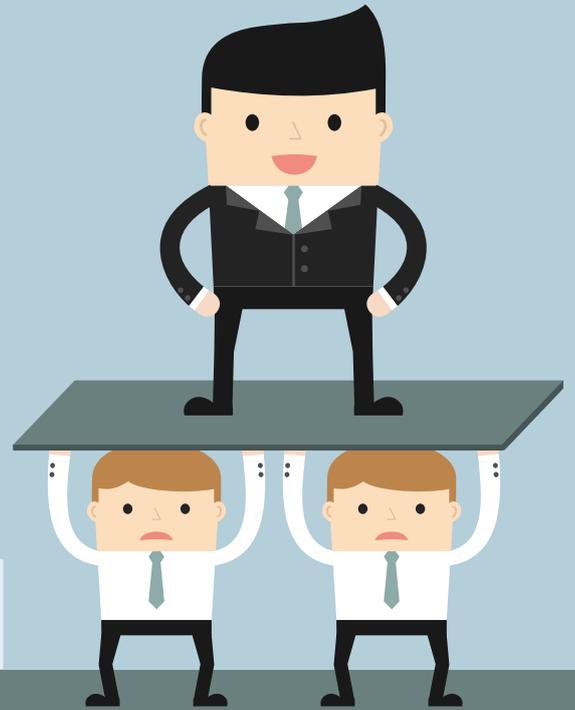


# Das Top-Down-Leiterschaftsprinzip

## 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

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 „allerdümmsten“ Mitglieder der Gesellschaft betrieben wird. Hitler, der Allgemeinbildung ablehnte, wusste, dass Unwissenheit mit Leichtgläubigkeit*

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

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.
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

einem richtungweisenden 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.

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-

U n t e r n e h m e n , e i n e n g e s ü n d e r e n F ü h r u n g s s t i l e i n z u f ü h r e n . V i e l e b e l i e b t e M a n a g e m e n t - P h i l o s o p h i e n d e r 1 9 9 0 - e r J a h r e b a u e n a u f s e i n e n f r ü h e n T h e o r i e n a u f . I n d e r n a c h f o l g e n d e n T a b e l l e h a b e i c h e G e g e n ü b e r s t e l l u n g d e r b e i d e n A n s ä t z e ( X v e r s u s Y ) i n z w e i S p a l t e n z u s a m m e n g e f a s s t . D i e z w e i S p a l t e n l a s s e n l e i c h t e r k e n n e n , d a s s d i e T h e o r i e X d e n T o p - d o w n - F ü h r u n g s s t i l z u r F o l g e h a t . I c h k o m m e

### 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*

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 Traurigen 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 niederzuknien 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 geoffenbart 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 veranlagt 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*

