist Maverick-freundlich. Der Erfinder der Post-it-Haftnotizen entwickelte sie während der Arbeitszeit, obwohl es sein privates Projekt war.

Ein Schweizer Uhrmacher erfand die Quarzuhr, doch aus Sicht seiner Vorgesetzten war diese Technik keine zukunftssträchtige Idee. Also verwarfen sie dieses Konzept. Japanische und amerikanische Firmen ließen die Quarztechnik patentieren. Folglich sank der weltweite Marktanteil der Schweizer Uhrenindustrie

von 85 Prozent auf unter 15 Prozent.

Die Vorstellung, was die Mavericks in meiner Organisation als Nächstes tun könnten, macht mich nervös. Doch ich fürchte noch viel mehr die Konsequenzen, falls sie uns verlassen, um ihre Ideen in einem anderen Unternehmen einzubringen!

FREIRAUM UND FLEXIBILITÄT

Eine der effektivsten Methoden, um Visionären den Wind aus den Segeln zu nehmen, besteht darin, ihre Ideen einem Komitee vorzulegen.

Ein Elefant ist ein Pferd, das von einem Komitee entworfen wurde.

Ein Komitee spart Minuten und verschwendet Stunden an Zeit.

Das beste Komitee besteht aus zwei Mitgliedern, von denen zwei abwesend sind.

Ein Komitee besteht aus unqualifizierten Personen, die versuchen, Unwillige anzuleiten, etwas Unnötiges zu tun.

Ein Komitee ist eine Gruppe von Menschen, die als Einzelpersonen nichts ausrichten und gemeinsam beschließen, dass nichts getan werden kann.

Wer seine hellsten Köpfe durch endlose Komitees, Arbeitsprozesse und Bürokratie in Zaum und Zügel legt, erstickt ihre Ideen und begeht damit einen großen Fehler.

Wie bereits im ersten Kapitel über

Beispielhafte Mavericks und wie sie die Welt verändert haben

Apostel Paulus. Was für eine Lebenswende! Als Gegner verfolgte er die Nachfolger Jesu, bis aus ihm ein Befürworter wurde.

Martin Luther. Er nagelte seine Thesen an die Tür, sodass das Kirchenestablishment sie nicht übersehen konnte.

William Carey. Seine Vorgesetzten forderten ihn auf, sich hinzusetzen und zu schweigen. Doch er ignorierte ihren Befehl und wurde zu einem der größten Missionare und geistigen Vater der modernen Missionsbewegung.

Lee Iacocca. Er wechselte von der Konkurrenz zum Chrysler-Konzern und sanierte ihn von Grund auf neu.

Chuck Colson, Sonderberater von Präsident Nixon und Hauptakteur in der Watergate-Affäre. Nachdem Nixons „Mann für besondere Aufgaben“ seine Gefängnisstrafe abgesessen hatte, wurde er ein evangelikaler Prediger.

Martin Luther King jr. Er hatte einen Traum, für den er sogar zu sterben bereit war. Damit revolutionierte er von Grund auf das Leben der US-Amerikaner.

Steve Jobs. Seine Karriere begann in seiner Garage, wo er außer einer völlig neuen Idee nichts hatte. Damit zwang er IBM in die Knie. Zehn Jahre später gestaltete er die Musikindustrie.

den Top-down-Führungsstilerwähnt, kam es im Laufe der vergangenen Jahrzehnte in der Managementtheorie (Führungskultur) zu einem Paradigmenwechsel.

Nach der bisherigen Methode analysierten führende Manager die notwendigen Arbeitsschritte und entwickelten detaillierte Regeln, die jedermann befolgen konnte.

Beispielhaft dafür ist Henry Fords Fließbandarbeit. An der praktischen Arbeit unbeteiligt, wurden Manager zu Bürokraten, während ihre frustrierten untergeordneten Arbeiter die Schrauben festzogen.

Auch wenn diese Methoden in den meisten Jahrzehnten des letzten Jahrhunderts gut funktionierten, sind sie im 21. Jahrhundert wenig hilfreich. Trotzdem halten viele Organisationen und Gemeinden immer noch an diesen überholten Ansichten und Werten fest, und zwar aus dem schlichten Grund, weil eine revolutionäre Veränderung ein schmerzhafter Prozess ist. Zudem bringt eine Zusammenarbeit mit Mavericks erhebliche Risiken mit sich.

Mit Begeisterung beobachtete ich die Umstrukturierung eines der ältesten und starrsten bürokratischen Institutionen Amerikas: General Electric. Unter der Führung des Mavericks Jack Welch schlug der Konzern – wenn auch unter großen Schmerzen – einen „neuen Weg“ ein. Welchs Ziel bestand darin, die veralteten Managementkonzepte zu überholen. Anstatt zu versuchen, die Arbeiter besser zu kontrollieren, so

Welch, wollte er ihnen Freiraum schaffen. Dieses Ziel basiere auf einem gesunden Eigeninteresse.

Die einstige Organisation wurde durch Kontrolle zusammengehalten, doch die Welt hat sich verändert. Die Welt verändert sich so rasend schnell, dass Kontrolle einengend wirkt. In Ihrem Unternehmen müssen Freiheit und Kontrolle in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen. Dabei muss die Freiheit umfassender sein, als Sie es sich je erträumt haben (Tichy and Sherman, Control Your Destiny or Someone Else Will, 20-21).

ABSCHLIESSENDE GEDANKEN

Als wir in Südkalifornien lebten, ereignete sich 1987 eines der schwersten Erdbeben dieser Region. Das Beben begann in den frühen Morgenstunden und warf mich buchstäblich aus dem Bett. Durch diese frühmorgendliche Erschütterung geriet mein Begriff von Sicherheit ins Wanken.

Wenn es auf der Welt irgendetwas Verlässliches gibt, dann ist es der Boden unter unseren Füßen, nicht wahr? Dass ich daran nicht mehr glaube, brauche ich wohl nicht zu erwähnen. Die Veränderungen, die wir in der heutigen Zeit erleben, haben Erdbeben-Dimensionen. Manchmal erschrecke ich bei dem Gedanken, wie schnell sich die Welt verändert.

"In der Geschichte der westlichen Welt lässt sich alle paar Jahrhunderte eine radikale Transformation (Umwälzung) beobachten. Innerhalb weniger Jahrzehnte vollzieht sich ein radikaler gesellschaftlicher Wandel... Fünfzig Jahre später ist die Welt nicht mehr dieselbe. Die neue Generation kann sich die Welt, in der ihre Großeltern lebten und in die ihre Eltern hineingeboren wurden, nicht einmal mehr vorstellen. Heute befinden wir uns mittendrin in solch einem Veränderungsprozess."
(Peter Drucker, Post-Capitalist Society)

Ich plädiere dafür, dass insbesondere die älteren Institutionen ihre Richtlinien und Verfahren entsprechend anpassen.

Wenn Sie zur oberen Führungsebene gehören, leitender Mitarbeiter oder Vorstandsmitglied sind, dann riskieren Sie etwas, indem Sie junge Mitarbeiter mit an Bord holen, die frischen Wind hineinbringen. Sie werden über die Veränderungen staunen, die wenige neue Leute innerhalb einer stagnierenden Gruppe bewirken. Geben Sie ihnen Freiraum, um Erfolge zu erzielen!

Wir dürfen nicht den Fehler des vergangenen kommunistischen Regimes wiederholen, die versuchten, alle Menschen (politisch und wirtschaftlich) gleich zu machen, ohne ihnen die geringste Möglichkeit zur Eigeninitiative einzuräumen.

Bei meiner ersten Russlandreise 1982 betonte unser Reiseleiter die erstaunliche Tatsache, dass es in Russland keine Arbeitslosen gibt. Wenig später, nachdem ich die Gesichter der Menschen beobachtet und die Fakten erfahren hatte, begriff ich, dass zwar jeder eine Arbeitsstelle hatte, doch niemand arbeitete. Jegliche Möglichkeit zur Eigeninitiative wurde vom System erstickt, mit dem Ergebnis – nun, der Rest ist Geschichte.

Lassen Sie nicht zu, dass Ihre hellsten (vielversprechendsten) Köpfe von Ihren Richtlinien und Verfahren erstickt werden. Seien Sie offen gegenüber Veränderungen. Passen sie die Regeln entsprechend an, wenn Sie den Eindruck haben, dass jemand mehr Gestaltungsspielraum braucht. Sie dürfen sich niemals an ihr Direktivenhandbuch versklaven.

Im Gegensatz zu Prinzipien werden Regeln aufgestellt, um gebrochen zu werden.

Der beste Kampffjetpilot kann die Einsatzregeln ändern, doch er wird es nicht wagen, die Gesetze der Schwerkraft zu brechen!

Lassen Sie nicht zu, dass ihre jungen Mitarbeiter mit dem größten Potential von belanglosen Kleinigkeiten abgeschreckt werden. Nehmen Sie Risiken in Kauf und geben Sie anderen Menschen die Möglichkeit, sich zu entfalten.

„Die Fotografie hat keinerlei kommerziellen Wert.“

– Thomas Edisons Kommentar zu seiner Erfindung von 1880

„Es ist absolut unwahrscheinlich, dass es einem Menschen jemals gelingen wird, die Kraft eines Atoms zu nutzen.“

– Robert Millikan, Nobelpreisträger für Physik, 1920

„Die Vorstellung, dass bei Langstreckenfahrten das Automobil den Schienenverkehr ablösen werde, ist eine Illusion.“

– US-amerikanischer Verkehrskongress, 1913

„Nach meiner Einschätzung beschränkt sich der weltweite Bedarf an Computern auf etwa fünf Exemplare.“

– Thomas J. Watson Sr., Vorsitzender von IBM, 1943

„Es gibt keinen Grund, warum eine Privatperson zuhause einen Computer besitzen sollte.“

– Ken Olsen, Vors. Digital Equipment Corporation, 1977

– Aus Joel Barker, Future Edge

Nehmen Sie sich diesen Ratschlag zu Herzen: Ziele sollten nie allein auf den Unternehmensrichtlinien, der Unternehmenstreue oder auf religiösen Traditionen basieren. Wenn wir nicht Acht geben, werden neue Bewegungen zwangsläufig nach und nach degenerieren. Die vier typischen Stufen sind:

1. Männer und Frauen – jede Bewegung beginnt mit der Idee einer Person.
2. Bewegung – wenn sich aus der Begeisterung einer Person für ein neues Konzept mehr entwickelt.
3. Maschinen – Eine neue Idee wird bürokratisiert und mechanisiert und verliert langsam ihren ursprünglichen Glanz.
4. Monumente – wenn die Begeisterung für eine Idee erloschen ist, bleiben nur noch Baudenkmäler, die an die ursprüngliche Vision erinnern.

Ein Gegenmittel, mit dem Sie diese Entwicklung anhalten oder umkehren können: Lassen Sie Flexibilität zu und involvieren Sie regelmäßig neue Mitarbeiter.

LERNEN SIE, DIE WIRKLICH BRAUCHBAREN MAVERICKS ZU ERKENNEN

Nicht jeder Mitarbeiter, der Schwierigkeiten verursacht und nicht jeder Querulant ist ein echter Maverick. Manche sind einfach anstrengend, ohne dass sie eine positive Wirkung auf jemanden hätten. Deshalb sollten wir lernen, die Mavericks unter uns zu identifizieren und sie angemessen zu würdigen.

Echte Mavericks mit Zukunftspotential weisen folgende Merkmale auf:

- Sie denken nicht nur an ihr eigenes Wohl, sondern auch an das der Organisation.
- Sie sorgen für Veränderung in ihrer momentanen Position.
- Sie sind bereit, sich das Recht zu verdienen, angehört zu werden.
- Sie beeinflussen andere und bringen gute Ergebnisse hervor.

Wie können Sie echte Mavericks, die ihnen helfen können, ermutigen?

- Gewähren Sie ihnen eine lange Vorlaufzeit – sie brauchen Freiraum, um sich zu entfalten.

- Übertragen Sie ihnen Verantwortung, ein Projekt, das sie völlig eigenständig gestalten können.
- Hören Sie sich ihre Ideen an und gewähren Sie ihnen Zeit zum Wachsen.
- Geben Sie ihnen die Möglichkeit, selbständig zu arbeiten, wenn sie es wünschen.
- Lassen Sie sie in Ruhe arbeiten und gewähren Sie ihnen Zeit zum Aufblühen.

Wie können Sie die Mavericks in ihrem Unternehmen ersticken?

- Erschaffen Sie für Entscheidungsfindungen so viele Management-Ebenen wie nur möglich.
- Schauen Sie ihnen permanent auf die Finger.
- Ihr Direktiven-Handbuch sollte so dick wie möglich sein.
- Lassen Sie alles von einem Komitee überprüfen.
- Lassen Sie sie warten.

Ich möchte es noch ein letztes Mal betonen: Suchen Sie Mavericks. Stellen Sie sie ein! Fördern Sie sie. Stellen Sie ihnen einen Mentor zur Seite. Denn Sie bringen uns die Zukunft.

Veränderungen in Organisationen geschehen aus einer Notwendigkeit heraus und aus einer Reihe verschiedener Gründe. Doch der Hauptauslöser von Veränderungen ist meistens ein neuer Leiter in einer Schlüsselposition... eine Person, die eine neuer Sichtweise hat und begreift, dass die momentane Situation inakzeptabel ist.

(John Kotter, What Leaders Really Do)

PRAXISTIPPS FÜR VIELBESCHÄFTIGTE FÜHRUNGSKRÄFTE

- **Kein Platz für Mavericks (Querdenker unerwünscht)**
- **Sie bringen uns die Zukunft!**

Grundgedanke: Bei unseren Überlegungen gebrauchen wir das Wort Maverick in der Bedeutung von „Person mit Pioniergeist“. Webster's Dictionary definiert Maverick als eine „unabhängige Person mit Pioniergeist, die sich nicht an eine Gruppe oder Partei anpasst.“

Im Lebenszyklus jeder Orga-

nisation, so scheint es, wird aus Begeisterung im Laufe der Zeit Lähmung, Stagnation, Stillstand. Der Pioniergeist eines Mavericks kann dieser Entwicklung entgegenwirken. In der Geschichte gab es sehr viele Menschen, deren innovative Ideen auf großes Unverständnis stießen. Doch am Ende lösten sie eine Umwälzung aus, welche die Welt zum Guten veränderte.

Wir müssen lernen, nützliche Mavericks zu identifizieren/erkennen, und sie in unser Team holen.

» Querdenker können uns vor dem Abdriften in Richtung Institutionalismus bewahren. Unsere menschengemachten Organisationen altern mit der Zeit, werden schwerfällig und müde – genau wie wir Menschen. Durch den Pioniergeist eines Mavericks kann dieser Prozess aufgehalten und umgekehrt werden.

» In Großunternehmen werden Querdenker meistens vom Hof gejagt, bevor sie Wurzeln schlagen können. Wir müssen lernen, die Pioniere unter uns zu fördern.

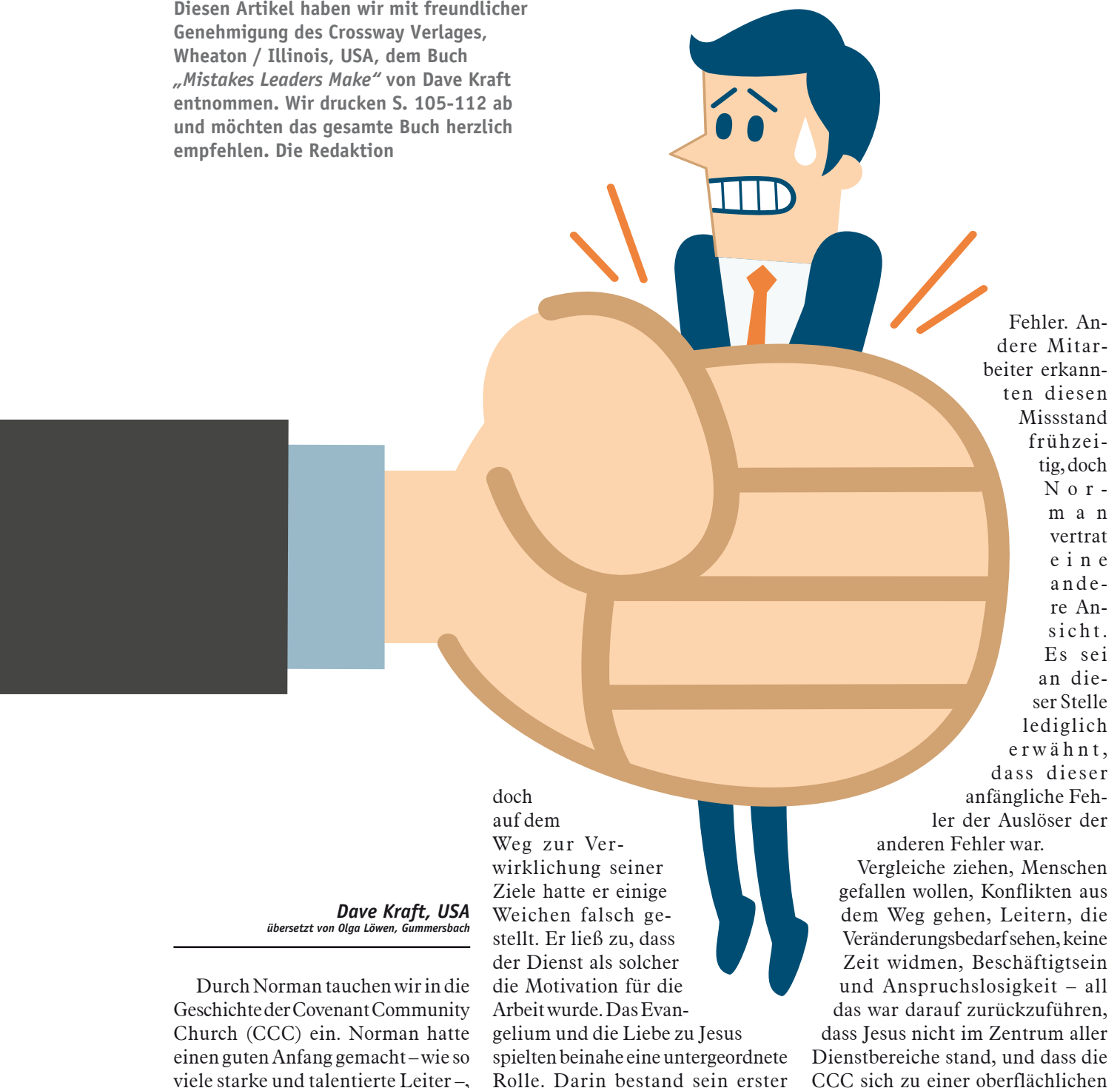
» Querdenker verursachen per Definition ein Durcheinander – im positiven Sinne, denn Institutionen profitieren davon. Mit der Zeit werden Institutionen zu straff organisierten Strukturen, um ihrer selbst willen.

» Folglich fällt es ihnen schwer, den Bruch mit dem Vertrauten zu akzeptieren, den ein Motor der Veränderung auslöst. Genau diese konstruktiven Störungen sind notwendig, um unserer Organisation mittleren Alters neues Leben einzuhauchen!

» Lernen Sie, nützliche Mavericks zu identifizieren. Manche Menschen sind einfach nur Nörgler, doch es gibt nützliche Mavericks, die nicht einfach nur Ärger verursachen, sondern wirklich etwas bewegen wollen. Diesen nützlichen Mavericks müssen wir in unseren Organisationen Gestaltungsspielraum (Freiraum) gewähren, damit sie aufblühen können. 🌱

Wenn Leiter zulassen, dass Kontrolle an die Stelle des Vertrauens tritt

Diesen Artikel haben wir mit freundlicher Genehmigung des Crossway Verlages, Wheaton / Illinois, USA, dem Buch „Mistakes Leaders Make“ von Dave Kraft entnommen. Wir drucken S. 105-112 ab und möchten das gesamte Buch herzlich empfehlen. Die Redaktion



Fehler. Andere Mitarbeiter erkannten diesen Missstand frühzeitig, doch Norman vertrat eine andere Ansicht. Es sei an dieser Stelle lediglich erwähnt, dass dieser anfängliche Fehler der Auslöser der

anderen Fehler war.

Vergleiche ziehen, Menschen gefallen wollen, Konflikten aus dem Weg gehen, Leitern, die Veränderungsbedarf sehen, keine Zeit widmen, Beschäftigtsein und Anspruchslosigkeit – all das war darauf zurückzuführen, dass Jesus nicht im Zentrum aller Dienstbereiche stand, und dass die CCC sich zu einer oberflächlichen

doch auf dem Weg zur Verwirklichung seiner Ziele hatte er einige Weichen falsch gestellt. Er ließ zu, dass der Dienst als solcher die Motivation für die Arbeit wurde. Das Evangelium und die Liebe zu Jesus spielten beinahe eine untergeordnete Rolle. Darin bestand sein erster

Dave Kraft, USA
übersetzt von Olga Löwen, Gummersbach

Durch Norman tauchen wir in die Geschichte der Covenant Community Church (CCC) ein. Norman hatte einen guten Anfang gemacht – wie so viele starke und talentierte Leiter –,

Gemeindeentwickelte, die mehr Wert auf Informationsvermittlung als auf Veränderungen legte. Die CCC war zu einer Gemeinde geworden, die sich den Zahlen und dem Gemeindegewachstum verschrieben und dabei das Herz (des Einzelnen) aus dem Blick verloren hatte. Und die Zustände in der Gemeinde verschlimmerten sich nur noch.

DIE GESCHICHTE

Um seinen Willen durchzusetzen – und zwar möglichst schnell – wurde Norman zu einem Kontrollfreak, der sich aller Autorität bemächtigte. Aus einstigen Vorschlägen wurden Befehle. Norman entzog seinen Mitarbeitern die Befugnis, in ihrem jeweiligen Dienstbereich Entscheidungen treffen zu dürfen; von nun an traf er alle Entscheidungen allein. Aus der CCC war eine, gemäß dem Top-down-Prinzip, diktatorisch geführte Organisation geworden, die ihre Mitarbeiter zunehmend der Freude und Begeisterung beraubte, die sie einst für den Dienst aufbrachten. Sie waren per Erlass zu Mitarbeitern geworden, die in erster Linie auf die Anerkennung anderer Menschen bedacht waren – nur, dass „die Menschen“ (in diesem Fall) im Grunde eine Einzelperson war: der leitende Pastor Norman.

Vertrauen ist der Eckstein einer Beziehung. Wenn ein Ehemann oder eine Ehefrau seinem bzw. ihrem Partner misstraut, oder wenn ein Vorgesetzter seinen Mitarbeitern nicht vertraut, fangen Beziehungen an zu bröckeln. Keine andere innere Haltung ist so essentiell wie das Vertrauen, und keine ist so selten zu finden. „Ich vertraue dir nicht“ ist vielleicht das Schlimmste, was ein Mensch einem anderen sagen kann. In der CCC mangelte es nicht nur an Vertrauen, dort herrschte auch Angst: In Erwartung des nächsten Befehls ihres „Generals Patton“, fürchteten sich die Mitarbeiter vor beinahe allen anstehenden Meetings.

Normans Hauptziele waren eine steigende Mitgliederzahl und das Bestreben, sich in die Riege der am schnellsten wachsenden Gemeinden der Region einzureihen. Einige Gemeindemitarbeiter hatten sich anderweitig beworben, während andere untereinander beratschlagten, was sie

tun könnten. Viele beteten für Norman um Demut und Liebe zu Jesus; sie erklärten dieses Problem zu ihrem wichtigsten Gebetsanliegen, wenn es um die CCC ging. Einigen schwand die Hoffnung und sie rechneten mit dem Schlimmsten: Massen-Austritten von Gemeindemitarbeitern, einem starken Rückgang der Zahl der Gottesdienstbesucher sowie einem erheblichen Spendenrückgang.

Norman wirkte weiterhin als fundierter Bibellehrer mit einem Schwerpunkt auf Wissensvermittlung. Auf die Anwendung und persönliche Veränderung legte er hingegen keinen Wert. Er verfiel der Überzeugung, dass, wenn die Menschen nur über das richtige Wissen verfügten – für dessen Vermittlung er verantwortlich war –, alles wunderbar laufen würde und Gott zufrieden wäre.

Er hatte stets interessante und neue Erkenntnisse parat, die er wissensdurstigen Menschen weitergeben konnte, die von neuen Gedanken, Informationen und nie-zuvor-gehörten Leckerbissen nicht genug bekommen konnten. Von vielen Gemeindemitgliedern wurden Norman und seine Gaben beinahe vergöttert. Was die meisten nicht wussten: Er führte ein Doppelleben. So wie Norman sich sonntagsmorgens gab, entsprach nicht dem Norman, wie ihn seine Mitarbeiter und seine Familie inzwischen erlebten.

Einige der geistlich reiferen Ältesten der CCC begannen, untereinander zu beratschlagen, was getan werden könnte, um Norman abzusetzen. Normans Familienleben lief chaotisch und er achtete nicht auf seine Gesundheit. Meistens wirkte er verärgert und erschöpft. In einem (vertraulichen) Gespräch mit Pastor Jim erfuhr er von dessen ernsthaften Bedenken, die auch einige andere Mitarbeiter teilten.

Meistens war Norman viel zu beschäftigt, als dass er sich ausreichend Zeit zum Nachdenken über sein Leben und seinen Dienst hätte nehmen können. Aus seiner Sicht war diese „Nabelschau“ reine Zeitverschwendung. Vermutlich hatte er Angst davor, sich der Wahrheit über den Zustand seines Herzens, den seiner Familie und den seiner Gemeinde zu stellen. Ab und an nahm er an nationalen Konferenzen teil, um

mit den führenden Leitern, die aus dem ganzen Land angereist waren, und Leitern, die etwas bewegten, Kontakte zu pflegen und um die CCC in der Öffentlichkeit zu präsentieren. Doch nur selten nahm er an Veranstaltungen teil, die darauf abzielten, über sich selbst, seine Familie oder Gemeinde nachzudenken.

Als die Gemeinde am Tiefpunkt angelangt war und viele Leiter mit dem Schlimmsten rechneten, griff der Heilige Geist ein, um seine Gemeinde zu retten. An einem Freitagnachmittag erhielt Norman einen unerwarteten Anruf eines befreundeten Pastors aus Oregon. Der Kollege lud ihn zu einer viertägigen Zusammenkunft für Pastoren in ein geistliches Rüstungszentrum in Colorado ein. Die ausgewählten Teilnehmer waren allesamt leitende Pastoren von Gemeinden an der Westküste, die jeweils Tausend oder mehr Mitglieder hatten. Norman sah sich die Gästeliste an und beschloss hinzufahren. Es kam ihm nicht in den Sinn, sich nach dem Ziel dieses Treffens oder nach dem Programm zu erkundigen. Gut, dass er nicht nachgefragt hatte, denn sonst hätte er sich möglicherweise nicht angemeldet.

Rückblickend wird deutlich, dass diese Besinnungstage das Wichtigste war, das der CCC seit ihrem Bestehen je passiert ist.

Als Norman dort angekommen war und nach dem Programm fragte, erfuhr er, dass es gar kein Programm gab. Nicht einmal ein Gastredner war eingeladen. Die fünfzehn Männer, die dort zusammengekommen waren, verbrachten vier Tage damit, sich über ihr Leben, ihre Sünden und Fehler, ihre Bekenntnisse sowie ihre Liebe zu Jesus auszutauschen. Darauf war Norman nicht vorbereitet. Er war mit dem Ziel angereist, Kontakte zu knüpfen und die CCC zu präsentieren. Dabei rechnete er nicht damit, dass der dreieinige Gott sich in all seiner Herrlichkeit und Ehre zeigen würde. Nie zuvor hatte Norman Pastoren großer, „erfolgreicher“ Gemeinden so offen über ihr Innenleben sprechen gehört.

Während der ersten anderthalb Tage war Norman vor Schreck wie gelähmt. Vor seinem inneren Auge sah er sein Leben ablaufen; seine Frau,

seine Kinder und seinen Dienst. Doch was am Deutlichsten, in leuchtenden Farben, herausstach, war der Schmutz seines Götzendienstes. Damit war er nicht der einzige Pastor, der in jenen Tagen die Offenbarung seines Lebens hatte. Gott war mächtig am Wirken! Norman war ein gebrochener Mann. Ihm kamen die Tränen – und das war erst der Anfang. Endlich verstand er das, was seine Mitarbeiter ihm seit Jahren erklärten. Ihm leuchtete ein, was für ein entsetzlicher Leiter er für seine Mitarbeiter geworden war. Während seines Aufenthalts in diesem Rüstungszentrum unternahm er viele ausgedehnte Spaziergänge. Während er lief, tat er Buße und weinte. Er telefonierte mit seiner Frau und seinen Mitarbeitern, um sich bei ihnen zu entschuldigen und um ihnen seine Sünden zu bekennen. Er konnte es kaum erwarten, nach Hause zurückzukommen und von da an alles richtig zu machen. In Colorado führte er mehrere aufrichtige Gespräche mit einigen alten Freunden, die er Jahre lang nicht gesehen hatte.

Welch augenöffnende Wirkung diese vier Tage doch hatten, die der Herr für seinen Diener Norman und die anderen vierzehn Männer arrangiert hatte, um ihnen das Herz und die Seele zu öffnen.

Als Norman wieder zu Hause war, berief er eine Klausurtagung für Älteste und Mitarbeiter ein, um alles, was die CCC ausmachte, zu überprüfen und zu überdenken. Er bat sie um Offenheit und um ihre ehrliche Meinung. Etwas Derartiges hatte er seit Monaten, ja vielleicht seit Jahren, nicht mehr gefordert. Was war das doch für eine [gewaltige] Antwort auf die Gebete der Mitarbeiter und Ältesten! Sie konnten ihren Augen und Ohren kaum glauben. Bevor er zur Konferenz gefahren war, erklärte ihnen Norman, er sei kurz vor dem Zusammenbruch gestanden. Er war verärgert und gesundheitlich angeschlagen. Er hatte es in Erwägung gezogen, den Dienst aufzugeben und möglicherweise sogar seine Frau zu verlassen. Auch seine Frau hatte über Scheidung nachgedacht, ohne jedoch mit Norman darüber zu sprechen. Was seinen geistlichen Dienst betraf, war die Lage erschütternd, doch um Normans persönliche Verfassung und um seine Familie hatte es noch schlimmer gestanden.

Die erste Änderung, die nach der Ältesten- bzw. Leitungsklausur in Kraft trat, betraf die Entscheidungsbefugnisse. Viele alltägliche Entscheidungen sollte nicht mehr Norman, sondern Pastor Jim und einige wenige Älteste treffen. Norman nahm sich eine sechsmonatige Auszeit, um Eheberatung in Anspruch zu nehmen, sich körperlich zu erholen, eine charakterliche Selbstprüfung durchzuführen und um seine Beziehung zu Jesus zu erneuern. Vor Beginn seiner Auszeit hatte Norman mit seiner Gemeinde offen über alles gesprochen – seine Glaubensgeschwister waren schockiert und erfreut zugleich.

Norman und seine Frau weinten beide ungehemmt. Mit der Beichte ihres leitenden Pastors begann der Weg der CCC zurück zur ersten Liebe (Offb 2,4-5). Während Normans Abwesenheit haben Jim und das Mitarbeiterteam die Leitungsaufgaben ausgezeichnet erfüllt. Als Norman zurückkam, meinten sie, einen neuen Pastor und eine neue Gemeinde zu haben. Gott ist gut! Die CCC hat einige Jahre gebraucht, um sich von mehreren gravierenden Fehlern zu erholen, doch sie waren auf dem Weg der Erneuerung.

PRINZIPIEN UND PRAKTISCHE ANWENDUNGEN

Im Rückblick auf dreiundvierzig Jahre im geistlichen Dienst würde ich sagen, dass der Führungsstil der meisten Leiter, für die ich gearbeitet habe, von Kontrolle anstatt von Vertrauen geprägt war. Ärger war das vorherrschende Gefühl, das ich bei kontrollierenden Leitern beobachtet habe.

In 1. Petrus 5,3 werden Leiter angewiesen, nicht zu „herrschen“. In der New International Version wurde der Ausdruck mit „herumkommandieren“ übersetzt und in der King James Bible heißt es „Herrscher sein“. Alle diese Übersetzungen weisen auf einen kontrollierenden Führungsstil hin. Die zugrundeliegenden Motive eines kontrollierenden Leiters können Unsicherheit und Angst sein.

- » Angst, dass jemand mich in den Schatten stellen könnte.
- » Angst, dass etwas misslingen könnte.
- » Angst, dass durch den Fehler

eines anderen mein Ansehen geschädigt werden könnte.

- » Angst, dass andere die Aufgaben nicht so perfekt wie ich ausführen könnten.

In meinem Buch *Leader Who Last* stelle ich vier Schlüsselaufgaben eines Leiters vor: Wir müssen anderen ein Hirte sein, ihre Entwicklung fördern, sie zurüsten und bevollmächtigen.

Wenn wir Menschen bevollmächtigen wollen, müssen wir eine Atmosphäre schaffen, in der sie die Freiheit haben, im Dienst für den Herrn ihr Potential voll zu entfalten und ihr Bestes zu geben. Dies bedeutet unter anderem, die Dinge nicht zu streng zu überwachen und Menschen mehr Freiheit zu gewähren, innovativ/kreativ zu sein und auch eigene Ideen und ihre Persönlichkeit in ihre Arbeit einfließen zu lassen.

Dies bedeutet nicht, dem auf Befehl und Kontrolle basierenden Führungsstil anzuhängen. Dieses Führungsprinzip war in der Vergangenheit vorherrschend, wird inzwischen jedoch glücklicherweise seltener praktiziert. Menschen zu bevollmächtigen, bedeutet zu lernen, Menschen zu führen, ohne sie zu kontrollieren. In Sprüche 16,15 heißt es: „*Wenn das Angesicht des Königs leuchtet, bedeutet es Leben, und seine Gunst ist wie eine Wolke des Spätregens.*“ In *The Message*, einer Bibelübersetzung in zeitgenössischer Sprache, wird dieser Vers wie folgt umschrieben: „*Ausgeglichene Leiter spenden Leben; sie sind wie der Frühlingsregen und wie der Sonnenschein.*“ Mir gefällt das. Ausgeglichene Leiter beflügeln das Leben der Menschen, die sie führen. Eine Möglichkeit, dies in die Praxis umzusetzen, besteht darin, die Arbeitsmethode Anderer nicht übermäßig zu kontrollieren. Menschen Verantwortung für angemessene Ergebnisse zu übertragen, ist nicht dasselbe wie Kontrolle über sie zu üben.

Pastor Ron Edmondson hat sieben Warnsignale identifiziert, die darauf hindeuten, dass Sie möglicherweise ein kontrollierender Leiter sind.

1. Menschen beginnen, sich bei Ihnen zuerst zu entschuldigen, bevor sie Ihnen eine neue Idee vorstellen.
2. Sie wissen eigentlich nicht, was

die Menschen von Ihnen halten, aber Sie gehen davon aus, dass sie Ihren Führungsansatz gutheißen.

3. Sie nehmen an, dass Sie immer Recht haben.
4. Sie enthalten anderen gerne einige Informationen vor.
5. Sie denken, dass Sie bei allen Entscheidungen mitreden müssten.
6. Der Gedanke, dass ein Projekt von jemand anderem geleitet wird, bereitet Ihnen Angst.
7. Sie haben bei allen Entscheidungen das letzte Wort.

Wenn ein Leiter

- führt, indem er Kontrolle ausübt, anstatt Zusammenarbeit zu suchen;
- immer im Recht sein muss und selten bis nie einen Fehler zugibt;
- Ärger als sein Hauptwerkzeug einsetzt, um Ergebnisse zu erzielen;
- die längsten Redebeiträge liefert, aber äußerst wenig zuhört;
- stets auf alles eine Antwort haben und alle Lösungen liefern muss;
- immer seinen Willen durchsetzt, ungeachtet der Kosten, die andere Menschen zu tragen haben;
- Menschen, die eine bestimmte Sache besser beherrschen als er, als Bedrohung empfindet;
- zu jeder Frage und zu jedem Thema eine Meinung haben muss;

dann ist er nach biblischer Definition kein echter Leiter!

Solche Menschen mögen vielleicht die geräumigsten Büros haben. Auf ihren Visitenkarten mögen die schillerndsten Titel stehen. Sie haben möglicherweise die größte Macht und das meiste Geld. Sie könnten in der Wirtschaft oder in der Gemeinde arbeiten. Sie mögen Spitzenpositionen, wie die eines Chefs, Vorgesetzten oder Managers, innehaben. Doch sie sind nicht die Art Leiter, nach denen Jesus Ausschau hält: „Der Größte aber unter euch soll euer Diener sein. Wer sich aber selbst erhöht, der wird erniedrigt werden; und wer sich selbst erniedrigt, der wird erhöht werden“ (Mt 23,11-12).

Zum Abschluss dieses Kapitels möchte ich einige praktische Anregungen, nach Bits&Pieces, geben, wie kontrollierende Leiter einen bevollmächtigenden Führungsstil annehmen können.

Je mehr Gestaltungsspielraum Sie anderen Menschen bei der Ausführung ihrer Aufgaben einräumen, sodass sie ihre Vorgehensweise selbst bestimmen können, umso mehr Zufriedenheit werden sie aus ihrer Arbeit schöpfen.

Von den meisten Leitern wird angenommen, dass sie ein wenig schlauer wären als die anderen, was in den meisten Punkten wahrscheinlich zutreffend ist. Doch wenn Leiter darauf bestehen, für die Denkarbeit allein zuständig zu sein; wenn alles nach ihrer Methode getan werden muss – worauf können dann die Menschen, die unter ihrer Führung arbeiten, noch stolz sein?

Wie viel persönliche Zufriedenheit können Sie durch die Ausübung einer Aufgabe gewinnen, die vollständig vorprogrammiert ist, und wenn Ihre Muskeln oder Ihr Gehirn als Werkzeug für sich wiederholende Arbeitsgänge zum Einsatz kommen, die bereits im Vorfeld von jemand anderem geplant und angeordnet wurden? In jeder Aufgabe darf ein gewisser Aspekt nicht fehlen, der demjenigen, der sie ausführt, Zufriedenheit verschafft. Menschen, die aus ihrer Arbeit keine Erfüllung schöpfen, kann das ein ernsthaftes Problem darstellen, das ebenso gravierend ist wie ineffiziente Methoden.

Als Leiter ein Arbeitsklima zu schaffen, das den Menschen eine gewisse Unabhängigkeit einräumt, ohne dabei die Kontrolle zu verlieren, erfordert ausgeprägte Führungsqualitäten.

Diese Techniken wenden viele erfolgreiche Leiter an:

- Managen Sie durch Zielvorgaben. Vermitteln Sie besonders begabten Mitarbeitern eine klare Vorstellung der Ergebnisse, die Sie erzielen wollen. Überlassen Sie es dabei ihnen, die passende Vorgehensweise zu wählen.
- Schlagen Sie Methoden vor, anstatt sie vorzuschreiben – wohl wissend, dass andere die Freiheit haben, einen besseren Vorschlag auszuarbeiten.
- Wenn ein Problem auftritt oder eine Änderung bevorsteht, fragen Sie diejenigen Menschen um Rat, die davon betroffen sind und bitten Sie sie, ihre Ideen anzubringen – unabhängig davon, ob Ihnen das nötig erscheint.

- Sie können Aufgaben aufwerten, indem Sie Entscheidungen auf untere Ebenen delegieren. Wenn ein Arbeiter darin geschult werden kann, in gewissen Bereichen kluge Entscheidungen zu treffen, warum sollte dieses Anliegen an einen Vorgesetzten weitergeleitet werden? Wenn ein Vorgesetzter die erforderliche Kompetenz hat, warum sollte die Frage an einen Ranghöheren delegiert werden?
- Regen Sie Ihre Mitarbeiter dazu an, konstruktive Vorschläge zu entwickeln, die Sie bereits im Sinn haben, anstatt sie einfach selbst zu präsentieren.
- Schaffen Sie unnötige Regeln ab und gewähren Sie den Menschen so viel Freiheit und Mobilität wie möglich – vorausgesetzt, sie erzielen hervorragende Ergebnisse, ohne andere zu beeinträchtigen.

Leiter, die diese Prinzipien erfolgreich anwenden, werden unter ihren Mitarbeitern eine hervorragende Arbeitsmoral vorfinden. Wenn sie Menschen auf diese Art führen können, ohne sich aus der Verantwortung zu ziehen und ohne die Gesamtverantwortung zu verlieren, werden sie ebenso Spitzenleistungen erzielen.

Jesus Christus, ich sehe ein, dass ich häufiger kontrolliere, als dass ich vertraue. Ich neige dazu, mit detaillierten Vorgaben zu leiten, anstatt meinen Leuten – und somit dir – zu vertrauen. Ich bekenne dieses Verhalten als Sünde. Ich tue Buße und nehme deine Vergebung an. Ich bitte dich freundlich um Hilfe, damit ich mich in diesem Lebensbereich verändere.

ZUM NACHDENKEN

1. Warum fällt es uns so leicht, Kontrolle zu üben, während wir Schwierigkeiten haben, Gott und anderen Mensch zu vertrauen?
2. Was hat Jesus Ihnen durch dieses Kapitel darüber aufgezeigt, wie Sie anderen stärker vertrauen können?
3. Gibt es in Ihrem Team einen Kontrollfreak? Was können Sie mithilfe der Gnade Gottes unternehmen, um ihm oder ihr dabei zu helfen, diese Sünde zu erkennen und darüber Buße zu tun? ☛

Die Zukunft nicht im Fokus haben

Diesen Artikel haben wir mit freundlicher Erlaubnis des CMD-Verlages aus Hans Finzels Buch „Die 10 größten Leiderschaftsfehler“ (ISBN: 978-3-939833-74-1) entnommen. Wir drucken Seite 241-264 ab. Die Redaktion

Dr. Hans Finzel, USA

- Die Zukunft rast mit halsbrecherischer Geschwindigkeit auf uns zu.
- Das Augenmerk eines Leiters muss weder auf die Vergangen-

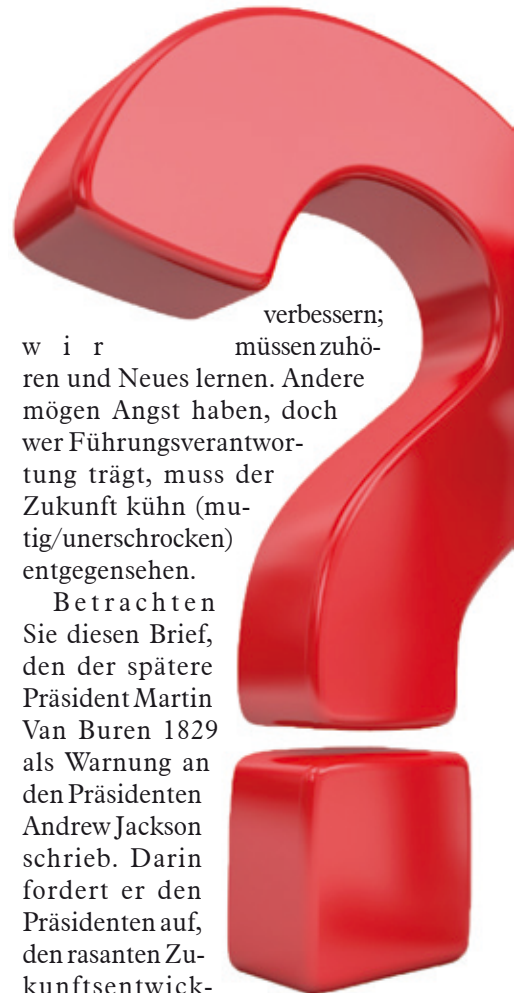
heit, noch auf die Gegenwart, sondern auf die Zukunft gerichtet sein.

- Die Entwicklung einer Zukunftsvision ist die Hauptaufgabe eines effektiven Leiters.

- Neue Generationen von Visionären sorgen für Innovationen innerhalb einer Organisation.

„Wenn es funktioniert, ist es überholt.“ Bei dieser Aussage eines Futuristen läuft mir ein kalter Schauer über den Rücken. Die Zukunft zu fürchten ist das Schlimmste, was ein Leiter tun kann, wenn wir davon ausgehen, dass es bei Leiderschaft um die Zukunft der Organisation geht.

Da unsere gegenwärtigen Methoden bereits veraltet sind, müssen wir unsere Arbeitsweise fortwährend verfeinern und



wir verbessern; müssen zuhören und Neues lernen. Andere mögen Angst haben, doch wer Führungsverantwortung trägt, muss der Zukunft kühn (mutig/unerschrocken) entgegensetzen.

Betrachten Sie diesen Brief, den der spätere Präsident Martin Van Buren 1829 als Warnung an den Präsidenten Andrew Jackson schrieb. Darin fordert er den Präsidenten auf, den rasanten Zukunftsentwicklungen einen Riegel vorzuschieben.

1829 galt ein Tempo von 15 Meilen pro Stunde (25 km/h) als eine halsbrecherische Geschwindigkeit! Während ich diese Buchseite verfasse, rase ich in einer Höhe von über 11.000 Kilometern mit einer Geschwindigkeit von etwa 465 Stundenkilometern. Dabei trinke ich gemütlich meinen Kaffee und schreibe auf einem Laptop. Wäre der arme Martin noch am Leben, würde er einen Herzinfarkt erleiden!

Eine lebhaftere Veranschaulichung der Macht der Zukunft bot sich mir letzten Sommer im Yellowstone Nationalpark. Da standen wir nun auf dem Gipfel der Lower Falls von

31. Januar 1829

An Präsident Jackson

Das Kanalsystem dieses Landes wird momentan durch die Verbreitung eines neuen Verkehrsmittels namens „Eisenbahnschienen“ bedroht.

Die Bundesregierung muss das Kanalsystem aus folgenden Gründen bewahren:

Erstens: Wenn die Kanalboote von „Eisenbahnschienen“ ersetzt werden, wird die Zahl der Erwerbslosen erheblich steigen. Kapitäne, Köche, Stallknechte, Mechaniker und Schleusenwärter werden ihren Lebensunterhalt verlieren – ganz zu schweigen von den vielen Landwirten, die das Heu für die Pferde anbauen.

Zweitens: Bootsbauer würden leiden und die Hersteller von Schleppseilen, Peitschen und Zaumzeug würden dadurch mittellos werden.

Drittens: Kanalboote spielen in der militärischen Verteidigung der Vereinigten Staaten eine entscheidende Rolle. Sollte es zu den befürchteten kriegerischen Auseinandersetzungen mit England kommen, wird der Erie Kanal der einzige Transportweg sein, auf dem wir militärischen Nachschub für eine moderne Kriegsführung gewährleisten können.

Wie Ihnen bekannt ist, Herr Präsident, werden Eisenbahnwagen mit der hohen Geschwindigkeit von 15 Meilen pro Stunde (ca. 25 km/h) von „Maschinen“ gezogen, die nicht nur eine Lebensgefahr für Passagiere darstellen, sondern auch lärmend und schnaubend durch die Landschaft fahren. Dabei verursachen Sie Feldbrände, erschrecken Vieherden und versetzen Frauen und Kinder in Angst und Schrecken. Der Allmächtige hat sicherlich niemals vorgesehen, dass Menschen mit solch einer halsbrecherischen Geschwindigkeit reisen sollen.

– Martin Van Buren, Gouverneur von New York (zitiert nach „No Growth“, *The American Spectator*, January 1984)

Yellowstone. Mit Millionen Litern pro Sekunde strömten die Wassermassen die Felsen herunter, dröhnend und tosend, und mit unermesslicher Kraft – einer Kraft, die der Mensch nur mit hohem Aufwand beherrschen kann. Dabei kam mir der Gedanke: *Die Zukunft ist wie dieses Wasser. Sie kommt mit gewaltiger Kraft und kann durch nichts aufgehalten werden.*

Die Zukunft rast mit einer derart überwältigenden Kraft auf uns zu und an uns vorbei, dass ein Mensch sie genauso wenig aufhalten kann, wie ich diesen tosenden



Wasserfall im Yellowstone Nationalpark aufhalten konnte.

DIE ZUKUNFT KOMMT!

Obwohl ich die Lebensmitte bereits überschritten habe, beschuldigt meine Frau Donna mich immer noch dafür, dass ich im Herzen ein Jugendlicher bin. Natürlich träumt jeder Teenager unter anderem von

einem Cabrio. Vor einigen Jahren konnte ich endlich das Geld zusammenkratzen, um einen Mazda Miara zu kaufen. Er ist schnell, leuchtend rot und macht jede Menge Spaß. Ich betrachte es eher als eine Therapie als eine *Midlife*-Krise.

Ich liebe es, mit meinem Mazda Cabrio hier in Colorado durch die Berge zu fahren, den Wind im Haar (dem wenigen, das noch übrig ist) zu spüren und dabei all die Herausforderungen zu vergessen, die meine Führungsposition mit sich bringt. Ich bin einzig darauf bedacht, welche neue Aussicht hinter der nächsten Kurve wohl auf mich wartet.

Ich denke, dass eine Führungsposition und eine Fahrt mit dem Sportwagen durch eine enge, kurven-

reiche Bergstraße Vieles gemeinsam haben. Als Leiter nehme ich auf dem Fahrersitz Platz und halte das Steuer fest. Dabei stelle ich mir andauernd zwei Fragen: „Was wartet hinter der nächsten Kurve?“, und „Was liegt hinter dem Horizont?“. Es könnte die größte Chance sein, die sich uns je geboten hat, oder auch eine Kuh, die mitten auf der Straße steht, was eine Katastrophe bedeuten würde!

Was die Zukunft betrifft, ist es meine Verantwortung, sie vorauszu sehen. Um mit Leroy Eims zu sprechen: „Ein Leiter sieht mehr als andere, er sieht weiter als andere und sieht es frühzeitiger als andere.“ (*Be the Leader You Were Meant to Be*)

Um den Vergleich einer Organisation mit einer Autofahrt vollständig auszureizen, betrachten wir nun auch die Vergangenheit. Einige haben die Vergangenheit als ein unbekanntes Land beschrieben: Hier werden die Dinge anders gemacht.

Die Welt von 1988 war eine völlig andere als die von 1968. Und die Welt von 2008 liegt zweifelsohne Lichtjahre entfernt von der Welt um 1988. Ich glaube, dass unsere vergangenen Erfolge die größten Straßenblockaden auf dem Weg zu zukünftigen Leistungen darstellen können. Denn das, was in dem fremden Land der Vergangenheit funktionierte, muss nicht automatisch auch heute funktionieren. Die Zukunft nähert sich uns mit Lichtgeschwindigkeit. 1829 bewegte sie sich mit 15 Meilen pro Stunde. Heute rast sie mit Lichtgeschwindigkeit auf uns zu. Unsere Arbeitsmethoden werden sich in Zukunft drastisch verändern.

Unkonventionelle Leiter sind dabei, die Organisationsstruktur als solche und die Rolle des Leiters völlig neu zu definieren, um für die Welt von Morgen ge-

rüstet zu sein. Die Mitarbeiter unserer Organisation haben den Anspruch, in Entscheidungen, die ihr Leben betreffen, einbezogen zu werden. Jetzt, wo unsere Reihen von jüngeren Mitarbeitern, die andere Erwartungen haben, gefüllt werden fällt, mir das zunehmend deutlicher auf.

Angestellte sind nicht mehr länger dazu bereit, alles, was in der Chefetage beschlossen wurde, einfach blind zu akzeptieren. Für viele traditionelle Organisationen stellt diese Demokratisierung der Organisation eine existentielle Bedrohung dar. Diese Demokratisierung zwingt uns dazu, unser Verständnis von der Rolle eines Leiters, unser Leiterschaftskonzept sowie unsere Organisationsstrukturen zu überdenken. Diese fundamentalen Veränderungen haben wir im Zusammenhang mit dem Top-down-Führungsstil und diktatorischer Entscheidungsfindung in den Kapiteln 1 bzw. 5 betrachtet. Doch auch für die Zukunft einer Organisation sind sie relevant. Wir beobachten einen kontinuierlichen Wandel der Organisationsstrukturen hin zu flachen Hierarchien.

Immer weniger Menschen vertreten die Ansicht, dass in einer zentralisierten institutionellen Organisationsstruktur das nötige Wissen oder die Fähigkeit verborgen liegen, um Fortschritt zu schaffen. Die Seesterne besiegen die Spinnen der zentralisierten Steuerung.

Die Aufgabe eines Leiters ist die Zukunft

„Ein Leiter sieht mehr als andere, er sieht weiter als andere und er erkennt die Dinge frühzeitiger als andere.“

– Leroy Eims, *Be the Leader You Were Meant to Be*

„Wenn Sie ihren Leuten einen Schritt vorausgehen, werden Sie ‚Leiter‘ genannt. Wenn Sie Ihren Leuten zehn Schritte vorweg gehen, gelten Sie als Märtyrer.“

– Quelle unbekannt

„Leiter sind Pioniere – Menschen, die unerforschtes Territorium erkunden. Sie führen uns zu neuen und oftmals ungewohnten Zielen. Menschen, die vorangehen, sind die Soldaten einer Veränderungskampagne. Der einzige Grund, warum wir Leiter brauchen liegt in ihrer einzigartigen Funktion begründet – sie bringen uns nach vorn. Leiter setzen uns in Bewegung und geben eine Richtung vor.“

– Kouzes und Posner, *The Leadership Challenge*

„Leiter sein bedeutet, die Folgen unserer Handlungen mit mehr Weitsicht voraussehen zu können.

– Bill Gothard

In seinem richtungsweisenden Buch *The World Is Flat* (Die Erde ist flach) behauptet Thomas Friedman, dass jeder Mensch in jedem Winkel der Erde auf gleicher Ebene konkurrenzfähig sein kann – eine schnelle Internetverbindung vorausgesetzt. Die junge Generation, meine Kinder mit eingeschlossen, hat ihr Vertrauen in die hierarchische Arbeitsweise von Regierung, der Kirche, der Bildung und der Geschäftswelt verloren. Jüngere Menschen sind einfach nicht daran interessiert, ihre Lebenszeit dem kontinuierlichen Erhalt unserer alten Institutionsstrukturen zu widmen.

Sie wollen dort arbeiten, wo etwas Entscheidendes geschieht, sie wollen etwas verändern und in neuen Organisationen mit flachen Hierarchien arbeiten. Und sie wollen über ihre Zukunft selbst bestimmen.

Sie sind die Generation eBay und sie würden lieber bei Google arbeiten als bei IBM. Angestellte der neuen Generation bestehen darauf, als Teil eines Netzwerks zu arbeiten, das alle Ebenen ihrer Organisation einbezieht. Sie bevorzugen eine stark dezentralisierte Problemlösungsstrategie und basisdemokratische Herangehensweise bei Problemlösungen.

„Die bemerkenswerteste Eigenschaft bedeutender Leiter, und gewiss die der großen Veränderer, ist ihre Lernbereitschaft. Sie weisen einen außergewöhnlichen Willen auf, ihre Komfortzone zu verlassen, selbst nachdem sie einen großen Erfolg verbucht haben.“

– John Kotter, *Leading Change*

EINS IST BESTÄNDIG: DER WANDEL

In den vergangenen fünfzehn Jahren als CEO einer Organisation durfte ich für einen wunderbaren Vorstand arbeiten. Wir haben so ziemlich alles verändert und die Vorstandsmitglieder unterstützten mich bei jedem Schritt. Wenn sie mir erneut dieselbe Frage stellen würden, die ich in meinem ersten Bewerbungsgespräch beantworten musste, „Was wäre aus Ihrer Sicht das Schlimmste, was unserer Organisation passieren könnte?“, antworte ich genau so wie damals: „Meine größte Befürchtung wäre, unbedeutend zu werden.“

Ich möchte keine Schallplatten an Menschen aushändigen, die mit CDs aufgewachsen sind, und der

„Generation You Tube und iPod“ möchte ich keine Videos vorführen.

Veränderungen sind unvermeidlich: Wer sich nicht verändert, sieht einem baldigen Tod entgegen.

Warum sind die Dinosaurier ausgestorben? Sie waren nicht in der Lage, sich an die klimatischen Veränderungen anzupassen. Leiter, die sich nicht verändern, um sich an die klimatischen Veränderungen unserer zukünftigen Welt anzupassen, werden wie die Dinosaurier zu einer Museumsattraktion mutieren. Der Mensch scheut von Natur aus Veränderungen. Den meisten von uns macht der Wandel, den wir in unserer jeweiligen Branche beobachten, zu schaffen.

Menschen sind schnell dabei, Innovationen zu kritisieren, weil die Veränderungen ihnen Angst machen. Ein effektiver Leiter muss seinen Mitarbeitern dabei helfen, bevorstehenden Veränderungen zuversichtlich entgegenzusehen.

Ich muss meinen Leuten vermitteln, dass sie darauf vertrauen können, dass ich mich um sie kümmere – dass ich sie nicht in eine Sackgasse führen werde. Früher waren Menschen der Meinung, dass Autos niemals das Pferd und den Planwagen als Transportmittel ablösen werden. Andere sagten, die Glühbirne wäre nicht besser, als die Kerosinlampe. Dann waren da die Neinsager, die behaupteten, dass das Kino niemals

einen so hohen Unterhaltungswert haben würde wie die Operette. Im Fahrwasser dieser negativen Einstellungen folgte die Verdammnis des Fernsehers, der nach Überzeugung der Menschen niemals das Radio als wichtigstes Unterhaltungsmedium ablösen würde. Die Unterhaltungsindustrie bekämpfte die Erfindung von VHS Videokassetten und DVDs, weil sie dachten, dass deswegen niemand mehr ins Theater gehen würde!

Als Alexander Graham Bell das Telefon erfand,

wurde er ausgelacht. Für ein derartiges Instrument, das mittels eines Kabels ein Gespräch über eine weite Entfernung ermöglichte, waren die Menschen anscheinend noch nicht bereit.

Ungeachtet der Neinsager und trotz Widerständen müssen Leiter die Menschen in die Zukunft führen.

TRÄUMER UND VISIONEN

Als Teenager jobbte ich in einem Schnellrestaurant namens Big Boy in meiner Heimatstadt Huntsville, Alabama. Warum arbeitete ich dort? Zum einen, um Geld zu verdienen. Und selbstverständlich erhielt ich einen Stundenlohn.

Heute werde ich nicht pro Stunde bezahlt, sondern für die Ergebnisse. Außerdem arbeite ich heute nicht, um eine Lohnabrechnung zu erhalten. Meine Hauptmotivation ist mein Anliegen, etwas zu bewegen und die Zukunft meiner Organisation mitzugestalten. Ich werde dafür bezahlt, dass ich unsere Organisation in die Zukunft führe. Damals, in den 1960er Jahren, kümmerte mich die Zukunft jenes Big Boy Restaurants herzlich wenig.

Leiter werden dafür bezahlt, dass Sie Träume hegen. Denn je höher ihre Führungsposition ist, umso mehr geht es bei ihren Aufgaben um die Zukunft. Das, was im kommenden halben Jahr in meiner Organisation passieren wird, kann ich nur sehr geringfügig beeinflussen. Doch ich treffe täglich Entscheidungen, deren tiefgreifende Auswirkungen eventuell in fünf Jahren sichtbar werden.

Manch einer mag frustriert fragen: „Wie kann ich das alles bewältigen? Wie kann ich Zukunftspläne schmieden, wenn mir das Wasser bis zum Hals steht?“ Dringende Anliegen tyrannisieren uns und rauben uns die Zeit, die wir zum Nachdenken und Planen vorgesehen haben. Doch wenn wir uns keine Zeit für die Zukunfts-

Träumer

„Alle Menschen träumen, doch sie träumen unterschiedlich. Wer nachts träumt, während sein Gehirn eine Pause einlegt, stellt nach dem Aufwachen fest, dass es Einbildung war. Wer jedoch bei Tag träumt, ist gefährlich, denn er könnte seine Träume im wachen Zustand in die Tat umsetzen, um sie Wirklichkeit werden zu lassen.“

– T.E. Lawrence, zitiert nach Bennis und Nanus, *Leaders*

Vision

„Bevor ein Leiter einen Kurs bestimmt, muss er vor seinem geistigen Auge eine Vorstellung eines realistischen und erstrebenswerten zukünftigen Zustandes der Organisation entwickelt haben. Dieses Bild, das wir Vision nennen, kann vague wie ein Traum sein oder auch präzise wie ein Ziel oder ein Unternehmensleitbild. Entscheidend ist, dass eine Vision eine realistische, glaubwürdige und wünschenswerte Zukunft der Organisation darstellt; einen Zustand, der, gemessen an einigen wichtigen Kriterien, besser ist als der heutige.“

– Warren Bennis und Burt Nanus, *Leaders*

Die Vision eines christlichen Dienstes ist eine klare Vorstellung einer erstrebenswerten Zukunft, die Gott Seinen treuen Dienern gezeigt hat, und die auf einem wahrheitsgetreuen Verständnis von Gott, sich selbst sowie den Umständen beruht.“

– George Barna, *The Power of Vision*

„Der stärkste Motor, der eine Organisation zu Spitzenleistungen und langfristigen Erfolgen antreibt ist eine attraktive, lohnende und realistische Vision für die Zukunft, die allen Mitarbeitern mitgeteilt wurde.“

– Burt Nanus, *Visionary Leadership*

planung nehmen, werden wir ihr zum Opfer fallen. Wir werden einen reaktiven Führungsstil entwickeln. Wir brauchen aber einen proaktiven Führungsstil, also Leiter mit Weitsicht, die die Zukunft vorwegsehen. Den nachhaltigsten Einfluss auf die Welt haben proaktive Leiter. Solch ein Leiter mit Vision war Walt Disney. Wer in Nordamerika wurde nicht von diesem Träumer beeinflusst? Schauen Sie sich seinen Zukunftsentwurf an, den er zu Papier brachte, bevor Disneyland in Anaheim gebaut wurde:

Das Disneyland-Konzept ist einfach. Disneyland soll ein Ort sein, der Menschen Glück und Wissen bietet. Es soll ein Ort sein, an dem Eltern mit ihren Kindern gemeinsam Zeit verbringen können. Hier sollen Lehrer und Schüler großartige Möglichkeiten zum Verstehen und Unterrichten vorfinden. Die ältere Generation kann in der Nostalgie vergangener Zeiten schwelgen, während die jüngere Generation die Herausforderungen kosten kann, die die Zukunft mit sich bringt.

Alle Besucher werden Naturwunder und menschliche Erfindungen bestaunen und verstehen können. Disneyland wird auf dem Fundament der Ideale, Träume und harten Fakten aufgebaut, die Amerika zu dem gemacht haben,

was es heute ist. Disneyland wird diesen Idealen, Träumen und harten Fakten gewidmet sein. Die einzigartige Ausstattung Disneylands wird diese Träume und Tatsachen betonen und sie als Ermutigung und Inspirationsquelle in der ganzen Welt verbreiten. Disneyland wird eine Messe, Ausstellung, Spielwiese, ein Gemeinschaftszentrum und ein „Museum lebender Fakten“ zugleich sein sowie eine Bühne für Schönheit und Zauber. Disneyland wird die Leistungen, Freuden und Hoffnungen der Welt, in der wir leben, präsentieren. Dabei wird es uns daran erinnern, diese Wunder in unser Leben zu integrieren und uns zeigen, wie dies möglich ist.¹

Ein Leiter muss sich Zielen und Strategien widmen. Leiter fragen sich: „Was ist unser nächstes Ziel und warum peilen wir es an?“ Manager fragen sich: „Wie werden wir dorthin gelangen?“ In heutigen Organisationen müssen visionäre Leitung und effektives Management in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen. „Eine Straßenkarte wird heute eher weniger benötigt. Stattdessen brauchen wir eine Vision oder ein Ziel und einen Kompass, d.h. eine Reihe von Grundsätzen oder Richtungsweisungen.“ Meint Stephen Covey in seinem Buch *“The Seven Habits*

of Highly Effective People.“ Covey veranschaulicht den Unterschied zwischen einem Leiter und einem Manager wie folgt: „Management bedeutet, die Erfolgsleiter effizient hochzuklettern. Leiterschaft bedeutet zu prüfen, ob die Leiter gegen die richtige Wand gelehnt ist“².

EINE LERNENDE ORGANISATION WERDEN

Als ich einmal in einer fremden Stadt durch die Wohngegend joggte, fiel mir ein Haus auf, in dessen Vorgarten eine rechteckige Marmorplatte stand. Ich konnte einfach nicht daran vorbeilaufen, ohne anzuhalten, denn so eine Marmorplatte im Vorgarten war ein ungewöhnlicher Anblick. Das Haus wirkte etwas exzentrisch, im Gegensatz zu unseren 08/15-Vorstadthäusern. Auf dem Stein waren folgende Worte eingraviert: „1897 passierte an diesem Ort nichts.“ Als ich weiterlief kam ich mir dämlich vor, weil ich ausgetrickst worden war. Es hätte mich nicht überrascht, wenn mich jemand aus dem Fenster beobachtet hätte, um meine Reaktion zu sehen! Während ich weiter joggte, ging mir der Sinn dieser Gravur auf. Meine größte Befürchtung als Leiter einer Organisation ist die, dass über diese Organisation einmal gesagt werden wird: „Nach unserem fünfzigjährigen Bestehen ... passierte nichts mehr.“

Ob es uns gefällt oder nicht, wir befinden uns inmitten eines Paradigmenwechsels. Unsere Welt erlebt einen tiefgreifenden wirtschaftlichen, technischen, soziologischen, geistlichen und generationsbedingten Wandel. Wenn wir auf äußere Neuerungen nicht mit Veränderungsbereitschaft reagieren, werden wir veraltet sein. Die großen Chancen von morgen gehören den jüngeren, motivierten Gruppen, die auf die Veränderungen reagieren. Sie tun Dinge vielleicht nicht so, wie wir es für richtig halten, doch Tatsache ist, dass sie trotz ihrer selbst dafür eingesetzt werden, etwas zustande zu bringen.

Der Futurist Alvin Toffler meinte: „Die Analphabeten des einundzwanzigsten Jahrhunderts werden nicht die Menschen sein, die nicht lesen und schreiben können, sondern diejenigen, die nicht lernen, verlernen und umlernen können.“ Peter Senge schreibt in *The Fifth Discipline*: „Die Fähigkeit schneller zu lernen als die

Konkurrenz ist vielleicht der einzige beständige Wettbewerbsvorteil.“

„Mein Interesse gilt der Zukunft, weil ich den Rest meines Lebens dort verbringen werde.“
– Charles F. Kettering

Der Zukunft kann man auf zwei Arten begegnen: als Lernender oder als ausgelernter Experte. Das Gegenstück zum Lernenden ist der Ich-weiß-alles-Typ, dessen Managementstil den Eindruck erweckt, als würde er sein Handwerk beherrschen. Wenn diese Manager nach bewährten Richtlinien und Verfahren arbeiten, die auf jahrelanger Erfahrung und Tradition aufbauen, warum sollten sie dann etwas ändern? Die bisherige/bewährte Methode ist nicht nur die beste, sondern tatsächlich auch die einzige. Das nenne ich die „Profieinstellung“: „Darin sind wir Profis; andere können bei uns lernen, wie es gemacht werden muss.“ Christliche Organisationen verstecken sich hinter geistlichen Ansichten – ihren theologisierten Methoden – wodurch sie zusätzlich gelähmt werden. Die über Jahre entstandenen Traditionen werden zu einer heiligen Kuh, die nicht angerührt werden kann und darf. Schließlich wurde sie von unseren geistlichen Vorvätern gegründet, die von Gott geleitet wurden, diese Organisation zu gründen, die wir geerbt haben.

Ein lebendiges Beispiel liefert die Welt der Photographie. Jahrzehntelang war Kodak weltweiter Marktführer im Bereich der Fotoapparate mit Film, bis Digitalkameras sich unerwartet großer Beliebtheit erfreuten. Die neue Technologie war ihnen bekannt, doch sie beschlossen, sie zu ignorieren. Kodak ging davon aus, dass Digitalkameras sich nur langsam durchsetzen würden und reagierte auf die digitale Revolution in der Fotografie mit einer fünfjährigen Verzögerung. Während Kodak sich auf den traditionellen Filmrollen ausruhte, eroberten japanische Firmen den Markt der digitalen Fotografie. Die Welt wurde binnen kurzer Zeit digitalisiert – zur Überraschung Kodaks. Kodaks Umstieg auf die digitale Technologie kam für viele Angestellte zu spät. Als Folge der verpassten Digitalisierung verloren

in Rochester, New York, vierzigtausend Angestellte ihren Arbeitsplatz. Die Welt hat sich verändert, Kodak veränderte sich nicht – und der Rest ist Geschichte. So sind die Japaner nach ihrem Erfolg mit Quarzuhren auch Weltmarktführer bei den Digitalkameras.

In ihrem Buch *Changing the Essence* untersuchen Richard Beckhard und Wendy Pritchard das Thema, das allen älteren Organisationen zu schaffen macht: „Früher wurden die Organisationen von der Überzeugung geleitet, dass sie über ihre Zukunft selbst bestimmen konnten und dass sie in einer relativ stabilen und voraussagbaren Umgebung arbeitete“⁴³.

Beckhard und Pritchard bezeichnen die Veränderungen der äußeren Umstände, in denen wir arbeiten müssen, als Wildwasser-Turbulenzen: Rasanter technologischer Fortschritt, politischer Wandel, neue Beziehungen zwischen den Industrienationen und den Ländern der Dritten Welt; der weltweite Wandel sozialer Werte, ein verändertes Verständnis der Rolle der Frau und die sich verändernde Verteilung finanziellen Wohlstandes in der Welt⁴⁴.

„In Zeiten der Veränderung erben Lernbereite die Erde, während diejenigen, die ausgelernt haben, gut ausgestattet, mit einer Welt zu tun haben, die so nicht mehr existiert.“
– Robin Cook, *Abduction*

Mir ist bewusst, dass unsere Organisation dringend Veränderungen braucht. Nur weil wir in der Vergangenheit einige Erfolge verbuchen konnten, ist dadurch nicht garantiert, dass wir in Zukunft glänzen werden. Damit will ich nicht sagen, dass wir ein massives Problem hätten. Das Problem ist, dass sich die Welt um uns herum verändert. Die internationale Gemeinschaft, die wir erreichen wollen, verändert sich; unsere neuen Mitarbeiter sind anders und haben andere Erwartungen; auch unsere Spender haben sich gravierend geändert.

In den Vereinigten Staaten haben Gemeinden unterschiedliche Meinungen über die Verwendung finanzieller Mittel. Und die Völker in den Ländern, in denen wir unse-

ren Dienst tun, denken anders über unsere Beziehungen zu ihnen.

GLAUBE UND ZUKUNFT

Die Zukunft kommt. „Wenn alles andere verloren ist, bleibt die Zukunft bestehen“ bemerkte Christian Nestell Bovee. In der Bibel finden wir viele Aussagen über die Zukunft. Sie ist in der Tat ein Buch für Futuristen. Ganze biblische Bücher haben, in Form von göttlichen Prophetien, die Zukunft zum Thema – das Buch Daniel etwa oder das Buch Jesaja sowie mehrere kleine Propheten. Im Neuen Testament ist das Buch der Offenbarung den zukünftigen Geschehnissen gewidmet; darin entfaltet der Schöpfer, wie wir wissen, die Weltgeschichte.

Ich habe viele Bücher futuristischer Autoren zum Thema Zukunft gelesen. Ich habe sie gerne, jedoch mit einer Portion Skepsis gelesen. Basierend auf gründlichen wissenschaftlichen Analysen sind Futuristen zwar in der Lage, Trends vorauszusehen, doch sie kennen die Zukunft genauso wenig wie Astrologen. In der Bibel finden wir eindeutige Hinweise darauf, dass niemand auf der Welt die Zukunft kennt: Denn aus vielen, die unreine Geister hatten, fuhren diese mit großem Geschrei aus; es wurden aber auch viele Gelähmte geheilt und solche, die nicht gehen konnten (Apg 8,7).

Wenn Sie zu den Menschen gehören, die zu Zukunftsängsten neigen, lassen Sie sich von Verheißungen trösten, die Gott seinem Volk gibt: wenn er sich zu dem Gebet der Verlassenen gewendet und ihr Gebet nicht verachtet hat (Ps 102,18).

„Denn ich weiß, was für Gedanken ich über euch habe, spricht der Herr, Gedanken des Friedens und nicht des Unheils, um euch eine Zukunft und eine Hoffnung zu geben“ (Jer 29,11).

ABSCHLIESSENDE GEDANKEN

Die Entwicklung einer Vision und die Zielbestimmung für die Zukunft gehören zu den wichtigsten/obersten Prioritäten eines Leiters. Ein Leiter muss Zukunftspläne entwickeln. Unter seiner Führung oder Verantwortung und auf der Grundlage einer prägnant formulierten Unternehmensvision oder dem Unternehmensleitbild muss ein Team Unternehmensziele, -pläne

und -strategien entwickeln.

Beachten Sie, dass ich hier von „Team“ spreche. Wie wir gesehen haben, sind Mitarbeiter aller Ebenen einer Organisation Teilhaber, weshalb sie in die Zukunftsplanung involviert werden möchten. Diejenigen Leiter, die unmittelbar mit der Geschäftsleitung zusammenarbeiten, müssen an der Ausarbeitung von Visionen und Plänen maßgeblich beteiligt sein. Wenn das Team bei der Zielsetzung mitreden darf, werden sich die Teammitglieder mit den Zielen stark identifizieren und größtes Interesse daran haben, dass diese Ziele erreicht werden.

Im Folgenden gebe ich Ihnen einige konkrete Ratschläge an die Hand, wie Sie sich auf die Zukunft vorbereiten können:

Nehmen Sie sich Zeit, über die Zukunft nachzudenken. Ich nenne das die Nabelschau der Institution. Es mag vielleicht nicht die angenehmste Beschäftigung sein, trotzdem müssen wir uns Zeit für eine gründliche und persönliche Inventur nehmen. Mindestens vierteljährlich nehme ich mir die Zeit, um außerhalb meines Büros über die Zukunft nachzusinnen. Dabei ist es wichtig, das gewohnte Arbeitsumfeld zu verlassen und alle Probleme, die einem im Nacken sitzen zu vergessen! Ich habe festgestellt, dass mir die Zukunftsplanung am besten an einem Ort außerhalb weit weg von Büro gelingt. Das ist sogar eine notwendige Voraussetzung für mich.

Erstellen Sie auf Ihrem Computer eine Zukunftsdatei, in der Sie Ihre Träume, geschützt vor den Bürokraten und Pragmatikern, abspeichern können. Das Wichtigste ist, sich Zeit zum Träumen zu nehmen. Meine Traum-Datei ist ein Word Dokument auf meinem Laptop, in der ich meine Träume, Ziele und verrückten Ideen speichere. Sie enthält zudem zahlreiche inspirierende Aphorismen, die ich nebenbei sammle.

Der erste Schritt in die richtige Richtung ist eine realistische Einschätzung Ihrer momentanen Situation. Fragen Sie interne Mitarbeiter und Menschen, die nicht für Ihre Organisation arbeiten, wie sie die Stärken und Schwächen Ihrer Organisation einschätzen.

Verteilen Sie im Rahmen eines Vision-Audits Fragebögen und bitten

Sie um ehrliches Feedback. Setzen Sie sich anschließend mit den Befragten jeweils im kleinen Kreis zusammen, um ihre Antworten zu besprechen. Lernwillige Organisationen fürchten sich nicht vor der Wahrheit. Hier eine Auswahl wichtiger Fragen, die Sie unbedingt stellen müssen:

1. Welche Stärken hat unsere Gruppe?
2. Was sind unsere Schwächen?
3. Was sollten unsere obersten Prioritäten sein?
4. Was gelingt uns gut?
5. Was gelingt uns schlecht?
6. Welche Hindernisse müssen wir aus dem Weg räumen, um unsere Effektivität im Blick auf die Zukunft maßgeblich zu steigern?

Formulieren Sie Ihr Unternehmensleitbild neu. Selbst wenn Ihre Organisation seit fünfzig oder hundert Jahren besteht – ein neues Zeitalter macht eine zeitgemäße Formulierung Ihrer Motivation erforderlich. Manche nennen es Unternehmensziele, während ich den Ausdruck *Vision* passender finde, weil er frischer und lebendiger wirkt.

Burt Nanus definiert *Vision* in seinem Buch *Visionary Leadership* einfach als „eine realistische, glaubwürdige, ansprechende Zukunftsperspektive für Ihre Organisation. Die Wahl und die Formulierung der richtigen Vision ist ein wirkungsvolles Konzept und stellt die schwierigste Herausforderung eines Leiters dar. Diese Aufgabe ist außerdem der aufschlussreichste Gradmesser für die Größe eines Leiters.“

Er behauptet ferner, dass wirkungsvolle Visionen mit Veränderungspotential stets folgende Merkmale aufweisen:

- Sie wurden passend zu der Organisation und dem Zeitalter angemessen gewählt.
- Sie setzen Maßstäbe für Spitzenleistung und spiegeln hohe Ideale wider.
- Sie definieren das Ziel und die Richtungsweisung.
- Sie wecken Begeisterung und

verstärken die Bereitschaft, sich zu engagieren

- Sie sind treffend formuliert und leicht verständlich.
- Sie spiegeln die Einzigartigkeit der Organisation wider.
- Sie sind ehrgeiziger Natur.

Definieren Sie gemeinsam strategische Ziele. Es ist wichtig, flexible, veränderbare Langzeitziele sowie kurzfristige Ziele zu haben. Gemeinsam mit meinen direkten Untergeordneten erarbeiten wir jedes Jahr ein Jahresthema und legen Ziele fest, die wir im Laufe des Jahres zu erreichen hoffen. Ich bitte sie, mir drei bis fünf Hauptziele zu nennen, die sie zusätzlich zu ihren regulären Verpflichtungen erreichen wollen.

An dieser Stelle möchte ich Ihnen einen einfachen Rat zum Thema Zielsetzung geben. Die Ziele, die Sie für Ihren Auftrag festlegen, sollten folgende Kriterien erfüllen. Ein Ziel muss SMART sein:

Spezifisch (Konkret)
Messbar
Ausführbar
Relevant
Terminiert

„Konzentration (Fokussierung) ist der Schlüssel zu wirtschaftlichem Erfolg. Kein anderer Grundsatz der Effektivität wird heute so häufig missachtet, wie die Fokussierung. ‚Lasst uns ein bisschen von allem tun‘, scheint unser Motto zu sein.“

– Peter Drucker, *Classic Drucker: Wisdom from Peter Drucker, from the Page of Harvard Business Review*

Konzentration und Elimination.

Wie Lyle Schaller festgestellt hat, sind die meisten Gemeinden nicht etwa deshalb ineffektiv, weil sie zu wenig tun, sondern, weil sie sich zu viel vornehmen. Johann Wolfgang von Goethe sagte es so: „Der Schlüssel zum Leben ist Konzentration und Elimination.“ Ein Leiter muss ein klares Unternehmensleitbild und eine Reihe von Unternehmenszielen formulieren, die die Mitarbeiter nachvollziehen können. So kann die Organisation ihre Ressourcen gemäß ihrer Bestimmung zielgerichtet kanalisieren, anstatt sich in allem ein bisschen zu versuchen. Es vergeht keine Woche, ohne dass sich unserer Organisation ein neues vielversprechendes Angebot bietet – ein neues Projekt, an dem wir uns beteiligen könnten. Nachdem mein

anfänglicher Enthusiasmus abgeklungen ist, lehne ich mich zurück und frage mich: Wie passt das mit unserer Berufung zusammen? Wie passt das mit dem Auftrag zusammen, zu dem Gott uns berufen hat? Wenn es nicht zum Erreichen unserer Hauptziele beiträgt, sollten wir uns nicht daran beteiligen.

Lesen Sie alles, was Sie zum Thema Zukunft finden können. Nehmen Sie sich Zeit, um Bücher zu lesen, in denen Experten Ihrer Branche Zukunftstrends aufzeigen.

Eine Reihe von Autoren untersuchen Trends, die uns alle, unabhängig von unserem Metier, betreffen. Wählen Sie aus den großartigen Büchern, die ich in meinem Literaturverzeichnis dieses Buches aufliste, einige aus, die Sie lesen möchten. Durchstöbern Sie in Buchhandlungen und Bibliotheken die Zeitschriftenstände sowie einige kreative Publikationen/Veröffentlichungen, die für Sie hilfreich sein könnten. Meine Lieblingsmagazine, die mir als Inspirationsquelle für Zukunftspläne dienen, sind folgende:

- Fast Company
- INC
- WIRED
- Entrepreneur

Streben Sie große Ziele an und erwarten Sie Großes. Ich bin ein grenzenloser Optimist. Ich weiß, in wessen Hand die Zukunft liegt und ich weiß, dass ich in seiner Hand, unter seiner Führung, auf ewig

sicher bin. Sicherlich erleben gute Menschen Schreckliches, doch am Ende wird die Geschichte genau so verlaufen, wie Gott es von Anfang an geplant hat. Das Ziel, das ich mit Leidenschaft verfolge, ist: Ich möchte mein von Gott geschenktes Potential vollständig entfalten und in meiner kurzen Lebensdauer alles umsetzen, was er von mir möchte (vgl. Phil 3,12).

Von den Organisationen, zu deren Führungsstab ich gehöre, erwarte ich nichts Geringeres als dasselbe, was ich von mir erwarte: Die Zukunft vorausschauend und offensiv anpacken – ganz im Sinne von William Carey, der vor 200 Jahren unmittelbar vor seinem Aufbruch nach Indien, wo er Bedürftigen helfen wollte, seinen Kritikern entgegnete: „Erwarten Sie Großes und streben Sie Großes an.“

PRAXISTIPPS FÜR VIELBESCHÄFTIGTE LEITER

Die Zukunft nicht im Fokus haben

Bereiten Sie sich vor – die Zeit ist weiter vorangeschritten, als Sie denken

Grundgedanke: Leiter werden dafür bezahlt, dass sie sich Gedanken um die Zukunft machen. Zu den Aufgaben eines Leiters gehört es, die Chancen und Gefahren vor auszusehen, die hinter der nächsten Kurve auf die Organisation warten. Diese Gedanken sollten in die Formulierung der Unternehmensvision einfließen, damit die Organisation den richtigen Kurs einschlägt. Wer sich nicht mit der Zukunft befasst, hat als Leiter versagt.

» **Die Zukunft rast mit halsbrecherischer Geschwindigkeit auf uns zu.** Die Welt verändert sich jedes Jahr ein bisschen schneller. Das Tempo, mit dem sich unsere Welt verändert, erhöht sich jedes Jahr. Es sieht so aus, als würde die Halbwertszeit nützlicher Ideen jeden Monat kürzer werden. Die

Leiter von heute müssen sich mit der Zukunft intensiv beschäftigen und „Futuristen“ auf ihrem Gebiet werden.

» **Der Fokus eines Leiters muss weder auf die Vergangenheit, noch auf die Gegenwart, sondern auf die Zukunft gerichtet sein.** Die Vergangenheit ist abgeschlossen. Alles, was in der Vergangenheit geschehen ist, kann nicht rückgängig gemacht werden. Die Gegenwart bewältigen wir auf der Grundlage von Plänen, die in der Vergangenheit gefasst wurden. So bleibt einem effektiven Leiter als Ziel, worauf er sein Augenmerk richten sollte, nur die Zukunft. Die Zukunft auszublenzen ist der größte Fehler, den ein Leiter begehen kann.

» **Die Entwicklung einer Zukunftsvision ist die Hauptaufgabe eines effektiven Leiters.** Die Beschäftigung mit Zukunftsfragen muss ein Leiter noch wichtiger nehmen als das Mentoring, die Kommunikation und die Aufmerksamkeit, die er Menschen widmen sollte. Eine Vision ist für jeden effektiven Leiter von größter Bedeutung.

» **Neue Generationen von Visionären sorgen für Innovationen innerhalb einer Organisation.** Träumer wie Walt Disney, Dr. Martin Luther King, Billy Graham oder Mutter Teresa haben die Welt verändert, indem sie eine Verbesserung der Lebensumstände vor Augen hatten. Unternehmen und Gemeinden brauchen solche Träumer, um in einer sich verändernden Welt nicht an Bedeutung zu verlieren. Stellen Sie Träumer ein. Nehmen Sie sich Zeit, um sich auszumalen, was alles möglich wären. 📌

Die Vision eines Leiters ist eine Momentaufnahme der Zukunft

„Eine Vision ist ein Bild, auf dem der zukünftige Zustand der Organisation zu sehen ist; eine Beschreibung der Organisation, wie sie in ein paar Jahren sein wird. Eine Vision ist eine dynamische Darstellung der Organisation, wie sie aus der Sicht ihrer Leiter in der Zukunft sein wird. Sie ist mehr als ein Traum oder eine Aufzählung von Hoffnungen, weil die Führungsspitze sich demonstrativ der Verwirklichung der Vision verschrieben hat: Vision ist eine Verpflichtung.“

– Richard Beckhard und Wendy Pritchard, *Changing the Essence*.

„Ich bin ein Träumer. Manche Menschen sehen die Dinge, wie sie sind und fragen: warum? Ich träume von noch nie dagewesenen Dingen und frage: warum nicht?“

– George Bernard Shaw

Fussnoten

- 1 B. Thomas, 1976, Walt Disney: An American Original, S. 246
- 2 Covey, 1991, The Seven Habits of Highly Effective People, S.101
- 2 Beckhard & Pritchard, 1992, Changing the Essence: The Art of Creating and Leading Fundamental Change in Organizations, S.2
- 2 ebenda, S. 1

Wichtig!

In den nächsten 3 Jahren?

Bibelschule im Bibel-Center Breckerfeld – das ist wertvoll gefüllte Zeit:

525 Bibelverse
intus **48**
Wochen
Praktikum

2.000
km durch Israel **3.573**
Unterrichtsstd.



Hol dir
mehr Infos
in 7 Sek.



DEINE BIBELSCHULE +49 (0) 23 38
Bibel-Center.de -1071



Selbstkosten 4€ auf Spendenbasis.
Infos unter: speicherkartenschatz@t-online.de



berufsbegleitende
Bibelschule

- Bibeltunde
- Biblische Seelsorge
- Predigerausbildung
- Musikdienst
- Master of Arts

Gottes Wort lieben
Sein Wort predigen
Der Gemeinde dienen

bewirb dich jetzt für September 2016

www.ebtc-online.org

+ SCHWEIZ +



Voranzeige KfG Schweiz

Vorträge mit Dr. Arnold Fruchtenbaum
am 01.-02. April 2017
in CH-Männedorf

Das Thema steht noch nicht fest.

Bitte reservieren Sie diesen Termin
in Ihrer Agenda!

Ob ihr nun esst oder trinkt oder sonst etwas tut, tut alles zur Ehre Gottes! (1.Kor.10,31)

Sommerfreizeiten nach biblischem Maßstab

Hier ist Deine SommerSensation des Jahres 2016! Mit unserem Freizeit-
thema "Transsibirischer Express" entdeckst Du nicht nur eine über
100 Jahre alte Reise-Legende der Superlative, sondern findest auch die
wertvollste Reise im Leben, den Weg zu Jesus Christus.
Und im abenteuerlichen Camp Impact mitten im Thüringer Wald erlebst
Du jede Menge aktive und unterhaltsame Action!



Preis (10 Tage): nur 230,- €
Altersstufe: 13-19 Jahre
Termin 1: 21.07.-30.07.2016
Termin 2: 04.08.-13.08.2016

Weitere Informationen unter:
www.impacteV.de

Camp Impact / Neues Haus 1
Kevin Matthia
D-99887 Georgenthal
Tel.: +49 (0)36252 4691-40
freizeiten@impacteV.de



EIN BIBELSTUDIUM AN DER NORDSEE

IN VOLLZEIT (1-3 JAHRE) ODER KURZZEIT



STUDIENREISEN NACH ISRAEL

STUDIENSCHRIFTEN FÜR'S SELBSTSTUDIUM



DAS+MEHR
BIETEN WIR »

Mehr Informationen auf
www.b-m-o.org
oder unter 04936 917 08 47



BMO
BIBEL- UND MISSIONSSCHULE OSTFRIESLAND



*„Wer eine Gemeinde zu leiten hat,
der setze sich ganz für sie ein.“*

Römer 12,8