



# Miteinander

## Die Bibel als Handbuch für Führungskräfte

Die Bibel bietet, mit ihrem über 3000 Jahren angesammelten Wissen, eine Richtschnur. Die Geschichte der Gott als Manager der Menschheit die uns die Bibel erzählt, ist voll von Geschichten in denen Gott den Menschen seinen Weg zeigt. Eben von Gott als Manager der von ihm geschaffenen Menschheit.

Michael Meister © 2014  
Miteinander  
Die Bibel als Handbuch für Führungskräfte

In der Bibel redet Gott  
selbst mit uns wie ein  
Mensch mit seinem  
Freunde.

Martin Luther

# Inhalt

Inhalt .....	2
Anregung.....	4
Hört aufeinander.....	6
Strukturplan .....	7
Miteinander reden.....	10
Im richtigen Ton .....	12
Zurückhaltung .....	14
Maßstab .....	17
Grundgesetz.....	18
Authentizität .....	19
Streitigkeiten.....	20
Keine Zeit .....	21
Auszeit.....	22
Die Antwort.....	23
Tätigkeit .....	24
Sachverstand.....	25
Kompetenz .....	26
Beurteilung.....	27
Wahrheit .....	28
Nachhaltigkeit .....	29
Mitreden .....	30
Die Richtung.....	31
Orientierung.....	32

Loyalität.....	33
Mitarbeiten .....	34
Auslastung.....	35
Fürsorge .....	36
Verantwortung.....	37
Delegieren .....	38
Zuverlässigkeit.....	39
Nachgeben .....	40
Grenzenlos .....	41
Vorausschau.....	42
Motto .....	43
Bestseller Bibel.....	44

# Anregung

**M**anagement als Leitungsfunktion teilt sich im Wesentlichen in drei Bereiche auf. Dies sind die Bereiche der Planung, der Organisation und der Führung. Bereits seit tausenden von Jahren gibt es Menschen die leiten und Menschen die geleitet werden. Daher gibt es einen aktiven Bereich, das Management, und einen passiven Bereich, also alles das, was durch das Management geleitet wird. Zwischen diesen beiden Bereichen kommt es selbstverständlich zu Differenzen, denn wenn alle die gleiche Meinung hätten bräuchte man keine herausgehobenen Führungsfunktionen. Aber wie funktioniert denn das Planen, Lenken, Leiten und Beaufsichtigen? In Leitungsfunktionen ist der Gesamtüberblick eine wichtige Voraussetzung. Es kommt nicht darauf an, dass der Chef jeden kleinen Hand-

Prüft alles, und behaltet das Gute!

1. Thessalonicher 5,21

griff in den einzelnen Abläufen eines Betriebes oder Unternehmens kennt, aber er muss die Zusammenhänge zwischen verschiedenen Bereichen und Produktionsabläufen als Ganzes im Blick haben. Dabei sind sachliche Komponenten wie Unternehmensstrukturen und –Aufbau durch Grafiken, Strukturpläne, Ablaufdiagramme und Organisationspläne dokumentiert und daher schnell zu überblicken. Viel schwieriger ist es aber soziale Strukturen und Brennpunkte in den Blick zu bekommen. Hier ist Langmut gefragt. Zwar ist der erste Blick meistens prägend, kann aber im zwischenmenschlichen Bereich auch irreführend sein. Meist ist ein Lösungsansatz für ein großes Problem nicht auf der Sachebene zu finden, sondern im zwischenmenschlichen, also im Bereich der Emotionsebene. Die Herausforderung von Führungs-

kräften besteht daher nicht nur im Treffen von Entscheidungen sondern auch darin, Spannungen zwischen dem Führungsanspruch aus dem Management und den Wünschen und Erwartungen aus dem Bereich der Mitarbeiterschaft zu erspüren, zu analysieren und zu verstehen. Dazu braucht es Zeit; Zeit um Strukturen, Gewohnheiten und Umgangsformen zu erkennen und sich in diese hineinzusetzen. Hier bietet die Bibel, mit ihrem über 3000 Jahren angesammelten Wissen, eine Richtschnur. Die Geschichte von Gott als Manager der



Menschheit die uns die Bibel erzählt, ist voll von Geschichten in denen Gott den Menschen seinen Weg zeigt. Eben von Gott als Manager der von ihm geschaffenen Menschheit. In der Bibel werden nicht Spezialfälle behandelt, sondern das Grundgerüst aufgezeigt.

Von Mose, dem uralten Reisemanager bis hin zu Paulus, dem urchristlichen Gemeindeleiter ist die Bibel voll von Geschichten und Ratschlägen wie Menschen miteinander und gegeneinander agieren. Mein Anspruch als Christ ist es eben diese biblischen Ratschläge in die moderne Arbeitswelt zu übertragen und dort konsequent anzuwenden. Die alten Richtlinien

haben auch in der heutigen Zeit nichts an ihrer Gültigkeit verloren und sind daher eine gute Richtschnur für Entscheidungen im modernen Arbeitsalltag. Dabei wird in der

Bibel nicht zurückhaltend und milde, sondern eher unter dem Motto hart, aber gerecht geurteilt und entschieden.

Klare und transparente Entscheidungen sind daher die Grundlage für ein ausgewogenes Miteinander.

# Hört aufeinander

**G**ehorsamkeit ist ein Begriff der in der heutigen Zeit als altmodisch und in der jungen Generation als uncool empfunden wird. Jedoch steckt in diesem Wort eine grundlegende Anweisung zum Zusammenleben. Gehorsamkeit heißt nichts anders als dass man aufeinander hören soll. In der militärischen Führung ist das Prinzip von Befehl und Gehorsam überlebenswichtig, wenn nicht sogar kriegsentscheidend. Ein einzelner Soldat im Schützengraben hat nicht den Überblick über die Gefechtslage. Der Vorgesetzte hat jedoch einen anderen Blickwinkel und kann daher eine Entscheidung treffen. Auf Grund dieser Entscheidung befiehlt er

Gehorcht euren Gemeindeführern und folgt ihren Anweisungen. Ihre Aufgabe ist es, über euch zu wachen, und sie werden über ihren Dienst Rechenschaft geben müssen.

Das sollen sie mit Freude tun können anstatt mit Seufzen und Stöhnen; denn das würde für euch böse Folgen haben.

Hebräer 13,17

dem Soldaten was dieser zu tun hat – ohne Diskussion. Das beliebte Kinderspiel Vater – Mutter – Kind beruht auf dem gleichen Prinzip. Vater und Mutter haben etwas zu sagen und das Kind ist gehorsam. Dabei liegt der Reiz für die Kleinen darin, auch einmal das

Sagen zu haben. Eltern entscheiden ebenfalls für ihre Kinder. Die Kinder gehorchen den Eltern und gehorsame Kinder werden von Erwachsenen im Allgemeinen mehr wertgeschätzt als ungehorsame Kinder. Diese Wertschätzung ist in Unternehmen und Betrieben nicht anders. Ein gehorsamer, also ein angepasster und williger Mitarbeiter,

ist bei der Leitungsebene beliebter, als ein unbequemer Mitarbeiter der Anweisungen hinter-



fragt bzw. erst gar nicht umsetzt. Dieses Prinzip setzt sich durch alle Hierarchieebenen von oben nach unten gleichmäßig durch. Dabei ist jedoch zu beachten, dass Gehorsamkeit auch die gegenseitige Wertschätzung und gegenseitiges Vertrauen beinhaltet. Der Chef hat seinen eigenen Wert, aber auch der Mitarbeiter hat seinen eigenen Wert. Nur wenn diese beiden Werte gemeinsam gewichtet werden, können sie sich ergänzen. Der Mitarbeiter kann den Chef nicht ersetzen, aber in der Regel kann der Chef auch nicht den Mitarbei-

ter ersetzen. Beide sind mit ihren eigenen Werten aufeinander angewiesen. Oder einfach ausgedrückt: Ohne Mitarbeiter kein Chef! Ohne Kinder keine Eltern! Ohne Soldaten keine Offiziere! Paulus hat in seinem Brief an die Gemeinde in Korinth an dieser Stelle ein Bild von einem Menschen vorgehalten. Eben das Bild von einem Kopf mit vielen Gliedern.

Der Mensch als Strukturplan für ein Unternehmen – hier als Beispiel für das Unternehmen Gemeinde.



# Strukturplan

Den Aufbau einer soliden Sozialstruktur wurde uns ebenfalls durch das Neue Testament hinterlassen. Moderne Soziogramme sind wissenschaftlich erforscht und mit Hilfe einer entsprechenden Nomenklatur beschrieben. Paulus beschreibt diese Struktur nicht mit einer schwierigen und verklausulierten Fachsprache sondern mit einem alltäglichen Beispiel. Der menschliche Körper dient Paulus als stets verfügbares Anschauungsobjekt. Der Kopf als Manager der Gliedmaßen. Jedoch

was ist ein Kopf ohne Beine und Arme, ohne Bauch und Rückrad.

Ein Körper besteht nicht aus einem einzigen Teil, sondern aus vielen Teilen. Wenn der Fuß erklärt: »Ich gehöre nicht zum Leib, weil ich nicht die Hand bin« – hört er damit auf, ein Teil des Körpers zu sein? Oder wenn das Ohr erklärt: »Ich gehöre nicht zum Leib, weil ich nicht das Auge bin« – hört es damit auf, ein Teil des Körpers zu sein? Wie könnte ein Mensch hören, wenn er nur aus Augen bestünde? Wie könnte er riechen, wenn er nur aus Ohren bestünde? Nun aber hat Gott im Körper viele Teile geschaffen und hat jedem Teil seinen Platz zugewiesen, so wie er es gewollt hat.

1. Korinther 12, 14-18

Der Mensch funktioniert nur als gut koordinierte Einheit. In der Computerwelt würde man sagen, dass hier ein optimal konfiguriertes System existiert. Kleinste Gebrechen bei einem Menschen bringen diese Konfiguration durcheinander. Bereits eine leichte Gehbehinderung wie beispielsweise das Nachziehen eines Beines fällt sofort jedem Betrachter ins Auge. Bei einer gut konfigurierten Sozialstruktur fallen solche Abweichungen von der Normalität ebenfalls auf. In einem Unternehmen sind auch die verschiedenen Abteilungen von-

einander abhängig. Dabei bilden die scheinbar nebensächlichen Bereiche das Grundgerüst auf die alle anderen Bereiche angewiesen sind.

Wie sollte beispielsweise eine Behörde ohne Poststelle auskommen? Oder wer ist bei einem Gemeindefest für das Kaffeekochen und das Abspülen eingesetzt? Wo sollte eine Aktionärsversammlung stattfinden, wenn nicht der Hausmeister den Saal und die Technik vorbereitet hätte? Wo sollte sich im Winter die Gemeinde versammeln,

wenn der Küster nicht die Kirche geheizt und aufgeschlossen hätte? Diese Beispiele zeigen, dass ein Ganzes – ein Körper - nur reibungslos funktionieren kann, wenn alle Teile – Gliedmaßen – zusammen agieren.

Eine Voraussetzung ist daher, dass jeder Teil mit dem andern in Verbindung steht. Das Gehirn steuert alle Gliedmaßen und Körperfunk-

tionen, die einzelnen Gliedmaßen und Organe senden wiederum Signale zurück an das Gehirn. Es herrscht eine optimale Vernetzung und Kommunikation zwischen den einzelnen Bereichen. Im Bereich einer mangelhaften oder schlimmer noch einer nicht vorhandenen

Informationspolitik

zwischen Leitung und Basis liegt häufig das Kernproblem einer gestörten Kommunikation. Der richtige Umgang miteinander birgt daher bereits ein großes Lösungspotenzial. Auch hierzu gibt das Neue Testament gewisse Regeln vor.

Wenn alles nur ein einzelner Teil wäre, wo bliebe da der Leib? Aber nun gibt es viele Teile, und alle gehören zu dem einen Leib. Das Auge kann nicht zur Hand sagen: »Ich brauche dich nicht!« Und der Kopf kann nicht zu den Füßen sagen: »Ich brauche euch nicht!«

1. Korinther 12, 19-21

Bereits das Alte Testament beinhaltet eine Fülle von Regeln und Gesetzen, die das tägliche miteinander regeln. Angefangen bei den 10 Geboten über das Buch Levitikus- jemanden die Leviten lesen - bis hin zu den Sprüchen Salomos finden sich hier Anweisungen für fast alle Lebensbereiche.

# Miteinander reden

Viele Glieder müssen miteinander in Kontakt bleiben. Dies geschieht in gegenseitigem Informationsaustausch. Heute gibt es den Zweig der Kommunikationswissenschaften, der sich mit der Erforschung moderner Kommunikation und den daraus resultierenden Problemen beschäftigt. Im Neuen Testament stellt Jesus bereits einige Grundregeln im Umgang miteinander auf. Jeder soll sein Gegenüber mit Respekt behandeln, so wie man sich selber wünscht mit dem entsprechenden Respekt behandelt zu werden. Und alle Dinge sollen mit wenigen, aber sachlichen Worten besprochen werden. Alles was darüber hinausgeht bezeichnet Jesus als schädlich, ja sogar teuflisch. Eigentlich zwei Binsenweisheiten,

Behandelt die Menschen so, wie ihr selbst von ihnen behandelt werden wollt.

Matthäus 7,12a

Sagt einfach Ja oder Nein; jedes weitere Wort stammt vom Teufel.

Matthäus 5,37

Liebe die offen tadelt, ist besser als eine, die ängstlich schweigt.

Sprüche Salomo 27, 5

ten, aber gerade wegen ihrer grundlegenden Einfachheit und Selbstverständlichkeit haben diese Aussagen über 2000 Jahre nichts an ihrer Kraft eingebüßt und sind deshalb auch noch heute und zu-

künftig uneingeschränkt gültig. Bereits im alten Testament hat Salomo eine Sammlung von Sprüchen aufgestellt,

welche grundlegende Lebensweisheiten beinhaltet. Viele Sprichwörter aus dem täglichen

Leben stammen aus diesen alten Texten. Eine grundlegende Regel besagt, dass auch unbequeme Dinge – Tadel - offen

ausgesprochen werden müssen. Werden Probleme verschwiegen, oder aber nicht rechtzeitig wahr-

genommen und damit aufgenommen, können die daraus entstehenden Folgen gravierender sein als das ursprüngliche

Problem. Salomo fordert hier zu Echtheit und Offenheit, also zu Authentizität auf.

Der Einklang von Reden und Handeln ist die Voraussetzung für eine gute gemeinsame Kommunikation. Dabei besteht eine grundlegende Herausforderung darin, dass Menschen die sich nicht verstanden, unberechtigt kritisiert oder einfach nur nicht ausreichend informiert fühlen, dazu tendieren entgegen aller guten Argumente auch auf der sachlichen Ebene nicht zu ihrem Gesprächspartner übereinzustimmen. Die Voraussetzung für ein offenes Arbeits- und Gesprächsklima liegt damit in einer guten Kommunikationsstruktur. Daher ist es erforderlich Informationen von oben nach unten, aber auch von unten nach oben weiterzugeben. Dies muss selbstverständlich in der vorgegebenen Struktur und auf den üblichen Wegen erfolgen. Ein Führungsstil besteht darin keine, oder nur die

Wer jedes Gerücht weiterträgt, plaudert auch Geheimnisse aus. Darum meide Leute, die zuviel reden

Sprüche Salomo 20, 19

notwendigsten Informationen weiterzugeben. Dieser Führungsstil ist ausgesprochen arbeitsintensiv, denn ich muss jedem Mitarbeiter ständig Anweisungen erteilen, weil ihm die Hintergrundinformationen fehlen und er sich nicht mit der Aufgabe identifizieren kann. Besser wäre es hier die vorhandenen Informationen in geeigneter Form weiterzugeben. Der Mitarbeiter erkennt seinen eigenen Platz und Wert und wird sich besser mit seiner Aufgabe identifizieren. Dabei kann dies nur in einem ausgewogenen und vertrauensvollen Miteinander erfolgen. Die Konsequenz ist daher auf einander zuzugehen. Man redet nicht übereinander, sondern miteinander in gegenseitigem Respekt.

Fehlen Informationen werden diese nur zu oft durch Gerüchte und Gerede ersetzt, wenn erst einmal der „Flurfunk“ die Führung übernommen hat, ist eine Richtungsänderung nur noch mit sehr viel Aufwand möglich.

# Im richtigen Ton

**A**ber bereits in der christlichen Frühgeschichte zeigt sich, dass selbst diese all-gemeingültigen Regeln schnell in Vergessenheit geraten können. Daraus erwachsen dann Probleme die ein Zusammenleben und Zusammenarbeiten empfindlich stören können. Zum Ende seiner Briefe an die Urgemeinden, ermahnt Paulus diese und stellt Regeln für das gemeinsame Miteinander auf und ermahnt die Christen, diese im Umgang untereinander einzuhalten und das eigentliche Ziel nicht aus den Augen zu verlieren. Die Situation in den Urgemeinden, die Paulus zum Handeln zwingt, würde heute im modernen Personalmanagement als Kommunikationsstörung bzw. Beziehungsproblem bezeichnet. Solche Beziehungsprobleme können in einem Unternehmen zu Zerwürf-

Fahre einen Älteren nicht hart an. Wenn du ihn zu-rechtweisen musst, dann sprich mit ihm, als ob er dein Vater wäre. Ebenso sollst du die jungen Männer ermahnen wie Brüder, die älteren Frauen wie Mutter und die jungen Frauen wie Schwestern, mit der gebotenen Zurückhaltung.

1. Timotheus 5, 1+2

nissen führen, die eine zielgerichtete Unternehmensführung unmöglich machen. Ein Unternehmen in einer solchen Situation kann die eigentlichen Ziele nicht mehr verfolgen und wird in seiner

Qualität und Produktivität behindert. Im schlimmsten Fall könnte durch ein so ausgeartetes Kommunikationsproblem die gesamte Existenz eines Unternehmens gefährdet werden. Bei der Kommunikation kommt es darauf an, dass sich die Gesprächspartner in die Augen schauen.

Also es muss Augenhöhe herrschen. Mir steht ein Mensch gegenüber, der genau die gleichen Erwartungen und Ängste in einem Gespräch hat wie ich selber. Beide Gesprächspartner leben in der gleichen Welt, sprechen in der Regel sogar die gleiche Sprache. Beide befinden sich in der gleichen Gesprächssituation. Eigentlich ein

ausgewogenes Verhältnis. Ein Mensch spricht mit einem Menschen. Wären da nicht viele andere Faktoren, die dieses Gleichgewicht verzerren. Das Selbstwertgefühl des einen, der sich über sein Gegenüber stellt, vielleicht sogar persönliche Abneigungen zu seinem Gegenüber. Über- und Unterstellungsverhältnisse aufgrund einer Unternehmenshierarchie. Ein unterschiedlicher Ausbildungs- und Wissensstand der Gesprächspartner. Alle diese Faktoren beeinflussen die Kommunikation ob man will oder nicht. Wie ein altes Sprichwort schon sagt: Der Ton macht die Musik! So ist es auch im Umgang miteinander. Gegenseitiges Respektieren und ein höflicher Tonfall sind die Grundvoraussetzung für eine gelungene Kommunikation. Die Lösung ist seinen Gesprächspartner einfach anzunehmen so wie er ist; eben mit allen seinen Ecken und Kanten.

Lasst einander also gelten und nehmt euch gegenseitig an, so wie Christus euch angenommen hat.

Römer 15, 7

Aber nicht nur die Art und Weise wie man miteinander redet, sondern auch die Inhalte sind wichtig.

Das Ziel muss klar sein. Die erste brennende Frage eines Zuhörers nach dem WARUM, also die Frage nach der Zielsetzung muss geklärt

sein. Erst wenn ein gemeinsames Ziel da ist, richtet sich alles weitere daran aus. Es muss dann nicht mehr über jedes kleine Detail gesprochen

werden weil das Unternehmensziel klar umrissen ist und den Rahmen für eben diese Details vorgibt.

Ist ein Ziel bestimmt, gilt es eine Route zu planen um das Ziel gemeinsam zu erreichen.

Der Manager muss eigentlich nur seine Mitarbeiter auf den Weg, den gemeinsamen Weg mitnehmen.

Nicht mehr und nicht weniger macht einen guten Führungsstil aus.

# Zurückhaltung

**R**eden ist Silber, Schweigen ist Gold. Mit diesem Sprichwort gibt der Volksmund ein grundsätzliches Verhaltensmuster vor. Vor dem Reden stehen das Zuhören, das Verstehen, das Bewerten und das Entscheiden. Erst dann sollte sachlich argumentiert werden.

Ein einmal ausgesprochenes Wort lässt sich nicht mehr zurücknehmen. Zwar kann ich mich für getätigte Äußerungen im Nachhinein rechtfertigen, aber gesagt ist nun einmal gesagt. Salomo vergleicht das unvorsichtige Wort mit einem Schwertstich. Worte können verletzen, Sprache kann mehr zerstören, als man auf den ersten

Wer unvorsichtig herausfährt mit Worten, sticht wie ein Schwert; aber die Zunge der Weisen bringt Heilung.

Sprüche 12, 18

Blick sieht. Solche Verletzungen sitzen tief und können die Kommunikation und das Miteinander erheblich stören. Im schlimmsten Falle kann durch eine unbedachte oder falsche Äußerung ein Gespräch sofort beendet sein.

Die Fähigkeit sich erst einmal zurückzuhalten musste ich mühsam antrainieren. Denn wer vorschnell zu allem seinen Senf beigibt, wird als „Laberkopf“ angesehen und die Argumente, sollten sie auch zutreffend und richtig sein, werden vom Gesprächspartner gering geschätzt, oder im schlimmsten Falle gar nicht erst wahrgenommen.

Bei einem Gespräch sind daher nicht die eigenen Sätze und Worte wichtig, sondern viel mehr die Aussagen, die mein Gegenüber macht. Nur durch Zuhören kann ich notwendige Informationen bekommen und gleichzeitig meinen Gesprächspartner annehmen.

Diese Annahme beruht selbstverständlich auf Gegenseitigkeit

Die Art und Weise wie ich mit Sprache umgehe ist entscheidend für die Wirkung des Gesagten.



„Langsam zum Reden sein“ bedeutet, dass Argumente überdacht und sachgerecht vorgetragen werden.

Jesus gibt uns den Rat: „Sagt einfach Ja oder Nein!“ Damit ist die Konzentration auf das Wesent-

liche gemeint. Auf Tagungen habe ich nach Vorträgen oft den Kommentar gehört: „Da wurde mal wieder viel geredet, aber wenig gesagt.“

Nicht die Quantität, sondern die Qualität der Aussage ist das Maß aller Dinge. Mir ist es lieber, dass ich meinen Gesprächspartner mit wenigen Wor-

ten überzeuge, als dass ich ihn mit unzähligen Worten erschlage und letztendlich nur überrede.

Um in emotional angespannten Diskussionen den Überblick, ja die gebotene Zurückhaltung zu wahren, lasse ich mich

Ein jeder Mensch sei schnell im Hören, langsam zum Reden, langsam zum Zorn.

Jakobus 1, 19

Lasst kein faules Geschwätz aus eurem Mund gehen, sondern redet, was gut ist, was erbaut und was notwendig ist, damit es Segen bringe denen, die es hören.

Epheser 4, 29

Herr, stell eine Wache vor meinen Mund, eine Wehr vor das Tor meiner Lippen.

Psalms 141, 3

durch einen Zettel mit dem Wort aus Psalm 141 in solchen Situationen daran erinnern. Populärer ausgedrückt könne man zusammenfassen. „Wenn man keine Ahnung hat, einfach mal den Mund halten!“

Dabei ist es aber normal, dass laute und auffällige Persönlichkeiten eher im Mittelpunkt stehen und entsprechend Beachtung erlangen, als unsere ruhigen und zurückhaltenden Mitmenschen. Hier kommt es eben auf das gegenseitige Annehmen und Begutachten an. Im Miteinander, in Gesprächen und in

der Zusammenarbeit werden die Stärken und Schwächen jedes einzelnen unweigerlich sichtbar. Aber auch hier braucht es eine angemessene Zeit damit sich ein sachgerechtes Bild voneinander ergibt.

# Spiegelbild

**S**prichwörtlich wird eine Grundregel im Miteinander so ausgedrückt. „Was du nicht willst, dass man dir tut, dass füg’ auch keinem anderen zu!“, oder aber „Leben und leben lassen!“.

Wesentlich eleganter hat Jesus das Verhältnis zwischen zwei Menschen in seinem Doppelgebot der Liebe aus-

Aber gleich wichtig ist ein zweites [Gebot]: „Liebe deinen Mitmenschen wie dich selbst!“

Matthäus 22, 39

gedrückt. „Liebe den anderen wie dich selbst!“ In dieser Kurzform ist dieser zentrale Satz des Neuen Testaments jedem geläufig. Aber ist auch jedem die Konsequenz dieser Aussage bewusst? Erst einmal soll ich mich selbst anschauen und überlegen wie ich selber handeln würde, aber auch wie ich behandelt werden möchte. Jesus hält mir einen Spiegel vor das Gesicht und fordert von mir eine Abwägung. Ich muss bewerten, mir die Frage stellen wie ich mich selbst einschätze, ja selbst liebe.

Daraus ergibt sich zwangsläufig eine Wertschätzung. Diese Wertschätzung mir gegenüber soll ich auf meinen Mitmenschen übertragen. Meinen Mitmenschen mit den gleichen Werten beurteilen

bedeutet Kommunikation auf Augenhöhe. Nicht Titel und Hierarchien sind hier gemeint, sondern nur ein einzelner Mensch als Individuum.

Das Ich und das Du werden gleichgesetzt. Daraus resultiert ein gleichwertiges Miteinander. Eigentlich ganz einfach! Oder?

Bei der Wertschätzung, dem Blick in den Spiegel darf ich mich nicht selbst anlügen. Nur wenn ich mir gegenüber selber ehrlich bin, kann ich auch meinen Mitmenschen gegenüber ehrlich sein. Sobald es hier zu Verschiebungen kommt, geht die Gleichung des Doppelgebotes der Liebe nicht auf.

# Maßstab

Eine Richtschnur, eine Norm oder ein Maßstab sind unverzichtbare Hilfsmittel wenn es darum geht Dinge zu bewerten, wenn es darum geht etwas abzuwägen, oder aber ein Urteil zu fällen. Ausgehend von einer vordefinierten Basis, einem Maßstab, muss ich meine Entscheidungen treffen. Mit seiner Mahnung aus der Bergpredigt legt mir Jesus einen klaren Maßstab auf. Das Maß, das für mich gilt, muss auch für andere gelten. Populärer ausgedrückt: Es gilt gleiches Recht für alle! Wieder führt Jesus mir einen Spiegel vor Augen. „Meine Regeln“ gelten auch

Verurteilt nicht andere, damit Gott nicht euch verurteilt! Denn euer Urteil wird auf euch zurückfallen, und ihr werdet mit demselben Maß gemessen werden, das ihr bei anderen anlegt. Warum kümmerst du dich um den Splitter im Auge deines Bruders oder deiner Schwester und bemerkst nicht den Balken in deinem eigenen? Wie kannst du zu deinem Bruder oder deiner Schwester sagen: Komm her, ich will dir den Splitter aus dem Auge ziehen, wenn du selbst einen ganzen Balken im Auge hast? Scheinheilig bist du! Zieh doch erst den Balken aus deinem eigenen Auge, dann kannst du dich um den Splitter in einem anderen Auge kümmern!

für andere. Wieder wird von mir eine Selbstreflexion gefordert. Was sind meine Grundsätze, welche Regeln und Gesetze gelten für mich? Und dann die Überprüfung, ob ich diesen für mich geltenden Maßstab auch selber beachte. Nur wenn ich mich selbst an meine Vorgaben halte und diese auch beachte, kann ich erwarten, dass meine Mitmenschen sich ebenfalls an diesen Maßstab halten. Authentizität ist auch hier der Schlüssel zum Erfolg. Reden und Handeln muss im Einklang miteinander stehen.

# Grundgesetz

**E**s gibt auf der Welt über dreißig Millionen Gesetze um die Zehn Gebote durchzuführen! Dieses Zitat von Albert Schweitzer beschreibt in einfachen Worten worauf es ankommt. Das Alte Testament gebraucht im hebräischen Urtext eine grammatische Form, die wir in modernen Sprachen nicht kennen. Diese Form stellt sich nicht als Verbot oder Gesetz dar, sondern vielmehr als eine Zusage und eine Gewissheit. Die Bedingung ist ganz einfach. Wenn du an Gott glaubst, dann wirst du – automatisch – die richtigen Konsequenzen ziehen.

- 1) Es gibt nur einen Gott! ... und deshalb:
- 2) Wirst Du dir keine Götzenbilder machen.
- 3) Wirst Du den Namen Gottes nicht missbrauchen.
- 4) Wirst Du den Feiertag einhalten.
- 5) Wirst Du deine Eltern ehren.
- 6) Wirst Du nicht töten.
- 7) Wirst Du nicht ehebrechen.
- 8) Wirst Du nicht stehlen.
- 9) Wirst Du nicht lügen.
- 10) Wirst Du nicht fremden Besitz begehren.

Die Basis für alles Handeln ist der Glaube. Aus diesem Glauben an Gott entwickeln sich selbstverständlich die Grundregeln für ein Miteinander. Aufbauend auf diese Zehn Gebote erzählt die Bibel Geschichten von Menschen im Umgang mit diesem „Grundgesetz“. Immer wieder wird in menschlicher Weise gegen die Gebote verstoßen und es werden Gesetze und Regeln geschaffen, die das Einhalten und das Durchsetzen der Gebote in den verschiedenen Lebenslagen regeln. Bis hinein in das Neue Testament werden die Gebote ausgelegt und kommentiert.

Jesus selbst beruft sich immer wieder auf die Zehn Gebote und zeigt ihre Auswirkungen anhand seiner Gleichniserzählungen.

# Authentizität

**R**eden und Handeln müssen zusammen passen. Wie der Volksmund so schön sagt: „Du sollst anderen nicht Wasser predigen, aber selber Wein trinken!“ Paulus ermahnt die Urge-meinden zu einem einwandfreien Leben. Anhand der Lebensweise, den guten Taten, sollen es alle erkennen, dass hier das Grundgesetz Gottes Basis allen Strebens ist.

In vielen Unternehmen gibt es Betriebsverfassungen, Dienstvereinbarungen oder Verhaltensgrundsätze. Man tritt als Unternehmen nach außen hin mit einem geschlossenen Erscheinungsbild auf. Moderner ausgedrückt bemüht man sich um Corporate Identity. Mit einem Label sind gewisse Ansprüche verknüpft. In einer Bank herrschen andere Verhaltensregeln und Umgangsfor-

Euer Leben mitten unter den Menschen, die Gott nicht kennen, muss einwandfrei sein. Wenn sie euch alles mögliche Böse nachsagen, sollen sie euere guten Taten sehen und von ihren eigenen Augen eines Besseren belehrt werden.

1. Petrus 2, 12

men wie in einem Lebensmittel-discounter. Das Logo eines Unternehmens erweckt bestimmte Ansprüche. Deshalb wird von einem Christen unter dem Zeichen des Kreuzes, einem Juden unter dem Davidstern oder einem Mohammedaner unter dem Halbmond ein, zur jeweiligen Glaubensausprägung passender Lebenswandel erwartet.

Überraschend schnell bemerken unter-schwellig die Menschen im engen Umfeld, wenn Reden und Handeln nicht im Einklang stehen. Leichte Differenzen lassen sich meistens verschmerzen, aber bei großer Abweichung zwischen dem Gesagten und dem Handeln entsteht Unglaubwürdigkeit. Im schlimmsten Falle stellt sich das Gesagte als dreiste Lüge heraus. Ein solcher Vertrauensbruch, eine solche Respektlosigkeit lässt sich dann nur schwer beheben.

# Streitigkeiten

Der Umgang zwischen Menschen ist nicht immer friedlich und einmütig. Richtiges Streiten will gelernt sein. Wenn Mitmenschen in Streit geraten, brechen zwischen ihnen meist alle Brücken ab. Eine gemeinsame Schlichtung ist dann nahezu ausgeschlossen.

Wie ist es möglich, dass ihr als Christen eure Streitigkeiten vor ungläubigen Richtern austragt, statt die Gemeinde um Rat zu bitten!

1. Korinther 6, 1

Streitigkeiten werden dann vor einem neutralen Gericht ausgetragen. Man muss nicht entscheiden, denn die Entscheidung trifft ja dann ein Richter, eben ein anderer.

Aber misst ein solch außenstehender Richter mit dem richtigen Maßstab, kennt er die Zusammenhänge, die Hintergründe, ja vielleicht sogar den Auslöser, den Grund der hinter einem Streit steckt?

Gerichte entscheiden neutral, nach den anzuwendenden Rechtsnormen. Hintergründe, Entste-

hungsprobleme und Missverständnisse, welche zu einem Streit geführt haben, können hier nicht aufgearbeitet werden.

Der Ratschlag aus der Bibel meint: „Legt eure Streitigkeiten untereinander ab, wenn ihr dies nicht schafft, dann bittet erst einmal die um Hilfe und Rat, die

euch nahestehen, bevor man alles und jeden vor Gericht zerrt.“

Als Führungskraft stehe ich in der besonderen Verantwortung Streitigkeiten bereits im Entstehen zu erkennen und möglichst frühzeitig zu bereinigen. Wird ein Streit aus dem eigenen Umfeld, dem Betrieb hinausgetragen und extern beendet, ist gibt es immer einen Verlierer. Wenn es schlecht läuft können sogar alle verlieren, die Streiten und der Betrieb.

Denn auch nach dem Urteilspruch bleibt immer ein gewisser Vertrauensverlust bestehen.

# Keine Zeit

**S**tress, Hektik und Rastlosigkeit sind Attribute an den Alltag. Ein modernes auf Erfolg getrimmtes Leben fordert eben ein hohes Maß an Einsatz um erfolgreich zu sein und um sich mit anderen messen zu können. In dieser Hektik bleibt aber vieles auf der Strecke. Meine persönliche Einstellung zum Thema Stress ist: Andere machen mir keinen Stress, sondern Stress mache ich mir selber!

Ich habe es in der Hand das Tempo zu bestimmen. Der Mensch ist nicht multitaskingfähig! Aufgaben können wir nur nacheinander ganzheitlich, also mit voller Konzentration und vollem Einsatz, erfüllen. Viele Fehler entstehen, weil ich nicht richtig bei der Sache bin und vielleicht schon mit meinen Gedanken tief in einer anderen Aufgabe, oder im nächsten Projekt stecke.

Dazu eine der ältesten Geschichten aus dem Zen Buddhismus.

Meine Zeit steht in deinen Händen.

Psalm 31, 16

Ein weiser Mann wurde einmal gefragt, warum er trotz seiner vielen Beschäftigungen immer so glücklich sein könne:

Er sagte: "Wenn ich sitze, dann sitze ich, wenn ich stehe, dann stehe ich, wenn ich

gehe, dann gehe ich ..." Die Fragesteller fielen ihm ins Wort und sagten: "Das tun wir auch, aber was machst Du darüber hinaus?"

Er sagte wiederum: "Wenn ich sitze, dann sitze ich, wenn ich stehe, dann stehe ich, wenn ich gehe, dann gehe ich ..."

Wieder fielen ihm die Leute ins Wort: "Aber das tun wir doch auch!"

Er aber sagte zu ihnen: "Nein - wenn ihr sitzt, dann steht ihr schon, wenn ihr steht, dann lauft ihr schon, wenn ihr lauft, dann seid ihr schon am Ziel."

Gott hat mir meine Zeit geschenkt, damit ich damit bewusst umgehe und mir eine ihm gerechte Zeiteinteilung schaffe.

# Auszeit

Jeder Computer hat einen Reset-Schalter. Wenn nichts mehr geht, wird das Betriebssystem neu gestartet. Im Büroalltag ist dies ein gängiger Vorgang und wird von jedem als normal empfunden.

Aber warum darf der Mensch nicht mal resettet werden? Innehalten, durchatmen, den Kopf frei machen.... Eine Auszeit nehmen.

Damit meine ich nicht eine wochenlange Krankschreibung wegen eines Burn-Out-Syndroms oder aber ein Sabbatjahr, sondern ein sich Zeit nehmen im laufenden Arbeitsalltag. Besonders engagierte Mitarbeiter neigen dazu immer Vollgas zu geben. Eben solange alles geben, bis die persönliche Belastungsgrenze überschritten wird. Keiner kann ständig durcharbeiten. Es bedarf einer regelmäßigen Zäsur. Abschalten und besinnen. Einfach mal ruhen!

Halte den Ruhetag in Ehren, den siebten Tag der Woche! Er ist ein heiliger Tag, der dem Herrn gehört.

2. Mose 20, 8

Direkt nach den Umgangsformen zu Gott steht als nächstes das vierte Gebot, das den Menschen im Mittelpunkt hat und uns einen Ruhetag auferlegt. Dieser Ruhetag ist der Start in eine Woche, in eine Arbeitswoche bzw. Kalenderwoche.

Der gesamte Arbeitsalltag, Projektpläne bis hin zu Lieferfristen berechnet sich nach Tagen und Wochen. Gäbe es diesen Ruhetag nicht, würde die Zeit einfach unstrukturiert verlaufen. Diese göttliche Struktur gibt uns Halt, Sicherheit und Orientierung.

Aber auch im täglichen Arbeitsablauf ist es sinnvoll Abschnitte, ja Einschnitte, Pausen zum Atemholen, einzulegen um die Orientierung nicht zu verlieren.

Hier ist jeder selbst gefragt. Eine besondere, fürsorgliche Führungsaufgabe ist es daher bei Mitarbeitern, die dies nicht selber schaffen, die Bremse anzuziehen!



# Die Antwort

**N**ein! Ein schonungsloses, einfaches und klares Nein. Dieses kurze Wort ist eines der schwierigsten im Berufsleben. Es erfordert schon eine gute Portion Selbstbewußtsein und Selbstüberwindung einfach mal Nein zu sagen.

Ein Ja kommt mir einfacher über die Lippen.

Meine Tochter im Grundschulalter hat noch diese Fähigkeit. Die Fähigkeit den gleichförmigen Alltag durch ein entschiedenes „Nein, will ich nicht; Nein, mach ich nicht!“ aus der Fahrt zu bringen und eine Zäsur zu setzen.

Es hilft nichts, hier muss man erst einmal innehalten, die Situation bedenken und eine Lösung finden.

Wenn ich meinen Vorgesetzten, oder meinen Mitarbeitern ein solches Nein entgegnete, konnte ich immer eine Zäsur feststellen. Es ging ein Ruck durch den Berufsalltag und plötzlich wurden Sach-

verhalte aus einem ganz anderen Licht gesehen.

Wenn mir ein Mitarbeiter sagt: „Nein, ich schaff es nicht!“, dann bin ich in besonderem Maße herausgefordert die Situation zu begutachten.

Nein, ist keine Antwort auf eine rhetorische Frage. Nein, bedeutet eine Abgrenzung.

Eine Lösung nach einem Nein zu finden ist eine besondere Herausforderung. An gewissen Punkten ist aber ein harter Einschnitt besser als ein fauler Kompromiss, mit dem eigentlich keiner richtig zu frieden ist.

Ein: „Ja, gib her ich mach es!“ schützt vor ungeliebten Diskussionen, es bedarf keiner Rechtfertigungen und alles läuft so weiter.

Für mich stellt sich hier die Frage: „Bin ich damit zufrieden, kann ich damit leben und ist Ja-sagen der richtige, wenn auch bequeme Weg?“

Sagt einfach Ja oder Nein.

Matthäus 5,37

# Tätigkeit

**W**as würde Jesus tun? Diese Frage stellt sich eine Jugendbewegung aus den USA. Anhand dieser Frage

überdenke ich mein eigenes Handeln und messe es an den Maßstäben der Bibel. Sicherlich klingt es vermessen

sein ganzes Handeln vollständig an Jesus Christus anzupassen. Man ist ja kein Heiliger. Aber wie mit einem Kompass die grobe Richtung vorgeben, das kann diese Frage.

Rückbesinnung auf die Werte und Tugenden, welche seit tausenden von Jahren bestand haben.

„Schuster bleib bei deinen Leisten!“ so sagt es der Volksmund. Jeder muss das tun, was er zu tun vermag. Der Bäcker backt, der Maurer mauert, der Pfleger pflegt... Eigentlich selbstverständlich. In der multifunktionalen Arbeitswelt wird von diesem Grundsatz immer wieder abgewichen.

Bleibe bei dem, was du gelernt hast und was dir anvertraut ist.

2. Timotheus 3, 14

Um Kosten und Zeit zu sparen, werden den Mitarbeitern immer mehr Tätigkeiten abgefordert. Oftmals Tätigkeiten, die sich der

Mitarbeiter erst antrainieren muss. Im schlimmsten Falle Tätigkeiten wofür der Mitarbeiter keinerlei Begabung oder

gar die Grundvoraussetzungen hat.

Hier ist auch die Führungskraft gefragt, seinen Mitarbeitern die passenden Aufgaben zu übertragen.

Eine Sekretärin ist nicht dazu ausgebildet eine Heizung zu installieren. Genauso

wenig wie der Hausmeister dazu geeignet ist Geschäftsbriefe aufzusetzen und die Termin- und Eventplanung für die Leitungsebene eigenständig durchzuführen.

Die richtige Kraft am richtigen Ort einzusetzen ist daher eine zentrale Führungsherausforderung.

# Sachverstand

In der Ruhe liegt die Kraft! Oder anders gesagt: Erst Denken, dann Handeln!

Ein eifriger Mensch, der nicht nachdenkt, richtet nur Schaden an; und was übereilt begonnen wird, misslingt. Ohne den notwendigen Sachverstand einfach drauf los zu arbeiten, führt in den meisten Fällen nicht zum gewünschten Ergebnis.

Durch einen solchen blinden Aktivismus gelangt man zwar schnell an vorzeigbare Ergebnisse, die aber auf den zweiten Blick oftmals nicht die erforderliche Qualität mitbringen. Hier muss dann mit viel Aufwand nachgebessert werden. Zeitliche und finanzielle Einbußen sind dabei keine Seltenheit.

Es gilt hier zwischen einem schnellen Teilerfolg und einer qualitativen Nachhaltigkeit abzuwägen.

Als Führungskraft benötigt man hier die notwendige Ruhe, Beständigkeit und Zurückhaltung.

Die Ruhe und die Zeit, um die notwendigen Sach- und Fachkenntnisse zu erwerben, oder diese abzurufen.

Wo man nicht mit Vernunft handelt, da ist auch Eifer nichts nütze; und wer hastig läuft, der tritt fehl.

Sprüche 19, 2

Die Beständigkeit um dieses erlangte Fachwissen anzuwenden sowie entsprechend ein- und umzusetzen.

Die Zurückhaltung vor schnellen Erfolgsmeldungen.

Als Führungskraft muss ich mich hier nicht nur dem Erfolgsdruck aus höheren Führungsebenen stellen, die schnelle Lösungen und Erfolgsmeldungen erwarten, sondern auch den Bedürfnissen meiner Mitarbeiter, die auch für sich schnelle Erfolge und Lösungen verbuchen möchten.

Im Rückblick auf meine berufliche Tätigkeit komme ich zu der persönlichen Bewertung, dass sich ein ruhiges und geplantes Vorgehen zwar nicht kurzfristig, aber mittelfristig beständig und gewinnbringend auszeichnet.

# Kompetenz

**H**andeln, etwas tun, Aktion ist gefragt. Da stellt sich mir die Frage. „Und, bitte wie?“ Die Bibel fordert auf aktiv zu sein. Wir sollen Dinge nicht passiv geschehen lassen, sondern aktiv in unserer Umwelt handeln. Wieder gemessen an den Maßstäben der Bibel. Als Christ werde ich in besonderem Maße an dem wie ich handle von anderen Menschen beurteilt. Meine Taten gelten zur Begründung eines Urteils über mich. Es wird sehr genau von meinen Mitmenschen beobachtet wie meine Handlungen wirken und was sie bewirken und somit direkt auf meine eigene Person bezogen.

Im Berufsalltag halte ich es mit dem Satz: „Tue Gutes und rede darüber!“ Nicht um selber zu glän-

Lass dich nicht vom Bösen überwinden, sondern überwinde das Böse mit Gutem.

Römer 12, 21

Zu wissen, was es Gutes zu tun gäbe und es doch nicht zu tun, das ist Sünde.

Jakobus 4, 1

An ihren Früchten sollt ihr sie erkennen.

Matthäus 7, 16

zen sondern um andere anzuspor-  
nen ebenfalls tätig zu werden.

Uns Deutschen wird zwar immer eine besondere Gründlichkeit zugesprochen, aber wenn es um Dienstleistung – das

Dienen – geht, beruft man sich sehr schnell auf Zuständigkeiten.

Die Bibel kennt keine Zuständigkeiten sondern Kompetenzen.

Habe ich die Kompetenz, also die Möglichkeit zu Handeln, soll, ja muss ich tätig werden. Sei es bei

der Unterstützung von Kollegen am Arbeitsplatz weil ich gerade etwas Luft habe oder Hilfeleis-

tung bei Kollegen aus einem anderen Zuständigkeitsbereich.

Von meinen Kollegen kann ich eine solche Flexibilität aber nur erwarten, wenn ich selber mit gutem Beispiel vorangehe. Reden und Handeln müssen auch hier im Einklang stehen.

# Beurteilung

Den Wert eines anderen zu bemessen und zu achten ist die Grundlage für eine gesunde Betriebsstruktur. Objektiv die Leistung der anderen erkennen, also die Anerkennung und somit die Wertschätzung seiner Mitmenschen ist eine zentrale Führungsaufgabe. Es geht hier auch um Arbeitszeugnisse und Leistungsbeurteilungen, die sich auf die eigene Karriere sowie die der Mitarbeiter direkt auswirken.

Die Leistung die erbracht wird, muss mit dem richtigen Maßstab wert geschätzt werden. Mein Mitmensch hat den Anspruch darauf gerecht betrachtet und entsprechend geschätzt zu werden.

Es kommt aber vor, dass negative Leistungen einem sogenannten Gefälligkeitsgutachten geopfert

werden. Dadurch erhofft man sich wohl unangenehme Diskussionen und Rückfragen zu ersparen.

Was aber dabei übersehen wird, ist, dass es dadurch zu einer Verschiebung der Wertmaßstäbe kommt. Schlechte Leistung wird gut beurteilt. Es kommt somit zu einer Inflation im Bewertungsmaßstab.

Also werden auch andere Mitarbeiter bei gleich schlechter Leistung eine gute Bewertung einfordern.

Hart, aber gerecht ist hier die bessere Devise. Zwar bin ich herausgefordert hier entsprechende und sachlich fundierte

Begründungen zu formulieren um allen Beteiligten gerecht zu werden, aber durch ein transparentes Beurteilungsverfahren gewinne ich das Vertrauen und die Achtung aller Beteiligten vor den so getroffenen Bewertungen.

Macht also einander Mut und helft euch gegenseitig weiter, wie ihr es ja schon tut. Brüder und Schwestern, wir bitten euch: Erkennt die an, die sich für euch abmühen und in der Gemeinde des Herrn Verantwortung übernehmen, um euch den rechten Weg zu zeigen.

1. Thessalonicher 5, 11+12

# Wahrheit

Wahrheit und Klarheit sind die Grundsätze der Bundeshaushaltsordnung um den Etat zu bewirtschaften. Es muss einerseits ersichtlich sein warum etwas veranlasst wurde und andererseits wie es dann wirklich durchgeführt wurde. Dadurch ist sichergestellt, dass unbeteiligte Dritte eine Handlung nachvollziehen können.

In der heutigen Zeit scheint es aber nicht mehr auf Wahrheit und Klarheit, sondern nur noch um den Erfolg zu gehen. Wie und warum es dazu gekommen ist liegt nicht mehr im Interesse. Oftmals wird das wie und warum verschleiert, damit der Erfolg durch nichts an seinem Glanz verliert.

Wo Führung darin besteht von der Wahrheit abzuweichen und durch

Halte dich ferne von einer Sache, bei der Lüge im Spiel ist.

2. Mose 23, 7

Du sollst dich nicht durch Geschenke bestechen lassen; denn Geschenke machen die Sehenden blind und verdrehen die Sache derer, die im Recht sind.

2. Mose 23, 8

falsche Aussagen zum Erfolg zu kommen ist für mich eine Grenze zu einer Tabuzone überschritten.

Hier wird es notwendig sein Handeln zu überdenken und andere Wege zu gehen. In dem Moment wo ich vorsätzlich etwas zu Un-

recht tue, schränke ich gleichzeitig immer die Rechte eines anderen ein.

Bei Entscheidungen von denen ich auch selber betroffen bin, achte ich auch auf meinen persönlichen Vorteil. Dies ist allzu menschlich und soweit gerechtfertigt, solange ich mich auf dem rechten Wege, also im legalen Raum befinde.

Sobald ich aber meinen persönlichen Vorteil über die Rechte anderer stelle, begehe ich wesentlich ein Unrecht.

Im schlimmsten Falle kommt es dadurch zu einer Rechtsbeugung.

# Nachhaltigkeit

Leistung und Erfolg sind heutzutage in unserer Gesellschaft die Grundlagen an denen Menschen gemessen werden. Dabei tritt die Frage nach dem Grund des Erfolges völlig in den Hintergrund. Hauptsache die Höhe des Profits stimmt.

Dies scheint der richtige Weg zu sein, da alle in die gleiche Richtung tendieren. So

kommt es vor, dass Manager vieler Banken und Agenturen einheitlich und scheinbar gleichgeschaltet immer tiefer in eine Finanzkrise marschieren. Kostet es was es wolle. Hauptsache ist, dass heute die Gewinne stimmen. Wen kümmert es da schon was morgen sein könnte. Der Gedanke der Nachhaltigkeit spielt beim schnellen Geldmachen keine, oder nur eine hinderliche Rolle.

Die Bibel stellt hier auf die Angemessenheit zwischen

Du sollst der Menge nicht auf dem Weg zum Bösen folgen.

2. Mose 23, 2

Besser wenig mit Gerechtigkeit, als viel Einkommen mit Unrecht.

Sprüche 16, 8

Handeln und Erfolg ab. Nicht umsonst gibt es den Fairen-Handel, der auf der einen Seite Gewinne macht und auf der anderen Seite darauf achtet, dass keine Ausbeutung an der Umwelt und an den Menschen betrieben wird. Darüber hinaus wird im fairen Handel

darauf geachtet, dass Gewinne angemessen auf die in der Wertschöpfungskette Beteiligten verteilt werden. Selber von

der Arbeit leben, aber auch den anderen leben lassen.

Einem Aktionär sind lediglich der steigende Kurs seiner Aktien, eine hohe Rendite und eine üppige Dividende wichtig. Dabei hat er in der Regel selber keinen eigenen Handschlag im Produktionsprozess getan. Man fragt sich, wenn sich

viele nur noch als Manager oder Geldgeber verdingen, wer macht dann eigentlich die produktive Arbeit?

# Mitreden

**A**rbeiten ausführen ist etwas anderes als Arbeitsanweisungen erteilen.

Um als Führungskraft zielgerichtete Anweisungen zu erteilen, muss ich wissen welche Auswirkungen daraus resultieren.

Dazu benötige ich fundierte Kenntnisse über die Arbeitsabläufe. Dabei kommt es nicht darauf an, dass ich

jeden kleinsten Handgriff kenne, aber die grundlegenden Arbeitsschritte sollten mir vertraut sein.

Nur mit ausreichenden Kenntnissen können Anweisungen an die Mitarbeiter ergehen. Sinnlose oder fehlerhafte Anweisungen können den Arbeitsablauf, die Produktivität sowie das Zusammenspiel mehrerer Abteilungen durcheinander bringen.

Eine mit Salz gefüllte Rede bedeutet in diesem Zusammenhang, dass Hinter-

Eure Rede sei allzeit freundlich und mit Salz gewürzt, dass ihr wisst, wie ihr einem jeden antworten sollt.

Kolosser 4, 6

grundwissen und ein fester Standpunkt als Basis vorhanden sind.

Bei Besprechungen, Jour fixes und Meetings ist es heutzutage scheinbar notwendig, dass man zu jedem Tagesordnungspunkt etwas

beitragen hat. Es wird dabei sehr viel geredet, aber oftmals wenig gesagt. Anstatt sich zurückhaltend in einen Sachverhalt einzuhö-

ren und einzudenken, wird sofort das Wort ergriffen und versucht mitzureden.

Da ich mich manchmal auch dazu hinreißen lasse, allzu vorschnell in eine Diskussion einzusteigen, halte ich es mit dem Wort aus Psalm 141.

Sehr populär hat der Kabarettist Dieter Nuhr diesen Sachverhalt so ausgedrückt:

„Und wenn Du keine Ahnung hast, einfach mal die Schnauze halten!“

Herr, stelle eine Wache vor meinen Mund, eine Wehr vor das Tor meiner Lippen.

Psalm 141, 3



# Die Richtung

**E**innorden nennt man die Ausrichtung einer Landkarte im Gelände. Dabei wird die Karte mit Hilfe eines Kompasses in Richtung Norden ausgerichtet. Erst dann kann die Karte den Weg in die richtige Richtung weisen.

Um den richtigen Weg zu finden benötigt man einen festen Bezugspunkt, einen bestimmten Ausgangspunkt, eine Basis auf der man Richtungsentscheidungen treffen kann.

Die Basis für Christen besteht aus Gottes Wort und seinen Verheißungen. Eben dieses Wort hat uns Jesus Christus gepredigt und im seinem Alltag vorgelebt. Der Mensch handelt aus sich heraus, aber gelenkt wird er durch Gott. Gott ist die Basis des eigenen Handelns. Unsere Ent-

Des Menschen Herz erdenkt sich seinen Weg; aber der Herr allein lenkt seinen Schritt.

Sprüche 16, 9

Verlass dich auf den Herrn von ganzem Herzen und verlass dich nicht auf deinen Verstand, sondern gedenke an ihn in allen deinen Wegen, so wird er dich recht führen.

Sprüche 3, 5 - 6

scheidungen sollen wir in diesem Kontext überdenken.

Die Entscheidungsbasis sollte eben nicht in Hinblick auf mich selbst, also mir als Individuum beruhen, sondern sich auf Gottes Wort gründen. Die christlichen Gepflogenheiten und Werte sehe ich als Basis

für mein eigenes Leben und lasse mich dadurch maßgeblich in meinen Entscheidungen beeinflussen.

Als Christ habe ich in meinem Lebenswandel eine Grundrichtung.

Dies bedeutet nicht, dass mein Leben geradlinig auf einer Autobahn verläuft. Eher gleicht mein Lebensweg einem steilen, verschlungenen Bergpfad, aber die Richtung, die Zielsetzung ist eindeutig und bildet die Basis für richtungsweisende Entscheidungen.

# Orientierung

Um einem Wanderweg zu folgen gibt es dort Wegweiser. Immer dann wenn auf dem Weg eine Kreuzung kommt und ein anderer Weg meine Richtung kreuzt stehen dort Wegweiser, die mir den Weg weisen. Egal ob auf einem Wanderweg, einem Radweg oder auf der Autobahn, überall weisen mir Schilder und Hinweistafeln den Weg. Niemand wird auf solche Hinweise verzichten wollen. Selbst in der Zeit der moderner Leit- und Navigationssysteme freue ich mich über einen Hinweis, der mir anzeigt, dass ich mich noch auf dem richtigen Weg befinde.

Orientierung ist ein Grundbedürfnis im Leben. Auch im Berufsleben ist es wichtig zu wissen, wo stehe ich, wohin gehe ich und wo ist mein Ziel. Regeln und Vorschriften sind auf den ersten Blick hinderlich und einschränkend. Aber genau, dies sollen sie auch sein. Regeln und Weisungen verfolgen

Genau nach deinen Weisungen zu leben erfreut mich mehr als alles Gut und Geld.

Psalm 119, 14

eine bestimmte Richtung, ein Ziel. Sie sind die Leitpfosten die die Richtung markieren, Leitlinien zu einem bestimmten Ziel.

Wer schon einmal in der Finsternis mit dem Auto über eine unbeleuchtete Landstraße gefahren ist, wird die reflektierenden Leitpfosten und Leitlinien als Sicherheit empfunden haben.

Wie gut ist es da Wegweiser und Leitlinien für seinen Lebensweg zu haben. Eben nicht ziellos umherirren, sondern gezielt seinen Weg auf ein Ziel hin verfolgen, dies hat einen enormen Wert.

Eine Wanderkarte und die Leitpfosten für meinen Lebensweg hat bereits Gott für mich gezeichnet bzw. eingeschlagen.

Es freut mich immer wieder bei der Beschäftigung mit Gotteswort, das eine oder andere Hinweisschild zu entdecken, um so auf meinem, und seinem gemeinsamen Weg zu bleiben.

# Loyalität

**F**ür ein zielgerichtetes Handeln muss es eine Grundlage, eine feste Basis geben. Dazu ist es notwendig, eine grundlegende Entscheidung zu treffen.

Es ist nicht möglich sein Fähnchen immer in den Wind zu hängen. Ein Sprichwort im Volksmund beschreibt dies so: „Wer nach allen Seiten offen ist, kann nicht ganz dicht sein!“

Auch hier gibt uns das Neue Testament eine klare Anweisung. Entscheide dich auf welcher Seite Du stehst!

Eine Eigenschaft für richtiges Führungsverhalten besteht in der Loyalität. Loyalität bedeutet hier Vertragstreue. Treu zu den Vorgaben meines Unternehmens, aber auch zu der von mir festgelegten Handlungsbasis zu stehen gibt die notwendige Verlässlichkeit und Beständigkeit.

Führung bedeutet Entscheidungen zu treffen und Anweisungen zu erteilen. Hierbei kommt es darauf an, dass die Mitarbeiter sich nicht willkürlich behandelt fühlen.

Man erwartet von mir, dass ich mich in bestimmten Grenzen bewege und meine Entscheidungen an eine Grundlage geknüpft sind.

Der eine HERR dem ich zu dienen habe gibt mir eben diese Basis der Verläss-

lichkeit und der Beständigkeit. Man kann sich darauf verlassen, dass Gottes Wort die Richtung meiner Entscheidung maßgeblich beeinflusst.

Dadurch wird mein Handeln nicht immer fehlerfrei sein, aber die Grundrichtung wird hoffentlich ersichtlich. Aus der Loyalität zu Gott erwächst die Kraft zur Loyalität zu meinem Arbeitgeber.

„Wes Brot ich ess, des Lied ich sing!“

Niemand kann zwei Herren dienen: Entweder er wird den einen hassen und den anderen lieben, oder er wird an dem einen hängen und den andern verachten. Ihr könnt nicht Gott dienen und dem Mammon.

Matthäus 6, 24

# Mitarbeiten

Eine Führungsrolle schließt eine produktive Mitarbeit nicht aus. Es ist notwendig in einem Arbeitsablauf, zu neu-deutsch Workflow, verankert zu sein. Dies kann ich aber nur, wenn ich nicht nur von außen her einwirke, sondern von innen heraus mitarbeite.

Seinen Beruf von der Pike auf gelernt zu haben, ist immer noch ein angesehenes und entsprechend bewertetes Argument.

Dem gegenüber muss ich mir klar sein, wenn ich nur mitarbeite, verliere ich das Ganze aus den Augen.

Als Führungskraft muss ich jeden Tag das Gleichgewicht zwischen meiner Tätigkeit auf der Arbeitsebene und meinem Handeln als Führender in Einklang bringen.

Moderne Führungsleitfäden würden hier die Regel aufstellen, dass man aus dem Team heraus Führen müsse. Auch hier gibt uns das

In eurem Verantwortungsbereich führt euch nicht als Herren auf, sondern gebt euren Gemeinden ein Vorbild.

1. Petrus 5, 3

Neue Testament eine klare Anweisung. Wir sollen nicht aus der eigenen Führungsposition heraus „herrschen“ sondern den Mitarbeitern ein Vorbild sein.

Man unterscheidet in der Lehre zwischen drei Arten von Autorität.

Die Autorität aus seinerer Position in der Hierarchie heraus, die Autorität aufgrund von erworbenem Fach- und Hintergrundwissen und der Autorität aufgrund seines Sozialverhaltens.

Diese drei Autoritäten sollten sich gegenseitig ausgleichen und ergänzen.

Eine Autorität die sich nur aus der Position in der Hierarchie heraus begründet, wird nicht anerkannt und so kann es zu der folgenden Aussage führen:

„Wer glaubt, dass ein Abteilungsleiter eine Abteilung leitet, der glaubt auch, dass ein Zitronenfalter eine Zitrone faltet!“

# Auslastung

Die Verteilung von Arbeiten und Aufgaben ist ebenfalls eine Führungsaufgabe, die leicht unterschätzt wird. Wenn ausreichend Arbeiten und Aufträge vorhanden sind, sollte es kein Problem sein, alle Arbeiten gerecht auf die Mitarbeiter zu verteilen. Selbst wenn plötzlich zusätzliche Aufgaben erfüllt werden müssen, ist es wieder möglich alle Mitarbeiter an dieser Mehrbelastung angemessen zu beteiligen.

Viel schwieriger ist es aber seine Mitarbeiter sinnvoll zu beschäftigen, wenn nicht ausreichend Arbeiten oder Aufträge vorhanden sind.

Alle sprechen zwar immer von einer Überlastung, aber viel gefährlicher ist eine latente Unterforderung.

Dann ist Zeit da, sich mit anderen Dingen zu beschäftigen. Da ist plötzlich Zeit, um zu Reden und zum Austausch. Aber irgend-

wann sind die gängigen Themen beredet und es kommt zu einer Unzufriedenheit. Einige haben noch Arbeit, während andere sich schon in einer selbstgewählten Auszeit befinden.

Auch Mose hatte diese Probleme: Wenn das Volk nicht durch Arbeit beschäftigt war, fing es an zu murren und zu Reden.

Eine vorausschauende Sicht auf die Arbeitsbelastung sowie die Planung von Arbeitsleistungen

Man drücke die Leute mit Arbeit, dass sie zu schaffen haben und sich nicht um falsche Reden kümmern.

2. Mose 5,9

sind hier absolut notwendig.

Es gibt immer Arbeiten und Aufträge die eine hohe Priorität haben und zeitnah

erledigt werden müssen. Demgegenüber gibt es aber viele Tätigkeiten, die auch später erledigt werden können.

Solche Aufgaben gilt es sich aufzusparen, damit mit diesen, wenn wieder mehr Zeit vorhanden ist, die Arbeitsauslastung entsprechend angepasst werden kann.

# Fürsorge

Die Rechte in einer Führungsrolle und die damit verbundene Autorität führen aber auch zu Verpflichtungen.

Aus Rechten ergeben sich Pflichten und aus Pflichten lassen sich Rechte ableiten. Also Geben und Nehmen müssen wieder einmal im Gleichgewicht stehen.

Eine besondere Pflicht, die eine Führungsaufgabe mit sich bringt, ist die Fürsorgepflicht.

Dabei muss ich meine Mitmenschen besonders im Auge haben. Es ist die Pflicht der Mitarbeiter eine geschuldete Leistung zu erbringen und das Recht des Vorgesetzten diese auch einzufordern. Demgegenüber hat aber die Führungskraft eine Fürsorgepflicht gegenüber seinen Mitarbeitern. Ich darf bei aller Leistungsforderung nicht den Arbeitsschutz, die Pausenzeiten und eben auch das Wohlbe-

Ihr wart wie Schafe, die sich verlaufen haben; jetzt aber seid ihr auf den rechten Weg zurückgekehrt und folgt dem Hirten, der euch leitet und schützt.

1. Petrus 2, 25

finden meiner Mitarbeiter vernachlässigen. Die Bibel beschreibt Gott mit dem Bild als den Guten Hirten, der seine Herde leitet und beschützt.

Diesem Bild eines Hirten sollte auch der moderne Manager entsprechen. Die Qualitäten eines Hirten bestehen in erster Linie darin seine Herde zu führen und dafür zu sorgen, dass jedes Tier alles bekommt was es benötigt. In besonderer Weise muss sich der Hirte aber um Tiere kümmern, die Hilfe brauchen. So muss er verlorene Tiere wieder zur Herde zurückbringen.

gen.

In einem Unternehmen ist dies nicht anders. Man sagt. „Der Chef muss seine Mitarbeiter bei der Stange halten.“

Ein Unternehmen muss sich um seine Mitarbeiter bemühen, wie sich die Mitarbeiter für das Unternehmen bemühen.

# Verantwortung

**F**arbe bekennen, Verantwortung übernehmen, zu seinem Handeln stehen, dies ist eine ehrenhafte Tugend welche scheinbar unmodern geworden ist.

Das Neue Testament gebietet mir als Christ für meine Lebensart Verantwortung zu übernehmen.

Diese Verantwortung erstreckt sich auf den ganzen Tagesablauf und endet nicht zu Beginn meiner Arbeit. Die christlichen Werte und Normen sollen gerade in diesem Alltagsbereich ihre Gültigkeit beweisen.

Auch als Führungskraft bin ich gefordert für mein Handeln Rede und Antwort zu stehen. Ich muss mich gegenüber meinen Vorgesetzten genauso verantworten wie gegenüber meinen Mitarbeitern und meiner Umwelt.

Während meines Studiums der Verwaltungswissenschaften hat uns ein Dozent folgenden Rat ge-

Seid immer dazu bereit, denen Rede und Antwort zu stehen, die euch nach eurem Glauben und eurer Hoffnung fragen.

1. Petrus 3, 15

geben: „Sie können in ihrem Dienstverhältnis als Vorgesetzte tun und lassen was sie wollen, aber sie müssen es gut begründen können!“ Dieser Satz beinhaltet

alles, was zu einem guten Führungsverhalten notwendig ist.

Ich habe einerseits eine weitreichende Entscheidungs- und

Handlungsfreiheit, die jedoch andererseits vollumfänglich verantwortet werden muss. Folglich ist es meine Aufgabe, mein eigenes Handeln zu begründen und Rede und Antwort zu stehen sowie die Verantwortung für mein Tun zu übernehmen.

Der Dozent ist ebenfalls bekennender Christ und in meiner Berufspraxis bin ich immer wieder auf seinen Lehrsatz gestoßen der sich bewahrheitet hat und zu einer Grundlage meines Handelns sowie Basis, für meine zu treffenden Entscheidungen geworden ist.

# Delegieren

**T**eamarbeit scheint die optimale Lösung zu sein, wenn in der modernen Unternehmensphilosophie von flachen Hierarchien und Arbeitsteilung gesprochen wird. Dabei wird die Herausforderung, die die Leitung eines Teams darstellt oft unterschätzt.

Der Spruch: „TEAM bedeutet: Toll ein anderer macht's.“ beschreibt die Situation sehr deutlich.

Nicht alle Aufgaben werden in einem Team in gleicher Weise von jedem einzelnen durchgeführt. Jeder im Team hat seinen eigenen, besonderen Aufgabenbereich. Arbeitsteilung und Spezialisierung sind daher Kerngedanke der Teamarbeitsweise. Aber Aufgaben und Tätigkeiten müssen auch in einem Team delegiert und überwacht werden.

Arbeiten und Leistungen kann ich auf mehrere Mitarbeiter verteilen,

Wir beide arbeiten an demselben Werk: der, der pflanzt, und der, der begießt; doch wird Gott jeden nach seinem persönlichen Einsatz belohnen.

1. Korinther 3, 8

so dass jeder nur einen Bruchteil der Gesamtleistung zu tragen hat.

Verantwortung hingegen lässt sich zwar delegieren aber nicht aufteilen. Jeder der einen Teilaufgabe erhält, ist dafür zu 100% verant-

wortlich. Zwar können Aufgaben delegiert und aufgeteilt werden, aber, für die so delegierte Teilaufgaben hat sich jedes Teammitglied voll umfänglich zu verantworten.

Dabei darf ich die Gesamtverantwortung nicht aus dem Blick lassen. Denn diese liegt bei mir als Führungskraft, eben dem Teamleiter. Erfolge wie Misserfolge habe ich für das gesamte Team gegenüber meinen Vorgesetzten zu verantworten.

Dabei kommen jedem im Team der entsprechende Lohn und die Anerkennung für seine Einzelleistungen im Gesamten zu.

Guter Lohn für gute Arbeit!



# Zuverlässigkeit

**D**amit ein Betrieb, oder eine Produktion reibungslos funktionieren, müssen die anfallenden Arbeiten und Produktionsschritte aufeinander abgestimmt und miteinander verzahnt sein. Jeder noch so kleine Schritt im Arbeitsablauf ist von einem anderen Schritt abhängig bzw. bedingt diesen.

Das Ganze kann nur dann gelingen, wenn jeder und jede Einzelne seine Arbeiten bis ins kleinste zuverlässig ausführt.

Wer kleine und scheinbar unwichtige Aufgaben hundertprozentig ausführt, arbeitet damit an der Basis für das Ganze.

Darum ist es wichtig den Mitarbeitern immer wieder klar zu machen, dass es keine unbedeutenden und geringen Aufgaben gibt.

Denn: Alle Aufgaben sind wichtig.

Wer in kleinen Dingen zuverlässig ist, wird es auch in großen sein, und wer in kleinen unzuverlässig ist, ist es auch in großen.

Lukas 16, 10

Drei Steinmetze behauen einen Stein. Auf die Frage an was sie gerade arbeiten antwortet der Erste: „Ich arbeite an einem Mauerstein!“, der Zweite antwortet: „Ich arbeite an einem gotischen

Chorfenster!“, der Dritte antwortet: „Ich baue eine Kathedrale!“

Mitarbeiter, die sich für das Ganze begeistern und das Ziel, das

Ergebnis der eigenen Arbeit erkennen, sind so an ihrem Arbeitsplatz zuverlässig.

Wer unmotiviert an einer Aufgabe herumwerkelt, erreicht weder die mögliche Quantität noch die erforderliche Qualität.

Hier liegt die besondere Führungsaufgabe darin, seine Mitmenschen zu begeistern. Ich muss meine Mitarbeiter auffordern und mitnehmen. Jeder muss die Möglichkeit haben sich mit dem Ziel, dem Ergebnis zu identifizieren.

So wird man gemeinsam und zuverlässig die Aufgabe bewältigen.

# Nachgeben

**W**ut, Zorn und Unverständnis sind im Miteinander eine nicht zu vernachlässigende Größe. Schon

öfter habe ich eine schlaflose Nacht durchwacht, weil ich mich über einen Sachverhalt geärgert habe. Natürlich war schnell ein

Schuldiger mit der Sache verbunden und ich hätte die Person am liebsten auf den Mond gewünscht.

Aber mitten in der Nacht gibt es kaum eine Möglichkeit der Aussprache. So kreisen die Gedanken immer wieder wie ein Mantra um diese, mich aufwühlende Sache und aus anfänglichem Unmut wird dann schnell Wut oder sogar Zorn.

Ein Aufeinanderzugehen ist nach einer solchen Nacht kaum noch möglich und erfordert eine gewal-

Lasst euch durch den Zorn nicht zur Sünde hinreißen! Die Sonne soll über eurem Zorn nicht untergehen.

Epheser 4, 26

Jeder achte nicht nur auf das eigene Wohl, sondern auch auf das der anderen.

Philipp 2, 4

tige Überwindungskraft. Da ist es auch schwer, die Ratschläge und Tipps zum Umgang miteinander unvoreingenommen umzusetzen.

Auch hier hält uns das Neue Testament einen einfachen Ratsschlag bereit; Vertragt euch bevor ihr schlafen geht!

Oftmals ist es hilfreich sich in die Situation des Anderen hineinzuversetzen. Einfach mal den Blickwinkel wechseln und die Sache aus den Augen meines Gegenübers betrachten und nicht nur auf meine eigene Position und Meinung beharren.

Zynische Mitmenschen behaupten: „Wenn jeder an sich denkt ist an alle gedacht!“ Aber genau hier liegt der Unterschied zwischen Egoismus und christlicher Nächstenliebe.

# Grenzenlos

**D**u darfst! Dieser Satz löst ein Leuchten in Kinderaugen aus. Es ist die Erlaubnis für Kinder ihre Grenzen zu überschreiten sowie neue Regeln und weitere Grenzen auszutesten.

Alles ist erlaubt.  
Nichts ist verboten.

Kann dies denn so richtig sein? Gibt es denn hier keine Grenzen? Oder wo sind diese Grenzen?

An meine erste Grenze stoße ich da, wo ich mir durch mein Handeln selber schade und nicht weiterkomme.

Unnützlich, oder sogar schädliches Handeln ist sinnlos.

Auf die zweite Grenze stoße ich, wenn durch mein Handeln andere geschädigt werden.

Meine Grenzen enden da, wo die Grenzen meiner Mitmenschen beginnen. Da wo mein Handeln

andere einschränkt ist bildlich gesprochen eine Schranke, also eine Grenze erreicht.

Um meine Grenzen in den Blick zu bekommen ist es hilfreich den Blickwinkel zu verändern. Aus der

Sicht der anderen stellt sich oftmals vieles anders dar.

Wenn sich alles nur um mich selber dreht, ich meinen Blick nur auf mich richten kann es schnell zu folgender Aussage kommen: „Alle anderen denken ja nur an sich, gut, dass ich da wenigstens an mich denke!“

Um die eigenen Grenzen zu erfahren, zu erspüren und zu überblicken und dann auch einzuhalten, ist es notwendig die eigene Perspektive vom Tunnelblick auf Weitblick umzustellen.

Es gilt daher Grenzen zu erkennen, zu benennen und zu akzeptieren.

Es ist alles erlaubt, aber nicht alles ist hilfreich.

Es ist alles erlaubt, aber nicht alles ist gut.

Denkt bei dem, was ihr tut, nicht nur an euch.

Denkt vor allem an die anderen und daran, was für sie gut ist.

1. Korinther 10, 23 + 24

# Vorausschau

Eine gute Vorbereitung ist der Schlüssel zum Erfolg.

Bei Großprojekten kommt es erst zum Schluss darauf an, dass gebaut und gearbeitet wird. Viel wichtiger ist dabei aber eine gute Planung. Wird hier nicht sauber gearbeitet und vorausschauend geplant, kann ein ganzes Projekt gefährdet sein.

Ein wichtiges Projekt im Alten Testament bestand in der Kriegsführung. Es ist also nicht verwunderlich, dass hier Strategien entwickelt wurden. Viele gewonnene Schlachten führen zu einem Sieg.

Im Arbeitsalltag wird dabei häufig der Blick nach vorne vernachlässigt. Kurzfristig und eilig werden Dinge umgesetzt. Kommt es dabei zu unvorhergesehenen Schwierigkeiten muss meist schnell reagiert werden. Schnell bedeutet hier wieder-

Denn durch weise Führung gewinnst du die Schlacht und durch viele Ratgeber den Sieg.

Sprüche 25, 6

Nur ein kluger Mann ist wirklich stark; durch Wissen vervielfacht er seine Kraft.

Sprüche 25, 5

rum, dass für eine gründliche Planung meist keine Zeit mehr bleibt.

Ein Teufelskreis beginnt und man reagiert nur noch, kann aber nicht mehr agieren. Eine vorausschauende, strategische Arbeit ist kaum noch möglich.

Aus meinen Erfahrungen im Bereich der Personalverwaltung ha-

be ich den Schluss gezogen: „Nicht mehr reagieren, sondern agieren!“

Mitarbeiter gehen nicht unerwartet in Urlaub, sie sind nicht plötzlich im Ruhestand. Berücksichtigt man dies, kann eine Einarbeitung ohne Probleme erfolgen.

Man könnte auch sagen weg vom Handeln als Feuerwehr, hin zu Vorbeugung durch eine Schutzgruppe. Eben

nicht erst dann Handeln, wenn es schon fast zu spät ist, sondern vorausschauend und planerisch tätig sein.

# Motto

Zwei Ratschläge die mir persönlich bei der täglichen Arbeit und bei Entscheidungen wichtig geworden sind stehen hier noch einmal zusammen.

Erstens der Hinweis darauf, dass ich nicht immer im Mittelpunkt stehe, sondern, dass auch meine Mitmenschen, meine Mitarbeiter mit mir gemeinsam bei der Arbeit sind und wir miteinander unseren Dienst leisten. Sei es im Berufsleben oder im Ehrenamt.

Zweitens der Rat erst einmal alles zu prüfen. Nicht nur meine Sichtweise und meine Meinung führen zum Ziel, sondern auch Ideen und Beiträge meiner Mitmenschen. Je mehr Möglichkeiten vorliegen, desto mehr Lösungswege können daraus entstehen.

Alles was nicht zu gebrauchen ist wird dann einfach verworfen, aber

Seid nicht selbstsüchtig; strebt nicht danach, einen guten Eindruck auf andere zu machen, sondern seid bescheiden und achtet die anderen höher als euch selbst.

Philipper 2. 3

Prüft alles, und behaltet das Gute!

1. Thessalonicher 5,21

das für gut Befundene und geprüfte, dass ist es was uns im Miteinander weiterbringt.

Eigentlich kommt es nur darauf an, dass ich einen Standpunkt gefunden habe, den ich nach innen und außen vertreten kann. Auf Grund einer festen Basis stimmen dann auch Reden und Handeln überein.

Daraus entsteht dann ein authentisches Bild. Ein Bild, das auch Ecken und Kanten, helle und auch dunkle Stellen hat.

Aber ein echtes und lebendiges Bild.

Einen guten Eindruck auf andere macht man nicht, sondern er ergibt sich aus einem authentischen Verhalten.

Oder wie Wilhelm Busch gesagt hat:

„Wer Vor Gott kniet, kann vor Menschen aufrecht stehen!“

# Bestseller Bibel

Die Bibel steckt voll mit guten Ratschlägen. Viele alte Weisheiten und Sprichworte stammen aus den zahlreichen Geschichten der Bibel. Man könnte diese Sammlung hier stetig fortführen. Aber ich hoffe, dass die Ausführungen neugierig gemacht haben auf das, was uns Gott durch die Bibel sagt.

Die Aussagen der Bibel haben eine Botschaft. Für mich stellen sich dabei folgende Fragen:

Passen diese alten Botschaften in unsere heutige Zeit?

Woher stammen unsere aktuellen Probleme und haben Menschen vor uns, Menschen aus dem Umfeld der Bibel, nicht ähnliche Probleme gehabt?

Wie haben die Menschen die Probleme gelöst?

Denn alle Schrift, von Gott eingegeben, ist nütze zur Lehre, zur Zurechtweisung, zur Besserung, zur Erziehung in der Gerechtigkeit.

2. Timotheus 3, 16

Welche Lösungsansätze lassen sich für uns heute übernehmen?

Dabei kann es nicht bei theoretischen Überlegungen bleiben. Die Hinweise und Ratschläge gilt es selber auszuprobieren und in der alltäglichen Praxis anzuwenden.

Nicht alles wird auf Anhieb gelingen. Vieles muss erst eingeübt werden, manches muss man auch

neu überdenken oder gar verwerfen.

Einfach mal die Bibel wie ein Handbuch, eine Betriebsanleitung, ein Rezept für ein gelungenes Le-

ben in der Gemeinschaft, im Miteinander, im wahren Leben einsetzen.

Und sich einfach mal überraschen lassen, wie hilfreich, lebendig, frisch und aktuell dieser „alte Schmöker“ und „Bestseller“ sein kann.

An der Bibel wird sich jedes Geschlecht vermehren, und der Maßstab für das Leben und die Kraft eines Volkes wird immer seine Stellung zur Bibel sein.

Johann Wolfgang von Goethe

## Die Bibel als Handbuch für Führungskräfte



Der Autor:

Michael Meister, Diplomverwaltungswirt (FH), verheiratet, eine Tochter, bekennender Christ, Personalkirchmeister in der Vereinten Evangelischen Kirchengemeinde zu Mülheim an der Ruhr.

In meiner langjährigen Tätigkeit in der Jugendarbeit des CVJM und in der Gemeindegemeinschaft gehört es für mich zur täglichen Selbstverständlichkeit mich auf Gottes Wort zu besinnen.

Daher gilt für mich auch im Berufsleben der Grundsatz:

**Behandelt die Menschen so, wie ihr selbst von ihnen behandelt werden wollt.** (Matthäus 7,12a)

Die Frage nach dem richtigen Ton, der richtigen Geste, dem korrekten Miteinander steht für mich als Mitarbeiter mit Führungsverantwortung sowohl im beruflichen als auch im ehrenamtlichen Bereich im Mittelpunkt.

Eine Fülle von Antworten darauf habe ich in der Bibel gefunden. Geschichten über das Miteinander die seit mehr als 3000 Jahren weitergegeben werden und eine Richtschnur im Miteinander bilden. Hier finden sich hunderte von Ratschlägen und Regeln für den alltäglichen Gebrauch.

Warum also nicht auch die Bibel als Handbuch für Führungskräfte nutzen?