

Myron Rush

FÜHRUNG PRAKTISCH UMGESETZT

Myron Rush


HOPE
BUSINESS
CLUB

FÜHRUNG PRAKTISCH UMGESETZT

Führung praktisch umgesetzt

Myron Rush

Führung praktisch umgesetzt

Myron Rush

Impressum

3. Auflage 2022

ISBN 978-3-033-09297-6

Autor: Myron Rush

Umschlag & Layout: mj-design.ch, CH-3123 Belp

Foto Umschlag: Miljan Živković (AdobeStock)

Druck: jordibelp.ch

Gedruckt in der Schweiz

Inhalt

Über den Autor	7
Geleitwort	9
Vorwort	11
Führung praktisch umgesetzt	13
Ihr wertvollstes Kapital	23
Arbeitsklima	37
Teamgeist	55
Zwischenmenschliche Beziehungen	71
Planung	89
Entscheidungsfindung und Problemlösung	107
Erfolgreiche Kommunikationsstrategien	125
Delegieren – wann und wie?	143
Zeit-Management	163
Einstellung und Leistung	181
Leistungsbewertung	197
Innerbetriebliche Konflikte	213
Effektive Leiterschaft	231
Der christliche Manager und die Gesellschaft	249

Einführung

Myron Rush war Gründer und Präsident von «Management Training Systems», einer Beratungsfirma, die sich auf massgeschneiderte Schulung und Beratung von Unternehmen und christlichen Organisationen spezialisiert hatte. Seine Seminare und Vorträge über biblische Prinzipien des Managements waren in den ganzen Vereinigten Staaten sehr gefragt.

Myron Rush hat das digitale Zeitalter antizipiert und es teilweise auch richtig eingeschätzt. Was macht aber dieses Buch auch nach vielen Jahren noch so interessant und attraktiv? Wo hat Myron Rush noch heute einen wichtigen Beitrag und wie können uns die Lektüre und die Anwendung seiner Gedanken noch heute helfen?

Ohne es mit diesen Worten zu beschreiben, spricht der Autor von einem kooperativen Führungsstil. Die meisten Unternehmenden werden es allein nicht schaffen. Es geht um das Freisetzen aller Kräfte, sowohl der kreativen als auch der schaffenden, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Dabei geht es darum, dass Menschen gabengerecht ihren Einfluss auf den gesamten Betrieb einbringen können. Das kann aber nur geschehen, wenn es zwischen den Leitungspersonen und «Untergebenen» zu einer Allianz des gemeinsamen Planens und Handelns kommt. Dafür ist eine positive Teamentwicklung mit einer geklärten Feedbackkultur notwendig. Es gilt auch herauszufinden, wo im Betrieb Energien verloren gehen, weil Abläufe und Strukturen diese behindern. Das Schaffen eines motivierenden Arbeitsklimas ist ebenso wichtig, wie die Begleitung der Mitarbeitenden.

Ein besonderer Schwerpunkt ist meines Erachtens das bewusste Delegieren nicht nur von Aufgaben, sondern von Entscheidungskompetenzen. Wo das geschieht, werden nicht nur Prozesse beschleunigt, es steigt auch die Qualität der Arbeit. Ein zentralisierter Führungsstil wird nur in seltenen Fällen Innovation, kluger Einsatz der Investitionen und das Erreichen von geplanten Resultaten bringen.

Eine ebenfalls nicht explizit, aber durchaus nachvollziehbar dargestellte Tatsache ist der Unterschied zwischen Management und Führung. Das Management befasst sich mit Umsetzungsplanung, Arbeitsführung und Finanzen. Die Führung befasst sich schwerpunktmässig mit übergeordneten Aspekten wie Werten, Zielsetzung und Strategie der Unternehmung. Diese Tatsache wird häufig nicht erkannt. Deshalb finden sich Unternehmungen häufig in einer Herausforderung zwischen «Machen» und «Schaffen» wieder, wobei das «Machen» sich auf die Arbeit, das «Schaffen» auf die Entwicklung des Umfelds bezieht.

Martin Bühlmann,

Leiter Emeritus Vineyard Bern und Leiter Emeritus der Vineyard Bewegung Deutschland, Österreich, Schweiz. Vineyard ist eine christliche Gemeinschaft, die weltweit tätig ist.

Geleitwort

Führungsaufgaben waren selten so schwierig wie heute. Niedrige Produktivität, wirtschaftliche Unsicherheit, politische Instabilität, sozialer Unfriede – das sind nur einige der Faktoren, die dem Manager in beklemmender Weise neue Probleme und Herausforderungen aufbürden. Die Antwort darauf ist eine Flut von Management-Büchern und -Seminaren, die dem modernen Manager Lösungen für sämtliche Probleme anbieten, welche dann meist trotzdem bestehen bleiben.

In seinem Buch *Führung praktisch umgesetzt* zeigt uns Myron Rush einen erfrischend neuen und hilfreichen Ansatz. Er zeigt zeitlose biblische Grundsätze auf und gibt Führungskräften, die grössere Effizienz und Produktivität anstreben, einen lebendigen und praktischen Ratgeber an die Hand. Er bietet seinen Leserinnen und Lesern eine breite Sicht auf die Aufgabe des Managements und der Führung und schenkt Mitarbeitenden, dem wichtigsten Kapital einer Organisation, und ihren Bedürfnissen grosse Aufmerksamkeit. Jedes Kapitel schliesst mit praktischen Anwendungsbeispielen.

Ich empfehle dieses Buch all jenen, die in der Leitung ihrer Organisation effektiver werden wollen. Myrons jahrelange Erfahrung als Manager und Berater, sein offenkundiges Engagement für die Menschen und seine Hingabe an biblische Werte machen dieses Buch zu einem bedeutenden Beitrag der hohen Kunst des Managements.

Lorne C. Sanny

Präsident der *Navigatoren* (www.navigatoren.de)

Vorwort

Wir haben während der nun bald 50 Jahren unserer Geschäftstätigkeit viele Hochs und Tiefs erlebt. Hochs mit Überfliegerpotenzial und Tiefs bis zum Konkurs und Verlust von allem ausser unserer Familie. Wir haben Verzweiflung, Existenzängste, Depression und Not bis zum Tiefpunkt durchgestanden. Wir sind aufgestanden und wieder umgefallen. Aber wir waren nie allein. Manchmal spürbar, aber sehr oft unbemerkt, wurden wir getragen und begleitet von unserem Gott.

Er war es, der uns immer wieder Kraft gegeben hat zum Aufstehen, Mut fassen, neu anfangen und dann auch Erfolg haben und mit unserer Vergangenheit abschliessen. Er war es, der uns neue Geschäftsmöglichkeiten aufgezeigt und diese zum Blühen gebracht hat.

Weil wir wissen, wie es sich anfühlt, wenn man keinen Ausweg mehr sieht, keine Möglichkeiten mehr hat und an keine Zukunft mehr glauben kann, möchten wir Unternehmer, Führungs- und Leitungspersonen in ähnlichen Situationen unterstützen, ermutigen, fördern, sie neu beflügeln und ihnen für ihre Führungstätigkeit wieder Freude und Mut vermitteln.

Mit dem Autor dieses Buches standen wir in engem Kontakt und haben ihn gut gekannt. Es ist unser Wunsch und unser Gebet, dass Ihnen dieses Buch eine Hilfe im praktischen und persönlichen Geschäftsalltag werden kann. Wir wünschen allen Lesern Gottes reichsten Segen.

Heinz und Ruth Hertig

Führung praktisch umgesetzt

Auf einem Flug von Los Angeles nach Denver sass ich kürzlich neben dem Pastor einer grossen kalifornischen Kirche. Als er erfuhr, dass ich Management-Berater bin, erzählte er mir von seinen Organisationsproblemen:

«Wissen Sie, der Dienst in einer wachsenden Gemeinde ist nicht leicht. Offen gesagt, er kann manchmal ziemlich frustrierend sein. In unserer Kirche stehe ich Pastor ständig unter Druck. Laufend soll ich zahlenmässiges Wachstum und neue Programme produzieren. Und habe ich schliesslich Erfolg, und die Gemeinde wächst, bin ich bereits wieder frustriert, weil ich mich mit meiner Inkompetenz in Leitungsfragen konfrontiert sehe. Führung auf geistlichem Gebiet geht problemlos. Aber das Management! Wir sind fürs Management völlig unzureichend ausgebildet.»

In den letzten Jahren musste ich mir viele ähnliche Klagen zahlloser Pastoren und anderer christlichen Leitungspersonen anhören. Anders als in anderen Berufen werden die Leiterinnen und Leiter christlicher Organisationen in einem Predigerseminar oder einer theologischen Hochschule ausgebildet, wo nur auf Fächer wie Homiletik, Eschatologie und Exegese, Soteriologie, Hermeneutik, Griechisch und Hebräisch Wert gelegt wird.

Sicher sind diese alle segensreich, wenn es um eine gute Lehre geht. Nur dient kein einziges davon der Vorbereitung aufs Management oder auf Führung. Es wird Zeit, dass christliche Organisationen endlich der Management-Ausbildung mehr Aufmerksamkeit schenken. Denn ohne effektives Management kann keine Organisation ihre Aufgabe erfüllen.

Gesucht: ein biblisches Konzept

Bisher bezogen die meisten Christen ihre Vorstellungen über Management aus der säkularen Geschäftswelt. Leider ist aber die Philosophie des weltlichen Managements meist ausgesprochen gottlos und materialistisch: Macht wird unter anderem als Mittel zur Manipulation von Menschen angesehen.

Die meisten Lehrbücher definieren Management als die Kunst, andere die Arbeit tun zu lassen. Diese Ansicht ist auch unter Laien weit verbreitet. Sie appelliert vor allem an die sündhafte Natur des Menschen, denn sie gibt dem Chef gewissermassen das Recht, seine «Untergebenen» zu manipulieren und auszunutzen. Es ist bedauerlich, wenn christliche Organisationen diese weltliche Konzeption des Managements übernommen haben: Ausgerechnet Gottes Werk wollen sie mithilfe einer den göttlichen Grundsätzen diametral entgegengesetzten Philosophie vollbringen. Betrachten wir in diesem Zusammenhang zum Beispiel folgenden Abschnitt aus der Bibel im Matthäusevangelium:

Da kam die Frau von Zebedäus mit ihren Söhnen Jakobus und Johannes zu Jesus. Sie warf sich vor ihm nieder und wollte ihn um etwas bitten. «Was willst du?», fragte er. Sie antwortete: «Wenn deine Herrschaft begonnen hat, dann gewähre meinen beiden Söhnen die Ehrenplätze rechts und links neben dir!» Jesus entgegnete: «Ihr wisst ja gar nicht, was ihr euch da wünscht! Denn auf mich wartet schweres Leid. Meint ihr, ihr könnt den bitteren Kelch trinken, so wie ich es tun muss?» «Ja, das können wir!», antworteten sie. Darauf erwiderte ihnen Jesus: «Ihr werdet tatsächlich so wie ich leiden müssen, aber trotzdem kann ich nicht bestimmen, wer einmal die Plätze rechts und links neben mir einnehmen wird. Das hat bereits mein Vater entschieden.» Die anderen zehn Jünger hatten das

Gespräch mit angehört und waren empört. Da rief Jesus alle zusammen und sagte: «Ihr wisst, wie die Grossen und Mächtigen dieser Welt ihre Völker unterdrücken. Wer die Macht hat, nutzt sie rücksichtslos aus. Aber so darf es bei euch nicht sein. Im Gegenteil: Wer gross sein will, der soll den anderen dienen, und wer der Erste sein will, der soll sich allen unterordnen. Denn auch der Menschensohn ist nicht gekommen, um sich bedienen zu lassen. Er kam, um zu dienen und sein Leben als Lösegeld hinzugeben, damit viele Menschen aus der Gewalt des Bösen befreit werden.» Als Jesus und seine Jünger die Stadt Jericho verlassen wollten, zog eine grosse Menschenmenge mit ihnen. Zwei blinde Männer sass an der Strasse. Als sie hörten, dass Jesus vorüberkam, riefen sie laut: «Herr, du Sohn Davids, hab Erbarmen mit uns!» Die Leute fuhren sie an, sie sollten still sein. Aber die Blinden schrien nur noch lauter: «Herr, du Sohn Davids, hab Erbarmen mit uns!» Da blieb Jesus stehen, rief sie zu sich und fragte: «Was soll ich für euch tun?» «Herr», flehten ihn die Blinden an, «wir möchten sehen können!» Jesus hatte Mitleid mit ihnen und berührte ihre Augen. Im selben Augenblick konnten sie sehen, und sie folgten ihm.» (Matthäus 20,20 – 28).

Diese Illustration beschreibt treffend die Diskrepanz zwischen der weltlichen Philosophie des Managements und der Jesu Christi. Der christliche Vorgesetzte braucht vor seinen Mitarbeitenden den Chef nicht herauszukehren, sondern verhilft ihnen bei der Arbeit zu grösstmöglicher Effektivität. Je weiter er in der Hierarchie aufsteigt, desto mehr muss er dienen. Er widmet sich vollkommen dem Dienst an seinen Mitarbeitenden.

In der Bibel finden wir dazu ein interessantes Beispiel. König Rehabeam – Sohn und Nachfolger Salomos – ignorierte Gottes Management-Konzept. Zwar hatten ihm die erfahrensten Staatsmänner des Landes geraten: «Wirst du heute diesem Volk einen Dienst tun und ihnen zu Willen sein

und sie erhören und ihnen gute Worte geben, so werden sie dir untertan sein dein Leben lang.» (1. Könige 12,7). Aber Rehabeam schlug ihren Rat in den Wind und missbrauchte seine Macht dazu, das Volk zu demütigen und auszubeuten – mit dem Ergebnis, dass es sich gegen ihn erhob und er so die Herrschaft über den grössten Teil des Reiches verlor.

Das autoritäre Konzept von Management erzeugt Unzufriedenheit, Frustration und eine negative Einstellung gegenüber Führung. Meine Management-Beratungsfirma untersuchte den Einfluss der Management-Philosophie auf die Produktivität. Mehreren hundert Angestellten weltlicher und christlicher Organisationen wurden folgende Fragen vorgelegt: «Angenommen, Ihr Chef betrachtet Management als die Kunst, andere die Arbeit tun zu lassen – was sagt Ihnen das über seine Einstellung zu Ihnen?» Die häufigsten Antworten waren:

- «Er sieht mich nicht als Mensch, sondern als Maschine.»
- «Er interessiert sich für meinen Rücken, aber nicht für meinen Kopf.»
- «Ich werde fürs Arbeiten bezahlt, nicht fürs Denken.»
- «Für mich die Arbeit, für ihn das Ansehen.»
- «Er trifft alle Entscheidungen allein, ich bin nur gut genug, um sie auszuführen.»

Jesus lehrte seine Jünger, ihr Leben nicht nach dem Muster weltlicher Philosophie auszurichten, Macht nicht zu missbrauchen und Menschen nicht unter Leistungsdruck zu setzen. Im Gegenteil. Er legte Wert darauf, dass Vorgesetzte ihre Macht dazu gebrauchen sollten, den ihnen anvertrauten Menschen zu dienen.

Biblisches Management ist die Kunst, Mitarbeitende zu fördern, freizusetzen und zu befähigen. Dabei machen Vorgesetzte häufig die erfreuliche Entdeckung, dass die

Belegschaft freiwillig mitdenkt, mitträgt und so die Firma vorwärtsbringt.

Wenn Sie eine klare Beschreibung der inneren Einstellung von Vorgesetzten haben wollen, dann lesen Sie Philipper 2,5 – 7: *«Nehmt euch Jesus Christus zum Vorbild: Obwohl er in jeder Hinsicht Gott gleich war, hielt er nicht selbstsüchtig daran fest, wie Gott zu sein. Nein, er verzichtete darauf und wurde einem Sklaven gleich: Er wurde wie jeder andere Mensch geboren und war in allem ein Mensch wie wir.»*

«Wir in leitender Stellung tun uns oft schwer mit dem Gedanken, anderen zu dienen», bekannte mir kürzlich ein amerikanischer Leiter: «Weil wir uns bis an die Spitze hochgearbeitet haben, glauben wir, es sei nun an der Zeit, dass endlich einmal uns gedient wird. Wir bilden uns ein, wir hätten das sogar verdient.» 15 Jahre lang bildete er Leiterinnen und Leiter aus und machte dabei eine interessante Entdeckung: «Wenn Sie jemanden <nur> ausbilden, dann wird diese Person so wie Sie, aber wenn Sie jemandem dienen, dann setzt ihr oder ihm nur noch der Himmel Grenzen.»

Er lächelte: «Seit ich das begriffen habe, fühle ich mich frei im Dienst an Menschen, die grössere Fähigkeiten haben als ich.» Wenn es Sinn und Zweck der Gemeinde Jesu ist, die Aufgabe zu bewältigen, für die Gott sie ins Leben gerufen hat, müssen Ihre Führungskräfte solche Prinzipien des Managements anwenden, wie sie im Wort Gottes gegeben sind, und nicht, wie sie im weltlichen Bereich propagiert und praktiziert werden. Wenn wir wissen wollen, wie Gottes Werk organisiert werden soll, müssen wir also unser Augenmerk auf sein Wort richten.

Grundelemente einer erfolgreichen Organisation

Was ist das Geheimnis des Erfolges? Alle haben ihre eigene Theorie: Die einen sehen Erfolg im Schlagwort «Reorganisation», andere in einer weltweiten Expansion, wieder andere in einem niederschweligen Angebot ihrer Kirche oder Räumlichkeiten an einer besseren Geschäftslage. Und eine letzte Gruppe schwört auf mehr Geld.

Das alles mag nützlich sein, aber mit den wirklichen Grundelementen einer erfolgreichen Organisation hat es nichts zu tun. Die Bibel zeigt im 1. Buch Mose einen ganz anderen Weg:

Die ganze Erde hatte eine Sprache und ein und dieselben Worte. Als sie ostwärts aufbrachen, fanden sie eine Ebene im Land Schinar und siedelten sich dort an. Sie sagten zueinander: Auf, formen wir Lehmziegel und brennen wir sie zu Backsteinen. So dienten ihnen gebrannte Ziegel als Steine und Erdpech als Mörtel. Dann sagten sie: Auf, bauen wir uns eine Stadt und einen Turm mit einer Spitze bis in den Himmel! So wollen wir uns einen Namen machen, damit wir uns nicht über die ganze Erde zerstreuen. Da stieg der HERR herab, um sich Stadt und Turm anzusehen, die die Menschenkinder bauten. Und der HERR sprach: Siehe, ein Volk sind sie und eine Sprache haben sie alle. Und das ist erst der Anfang ihres Tuns. Jetzt wird ihnen nichts mehr unerreichbar sein, wenn sie es sich zu tun vornehmen. Auf, steigen wir hinab und verwirren wir dort ihre Sprache, sodass keiner mehr die Sprache des anderen versteht. Der HERR zerstreute sie von dort aus über die ganze Erde und sie hörten auf, an der Stadt zu bauen. Darum gab man der Stadt den Namen Babel, Wirrsal, denn dort hat der HERR die Sprache der ganzen Erde verwirrt und von dort aus hat er die Menschen über die ganze Erde zerstreut. (1. Mose 11,1 – 9).

Der Bericht nennt vier Grundelemente für die Schaffung einer erfolgreichen Organisation:

- Hingabe an ein gemeinsames Ziel (Verse 3 – 4)
- Einigkeit unter den Beteiligten (Vers 6)
- Effektive Kommunikation (Verse 1+6)
- Umsetzen von Gottes Willen (die Verse 7 – 9 zeigen diesen Mangel)

Die Anwendung dieser vier Grundelemente bedeutet eine Art Erfolgsgarantie für jede Organisation. Wenn sich Menschen auf ein Ziel hin engagieren, einig dahinterstehen und effektiv miteinander kommunizieren, werden grenzenlose Organisationskräfte freigesetzt (siehe Vers 6).

Beachten Sie: Wenn dies alles zusammentrifft, gibt es nichts, was Menschen nicht erreichen können. Wenn Gott ihnen nicht Einhalt gebietet, werden sie alles bewirken, was immer sie sich zum Ziel gesetzt haben. Gott wusste, dass die Organisation, die beim Turmbau zu Babel am Werk war, die Schlüssel zum Erfolg besass und ihr gesetztes Ziel erreichen würde, wenn er sie gewähren liesse. Da es aber kein Ziel war, das er gutheissen konnte, trat er dazwischen und brachte das Projekt zu Fall. Wodurch? Vers 7 gibt die Antwort: War ihre Kommunikation erst einmal zusammengebrochen, waren auch ihr Engagement und ihre Gruppeneinheit dahin. Alles misslang. Hätten sie an einem Gott wohlgefälligen Projekt gearbeitet, wäre ihnen sicher Erfolg beschieden gewesen.

Als Management-Berater arbeite ich mit allen möglichen christlichen und weltlichen Organisationen zusammen. Im Lauf der Jahre beobachtete ich, dass fast alle Organisationsprobleme in nur drei Grundkategorien passen: Mangel an Engagement, Mangel an Einig-

keit und Mangel an Kommunikation. In den meisten Fällen hat letzteres die beiden anderen verursacht.

Das Anliegen dieses Buches

Dieses Buch entschlüsselt die biblischen Prinzipien des Managements und deren Anwendung. Als Gott sich entschloss, sein Werk durch Menschen vollbringen zu lassen, wusste er, dass sie sich dazu organisieren müssen. Daher stellte er sicher, dass die Bibel alle hierfür erforderlichen Anleitungen enthält. Sie treffen nicht nur auf christliche Organisationen zu, sondern auf jede Form von Leitung oder Führung.

Zusammenfassung

Wer mit der Führung oder dem Management von Gottes Werk betraut ist, braucht ein biblisches Konzept dafür. Unter christlichen Leitenden wächst das Bewusstsein, dass Gottes Volk eine effektivere Organisation lernen muss. Ein gesundes Gleichgewicht zwischen «geistlicher» und «organisatorischer» Leiterschaft muss hergestellt werden.

Heute erhalten die meisten Leiter christlicher Organisationen den Grossteil ihrer Management-Ausbildung von weltlichen Institutionen. Das bedeutet, dass viele christliche Leitende Gottes Werk mit einem Konzept zu managen versuchen, das von Gott verurteilt wird.

Die Welt gebraucht Macht zur Manipulation anderer, damit diese die Arbeit tun. Aber die Bibel lehrt, dass Macht dazu da ist, anderen zu dienen. Die Kirche muss sich des biblischen Konzepts des Managements bedienen, bei dem die Unterstützung der Mitarbeitenden im Vordergrund steht.

Die vier Grundelemente einer erfolgreichen Organisation sind: Engagement für ein Ziel, Einigkeit unter den Beteiligten, eine effektive Kommunikation und Umsetzen von Gottes Willen.

Anwendung

1. Legen Sie sich eine Liste Ihrer Stärken und Schwächen als Führungskraft an. Verfolgen Sie im Buch Prinzipien und Instrumente, mit denen Sie Ihre Managementfähigkeiten verbessern können.
2. Betrachten Sie Matthäus 20,20 – 28 und 1. Könige 12,1 – 20.
 - Auf welche Art haben Sie sich möglicherweise vor Ihren Mitarbeitern aufgespielt?
 - Wie können Sie das in Zukunft vermeiden?
3. Notieren Sie auf einem Blatt oder am Computer die weltliche Definition: «Management und Führung sind die Kunst, die Arbeit von anderen erledigen zu lassen», und auf ein anderes Blatt die biblische: «Management und Führung sind die Kunst, Untergebene bei ihrer Arbeit zu unterstützen». Bitten Sie verschiedene Mitarbeitende zu beschreiben, was ihnen jede dieser Definitionen über die Einstellung ihrer Vorgesetzten ihnen gegenüber sagt.
4. Betrachten Sie 1. Mose 11,1 – 9. Auf welchem der folgenden Gebiete ist Ihre Organisation Ihrer Meinung nach am schwächsten:
 - Engagement für ein klar definiertes Ziel?
 - Einigkeit unter den Beteiligten?
 - Effektive Kommunikation?
 - Umsetzen von Gottes Willen?

Ihr wertvollstes Kapital

«Ich habe eine undankbare Aufgabe», klagte der Personalchef einer Bergwerksgesellschaft. «Wenn ich neue Leute einstelle, sind sie meist voller Elan, aber nach ein paar Wochen wollen viele schon wieder gehen.»

«Weshalb?»

«Zum Teil liegt es daran, dass unsere Mitarbeiter den Eindruck gewinnen, dass sich das Management mehr um unsere teure Ausrüstung sorgt als um sie.»

Ein Vikar unserer Stadt erklärte mir kürzlich bei einem Mittagessen: «Myron, nimm's mir nicht übel, aber ich bin fast so weit, die Kirche zu verlassen, bei der ich eigentlich Vikar sein sollte.»

Verwirrt fragte ich: «Was meinst du mit <sein sollte>?»

«Weisst du», sagte er, «ich glaube, ich habe doch etwas mehr zu bieten als das Ablecken von Briefmarken, das Stapeln von Stühlen und das Falten von Infoblättern.»

Ein paar Monate später bekam ich einen Brief von ihm, an der Westküste abgestempelt, wo er an einem christlichen College als Verantwortlicher für Zulassungsfragen arbeitete. Er schrieb: «Die Gemeinde fehlt mir, aber wenigstens werde ich hier gebraucht und bin etwas wert.»

Das grösste Vermögen einer Organisation sind ihre Menschen. Aber in weltlichen wie in christlichen Organisationen wird das häufig übersehen. Ohne Menschen ist eine Organisation nicht mehr als die Linien und Kästchen auf einem Strukturdiagramm.

Vom Kapital oder von den Zinsen leben?

Beim Management geht es zum einen um Dinge, zum anderen um Ideen. Unglücklicherweise fallen Menschen für viele in die Kategorie der Dinge.

Im Allgemeinen ist es leichter, Dinge zu organisieren als Ideen, denn sie kann man anfassen, Ideen aber nicht. Zu den Dingen gehören: Budgets, Produktionsanlagen, Immobilien, Ausrüstung, Rohstoffe. Dinge können gezählt und auf eine Inventarliste gesetzt werden; in den meisten Fällen lassen sie sich leicht addieren und gut unter Kontrolle halten.

Ideen hingegen sieht man nicht; sie sind schwer einzuschätzen und manchmal kompliziert zu erklären, sie können leicht ignoriert werden und existieren in der Tat oft, ohne dass das Management von ihnen weiss. Aus diesem Grund verbringen Manager den Grossteil ihrer Zeit damit, Dinge zu verwalten und ignorieren häufig die Existenz von Ideen.

Alle Dinge haben jedoch einmal als Ideen in einem Kopf angefangen. Jedes von Menschen gemachte Ding, war einmal die Idee im Hirn eines Menschen. Die Ideen von heute sind die Dinge von morgen. Deshalb muss der am Fortschritt oder auch nur am Fortbestand seiner Organisation über den Tag hinaus interessierte Chef das Management von Ideen zu seiner höchsten Priorität erheben. Wie eine Organisation morgen dastehen wird, hängt davon ab, wie gut sie heute die Ideen von Menschen auswertet.

Unglücklicherweise betrachten viele Vorgesetzte Menschen in erster Linie als Dinge, die dazu da sind, die laufende Arbeit zu erledigen. Sie sehen nicht, dass Menschen das wertvollste Kapital einer Organisation sind, und halten sich selbst für die einzige Ideenquelle. Es fällt ihnen leichter, Gebäuden, Budgets und Ausrüstungen Aufmerksamkeit zu schenken als ihren Leuten, obwohl diese doch die Ideen dazu hervorgebracht haben. Sie leben lieber von den Zinsen als vom Kapital!

Die unbegrenzte Kreativität des Menschen

Was ist Kreativität, und weshalb ist sie so wichtig? Kreativität ist das Schaffen von Neuem oder das Neuarrangieren von Altem. Nach dieser Definition sind die einzigen Quellen von Kreativität Gott und der Mensch.

Vor kurzem veröffentlichte ein amerikanisches Hirnforschungs-Institut eine von der Regierung finanzierte Untersuchung, wonach die Kreativität des menschlichen Gehirns praktisch unendlich ist. Das sollte uns nicht überraschen. Denn schon vor 4 000 Jahren hat Gott dasselbe gesagt: «Ihnen wird nichts unmöglich sein, was sie zu tun ersinnen» (1. Mose 11,6). Als sich Gott vornahm, den Menschen zu erschaffen, sagte er: «Lasst uns Menschen machen in unserem Bild, uns ähnlich» (1. Mose 1,26). Der Mensch war ein besonderes Wesen, denn von allen Geschöpfen Gottes war er allein mit Vernunft ausgestattet. Der Mensch ist ein vernunftbegabtes Wesen mit Entscheidungsfähigkeit und Kreativität. Daher ist der menschliche Verstand das wertvollste Kapital einer Organisation.

Machen Sie sich Kreativität nutzbar

Jeder Mensch ist kreativ. Jeder hat die Fähigkeit, etwas Neues zu schaffen oder etwas Altes neu zu arrangieren. Kreativität ist keine besondere Gabe, die nur einige wenige besitzen. Man braucht kein künstlerisches oder musikalisches Talent, um schöpferisch zu sein, keine Spezialausbildung, keine besonderen Anstrengungen. Kreativität ist ein Naturprodukt des menschlichen Denkprozesses. Als Angestellte sind so kreativ, wie eine Organisation und ihr Management sie sein lassen. Leider verstehen es viele Vorgesetzte nicht, ein entsprechendes Klima zu schaffen.

Das ist tragisch, denn das Anzapfen menschlicher Kreativität ist das effektivste Mittel zur individuellen und betrieblichen Produktionssteigerung.

Jesus hat die Bedeutung der Produktivitätssteigerung im Gleichnis von den anvertrauten Talenten illustriert: Die produktiven Knechte werden belohnt, der unproduktive wird schwer bestraft.

Dieses Gleichnis enthält mehrere biblische Maximen des Managements. Zwei davon sollen hier näher betrachtet werden: Einmal erwartet Gott von uns die Nutzung unserer Gaben; zweitens muss der Erfolg dabei auch belohnt werden. Christliche Vorgesetzte sollten also ihre Mitarbeitenden dazu ermutigen, ihre Fähigkeiten und ihre Kreativität zur Produktivitätssteigerung zu nutzen. Dabei sollten sie dann auch denen Ehre und Anerkennung gewähren, denen sie gebührt.

Im Zweiten Weltkrieg bekam die Flugzeugfabrik «Spartan Aircraft Company» den Auftrag zur Herstellung eines Tragflächenteils für einen Bomber. Experten kalkulierten, dass bis zur Serienreife 18 Monate vergehen würden und pro Stück 400 Arbeitsstunden aufgewendet werden müssten. Im Krieg schien das wie eine Ewigkeit. So wurde eine Betriebsversammlung einberufen und die Sache mit allen Mitarbeitern besprochen.

Das Management bat um Vorschläge. Diese waren dann so gut, dass die Produktion schon nach acht Monaten in Gang kam und der Arbeitsaufwand pro Einheit auf 40 Arbeitsstunden gesenkt werden konnte.

Jim Anderson, Inhaber einer Samengrosshandlung in Grand Junction, Colorado, hatte ein Problem: Jeden Tag wurden 75 Kisten Samen geordert, aber sein Versand schaffte nur 35 Kisten täglich. Wegen der langen Lieferfristen kostete ihn das die Hälfte seines potenziellen Umsatzes. Jim dachte an Rationalisierung durch die Anschaffung von Maschinen, aber weil er noch nicht lange

im Geschäft war, wollten ihm die Banken die erforderlichen 500 000 Dollar nicht leihen.

Ich schlug ihm vor, er solle doch einmal die Leute in seiner Versandabteilung um eigene Lösungsvorschläge bitten. Jim sträubte sich und meinte, das sei seine Sache und ginge die Angestellten nichts an. Schliesslich liess er sich aber doch überreden, berief am Freitagnachmittag eine Sitzung ein und schilderte ihnen das Problem. «Lassen Sie's mich wissen, wenn Sie irgendwelche Ideen haben!» Bereits am Montagmorgen um acht meldete sich in seinem Büro einer seiner Leute mit einer ganzen Liste von Vorschlägen. Drei Monate später rief mich Jim wieder an: «Erinnerst du dich noch an mein Problem mit dem Versand? Jetzt expedieren wir 75 Kisten pro Tag.» Fröhlich setzte er hinzu: «Und das Ganze hat mich nur 500 Dollar an Material gekostet.»

Die Geschichte war hier noch nicht zu Ende. Am darauffolgenden Silvester klopfte es an meiner Tür, und herein kamen Jim und seine Frau. Bei ein paar Plätzchen und einer Tasse Kaffee schmunzelte Jim: «Weisst du das Neueste? Wir sind jetzt bei 105 Kisten pro Tag – und das nur durch die Ideen meiner Mitarbeiter!» Kürzlich war Jim wieder da: mit dem letzten Stand von 145 Kisten...

Jeder christliche Manager sollte darum bemüht sein, seine Organisation so produktiv wie nur möglich zu machen. Er sollte nicht vergessen, dass Gott dem Menschen unerschöpfliche Kreativität zu Innovation und Problemlösung mitgegeben hat, und sie freisetzen helfen. Das wird die Produktivität enorm steigern.

Bessere Resultate durch den Gebrauch von Kreativität

Kreativität löst *Organisationsprobleme*. Als Gott sagte, «es wird ihnen nichts unmöglich sein, was sie zu tun ersinnen» (1. Mose 11,6), hiess das, dass es für jedes Organisationsproblem eine Lösung gibt. Diese Lösungen entstehen in den Köpfen der Menschen.

J. Paul Getty, der eine Weile der reichste Mann der Welt war, erwarb den grössten Teil seines Vermögens im Ölgeschäft. In seinen Anfangsjahren besass er ein 67 Quadratmeter grosses Stückchen Land im Seal-Beach-Ölfeld in Kalifornien.

Zu jener Zeit waren die Ölbohrtürme zu gross für solch kleine Parzellen, und lange wurde Getty von seinen Konkurrenten wegen seines scheinbar wertlosen «Karottenbeets» verspottet. Aber Getty liess sich nicht entmutigen, denn er wusste, dass es Öl enthielt. Er beriet sich mit den Leuten seiner Bohrmannschaft. Sie hatten die Idee, für das Mini-«Karottenbeet» einen Minibohrturm zu bauen. Aber als er fertig war, mussten sie entdecken, dass der 1,20 Meter breite Weg von der Strasse her viel zu schmal dafür war.

Sie wollten nicht aufgeben, und bald hatte einer die Idee: Auf dem schmalen Weg wurde ein Mini-Eisenbahngleis verlegt, der Minibohrturm und das Miniölfeld fanden zueinander, und so wurden über Jahre hinweg viele tausend Barrel Öl gefördert.

Zeit seines Lebens bewies Getty immer wieder, dass Organisationsprobleme gelöst werden können, wenn Leiter bereit sind, kreative Ideen ihrer Mitarbeitenden zu nutzen.

Kreativität findet neue und bessere Wege, eine Aufgabe zu lösen. Sie stimuliert den Fortschritt auf allen Gebieten.

Steve Forster, Sonntagsschulleiter einer wachsenden Gemeinde, hatte mehrere Monate damit verbracht herauszufinden, warum die Gruppe der Erwachsenen in der Sonntags-Bibelschule nicht wie die anderen Bereiche der Gemeinde wuchs. In zwei Jahren hatte sich die Gemeinde fast verdoppelt, aber viele der Erwachsenen kamen nur zum Hauptgottesdienst.

Steve versuchte alles, was er aus seiner jahrelangen Erfahrung in der Sonntagsschule wusste. Er bestellte neue Lehrbücher, änderte die Altersgruppen, wechselte die Räumlichkeiten und schliesslich sogar die Lehrer – alles ohne Erfolg.

Endlich wandte er sich an die Betroffenen selbst. Bei einem gemeinsamen Abendessen machte jemand den Vorschlag, die Teilnehmer sollten ihre Klassen selbst wählen können, statt in Altersgruppen eingeteilt zu werden. Ein zweiter schlug vor, die Themen häufiger zu wechseln. Wieder andere hatten Ideen für neue Themen.

Die Vorschläge wurden realisiert. Innerhalb weniger Monate wuchsen die Klassen dermassen, dass Lehrer und Räumlichkeiten nicht mehr ausreichten.

Steve Fosters Bereitschaft, kreative Ideen anderer anzuwenden, liessen ihn neue und bessere Wege finden. «Diese Erfahrung hat mich gelehrt», bekannte er, «dass es meine Aufgabe als Leiter ist, mich um die Bedürfnisse der mir Anvertrauten zu kümmern und nach ihren Lösungsvorschlägen zu fragen.»

Robert Stiles war Aufseher einer Mannschaft, die für den Bau von Schotten in einem Bergwerk zuständig war. Für die fünf bisher gebauten Schotten hatten sie jeweils fünf Wochen gebraucht. Daher setzte Stiles auch für den Bau der nächsten Schotten den gleichen Zeitraum an. Auf einer Planungssitzung klagte Stiles' Chef, das ganze Projekt liege hinter dem Zeitplan zurück, und erkundigte sich nach Möglichkeiten, die Arbeit zu beschleunigen.

«Vielleicht mit mehr Leuten und Material», erwiderte Stiles skeptisch.

Dafür mehr Leute oder Ausrüstung kein Geld da war, sahen die beiden keinen anderen Ausweg, als sich mit der bisherigen Praxis abzufinden.

Trotzdem entschloss sich Stiles, seine Leute um Rationalisierungsvorschläge zu bitten. Zu seiner Überraschung arbeiteten sie einen Plan aus, der die Bauzeit von fünf auf zwei Wochen reduzierte, – ohne mehr Personal oder Ausrüstung zu veranschlagen.

Foster und Stiles machten eine wichtige Entdeckung: Wenn man die Kreativität von Menschen nutzt, kann die Bewältigung einer Aufgabe immer verbessert werden. Deshalb sollte der Manager immer für Gelegenheiten sorgen, dass Mitarbeiter ihre Kreativität nutzen können.

Kreativität kostet nichts. Und sie wartet nur darauf, genutzt zu werden. Durch genutzte Kreativität entwickelten die Erwachsenen in Steve Fosters Kirche ein dynamisches Erwachsenen-Sonntagsschul-Programm, reduzierte Robert Stiles die Bauzeit für ein Schott, sparten die Spartan-Flugzeugwerke kostbare Zeit bei den Flugzeugteilen, erhöhten Jim Andersons Leute ihren Ausstoss von 35 auf 145 Kisten am Tag. All dies, ohne mehr Leute einzustellen, teure Ausrüstung hinzuzukaufen oder das Budget zu erhöhen.

Wenn man sie nicht nutzt, geht Kreativität verloren. Bei der Produktivität kommt das teuer zu stehen. Und Vorgesetzte, die sich nicht auf die Nutzung der Kreativität ihrer Leute verstehen, verlieren in den meisten Fällen auch ihre Leute.

Der Mensch will gebraucht werden

Kürzlich hielt ich in einer Kirchengemeinde im Mittleren Westen der Vereinigten Staaten ein Seminar über bibli-

sche Prinzipien des Managements. In einer Kaffeepause der Abendveranstaltung sprach mich eine Dame, Mitte 20, an: Ob ich ihr sagen könnte, wie lange es wohl noch dauerte.

Ich erwiderte: «Etwa bis 21 Uhr.» Sie bedankte sich: «Wissen Sie, ich wohne etwa 20 Meilen von hier in einer anderen Stadt, und ich möchte nicht so spät allein unterwegs sein.»

Ich erfuhr, dass sie alleinstehend war, Lehrerin an einer höheren Schule und Mitglied dieser Gemeinde. Da ich wusste, dass es an ihrem Wohnort mehrere Kirchen gab, fragte ich sie, warum sie so weit zur Kirche fuhr. «Die Sache ist die», bekannte sie etwas verlegen, «ich wohne etwa eine Meile von der Soundso-Kirche entfernt und bin da auch regelmässig hingegangen, aber sie schienen keine Sonntagsschullehrer zu brauchen, so komme ich eben hierher, denn hier werde ich gebraucht.»

Ich habe noch nie eine Kirche erlebt, die keine Mitarbeiter braucht, vor allem Sonntagsschullehrer, aber viele Kirchen tun sich schwer, das auch publik werden zu lassen.

Menschen brauchen es, gebraucht zu werden. Sie sind innovativ und stecken voller Ideen. Sie möchten etwas von sich beisteuern dürfen. Ein Grossteil des Selbstwertgefühls kommt daher, dass man etwas für andere tut.

Leider erkennen viele Verantwortliche dieses unerschöpfliche Potenzial nicht und nutzen es daher auch nicht. Stattdessen sind sie oft überarbeitet und frustriert wegen der Verantwortung, die mit einer Organisation verbunden ist, die für Menschen da ist. Eigentlich sollte es nämlich auch eine sein, die gemeinsam mit Menschen arbeitet. Ein guter Leiter sieht nicht nur, dass Menschen es brauchen, gebraucht zu werden, sondern *handelt* auch danach.

Jesus war das Prinzip geläufig. Er kam, um den Menschen sein Leben hinzugeben. Das war sein höchstes Ziel.

Aber er verwandte beträchtliche Zeit darauf, andere zur Eigeninitiative anzuspornen, und liess sie so an seinem Auftrag ein Stückchen teilhaben. Zu Simon Petrus und dessen Bruder Andreas sagte er beispielsweise: *«Folget mir nach, und ich will euch zu Menschenfischern machen»* (Matthäus 4,19).

Die Jünger erkannten Sinn und Wert der Aufgabe, die ihnen Jesus anbot. Sie sahen, da war ein Führer, der bereit war, ihre Fähigkeit und Kreativität bei seinem grossen Auftrag zu gebrauchen. Ihre Reaktion auf dieses Angebot steht im nächsten Vers: *«Da liessen sie ihre Netze fallen und folgten ihm»* (Vers 20).

Aber viele Führer sagen ihren Leuten: *«Folgt mir nach, und ihr könnt alle Arbeiten tun, die ich selbst nicht tun will.»* Jesus erkannte nicht nur das unerschöpfliche Potenzial und den Wert menschlicher Kreativität, sondern er bot seinen Gefolgsleuten auch Gelegenheit, sie anzuwenden und für eine Sache einzusetzen, die es wert war. Daran erkennt man auch den versierten Manager.

Das grösste Hindernis bei der Nutzung von Kreativität

Obwohl Kreativität das wertvollste Kapital einer Organisation ist, verstehen viele Leiter und Manager nicht, sie effektiv zu nutzen. Dafür gibt es einen wichtigen Grund: Jede Organisation durchläuft Lebenszyklen, die dem eines Menschen vergleichbar sind. Alle menschlichen Organisationen werden sozusagen geboren, verbringen eine Kindheit, werden erwachsen, altern und sterben schliesslich.

Bei der Geburt und in der Kindheit hat eine Organisation noch keine Traditionen. In dieser aufregenden Entwicklungsphase werden die Mitarbeitenden ermutigt, so

innovativ und kreativ zu sein wie möglich. Die Grundstimmung lautet: «Versuch's mal, vielleicht geht's.»

Aus diesem Grund macht die Organisation eine Periode von Erfolgen und Fehlschlägen durch. Leitende und Manager halten sich an das, was einmal funktioniert hat, und wenden es immer und immer wieder an. Methoden, die fehlgeschlagen sind, vermeiden sie. Allmählich wird das, was funktioniert, zu einer Tradition und einem Bestandteil der Firmenpolitik – dies ist der Beginn des Erwachsenwerdens.

Je mehr Verhaltensweisen sich bewähren, desto mehr Traditionen entstehen. Leider wächst mit den Traditionen der Widerstand des Managements gegen Neuerungen und Veränderungen. Traditionen an sich sind nicht schlecht. Aber sie werden es – und das ist für eine Organisation geradezu gefährlich –, wenn sie Innovation und Kreativität ersticken. Tradition kann und soll ein wichtiges Element jeder Organisation sein, solange die Mitarbeiter offen dafür bleiben, ihre traditionellen Methoden zu verbessern.

In ihrer Kindheit strebt eine Organisation danach, gute, praktikable Methoden zur Erreichung ihrer Ziele zu entwickeln. Ironischerweise tendiert eine Methode mit der Zeit dazu, zum Selbstzweck zu werden. So wird während des Prozesses des Erwachsenwerdens der ursprüngliche Zweck einer Organisation allmählich ersetzt durch einen anderen, nämlich denjenigen, das Befolgen einer Methode aufrechtzuerhalten. Dies beschleunigt den Alterungsprozess.

Während des «Greisenalters» einer Organisation kommen alle Innovation und Kreativität buchstäblich zum Stillstand. Die Organisation ruht sich bequem auf ihren vergangenen Erfolgen aus, und alle Energie wird darauf verwendet, diese alten Traditionen zu erhalten und zu schützen – schliesslich waren sie es, die die Organisation zu dem gemacht haben, was sie ist.

Neue Ideen werden schnell abgeblockt mit Argumenten wie:

- Das haben wir noch nie gemacht!
- Setz doch nicht alles aufs Spiel!
- Das wird nicht funktionieren!
- Warum einen Fehlschlag riskieren und unseren guten Namen in Gefahr bringen?

An diesem Punkt fängt die Organisation an zu sterben. Wenn die Tradition die Kreativität erdrosselt, ist alles verloren.

Leider sind viele Organisationen gestorben, ohne dass es einer gemerkt hat. Eine Organisation kann sterben, auch wenn die Gebäude noch stehen, das Telefon klingelt und immer noch jemand da ist, der es abnimmt. Aber der Lebensfunke – Innovation und Kreativität –, der den Erfolg der Organisation gebracht hat, ist schon lange erloschen. Das Einzige, was bleibt, sind die Strukturen, die einmal sinnvoll waren und nicht Schritt halten konnten mit den sich ändernden Bedürfnissen der Menschen.

Deshalb sollten alle Leitenden und Manager immer wieder die Traditionen infrage stellen und sich vergewissern, dass seine Mitarbeitenden unaufhörlich ermutigt werden, neue und bessere Wege zu gehen.

Zusammenfassung

Menschen sind das wertvollste, aber oft am wenigsten genutzte Kapital. Ohne sie ist eine Organisation nicht mehr als die Kästchen und Linien in einem Strukturdiagramm.

Alle Management-Aktivitäten können auf zwei Grundfunktionen zurückgeführt werden: auf das Management von «Dingen» und das von «Ideen». Die meisten Manager

konzentrieren sich auf Dinge statt auf Ideen. Aber alle Dinge haben einmal als Ideen angefangen. Deshalb sollte der am Fortschritt interessierte Vorgesetzte sich auf das Managen von Ideen konzentrieren.

Der Mensch hat ein fast unerschöpfliches Potenzial an Kreativität. Diese ist das Schaffen von Neuem oder das Neuarrangieren von Altem. Sie ist ein Naturprodukt des menschlichen Denkprozesses.

Eine Organisation, die die Kreativität ihrer Mitarbeitenden in den Vordergrund stellt, wird immer praktikable Lösungen finden, ihre Aufgaben zu erfüllen und ihre Produktivität zu steigern.

Der Mensch braucht Gelegenheiten, seine Kreativität zu nutzen. Wenn ihm eine Chance geboten wird, innovativ zu sein, wird er seine Begabungen und Möglichkeiten gern einsetzen. Leider verhindern Traditionen oft den effektiven Gebrauch von Kreativität.

Ein Manager sollte nicht vergessen, dass Kreativität – anders als die meisten anderen Ressourcen – mangels Nutzung verlorenggeht. Wenn es ihm nicht gelingt, die Kreativität seiner Mitarbeiter zu nutzen, verliert er am Ende auch sie selbst.

Anwendung

1. Prüfen Sie sich, ob Sie grösseren Wert auf das Managen von Dingen legen oder auf das Managen von Ideen.
2. Legen Sie eine Liste Ihrer augenblicklichen Organisationsprobleme an, und beteiligen Sie Ihre Mitarbeiter an Lösungsversuchen.
3. Lassen Sie Ihre Mitarbeitenden bessere Methoden vorschlagen, um bestimmte Aufgaben zu erledigen, und setzen Sie die Vorschläge in die Tat um.

4. Lesen Sie Matthäus 25,14 – 30, und finden Sie heraus, wie viele Leiterschafts- und Managementprinzipien darin enthalten sind.

Arbeitsklima

«Ich bin immer frustriert, wenn ich meine Leute zu einem Management-Seminar schicke», bekannte mir entnervt ein Chef, «die meisten kommen zurück und reden eine Menge über das, was sie gelernt haben, aber sie scheinen es nie in die Tat umzusetzen.»

Da kann man nur sagen: «Seid aber Täter des Wortes und nicht Hörer allein, womit ihr euch selbst betrügen würdet» (Jakobus 1,22). Es hat wenig oder gar keinen Wert, eine biblische Philosophie des Managements zu entwickeln, wenn sie nicht in die Tat umgesetzt wird. Wissen und nicht anwenden ist schlimmer als nicht wissen.

Es ist möglich anzuerkennen, dass die schöpferische Kapazität des Menschen grenzenlos und das wertvollste Kapital einer Organisation ist – und trotzdem nicht zu wissen, wie man dieses Kapitel einsetzt. Dieses Kapitel beschäftigt sich mit dem Arbeitsklima, das geschaffen werden muss, um das unerschöpfliche Kreativitätspotential der Mitarbeiter zu nutzen.

Für das Arbeitsklima ist der Chef verantwortlich

Seit Jahren sind sich Industriepsychologen, Sozialwissenschaftler und die meisten Managementberater bewusst, welchen Einfluss das Arbeitsklima auf die Produktivität hat. Einige der grössten amerikanischen Industrieunternehmen engagieren neuerdings «Produktivitätsmanager», die für ein die Produktivität anregendes Arbeitsklima sorgen sollen.

Verantwortlich für das Arbeitsklima ist aber der Chef. Es wird bestimmt durch:

- seine Reaktion auf die Gruppenbedürfnisse
- seine Einstellung zu Menschen und Arbeit
- seinen Gebrauch von Macht
- seine Reaktion auf Fehler und Versagen
- seine Bereitschaft, dem Team die verdiente Anerkennung zukommen zu lassen

Der Manager, der an der Anwendung eines biblischen Konzepts des Managements und am Anzapfen des unerschöpflichen Kreativitätspotentials interessiert ist, muss

- ein Vertrauensverhältnis zwischen sich und seiner Gruppe schaffen
- allen Mitgliedern der Gruppe Entscheidungsvollmachten übertragen
- Fehler und Versagen zu positiven Lernerfahrungen der Gruppe ummünzen
- der Gruppe und ihren Mitgliedern laufend die entsprechende Anerkennung für ihre Erfolge zollen

Alle diese Faktoren greifen ineinander und müssen zusammen angewendet werden. Es ist beispielsweise von geringem Wert, wenn ein Leiter seinen Leuten Vertrauen zu demonstrieren versucht, sie aber keine selbständigen Entscheidungen treffen lässt. Ähnlich wird ein Manager, der zwar seinen Leuten Entscheidungsvollmachten übertragen möchte, aber nicht bereit ist, Versagen und Fehler in positive Lernerfahrungen umzumünzen, entdecken, dass seine Leute nur widerwillig Entscheidungen treffen.

Schaffen Sie eine Vertrauensbasis

Vertrauen ist das wichtigste Element eines produktiven Arbeitsklimas. Vertrauen erzeugt Sicherheit und Zuversicht, zwei Grundbedingungen für Innovation und Kreativität. Misstrauen dagegen erzeugt Frustration, Unsicherheit und Angst – die grössten Abschreckungsmittel für kreatives Denken und innovatives Handeln.

Mary Turner, eine Freundin unserer Familie, ist Büroleiterin einer Missionsgesellschaft. «Was macht man, wenn der Chef sagt, man dürfe etwas tun, es einen aber dann doch nicht tun lässt?», rief sie mich eines Abends an. «Mir steht dieser Job schon bis oben. Letzte Woche sagte mein Chef, ich könne noch eine zusätzliche Bürokraft einstellen. Daraufhin führte ich mehrere Einstellungsgespräche und sagte gestern schliesslich einer jungen Frau zu. Stell dir vor, und heute sagt mein Chef, er habe es sich anders überlegt, er könne niemanden mehr einstellen. Er nannte nicht einmal einen Grund dafür!»

Je länger sie redete, desto aufgebracht wurde sie: «Und dreimal darfst du raten, wer dem Mädchen absagen musste!» Nachdem sie sich reichlich Luft gemacht hatte, setzte sie hinzu: «Ich sag' dir was. In Zukunft lasse ich mir alles schriftlich geben. Anders kann man keinem trauen.»

Marys Enttäuschung führte zu Frustration, niedriger Arbeitsmoral, Produktivitätseinbussen und schliesslich zur Kündigung. Ein paar Wochen später traf ich sie in der Stadt auf dem Weg zu ihrer neuen Arbeitsstelle. «Ich habe die Missionsgesellschaft nur widerstrebend verlassen», sagte sie, «aber es war dahin gekommen, dass ich weder der Stellung noch mir gerecht werden konnte. Man kann einfach nicht sein Bestes geben, wenn man für einen Chef arbeitet, auf den man sich nicht verlassen kann.»

Vertrauen fängt beim Chef an. Im letzten Sommer verbrachte ich ein Wochenende auf einer Resozialisierungsfarm für Jugendliche in den Rocky Mountains. All diese Jungen dort waren mit dem Gesetz in Konflikt gekommen. Viele hatten gestohlen – Geld, Autos, Waren.

«Ich arbeite jetzt über 30 Jahre in diesem Beruf», sagte der Leiter zu mir, «und ich habe entdeckt, dass die Jungen in den meisten Fällen vertrauenswürdig sind, sobald man sie davon überzeugt hat, dass man ihnen vertraut. Das Problem ist, dass ihnen die meisten Erwachsenen nicht trauen. Da denken sie, wenn sie sowieso ständig verdächtigt werden, kommt es ja nicht mehr darauf an.»

Dieser weise Mann erinnerte mich an einen Manager, in dessen Betrieb ich einmal ein Seminar gehalten hatte. Er hiess Paul Evans. Wir hatten gerade über die Bedeutung von Vertrauen gesprochen. Paul meinte: «Sie kennen meine Mitarbeiter nicht. Ich habe zum Beispiel eine Angestellte, der kann ich nicht trauen – und sie weiss das auch! Immer wenn ich mal einen Tag weg bin, macht sie ständig Kaffeepausen.» Er schüttelte missbilligend den Kopf. «Sie geht vorzeitig zu Tisch, kommt zu spät zurück und arbeitet nicht halb so viel wie sonst.» Besorgt setzte er hinzu: «Ich habe grosse Lust, sie zu feuern.»

Es war geplant, dass ich sechs Wochen später für einen Anschlusskurs kommen sollte. Daher schloss ich eine Wette ab: «Zeigen Sie einmal dieser Angestellten aufrecht, dass Sie ihr vertrauen. Wenn sie sich dann nicht bessert, werde ich alles zurücknehmen, was ich heute im Seminar über die Bedeutung des Vertrauens behauptet habe.»

Er lächelte wie eine Katze, die gerade einen Kanarienvogel verspeist hat, und sagte: «Einverstanden!»

Ich muss zugeben, dass ich sechs Wochen später, als ich in den Parkplatz dieser Firma einbog, ein mulmiges Gefühl hatte. Aber Paul rief mir noch vor Seminarbeginn

lächelnd zu: «Sie ahnen nicht, was mit diesem Mädchen passiert ist!»

Sie war die einzige Mitarbeiterin mit einem Hochschuldiplom in Buchhaltung. Daher hatte er sie gebeten, einen kurzen Einführungskurs für neue Mitarbeitende zu halten. Er hatte an drei Mitarbeiter und drei Wochen gedacht. Aber als einige der anderen Abteilungsleiter davon erfuhren, waren es schliesslich zwölf Mitarbeiter und sechs Wochen.

«Ich muss zugeben, in ihrem Verhalten hat sich vieles gebessert», freute er sich, «diese Woche zum Beispiel blieb sie zweimal hintereinander bis spät in den Abend, und sie hat sich nicht einmal darüber beklagt.»

Jeder Vorgesetzte sollte beherzigen, was der Leiter der Resozialisierungsfarm und Paul Evans entdeckt haben: Vertrauen beginnt beim Chef. Wenn seine Mitarbeiter vertrauenswürdig werden sollen, muss er zuerst einmal selbst Vertrauen beweisen.

Vertrauen erzeugt Zuversicht und stimuliert die Produktion. Ein Arbeitsklima, das auf Vertrauen basiert, gibt den Angestellten die Sicherheit und Zuversicht, die sie für ihre Kreativität brauchen. Innovation birgt ein Risiko. Wer glaubt, seinem Chef nicht trauen zu können, wird nie das nötige Risiko auf sich nehmen, neue und bessere Wege zur Bewältigung einer Aufgabe zu finden. Vertrauen erzeugt Innovation, Misstrauen aber Stagnation.

Eines Morgens lud mich Carl Williams, der Filialdirektor einer Grosshandelsfirma, zum Frühstück ein. «Ich muss dich sprechen, denn ich fürchte, ich verliere meine Stellung.» Ich war verblüfft, denn wenige Wochen vorher hatte ich ein Management-Schulungsprogramm für ihn durchgeführt, und mehrere Vorgesetzte von ihm waren beeindruckt gewesen von seinen aussergewöhnlichen Fähigkeiten in Managementfragen.

«Wie kommst du darauf?» fragte ich.

«Es ist so», begann er, «im vergangenen Jahr habe ich mein Inventar nicht richtig im Auge behalten, und mein Geschäftsbereich ist deshalb dieses Jahr mehrere hunderttausend Dollar in die roten Zahlen geraten!» Er war sichtlich aus der Fassung und schloss nach einem tiefen Seufzer: «Gestern rief mich der Generaldirektor an und sagte, er wolle mich sprechen. Ich fliege morgen zu unserer Hauptverwaltung, und ich denke, man wird mir kündigen.»

Ich tröstete Carl, so gut ich konnte, und sagte ihm, ich liesse ihn wissen, wenn ich etwas Passendes für ihn hätte.

Drei Tage später kam sein Anruf: «Ich dachte nur, ich sollte dich wissen lassen, dass ich keinen neuen Job brauche. Der Generaldirektor wollte mich nur sehen, um mir persönlich zu versichern, dass er immer noch Vertrauen in mich hätte, die Niederlassung zu führen. Er dachte, vielleicht bräuchte ich eine Aufmunterung wegen meines schlechten Jahresabschlusses.» Carl setzte hinzu: «Eins ist sicher. Ich werde ihn bestimmt nicht enttäuschen. Wenn er meint, ich bin der Aufgabe gewachsen, dann will ich's ihm auch beweisen.»

Im nächsten Jahr erzielte Carls Geschäftsbereich den höchsten Gewinn des ganzen Unternehmens. Inzwischen hatte ich noch mehrere Unterhaltungen mit Carl. Mehr als einmal hat er betont, dass die Gewissheit, das Vertrauen seines Chefs zu besitzen, ihm die nötige Zuversicht und die Sicherheit gegeben hätten, ein dermassen produktives Team zu leiten.

Ich erinnere mich aber auch an eine andere Begebenheit. Ich führte eine Organisationsanalyse für eine christliche Schule durch, als einer der Kuratoren zu mir sagte: «Sie werden sehen, dass sich die Arbeitsmoral und Produktivität hier auf einem sehr niederen Niveau befindet.»

«Woher kommt das?» fragte ich.

«Seit wir einen neuen Chef haben, wurden schon Leute grundlos und ohne Vorwarnung gefeuert. Ich bin jetzt neun Jahre hier, aber ich sehe mich nach etwas anderem um. Ich muss dauernd denken: Wer weiss – vielleicht bin ich der nächste.»

Carl Williams gab die Gewissheit, dass sein Chef ihm vertraute, Selbstbewusstsein und die nötige Basis, die er braucht, um die Produktivität seines Geschäftsbereiches mächtig zu steigern. Der Mann an der Schule dagegen musste nach einer neuen Stellung Ausschau halten, weil er seinem Chef nicht trauen konnte. Das sind zwei typische Beispiele für den Einfluss, den das Vertrauen auf Selbstbewusstsein und persönliche Produktivität hat.

Lassen Sie Ihre Mitarbeiter Entscheidungen treffen

Das Gewähren von Entscheidungsbefugnis ist der zweite Schritt zu einem produktiven Arbeitsklima. Von alters her haben die Menschen immer wieder Organisationen geschaffen. Aber keine hat den Zeittest bestanden. Alle von Menschen gemachten Organisationen sind schliesslich wieder von der Bildfläche verschwunden. Oft genug wegen ihrer Unfähigkeit, flexibel genug zu bleiben, den Bedürfnissen einer sich ändernden Gesellschaft zu begegnen. Mit anderen Worten: Es gelingt nicht, ein Arbeitsklima zu schaffen, das die Mitarbeiter laufend ermutigt, ihre Kreativität und innovativen Ideen zu nutzen, um den ständig wechselnden Bedürfnissen gerecht zu werden – sowohl der Organisationen selbst als auch derer, für die sie da sind.

Jesus Christus war der beste Manager und Förderer menschlicher Gaben, den die Welt gesehen hat. Er schuf für die Ausbildung seiner Jünger ein Arbeitsklima, das

sie befähigte, eine Kirche überhaupt aufzubauen. Sie hat während der 2000 turbulentesten Jahre in der Menschheitsgeschichte fortbestanden. Aus diesem Grund sollten Manager, die an der Schaffung eines effektiven und produktiven Arbeitsklimas interessiert sind, sich ein Beispiel an Jesus nehmen.

Eines seiner wichtigsten Prinzipien ist, Vertrauen zu beweisen. Der grösste Vertrauensbeweis ist, jemandem Entscheidungsbefugnis zu übertragen. Dies bietet die ideale Gelegenheit für den Gebrauch der Kreativität.

Entscheidungsbefugnis ist die Vollmacht zu bestimmen, was getan werden soll. Jesus sagte seinen Jüngern: «*Gehet hin in alle Welt und predigt das Evangelium der ganzen Schöpfung*» (Markus 16,15). Hier nennt Jesus das Ziel, aber er gab seinen Jüngern Entscheidungsvollmacht darüber, wie das Ziel erreicht werden soll. Er bezog ihre Kreativität und Erfindungskraft in seinen Plan ein.

Die Folge zeigte sich ein paar Jahre später, als Paulus und Silas als Männer beschrieben wurden, «*die in der ganzen Welt Unruhe stiften*» (Apostelgeschichte 17,6).

Entscheidungsgewalt bedeutet Verantwortung, denn sie öffnet einer Organisation oder einer Gruppe von Menschen den Blick für die Nöte anderer inner- und ausserhalb der Gruppe. Sie ermöglicht Flexibilität und Wandel und ist das wirksamste Mittel, die unerschöpfliche Kreativität des Einzelnen anzuzapfen und sie in eine bestimmte Richtung zu lenken.

Verwandeln Sie Versagen in positive Lernerfahrungen

Angst vor Fehlern ist eine der wichtigsten Ursachen, dass Führungskräfte ihre Entscheidungsvollmacht so ungern weiter übertragen. Aber wem ein produktives Arbeitsklima

ma am Herzen liegt, der muss auch eine gewisse Fehlerquote in Kauf nehmen. Und er muss lernen, Fehler in positive Lernerfahrungen für alle Beteiligten umzumünzen.

Angst ist einer der ärgsten Feinde des Menschen. Die Angst vor Fehlern erstickt Kreativität und mindert die Produktivität. In Jesu Gleichnis von den anvertrauten Talenten sagt der Knecht, der nur ein Talent erhalten hat: «Herr, ich wusste, dass du ein harter Mann bist; du erntest, wo du nicht gesät, und sammelst, wo du nicht ausgestreut hast; und ich fürchtete mich, ging hin und verbarg mein Talent in der Erde. Siehe, da hast du das Deine» (Matthäus 25,24 – 25). Die Angst veranlasste den Knecht, nichts mit dem ihm anvertrauten Talent zu unternehmen, folglich brachte es auch keinen Gewinn.

Lawrence Appley, ehemaliger Präsident der «American Management Association», weiss etwas von dem verheerenden Effekt, den die Angst vor Versagen auf Menschen hat. In einer Rede sagte er einmal:

«Was ist übrigens so schrecklich daran, Fehler zu machen? Gerade aus unseren Fehlern lernen wir. Ohne Fehler kein Fortschritt. Es ist kaum zu glauben, warum lähmende Angst vor Fehlern die Initiative so vieler Leute in leitenden Funktionen hemmt. Die Angst vor Fehlern ist einer der Hauptgründe für das übertriebene Festhalten an allerlei Vorschriften und Absicherungen gegen Fehler, die, wenn sie einmal passieren, nicht entfernt so viel kosten wie die gesamten Absicherungen dagegen. Es ist die Intoleranz gegenüber Fehlern, die Dezentralisierung von Verantwortung und Macht hemmt. Unvernunft dieser Art bringt fähige Menschen dazu, sich aus allem herauszuhalten und den Mund nicht aufzumachen.»

Angst vor Versagen vermindert die Risikobereitschaft. Risiko ist die Bereitschaft, sich einem möglichen Schaden

oder Verlust auszusetzen. Viele Führungskräfte fürchten sich vor kreativen Ideen wegen der damit zusammenhängenden Risiken. Es ist immer möglich, dass eine kreative Idee fehlschlägt und die Beteiligten Verluste erleiden. Diese Angst ist eine permanente Versuchung, sich mit dem zufriedenzugeben, was sich in der Vergangenheit bewährt hat.

Das Gleichnis von den Talenten veranschaulicht, was für eine Rolle Risikobereitschaft bei der Produktivität spielt. Ironischerweise ist die mangelnde Risikobereitschaft des einen Knechtes total fehlgeschlagen – gerade, weil er kein Risiko eingehen wollte.

In seinen Anfangsjahren war J. C. Penney Verkäufer in einem Warenhaus. Bei jeder Gelegenheit erwähnte sein Vorgesetzter seinen Wunschtraum eines eigenen Ladens. 25 Jahre später, nachdem Penney eine der grössten Handelsketten der Vereinigten Staaten aufgebaut hatte, kam er einmal in das Warenhaus zurück, wo er seine ersten Berufserfahrungen gesammelt hatte, und war erstaunt, seinen früheren Vorgesetzten immer noch am gleichen Platz vorzufinden. Als Penney ihn fragte, warum er niemals einen eigenen Laden gekauft hatte, erwiderte er: «Och, das Risiko ist zu hoch. Hier habe ich eine ordentliche Stelle und Sicherheit; wenn ich einen eigenen Laden hätte, würde ich vielleicht bankrott gehen.»

Viele Vorgesetzte pflegen durch ihre ablehnende Haltung gegenüber Risiken und Fehlschlägen gerade ein solches Arbeitsklima. Ein Manager, der ein hochproduktives Arbeitsklima schaffen will, muss Innovation und Wandel fördern und willens sein, mit dem entsprechenden Risiko zu leben. Er muss Menschen erlauben, Fehler zu machen oder gar zu versagen, damit sie ihre Fähigkeiten voll entfalten können.

In meinen ersten College-Jahren spielte ich Basketball für das Central College in McPherson in Kansas. Wäh-

rend der Halbzeit eines Regionalturniers beschwerte sich unser Trainer, weil so viele Würfe danebengegangen waren. In der Garderobe predigte er uns: «Der nächste, der einen Korb verfehlt, sitzt für den Rest des Spiels auf der Bank.» Er erhob seine Stimme, und sein Gesicht wurde rot, als er sich vor jedem von uns aufbaute und mit seinem Finger drohte: «Ist das klar?»

Das war es, und wir gingen alle mit dem Vorsatz aufs Spielfeld zurück: «*Ich werde nicht der nächste sein, der danebenwirft.*» Die Folge war, dass keiner von uns werfen wollte, als er den Ball bekam, und wir rasch weiter zurückfielen. Unser Trainer begriff, was er angerichtet hatte, widerrief alles und gab uns die Freiheit, einfach unser Bestes zu tun. So gewannen wir schliesslich mit zwei oder drei Punkten Vorsprung.

Unsere Angst vor den Folgen nahm uns die Bereitschaft, einen Wurf zu riskieren. Solange die Angst bestand, fielen wir immer weiter zurück. Aber sobald uns der Trainer ermutigte, es zu probieren, auch wenn es danebenging, hatten wir Erfolg.

Diese Lektion über die Freiheit, Fehler zu machen, habe ich nie vergessen. Leider erlebe ich aber immer noch viele Führungskräfte, die nicht gelernt haben, wie wichtig Ermutigungen sind, auch wenn sie zu Fehlern oder zu Versagen führen können.

Fehlschläge können *positive Lernerfahrungen* werden. Es ist keine Kunst, jemandes Versagen zu kritisieren oder zu verdammen, doch effektive Führungskräfte wissen Fehler und Versagen ihrer Mitarbeiter in positive Lernerlebnisse umzumünzen. Jeder Manager kann einen Mitarbeiter für seine Unzulänglichkeiten massregeln, aber es braucht beträchtliche Führungsqualitäten, jemandem zu helfen, seine Fehler zu erkennen, daraus zu lernen und motiviert zu bleiben, es nochmals zu versuchen.

Wenn ein Einzelner oder eine Gruppe einen ernsten Fehler begeht oder auf irgendeine Art versagt, sollte ein Chef

- mit dem oder den Beteiligten nach der Ursache suchen
- mit dem oder den Beteiligten herausfinden, wie der Fehler behoben und in Zukunft vermieden werden kann
- den, der versagt hat, die betreffende Angelegenheit noch einmal wiederholen und selbst Korrekturen vornehmen lassen

Beim Umgang mit Fehlern sollte ein leitender Mitarbeiter bedenken, dass es seine Aufgabe ist, sich um die Nöte seiner Mitarbeitenden zu kümmern. Wenn also jemand versagt hat, sollte sich der Leiter fragen, ob er selbst mitverantwortlich ist, weil er sich nicht genug um diese Nöte gekümmert hat.

Beim ersten Punkt sollte er mit den Beteiligten klären, ob das Versagen damit zusammenhängt, dass deren Bedürfnisse nicht ausreichend wahrgenommen wurden. Damit demonstriert der Vorgesetzte seine Bereitschaft, eigene Schuld einzugestehen und daraus zu lernen. In den meisten Fällen wird er entdecken, dass er etwas zur Verkleinerung des Risikos hätte tun können.

Der zweite Schritt gibt ihm die Möglichkeit, die Kreativität der Beteiligten bei der Korrektur des Fehlers nutzbar zu machen und gleichzeitig eine vorzügliche Lernerfahrung zu vermitteln. Aber viele Chefs versuchen, die Lösung allein zu finden. Das erweckt bei den Mitarbeitenden den Eindruck, dass er ihnen nichts zutraut, und unterminiert ihr Selbstvertrauen.

Der dritte Schritt betont einen der wichtigsten Aspekte, wie man Versagen in positive Lernerfahrungen verwandelt. Hier kann der Vorgesetzte noch einmal versucht sein, die Sache selbst erledigen zu wollen oder einen Drit-

ten zu beauftragen. Beides wäre falsch. Wenn der Fehler für die Betroffenen eine positive Lernerfahrung werden soll, müssen sie nicht nur die Gelegenheit bekommen, selbst eine Lösung zu finden, sondern sie auch zu realisieren. Wird ihnen diese Chance nicht gegeben, muss das so verstanden werden, dass der Leiter denen, die versagt haben, nicht mehr vertraut. Und diese werden in Zukunft das nötige Risiko nicht mehr eingehen wollen, neue und bessere Wege zur Bewältigung einer Aufgabe zu gehen.

Ein Meister beim Ummünzen menschlicher Fehler in positive Lernerfahrungen war Jesus. Das zeigte er bei der Speisung der 5000 (Matthäus 14,13 – 21), als die Jünger ihren Mangel an Glauben und geistlicher Reife bewiesen, bei der Speisung der 4000 (Matthäus 15,32 – 39) und als sie vergeblich versuchten, einen kleinen Jungen zu heilen (Matthäus 17,14 – 21). Trotzdem hat ihnen Jesus weiterhin vertraut und ihnen sogar aufgetragen: *«Gehet hin in alle Welt und predigt das Evangelium der ganzen Schöpfung»* (Markus 16,15).

Nie hat er zu ihnen gesagt: *«Weil ihr den letzten Auftrag vermasselt habt, könnt ihr nicht mehr meine Jünger sein; ich werde euch durch andere ersetzen.»* Nein, Jesus erlaubte seinen Jüngern zu versagen, aus Erfahrung zu lernen und es noch einmal zu versuchen. So wurden aus ihnen Menschen, die, obwohl sie einst beim Heilen eines kranken Jungen versagt hatten (Matthäus 17,14 – 21), später fähig waren, einen lahmen Bettler zu heilen (Apostelgeschichte 3,1 – 10). Und obwohl Petrus einst gelegnet hatte, Jesus zu kennen, reifte er zu dem Punkt, wo er bereit war, für ihn zu sterben (Apostelgeschichte 5,17 – 42).

Der erste Laden J. C. Penneys war in der Nähe von Denver. Er hat nicht floriert, aber Penney war entschlossen, niemals aufzugeben, egal was passierte. Er lernte aus seinen Fehlern und eröffnete ein zweites Geschäft in Wyoming. Das war ein voller Erfolg und der Anfang eines

landesweiten Imperiums von Textilkaufhäusern in ganz Amerika. Hätte Penney beim ersten Rückschlag aufgegeben, wäre er nie so weit gekommen.

Fehlschläge können die besten Lehrer sein, wenn man eine zweite Chance bekommt. Auf der anderen Seite können Fehler das Selbstbild, die Motivation und die Produktivität eines Menschen völlig vernichten, wenn ein Vorgesetzter nicht richtig damit umgeht. Versagen kann auch couragierte, weitsichtige Personen in totale Resignation treiben.

Für angemessene Anerkennung sorgen

Überall in der Bibel betont Gott, wie wichtig die Anerkennung von Leistung ist, beispielsweise im Gleichnis von den anvertrauten Talenten. Zu jedem der produktiven Knechte sagt sein Herr: *«Gut, du braver und treuer Knecht! Du bist über wenigem treu gewesen, ich will dich über vieles setzen»* (Matthäus 25,21.23).

In Sprüche 3,27 wird uns gesagt: *«Verweigere keinem Bedürftigen eine Wohltat, wenn es in deiner Hände Macht steht, sie zu erweisen!»* Und in Römer 13,7: *«So gebet nun jedermann, was ihr schuldig seid: Steuer, dem die Steuer, Zoll, dem der Zoll, Furcht, dem die Furcht, Ehre, dem die Ehre gebührt.»*

Diese Zitate drücken ein wichtiges Führungs- und Managementprinzip aus: Geben Sie den Leuten Anerkennung und Ehre für ihre Leistungen. Obwohl das nichts kostet, ist es eins der meistübersehenen Instrumente der Motivation, die einer Führungskraft zur Verfügung stehen.

Während der Organisationsanalyse einer Regierungsstelle sagte mir ein Angestellter: *«Ich wünsche mir nur, dass mir einmal jemand sagt, ob ich gut oder schlecht bin.»*

Ich arbeite hier seit zwei Jahren und weiss nicht, woran ich bin. Manchmal zweifle ich, ob die überhaupt wissen, dass ich existiere.»

Als Management-Berater habe ich diese Klage Hunderte von Malen zu hören bekommen, in christlichen wie in weltlichen Organisationen. Die meisten Führungskräfte verkennen nicht, dass Anerkennung wichtig ist, aber die wenigsten nehmen sich die nötige Zeit und Mühe dafür.

Anerkennung zeigt, dass Sie Ihre Leute brauchen und schätzen. Nicht ein Chef unter einer Million würde sagen, dass er die Arbeit seiner Leute nicht schätzt. Aber viele vermitteln diesen Eindruck, weil sie ihnen nie Anerkennung zollen.

Kürzlich besuchte ich eine Kirche, in die ein Freund von mir geht. Im Frühgottesdienst sangen zwei Frauen ein wunderbares Lied, das offensichtlich die Herzen vieler in der Gemeinde anrührte. Darauf ging der Pastor zur Kanzel und verlas schlicht die Ankündigungen. «Wie gedankenlos, dieses Lied jetzt nicht aufzugreifen», flüsterte ich meinem Freund ins Ohr. «Das stimmt», nickte er, «und das ist auch teilweise der Grund, dass wir es so schwer haben, für irgendeine Aufgabe Freiwillige zu bekommen.»

Menschen brauchen es, gebraucht zu werden. Anerkennung beachtet dieses Bedürfnis. Indem Jesus sagt: «Gut, du braver und treuer Knecht! Du bist über wenigem treu gewesen, ich will dich über vieles setzen» (Matthäus 25,21), lässt der Herr seine Knechte spüren, dass er ihren Beitrag braucht und schätzt. Die Führungskraft, die ein produktives Arbeitsklima schaffen will, muss konstant genauso handeln.

Anerkennung motiviert Leute zu freiwilligem Dienst. Ich hörte einmal den Leiter eines christlichen Erziehungswerkes auf einem Sonntagsschul-Kongress sagen: «Wenn Sie mehr Sonntagsschullehrer brauchen, dann sollten

Sie Helden aus denen machen, die sie schon haben.» Ich brauchte eine Weile, um die Weisheit dieses Satzes zu erkennen. Nie habe ich erlebt, dass eine Führungskraft Mangel an Helfern hat, wenn sie ihre Leute persönlich und öffentlich lobt. Solche Leiter haben immer eine Reserve williger Mitarbeitender. Anerkennung stimuliert zum Gebrauch von Kreativität. Wenn man allerdings Gelegenheiten verstreichen lässt, anderen die rechte Anerkennung zu zollen, wird man es schwer haben, seine Leute so zu motivieren, dass sie ihre Begabungen und Möglichkeiten voll einsetzen.

Zusammenfassung

Menschen haben ein unerschöpfliches Kreativitätspotenzial, dessen Nutzung jedoch stark vom Arbeitsklima abhängt. Voraussetzung eines produktiven Arbeitsklimas ist das Vertrauen der Leitungspersonen zu ihren Mitarbeitenden. Sie beweisen es, indem sie ihnen Entscheidungsbefugnis einräumen, ihre Fehler in positive Lernerfahrungen ummünzen und ihnen die gebührende Anerkennung zollen.

Vertrauen beginnt bei der Führungskraft. Wenn Mitarbeiter nicht das Gefühl haben, sich auf einen Chef verlassen zu können, werden sie ungern das notwendige Risiko auf sich nehmen, neue Wege zu beschreiten.

Entscheidungsbefugnis ist die Vollmacht zu bestimmen, was getan wird. Diese Vollmacht zu gewähren, ist eins der wirksamsten Mittel, Vertrauen zu beweisen. Es gibt Leuten die Freiheit, bei der Bewältigung einer Arbeit ihre Kreativität anzuwenden.

Wenn ein Chef Entscheidungsbefugnis auf seine Mitarbeiter überträgt, muss er darauf vorbereitet sein, ihnen zu helfen, Fehler in positive Lernerfahrungen umzumün-

zen. Angst vor Versagen dämpft die notwendige Risikobereitschaft. Fehlschläge können in positive Lernerfahrungen umgewandelt werden, wenn der Vorgesetzte seinen Leuten hilft, die Ursache herauszufinden, sie entscheiden lässt, was zur Korrektur getan werden kann, und ihnen dann auch die Chance einräumt, es noch einmal zu versuchen.

Ein Chef muss seinen Mitarbeitenden die schuldige Anerkennung zuteilwerden lassen, denn das zeigt, dass er ihre Bemühungen und Leistungen braucht und schätzt. Ausser dem motiviert er sie so zu freiwilligem Engagement.

Die in diesem Kapitel beschriebenen vier Grundelemente des produktiven Arbeitsklimas schaffen bei gleichzeitiger Anwendung eine Atmosphäre, in der das unerschöpfliche Kreativitätspotential der Mitarbeiter zum Erreichen eines gesteckten Ziels genutzt werden kann.

Anwendung

1. Bewerten Sie Ihre Beziehung zu jeder Person in Ihrem Arbeitsbereich. Wie kann mehr gegenseitiges Vertrauen geschaffen werden?
2. Überprüfen Sie das Mass an Entscheidungsbefugnis, das Sie zurzeit den Mitarbeitenden Ihres Arbeitsbereichs gewähren. Wie können Sie ihnen mehr Gelegenheit geben, ihr schöpferisches Potenzial zu nutzen?
3. Überlegen Sie, wie Sie in der Vergangenheit auf Fehler Ihrer Mitarbeiter reagiert haben. Wie hätten Sie daraus positivere Lernerfahrungen machen können?
4. Machen Sie einen Plan, wie Sie in Zukunft Ihren Leuten persönlich und öffentlich mehr Anerkennung geben können. Verfolgen Sie die Auswirkungen auf die Produktivität im gesamten Arbeitsbereich.

Teamgeist

Das zweite Kapitel handelt vom unerschöpflichen Kreativitätspotenzial des Einzelnen, das dritte vom Arbeitsklima, das ein Vorgesetzter schaffen muss, um dieses Potenzial anzuzapfen. Dieses Kapitel zeigt nun, wie die persönlichen Gaben und Fähigkeiten des Einzelnen durch effektives Teamwork besser genutzt werden können.

Ein Team ist die Verbindung von zwei oder mehr Personen zur Ansteuerung eines gemeinsamen Ziels. Diese Definition enthält drei Schlüsselbegriffe. Erstens: Ein Team besteht aus «zwei oder mehr Personen». Zweitens: Die Gruppe ist eine «Verbindung», das heisst, sie interagiert und kommuniziert. Drittens: Das Team hat «ein gemeinsames Ziel». Ohne diese drei Bedingungen ist es kein Team.

Zwei oder mehr, die am gleichen Projekt arbeiten, aber keine Verbindung untereinander halten, sind noch kein Team. Personen, die zwar zusammenarbeiten und kommunizieren, sich aber auf kein gemeinsames Ziel einigen, sind noch kein Team.

Der Zweck eines Teams

Ein Team ist mehr als die Summe der einzelnen Personen. In Prediger 4,9 – 12 heisst es dazu:

«Es ist besser, man sei zu zweien als allein; denn der Arbeitslohn fällt um so besser aus. Denn wenn sie fallen, so hilft der eine dem anderen auf; wehe aber dem, der allein ist, wenn er fällt und kein zweiter da ist, um ihn aufzurichten! Auch wenn zwei beieinanderliegen, so wärmen sie sich gegenseitig; aber wie soll einer warm werden, wenn er allein ist? Und wenn man den einen angreift, so können die beiden

Widerstand leisten; und eine dreifache Schnur wird nicht so bald zerrissen.»

Quantität und Qualität einer Arbeit werden im Team erhöht. Jesus wandte dieses Prinzip immer wieder an. Er bildete ein Team aus zwölf Männern und lernte sie an, sein Werk nach seiner Rückkehr in den Himmel fortzuführen. Markus 6,7 – 13 beschreibt, wie Jesus sein Zwölf-Mann-Team in sechs Zwei-Mann-Teams unterteilte und sie aussandte, das Evangelium zu predigen, die Kranken zu heilen und Dämonen auszutreiben. Warum hat Jesus sechs Zwei-Mann-Teams ausgesandt und nicht zwölf Einzelpersonen? Weil er das Prinzip der Teamdynamik von Prediger 4,9 ff. kannte!

Im Team werden individuelle Fähigkeiten effektiver. Jeder hat seine Stärken und Schwächen. Die Schwächen reduzieren die Effektivität der Stärken. Stellen Sie sich zum Beispiel einen brillanten Steuerberater vor, der sich selbstständig macht. Doch im Umgang mit Menschen ist er ungeschickt und wird daran – obwohl er ein Experte in Steuersachen ist, – womöglich scheitern. Er braucht jemanden, der seine Schwäche kompensieren kann. Wie wäre es, wenn er eine extrovertierte, warmherzige und freundliche Person für den Empfang engagieren würde, die von Steuern zwar nichts versteht, dafür aber mit Leuten im allgemeinen und Kunden im Besonderen bestens umgehen kann? Als Team werden die beiden vermutlich ein erfolgreiches Geschäft aufbauen, denn ihre Stärken addieren sich, und ihre Schwächen fallen nicht mehr ins Gewicht.

Ein Zweck von Teams ist es also, Leute zusammenzubringen, die ihre jeweiligen Schwächen kompensieren, indem sie sich auf ihre eigenen Gaben, Begabungen und Talente konzentrieren.

Entsprechend hat Jesus die Kirche zum Dienst ausgerüstet:

«Einige hat er beauftragt, Gemeinden zu gründen, einige reden in Gottes ausdrücklichem Auftrag, und andere gewinnen Menschen für Christus. Wieder andere leiten die Gemeinde oder unterrichten sie in Gottes Wort. Sie alle sollen die Christen für ihren Dienst ausrüsten, damit die Gemeinde Jesu aufgebaut und vollendet werden kann» (Epheser 4,11 – 12).

Dies zeigt, dass jeder verschiedene Gaben und Stärken hat. Sie ergänzen einander beim Streben nach dem gemeinsamen Ziel, das in diesem Fall heisst, die Gemeinde Jesu aufzubauen und sie geistlich mündig werden zu lassen.

Gott erwartet nicht vom Einzelnen, dass er auf jedem Gebiet gut ist. Jeder hat seine eigenen, spezifischen Bündel von Stärken und Schwächen. Leider glauben viele Führungspersonlichkeiten, ihre Hauptaufgabe sei es, die Schwächen der Menschen auszumerzen oder zumindest zu reduzieren.

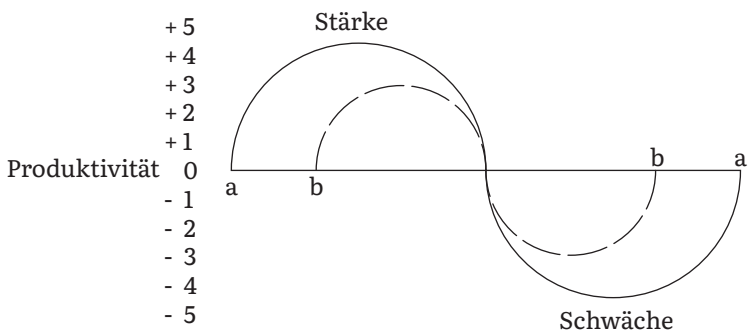


Abb. 1: Jeder hat seine Stärken und Schwächen (Kurve a). Rigoroses Bekämpfen der Schwächen mindert auch die Stärken (Kurve b).

Durch einen beträchtlichen Aufwand an Zeit, Energie und Geld für entsprechendes Training kann ein Chef einem Mitarbeiter dazu verhelfen, seine Schwächen deutlich zu reduzieren. Aber dann werden auch in gleichem Mass seine Stärken reduziert.

Ein Chef, der die Fähigkeiten seiner Mitarbeitenden fördern will, sollte sie auf den Gebieten ihrer Stärken arbeiten lassen. Er sollte Teams zusammenstellen, in denen die Stärken der einen die Schwächen der anderen kompensieren.

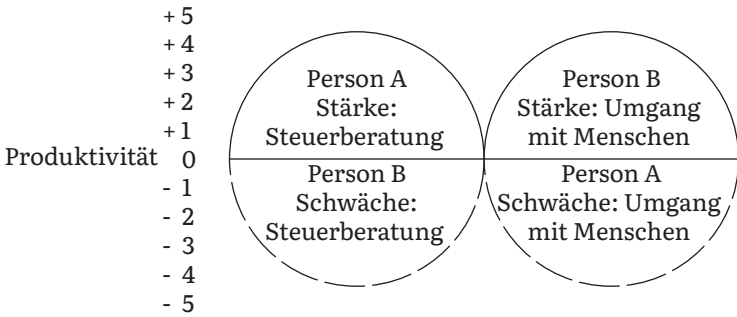


Abb. 2: Im Team können die Stärken des einen die Schwächen des anderen kompensieren und so die Produktivität steigern.

Diese Dimension eines Teams gibt mehr Befriedigung, mehr Gelegenheiten, die Kreativität zu nutzen, mehr Motivation. Menschen sind immer glücklicher und produktiver, wenn sie auf einem Gebiet arbeiten können, auf dem sie gut sind und das ihnen Spass macht. Das heisst nicht, dass sie sich nicht weiterbilden sollen – jeder sollte danach streben, seine Begabungen zu entwickeln und neue Kenntnisse zu erwerben. Vorgesetzte sollten aber darauf achten, dass Menschen die Gelegenheit erhalten, auf solchen Gebieten zu arbeiten, die sie interessieren und auf denen sie gut sind, um ihre Produktivität zu erhöhen

und ihre Schwächen gegenseitig auszugleichen. Würden sie mehr Zeit darauf verwenden und weniger, um auf den Schwächen herumzuhacken, würden sie entdecken, dass alle Beteiligten glücklicher und produktiver wären – sie selbst eingeschlossen. Denn die vorhandenen Schwächen werden im Team von den Stärken der anderen kompensiert.

Von Gruppenmitgliedern eingebrachte Bedürfnisse

Jedes einzelne Gruppenmitglied bringt sein eigenes Paket an Bedürfnissen in das Team ein. Es gibt jedoch vier Grundbedürfnisse, die allen Gruppenmitgliedern gemeinsam sind. Bleiben sie ungestillt, so wird der Einzelne kein produktives Gruppenmitglied. Die leitende Person sollte sich diese Bedürfnisse bewusst machen und darauf achten, dass sie und die anderen Teammitglieder ihnen gerecht werden. Diese vier Grundbedürfnisse sind

- das Bedürfnis, die eigenen Fähigkeiten einzubringen
- das Bedürfnis, teamferne Interessen zu vertreten
- das Bedürfnis, von anderen Teammitgliedern akzeptiert zu werden
- das Bedürfnis, dass die persönlichen Ziele zu den Teamzielen passen

Das *Bedürfnis, die eigenen Fähigkeiten einzubringen*. Das Computer- und Automationszeitalter hat uns zwar allerlei zeit- und energiesparende Apparate beschert, leider aber auch neue Probleme. Zum Beispiel Identitätskrisen.

Heute sind Computer, künstliche Intelligenz und Maschinen imstande, die meisten Arbeiten zu bewältigen, auf die zu verrichten der Mensch in der Vergangenheit

stolz war. Darüber hinaus können in den meisten Fällen die Maschinen schneller und mit weniger Fehlern arbeiten als der Mensch. Infolgedessen fragen sich viele: «Wer bin ich? Was ist meine Rolle im Leben? Wo ist mein Platz in der Gesellschaft?»

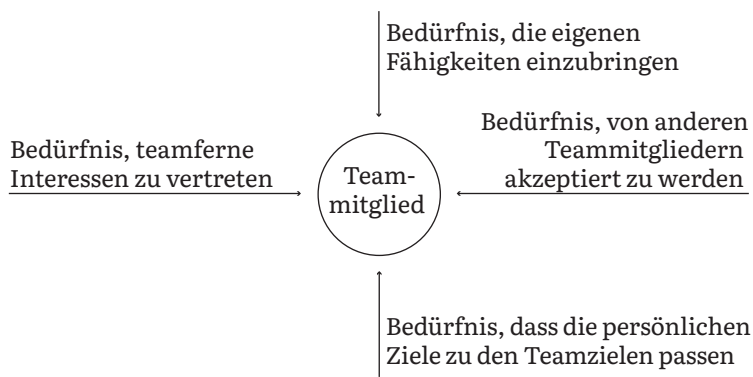


Abb. 3: Jedes Teammitglied bringt vier Bedürfnisse mit. Solange sie nicht befriedigt werden, bleibt sein Beitrag beschränkt.

«Es wird für die Menschen immer dringlicher, dass sie ihre Fähigkeiten in sinnvollen Projekten einsetzen können», meinte kürzlich ein Industriepsychologe. «Das Selbstwertgefühl hängt direkt davon ab, ob man einen wichtigen Beitrag zu einer sinnvollen Sache leistet.»

Wenn es so ist, muss der Chef dafür sorgen, dass jedes Teammitglied das Gefühl bekommt, dass seine Mitarbeit auch einen Sinn hat.

Lorraine trat eine Stelle in einer Gruppe von Sekretärinnen im Rektorat einer grossen höheren Schule an. Sie war die qualifizierteste von allen, hatte Erfahrungen als Chefsekretärin, Büroleiterin und Buchhalterin. Ausserdem hatte sie schon Einführungskurse für Anfängerinnen gehalten. Aber weil sie jetzt die «Neue» war, musste sie die Arbeiten verrichten, die die anderen nicht tun wollten: Registratur, Post sortieren, Serienmails verschi-

cken – ihre Begabungen und Fähigkeiten waren also nicht gefragt. Sie war frustriert und ärgerlich über die anderen Frauen. Sie verlor immer mehr ihr Selbstbewusstsein, und nach knapp sechs Monaten kündigte sie. Lorraine gab die Stelle nicht deshalb auf, weil sie die Arbeit zu schwer fand, sondern weil ihre Fähigkeiten nicht gefragt waren.

Das Bedürfnis, von anderen Teammitgliedern akzeptiert zu werden. Ein Mitarbeiter braucht nicht nur die Gewissheit, einem Team mit seinen Fähigkeiten nützlich sein zu können, er will auch als Person ein Teil des Teams sein dürfen: oft ein Problem bei neuen Teammitgliedern.

Kathy Walters war von der Büroleiterin zur Personalchefin einer kirchlichen Organisation aufgestiegen. Ihre neue Position machte sie automatisch zum Mitglied des Planungsausschusses des Direktors. In der Kaffeepause eines Managerseminars lief sie mir über den Weg.

«Wie kann jemand in einem Team arbeiten, wenn man für die anderen Teammitglieder Luft ist?» fragte sie angewidert. «Seit vier Monaten sitze ich jetzt in den wöchentlichen Planungskonferenzen mit dem Gefühl, als wären meine Ideen und Vorschläge überhaupt nicht erwünscht. Ich weiss nicht, ob es daran liegt, dass ich eine Frau bin, oder ob ich aus dem Mund rieche. Wenn sie mich nicht brauchen, sollen sie es doch sagen; ich habe in meiner Abteilung genug Arbeit, die mich auf Trab hält.»

Wenn sich jemand von anderen Teammitgliedern nicht angenommen fühlt, ist er normalerweise nicht erpicht darauf, zu den Zielen des Teams irgendeine Beiträge zu leisten. Daher sollte jedes Teammitglied den anderen immer wieder signalisieren, dass man sie akzeptiert. Auch wenn man deswegen nicht immer einer Meinung sein muss.

Das Bedürfnis, Teamziele zu verfolgen, die mit persönlichen Zielen vereinbar sind. Das ist die wichtigste Bedingung, die ein Mitglied seinem Team auferlegt. Die Übereinstimmung der persönlichen Ziele mit den Teamzielen ist ideal. Es wird schwierig, sich langfristig in einem Team zu engagieren, wenn die persönlichen Ziele nicht mit denen des Teams harmonieren. Man gerät leicht in Konflikt mit seinen persönlichen Zielen, denen man dann den Vorrang vor den Teamzielen einräumen will.

Beim Zusammenstellen von Teams machen die meisten Vorgesetzten den Fehler, dass sie auf die individuellen Fähigkeiten und Begabungen der Kandidaten sehen, aber nicht nach ihren persönlichen Zielen fragen. Begabungen und Fähigkeiten allein garantieren noch nicht, dass jemand für ein bestimmtes Team geeignet ist.

Eric Robinson hatte mehrere Jahre Erfahrung im Bau von Wohn- und Geschäftshäusern. Daher schien er der ideale Mann für das Immobilienverwaltungskomitee seiner Kirchengemeinde zu sein. Nachdem er mehrmals darum gebeten worden war, stellte er sich schliesslich widerstrebend zur Verfügung.

Doch Erics Interesse galt eher den Neubauten und nicht dem Erhalten alter Gebäude. Die Folge davon war, dass er sich jedes Mal, wenn er ein altes Gebäude reparieren sollte, beklagte, die Kirche solle ihr gutes Geld lieber in einen Fonds für ein neues Gebäude stecken, als Zeit und Geld für die Reparatur des alten zu verschwenden. Sowohl Eric als auch seine Komiteemitglieder ärgerten sich, und schliesslich zog sich Eric zurück.

Das Bedürfnis, teamferne Interessen zu vertreten. Die Teammitglieder bringen auch eine «politische» Dimension in das Team hinein. Denn jeder repräsentiert bewusst oder unbewusst, nicht nur sich allein, sondern auch Auffassungen von Freunden und Interessengruppen, externe Leitbilder und Wertsysteme.

Zum Verwaltungsrat einer bestimmten kirchlichen Organisation zum Beispiel gehören unter anderem ein Geschäftsmann, der Leiter einer Missionsgesellschaft und ein Akademieprofessor. Während einer Konferenz zur Bestimmung des weiteren Vorgehens interessierte sich neulich der Geschäftsmann besonders dafür, wie die Ziele von den Geschäftsleuten verstanden werden und so das Spendenaufkommen beeinflussen würden. Der Missionsrepräsentant fragte vor allem nach ihren Auswirkungen auf die christlichen Gemeinden in Übersee mit ihren verschiedenen kulturellen Gegebenheiten. Der Akademieprofessor sorgte sich um die Auswirkungen auf die theologische Ausbildung und wie diverse religiöse Gruppen darauf reagieren würden.

Wenn ein Gruppenmitglied das Gefühl haben soll, dass es einen sinnvollen Beitrag leistet, muss das Team das widerspiegeln, was das Teammitglied repräsentiert. Wenn der Geschäftsmann im Verwaltungsrat den Eindruck hat, dass die Zielsetzungen des Teams mit denen der Geschäftsleute unvereinbar sind, empfindet er sich als Versager.

Aus diesem Grund wäre es unklug, jemanden zur Mitarbeit in einem Team aufzufordern, von dem man weiss, dass seine mitgebrachten Interessen und Wertvorstellungen nicht angemessen repräsentiert werden können.

Der Schlüssel zum Aufbau produktiver Teams

Ein Team leistet mehr als die Summe seiner Mitglieder. Es erhöht die Produktivität, ohne dass mehr Kapital investiert werden muss.

Der Schlüssel zum Aufbau und zur Unterhaltung eines Teams ist seine Zielsetzung. Sie sollte nicht ganz vorgegeben, sondern vom Team selbst erarbeitet werden. Das

gibt dem Team die Urheberschaft daran – was die Motivation außerordentlich steigert. Ein Team wird sich für ein Ziel ungleich stärker engagieren, wenn es das Ziel selbst bestimmen half.

Ein Teammitglied wird immer entweder ins Team hineingezogen und seine Arbeitsbeziehung mit den anderen Teammitgliedern wird enger, oder aber es wird durch Konflikte und unerfüllte Bedürfnisse an den Rand gedrängt. Teamfremde Faktoren und unerfüllte Bedürfnisse ziehen vom Engagement weg, wie zum Beispiel:

- Mangel an Teamerfolg
- Unmöglichkeit, einer externen Interessengruppe zu dienen
- persönliche Ziele
- Teamkonflikte
- andere betriebliche Prioritäten
- ungenutzte persönliche Fähigkeiten

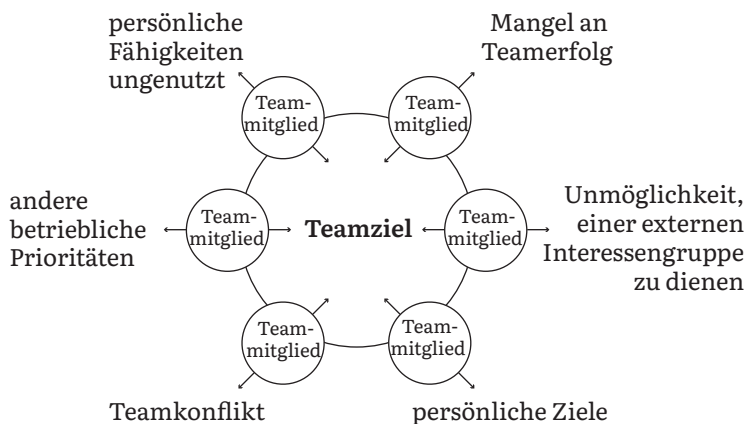


Abb. 4: Teamfremde Faktoren und unerfüllte Bedürfnisse ziehen vom Engagement weg, aber das Teamziel eint.

Wenn Teammitglieder beim Entwickeln eines Ziels mitwirken, vermindert sich das Risiko von Konflikten und unerfüllten Bedürfnissen. Wird das Teamziel jedoch von aussen aufgezwungen, werden sich aller Wahrscheinlichkeit nach Konflikte entwickeln, von denen jeder die Bereitschaft zum Engagement weiter herabsetzt.

Deshalb sollte die Führungskraft sich Mühe geben, das Team sein Ziel selbst formulieren zu lassen. Er kann so viel mehr erreichen, und das Arbeitsklima wird spannungsfrei sein.

Rollen von Teammitgliedern

Teamdynamik spielt eine wichtige Rolle bei Erfolg oder Misserfolg. Jedes Teammitglied spielt beständig eine Rolle im Team – eine positive oder eine negative. Positiv wirken *produktive* und *bewahrende* Rollen, negativ *Anti-Team-Rollen*. Produktive Rollen konzentrieren sich auf die Aufgaben des Teams, bewahrende Rollen auf andere Teammitglieder – und Anti-Team-Rollen auf die eigene Person.

Produktive Rollen konzentrieren sich auf eine Aufgabe. Wer zur Produktivität des Teams beiträgt, handelt im Allgemeinen als

- Organisator und erarbeitet Ziele
- Initiatorin und macht Vorschläge und Empfehlungen
- Datensammler und sammelt Fakten, Zahlen und andere benötigte Informationen
- Förderer und sorgt für effektive Kommunikation
- Bewerter und studiert Resultate und leitet sich daraus ergebende Kurskorrekturen ein

Die bewahrenden Rollen konzentrieren sich darauf, anderen im Team behilflich zu sein. Im Einzelnen sollte jeder die folgenden bewahrenden Rollen spielen:

- Ermutiger: Sie schafft eine positive Arbeitsmoral und fördert die Ideen und Aktionen anderer.
- Gefolgsmann: Er lässt andere vorangehen und ihre Fähigkeiten einsetzen.
- Moderatorin: Sie schlichtet Konflikte und geht für das Teamziel auch Kompromisse ein.
- Beschützer: Er schützt andere Teammitglieder vor Störungen aller Art.
- Dienerin: Sie sorgt sich um die Bedürfnisse der anderen.

Anti-Team-Rollen kreisen um das eigene Ego. Sie sollten unbedingt vermieden werden:

- Der Dominator versucht, die Macht an sich zu reißen.
- Die Blockierer hemmt die Arbeit.
- Der Angeber will dauernd im Mittelpunkt stehen.
- Die Verweigerer lehnt jede Sache ab.

Der Teamleiter sollte bei der Zusammenstellung eines Teams und auch später fortlaufend die Entwicklung der Rollen verfolgen und die Mitglieder zu produktiven und bewahrenden Rollen ermutigen. Chef und Teams sollten auch beständig auf Anti-Team-Rollen achten. Sobald diese entstehen, – und das werden sie – sollten andere Teammitglieder die «Schuldigen» stellen und ihnen helfen, zu einer positiven Rolle zurückzufinden.

Von Zeit zu Zeit sollte jedes Teammitglied anhand des Rollenrasters seine Funktion und die der anderen überprüfen. Dabei wird jedem Teammitglied inklusive Leiter die bei Teambesprechungen am häufigsten gespielte Rolle (siehe oben: von Organisator bis Verweigerin) zugeordnet.

setzen. Bei der Zusammenstellung von Teams ist darauf zu achten, dass Schwächen sich gegenseitig kompensieren können.

Alle Teammitglieder haben vier Grundbedürfnisse, die sie gegenseitig erfüllen müssen: ihre Fähigkeiten einzubringen, als Teil des Teams akzeptiert zu werden, zum Gruppenziel passende persönliche Ziele zu verfolgen sowie Menschen und Wertvorstellungen von ausserhalb des Teams zu repräsentieren. Diese Bedürfnisse müssen beachtet werden, damit das Mitglied das Gefühl hat, einen sinnvollen Beitrag für das Team zu leisten.

Eine Führungskraft muss bedenken, dass das Team unbedingt selbst bei der Zielsetzung mitwirken sollte, denn das Gefühl der Urheberschaft stimuliert das Engagement. Jedes Team wird ein Ziel weitaus effektiver verfolgen, wenn es von ihm selbst entwickelt worden ist.

Die Teamdynamik spielt eine wichtige Rolle bei Erfolg oder Misserfolg eines Teams. Jedes Teammitglied nimmt eine oder mehrere Rollen an: produktive, bewahrende oder Anti-Team-Rollen. Produktive Rollen helfen dem Team bei seinen Aufgaben, bewahrende garantieren seinen Fortbestand, Anti-Team-Rollen kreisen ums eigene Ego und lähmen die Produktivität.

Anwendung

1. Betrachten Sie nochmals Prediger 4,9 – 13:
 - a) Warum sind Mitarbeiter produktiver, wenn sie im Team und nicht allein arbeiten?
 - b) Was sollten Sie tun, um mehr Gelegenheiten für Teamwork zu schaffen?
2. Studieren Sie Epheser 4,11 – 12:
 - a) Was könnten Sie und andere Leiter in Ihrer Organisation tun, um Ihre Mitarbeiter besser für die Arbeit im Dienst auszurüsten?
 - b) Könnte das durch verbessertes Teamwork effektiver erreicht werden?
3. Betrachten Sie nochmals den Bereich der Stärken und Schwächen. Wie können Sie den Teammitgliedern helfen, ihre Stärken mehr zum Tragen zu bringen und die Schwächen anderer zu kompensieren?
4. Studieren Sie die vier Bedürfnisse ans Team und fragen Sie Ihr Team, ob diese bei Ihnen erfüllt werden. Falls nicht, erbitten Sie Lösungsvorschläge.
5. Bitten Sie Ihr Team, seine Ziele zu bewerten, und lassen Sie es herausfinden, was daran verbessert werden könnte.
6. Diskutieren Sie miteinander die verschiedenen Rollen.
7. Fordern Sie Ihre Mitarbeiter auf, sich gegenseitig in das Rollenraster einzuordnen und zu überlegen, wie Ihre Arbeitsbeziehungen untereinander verbessert werden können.

Zwischenmenschliche Beziehungen

Die Bibel hat zwei Hauptthemen: die Beziehung des Menschen zu Gott und seine Beziehung zu anderen Menschen. Die ersten vier der Zehn Gebote handeln von der Beziehung des Menschen zu Gott, die letzten vier von seiner Beziehung zu den Mitmenschen. Vom 1. Buch Mose bis zur Offenbarung werden wir ständig daran erinnert, wie wichtig es ist, dass diese Beziehungen intakt sind.

Wir wollen jetzt einmal den zweiten Themenkomplex betrachten, die Beziehung zu unseren Mitmenschen. Der Psalmist sagt: *«Siehe, wie fein und lieblich ist's, wenn Brüder einträchtig beisammen wohnen!»* (Psalm 133,1). Paulus nimmt dieses Thema auf, wenn er schreibt: *«Liebe Brüder, im Auftrag unseres Herrn Jesus Christus möchte ich euch aber bitten: Hört auf, euch zu streiten! Duldet keine Spaltungen in der Gemeinde, sondern steht fest zusammen, seid einig in allem, was ihr denkt und glaubt!»* (1. Korinther 1,10). Wer den biblischen Weg des Managements begehen will, muss grössten Wert auf gute zwischenmenschliche Beziehungen legen.

Alle Management-Qualitäten wie Planungsstrategie, Organisationstalent, Führungseigenschaften, Stellenbesetzung sowie Beurteilungsvermögen brauchen gute zwischenmenschliche Beziehungen als Grundlage. Leider sind Führungskräfte darin oft am schwächsten. Fehlt aber die zwischenmenschliche Basis, dann ist alles andere umsonst. Während eines Management-Seminars berichtete mir einmal ein Personalchef, dass etwa 90 Prozent der Fluktuation in seinem Betrieb direkt mit Beziehungsproblemen zu tun hätten.

«Auf den technischen Gebieten sind unsere Manager Genies», stimmte mir eine Managerin der Abteilung für

Personal und Fortbildung einer anderen Firma zu, «aber leider verstehen sich nur wenige von ihnen auf gute zwischenmenschliche Beziehungen.» Lächelnd setzte sie hinzu: «Wenn sich das Klima zwischen mir und meinem Chef nicht verbessert, werde ich mich demnächst nach einer anderen Position umsehen.»

Als ich mit Management-Beratung und -Schulung anfang, legte ich meine Schwerpunkte zuerst auf gute Planung, Organisation und Personalpolitik. Aber über die Jahre habe ich beobachtet, dass das grösste Handikap des Managers und von Führungskräften ist, dass sie nicht wissen, wie sie mit ihren Mitarbeitern und Vorgesetzten umgehen sollen.

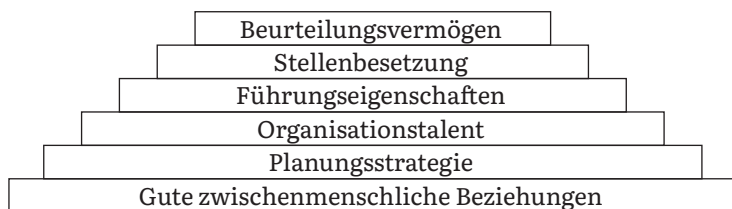


Abb. 6: Gute zwischenmenschliche Beziehungen sind die Grundlage aller anderen Managementqualitäten.

Prinzipien zwischenmenschlicher Beziehungen

Die vorgesetzte Person, die den biblischen Weg des Managements gehen will, muss sich an die biblischen Prinzipien zwischenmenschlicher Beziehungen halten. In der Welt dienen zwischenmenschliche Kontakte der Förderung des eigenen Ichs. Arrogantes Auftreten soll die «Untergebenen» dazu bringen, die eigenen Wünsche zu erfüllen.

Alle zwischenmenschlichen Beziehungen kreisen um persönliche Bedürfnisse. Jeder hat solche Wünsche, die nur durch Beziehungen zu anderen gestillt werden können. Obwohl Adam in einer vollkommenen Umgebung im Garten Eden lebte und obwohl er sich einer vollkommenen geistlichen Beziehung zu seinem Schöpfer erfreute, sagte Gott: «Es ist nicht gut, dass der Mensch allein sei» (1. Mose 2,18). Diese Einschätzung kam für Adam nicht überraschend, denn er hatte Bedürfnisse, die nur durch das Gestalten einer Beziehung zu einer anderen Person erfüllt werden konnten.

Leitende müssen bedenken, dass Menschen ihre Mitmenschen brauchen und dass die zwischenmenschlichen Beziehungen diesem Bedürfnis dienen. Viele Vorgesetzte verkennen dieses fundamentale Prinzip; deshalb haben sie ernste Beziehungsprobleme mit ihren Mitarbeitern.

«Ich habe lieber mit Zahlen zu tun als mit Menschen», sagte einmal der Vorsitzende einer christlichen Organisation zu mir. «Wenn ich einen Fehler beim Rechnen mache, kann ich ihn einfach mit meinem Radiergummi ausradieren, aber ich weiss mir nicht zu helfen, wenn ich etwas bei einem Mitarbeiter falsch gemacht habe.» Im Gespräch mit seinen Angestellten bestätigte sich das. Seine Sekretärin klagte: «Er arbeitet schwer und gewissenhaft – aber er scheint einfach nicht zu sehen, was für Bedürfnisse wir haben.»

Menschen gehen Beziehungen ein, weil sie Bedürfnisse haben, die nur von anderen Menschen erfüllt werden können. Der eben erwähnte Vorsitzende brauchte zum Beispiel eine Sekretärin, und sie brauchte einen Vorgesetzten. Daher sind sie ein Arbeitsverhältnis eingegangen. Aber für ein gutes Arbeitsverhältnis hätten der Leiter und die Sekretärin die Notwendigkeit erkennen müssen, dass sie als Personen aufeinander angewiesen waren: Er brauchte ihre Fähigkeiten, und sie brauchte seine Anerkennung.

Befriedigte Bedürfnisse bauen Beziehungen auf. Der Schlüssel zu guten Arbeitsbeziehungen ist, den Bedürfnissen anderer gerecht zu werden. Der biblische Weg des Managements zielt auf die Erfüllung der menschlichen Bedürfnisse ab, die innerhalb der Arbeit auftreten. Wenn der christliche Manager versäumt, dieses Prinzip anzuwenden, wird er mit Beziehungsproblemen konfrontiert sein.

Unbefriedigte Bedürfnisse untergraben Beziehungen. Gerade so, wie befriedigte Bedürfnisse eine Beziehung stärken, höhlen unbefriedigte Bedürfnisse sie aus. Sie werden niemanden auf dem Weg zum Scheidungsanwalt treffen, weil seine Partnerin oder ihr Partner zu viele der eigenen Bedürfnisse erfüllt hat. Es geht immer um zu geringe Beachtung der Bedürfnisse. Das Gleiche gilt für Organisationen. Unbefriedigte Bedürfnisse machen Mitarbeitende aggressiv gegen ihre Cheftage. Haben Sie schon einmal einen Arbeitnehmer oder eine Arbeitnehmerin sagen hören: «Wir brauchen mehr Gewerkschaftsleute im Betrieb, weil die Betriebsleitung zu viele unserer Bedürfnisse befriedigt?» Unerfüllte Bedürfnisse erzeugen immer Frust und Unmut, befriedigte Bedürfnisse aber Frieden und Zufriedenheit.

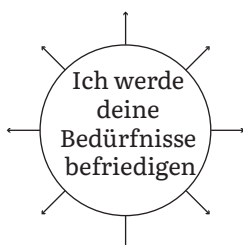
Beziehungsarten in Organisationen

Es gibt grundsätzlich vier Arten zwischenmenschlicher Beziehungen: Kooperation, Vergeltung, Dominanz und Isolation. Eine Beziehung fängt meist kooperativ an und bleibt es, solange sie den Bedürfnissen aller gerecht wird. Ist das nicht der Fall, so geht sie in das Stadium der Vergeltung über. Eine Person oder Gruppe versucht dabei, zur Befriedigung ihrer Bedürfnisse Macht über die anderen zu bekommen. Sobald eine Partei den Macht-

kampf gewinnt, herrscht ein neuer Beziehungsstil vor: Dominanz. Der oder die Dominierende gebraucht die anderen nur noch, um die eigenen Bedürfnisse zu befriedigen. Die Isolationsphase entsteht, sobald die unterdrückte Person oder Gruppe erkennt, dass die Situation hoffnungslos ist und ihre eigenen Bedürfnisse nicht mehr erfüllt werden.

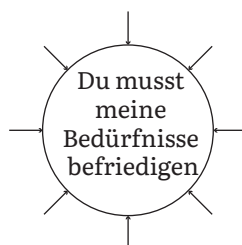
Wir wollen jede dieser Beziehungsarten einmal näher betrachten.

Der Kooperative Stil



Im Vordergrund:
Dienst an den anderen

Die anderen drei Stile



Im Vordergrund:
Dienst an mir

Abb. 7: Der kooperative Stil konzentriert sich als einziger auf andere Menschen. Die drei anderen konzentrieren sich auf das Ego.

Merkmale einer kooperativen Beziehung

Eine Beziehung beginnt immer in kooperativem Führungsstil, der gekennzeichnet ist durch:

- den Vorsatz, die Bedürfnisse des anderen zu erfüllen
- mehr Betonung des anderen als von sich selbst
- gegenseitiges Vertrauen und Respekt
- Einsatz der verschiedenen Fähigkeiten
- gemeinsames Entwickeln von Problemlösungen
- Produktivität

- persönliches Engagement
- andauernde Stärkung der Beziehung

Der Vorsatz, die Bedürfnisse des anderen zu erfüllen. Der kooperative Beziehungsstil wird in Philipper 2,3 – 4 charakterisiert: «Weder Neid noch blinder Ehrgeiz sollen euer Handeln bestimmen. Im Gegenteil, denkt von euch selbst gering, und achtet den anderen mehr als euch selbst. Denkt nicht immer zuerst an euch, sondern kümmert und sorgt euch auch um die anderen.» Zur Vermeidung von Selbstsucht müssen wir uns auf die Anliegen der anderen konzentrieren.

Mehr Betonung des anderen als von sich selbst. Sinn und Ziel einer Beziehung ist der «Dienst am Nächsten». Würde sich jeder an Philipper 2,3 – 4 halten, wäre das kein Problem.

Vertrauen und Respekt. Sie erwachsen aus der gegenseitigen Erfüllung der Bedürfnisse der anderen. Aus diesem Grund erleben die Teammitglieder während des kooperativen Zustands Harmonie. Sie erfreuen sich aneinander, wobei nach dem Grund dafür kaum gefragt wird.

Einsatz der verschiedenen Fähigkeiten. Im kooperativen Stadium konzentriert sich die Beziehung nicht nur auf arbeitsbezogene Bedürfnisse anderer, sondern lässt diese ihre ganze Persönlichkeit einbringen. So hat keiner das Gefühl, ausgeschlossen zu sein. Alle bewegen sich auf einer hohen Ebene der Anteilnahme aneinander.

Gemeinsames Entwickeln von Problemlösungen. Dies führt zu den besten Resultaten, weil jeder die Probleme des anderen zu seinen eigenen macht.

Produktivität. Das Kooperationsstadium ist nicht nur gesund, sondern auch produktiv. Spannungen bleiben auf ein Minimum reduziert. Alle Energie wird darauf verwendet, anderen zu dienen, und nicht dazu, um über selbstsüchtige Interessen zu streiten.

Persönliches Engagement und andauernde Stärkung der Beziehung. Wenn die Mitarbeiter gegenseitiges Vertrauen und Respekt erfahren, ihre Gaben und Fähigkeiten nutzen und damit etwas erreichen, engagieren sie sich auch stark in ihrer Beziehung zueinander. Je länger der kooperative Zustand anhält, desto stärker wird diese gute Arbeitsbeziehung.

Der kooperative Führungsstil betont das Dienen mehr als das Bedient-Werden. Aber es kann nicht ausbleiben, dass irgendwann jemand meint, in seinem besonderen Fall seien die eigenen Bedürfnisse wichtiger als die der anderen. Dies ist der Weg in das Vergeltungsstadium.

Merkmale einer Vergeltungsbeziehung

Der Vergeltungsstil beginnt, wenn die Selbstsucht grösser wird als das Dienen. Von Zeit zu Zeit fallen wir alle in diesen Zustand. Wir finden mehr Geschmack daran, unsere eigenen Wünsche zu befriedigen, statt die anderer Menschen.

Der erste Schritt von der Kooperation in die Vergeltung wird meist in aller Stille getan, vielleicht völlig unbemerkt. Aber spätestens bei Konflikten tritt die Vergeltung offen zutage. Ihre Merkmale sind:

- Versuche, anderen die eigene Meinung aufzuzwingen
- Aggressionsakte gegen andere
- Verhaltensweisen, die andere als Objekte erscheinen lassen

- Kampf um die Vorherrschaft
- Dauerkonflikte
- Sieger und Besiegte

Versuche, anderen die eigene Meinung aufzuzwingen. Am Anfang stehen subtile Versuche, andere zum Nachgeben zu bringen. Wenn diese nichts fruchten, werden stärkere Register gezogen: Aggressionsakte gegen andere. Die Egozentrik verführt, andere zur Erfüllung der eigenen Bedürfnisse zu zwingen. Chefs greifen dabei auf ihre Machtmittel zurück.

Verhaltensweisen, die andere als Objekte erscheinen lassen. Je stärker man sich den Vergeltungsstil zu eigen macht, desto egozentrischer wird man. Schliesslich wird man jeden, der einem widerspricht oder die eigenen Wünsche nicht erfüllt, als blosses Hindernis ansehen. Daher verliert man immer mehr das persönliche Interesse an anderen.

Kampf um die Vorherrschaft. Hat jemand einmal angefangen, andere nur noch als Hemmschuh der eigenen persönlichen Wünsche anzusehen, versucht er, das ganze Team diktatorisch zu beherrschen. Inzwischen ist er nämlich davon überzeugt, dass seine Bedürfnisse, Ideen und Meinungen die wichtigsten von allen sind und der Zweck ihrer Durchsetzung alle Mittel rechtfertigt. Er ist bei der Maxime angelangt: «Das Beste für mich ist auch das Beste für dich.»

Dauerkonflikte. Der Kampf um die Vorherrschaft, aus der Vorstellung eines Teammitglieds geboren, dass seine Bedürfnisse nur noch unter Gewaltanwendung gewahrt sieht, zieht eine Reihe von Konflikten mit allen Mitarbeitenden nach sich.

Sieger und Besiegte. Ist der Machtkampf entschieden, so bleiben statt Teammitgliedern nur noch Sieger und Besiegte auf dem Schlachtfeld zurück. Eine Person hat den Vorrang ihrer Bedürfnisse vor denen der anderen gewissermaßen legalisiert, die anderen bleiben frustriert zurück. Ein neues Stadium beginnt.

Noch einmal: Das Vergeltungsstadium hat seine Ursache in der Selbstsucht. Die eigenen Bedürfnisse sollen auf Kosten anderer gestillt werden. Selbstsüchtige Personen versuchen mit aggressiven Handlungen, andere zur vorrangigen Befriedigung ihrer eigenen Bedürfnisse zu zwingen. Wenn ihnen das nicht gelingt, greifen sie zu Vergeltungsmassnahmen.

Jesus hat Vergeltung folgendermassen verurteilt:

«Es heisst auch: Wer einem anderen ein Auge ausschlägt, muss dafür mit seinem eigenen Auge büssen. Wer einem anderen einen Zahn ausschlägt, dem soll das gleiche geschehen.» «Ich sage euch aber: Wehrt euch nicht, wenn euch Böses geschieht! Wenn man dir eine Ohrfeige gibt, dann halte die andere Wange auch noch hin! Wenn einer von dir verlangt, einen Kilometer mit ihm zu gehen, dann gehe zwei Kilometer mit ihm! Gib dem, der dich um etwas bittet, und auch dem, der von dir leihen will» (Matthäus 5,38 – 42).

Auch wenn andere ihren Vorteil bei uns suchen und uns missbrauchen, sollten wir nicht aufhören, ihnen zu dienen. Wer nicht nach dieser Maxime handelt, fällt rasch von der selbstsüchtigen Vergeltung in den Dominanzstil.

Merkmale einer Dominanzbeziehung

In einer kooperativen Beziehung strebt jeder freiwillig danach, den Bedürfnissen der anderen gerecht zu werden.

Wenn aber einer den Machtkampf gewinnt, zwingt er die übrigen Mitarbeitenden, die eigenen Bedürfnisse zu erfüllen. Ihre jedoch erfüllt er kaum.

Der Dominanzstil beinhaltet diese Merkmale:

- der «Verlierer» wird vom «Gewinner» beherrscht
- die Persönlichkeit des Verlierers wird «erstickt»
- gegenseitiger Achtungsverlust
- Kreativität und Begabungen des Verlierers liegen brach
- der Verlierer nimmt Zuflucht zur Manipulation
- der Verlierer findet die Situation hoffnungslos und versucht nicht mehr, für seine Bedürfnisse Befriedigung zu bekommen

Der «Verlierer» wird vom «Gewinner» beherrscht. In einer Beziehung im Dominanzstadium wird der Gewinner des Machtkampfes zum alleinigen Entscheidungsträger. Alle anderen sollen sich seinen Wünschen und Vorstellungen beugen.

Die Persönlichkeit des Verlierers wird «erstickt». Während sich der Dominanzstil durchsetzt, zwingt die dominierende Person die anderen, so zu werden, wie sie sie haben will. Sie versucht, Macht über das Denken und Handeln anderer zu gewinnen und keine Auffassungen zu akzeptieren, die den eigenen zuwiderlaufen. Schliesslich verlangt sie von den anderen, ihre eigene Identität aufzugeben.

Verlust der gegenseitigen Achtung. Im Dominanzstadium verlieren schliesslich alle die Achtung voreinander. Wer andere dominiert, achtet die nicht mehr, die ihm unterstehen, und ihn achtet auch keiner mehr. Niemand kümmert sich noch um die Interessen des anderen.

Kreativität und Begabungen des Verlierers liegen brach. In dem der Dominierende die Achtung vor den anderen verliert, hört er auch damit auf, nach deren Begabungen und Fähigkeiten zu fragen und lässt sie unter den Tisch fallen. Er lässt nur noch seine eigenen gelten.

Der Verlierer nimmt Zuflucht zur Manipulation. Er sieht keinen anderen Weg, die eigenen Bedürfnisse zu erfüllen, als den Sieger zu manipulieren. Aber das funktioniert nie. Es fügt nur ein neues Problem hinzu: Meistens wehrt sich der Dominierende mit Disziplinierungsmassnahmen und schiebt damit allen weiteren Versuchen dieser Art einen Riegel vor.

Am Ende findet der Verlierer die Situation hoffnungslos und versucht nicht mehr, für seine Bedürfnisse Befriedigung zu bekommen. Die Verlierer fühlen sich zurückgestossen, resignieren und leiten so das Isolationsstadium ein.

Merkmale im Isolationsstadium

Die zwischenmenschlichen Beziehungen degenerieren rapide, weil

- andere geistig kaltgestellt sind
- die Kommunikation aufhört
- gegenseitiges Misstrauen wächst
- Probleme ungelöst bleiben
- Bedürfnisse unbefriedigt bleiben
- Gleichgültigkeit herrscht
- die Produktivität bedrohlich nachlässt
- die Beziehung am Ende ist

Andere sind geistig kaltgestellt. Das bedeutet den ersten Schritt in die Isolation. Die Unterdrückten stellen den Unterdrücker kalt, indem sie ihn ablehnen und umgekehrt.

Die Kommunikation hört auf. Der nächste Schritt ist der Zusammenbruch der Kommunikation. Keiner weiss mehr, was die anderen denken. Jeder zieht sich mehr und mehr zurück; einer isoliert den anderen.

Gegenseitiges Misstrauen wächst. Der Zusammenbruch der Kommunikation erzeugt wachsendes Misstrauen. Motive werden infrage gestellt, die Feindseligkeit nimmt zu, jeder zeigt mit dem Finger anklagend auf den anderen. Fragen bleiben ungelöst. Das Team verschleisst sich an Problemen, für die es keine Lösung zu geben scheint. Niemand will dafür die Verantwortung übernehmen. Sämtliche Lösungsvorschläge werden zurückgewiesen.

Bedürfnisse bleiben unbefriedigt. Im Isolationsstadium gehen die meisten Bedürfnisse leer aus. Das macht alle Mitarbeiter egozentrischer und frustrierter. Wie wir oben gesehen haben, höhlen unerfüllte Bedürfnisse Beziehungen aus.

Gleichgültigkeit herrscht. Jeder denkt nur noch an sich selbst und nicht mehr an die anderen. Keiner sieht, wie sehr er dadurch die anderen verletzt. Selbstmitleid herrscht vor.

Die Produktivität lässt bedrohlich nach. Mangels besserer Voraussetzungen kommt nichts mehr zustande. Verzweiflung greift allmählich um sich.

Die Beziehung ist am Ende. In den meisten Fällen hört die Beziehung an diesem Punkt auf. Was einmal mit der Ver-

pflichtung angefangen hat, auf die Anliegen des anderen einzugehen, geht an der Selbstsucht zugrunde. Wer die eigenen Bedürfnisse auf Kosten anderer befriedigen will, zerstört jede Beziehung.

Der Rückweg zur Kooperation

Jeder hat hin und wieder Beziehungsprobleme. Daher ist es wichtig zu wissen, wie man wieder herausfindet. Viele meinen, ein guter Christ gerate nie in solch eine Lage. Das ist sehr gefährlich, denn es verführt zu der Annahme, die Betroffenen seien geistlich zurückgeblieben. Daher versuchen Christen oft, ihre Probleme zu unterdrücken und gar nicht erst an die Oberfläche kommen zu lassen. Aber gerade das zeigt die wirkliche geistliche Unreife. Der reife Mensch sieht Problemen ins Gesicht, sobald sie auftreten, und sucht nach Lösungen. Verdrängen ist nicht biblisch. Jesus sagt: *«Wenn du nun deine Gabe zum Altar bringst und daselbst eingedenk wirst, dass dein Bruder etwas wider dich hat, so lasse deine Gabe dort vor dem Altar und gehe zuvor hin und versöhne dich mit deinem Bruder und alsdann komm und opfere deine Gabe»* (Matthäus 5,23 – 24).

Sobald eine Beziehung den kooperativen Stil aufgibt, sollte man folgendes tun:

- Erkennen Sie Ihren augenblicklichen Beziehungsstil (Jakobus 5,16)
- Bekennen Sie, dass Ihre Selbstsucht Sünde ist, und bitten Sie Gott und die anderen Beteiligten um Vergebung (Kolosser 3,13; Matthäus 6,14 – 15)
- Entscheiden Sie sich für den kooperativen Stil (Philipper 2,3 – 4)
- Fangen Sie an, aus Liebe zu handeln (1. Korinther 13,4 – 7)

- Beginnen Sie damit, Gott für die anderen in der Beziehung zu danken (1. Thessalonicher 5,18, Jakobus 1,2 – 4)

Die hier aufgeführten Schritte fallen oft schwer. Aber Gott hat sie uns vorgezeichnet, damit wir zum kooperativen und produktiven Stadium einer Beziehung zurückfinden können.

Erkennen Sie Ihren *augenblicklichen* Beziehungsstil. «So bekennet denn einander die Sünden» (Jakobus 5,16). Das ist der Anfang einer neuen Beziehung. Solange jemand nicht bereit ist, seinen Anteil an einem Problem anzuerkennen, gibt es keine Hoffnung auf eine Verbesserung der Beziehung.

Leider ist es im Allgemeinen viel leichter, die Fehler der anderen zu sehen als die eigenen. Jesus sagt: «Urteilt nicht über andere, damit Gott euch nicht verurteilt. Denn so wie ihr jetzt andere verurteilt, werdet auch ihr verurteilt werden. Und mit dem Massstab, den ihr an andere legt, wird man euch messen. Du regst dich auf über die kleinen Schwächen deines Bruders und erkennst nicht deine eigene, viel grössere Schuld. Du sagst: Mein Freund, komm her! Ich will dir die Augen für deine Fehler öffnen! Dabei bist du blind für deine eigene Schuld» (Matthäus 7,1 – 4).

Wir sollten uns mit unseren eigenen Fehlern und Schwächen befassen und nicht mit denen der anderen. Dies ist der erste Schritt zur Rückkehr zu einem kooperativen Beziehungs- und Führungsstil.

Geben Sie zu, dass Ihre Selbstsucht Sünde ist, und bitten Sie Gott und die anderen Beteiligten um Vergebung. In Kolosser 3,13 und Matthäus 6,14 – 15 wird uns gesagt, dass wir anderen vergeben sollen. Dies ist einer der wichtigsten Schritte bei der Rückkehr zu einem kooperativen Beziehungs- und Führungsstil. Wir müssen wieder lernen, anderen zu

vergeben und sie mehr um Vergebung zu bitten. Leider ist das Bitten um Vergebung häufig am schwersten, besonders wenn wir das Gefühl haben, im Recht zu sein.

Entscheiden Sie sich für einen kooperativen Beziehungsstil. Bei der Betrachtung des kooperativen Beziehungsstils haben wir uns auf Philipper 2,3 – 4 berufen: *«Weder Neid noch blinder Ehrgeiz sollen euer Handeln bestimmen. Im Gegenteil denkt von euch selbst gering, und achtet den anderen mehr als euch selbst. Denkt nicht immer zuerst an euch, sondern kümmert und sorgt euch auch um die anderen»*. Wir müssen zugeben, dass es die Nichtbeachtung dieses Prinzips war, die den Kooperationsstil zerstört hat. Und nur seine Anwendung führt uns zur Wiederherstellung guter Beziehungen zurück.

Fangen Sie an, 1. Korinther 13,4 – 7 auszuleben. Diese Verse definieren Liebe in Aktion und rücken andere in den Mittelpunkt, nicht uns selbst. Es reicht nicht aus, wenn ich zu jemandem sage: *«Es tut mir leid, wie ich gehandelt habe.»* Wir müssen unsere Handlungsweisen ändern, und uns wird auch gesagt, wie: Geduldig und freundlich sollen wir sein, niemals eifersüchtig, oder neidisch, niemals prahlerisch oder stolz, niemals hochmütig, egoistisch oder verletzend.

Beginnen Sie damit, Gott für die anderen in ihren Beziehungen zu danken. Mit manchen Leuten kommen wir nicht gut aus, Oft stoßen sie uns vor den Kopf, und wir würden sie am liebsten meiden. Aber *«Eisen schärft Eisen, ebenso schärft ein Mann den anderen»* (Sprüche 27,17). Vielleicht deutet Ihre Antipathie auf eine Schwäche Ihres eigenen Charakters hin. Die Schrift sagt uns, wir sollen in Versuchungen dankbar sein, weil sie helfen, uns vollkommen zu machen (Jakobus 1,2 – 4). Daher ist es wichtig, Gott

für die Personen zu danken, mit denen wir zu tun haben, auch wenn wir mit ihnen Probleme haben.

Regeln für gute Beziehungen

Zur Aufrechterhaltung eines kooperativen Beziehungsstil helfen folgende Regeln:

Greifen Sie das Problem an, nicht die Person. Wenn bestimmte Leute unsere Bedürfnisse nicht erfüllen können, tendieren wir dahin, auf sie loszugehen statt auf das Problem. Das treibt die Beziehung aber nur von der Kooperation in die Vergeltung.

Verbalisieren Sie Gefühle, und leben Sie sie nicht aus. Finden Sie einmal heraus, was Sie warum empfinden, statt ihre Gefühle durch die Art Ihres Handelns auszudrücken. Das Abreagieren von Gefühlen führt zu Missverständnissen, Groll und weiteren Kränkungen.

Vergeben Sie, statt zu verurteilen. Vergeben Sie, wenn man Ihnen Unrecht getan hat. Nähren Sie keine Bitterkeit, und richten Sie die betreffende Person nicht.

Nehmen Sie sich vor, immer mehr zu geben, als Sie nehmen. Der Schlüssel zu einer kooperativen Beziehung ist, mehr zu geben, als man nimmt. Stellen Sie immer die Erfüllung der Bedürfnisse anderer in den Mittelpunkt. Wenn das jeder tut, werden die Anliegen aller fortlaufend beachtet, und die Beziehung bleibt kooperativ.

Jesus hat gesagt: *«Richtet nicht über andere, dann wird Gott auch nicht über euch richten! Verurteilt keinen Menschen, dann wird Gott euch auch nicht verurteilen! Wenn ihr bereit seid, anderen zu vergeben, dann wird Gott euch auch vergeben. Gebt, was ihr habt, dann wird Gott euch so reich beschenken, dass ihr gar nicht alles aufnehmen könnt. Mit*

dem Massstab, den ihr an andere legt, wird auch Gott euch messen» (Lukas 6,37 – 38). Wenn wir die Beachtung der Anliegen anderer in den Mittelpunkt stellen, werden sie auch die Befriedigung unserer Bedürfnisse wichtig finden.

Schliesslich vermittelt Römer 12,9–21 das Modell christlichen Verhaltens in persönlichen Beziehungen. Der Text beginnt mit der Feststellung, dass die Liebe ungeheuchelt sein soll. Er betont, dass Christen die Bedürfnisse der Menschen ernst nehmen und selbst unter Verfolgung keine Vergeltung üben sollen.

Anwendung

1. Betrachten Sie noch einmal die vier Beziehungsarten dieses Kapitels und messen Sie Ihre augenblicklichen Beziehungen daran.
2. Studieren Sie Philipper 2,3 – 4, und machen Sie eine Liste mit Möglichkeiten, wie Sie den Bedürfnissen der Menschen am Arbeitsplatz, zu Hause, in der Kirche und in der Nachbarschaft besser begegnen können.
3. Nennen Sie Bereiche in Ihren Beziehungen, wo es Probleme gibt, und wenden Sie darauf die in diesem Kapitel erwähnten fünf Schritte an, um zu einem kooperativen Stil der Beziehung zurückzukehren.

Planung

«Eigentlich bin ich Vizepräsident bei der Feuerwehr», versuchte mir der Vizepräsident einer Missionsgesellschaft seine Tätigkeit zu beschreiben, «denn ich verbringe meine ganze Zeit damit, herumzurennen und Brandherde zu löschen.» Resignierend fügte er hinzu: «Das ist nicht so vorgesehen, es passiert einfach.»

Ohne angemessene Planung «passieren» die Dinge einfach! Leider stellt sich dann, wie bei meinem Freund, meistens heraus, dass viel von dem, was einfach so «passt», unerwünscht und für die Organisation schädlich ist.

Mangel an sauberer Planung versetzt viele Organisationen in die Defensive. Wie der Vizepräsident dieser Missionsgesellschaft tappen viele in diese Falle: Statt planmäßig zu agieren, reagieren sie nur noch. So verbringen sie ihre Zeit meist damit, Feuerwehr zu spielen.

Im Gegensatz dazu lesen wir in der Schrift: *«Durch Weisheit wird ein Haus gebaut, und durch Verstand wird es sich behaupten; auch werden durch Einsicht seine Kammern mit allerlei köstlichem und lieblichem Gut gefüllt»* (Sprüche 24,3 – 4).

Eine Missionsgesellschaft hat einen klar definierten Auftrag. Jesus hat gesagt, *«Gehet hin in alle Welt und predigt das Evangelium der ganzen Menschheit»* (Markus 16,15). Heute besteht die Menschheit aus bald acht Milliarden Menschen, und im Jahr 2050 werden es rund zehn Milliarden sein. Um mit dem Bevölkerungswachstum allein in diesem Jahrzehnt Schritt halten zu können, müssen jedes Jahr über 70 Millionen Menschen mit dem Evangelium neu erreicht werden. Damit erhöht sich der prozentuale Anteil der Christen noch kein bisschen. Eine solche Aufgabe wird nicht einfach durch Krisenma-

nagement gelöst. Wir müssen wirksamere Planungstechniken anwenden!

Die Bibel weiss eine ganze Menge über Planung zu sagen. Der christliche Manager, die christliche Führungskraft muss sich nur daran orientieren.

Was bedeutet Planung?

Planen heisst, vielerlei zu bestimmen: Ziel und Zweck eines Vorhabens, die dafür erforderlichen Massnahmen, deren zeitliche Abfolge sowie die benötigten Mittel. Fehlt eins der vier Elemente, hat die Planung wenig Aussicht auf Erfolg.

Ausgangspunkt: Gott hat einen Plan

Das Planen christlicher Leitender hat einen unschätzbaren Vorzug, weil es mit der Erkenntnis anfängt, dass Gott einen Plan und ein Ziel hat. *«Denn ich weiss, was für Gedanken ich über euch habe, spricht der HERR, Gedanken des Friedens und nicht des Leides, euch eine Zukunft und eine Hoffnung zu geben»* (Jeremia 29,11). Gott sagt: *«Ich will dich unterweisen und dir den Weg zeigen, den du wandeln sollst; Ich will dich beraten, mein Auge auf dich richtend»* (Psalm 32,8). Zu Jeremia hat Gott auch noch gesagt: *«Ehe denn ich dich im Mutterleib bildete, kannte ich dich, und bevor du aus dem Mutterschosse hervoringst, habe ich dich geheiligt und dich den Völkern zum Propheten gegeben»* (Jeremia 1,5). Gott hat einen Plan. Der erste Schritt beim Planen ist, sich dessen bewusst zu werden und Gottes Führung zu suchen. Weil aber Gott Pläne für jeden Menschen und jede Organisation hat, betrachten dies viele Leute als Alibi, selbst nicht zu planen. Der Vorsitzende eines Kirchen-

gemeinderats meinte mir gegenüber, Planen sei Sünde. «Warum planen?», fragte er. «Ich weiss doch, dass Gott alles unter seiner Kontrolle hat, und so vertraue ich ihm einfach.»

Ich frage mich nur: In Bezug worauf?

Andererseits meinen manche christliche Leitende, sie müssten alles allein schaffen. Sie planen nicht nur jedes Detail, sondern glauben auch noch, sie seien für das Gelingen zuständig. In christlichen Organisationen ist für solches Denken kein Platz. «*Ich habe gepflanzt, Apollos hat begossen, aber Gott hat das Gedeihen gegeben*», lesen wir in 1. Korinther 3,6 bei Paulus.

Christliche Leitungspersonen müssen herausfinden, was Gott von ihnen selbst erwartet, in Bezug auf die Resultate dann aber Gott vertrauen. «*Ein Mensch macht vielerlei Pläne in seinem Herzen; aber der Rat des HERRN besteht*» (Sprüche 19,21).

Gott ist die Kraftquelle

Hat ein christlicher Vorgesetzter einmal erkannt, dass Gott einen Plan hat, folgt der nächste Schritt: Er muss sich bewusstwerden, dass von Gott auch alle nötigen Mittel zur Ausführung bereitgestellt werden. In Hebräer 11,32v34 heisst es dazu: «*Die Zeit würde mir fehlen, wenn ich erzählen wollte von Gideon, Barak, Simson, Jephtha, David und Samuel und den Propheten, welche durch Glauben König Reiche bezwangen, Gerechtigkeit wirkten, Verheissungen erlangten, der Löwen Rachen verstopften. Sie haben die Gewalt des Feuers ausgelöscht, sind des Schwertes Schärfe entronnen, von Schwachheit zu Kraft gekommen, stark geworden im Streit, haben der Fremden Heere in die Flucht gejagt.*»

Zweifellos sind viele Stunden der Planung in die vorher genannten Anstrengungen geflossen, aber dieser Ab-

schnitt macht klar, dass sich die Planung auf den Glauben stützte, Gott werde für das Gelingen sorgen. Denn *«des Menschen Herz denkt sich einen Weg aus; aber der HERR lenkt seine Schritte»* (Sprüche 16,9). Christliche Leitende müssen zuerst anerkennen, dass Gott einen Plan hat, und ihn betend suchen. Bei dessen Verwirklichung dürfen sie Gott gute Ergebnisse zutrauen.

Planung beginnt mit der Bestimmung des Zwecks

Planen ist, wie oben erwähnt, das Bestimmen von Sinn und Zweck eines Vorhabens, der dafür erforderlichen Massnahmen, deren zeitlicher Abfolge sowie der benötigten Mittel. Mit der Bestimmung des Zwecks fängt jede Planung an. Der Zweck gibt Antwort auf das Warum:

- Warum ist das wichtig?
- Warum soll ich mich engagieren?
- Warum muss das getan werden?
- Warum kommt das zuerst?

Die Definition des Zwecks motiviert die Mitarbeiter, gemeinsam hinter einer Sache zu stehen. Jesus berief Menschen immer für einen bestimmten Zweck, nie einfach für eine Aufgabe oder einen Plan. Aufgaben übertrug er erst, wenn die Leute sich für Sinn und Zweck einer Sache engagiert hatten. Seinen Dienst begann Jesus zum Beispiel, indem er seinen potenziellen Jüngern zurief: *«Folget mir nach, und ich will euch zu Menschenfischern machen»* (Matthäus 4,19). Und erst am Ende seines Dienstes teilte er Einzelheiten mit: *«Gehet hin und machet zu Jüngern alle Völker»* (Matthäus 28,19).

Auch Nehemia nannte seinen Mitarbeitenden den Zweck des Mauerbaus: *«Ihr seht das Unglück, in dem wir uns be-*

finden; wie Jerusalem wüste liegt und ihre Tore mit Feuer verbrannt sind. Kommt, lasst uns die Mauern Jerusalems wieder aufbauen, dass wir nicht länger ein Gespött seien» (Nehemia 2,17).

Als Gott Noah aufforderte, eine Arche zu bauen, erklärte er den Zweck (1. Mose 6,9 – 22), das heisst, er beantwortete Noahs Warum-Frage. Dieses Prinzip zieht sich durch die ganze Bibel. Trotzdem wird seine Bedeutung für die Planung häufig übersehen. Planen bedeutet harte Arbeit, die durch das Erkennen des Zwecks beflügelt wird. Wer den Zweck seines Einsatzes nicht einsieht, für den ist Planungsarbeit eine sinnlose Last.

Das Mitglied eines Kirchengemeinderates sagte mir einmal, die alljährlichen Planungskonferenzen seiner Kirchengemeinde seien reine Zeitverschwendung. «Alles, was wir tun, ist zu entscheiden, dass wir weiterhin das tun, was wir schon immer getan haben. Traurig ist, dass keiner weiss, weshalb wir diese ganzen Programme überhaupt angefangen haben.»

Das ist typisch. Solange der Zweck nicht klar verstanden worden ist, bleibt jede Unternehmung ein leeres Ritual. Daher sollte jede Planungssitzung mit der Frage beginnen: «Warum tun wir das?» Wenn es dafür einen guten Grund gibt, werden viele gerne mitarbeiten.

Entwickeln Sie eine Vision des Gesamtplans

Die Vision – ein inneres Bild des Gesamtplans – inspiriert Kreativität und Tatendrang. Wie der Zweck motiviert eine Vision zu Engagement. Sie überzeugt, bewirkt Einigkeit und rechtfertigt die erforderliche Mühe.

Schon vor dem Kampf gegen Goliath sah David den Ausgang: «Du kommst zu mir mit Schwert, Speer und Wurfspeer; ich aber komme zu dir im Namen des HERRN der

Heerscharen, des Gottes der Schlachtreihen Israels, die du verhöhnt hast! An diesem heutigen Tag wird dich der HERR in meine Hand liefern, dass ich dich schlage und deinen Kopf von dir nehme und deinen Leichnam und die Leichname des Heeres der Philister den Vögeln unter dem Himmel und den wilden Tieren der Erde gebe, damit das ganze Land erfahre, dass Israel einen Gott hat» (1. Samuel 17,45 – 46).

David kannte den Zweck und liess sich von ihm motivieren: «Und diese ganze Gemeinde soll erfahren, dass der HERR nicht durch Schwert noch Spiess hilft; denn der Kampf ist des HERRN Sache, und er wird euch in unsere Hand geben» (Vers 47). Und obwohl es David war, der den Plan Schritt für Schritt ausführte, wird deutlich, dass er den Ausgang getrost Gott überliess.

Setzen Sie sich objektiv nachprüfbare Ziele

Der nächste Schritt bei der Planung ist das Festsetzen nachprüfbarer Ziele. Definieren Sie exakt, was, wie viel, Sie wann erreichen wollen, damit Sie das Ergebnis hinterher auch klar bewerten können.

Vor dem Wiederaufbau der Stadtmauern Jerusalems stellte Artaxerxes Nehemia zwei wichtige Fragen: «Was brauchst du?» (Nehemia 2,4) und: «Wie lange wirst du unterwegs sein?» (Vers 6). Diese Fragen halfen, das Was, Wie viel und Wann zu bestimmen – das Ziel wurde nachprüfbar.

Ohne nachprüfbare Zielsetzungen ist keine Bewertung möglich. Nehmen wir an, Ihre Kirchengemeinde fasst den Plan, mehr Geld für die Mission zu sammeln. Das ist ein Gummiziel, denn sein Erreichen oder Nichterreichen kann nicht objektiv festgestellt werden. Das Ziel bestimmt zwar, was geschehen soll (mehr Geld sammeln für

die Mission), aber es besagt nicht, wie viel bis wann gesammelt werden soll.

Um das Ziel nachprüfbar zu machen, sollten Sie sich festlegen: «Dieses Jahr (wann?) wollen wir 20 Prozent (wie viel?) mehr Geld für die Mission (wofür?) sammeln als letztes Jahr.» Jetzt kann der Erfolg oder Misserfolg klar bewertet werden. Solche Festlegungen schützen bereits beim Planen vor Selbstbetrug.

Der Wert objektiver Ziele

Objektive Ziele geben dem Glauben Bedeutung. Ohne objektiv nachprüfbare Ziele neigen wir dazu, im Unverbindlichen zu verharren. Wir bekennen unser «Vertrauen in Gottes Führung», wissen aber nicht, wohin die Reise geht, und sind unfähig zu erkennen, wann wir angekommen sind. Auf der anderen Seite stellen objektiv nachprüfbare Ziele in den Mittelpunkt, was wir von Gott erwarten und wie sehr wir auf ihn vertrauen. Sie geben unserem Glauben Bedeutung und Identität.

Objektive Ziele sagen uns, wofür wir beten sollen. Auf einem Management-Seminar berichtete ein kanadischer Geschäftsmann, wie ihm objektive Ziele halfen, seine Gebetszeit sinnvoller zu machen. «Bevor ich objektive Ziele hatte, betete ich: Gott, segne mein Geschäft. Aber jetzt weiss ich genau, was und wie viel ich von Gott erbitten soll und wann ich das Resultat erwarten kann.»

Es ist schwer zu wissen, wann Gott das Gebet «Segne mein Geschäft» erhört hat. Aber wenn wir uns die Zeit nehmen, uns objektiv nachprüfbare Ziele zu setzen, stellen unsere Gebete in den Mittelpunkt, was wir von Gott für welchen Zeitraum oder Zeitpunkt erwarten.

Gute Ziele

Ein gutes Ziel ist immer erreichbar. Setzen Sie sich nur erreichbare Ziele. Unerreichbare oder nicht in einer überschaubaren Zeit erreichbare Ziele erzeugen Frustration, und die Beteiligten verlieren daran leicht das Interesse.

Ein gutes Ziel ist immer realistisch. Manchmal ist ein Ziel erreichbar, aber unrealistisch. Wenn ein Unternehmen sich zum Beispiel ein Ziel setzt, das nur durch Erweiterung der Betriebsanlagen erreicht werden könnte, aber die Zinsen für die erforderlichen Kredite zu hoch sind, ist das kein gutes Ziel.

Ein gutes Ziel verträgt sich immer mit anderen Zielen. Jedes Teilziel muss zum Hauptziel passen. Harmonisieren zum Beispiel die Ziele einer Abteilung nicht mit denen der Gesamtorganisation, entstehen dadurch Konflikte.

Ein gutes Ziel ist immer motivierend. Es stimuliert Interesse und Engagement, gibt den zündenden Funken, der alle mitreisst. Ziele, die nicht motivieren, haben wenig Erfolgchancen. Menschen engagieren sich nicht gern bei etwas, das sie nicht inspiriert. Motivierende Ziele sind also die Quintessenz einer erfolgreichen Planung.

Bestimmen Sie, was zur Erreichung des Ziels nötig ist

Wie weiter oben gezeigt, beantwortet der Zweck das Warum eines Planes. Klar definierte Ziele bestimmen das Was und Wann, die einzelnen Handlungen das Wie.

Teilhabe ist der Schlüssel zum Elan

Die für die Ausführung eines Plans Verantwortlichen sollten an seiner Entwicklung beteiligt sein, denn sie verstehen normalerweise mehr von der praktischen Seite. Partizipation gibt den Mitarbeitenden das Gefühl der Miturheberschaft. Mitarbeitende, die zur Ausführung eines Vorhabens herangezogen werden, ohne an dessen Planung teilgenommen zu haben, fehlt im Allgemeinen die erforderliche Motivation. Aber wer mitgeplant hat, ist stolz auf das Projekt.

Mir wurde die Bedeutung der Urheberschaft einmal bewusst, als wir nach Colorado Springs zogen. Ein Immobilienmakler fuhr mit meiner Frau und mir zu einer Hausbesichtigung durch die Stadt. Dabei kamen wir durch ein gepflegtes Wohnviertel: hübsch angelegte und sauber gepflegte Gärten mit Bäumen und Sträuchern, und jedes Haus war frisch gestrichen.

Aber dann kamen wir an ein verwahtes Objekt. Obwohl offensichtlich zur gleichen Zeit gebaut wie die anderen, war der Rasen ausgetrocknet, herabgefallene Äste lagen herum, das Gartentürchen hing schief in den Angeln, und die Farbe am Haus blätterte ab. «Das kriegen Sie für 5000 Dollar unter dem Wert», bemerkte der Makler, während ich die Beschreibung studierte.

Ich runzelte die Stirn: «Warum lässt jemand ein hübsches Haus wie dieses so herunterkommen?» «Ganz einfach», war die Antwort, «die Leute, die da wohnen, sind Mieter. Die Eigentümer sind vor vier Jahren nach Kalifornien gezogen.»

Menschen engagieren sich nur ungern bei etwas, das ihnen nicht gehört. Bei einer Organisation ist das ebenso. Wenn Mitarbeiter nicht das Gefühl haben, dass es ihr Plan und ihr Werk ist, verhalten sie sich oft wie die Mieter eines Hauses – sie sind nicht stolz darauf. Wir entwickeln nur dann ein Gefühl der Urheberschaft, wenn wir an der

Planung teilhaben. Wenn es unser Plan ist, sind wir bereit, uns buchstäblich dafür aufzuopfern.

Innovation und Kreativität brauchen Ermutigung. Kreativität bewahrt vor Stagnation. Lassen Sie Ihre Mitarbeitenden stets nach neuen und besseren Lösungsmöglichkeiten Ausschau halten.

Jim Penrose, der Eigentümer eines kleinen Unternehmens, entschloss sich, seine Angestellten an der Betriebsplanung zu beteiligen. «Zuerst hatte ich ein banges Gefühl», beschrieb er die Entwicklung, «es war, als würde ich die ganze Kontrolle verlieren, denn die Leute kamen ständig mit neuen Ideen und wollten alles umkrempeln. Aber bald erkannte ich, dass meine Leute oft mehr wussten, wie etwas getan werden sollte, als ich. Obwohl ich am Anfang Hemmungen hatte, sie bestimmen zu lassen, war ich Feuer und Flamme, als ich die Resultate sah.» Später beichtete mir einer seiner Angestellten, er hätte sich mit dem Gedanken getragen, sich eine andere Arbeit zu suchen, bevor Jim sie mitplanen liess. Ein anderer meinte: «Kein Angebot der Welt könnte mich jetzt noch weglocken!»

Im Zweiten Weltkrieg wurde der Betrieb «Soichiro Honda» von amerikanischen Bombern vollständig zerstört. Nach dem Krieg fing er wieder von vorne an und produzierte erst Motorräder und dann auch Autos. Die Firma Honda wuchs und wurde eine der grössten Autofabriken Japans mit etwa 50 000 Beschäftigten, heute weltweit mit 220 000 Mitarbeitenden. Einmal nach seinem Erfolgsrezept gefragt, sagte Honda: «Bei uns denkt jeder mit – selbst die Fließbandarbeiter.»

Achten Sie auf Koordination

Sind die erforderlichen Massnahmen zur Erreichung eines Ziels einmal festgelegt, kommt es auf die richtige Koordination an. Die richtige Massnahme zur falschen Zeit kann genauso verheerend sein wie eine falsche.

Kalkulieren Sie die erforderlichen Mittel

Jesus selbst mahnte uns, bei einer Unternehmung zuerst die Kalkulation zu klären: «Wer von euch, der einen Turm bauen will, setzt sich nicht zuvor hin und berechnet die Kosten, ob er genug habe zur gänzlichen Ausführung?» (Lukas 14,28). «Welcher König, der auszieht, um mit einem anderen König Krieg zu führen, setzt sich nicht zuvor hin und berät, ob er imstande sei, mit zehntausend dem zu begegnen, der mit zwanzigtausend gegen ihn anrückt?» (Lukas 14,31). Bei der Bereitstellung der erforderlichen Mittel müssen sechs Schlüsselfaktoren beachtet werden:

- Menschen
- Räumlichkeiten
- Ausrüstung
- Material
- Zeit
- Geld

Betrachten Sie Menschen als Ihr wertvollstes Kapital? Dann müssen Sie sie bei der Planung auch zuerst berücksichtigen. Dabei sollten folgende Fragen geklärt werden:

- Welche Fähigkeiten werden gebraucht?
- Verfügen wir über eigene Leute mit diesen Fähigkeiten?

- Verfügen wir über eigene Leute, die sich eventuell die benötigten Fähigkeiten aneignen können?
- Wie gehen wir vor, wenn Betriebsfremde angeworben werden müssen?

Welche Betriebsanlagen und wie viel Raum brauchen wir?
Die rechtzeitige Klärung dieser wichtigen Frage wird oft übersehen. Die beste Zeitplanung nützt nichts, wenn der Raumbedarf vergessen wird.

Welche Ausrüstung wird benötigt, und ist sie verfügbar? Wie die Betriebsanlagen und die Räumlichkeiten spielt auch die Ausrüstung eine wichtige Rolle bei der Ausführung eines Plans. Häufig ist für jede Phase eine andere Ausrüstung erforderlich. Auch hier ist Koordination wichtig.

Welches Material wird benötigt und in welcher Menge? Die Beschaffung und Zuteilung des Materials benötigt häufig beträchtliche Zeit, die man einkalkulieren muss.

Wie viel Zeit ist nötig? Die Kosten eines Projekts hängen nicht zuletzt von der benötigten Zeit ab.

Wie viel Geld wird für den einzelnen Arbeitsabschnitt benötigt? Die verfügbaren Geldmittel bestimmen zugleich, was gekauft werden kann und was nicht.

Satan versucht, einen christlichen Leiter oder Manager immer davon zu überzeugen, dass zur Bewältigung einer Aufgabe nicht genügend Mittel vorhanden seien. Wer sich mit der Arbeitsplanung befasst, darf nicht vergessen, dass Gott die Mittel bereitstellt, wenn die Pläne seinem Willen entsprechen.

Zusammenfassung des Planungsprozesses

Wie wir gesehen haben, gibt es bei der Planung bestimmte Vorbedingungen und fünf Phasen:

Vorbedingungen

- a) Erkennen Sie, dass Gott einen Plan für Sie und Ihre Organisation hat.
- b) Erkennen Sie, dass Gott die Kraftquelle zur Ausführung des Plans ist.

Phasen

1. Phase: Definieren Sie den Zweck des Vorhabens.

- a) Der Zweck besagt, warum das Vorhaben wichtig ist.
- b) Der Zweck bewirkt Überzeugung und Engagement für das Vorhaben.

2. Phase: Stellen Sie sich das fertige Vorhaben bildlich vor.

- a) Das erzeugt Vertrauen und Glauben an das Vorhaben,
- b) Ausserdem beschleunigt es den Planungsprozess.

3. Phase: Entwickeln Sie objektiv nachprüfbar Ziele.

- a) Ziele besagen, was erreicht werden soll.
- b) Ziele besagen, wie viel wann erreicht werden soll.

4. Phase: Bestimmen Sie die nötigen Massnahmen zur Erreichung des Ziels.

- a) Klären Sie Massnahmen, wie die Ziele erreicht werden.
- b) Konzentrieren Sie sich in dieser Phase der Planung auf Engagement, Innovation und Kreativität.

5. Phase: Koordinieren Sie die Handlungsabläufe.

6. Phase: Bestimmen Sie die benötigten Mittel.

- a) Achten Sie dabei auf Menschen, Raum, Ausrüstung, Material, Zeit und Geld.
- b) Die nötigen Geldmittel hängen von den Handlungsabläufen und ihrer Reihenfolge ab.

Die Koordinationstafel als Planungshilfsmittel

Die Koordinationstafel stellt den Plan optisch dar. Sie ist eine Variante des Netzplans und wurde zuerst bei Dreh-

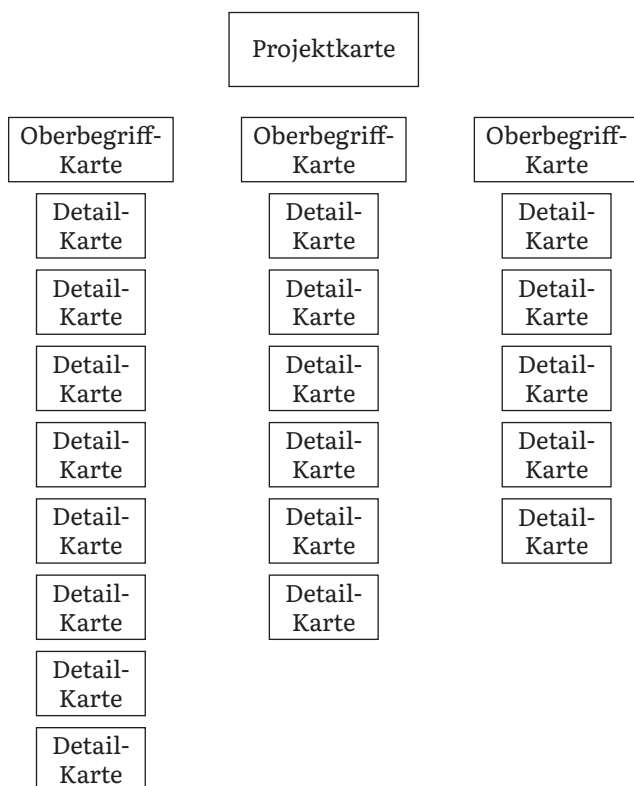


Abb. 8: Die Koordinationstafel ähnelt einem Schwarzen Brett. Angeheftete Karten stellen ein Projekt organisatorisch dar.

arbeiten in der Filmindustrie verwendet. Heute wird sie von Hotels, Restaurantketten und den verschiedensten Unternehmen und Einrichtungen gebraucht. Die Koordinationstafel hilft bei der Planung auf folgende Arten:

- Sie unterstützt das Brainstorming
- sie ermutigt zu kreativem Denken
- sie hilft bei der Koordination

Pat Yanney, Büromanager bei den «Navigatoren», erzählte mir kürzlich, Koordinationstafeln hätten die Produktivität ihrer Planungssitzungen enorm gesteigert: «Wir bekommen jetzt mehr kreative Ideen aus unserer Belegschaft, besser durchdachte und detaillierte Pläne, und unsere Mitarbeiter haben mehr Verständnis für die schwierige Planungsarbeit.»

Planen heisst im Wesentlichen, Ideen zu bekommen und in eine Ordnung zu bringen. Die Koordinationstafel – ob als Tafel oder Software-Lösung – inspiriert Ideen und ermöglicht deren Darstellung in jeder gewünschten Kombination. Sie hilft den Mitarbeitern, sich besser auf den Gegenstand der Planung zu konzentrieren, und stellt dabei alle Zeitabläufe und Verknüpfungen dar – sie erzählt gewissermassen die Geschichte des Vorhabens.

Gebrauch der Koordinationstafel im Planungsprozess

Die Koordinationstafel gleicht einem Schwarzen Brett. Sie kann aus Kork oder jedem anderen Material gemacht sein, in das sich leicht Nadeln stecken lassen. Sie kann ein Whiteboard sein oder auch völlig digital funktionieren. Die Grösse ist beliebig, doch je grösser, desto besser. Manche Unternehmen bedecken ganze Wände damit.

Beim Brainstorming (Gedankenspiele) geht es darum, so viele mit einem gegebenen Sujet zusammenhängende Ideen wie möglich zu entwickeln. Während der Brainstorming-Sitzung werden die Ideen auf entsprechende Karten oder in den Computer geschrieben (Projekt, Oberbegriff, Detail) und dann auf der Koordinationstafel platziert. Alle Ideen werden ohne Diskussion ihres Wertes aufgenommen.

Die Bewertung: Nach dem Brainstorming wird jede Idee auf der Koordinationstafel hinsichtlich ihres Wertes und ihrer Position beurteilt. Wertlose Ideen werden von der Tafel entfernt; die Platzierung anderer wird so lange verschoben, bis ihr Platz im Plan festliegt.

Vor einigen Monaten benutzte ich die Koordinationstafel auf der Verwaltungssitzung einer Restaurantkette an der Westküste. Der Präsident war erstaunt über die Menge Arbeit, die wir so einsparten, und wie viele gute Ideen seine Mitarbeiter hatten.

«Die Koordinationstafel erlaubt uns, ein ganzes Vorhaben vom Anfang bis zum Ende sichtbar zu machen», lobte der Inhaber einer Konstruktionsfirma in Colorado. «Die beweglichen Karten erleichtern das Organisieren und ermöglichen Änderungen des Zeitablaufs, ohne dass der ganze Plan erneuert werden muss.»

Wer an effektiver und produktiver Planung in kurzer Zeit interessiert ist, sollte die Koordinationstafel einsetzen. Sie ist ein wirksames Mittel, Mitarbeiter in den Planungsprozess einzubeziehen.

Zusammenfassung

Planung ist das Bestimmen von Zweck und Ziel eines Vorhabens, der dafür erforderlichen Massnahmen, ihrer zeitlichen Abfolge sowie der hierzu nötigen Mittel. Für

die christlichen Leitenden beginnt jede Planung mit der Erkenntnis, dass Gott einen Plan für sie hat und ihnen auch die Kraft zur Ausführung geben wird.

Planung ist Schwerstarbeit und kann sehr frustrierend sein. Sie ist ein geistiger Vorgang, in deren Verlauf sich Menschen Ziele ausdenken und Methoden bestimmen, um diese zu erreichen, und schliesslich entscheiden, welche Mittel hierfür aufgewendet werden müssen. Planung hat immer mit der Zukunft zu tun, und diese ist nur begrenzt vorhersehbar.

Jeder Einzelne, der von einem Plan betroffen ist, sollte danach gefragt werden, was er zur Entwicklung des Plans beisteuern kann. Die Koordinationstafel ist ein vorzügliches Hilfsmittel, Mitarbeitende zur Teilnahme am Planungsprozess zu bewegen. Sie stimuliert Innovation und Engagement und erhöht den Wirkungsgrad im Produktionsverlauf.

Anwendung

1. Versuchen Sie, bei Ihrem nächsten Vorhaben dem sechsphasigen Planungsschema zu folgen.
2. Experimentieren Sie mit der Koordinationstafel.

Entscheidungsfindung und Problemlösung

Planung und Entscheidungsfindung gehen Hand in Hand. Das Planen fordert der Führungsperson oder dem Manager wichtigste und weitreichende Entscheidungen ab. Tatsächlich besteht der ganze Planungsprozess aus einer Abfolge von Entscheidungen. Die Qualität eines Plans hängt davon ab, wie gut die darin enthaltenen Entscheidungen sind. Allen Menschen in Leitungspositionen ist eines gemein: Sie müssen laufend Entscheidungen für sich und andere treffen. Unternehmen geben Hunderte von Millionen Dollar für das Sammeln und Analysieren von Daten aus – nur um die besten Entscheidungen treffen zu können. Trotzdem gibt es immer wieder fatale Fehlentscheidungen auch grosser Konzerne, wie zum Beispiel der Flop des Modells «Edsel» von Ford in Amerika trotz riesigen Produktions- und Werbeaufwandes.

Die grosse Frage ist: Wie schafft man es, richtige Entscheidungen zu treffen? Die Antwort gibt die Bibel: «Wer ist der Mann, der den Herrn fürchtet? Er lehrt ihn den Weg, den er gehen soll» (Psalm 25,12). Gott möchte sein Volk lehren, die richtigen Entscheidungen zur richtigen Zeit zu treffen.

Die Grundlage der Entscheidungsfindung – Gottes Willen erkennen

Der Entscheidungsfindungsprozess bei christlichen Leitenden ist einzigartig, weil er auf dem Bewusstsein gründet, dass Gott einen ganz bestimmten Plan für alle hat und diesen auch mitteilen will. Christliche Leitende, Manager oder Führungspersonen müssen nur wissen, wie man Gottes Willen erfahren kann.

Viele christliche Leitende und Geschäftsleute sind in dieser Hinsicht frustriert und verwirrt. Immer wieder höre ich Leute sagen: «Ich würde sehr gerne Gottes Willen tun, wenn ich ihn nur herausfinden könnte.»

Kürzlich erzählte mir ein frustrierter christlicher Geschäftsmann: «Ich möchte so gern Gottes Willen tun, aber er will ihn mir nicht zeigen.» Er schüttelte traurig seinen Kopf. «Wie kann ich tun, was Gott will, wenn er es mich nicht wissen lässt?»

Wie man Gottes Willen herausfindet

Gott spielt mit uns nicht Verstecken, was seinen Willen betrifft. Die Bibel nennt uns ein einfaches Verfahren, um Gottes Willen herauszufinden. Oft kennen wir Gottes Willen nicht, weil wir uns nicht genug Zeit nehmen, sein Wort zu studieren. Das Problem dabei ist, dass die meisten von uns Gott nicht zuhören und deshalb auch nicht verstehen, was er sagt. Viele meinen, dass Gott seinen Willen auf übernatürliche Weise oder mit ungewöhnlichen Mitteln bekanntgibt, etwa durch eine Stimme aus dem Himmel, eine besondere Vision oder ein spektakuläres Ereignis wie die Teilung des Roten Meeres. Wenn Gott auch gelegentlich besondere oder spektakuläre Wege gebraucht hat, seinen Willen kundzutun, ist das doch nicht seine übliche Praxis. Jesus hat diesen Punkt gegenüber den Schriftgelehrten und Pharisäern klargelegt, die nach besonderen Zeichen Ausschau hielten (Matthäus 12,38 – 39).

Elia erfuhr ebenfalls, dass Gott keine übernatürlichen Mittel benötigt, um seinen Willen bekannt zu machen. In 1. Könige 19,11 – 12 lesen wir: «Und ein grosser, starker Wind, der die Berge zerriss und die Felsen zerbrach, ging vor dem HERRN her; der HERR aber war nicht im Wind. Nach

dem Wind aber kam ein Erdbeben; aber der HERR war nicht im Erdbeben. Und nach dem Erdbeben kam ein Feuer; aber der Herr war nicht im Feuer. Und nach dem Feuer kam die Stimme eines sanften Säuselns.»

Elia lernte, dass Gott durch ein «sanftes Säuseln» spricht, nicht notwendigerweise durch spektakuläre Ereignisse.

Um Gottes Willen zu kennen, müssen wir erst entschlossen sein, ihn auch zu tun. Ich habe noch nie einen Nichtchristen getroffen, der genau wusste, welche Entscheidungen Gott von ihm verlangt. Gott verschwendet seine Zeit nicht damit, seinen Willen Menschen kundzutun, die sich nicht dafür interessieren. Das kommt klar in Römer 12,1 – 2 zum Ausdruck: «Ich ermahne euch nun, ihr Brüder, kraft der Barmherzigkeit Gottes, dass ihr eure Leiber darbringt als ein lebendiges, heiliges, Gott wohlgefälliges Opfer... und passt euch nicht diesem Weltlauf an, sondern verändert euer Wesen durch die Erneuerung eures Sinnes, um prüfen zu können, was der Wille Gottes sei, der gute und wohlgefällige und vollkommene.»

In diesem Abschnitt führt Paulus aus, dass wir Gottes Willen nur finden, nachdem wir uns Gott ausgeliefert haben. Er erklärt auch, dass Gottes Wille für uns gut und angenehm ist und tatsächlich vollkommen. Paulus war fähig, richtige Entscheidungen zu treffen und grosse Dinge zu vollbringen, weil er die Vorbedingung erfüllte, den «guten und wohlgefälligen und vollkommenen» Willen Gottes zu kennen: Er hatte sich ihm ganz ergeben.

Erkennen Sie, dass Gott für Sie und Ihre Organisation oder Firma einen ganz besonderen Plan hat. Dies ist der zweite Schritt in dem Prozess, Gottes Willen herauszufinden. Die ganze Bibel hindurch stellt Gott klar, dass er für seine Leute einen ganz besonderen Plan hat. «Denn ich weiss,

was für Gedanken ich über euch habe, spricht der HERR, Gedanken des Friedens und nicht des Leides, euch eine Zukunft und eine Hoffnung zu geben» (Jeremia 29,11). «Ich will dich unterweisen und dir den Weg zeigen, den du wandeln sollst; ich will dich beraten, meine Augen auf dich richtend» (Psalm 32,8). Wenn wir uns Gott hingegeben haben, wird er uns seinen Willen wissen lassen. Die grosse Frage heisst dann: «Wie sagt er uns, was wir für ihn tun sollen?»

Gott lässt uns seinen Willen wissen, indem er uns eine Sehnsucht gibt nach dem, was er uns tun lassen möchte. «Denn Gott ist es, der in euch sowohl das Wollen als auch das Vollbringen wirkt, nach Seinem Wohlgefallen» (Philipper 2,13). Gott verspricht, seinen Willen in uns zu geben und mit ihm auch Mittel und Wege, ihn auszuführen.

Als ich zum ersten Mal auf diesen Vers stiess, fragte ich mich: Wie gibt Gott denn seinen Willen in mich hinein? Mir kam in den Sinn, dass ich ein Verlangen spürte, wenn ich etwas wirklich tun wollte, und da erinnerte ich mich an Gottes Versprechen: «Habe deine Lust an dem Herrn, so wird er dir geben, was dein Herz wünscht» (Psalm 37,4). Dieser Vers sagt, dass Gott uns geben wird, was unser Herz verlangt, wenn wir uns ihm und seinem Willen hingeben. Dieses Versprechen hat sein Pendant in Philipper 2,13. Daher sollte ich die Sehnsucht meines Herzens prüfen, wenn ich mich wirklich Gottes Willen verschrieben habe.

Wenn unser Verlangen Gottes Wille ist, werden wir Frieden haben und die nötige Kraft, ihm nachzugehen. Viele Leute sagen: «Man weiss beim Verlangen ja nie sicher, ob es von Gott kommt oder vom Teufel. Satan lockt uns doch ständig mit bösen Begierden.» Die Schrift sagt aber nicht, dass Gott jeden Herzenswunsch erfüllen wird. Das Versprechen ist vielmehr an eine Bedingung geknüpft. Wenn wir die erfüllen und Gott und seinem Willen völ-

lig ergeben sind, dann – und nur dann – gibt er uns, was unser Herz begehrt. Dann hat er dies gemäss Philipper 2,13 dort hineingegeben.

Beachten Sie auch, dass Gott solch einen Wunsch erfüllen wird, wenn er von ihm kommt. Mit anderen Worten: Er wird Ihnen nicht nur ein Verlangen geben, sondern auch Mittel und Wege, es zu erfüllen. Das ist ein weiteres Kriterium dafür, ob das Begehren von Gott kommt. Wenn wir unter Gottes Führung ein Verlangen haben, aber niemals die Mittel und Wege bekommen, es zu stillen, können wir daraus schliessen, dass es nicht von Gott war.

Es ist jedoch möglich, dass wir sowohl das Begehren als auch die Mittel haben, es zu stillen und doch nicht im Willen Gottes sind. Hier kommt Jesaja 26,3 ins Spiel: *«Einem festen Herzen bewahrst du den Frieden, den Frieden, weil es auf dich vertraut.»* Gott verspricht uns Frieden, solange wir uns in seinem Willen bewegen. Deshalb können wir nicht folgern, wir seien auf dem rechten Weg, wenn wir ein Begehren haben, aber keinen Frieden, ihm nachzugehen. Jedes Verlangen, das Gottes Willen entspricht, wird bestätigt durch die Mittel, es zu erreichen, und den inneren Frieden, ihm nachzugehen.

Checkliste für den Willen Gottes

Es gibt vier Kontrollfragen, die wir bei einer Entscheidung im Willen Gottes stellen können:

- Habe ich mich ganz Gottes Willen ausgeliefert (Römer 12,1 – 2)?
- Entspricht die Entscheidung dem, was mein Herz begehrt (Psalm 37,4)?
- Stellt Gott die benötigten Mittel bereit (Philipper 2,13)?

- Gibt mir Gott bei der Verfolgung dieses Vorhabens Frieden (Jesaja 26,3)?

Lautet auch nur eine einzige Antwort auf diese Fragen Nein, dann kann ich daraus schliessen, dass ich diesen Weg jetzt nicht weiterverfolgen soll. Ist aber die Antwort auf alle Fragen Ja, kann ich daraus entnehmen, dass ich in Gottes Willen stehe, und die entsprechenden Entscheidungen treffen.

Fünf Schritte zur biblischen Entscheidungsfindung

Erster Schritt: genaue Diagnose. Ist das Problem nicht richtig erkannt, wird die Entscheidung falsch sein, denn sie basiert auf falschen Annahmen.

Dazu ein biblisches Beispiel: Gott sagte deutlich, dass er das Land Kanaan dem Volk Israel geben wollte (4. Mose 13,1 – 2). Um Einzelheiten über Land und Leute der neuen Heimat herauszufinden, wurden zwölf Kundschafter ausgesandt (Verse 17 – 20). Aber die meisten von ihnen verkannten die Fragestellung: Sie wollten herausfinden, ob eine Eroberung möglich war oder nicht. Doch darum ging es nicht, denn Gott hatte ja schon angekündigt, dass er dem Volk Israel das Land geben würde. Die Kundschafter kamen infolge ihrer falschen Diagnose zu dem falschen Schluss, eine Eroberung des Landes sei wegen seiner Grösse und seiner mächtigen Bevölkerung, die in mit Mauern befestigten Städten lebten, unmöglich.

Während ich diesen Aspekt einmal auf einem Management-Seminar erläuterte, bemerkte ein Geschäftsmann resigniert: «Von genau diesem Fehler erhole ich mich gerade. Es war meinem Architekten und mir nicht gelungen, ein Problem richtig zu erkennen. Infolgedessen

haben wir einige Fehlentscheidungen über ein Einkaufszentrum getroffen. Und jede Fehlentscheidung hat uns Zehntausende von Dollar gekostet.» Wie das Volk Israel musste auch dieser Geschäftsmann lernen, dass Entscheidungen falsch und teuer werden können, wenn wir die Natur einer Sache verkennen.

Zweiter Schritt: Sammeln und Analysieren von Fakten. «Wer antwortet, bevor er gehört hat, dem ist es Torheit und Schande» (Sprüche 18,13), meint die Bibel zu diesem Thema.

Beim Sammeln und Analysieren von Fakten sollten folgende Fragen geklärt werden:

- Was sagt die Bibel dazu? Es liegt ein grosser Segen auf der Kenntnis und Anwendung von Gottes Wort. «Dieses Gesetzbuch soll nicht von deinem Munde weichen, sondern forsche darin Tag und Nacht, auf dass du achtgebest zu tun nach allem, was darin geschrieben steht; denn als dann wird dir dein Weg gelingen, und dann wirst du weislich handeln» (Josua 1,8).
- Was sagt mir Gott im Gebet? «Rufe zu mir, so will ich dir antworten und dir grosse und unbegreifliche Dinge kundtun, die du nicht wusstest» (Jeremia 23,3).
- Habe ich mich ganz Gottes Willen ergeben? Weiter oben haben wir gesehen, dass wir ihn nicht anders erfahren können (Römer 12,1 – 2).
- Was sind meine Interessen und Wünsche in dieser Situation? «Habe deine Lust an dem Herrn, so wird er dir geben, was dein Herz begehrt» (Psalm 37,4).
- Welchen Rat erhalte ich von anderen? «Aus Mangel an Führung kommt ein Volk zu Fall; Heil aber ist in der Menge der Ratgeber» (Sprüche 11,14).
- Was besagen Bedingungen und Umstände? «Und die Taube kam zur Abendzeit wieder zu Noah, und siehe, sie hatte ein

frisches Ölblatt in ihrem Schnabel. Da merkte Noah, dass das Wasser auf Erden weniger geworden war» (1. Mose 8,11).

Dritter Schritt: Alternativen entwickeln. Es sollten nie wichtige Entscheidungen getroffen werden, bevor mehrere Alternativen entwickelt wurden. Die erstbeste Lösung muss nämlich nicht die beste sein. Das Entwickeln von Alternativen zwingt uns dazu, unter unterschiedlichen Faktoren abzuwägen. Es bewahrt auch vor der Versuchung, Probleme überstürzt zu lösen, was eine der grössten Gefahren bei der Entscheidungsfindung darstellt.

«Schon Mangel an Erkenntnis ist nicht gut für die Seele, und wer zu schnell geht, geht leicht fehl» (Sprüche 19,2). Ganz bestimmt kann man diesen Vers auf den Entscheidungsfindungsprozess beziehen. Wer hastet, wählt die erstbeste Möglichkeit, die oft die falsche ist. Je mehr Alternativen, desto grösser ist die Wahrscheinlichkeit, die richtige Entscheidung zu treffen.

Vierter Schritt: Abwägen des Für und Wider. Jede Alternative muss auf Herz und Nieren geprüft werden. Dabei scheiden manche von selbst aus. Dazu sagt eine Stelle aus Lukas 14,31 – 32: «Welcher König, der auszieht, um mit einem anderen König Krieg zu führen, setzt sich nicht vorher hin und berät, ob er imstande sei, mit zehntausend dem zu begegnen, der mit zwanzigtausend gegen ihn anrückt? Wenn aber nicht, so sendet er, solange jener noch fern ist, eine Botschaft und bittet um die Friedensbedingungen.»

Jesus betont hier die Bedeutung der Risikoabwägung. Eine negative Bewertung bewirkt eine Nein-Entscheidung, eine positive, eine mögliche Zustimmung.

Fünfter Schritt: Selektion der positiven Alternativen. Dieser Schritt ist häufig der schwierigste. Viele Leiter geben zu, dass sie kopfscheu werden, wenn es zu Entscheidungen

kommt, denn sie sind nicht sicher, ob sie wirklich die beste Wahl treffen. Ein christlicher Manager sagte mir: «Wenn die Zeit der Entscheidung kommt, entscheide ich mich am liebsten, nicht zu entscheiden.»

Bei solch einer Wahl hat ein Christ Gottes Zusage: «Ich will dich unterweisen und dir den Weg zeigen, den du wandeln sollst; ich will dich beraten, mein Auge auf dich richtend» (Psalm 32,8). Ausserdem bewahrt Gott einem festen Herzen den Frieden, weil es ihm vertraut (Jesaja 26,3).

Das Entscheidungsklima

Entscheidungen werden immer in einem bestimmten Klima getroffen. Jeder Manager sollte die Komponenten dieses Klimas und ihre Auswirkung auf den Entscheidungsfindungsprozess verstehen lernen. Es sind dies:

- Handlungsbedarf
- Zugzwang
- Informationsmangel
- Risiko
- Angst vor Misserfolg
- Erfolgsaussichten
- Schwanken zwischen mehreren praktikablen Lösungen

Handlungsbedarf. Ohne Handlungsbedarf kann eine Entscheidung voreilig sein, doch bei Handlungsbedarf ist eine Entscheidung gefordert.

Zugzwang. Wird eine Entscheidung hinausgeschoben, so verschlechtern sich oft die Bedingungen immer mehr. Unter Druck fallen nur selten gute Entscheidungen.

Informationsmangel. Auch wenn man noch so viele Daten gesammelt hat, könnten es immer noch mehr sein. Es wäre schön, vor einer Entscheidung über alle Daten zu verfügen. Aber diesen Luxus gibt es leider nie. Viele scheuen sich daher vor Entscheidungen. Sie haben immer das Gefühl, die Daten reichten nicht aus, ganz egal, wie viele sie schon haben. Deshalb muss der Zeitaufwand beim Sammeln von Informationen in einer vernünftigen Relation stehen, sonst gerät man in die «Datenmangelfalle», d. h. die Chance einer rechtzeitigen Entscheidung wird verpasst.

Risiko. Niemand kann die Folgen einer Entscheidung mit absoluter Sicherheit im vornherein wissen. Jede Entscheidung birgt ein Risiko. Manche Leiter scheuen sich davor und haben deshalb Schwierigkeiten. Wer selbstsicher Entscheidungen trifft, lernt, Risiken zu kalkulieren und sie für sich arbeiten zu lassen.

Beim Bewerten von Alternativen muss der Leiter die jeweils auftretenden Risiken einschätzen. Aber er sollte nie versuchen, alle Risiken auszuschliessen. Die beste Entscheidung ist nicht notwendigerweise die mit dem kleinsten Risiko. Im Allgemeinen nehmen Risiken ab, wenn die Informationen zunehmen.

Angst vor Misserfolg. Je grösser die Folgen einer Fehlentscheidung, desto stärker ist das Risikobewusstsein. Niemand macht gern Fehler. Die Angst vor Fehlschlägen hemmt den Entscheidungsfindungsprozess erheblich. Deshalb darf kein Leitender bei einer Entscheidung ständig über die Folgen einer möglichen Fehlentscheidung nachsinnen. Er muss die Tatsache akzeptieren, dass Fehlschläge immer möglich sind, aber er darf sie nicht als Wahrscheinlichkeit betrachten.

Erfolgsaussicht. Alle Vorgesetzten wissen, dass ihr Erfolg von ihrer Fähigkeit abhängt, gute Entscheidungen zu treffen. Gerade weil es schwerwiegende Folgen haben kann, die falsche Entscheidung zu treffen, ist es ein Erfolgserlebnis, die richtige getroffen zu haben. Erfolg kommt nie von allein. Er ist immer das Resultat einer richtigen Entscheidung zur richtigen Zeit. Die Aussicht auf Erfolg ist daher ein nicht zu unterschätzender Antrieb bei der Entscheidungsfindung.

Schwanken zwischen mehreren praktikablen Lösungen. In den meisten Fällen ist mehr als ein Weg gangbar. Viele quälen sich unnötig, weil sie meinen, sie müssten die einzig richtige Lösung finden. In der Realität funktioniert eine mittelmässige Entscheidung, wenn sie richtig durchgeführt wird, besser als eine schlecht ausgeführte gute.

Wichtige Unterscheidungen

Entscheiden heisst, zwischen Alternativen zu wählen. Problemlösen bedeutet das Formulieren und Ausführen eines Aktionsplans zur Behebung von Schwierigkeiten. Die Gleichsetzung zwischen Problemlösung und Entscheidungsfindung ist ein weitverbreiteter Fehler. Ich habe oft Manager nach einer Entscheidungsfindung sagen hören: «Das Problem ist gelöst!» Sie haben vielleicht eine Entscheidung getroffen, aber nicht notwendigerweise auch ein Problem gelöst. Entscheidungsfindung ist ein geistiger Prozess; Problemlösung ist die erfolgreiche Ausführung einer Entscheidung zur Beseitigung von Schwierigkeiten.

Es ist ebenfalls wichtig, den Unterschied zwischen Problemen und Bedingungen zu verstehen. Ein Problem kann schnell gelöst werden. Aber Bedingungen sind von aus-

sen aufgezwungen und im Augenblick nicht kontrollierbar. Im Allgemeinen vergeht beträchtliche Zeit, bis sich Bedingungen merklich verändern. Wenn man so tut, als seien Bedingungen Probleme, so erzeugt das Frustration, Verwirrung und eine niedrige Arbeitsmoral. Kürzlich wurde mir bei der Beratung einer Bundesbehörde berichtet, dass der Kongress, das US-amerikanische Parlament, einen Einstellungsstopp über diese Behörde verhängt hatte. Ausserdem wurden die Mitarbeitenden dazu verdonnert, doppelt so viel Arbeit zu bewältigen wie bisher.

«Unser Problem ist, dass wir nicht genug Leute haben, auf die wir die vermehrte Arbeit verteilen können», meinte der Projektleiter.

«Das ist nicht das Problem, sondern eine äussere Bedingung», entgegnete ich. Er sah mich verwirrt an, und ich erklärte ihm: «Es ist der Kongress, der diese Auflagen gemacht hat. Sie haben darauf keinen Einfluss. Also ist es eine von oben vorgegebene Bedingung, mit der die Belegschaft zu leben hat, bis sie aufgehoben wird, aber kein Problem, das irgendwie gelöst werden könnte oder müsste. Die Bedingung hat allerdings auch einige Probleme geschaffen, die aber lösbar sind. Es wäre jedoch sinnlose Zeitverschwendung, gegen die Bedingungen zu kämpfen, denn das würde sich niemals ändern. Das könnte nur wieder der Kongress der Vereinigten Staaten bewirken.»

Wenn jemand eine Bedingung für ein Problem hält, arbeitet er vergeblich an einer Situation, die nicht von ihm beeinflusst werden kann. Folglich wird er entmutigt, denn der Aufwand an Zeit und Energie erbringt nichts. Statt sinnlos gegen unbeeinflussbare Bedingungen anzurennen, sollte man die Probleme identifizieren, die durch diese Bedingungen geschaffen wurden, und an ihrer Lösung arbeiten. Wie oben erwähnt, können Prob-

leme gewöhnlich sehr rasch gelöst werden, aber manche Bedingungen kommen von aussen und entziehen sich dem Einfluss der Betroffenen.

Der Problemlösungsprozess

Problemlösung und Entscheidungsfindung gehen Hand in Hand. Zum Problemlösen braucht man eine Methode, um Schwierigkeiten zu beheben. Das folgende Problemlösungsschema wurde von Leitern und Geschäftsleuten in einer Vielzahl von Organisationen und Situationen erfolgreich angewandt.

Klären Sie zuerst, ob es sich um ein Problem oder um eine Bedingung handelt.

- Definieren Sie das Problem präzise.
- Überlegen Sie, was durch die Lösung des Problems gewonnen und verloren werden kann.
- Suchen Sie nach alternativen Methoden und Lösungen
- Ermitteln Sie die Kosten jeder Alternative.
- Wählen Sie zwischen den Alternativen aus
- Delegieren Sie Einzelmassnahmen, und beginnen Sie mit der Verwirklichung.
- Bewerten Sie den Fortschritt.

Klären Sie zuerst, ob es sich um ein Problem handelt oder um eine Bedingung. Ist es eine Bedingung, dann finden Sie heraus, welche Probleme dadurch erzeugt werden, und befassen Sie sich mit ihrer Lösung. Versuchen Sie nicht gleich, die Bedingungen zu verändern.

Definieren Sie das Problem präzise. Viele Probleme werden nie gelöst, weil sie nicht richtig definiert worden sind. Wer ein Problem richtig definieren kann, ist schon auf dem besten Weg, es zu lösen. Falsche Annahmen er-

zeugen falsche Schlüsse. Und falsche Schlüsse erzeugen gewöhnlich noch grössere Probleme. Aus diesem Grund sollte man so viel Rückmeldung wie möglich suchen, um sicherzugehen, dass das Problem richtig erkannt worden ist. Das ist besonders wichtig, wenn man emotional am Problem beteiligt ist. Gefühle neigen dazu, die Realität zu verzerren.

Was kann durch die Lösung des Problems gewonnen oder verloren werden? Dies ist ein wichtiger Punkt. Ist zum Beispiel ein besseres Arbeitsklima zu erwarten, mehr Produktivität, bessere Arbeitsmoral? Oder schafft die Lösung des Problems möglicherweise ein noch grösseres?

Suchen Sie nach alternativen Methoden und Lösungen. Weil es normalerweise mehr als nur eine einzige praktikable Lösung gibt, braucht man so viel Hilfestellung von anderen wie möglich. Alle Betroffenen sollten hinzugezogen werden so wie andere, die darin Erfahrung haben. «Aus Mangel an Führung kommt ein Volk zu Fall, Heil aber ist in der Menge der Ratgeber» (Sprüche 11,14). Das gilt für kleinere innerbetriebliche Entscheidungen ebenso wie für die grosse Politik.

Kostenüberlegungen zu jeder Alternative. Jede Alternative hat ihre spezifischen Kosten, ausgedrückt nicht nur von finanziellen Mitteln. Man muss den Aufwand an Zeit, Energie, aber auch den möglichen Verlust an gutem Ruf und die Auswirkungen auf die öffentliche Meinung berücksichtigen.

Wahl zwischen den Alternativen. In diesem Stadium des Problemlösungsprozesses werden häufig Kompromisse nötig. Die effektivste Lösung ist vielleicht nicht immer

die beste, wenn der Kostenfaktor berücksichtigt wird. Problemlösungen erfordern gewöhnlich ein grosses Mass an Geben und Nehmen. Was von dem einen als ideale Lösung angesehen wird, wird von einem anderen vielleicht als unnütz verworfen. Man sollte sich dabei immer fragen:

- Verletzt diese Lösung biblische Prinzipien?
- Beachtet die Lösung die Bedürfnisse der Betroffenen?
- Wird die Belegschaft die Verwirklichung dieser Lösung unterstützen?
- Schafft die Lösung neue Probleme?
- Hilft die Lösung, zukünftige Probleme vermeiden?
- Warum wird diese Lösung bevorzugt?

Delegieren Sie Massnahmen und beginnen Sie die Verwirklichung. Problemlösung erfordert Taten. Ein Problem wird nicht durch eine Entscheidung beseitigt, sondern durch deren Verwirklichung.

Bewertung des Fortschritts. Die Verwirklichung einer Entscheidung muss ständig beobachtet werden, damit sie notfalls revidiert werden kann. Häufig erbringt eine Lösung, die auf dem Papier gut aussieht, bei der Verwirklichung nicht die erwünschten Resultate. Zahlreiche Untersuchungen meiner Firma «Management Training Systems» haben gezeigt, dass etwa 95 Prozent der Zeit und Arbeit eines Chefs auf das Problemlösen entfällt. Der leitende Angestellte einer internationalen christlichen Einrichtung gestand mir vor kurzem: «Es sieht so aus, dass ich meine ganze Zeit auf Probleme verwende, die andere nicht lösen können. Ich muss zugeben, ich bin es unendlich leid. Wenn mich die Zielsetzung unserer Organisation nicht so faszinieren würde, hätte ich meinen Dienst längst quittiert.»

Die Aufgabe eines christlichen Vorgesetzten ist es, seinen Mitarbeitenden bei der Arbeit zu helfen. Er kann das, indem er ihnen bei ihren Problemen hilft. Mose hat es so getan: «Jede schwierige Sache brachten sie vor Mose, jede kleine Sache aber richteten sie selbst» (2. Mose 18,26). Mose wurde der Problemlöser in schwierigen Fällen. Seine Aufgabe war es, den anderen nach Kräften zu helfen. Diese Fähigkeiten muss sich eine Führungsperson in Verantwortung aneignen.

Zusammenfassung

Entscheidungsfindung und Problemlösung gehen Hand in Hand. Die Fähigkeit, gute Entscheidungen zu treffen und Probleme wirksam zu lösen, gehört zu den wichtigsten Eigenschaften, die sich ein Leitender, eine Führungskraft oder ein Manager aneignen kann. Für christliche Leitende ist die Kenntnis von Gottes Willen die Grundlage für Entscheidungsfindung und Problemlösung. Gott hat für jeden einen speziellen Plan und möchte ihn in die Tat umsetzen. Um Gottes Plan zu erfahren, müssen wir uns erst seinem Willen hingeben und ihn über unseren eigenen stellen. Gott verspricht nicht nur, uns seinen Plan zu enthüllen, sondern auch, die dafür erforderlichen Mittel zur Verfügung zu stellen.

Die Bibel gibt uns Leitlinien zur Entscheidungsfindung und Problemlösung. Obwohl Gottes Plan für uns «gut, wohlgefällig und vollkommen» ist, werden wir bei seiner Ausführung nicht von Problemen verschont. Prüfungen und Probleme kommen in unser Leben, um uns reif und vollkommen zu machen (Jakobus 1,2 – 4). Deshalb sollten wir keine negative Einstellung zu unseren Problemen haben, sondern sie als Gelegenheiten begreifen, daran zu wachsen.

Anwendung

1. Welche Entscheidungen stehen bei Ihnen im Augenblick an?
2. Wiederholen Sie das Verfahren zur Erkundung von Gottes Willen, und achten Sie darauf, dass Sie Gott in jeder Situation vertrauen.
3. Wenden Sie das Entscheidungsfindungs-/Problemlösungs-Verfahren auf Ihren wichtigsten Fall an. Wiederholen Sie das bei allen anderen Fällen.

Erfolgreiche Kommunikationsstrategien

Ausstaffiert mit den besten Kommunikationsmitteln aller Zeiten, ist unsere schnelllebige Gesellschaft raketenhaft im 21. Jahrhundert angekommen. Wir kommunizieren mit Smartphones und Computern, die in Sekunden riesige Informationsmengen speichern und wiedergeben können. Vor wenigen Jahren dauerte das noch Tage und Wochen.

Trotz dieses immensen technischen Fortschritts gibt es immer noch grosse Probleme bei der Verständigung von Mensch zu Mensch. Jüngste Untersuchungen meiner Beratungsfirma bei vielen Organisationen – christlichen und weltlichen – zeigen gar, dass mangelhafte Kommunikation in Leiterschaft und Management das Problem Nummer eins ist.

Was ist Kommunikation?

Kommunikation ist die Vermittlung von Verständnis von einer Person oder Gruppe zu einer anderen. Ohne Verständigung keine Kommunikation. Wenn sich also Leute über mangelnde Verständigung beklagen, meinen sie nicht unbedingt mangelndes Reden, Diskutieren oder Schreiben.

Zu oft verwechseln wir Kommunikationsmittel mit Kommunikation selbst. Wenn wir uns die Mühe gemacht haben, mit jemandem zu reden oder ihm zu schreiben, ist das noch lange keine Garantie, dass wir auch verstanden worden sind. Kürzlich hatte ich eine Verabredung mit dem Dekan einer Fakultät und einem seiner Assistenten. Wir wollten über die Management-Schulung seiner Studenten und Ehemaligen sprechen. Das Treffen war auf

14 Uhr angesetzt. Um 14.15 Uhr war der Assistent immer noch nicht da. Der Dekan sah ungeduldig auf die Uhr. «Ich verstehe das nicht, ich habe ihm doch gestern eine Notiz geschickt.» Später fanden wir den Assistenten seenruhig im Dozentenzimmer sitzen. Es stellte sich heraus, dass er seinen Messenger zwei Tage lang unbeachtet gelassen hatte. Der Dekan hatte geglaubt, mit dem Assistenten kommuniziert zu haben, weil er ihm die Notiz geschickt hatte. Zu oft meinen wir, gute Kommunikationsmittel seien schon eine Garantie für die Verständigung.

Jesus kannte sehr wohl die Bedeutung der Kommunikation, und es war ihm ein grosses Anliegen zu kontrollieren, ob er von seinen Jüngern verstanden wurde. «*Habt ihr das alles verstanden?*» fragte er, nachdem er ihnen einige Gleichnisse erzählt hatte (Matthäus 13,51). Jesus erkannte, dass alles Predigen und Lehren nichts nützt, wenn er nicht richtig verstanden wird.

Bedeutung der Kommunikation

Der Bau des Turms von Babel (1. Mose 11,1 – 9) illustriert die Bedeutung der Kommunikation bei der Durchführung eines Grossprojekts. «*Es hatte aber die ganze Welt einerlei Sprache und einerlei Rede*» (Vers 1). Als sie «*eine Stadt und einen Turm bauten, dessen Spitze bis an den Himmel reicht*» (Vers 4), verfügten sie über ein perfektes Kommunikationsnetz.

Gott fuhr herab und inspizierte die Leute und ihr Vorhaben. Seine Diagnose: «*Es ist nur ein einziges Volk, und sie sprechen alle nur eine Sprache, und dies ist der Anfang ihres Unternehmens. Nun wird es ihnen nicht unmöglich sein, alles auszuführen, was sie sich vorgenommen haben*» (Vers 6).

Gott musste anerkennen, dass ihr effektives Kommunikationssystem sie motivierte und hinter einem ge-

meinsamen Ziel vereint hatte. Einigkeit und Motivation sind ohne effektive Kommunikation undenkbar. Sie erst ist die Grundlage für uneingeschränkte Innovation, Kreativität und Erfolg.

«Wohlan, lasst uns hinabfahren und ihre Sprache verwirren, dass keiner des Anderen Sprache verstehe», sagt Gott (Vers 7) und unterstreicht damit die grosse Bedeutung effektiver Kommunikation. Beachten Sie hier, dass Kommunikation das Entwickeln von Verständnis ist.

Gott wusste, dass die Unterbrechung der Kommunikation die Produktivität lahmlegen und das Projekt zu Fall bringen würde. War ihr Kommunikationssystem einmal zerschlagen, kam das Projekt zu Fall, denn Einigkeit und Motivation hörten damit auf (Vers 8).

Kommunikation ist der Schlüssel zu Gruppeneinheit, Engagement und Motivation. Sie sorgt auch für die Freisetzung unbegrenzter innovativer und kreativer Kräfte. Wir alle bewundern die grosse Leistung, die den Menschen auf den Mond gebracht hat. Das Mercury-Projekt, am 5. Oktober 1958 beschlossen, sollte den ersten Amerikaner in den Weltraum bringen. Dieses Ziel wurde genau 30 Monate später, am 5. Mai 1961, erreicht. Acht Jahre später, am 16. Juli 1969, landete der erste Mensch auf dem Mond. Seit dem 2. November 2000 ist die Internationale Raumstation ISS – das grösste, langlebteste und mit 100 Milliarden Dollar Kosten teuerste Weltraumprojekt – ununterbrochen bewohnt und umkreist die Erde.

«Die meisten Leute machen sich keine Vorstellung von diesen Unternehmen», berichtete mir einmal ein am Projekt beteiligter Weltraumingenieur. «Wir hatten weltweit buchstäblich Millionen Leute an Tausenden Einzelprojekten arbeiten. Deshalb war der Schlüssel zum Erfolg ein effektives Kommunikationssystem, das ganz einfach aufgebaut war.»

Gott offenbart, und die Wissenschaft bestätigt es, dass die Kommunikation bei organisierten Unternehmungen eine unabdingbare Voraussetzung ist. Aus diesem Grund bleibt christlichen Managern nichts anderes übrig, als ihre Bemühungen auf den Erwerb effektiver Kommunikationsstrategien zu konzentrieren.

Der Kommunikationsfluss

Die Definition von Kommunikation zeigt, dass bei der Verständigung ein spezifischer Prozess abläuft. Das Bewusstmachen dieses Ablaufs – und wie jeder seiner Schritte mit den anderen zusammenhängt – ist deshalb eine der ersten Notwendigkeiten bei der Verbesserung der Kommunikation. Der Kommunikationsfluss vollzieht sich in sechs Schritten. Die ersten drei müssen vom Sender vollzogen werden, die letzten drei vom Empfänger. Der Sender muss:

- ein klares Konzept dessen entwickeln, was kommuniziert werden soll
- die rechten Worte und Verhaltensweisen dafür wählen-Kommunikationsbarrieren erkennen und minimieren

Der Empfänger muss:

- die gesendete Information aufnehmen, indem er auf die Worte hört und den Zusammenhang aufmerksam beobachtet
- Worte und Verhaltensweisen übersetzen
- gesendete Information korrekt reproduzieren

Erster Schritt: ein klares Konzept vom Kommunikationsinhalt entwickeln. «Ich weiss nicht, wie ich es sagen soll,

aber...» Haben Sie auch schon einmal einen Satz so angefangen? Und damit sich und anderen gezeigt, dass Sie selbst noch nicht begriffen haben, was Sie eigentlich mitteilen wollten? Unter diesen Umständen können Sie kaum erwarten, dass andere Sie verstehen. Sie tragen Verantwortung für sich und die anderen, zuerst einmal ein klares Konzept Ihrer Gedanken und Gefühle zu entwickeln, bevor Sie den Versuch unternehmen, diese anderen weiterzuvermitteln.

Zweiter Schritt: die richtigen Worte und die richtige Art wählen, den Inhalt zu vermitteln. Solange nichts mitgeteilt wird, kommt es zu keiner Verständigung. Auch wenn wir alle gelegentlich ungern sagen, was wir denken und fühlen, sollten wir doch bedenken, dass Zurückhaltung in diesem Sinne eine der grössten Quellen für Missverständnisse ist.

Ich hielt einmal einen Management-Kurs in einem Krankenhaus. In der Mittagspause kam eine Oberschwester zu mir und fragte: «Wissen Sie, was Sie angerichtet haben? Vielleicht sollte nicht ausgerechnet ich es Ihnen sagen, aber Martha, eine unserer neuen Nachtschwestern denkt, dass Sie ihre Kündigung veranlassen wollen.» Sie konnte an meinem überraschten Gesichtsausdruck ablesen, dass ich mir keiner Schuld bewusst war.

Ich erfuhr, dass Martha den Eindruck gewonnen hatte, ich wollte wegen einiger Nachlässigkeiten von ihr ein Exempel statuieren.

Ich bedankte mich für diese Information und ging nach dem Unterricht in Marthas Büro. In wenigen Minuten hatten wir das Missverständnis aufgeklärt.

Sie hätte damit gleich zu mir kommen sollen. Ohne die Vermittlung einer dritten Person hätte ich nie davon erfahren. Warum reden wir manchmal zu wenig miteinander? Wir fürchten uns vor Zurückweisung. Wenn wir

unsere Gedanken und Empfindungen jemandem mitteilen und sie zurückgewiesen werden, fühlen wir uns selbst zurückgestossen, denn unsere Gedanken und Empfindungen machen uns als Person aus.

Deshalb halten die meisten von uns ihre wahren Gefühle und Gedanken zurück und enthüllen nur das, wovon sie sicher sind, dass es akzeptiert wird. Die Folge davon ist, dass wir uns über Kommunikationsprobleme beschweren,, die wir selbst herbeigeführt haben.

Als ich einmal mit Lorraine, meiner Frau, einkaufen ging, sah sie ein Kleid in einem Schaufenster. «Gefällt es dir?» fragte sie mich.

Ich mochte es eigentlich nicht, aber in der Annahme, ihr gefiele es, und weil ich ihre Gefühle nicht verletzen wollte, sagte ich ja. Darauf ging sie zurück und kaufte es.

Später gab ich zu, was ich wirklich über das Kleid dachte. «Du magst es nicht?» wunderte sie sich. «Ich mag es auch nicht. Und der einzige Grund, weshalb ich es gekauft habe, war der, dass du gesagt hast, es gefällt dir.» Unser Fehler, nicht ehrlich zuzugeben, was wir wirklich dachten, erzeugte ein Missverständnis – und fügte der Garderobe meiner Frau ein unerwünschtes Kleid hinzu.

Gedanken und Empfindungen werden durch Worte und Verhaltensweisen mitgeteilt. «Worte selbst haben keine Bedeutung, doch die Menschen messen ihnen welche bei», hat mal jemand gesagt. Bei der Vermittlung unserer Gedanken und Gefühle sollten wir uns versichern, dass die verwendeten Worte und Handlungsweisen für die empfangende Person das gleiche bedeuten wie für uns.

Dritter Schritt: Bewusstmachen der Kommunikationsbarrieren und ihre Minimierung. Kommunikation ist für eine Organisation, was Blut für den menschlichen Körper ist. Wird die Blutzufuhr zur Hand unterbrochen, wird sie taub und unbrauchbar. Schliesslich entsteht Wundbrand,

und das Gewebe stirbt ab. Wird dann immer noch nichts unternommen, vergiftet der Wundbrand auch noch den Rest des Körpers und bringt ihm schliesslich den Tod.

Kommunikation ist die Lebensader einer Organisation. Sie transportiert Gedanken, Empfindungen, Pläne und Entscheidungen und ermöglicht so erst produktive Tätigkeiten. Entstehen jedoch Barrieren, die den Kommunikationsfluss zu bestimmten Teilen der Organisation unterbinden, werden diese taub und unbrauchbar. Werden diese Kommunikationsbarrieren nicht entfernt, verbreiten sich die Symptome wie bei einer ansteckenden Infektion rasch über den ganzen Organismus, lassen die Arbeitsmoral dramatisch absinken und erzeugen oder schüren Konflikte. Falsche Annahmen würgen jegliche Produktivität ab, und die mangelhafte Kommunikation versetzt schliesslich der Organisation den Todesstoss. Aus diesem Grund ist es äusserst wichtig, Kommunikationsbarrieren auszumachen und alle Anstrengungen zu unternehmen, um sie zu minimieren. Es ist unmöglich, sie alle auszumerzen. Aber die meisten können stark reduziert werden.

Während meiner Management-Seminare bitte ich die Teilnehmer häufig, ihre grössten Kommunikationsbarrieren aufzuschreiben. Die meistgenannten sind:

- das «Ausblenden» von Menschen, wenn man nur noch hört, was man hören will
- persönliche Gefühle, die Informationen verzerren
- Misstrauen gegenüber den Motiven anderer Menschen
- Lärm und andere Störungen
- unterschiedliche Wertesysteme und Auffassungen
- mangelnde Bereitschaft, Informationen aufzunehmen, die mit den eigenen Vorurteilen und Ansichten nicht übereinstimmen
- Begriffe mit unterschiedlichen Bedeutungen

- Handlungsweisen, die im Gegensatz zum Gesagten stehen

Die ideale Verständigung schlechthin gibt es nicht. Kommunikationsbarrieren und Missverständnisse können jedoch durch Anwendung folgender Regeln beträchtlich reduziert werden:

- Suchen Sie möglichst das persönliche Gespräch
- Verwenden Sie treffende, einfache Wörter. (Versuchen Sie nicht, mit gekonnter Rhetorik zu imponieren.)
- Ermutigen Sie zu Rückmeldungen
- Wenden Sie Ihrem Gegenüber Ihre volle Aufmerksamkeit zu
- Unterbrechen Sie Ihre Gesprächspartner niemals, denn solange sie nicht ausgesprochen haben, fehlt ihnen die innere Bereitschaft zum Zuhören
- Gewähren Sie Meinungsfreiheit; gestatten Sie anderen, eine unterschiedliche Meinung zu haben. Respektieren Sie bereit willig die Gedanken und Gefühle anderer, ob Sie nun zustimmen oder nicht

Vierter Schritt: die übermittelte Information durch Zuhören und aufmerksames Beobachten aufnehmen. Eine wichtige Rolle beim Kommunikationsprozess spielen die Zuhörenden. Sie müssen die zahlreichen Kommunikationsbarrieren erkennen und überwinden und gleichzeitig auf Worte und Verhaltensweisen des Partners achten. Die Bedeutung des Zuhörens wird weiter unten ausführlicher behandelt.

Fünfter Schritt: Worte und Verhaltensweisen übersetzen. Das Rückübersetzen von Worten und Verhaltensweisen in Gedanken und der Gefühle beim Empfänger ist ein entscheidender Schritt für die Verständigung. Vom ur-

sprünglichen Gedanken des Senders kann dabei im Prozess eine Menge verlorengehen.

Sechster Schritt: gesendete Information korrekt reproduzieren. Wenn die im ersten Schritt gesendeten Gedanken und Gefühle – und zwar genau diese – im sechsten Schritt empfangen werden, geschieht Verständigung: Die Beteiligten kommunizieren effektiv. Alles andere ist keine Kommunikation und führt nur zu Missverständnissen.

Die Rolle des Zuhörens

Auf der Suche nach den Ursachen falscher Kommunikation hat meine Firma Tausende von Beschäftigten beobachtet und folgendes herausgefunden: Die meisten Missverständnisse entstehen durch schlechtes Zuhören. 45 Prozent der verbalen Kommunikation entfallen aufs Zuhören, und ohne spezielles Training werden sogar nur 25 Prozent davon ausgewertet.

Viele Schwierigkeiten beim Zuhören kommen daher, dass man schneller hören als sprechen kann, nämlich etwa 400 bis 600 Wörter pro Minute gegenüber 200 bis 300 beim Sprechen. Infolgedessen neigt der Verstand dazu, sich während einer Unterhaltung die halbe Zeit mit etwas anderem zu beschäftigen. Dadurch verpasst der Zuhörer eine ganze Menge.

Wie man seine Zuhörfähigkeit verbessert

Scheuen Sie sich nicht vor klärenden Rückfragen. Eine der grössten Zuhörerschwächen ist es, keine klärenden Fragen zu stellen. Viele scheuen sich zu fragen, weil sie meinen, es deute darauf hin, sie hätten nicht richtig zugehört

(selbst wenn dem so wäre, ist es besser, das gleich zu zeigen als später).

Während meiner ersten Studienjahre auf dem College arbeitete ich nebenbei als Maler. Eines Morgens nahm mich mein Chef mit zu einem Haus und sagte mir genau, wie alles gestrichen werden sollte. Als er ging, fragte er mich, ob ich noch irgendwelche Fragen hätte. Ich wollte nicht, dass mein Chef dachte, ich hätte nicht aufgepasst, und verneinte. Erst am Abend, als er sich meine Arbeit ansah, merkte er, dass ich seine Angaben nicht richtig verstanden hatte. Ich hatte die falsche Farbe für die Leisten und für eine Innenwand verwendet. Die ganze Arbeit musste noch einmal getan werden. Hätte ich nur gefragt!

Fangen Sie mit Ihrer Erwiderung nicht an, solange Ihr Partner noch spricht. Die meisten von uns sind einfach deshalb schlechte Zuhörer, weil sie lieber reden, statt zuhören. Wir denken schon über den eigenen Beitrag nach, während der andere noch redet. Das vermindert die Konzentration und trägt beträchtlich zu Missverständnissen bei.

Vermeiden Sie voreilige oder falsche Annahmen darüber, was Ihr Partner sagen wird. Wenn wir meinen, wir wüssten schon im Voraus, was jemand sagen wird, werden wir das meistens auch hören – ob es gesagt wird oder nicht. Unterbrechungen wie: «Ich weiss, was Sie denken» oder: «Ich weiss, was Sie jetzt sagen wollen», zeigen nur Ihre voreiligen, möglicherweise falschen Annahmen. Das erschwert das Verstehen beträchtlich.

Vor Jahren arbeitete ich für einen Chef, der mich regelmässig im Gespräch unterbrach. Er wisse, was ich sagen wollte oder was ich dachte. Infolgedessen vernahm er immer nur, was er hören wollte, und oft war es überhaupt nicht das, was ich sagte. Er war ein schlechter Zuhörer. Ich hatte es sehr schwer mit ihm. Er hielt sich indessen

zugute, bereits zu wissen, worauf man hinauswollte. Das führte zu immer mehr Missverständnissen und letztlich zu meiner Kündigung.

Unterbrechen Sie den Sprecher nicht. Selbst wenn wir nicht meinen, wir wüssten bereits, was gesagt wird, sind wir oft unweise und unterbrechen den Gesprächspartner. Wir vergessen, dass «Schweigen seine Zeit hat und Reden seine Zeit» (Prediger 3,7) ein wichtiges Kommunikationsprinzip ist. Sicher hat Schweigen vor allem dann seine Zeit, wenn ein jemand uns seine Gedanken und Empfindungen mitteilt. Wenn ein Sprecher unterbrochen wird, geschehen mehrere Dinge:

- Redefluss und Entwicklung eines Gedankens werden unterbrochen
- Der Sprechende hat Schwierigkeiten, die Meinung des Partners aufzunehmen, denn er denkt noch über seine eigene nach
- Der Zuhörer gibt zu erkennen, dass er seine eigene Ansicht für wichtiger hält als die des Partners
- Der Zuhörer signalisiert, er wisse bereits, was der Redner noch sagen will

Es leuchtet ein, dass alle diese Faktoren zu beträchtlichen Missverständnissen führen können. Hüten Sie sich also vor Unterbrechungen!

Bemühen Sie sich, den «Filtereffekt» Ihrer Vorurteile zu verkleinern. Wir alle haben Vorurteile, die unser Verstehen filtern und verwässern. Vorurteile gegenüber Menschen, die wir als asozial ansehen, verzerren zum Beispiel unser Verständnis dessen, was sie sagen. Deshalb sollten wir unsere Vorurteile gegenüber anderen Menschen und Haltungen reflektieren und klärende Fragen stellen, um Missverständnisse von vornherein zu vermeiden.

Hören Sie auf die Gedanken und Empfindungen hinter den gesprochenen Worten. Worte sind nur Vehikel, mit denen Gedanken und Empfindungen transportiert werden. Untersuchungen zeigen, dass in manchen Situationen nicht einmal sieben Prozent einer Botschaft verbal mitgeteilt werden. Die restlichen 93 Prozent werden durch den Tonfall und die Körpersprache vermittelt.

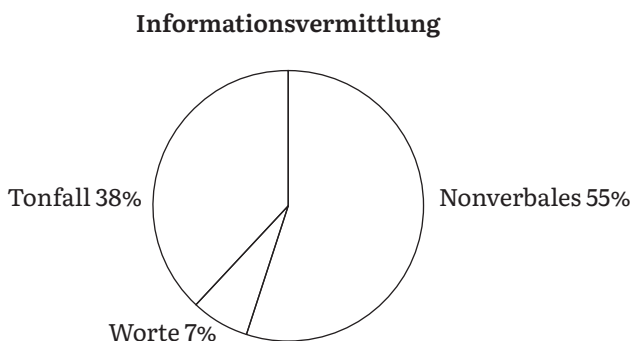


Abb. 9: Informationsvermittlung. Was wir sagen, ist weit weniger wichtig, als wie wir es sagen.

Was wir sagen, ist weit weniger wichtig, als wie wir es sagen. So werden nonverbale Ausdrucksweisen übermittelt. Ein Zuhörer muss sich in der Fähigkeit üben, Gedanken und Empfindungen auch zwischen den Zeilen herauszuhören. Wir müssen einfühlsame Zuhörende werden und lernen, mehr zu hören als nur die gesprochenen Worte. Paulus gab eine Kostprobe seiner aktiven Aufnahmefähigkeit, als er bemerkte: «Ihr Männer von Athen, ich sehe in allem, dass ihr sehr religiöse Leute seid» (Apostelgeschichte 17,22). Er hat das nicht allein durch die Worte der griechischen Philosophen erkannt, sondern auch durch ihre Taten (Vers 23).

Aktives Zuhören konzentriert sich auch auf die Wahrnehmung nonverbaler Ausdrucksweisen und den Tonfall,

denn beide machen zusammen 93 Prozent der Botschaft aus. Markus 8,13 – 21 bringt ein klassisches Beispiel von den Jüngern Jesu, denen das rezeptive Hören misslang und die infolgedessen nicht begriffen, was Jesus sagte.

Nach der Speisung der 4000 stiegen Jesus und seine Jünger ins Boot und überquerten auf ihrem Weg nach Bethsaida den See Genesareth. Während der Fahrt warnte Jesus die Jünger, sie sollten sich vor dem Sauerteig der Pharisäer in Acht nehmen. Die Jünger diskutierten darüber hinterher untereinander und kamen zu dem Schluss, Jesus rüge sie, weil sie kein Brot mitgenommen hatten. Jesus hörte das Gespräch mit und schaltete sich ein: *«Was macht ihr euch Gedanken darüber, dass ihr kein Brot habt? Versteht ihr noch nicht und begreift ihr noch nicht?»* (Vers 17).

Ihr schlechtes Zuhören hatte mehrere Gründe: Erstens achteten sie nur auf die gesprochenen Worte und nicht auf den Sinn dahinter. Sie waren keine aktiven Zuhörer. Zweitens versäumten sie, ihre Fragen zu klären. Stattdessen diskutierten sie untereinander, was Jesus gemeint haben könnte. Das Ergebnis war ein totales Missverständnis dessen, was Jesus meinte. Jesus war ganz und gar nicht um den Mangel an Brot besorgt. Er hatte soeben 4000 Mann mit sieben Laiben gesättigt. Er sprach über die Sünde und den Mangel an Glauben der Pharisäer, was sich bei seiner vorherigen Unterhaltung mit ihnen herausgestellt hatte (Verse 11 – 12).

Dieser Abschnitt bietet ein klassisches Beispiel für schlechtes Zuhören. Er verdeutlicht, was passiert, wenn wir nur auf die Worte des Sprechers hören und nicht begreifen, was er meint. Wir sehen auch, wie ungern Menschen klärende Rückfragen stellen, und die Folgen, die sich daraus ergeben. Aber Jesus hatte ein feines Gespür für solche Verständigungsprobleme und konnte helfend eingreifen, indem er ihnen die Bedeutung erklärte.

Die notwendige Einstellung für rezeptives Zuhören

Der Hörer muss dem Sprechenden zuhören wollen. Viele sind einfach deshalb schlechte Zuhörer, weil sie nicht an dem interessiert sind, was andere zu sagen haben. Ein Zuhörer muss wissen, dass der Sprechende davon überzeugt ist, dass das wichtig ist, was er sagt, denn sonst würde er nicht reden. Deshalb muss der Zuhörer das Gesagte hören wollen.

Blickkontakt ist der beste Weg, den Redenden wissen zu lassen, dass Sie ihm zuhören wollen. Es hilft dem Zuhörer auch, seine Aufmerksamkeit auf das Gesagte zu konzentrieren und darauf, wie es gesagt wird. Rezeptives Zuhören ohne Blickkontakt ist kaum möglich, denn ein grosser Teil der Botschaft wird nonverbal übermittelt und nur durch Beobachtung verstanden.

Der Hörer muss die Gedanken und Gefühle des Sprechenden annehmen wollen. Das bedeutet nicht, dass er damit übereinstimmen muss. Aber er muss bereit sein, dem Gegenüber seine eigene Sicht der Dinge zu lassen.

Bedenken Sie, dass die Gedanken und Empfindungen einer Person ihr wirkliches Selbst sind. Wenn ihr der Zuhörer nicht ihre eigenen Gedanken und Vorstellungen zubilligen will, gibt er implizit zu verstehen: «Ich will dir dein Selbst nicht lassen; ich lehne dich ab.» Deshalb muss, wie weiter oben gesagt, der Zuhörer die Einstellung signalisieren: «Ich respektiere dein Recht, diese Auffassung zu haben, auch wenn ich mit ihr nicht übereinstimme.»

Vor allem bei kontroversen Ansichten, die leicht zu Konflikten führen können, ist eine solche Einstellung ausserordentlich wichtig. Wenn Sie nicht signalisieren, dass Sie Ihrem Gegenüber das Recht auf eine eigene Meinung zugestehen, drängen Sie diesen in die Defensive, so-

dass dieser nur ungern sagen wird, was in ihm wirklich vorgeht. «Wer seinen Nächsten verächtlich behandelt, ist ein herzloser Mensch; aber ein verständiger Mann nimmt es schweigend an» (Sprüche 11,12).

Kommunikation muss einfach sein

Paulus schrieb den Korinthern: «Liebe Brüder! Als ich zu euch kam und euch Gottes Botschaft brachte, habe ich das auch nicht mit hochtrabenden Worten und klugen Gedanken getan» (1. Korinther 2,1). Korinth war eine Weltstadt, eines der bedeutendsten Handels- und Kulturzentren des Römischen Reiches. Paulus wollte diesen mondänen Menschen nicht mit grossen Worten imponieren. Er verstand sich auf gute Kommunikation, er konnte grosse Wahrheiten einfach und leicht verständlich ausdrücken. Das ist ein wichtiges Geheimnis sinnvoller Kommunikation.

Leider gibt es heute einen Trend, Mitteilungen mit leeren Worthülsen und mit bedeutungslosen, vielsilbigen Modewörtern anzureichern. Meine Tochter kam frustriert von einem Anfängerkurs über Kommunikation nach Hause, als sie ihr erstes Jahr auf dem College absolvierte: «Der Dozent hat einen Doktor in Kommunikationswissenschaften, aber die meisten von uns können ihn nicht verstehen wegen seiner unverständlichen Ausdrücke, mit denen er uns vormachen will, wie gescheit er ist», sagte sie. Sie warf mir ihre Unterrichtsnotizen hin: «Lies mal die Definition, die er uns heute zum Begriff Gedächtnis gegeben hat!» Ich las: «Bezüglich des Lernprozesses ist das Gedächtnis sowohl für die Speicherung als auch für die Wiedergewinnung relativ stabilen Potenzials sukzessiver Antwortereignisse zuständig.» «Jetzt frage ich dich», sagte meine Tochter, «was in aller Welt heisst das bloss?» Ich

musste zugeben, dass es wohl einen einfacheren Weg gab, «Gedächtnis» zu definieren.

Einige der grössten Aussagen, die jemals gemacht wurden, waren ganz einfach. Das Vaterunser besteht aus etwa 50 Wörtern. Die «Gettysburg-Rede» Präsident Lincolns hat im Original 267 Wörter, die amerikanische Unabhängigkeitserklärung 1'322. Im Gegensatz dazu zählt die jüngste Regierungsverordnung über den Verkauf von Kohle genau 26'901 Wörter. Die Hauptursache für Kommunikationsprobleme ist der Trend zur Wortinflation.

Die Formel für bessere Verständigung

Das Erzielen von Verständigung ist relativ einfach, vorausgesetzt, die Beteiligten halten sich an einfache Gesprächsformen und sind aufrichtig. Das passiert beim folgenden Modell:

Ich denke/empfinde (nennen Sie Ihre Gedanken/Gefühle), weil
. (nennen Sie die Begründung).

Dieses Modell zwingt den Sprechenden, genau das zu sagen, was er denkt oder empfindet und warum. Solange diese Information nicht mitgeteilt wird, hat der Zuhörer grosse Schwierigkeiten herauszufinden, was wirklich gemeint ist.

Zusammenfassung

Als Gott Mose berief, die Kinder Israel aus Ägypten zu führen, widersetzte sich dieser: «Ach, mein Herr, ich bin kein Mann, der reden kann, ... ich habe eine schwere Zunge» (2. Mose 4,10). Als Gott Jeremia zum Propheten Israels

berief, gab dieser zur Antwort: «Ach, Herr, Herr, ich kann nicht reden» (Jeremia 1,6). Sich als Vermittler von Gedanken unzulänglich zu fühlen, zumindest zeitweise, ist für die meisten von uns eine vertraute Erfahrung.

Aber jede gute Führungskraft hat auch die Gabe, sich verständlich zu machen und so für das Engagement auf ein gemeinsames Ziel hin zu werben. Kommunikation ist die Lebensader einer Organisation oder Gruppe; ohne diese stirbt sie.

Ein Gespräch beginnt damit, dass der Sprecher sich selbst darüber klar wird, was er mitteilen will. Er muss sorgfältig die passende Ausdrucksweise für seine Botschaft wählen.

Die Kommunikationspartner müssen sich der zahllosen Barrieren bewusstwerden, die das Verstehen hemmen, und sich Mühe geben, deren Einfluss auf den Kommunikationsprozess auf ein Minimum zu reduzieren.

Der Zuhörer spielt eine aktive Rolle. Er muss sich auf das konzentrieren, was tatsächlich mitgeteilt wird. Und er muss lernen, die Bedeutung hinter dem gesprochenen Wort herauszuhören, denn 93 Prozent der Botschaft wird durch den Tonfall der Stimme und durch verschiedene nonverbale Ausdrucksweisen vermittelt. Ein guter Gesprächspartner spricht deutlich und hört aufmerksam zu. Er sagt klar und einfach, was er denkt, und hört dann aufmerksam auf die Reaktion des Gegenübers.

Anwendung

1. Mit was für Menschen haben Sie an Ihrem Arbeitsplatz am meisten zu tun?
2. Welche Kommunikationsbarrieren gibt es unter Ihnen?
3. Was können Sie zum Abtragen dieser Barrieren beisteuern?

4. Betrachten Sie den in diesem Kapitel skizzierten Kommunikationsablauf, und finden Sie heraus, worin Sie Ihre Fähigkeiten verbessern können. Machen Sie das so lange zu Ihrem Hauptanliegen, bis Ihnen gutes Kommunikationsverhalten zur Gewohnheit geworden ist.
5. Betrachten Sie den Abschnitt über das Zuhören, und überlegen Sie, wo Ihre Zuhörfähigkeit verbesserungsbedürftig ist. Nehmen Sie sich vor, ein rezeptiver Zuhörer zu werden.

Delegieren – wann und wie?

Bud Walters führte seine eigene Konstruktionsfirma seit 37 Jahren. Sein Sohn Jerry arbeitete im Betrieb mit. Neulich kam er auf einen Plausch in mein Büro: «Myron, ich überlege, ob ich nicht lieber gehen soll.»

«Warum denn?»

«Weisst du, ich habe miterlebt, wie mein Vater dieses Geschäft aus dem Nichts geschaffen hat. Aber jetzt ist es so, dass er das Geschäft eigentlich gar nicht mehr führt – es führt ihn!»

«Wie kommst du darauf?» fragte ich, ohne allzu neugierig erscheinen zu wollen.

«Das Problem ist, dass Vater nie gelernt hat, Verantwortung abzugeben. Auch als die Firma immer grösser wurde, wollte er immer alle Fäden selbst in der Hand behalten. Ich habe versucht, ihn zu überreden, etwas kürzer zu treten und mich in einigen Teilbereichen mehr einzuschalten, aber er scheint zu glauben, dass ohne ihn nichts geht.» Er schüttelte resigniert den Kopf: «Ich fürchte, das Geschäft wird noch einmal sein Tod sein.»

«Ich verstehe meinen Chef nicht», sagte mir während eines Management-Seminars der Pfarrer einer grossen Kirche an der Ostküste. «Er tut so, als sei er der Einzige in der Kirche, der etwas zuwege bringen kann. Er muss in allen Ausschüssen sitzen – sie tagen natürlich alle in seinem Büro –, und nichts geht ohne ihn. Es ist echt frustrierend, denn wir haben eine Menge Leute, die gern etwas tun würden, aber er rennt herum, spinnt seine Fäden und versucht, alles an sich zu reißen.»

Als Management-Berater habe ich unzählige Angestellte über die Unfähigkeit ihrer Chefs klagen hören, Verantwortung zu delegieren. Jemand mag eine Führungsposition innehaben, aber wenn er nicht bereit ist zu delegieren, ist er überhaupt kein Chef, sondern nur eine Hilfskraft.

Leider lernen viele von unseren hauptberuflichen Reich-Gottes-Arbeitern in Führungspositionen nie, wie man ein hauptberuflicher Reich-Gottes-Manager wird.

Was bedeutet Delegieren?

Delegieren ist das Übertragen von Vollmacht und Verantwortung von einer Person oder Gruppe auf eine andere. Delegieren ist Dezentralisieren von Vollmacht – von der Spitze nach unten. Es beteiligt mehr Menschen am Entscheidungsfindungsprozess.

Eine biblische Fallstudie

Ein wundervolles Beispiel wird in 2. Mose 18,13 – 26 gegeben. Mose führte die Kinder Israel nach Kanaan. Er ähnelte vielen christlichen Leitern von heute. Er war ein geistlicher Mann und versah seinen Dienst geistlich. Aber es fehlte ihm an den notwendigen Management-Fähigkeiten zur Bewältigung der Aufgabe, für die Gott ihn berufen hatte. Der Abschnitt beginnt mit der Beschreibung eines typischen Tagesablaufes in seinem Leben als Führer des Volkes. «Am anderen Morgen setzte sich Mose, das Volk zu richten; und das Volk stand um Mose her bis an den Abend» (Vers 13). Welch eindrucksvolles Bild! Das Volk stand in langen Schlangen – offensichtlich den ganzen Tag lang – und wartete auf die Entscheidungen von Mose. Dieser Flaschenhals der Macht an der Spitze einer Nation muss das Weiterkommen auf der Reise sehr behindert haben.

Jethro, Moses Schwiegervater, sah sich das an und fragte: «Was machst du dir denn da für Umstände mit dem Volk?» (Vers 14). Beachten Sie, wie schwer Mose für das

Volk gearbeitet hat. «Warum sitztest du allein, und alles Volk steht um dich her vom Morgen bis zum Abend?» (Vers 15).

Jethros Frage war provokant, und in seiner Antwort enthüllte Mose seine Philosophie von Führung und Management: «Ich entscheide, wer ... recht hat, damit ich Gottes Ordnung und Gesetze kundtue» (Vers 16). Er meinte also, er als geistlicher Leiter sei allein kompetent.

Beachten Sie Jethros Antwort: «Es ist nicht gut, was du tust» (Vers 17). Welch unglaubliche Kühnheit von Jethro! Mose hatte diesem «Laien» geduldig auseinandergesetzt, dass er all seine Entscheidungen deswegen selbst treffen müsse, weil er als geistlicher Führer besser lehren und erkennen könne, was Gott wirklich getan haben wollte.

Beachten Sie Jethros weiteren Kommentar: «Du wirst müde und kraftlos, zugleich du und das Volk, das bei dir ist; denn das Geschäft ist dir zu schwer, du kannst es allein nicht ausrichten» (Vers 18). Hier spricht Jethro aus, was passiert, wenn Leiter es nicht verstehen, Entscheidungsgewalt zu delegieren und Macht zu dezentralisieren: Die Beteiligten werden erschöpft und müde – die Leute, weil sie so lange warten müssen, und der Führer, weil er alle Entscheidungen allein trifft.

In den vergangenen Jahren habe ich genau das gleiche in zahlreichen Kirchengemeinden und anderen christlichen Organisationen beobachtet. Die Mitarbeitenden sind abgearbeitet und warten endlos auf eine Entscheidung über ihre Vorschläge und Anfragen. Die Führung verbraucht sich völlig im Bemühen, alle Entscheidungen selbst zu treffen.

Jethro jedoch empfiehlt Mose, die Verantwortung zu teilen und sie an vertrauenswürdige Männer zu übertragen: «Alle wichtigen Sachen aber sollen sie vor dich bringen, und alle geringen Sachen sollen sie selbst richten; so wird es dir leichter werden, wenn sie die Bürde mit dir tragen» (Vers 22).

Viele Leiter und Manager versuchen sich mit dieser Passage zu rechtfertigen und sagen: «Wenn ich nur kompetente und vertrauenswürdige Leute hätte, ich würde ihnen auf der Stelle jede Menge Vollmachten übertragen. Aber ich habe niemanden mit der notwendigen Erfahrung.» Auch die Leute, an die Mose Macht delegierte, waren keine Fachleute. Wie denn auch? Sie hatten in Ägypten keine Möglichkeit, einschlägige Erfahrungen zu sammeln. Sie waren nur Experten in der Ziegelbranche. «Vertrauenswürdig» kann hier also nicht heissen, dass Mose eine Menge Leute mit einem Erfahrungsschatz in Leiterschaft und Entscheidungsfindung zusammentrommelte. Er suchte einfach Leute mit gutem Charakter. Mose hätte auch seinen Schwiegervater freundlich aus dem Lager hinauskomplimentieren und sagen können: «Hör zu, Papa, befrage dich ruhig mit deinen Angelegenheiten, wie du es gewohnt bist, aber wir hier tun unsere auf unsere Weise.» Nein, er liess sich bereitwillig von einem Laien über Führungsprinzipien belehren und teilte seine Macht mit Leuten, die an seiner Stelle Gericht hielten. Die einfachen Fälle verhandelten sie selbst, die komplizierten brachten sie vor ihn (Vers 26).

Vorteile effektiven Delegierens

Dieser Bibelabschnitt verdeutlicht eine ganze Reihe Vorteile des Delegierens:

Delegieren erleichtert die Aufgaben des Managers oder des Leiters. Wie Mose verausgaben sich viele moderne christliche Leitende, wenn sie versuchen, mit den vielfältigen Problemen und Zwängen einer christlichen Organisation allein fertigzuwerden. Delegieren verschafft

dem Leiter Freiheit und lässt ihm Zeit und Energie für die wirklich wichtigen Aufgaben.

Delegieren steigert die Produktivität. Delegieren verhilft nicht nur Leitenden zu mehr Produktivität, sondern vergrössert auch die Leistungsfähigkeit der ganzen Organisation. Notwendige Entscheidungen können schneller getroffen und Bedürfnisse schneller befriedigt werden.

Delegieren mobilisiert zusätzliche Leiterschaft. Bei den meisten christlichen Einrichtungen liegt die Führung im Argen. Die Manager haben keine Zeit, die Führungseigenschaften anderer zu fördern, weil sie zu sehr damit beschäftigt sind, die Organisation in Gang zu halten. Infolgedessen erliegen sie dem Trugschluss, es gäbe sonst niemand Erfahrenen, der bei Führungsaufgaben helfen könnte. Das Delegieren hingegen fördert Führungsfähigkeiten, denn es verhilft den Mitarbeitenden zu Erfahrungen in Entscheidungsfindung und Problemlösung und bereitet sie auf grössere Verantwortung vor.

Der Leiter einer grossen internationalen christlichen Vereinigung gestand mir kürzlich: «Das Einzige, was dem Wachstum unserer Organisation entgegensteht, ist unser Mangel an erfahrenen Führungskräften, und schuld daran ist die mangelnde Bereitschaft zu delegieren.»

Die Urgemeinde wuchs rasch, weil ihre Leiter gern delegierten. Bald schon konnten die zwölf Apostel wegen des Wachstums die Nöte der Menschen nicht mehr angemessen befriedigen. Was taten sie? Sie delegierten. So wurden zusätzliche Leitende herangezogen, und die Apostel hatten mehr Zeit für ihr eigenes geistliches Wachstum. Das Resultat: «Und das Wort Gottes nahm zu, und die Zahl der Jünger mehrte sich sehr zu Jerusalem» (Apostelgeschichte 6,7).

Delegieren gibt christlichen Leitenden mehr Zeit für ihre persönliche geistliche Entwicklung. Apostelgeschichte 6,1 – 7 stellt besonders einen Grund heraus, warum das Delegieren in christlichen Organisationen notwendig ist: Manche christliche Leitende sind so sehr mit dem alltäglichen Kleinkram ihrer Organisation beschäftigt, dass sie sich keine Zeit mehr nehmen herauszufinden, was Gott durch sie eigentlich tun will.

Die zwölf Apostel waren sich bewusst, dass sie sich nicht erlauben konnten, in der Falle wachsender Verantwortung gefangen zu werden. Das hätte sie ihrer dringend benötigten Zeit mit Gott im Gebet und beim Studieren seines Wortes beraubt. Durch das Delegieren stellten sie sicher, dass sie eine Menge Zeit mit Gott verbringen konnten. Der im Sumpf des Kleinkrams versunkene christliche Leiter mag vielleicht bei einer christlichen Organisation arbeiten, aber möglicherweise verwirklicht er nicht den Plan, den Gott für ihn hat. Wenn er Gottes Willen tun will, muss er genug Zeit mit Gott verbringen, um ihn auch herauszufinden.

Bei christlichen Leitenden steht die Verantwortung vor Gott an erster Stelle. Deshalb müssen sie auch dafür sorgen, dass sie die nötige Zeit mit Gott verbringen. Das Delegieren verhilft ihnen dazu.

Delegieren regt die Kreativität der Mitarbeitenden an. Delegieren gibt ihnen das Gefühl, dass sie dazugehören. Jim Kegin, ein Freund, war früher Handelsvertreter für eine Fleischverarbeitungsfabrik in Oklahoma. «Ich werde Ihnen in Zukunft beim Verkauf die Preisgestaltung selbst überlassen», überraschte ihn sein Chef eines Tages. Er erläuterte Jim die Kalkulation bei der Herstellung. Die Firma wollte nach Möglichkeit eine Gewinnspanne von 20 Prozent haben. Aber Jim konnte seinen Verkaufspreis selbst festsetzen. Diese Verantwortung machte Jim seine

wichtige Rolle in der Firma bewusst. Er gab sich viel mehr Mühe, Gewinne zu erzielen. Er machte sich auch Gedanken, wie er neue Märkte erschliessen könnte. Innerhalb von sechs Monaten hatte er nicht nur seinen Umsatz verdoppelt, sondern auch die Gewinnspanne erhöht. Mehr Verantwortung spornte Jim zu mehr Kreativität an. Und sein Chef hatte den Kopf für andere wichtige Aufgaben frei.

Delegieren demonstriert Vertrauen in die Fähigkeit der Mitarbeitenden. Al Truesdale hatte früher als Sachbearbeiter für Kleinunternehmer beim Finanzamt gearbeitet. Eines Tages sagte er mir, er habe gekündigt. «Bist du es leid geworden, arme Steuersünder zu verfolgen?» scherzte ich. «Nein», erwiderte er, «aber ich habe die Nase voll, für einen Chef zu arbeiten, der seinen Mitarbeitern nicht zutraut, dass sie das tun, wofür er sie angestellt hat. Er hat mich nur einfache Routinearbeiten erledigen lassen. Jedes Mal, wenn ein grosser Fall anstand, hat er ihn selbst bearbeitet oder seinem Stellvertreter übergeben.»

Al musste daraus schliessen, dass sein Chef nicht viel auf sein Können gab. Er machte seine eigene Steuerberatungskanzlei auf und betreut heute einige der grössten Unternehmen seiner Gegend. Sein verflossener Chef hat nicht nur seine Zeit damit verschwendet, anderer Leute Arbeit zu tun, sondern schliesslich auch noch eine Spitzenkraft verloren.

Delegieren stimuliert die Motivation und das Engagement der Mitarbeitenden. J. Paul Getty, der Ölmilliardär, glaubte ans Delegieren. Er besass die Bereitschaft, seinen Mitarbeitern zu vertrauen und ihnen Entscheidungsbefugnis zu übertragen. So bekam er immer die besten Leute der Branche.

Als Getty mit dem Ölgeschäft anfang, war es ihm nicht möglich, mit den Gehältern und Sozialleistungen seiner

grossen Mitbewerber mitzuhalten. Trotzdem hatte er schon damals einige der besten Leute auf seinen Ölfeldern. Eines Tages kam der Bohrmeister einer anderen Ölgesellschaft zu ihm und fragte nach einem Job. «Warum wollen Sie bei mir arbeiten?» wollte Getty wissen. «Ich kann Ihnen am Anfang nicht so viel zahlen, wie Sie jetzt bekommen. Ausserdem müssen meine Männer sich ein Zimmer auf eigene Kosten nehmen und jeden Tag in die Stadt und zurückfahren, während Ihr jetziger Chef Ihnen kostenlose Unterkünfte am Arbeitsplatz zur Verfügung stellt.»

Der Bohrmeister erwiderte lächelnd: «Aber Ihre Leute sagen mir, dass Sie sie um ihre Meinung fragen und sie mitbestimmen lassen, wie am besten gebohrt wird. Für so einen Chef würde ich auch um weniger Geld arbeiten.» Sicher denkt er nicht allein so.

Delegieren Sie mehr!

Ich bin noch nie einer Führungskraft begegnet, die alles delegiert hat, was sie hätte delegieren müssen. Der Manager ist für mehr verantwortlich, als er tatsächlich bewältigen kann. Das bedeutet nicht, dass er mit seiner Arbeit nicht fertig wird – irgendwann halt, denn vieles bleibt allzu lange liegen, und einiges bekommt nicht seine volle Aufmerksamkeit. Er hat nicht genug Zeit und Energie dafür. Er überfordert sich.

Solche Leiter sind leicht zu erkennen: Sie ignorieren Kaffeepausen und Tischzeiten. Sie kommen als erste zur Arbeit und gehen als letzte. Sie sind auch am Wochenende da. Leider werden sie von vielen ihrer Gesinnungsgenossen irrtümlich als die Seele des Unternehmens bewundert. Die Chefs nennen sie ihre treuesten Stützen – und ihre Frauen belegen sie mit Attributen, die man nicht dru-

cken kann. In Wirklichkeit sind sie hilflose Anfänger, die noch nicht gelernt haben, Verantwortung zu delegieren.

Als Management-Berater habe ich wenig für sie übrig. Mir ist noch nie ein guter Manager mit übervollem Terminkalender und 60 Wochenstunden begegnet. Ein guter Manager delegiert! (Wenn einer trotzdem Überstunden macht, dann weil er will, nicht weil er muss.) Wenn Mose delegieren konnte, dann muss es jeder andere auch können.

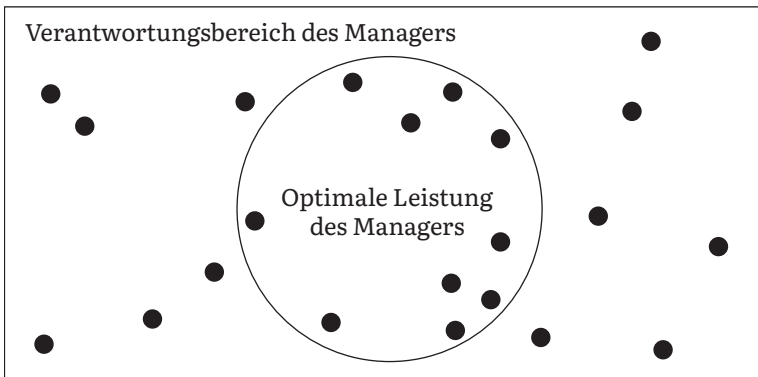


Abb. 10: Die Punkte markieren die persönlichen Pflichten des Managers, das Rechteck seinen Verantwortungsbereich und der Kreis seine optimale Leistung. Sein Verantwortungsbereich geht weit über seine optimale Leistung hin aus.

Der Delegationsprozess

Erster Schritt: Erkennen Sie Ihre Leistungsgrenzen. Die meisten Manager delegieren ihre Entscheidungsbezugnis wie Mose erst dann, wenn sie nicht mehr anders können. Sie vorher dazu zu bringen, ist häufig viel schwieriger, als es vielleicht aussehen mag. Die meisten Vorgesetzten geben nur sehr ungern zu, dass sie die Hilfe anderer brauchen.

Wanda Hinsley, Personalchefin einer Elektronikfirma, ist eine harte Arbeiterin und mit viel Begeisterung bei der Sache. Daher hat sie über die Jahre mehr und mehr Aufgabenbereiche übernommen – Public Relations, Fortbildung, Büro-Inneneinrichtung, die Oberaufsicht über das innerbetriebliche Kommunikationsnetz und über einen Sekretärinnen-Pool und so fort.

Da die Hinsleys unsere Nachbarn sind, plaudere ich häufig mit Wanda über ihre Arbeit. In den letzten paar Jahren habe ich beobachtet, dass sie ständig überbeansprucht ist. Während wir kürzlich wieder einmal über den Zaun plauschten, beschrieb sie mir ein neues Projekt, für das sie sich freiwillig gemeldet hatte. Als ich sie fragte, woher sie die Zeit dafür nehmen wolle, lächelte sie: «Oh, ich werde es schon irgendwie einschieben.»

Wanda hatte, wie viele andere Führungskräfte, ihrem Arbeitseifer erlaubt, sie in der Aktivitätsfalle zu fangen. Ihr Verantwortungsbereich geht weit über ihre optimale Leistung hinaus. Trotzdem übernahm sie weiterhin immer noch mehr Arbeit. Wenn andere ihr rieten, Verantwortung abzugeben, statt sich neue Aufgaben aufzuladen, lachte sie und entgegnete, das werde sie schon einschieben. Ist sie einfach ein «Workaholic», eine Arbeitssüchtige? Nein, hier hat eine vormals glänzende Managerin versäumt, ihre Grenzen zu erkennen. Sie sieht nicht, dass sie unbedingt delegieren muss.

Ein Leiter sollte nicht erst jenseits seiner Grenzen mit dem Delegieren anfangen. Er sollte seinen Mitarbeitern rechtzeitig Gelegenheit geben, sich Führungsqualitäten anzueignen – zu lernen, wie man Probleme löst und seine Kreativität anwendet. Und er sollte sich selbst mehr Zeit nehmen, sich auf Wichtigeres zu besinnen. Befassen Sie sich ständig mit dem Delegieren, ob Sie schon überbeansprucht sind oder nicht.

Zweiter Schritt: Bestimmen Sie den Zweck des Delegierens. Delegieren eignet sich zu vielen Zwecken. Es kann dazu benutzt werden, dem Manager mehr Zeit für andere Tätigkeiten zu verschaffen, Mitarbeiter als Führungskräfte auszubilden, ihnen Anerkennung zu zeigen oder die technischen Fähigkeiten der Mitarbeiter zu erweitern. Deshalb sollte der Manager bestimmen, warum er delegiert, denn das wird weitgehend beeinflussen, was er delegiert und an wen.

Wenn beispielsweise ein Manager das Delegieren dazu benutzen will, mehr Führungskräfte heranzubilden, wird er Aufgaben aussuchen, die mit Problemlösung, Entscheidungsfindung und Planung zu tun haben, und nicht solche, die der Mitarbeiter vielleicht schon beherrscht.

Benutzen Sie Delegieren nie als Beschäftigungstherapie! Aktivismus bewirkt nichts und wirft nur ein schlechtes Licht auf Sie. Ausserdem wird reine Geschäftigkeit von Mitarbeitern als Bestrafung angesehen und senkt daher die Arbeitsmoral. Sie entspringt oft auch nur dem Bestreben des Managers, in den Augen seines Chefs auf Kosten seiner Mitarbeiter gut dazustehen.

Dritter Schritt: Wählen Sie aus, was Sie delegieren wollen. Wählen Sie nicht die erstbeste Aufgabe, die Ihnen in den Kopf kommt, sondern eine, die am ehesten dem Zweck dient.

Vierter Schritt: Wählen Sie aus, wen Sie beauftragen wollen. Fragen Sie sich dabei:

- Welcher Mitarbeiter ist nach Erfahrung und Ausbildung am besten geeignet?
- Ist ein Mitarbeiter mehr an der Sache interessiert als andere?
- Wird der Betreffende genug Zeit haben, die Aufgabe zusätzlich zu seinen regulären Pflichten zu bewältigen?

- Wann ist der betreffende Mitarbeiter verfügbar? Braucht er besondere Unterstützung oder Ausbildung?

Die richtigen Leute mit den richtigen Aufgaben zusammenzubringen ist der Schlüssel zum erfolgreichen Delegieren – und eine Kunst, die nur wenige Manager beherrschen. «Sieh dich aber unter allem Volk nach wackeren Männern um, die gottesfürchtig, wahrhaftig und dem Geize feind sind» (2. Mose 18,21), riet Jethro Mose. Auch Nehemia handelte danach: «Und ich gab meinem Bruder Hanani und Hananja, dem Obersten der Burg, den Oberbefehl über Jerusalem: denn er war ein zuverlässiger Mann und gottesfürchtig vor vielen anderen» (Nehemia 7,2). Es ist wichtig, die richtigen Leute auszusuchen. Fehlgriffe können ein ganzes Projekt zum Scheitern verurteilen.

Fünfter Schritt: Setzen Sie sich mit dem ausgewählten Mitarbeiter zusammen, und erklären Sie ihm alles, was mit der Aufgabe zusammenhängt. Gute Kommunikation ist ein wichtiger Teil des Delegierens. Stellen Sie sicher, dass folgende Punkte geklärt sind:

- Auftragsbeginn
- sämtliche Anweisungen zur Durchführung geben
- die Entscheidungsbefugnis des Mitarbeiters
- zur Verfügung stehende Mittel (Leute, Ausrüstung, Material)
- alle Besonderheiten
- wem der Mitarbeiter zugeordnet ist und an wen er sich um Hilfe wenden kann
- Zweck des Projekts, seine Bedeutung und seine Stellung im Gesamtplan; klare, objektive Leistungskriterien

Ein einziges Missverständnis bei einem der obigen Punkte kann zu Problemen führen, ja sogar zum Misslingen.

Deshalb ist dies ein ausserordentlich wichtiger Schritt im Prozess des Delegierens. Opfern Sie bereitwillig die nötige Zeit, und stellen Sie sicher, dass der Mitarbeiter jeden einzelnen Punkt verstanden hat. Ermutigen Sie ihn auch, jederzeit mit Fragen zu Ihnen oder anderen dafür bestimmten Mitarbeitern zu kommen.

Die Klärung dieser Punkte gibt dem Mitarbeiter die nötige Sicherheit zur Bewältigung der anstehenden Aufgabe und motiviert ihn für zukünftige. Ich habe in meiner Zeit als Manager in der Privatindustrie mein Lehrgeld bezahlt. Einmal suchte ich für eine wichtige Aufgabe nach einem Freiwilligen. Eine meiner besten Mitarbeiterinnen meldete sich. Ich setzte ihr auseinander, wie wichtig die Sache sei, und dass sie vor Ende des nächsten Tages erledigt sein müsse. Aber ich versäumte, ihr zu sagen, wo bestimmte Unterlagen zu finden waren, die sie für die Arbeit benötigte. Ich verliess das Büro. Als ich am späten Nachmittag zurückkam, war sie den Tränen nahe.

Sie hatte das Material nicht finden und deshalb den Auftrag nicht ausführen können. Zuerst war ich ziemlich aufgebracht, aber schnell wurde mir bewusst, dass es mein Fehler war und nicht ihrer. Mein Versäumnis, ihr alle nötigen Informationen zu geben, verursachte eine Verzögerung, und die wiederum eine ziemliche Verärgerung meines eigenen Chefs. Aber das Schlimmste an der ganzen Sache war, dass eine meiner besten Mitarbeiterinnen sich in Zukunft scheute, sich wegen meines Versäumnisses, ihr alles ausführlich zu erklären, freiwillig für Sonderaufgaben zu melden.

Sechster Schritt: Halten Sie während des Auftrags die Kommunikation mit dem Mitarbeiter aufrecht. Es gibt Manager, die delegieren ein Projekt, halten aber während der Arbeit keine Verbindung mit dem Mitarbeiter. Kommunikation hilft, unvorhergesehene Probleme zu ver-

meiden und gibt dem Mitarbeiter das Gefühl, dass Ihnen daran liegt, seine arbeitsbezogenen Bedürfnisse zu befriedigen.

Elemente erfolgreichen Delegierens

Es gibt deren drei: Verantwortung, Vollmacht und Rechenschaft.

- *Verantwortung* über das, was getan werden soll. Stellen Sie sicher, dass der Mitarbeiter genau weiss, was seine Aufgabe ist, wenn Sie ihm eine Verantwortung übertragen.
- *Vollmacht* in Form von Entscheidungsbefugnis, die nötig ist, die übertragene Verantwortung zu tragen.
- *Rechenschaft* über die erfolgte Durchführung. Damit Delegieren erfolgreich sein kann, muss der Mitarbeiter seine Verantwortlichkeiten genau kennen. Er muss wissen, wie viel Entscheidungsbefugnis er bei der ihm übertragenen Aufgabe hat, und dass er am Ende Rechenschaft ablegen muss.

Übertragen Sie nie Verantwortung ohne die dazugehörige Vollmacht! Vor einigen Jahren war ich Personalchef. Mir wurde die Verantwortung für die Rundschreiben an das Personal übertragen. Aber bald musste ich erfahren, dass ich nicht die Vollmacht hatte zu bestimmen, wie sie formuliert wurden. Denn zu meinem grossen Erstaunen war mein erstes Rundschreiben völlig umgeschrieben, als ich es von meinem Chef zurückerhielt. Bald lernte ich, wie er es haben wollte. Mir dämmerte, dass ich nicht mehr war als eine bessere Sekretärin. Ich verlor das Interesse an meiner Stellung, und ein paar Monate später suchte ich mir einen anderen Chef, der bereit war, zusammen mit Verantwortung auch Vollmachten zu übertragen.

Wie man delegiert, ohne die Kontrolle zu verlieren

Viele Manager delegieren ungern, weil sie das Gefühl haben, ihnen gleite alles aus der Hand. «Jedes Mal, wenn ich eine wichtige Arbeit delegiere, habe ich so lange schlaflose Nächte, bis sie erledigt ist», bekannte mir ein Manager. «Ich habe Angst, dass sie nicht richtig getan wird, denn schliesslich hafte letzten Endes ich.»

Setzen Sie deutliche Grenzen. Don Jamison, ein Immobilienmakler und begabter Pädagoge, wurde von der Abteilung für Fortbildung einer Universität im mittleren Westen der Vereinigten Staaten engagiert, Studenten anzuwerben und nebenher Kurse im Maklerwesen abzuhalten. Don war ein energiegeladener Typ, und in wenigen Tagen hatte er das Lehrprogramm völlig umgeworfen. Er strich einige Kurse und bot andere neu an, von denen er das Gefühl hatte, sie würden sich besser verkaufen. Zusätzlich setzte er Kurse in Ortschaften an, die ursprünglich nicht auf dem Plan standen.

Die Abteilung für Fortbildung hatte aber schon beträchtliche Zeit und Anstrengungen in den Plan und seine Genehmigung investiert, und ihr Chef war dermassen empört, dass er Don feuerte. «Don ist zwar ein guter Immobilienmakler und guter Pädagoge, aber er hat sich ein paar unentschuld bare Fehler geleistet», meinte er, als er mir davon erzählte. Auf meine Frage, ob bei der Einstellung auch die Entscheidungsbefugnisse klar abgegrenzt worden seien, musste er zugeben: «Zum Teil war es sicher unser Fehler, dass wir ihm das nicht im Einzelnen gesagt haben.» Nicht nur zum Teil! Alle Fehler wären vermieden worden, wenn er mit Don die Grenzen seiner Vollmacht klar geklärt hätte.

Die Abgrenzung von Vollmacht und Entscheidungsbefugnissen erlaubt dem Leiter, die Entscheidungen und Handlungen seiner Mitarbeiter im Auge zu behalten. Gesetzt den Fall, Sie haben eine Holzhandlung, und ich bin Ihr Lagerverwalter. Ich war mehrere Jahre lang ein guter Lagerverwalter. Sie wollen mir daher mehr Entscheidungsbefugnis geben. Sie rufen mich also in Ihr Büro und sagen: «Myron, ich habe beschlossen, Ihnen die Einstellung neuer Lagerarbeiter zu überlassen.» Ich bedanke mich bei Ihnen und denke, dass ich das sowieso schon immer besser gekonnt hätte als Sie. Am nächsten Montag fange ich an, Einstellungsgespräche zu führen.

Zum Beispiel mit einem Mann mit zwölf Jahren Erfahrung auf verschiedenen Holzlagerplätzen in Oregon. Aber er verlangt ein zu hohes Gehalt, und ausserdem will er samstags auch noch frei haben. Wir arbeiten am Samstagvormittag, aber ich habe ja die Entscheidungsbefugnis bekommen. Also stelle ich den Mann für zwei Dollar die Stunde mehr an und gebe ihm obendrauf samstags noch frei.

Wie würden Sie reagieren? Richtig, Sie wären empört und zweifelten an Ihrem Vertrauen zu mir. Aber mein Fehler war in Wirklichkeit Ihr Fehler: Sie hätten mir bezüglich Bezahlung, Arbeitszeit und Qualifikation Grenzen setzen sollen. Dann hätte ich immer noch die Vollmacht, Menschen einzustellen, aber wir beide hätten uns auf einen Rahmen verständigt.

Die klar definierte Abgrenzung einer Bevollmächtigung oder Entscheidungskompetenz schützt sowohl den Manager als auch den Mitarbeiter. Sie besagt, wo die Entscheidungsbefugnisse enden, und die Empfehlungen beginnen. Wohlgedenkt: Auf beiden Seiten des Limits beziehen die Entscheidungen die Empfehlungen der anderen Partei ein. Vorgesetzte und Mitarbeiter sollten beieinander Rat suchen, auch wenn Sie als Chef bei der

Grenze

Diesseits der Grenze treffe ich alle Entscheidungen. — — — — — →	Jenseits der Grenze mache ich nur Vorschläge. — — — — — →
← — — — — —	← — — — — —
Diesseits der Grenze machen Sie mir nur Vorschläge.	Jenseits der Grenze treffen Sie alle Entscheidungen.

Abb. 11: Die Grenze der Zuständigkeit beim Delegieren.

letzten Entscheidung die Alleinverantwortung tragen. Klare Grenzen helfen, Missverständnisse über die Verantwortung zu vermeiden. Sie erleichtern auch die Frage nach der Haftung für eine bestimmte Aufgabe. Limits geben Vorgesetztem und Mitarbeiter mehr Sicherheit. Der Vorgesetzte muss nicht ständig unliebsame Überraschungen jenseits des Limits befürchten, auf der anderen Seite muss der Mitarbeiter nicht unaufhörlich bangen, dass er seine Befugnis überschreitet.

Klare Grenzen bewahren den Manager auch vor der Gefahr, ein Projekt an den Mitarbeiter zu delegieren und dann zu entdecken, dass der es wiederum an ihn zurückdelegiert hat. Denn viele Untergebene fühlen sich unsicher mit ihrer Entscheidungsbefugnis. Sie delegieren die Aufgabe an ihren Chef zurück, indem sie ihn fortlaufend fragen, was sie tun sollen. Der findet sich dann leicht in der Rolle, dass er solche Fragen beantwortet und letztlich die Entscheidungen anstelle seines Untergebenen trifft – eine ärgerliche Falle! Sind jedoch die Grenzen klar definiert, so kann der Manager den Mitarbeiter einfach daran erinnern, was in wessen Kompetenz fällt.

Schliesslich sollte betont werden, dass das Vollmachtlimit natürlich erweitert werden kann – und soll –, wenn

der Mitarbeiter die Fähigkeit zur Problemlösung und Entscheidungsfindung entwickelt.

Warum Manager beim Delegieren versagen

In den letzten Jahren habe ich mir zahllose Gründe und Ausreden von Vorgesetzten gegen das Delegieren angehört. Die drei häufigsten waren:

- Die Aufgabe wird nicht so gelöst, wie ich es tun würde.
- Meinen Angestellten fehlt die nötige Ausbildung.
- Ich liebe diese Arbeit so sehr, dass ich sie am liebsten selbst machen möchte.

Die Aufgabe wird nicht so gelöst, wie ich es tun würde. Das ist die häufigste Ausrede. Wenn ein Vorgesetzter meint, ein Mitarbeiter erledige eine Arbeit nicht auf die gleiche Art wie er selbst, dann hat er vollkommen recht. Keine zwei Menschen tun etwas genau auf die gleiche Art. Leider nimmt sich der Manager, der so etwas sagt, als Vorbild und Wertmassstab für alles. Er begrenzt andere. Wenn er delegieren würde, könnte er bald lernen, dass der Angestellte die Arbeit nicht nur anders tut als er, sondern oft sogar besser. Solange ein Manager nicht delegiert, stellt er sicher, dass die Organisation niemals mehr erreicht, als er persönlich planen, denken, schaffen und produzieren kann.

Meinen Angestellten fehlt die nötige Ausbildung. Dies ist eine besonders amüsante Ausrede, denn der Vorgesetzte gibt damit sein eigenes Unvermögen bei der Förderung anderer zu. Delegieren ist eine der effektivsten und preiswertesten Ausbildungsmöglichkeiten, die einem Manager zur Verfügung stehen. Der Manager, der sagt, er könne nicht delegieren, weil seine Leute nicht genug Übung

haben, gibt zu, dass er delegieren sollte, um ihnen diese Übung zu verschaffen.

Ich liebe diese Arbeit so sehr, dass ich sie am liebsten selbst machen möchte. Diese Ausrede grassiert besonders unter solchen Leitern und Managern, die innerhalb der Organisation aufgestiegen sind. Nostalgisch hängen sie an ihren früheren Arbeiten, in denen sie Experten waren.

Gottes Beispiel für das Delegieren

Psalm 8,4 – 6 zeigt Gottes Einstellung zum Delegieren: *«Wenn ich anschau deine Himmel, deiner Finger Werk, den Mond und die Sterne, die du bereitet hast: Was ist der Mensch, dass du sein gedenkst, und des Menschen Sohn, dass du dich um ihn kümmerst? Denn du hast ihn wenig geringer gemacht als Engel, mit Herrlichkeit und Pracht krönst du ihn. Du machst ihn zum Herrscher über die Werke deiner Hände, alles hast du unter seine Füße gestellt.»*

Welch ein Modell für christliche Vorgesetzte! Gott hat das Universum geschaffen und dann, nach Vollendung seines herrlichen, vollkommenen Werkes, den Menschen als Verwalter eingesetzt. Ein Urbild des Vertrauens und der Liebe! Gott delegiert – um wie viel bereitwilliger sollten dann christliche Vorgesetzte Vollmacht und Verantwortung an ihre Mitarbeitenden delegieren!

Zusammenfassung

Delegieren ist die Übertragung von Vollmacht, von Entscheidungsbefugnissen und Verantwortung von einer Person oder Gruppe auf eine andere. Ein gutes Beispiel für das Delegieren gibt 2. Mose 18,13 – 26.

Delegieren macht die Aufgabe der Vorgesetzten leichter und hilft zugleich, die Produktivität des einzelnen und der Gruppe zu steigern. Delegieren ist ein exzellentes Mittel, Führungskräfte heranzuziehen und zu entwickeln. Sie gibt den christlichen Vorgesetzten mehr Zeit für ihre eigene geistliche Entwicklung.

Jeder Chef sollte sich mehr mit dem Delegieren befassen, es effektiver anwenden und die dafür geeigneten Mitarbeiter noch geschickter aussuchen. Viele Manager fürchten sich vor dem Delegieren, denn sie haben das Gefühl, die Kontrolle zu verlieren. Diese Angst ist unbegründet, wenn verbindliche Grenzen gesetzt werden.

Ohne erfolgreiches Delegieren ist der Manager nicht mehr als eine Hilfskraft – eine hauptberufliche christliche Hilfskraft in einer Führungsposition, die in Wirklichkeit mit einem hauptberuflichen christlichen Manager besetzt sein sollte.

Anwendung

1. Nennen Sie die gerade laufenden Vorgänge in Ihrem Verantwortungsbereich, die ausserhalb Ihrer optimalen Kapazitäten liegen.
2. Betrachten Sie noch einmal den Prozess des Delegierens und wenden Sie ihn auf obige Vorgänge an.
3. Stellen Sie beim Delegieren jedes Mal sicher, dass die Grenzen klar definiert sind.
4. Halten Sie die Resultate des Delegierens schriftlich fest.

Zeit-Management

«Es zählt nicht so sehr, was du jeden Tag tust», pflegte Willy Rogers zu sagen, «es kommt darauf an, was du tatsächlich erledigst.» Paulus meinte das gleiche, als er schrieb: «Sehet nun zu, wie ihr vorsichtig wandelt, nicht als Unweise, sondern als Weise; und kaufet die Zeit aus, denn die Tage sind böse» (Epheser 5,15 – 16) oder: «Wandelt in Weisheit gegen die, welche ausserhalb der Gemeinde sind, und kaufet die Zeit aus» (Kolosser 4,5).

Aristoteles Onassis, der Multimilliardär, der sein Vermögen als Reeder machte, sagte auf eine Frage nach seinem Erfolgsgeheimnis: «Ich habe die Bedeutung der Zeit entdeckt und arbeite deshalb zwei Stunden mehr am Tag. So gewinne ich jedes Jahr einen zusätzlichen Monat.»

Dawson Trotman, der Gründer und erste Präsident der «Navigatoren», sagte einmal: «Die am häufigsten vergeudete Zeit ist die, die man braucht, um anzufangen.»

Diesen Zitaten ist eins gemein – sie betonen Rang und Wert von Zeit. Beide, Gott und Mensch, christlicher Leiter und weltlicher Geschäftsmann, stimmen darin überein, dass Zeit genutzt werden muss, und nicht vergeudet werden darf.

Was ist Zeit?

Neulich sah ich meinen Taschenkalender durch: Was war in den letzten Wochen? Beim Blättern wurde mir mit einem Schlag bewusst, dass ich hier nichts anderes als mein Leben Revue passieren liess: *Zeit ist das Leben*. Wer mit seiner Zeit nicht umgehen kann, weiss nicht zu leben!

Zeit ist Ihre wertvollste Ressource. Zeit ist einzigartig, denn anders als andere Ressourcen kann sie nicht gespeichert

Was ich morgen vorhabe		Was ich wirklich getan habe
_____	8.00	_____
_____	8.30	_____
_____	9.00	_____
_____	9.30	_____
_____	10.00	_____
_____	10.30	_____
_____	11.00	_____
_____	11.30	_____
_____	12.00	_____
_____	12.30	_____
_____	13.00	_____
_____	13.30	_____
_____	14.00	_____
_____	14.30	_____
_____	15.00	_____
_____	15.30	_____
_____	16.00	_____
_____	16.30	_____
_____	17.00	_____

Wieviel Zeit habe ich planmässig verbraucht?

Wieviel unplanmässig?

Welche Zeitdiebe haben mich aus dem Plan geworfen?

Abb. 12: Muster eines Zeitinventar-Blattes zur Identifikation von Zeitdieben.

und nicht gespart werden. Wir hören zwar häufig Menschen sagen: «Ich muss Zeit sparen!», aber das geht nicht. Zeit muss man verbrauchen, wie sie kommt. Was Sie sind und was Sie besitzen, ist das Resultat dessen, was Sie aus Ihrer Zeit gemacht haben. Deshalb braucht man nur auf Ihre Besitztümer zu sehen und Ihnen zuzuhören – und man weiss, wie Sie Ihre Zeit genutzt haben.

Jeder von uns hat gleich viel Zeit. Zeit diskriminiert niemanden. Wir alle haben 60 Minuten in der Stunde, 24 Stunden am Tag, sieben Tage in der Woche, 52 Wochen im Jahr zur Verfügung. Der Unterschied ist die Art und Weise, wie wir sie nutzen.

Das Geheimnis des Zeit-Managements ist nicht zu lernen, wie man Zeit spart oder mehr davon bekommt, sondern das Wissen, wie man mit den 60 Minuten einer Stunde weise umgeht und wie man fleissig sein kann: «Gehe hin zur Ameise, du Fauler, siehe ihre Weise an und lerne: Obwohl sie keinen Fürsten, noch Hauptmann, noch Herrscher hat, bereitet sie dennoch im Sommer ihr Brot und sammelt in der Erntezeit ihre Speise. Wie lange willst du liegen bleiben, du Fauler? Wann willst du aufstehen von deinem Schlaf? Ein wenig schlafen, ein wenig schlummern, ein wenig die Hände in den Schoß legen, um zu ruhen: So holt dich die Armut ein wie ein Schnellläufer, und der Mangel wie ein Leichtbewaffneter!» (Sprüche 6,6 – 11).

Zeitdiebe

«Sehet nun zu, wie ihr vorsichtig wandelt, nicht als Unweise, sondern als Weise; und kauft die Zeit aus» (Epheser 5,15 – 16). Der Weise holt aus jeder Minute das meiste heraus. Der christliche Vorgesetzte muss zeitbewusst sein, er muss wissen, dass Zeit seine wertvollste Ressource ist.

Wer seine Zeit optimal nutzen will, muss seine persönlichen Zeitdiebe ausfindig machen und sie systematisch ausrotten. Ein Zeitdieb ist alles, was Ihre Arbeit unnötig behindert oder verzögert.

Auf einem Management-Seminar in Chicago bat ich kürzlich 30 christliche Führungskräfte, ihre Zeitdiebe zu nennen. An der Spitze standen:

- Bummelei
- mangelhafte Personalplanung
- Störungen durch unangemeldete Besucher
- mangelhaftes Delegieren
- unzureichende Nutzung des Telefons
- Lesen wertloser Post und E-Mails
- schlechtes Zeit-Management
- Mangel an klaren Prioritäten

Wie Sie Ihre persönlichen Zeitdiebe entlarven

Es nützt nichts, sich über seine Zeitdiebe aufzuregen, ohne sie zu identifizieren. Das funktioniert zum Beispiel mit einem Zeitinventar-Blatt. Auf der linken Hälfte der Seite steht, was am folgenden Tag wann getan werden soll. Rechts wird festgehalten, wie es dann wirklich war. Unten wird die planmässig und die unplanmässig verbrachte Zeit berechnet. Normalerweise kann alles und jedes, was uns vom Zeitplan abbringt, als Zeitdieb angesehen werden.

Der Gebrauch eines Zeitinventar-Blattes

Zeit-Management ist unscheinbare Schwerarbeit. Aus diesem Grund sind die meisten, die sich über schlechte Zeiteinteilung beklagen, nicht bereit, den Preis für eine Verbesserung zu zahlen. Das Zeitinventar-Blatt ist ein einfaches, aber effektives Instrument, das eigene Zeit-Management zu verbessern.

Machen Sie einige Tage lang eine Zeitinventur. Gebrauchen Sie das Zeitinventar-Blatt an drei bis fünf aufeinanderfolgenden Tagen und finden Sie so Ihre häufigsten Zeitdiebe heraus.

Notieren Sie jeweils, was Sie am nächsten Tag vorhaben. Das ist der erste Schritt. Gehen Sie ins Detail. Ungenaue Angaben erschweren hinterher die Beurteilung. Tragen Sie zum Beispiel eine Besprechung um 9 Uhr mit dem Vizepräsidenten der Finanzabteilung nicht einfach nur als Besprechung ein, sondern halten Sie auch fest, was mit wem besprochen werden soll.

Tragen Sie am folgenden Tag ein, wie es dann wirklich war. Seien Sie auch hier möglichst präzise. Zeitdiebe verbergen sich häufig unter falschen Namen. Genauigkeit hilft beim Demaskieren.

Errechnen Sie die Zeit, die nach Plan verbraucht wurde. Und wie viel ausserhalb des Planes! Wie viel von den ausserplanmässigen Tätigkeiten wäre kontrollierbar gewesen?

Kontrollierbare und nichtkontrollierbare Zeit. Kontrollierbare Tätigkeiten, die den Zeitplan durcheinanderbringen, sind Zeitdiebe und sollten eliminiert werden. Unkontrollierbare Tätigkeiten, wie zum Beispiel vom Chef einberufene Notfallsitzungen, wollen wir nicht als Zeitdiebe ansehen, auch wenn sie den Zeitplan durcheinanderbringen.

Wie man Zeitdiebe fängt

Der Versuch, Zeitdiebe dingfest zu machen, kann frustrierend sein. Zeitverschwendung ist kein unabwendbares Schicksal, sie passiert nur mit unserer ausdrücklichen Zustimmung. In den meisten Fällen ist sie das Ergebnis schlechter Zeiteinteilung. Mit Zeitdieben umzugehen bedeutet, schlechte Gewohnheiten abzulegen. Und genau das fällt uns am schwersten. Eine Gewohnheit entwickelt

sich normalerweise unbewusst und über einen längeren Zeitraum. Aber mit Geduld und dem klaren Vorsatz, die Zeit optimal zu nutzen, lässt sich die Sache in den Griff bekommen.

Der persönliche Arbeitsplan ist ein naheliegendes, wenn auch häufig vernachlässigtes Instrument des Zeit-Managements. «Ich hasse Arbeitspläne, weil sie mir immer vor Augen führen, wie wenig ich ihnen folge», hörte ich erst neulich wieder einen Manager sagen.

Ein persönlicher Arbeitsplan sagt dem Leiter, was er tun sollte. Aber er garantiert nicht, dass er es tatsächlich auch tut. Ein Freund von mir ist Vizepräsident einer christlichen Organisation an der Ostküste der Vereinigten Staaten. «Ich mache weiterhin brav meinen Arbeitsplan, wie du mir geraten hast, ich kann nur leider keinen finden, der ihn für mich ausführt», witzelte er, als ich ihn das letzte Mal sah. Sein eigener Chef zu sein, ist oft am schwersten.

Erstellung eines Wochenarbeitsplans

- Machen Sie eine Liste aller Vorhaben der kommenden Woche.
- Bestimmen Sie, was davon tatsächlich in der kommenden Woche erledigt werden muss oder was in einer der darauffolgenden Wochen erledigt werden kann. Es geht hier nicht ums Aufschieben, sondern einfach nur um die Arbeit der kommenden Woche.
- Finden Sie heraus, was von dem, was in der kommenden Woche erledigt werden muss, delegiert werden kann.
- Machen Sie eine Liste von allem, was dann noch übrig ist: Das ist Ihr Pensum für die kommende Woche.
- Setzen Sie Prioritäten.

- Bestimmen Sie, wie viel Zeit jeweils nötig ist.
- Delegieren Sie, was von Mitarbeitern getan werden soll, und setzen Sie dafür Fristen fest.
- Verteilen Sie Ihre persönlichen Vorhaben der kommenden Woche auf die Wochentage. Setzen auch Sie sich Fristen, selbst, wenn dies nicht von Ihnen verlangt wird.
- Notieren Sie am Ende der Woche in einem Nachtrag, ob alles planmässig erledigt worden ist. Wenn nicht, identifizieren Sie die Zeitdiebe.
- Machen Sie den Plan für die darauffolgende Woche, indem Sie die genannten Schritte wiederholen.

Nach der Aufstellung eines Wochenplans folgt seine Aufteilung in Tagespläne. Diese trägt man am besten in Form eines handelsüblichen Taschenkalenders oder einer Online-Lösung ständig bei sich.

Lernen Sie, Notfälle und Unterbrechungen von vornherein einzuplanen. Viele Manager lassen sich durch die zahlreichen unvorhergesehenen Notfälle und Unterbrechungen entmutigen, an einem Plan festzuhalten. Aber die beste Art, mit Unvorhergesehenem fertigzuwerden, ist, es vorher einzuplanen!

Ein Freund von mir ist vielbeschäftigter Präsident eines grossen Dienstleistungsunternehmens. Eines Tages schneite ich unangemeldet in sein Büro. Ob er vielleicht auf eine Tasse Kaffee Zeit für mich hätte? (Ich war ein Zeitdieb, nicht wahr?) Natürlich hatte er.

Im Verlauf der Unterhaltung fragte ich ihn, wieso er mich ohne Voranmeldung ohne Weiteres einschieben konnte. «Ganz einfach», sagte er lächelnd, «ich habe gelernt, Unterbrechungen wie diese von vornherein einzuplanen.» Als ich ihn fragte, was er damit meinte, fuhr er fort: «Da unerwartete Notfälle und Unterbrechungen zu

meinem Managerleben gehören, habe ich gelernt, jeden Morgen und jeden Nachmittag eine gewisse Zeit ungeplant zu lassen, um flexibel zu bleiben. Werde ich dann nicht unterbrochen, gewinne ich zusätzlich Zeit für mich.»

An diesem Tag habe ich von meinem weisen Freund eine Menge über Zeitmanagement gelernt. Seither wende ich dieses Prinzip der «vorausgeplanten ungeplanten Unterbrechungen» an – und es funktioniert tatsächlich!

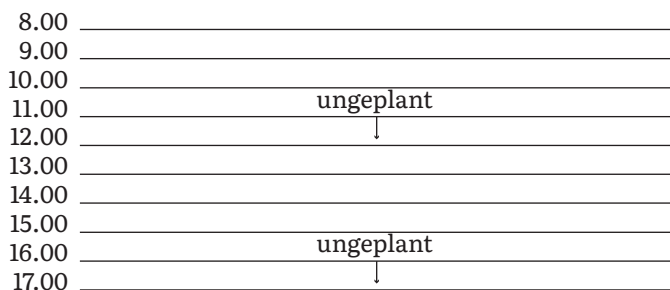


Abb. 13: Die Einplanung ungeplanter Zeit macht den Tagesplan flexibel.

Lassen Sie jeden Vor- und Nachmittag etwas Zeit für Unvorhergesehenes. Wie viel, hängt ganz von Ihren persönlichen Umständen ab. Wenn Sie zum Beispiel geplant haben, Ihre Post zwischen 9 und 10 Uhr zu erledigen, aber Ihr Chef während dieser Zeit unerwartet eine Sitzung einberuft, dann können Sie die nicht eingeplante Zeit zwischen 11 und 12 Uhr wieder kompensieren und sind ab 12 Uhr wieder im Plan.

Prioritäten setzen

Prioritäten zu setzen ist mit das Wichtigste, oft aber auch das Schwerste beim Zeit-Management. In den vergange-

nen Jahren hat meine Beratungsfirma mit Tausenden von Managern Kurse darüber abgehalten. Dabei hat sich der Gebrauch einer Prioritätenskala gut bewährt.

Prioritätenskala

Zu priorisieren:		Gesamtzahl der Kreise
1. Arbeit am Etat		<u>2</u> ×1
2. Ausrüstungsbericht vorbereiten	① 2	<u>0</u> ×2
3. Reisen und Treffen mit Michael festlegen	1 2 ③③	<u>4</u> ×3
4. Sekretärin in neues Ablagesytem einarbeiten	①2③ 4④4	<u>1</u> ×4
5. Elkes Beurteilen	1 2③4 ⑤⑤5⑤	<u>3</u> ×5
6.	1 2 3 4 5 6 6 6 6 6	___ ×6
7.	1 2 3 4 5 6 7 7 7 7 7 7	___ ×7
8.	1 2 3 4 5 6 7 8 8 8 8 8 8 8	___ ×8
9.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 9 9 9 9 9 9	___ ×9
10.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 10 10 10 10 10 10 10	___ ×10

Abb. 14: Prioritäten setzen mit der Prioritätenskala.

Erster Schritt: Tragen Sie links auf der Prioritätenskala unter «Priorisieren» alles ein, was für Sie vorrangig sein soll.

Zweiter Schritt: Vergleichen Sie Punkt 1 (Arbeit am Etat) mit Punkt 2 (Ausrüstungsbericht vorbereiten), und machen Sie um den wichtigeren von beiden einen Kreis. Vergleichen Sie dann Punkt 1 mit Punkt 3, dann mit 4 und so weiter, und machen Sie jeweils um den wichtige-

ren Punkt einen Kreis. Machen Sie weiter, indem Sie eine Reihe nach rechts rücken und Punkt 2 (Ausrüstungsbericht vorbereiten) mit Punkt 3 (Reise und Treffen mit Bill festlegen) vergleichen. Vergleichen Sie dann 2 mit 4 und mit 5 und so weiter. Kreisen Sie jedes Mal die wichtigere Aufgabe ein. Vergleichen Sie dann 3 mit 4 und 3 mit 5 und schliesslich 4 mit 5.

Dritter Schritt: Wenn Sie mit dem Vergleichen fertig sind, addieren Sie die Summen der 1er, 2er, 3er, 4er und 5er, und vermerken Sie sie unten als «Summe der Kreise».

Die Rangordnung der Prioritäten nach der Zahl der Kreise

1. Reise und Treffen mit Michael festlegen
2. Elkes Beurteilung
3. Sekretärin in neues Ablagesystem einarbeiten
4. Arbeit am Etat
5. Ausrüstungsbericht vorbereiten
- 6.
- 7.
- 8
- 9.
- 10.

Abb. 15: Prioritäten nach der Prioritätenskala.

Vierter Schritt: Jetzt sind Sie so weit, dass Sie für den nächsten Wochenplan alles nach Prioritäten neu organisieren können. Da es mehr umkreiste Dreier als andere Zahlen gibt, bekommt Punkt 3 – «Reise und Treffen mit Bill festlegen» – die erste Priorität. Die Zahl 5 mit drei Kreisen folgt an zweiter Stelle und rangiert als Priorität Nummer 2.

Die Prioritätenskala ist vielseitig verwendbar. Sie hat aber nur Sinn, wenn sie auch befolgt wird. Eine Organisation hat uns einmal um Hilfe bei der Planung von Langzeitprioritäten gebeten. Wir verbrachten einen ganzen Tag mit dem Vorstand, um den Gebrauch der Prioritätenskala zu erklären. Am Ende hatten wir die acht höchsten Prioritäten ermittelt. Die Produktentwicklung stand an erster Stelle, die Erweiterung der Betriebsanlagen an achter. Als wir nach sechs Monaten wiederkamen, wurden gerade die Fundamente für ein neues Gebäude gegossen - aber mit der höchsten Priorität, der Produktentwicklung, war noch nicht einmal angefangen worden!

Das Unternehmen hatte von der Festsetzung der Prioritäten nichts, weil Gefühle die Realität besiegt hatten. Die Prioritätenskala ist dazu da, den Einfluss von Gefühlen zu minimieren. Sie ist aber reine Zeitverschwendung, wenn man sich von Gefühlen bestimmen lässt.

Achtung: Betriebsamkeitsfalle

Es ist ein grosser Unterschied, ob ich arbeite oder ob ich etwas bewirke. Ich fürchte, viele von uns arbeiten zwar schwer, aber am Ende eines Tages oder einer Woche stellt sich heraus, dass sie wenig erreicht haben. Ein Teil davon geht bestimmt auf das Konto der «Betriebsamkeitsfalle». Sie verwickelt Menschen in eine Menge Arbeiten, die nicht dazu beitragen, das gesteckte Ziel zu erreichen.

Die Bibel berichtet von einem Knecht, der beauftragt war, einen Gefangenen während einer Schlacht zu bewachen. Der Gefangene entkam, und der Knecht konnte zu seiner Rechtfertigung nur sagen: «Während dein Knecht hier und da zu tun hatte, da war er verschwunden» (1. Könige 20,40). Der Knecht war zwar geschäftig, bewältigte aber seine wirkliche Aufgabe – die Bewachung des Gefan-

genen – nicht. Tatsächlich hatten ihn gerade seine zahlreichen Tätigkeiten davon abgehalten.

Wie dieser Knecht arbeiten viele christliche Führungskräfte von morgens bis abends, aber anscheinend konnten sie die wichtigsten Dinge nie erledigen. «Wenn wir die Welt durch das Abhalten von Sitzungen erreichen könnten, wäre schon seit Jahren jeder ein Christ», sagte mir kürzlich der Präsident einer Missionsgesellschaft. «Wir sind so beschäftigt mit unserer Arbeit, dass wir unsere Aufgabe nicht bewältigen können.»

Wichtige Prinzipien des Zeit-Managements sind in Lukas 10,38 – 42 aufgezählt. Martha war eine fleissige Arbeiterin, ständig beschäftigt, Jesus und die anderen Gäste ihres Hauses zu bedienen. Aber ihre Schwester Maria erkannte die Gelegenheit, von Jesus zu lernen, liess die Hausarbeit liegen und hörte ihm zu, Martha wurde ärgerlich, weil ihre Schwester ihr nicht half, und beschwerte sich bei Jesus: «Herr, kümmerst du dich nicht darum, dass mich meine Schwester allein dienen lässt?» (Vers 40). Martha war in die Betriebsamkeitsfalle gegangen. Sie «machte sich viel zu schaffen mit der Bedienung» (Vers 40). Jesus erkannte das und sagte: «Martha, Martha, du machst dir Sorge und Unruhe um vieles; eins aber ist not. Maria hat das gute Teil erwählt; das soll nicht von ihr genommen werden» (Verse 41 – 42).

Welche Prinzipien des Zeit-Managements werden in diesem Abschnitt sichtbar?

Erstens war Martha so beschäftigt, dass sie das Wichtige übersah, – die Gelegenheit, von Jesus zu lernen. Wie Martha verlieren wir in der Betriebsamkeitsfalle den Überblick, geraten in sinnlosen Aktionismus und meinen auch noch, dass sie sich lohnt.

Zweitens war sich Martha nicht bewusst, dass sie das Ziel aus den Augen verloren hatte, indem sie sich «Sorge und

Unruhe machte um vieles». Das ist typisch für alle, die in der Betriebsamkeitsfalle gefangen sind. Wenn wir einmal das Ziel aus den Augen verloren haben, stellen wir unsere Geschäftigkeit in den Mittelpunkt und machen sie oft genug zum Ziel.

Drittens kritisierte Martha ihre Schwester, weil sie nicht so geschäftig war wie sie. Wer sich in der Betriebsamkeitsfalle gefangen hat, lässt sich häufig zu der Meinung verführen, er produziere mehr als andere, weil er ja geschäftiger sei. Er beklagt sich über anderer Leute Faulheit.

Viertens wies Jesus darauf hin, dass Marthas schnelle Gangart in ihr Stress erzeugte: Betriebsamkeit erzeugt Stress, und Stress erzeugt wiederum noch mehr Betriebsamkeit.

Zeit-Management-Berater sagen, dass 80 Prozent der Resultate durch nur 20 Prozent der Anstrengungen erreicht werden. Das bedeutet, die restlichen 80 Prozent unserer Anstrengungen tragen nur 20 Prozent zum Endresultat bei. Zur Vermeidung der Betriebsamkeitsfalle müssen wir alle Tätigkeiten eliminieren, die wenig oder gar keinen Beitrag zu unserem Ziel leisten. Folgende Regeln können dabei helfen:

- Arbeiten Sie nicht an mehreren kleinen Projekten zugleich.
- Führen Sie ein Projekt zu Ende, bevor Sie ein Neues beginnen.
- Setzen Sie Prioritäten, und halten Sie sich daran.
- Setzen Sie sich Fristen, und halten Sie sie ein.
- Konzentrieren Sie sich auf Ergebnisse.

Wie man im Zeitplan bleibt

Das Organisieren und Planen von Zeit ist zeitraubende Schwerarbeit; schon aus diesem Grund sollte der einmal aufgestellte Zeitplan auch eingehalten werden. Um im Plan zu bleiben, sollten Sie zuerst Ihre Prioritäten setzen und sicherstellen, dass sie auch bekannt werden. Lernen Sie zweitens zu allem nein zu sagen, was den Prioritäten abträglich ist. Und behalten Sie drittens immer das Ziel im Auge, Ihre Zeit so effektiv wie möglich einzusetzen.

Setzen Sie Prioritäten, und stellen Sie sicher, dass sie auch bekannt werden. Unklare Prioritäten sind die schlimmsten Zeitdiebe und Betriebsamkeitsfallen. Sie verführen zu Zeitverschwendung mit Dingen, die nicht zu den gesteckten Zielen beitragen.

«Gut, wir haben unsere Prioritäten», klagte mir ein Manager, «das einzige Problem ist nur, dass sie wie das Wetter sind – sie wechseln alle 15 Minuten!» Er fuhr fort: «Kürzlich rief mich mein Boss an: ein dringendes Projekt, das noch am gleichen Tag erledigt werden sollte. Eine halbe Stunde später hiess es dann, ich solle damit aufhören und etwas anderes anfangen. Durch solche Vorfälle wird es allmählich klar, dass wir überhaupt keine klaren Prioritäten haben.»

Ähnliche Geschichten habe ich auch von vielen anderen frustrierten Angestellten gehört, die ständig Wetten darüber abschliessen müssen, was die Prioritäten ihrer Firmen sind. Infolgedessen fallen sie von einer Betriebsamkeit in die andere, reagieren nur noch, statt zu agieren, und die wirklichen Prioritäten geraten ins Hintertreffen.

Lernen Sie nein zu sagen. Zur Einhaltung von Plänen und Prioritäten muss der christliche Chef auf vieles nein sagen lernen - je höher die Priorität, desto häufiger.

Jesus lebte in einem ständigen Ansturm auf seine Zeit. Bedürftige gab es überall. Damit er aber tun konnte, wozu

der Vater ihn führte, musste er manches einschränken. Ein Musterbeispiel wird in Markus 1,32 – 38 gegeben. Jesus arbeitete bis spät in die Nacht und heilte die Kranken und trieb Dämonen aus. Am nächsten Morgen stand er vor Sonnenaufgang auf und ging allein zum Beten. Die Jünger fanden ihn und sagten: «Jedermann sucht dich!» Jesus erwiderte: «Lasst uns anderswohin, in die nächsten Flecken gehen, damit ich auch dort predige; denn dazu bin ich ausgegangen» (Markus 1,37 – 38).

Jesus hat seine Prioritäten nie aus den Augen verloren. Wenn Forderungen an seine Zeit mit dem Willen des Vaters zu kollidieren drohten, sagte er sofort nein. Zweifellos waren noch Nöte in der Stadt zurückgeblieben, aber Jesus er kannte, dass er nicht imstande sein würde, auch anderswo zu dienen, wenn er allen Bitten nachkommen würde.

Es gibt viele gute Aufgaben, die nun einmal von jemandem getan werden müssen. Der christliche Vorgesetzte darf aber darüber nicht vergessen, dass er nicht alle Nöte aller zu allen Zeiten zu beseitigen vermag. Er muss Prioritäten setzen und nein sagen lernen, damit er das Wichtige tun kann, das Gott für ihn geplant hat. Setzen Sie sich nach Kräften für eine effektive Zeiteinteilung ein. Das ist Schwerarbeit und erfordert gewöhnlich den Bruch mit schlechten Gewohnheiten.

Die meisten Leiter und Manager führen eine Art Tages oder Wochenplan, aber nur, weil sie dazu gezwungen sind. Der Plan selbst ist jedoch nicht das Wichtigste, sondern das, was damit erreicht werden soll.

Die Bedeutung des Zeit-Managements

Niemand schätzte den Wert einer weisen Zeiteinteilung höher ein als Jesus Christus. Er wusste, dass er nur drei

Jahre hatte, seine Jünger für ihre grosse Aufgabe auszubilden, sein Werk fortzuführen und das Evangelium in die ganze Welt zu tragen. Er sagte ihnen einmal: «Wir müssen die Werke dessen wirken, der mich gesandt hat, solange es Tag ist; es kommt die Nacht, da niemand wirken kann» (Johannes 9,4).

Jesus verlor sein Ziel nie aus den Augen. Er arbeitete fleissig, um sicherzugehen, dass er das Beste aus seiner Zeit machte. Deshalb konnte er auch zum Vater sagen: «Ich habe dich verherrlicht auf Erden, indem ich das Werk vollendet habe, das du mir gegeben hast, dass ich es tun solle» (Johannes 17,4).

Leider versäumen es viele moderne christliche Leitungs-
personen, der Zeit die gleiche Bedeutung zuzumessen wie Jesus. Gleichgültigkeit in Bezug auf Zeitvergeudung ist eine der ernstesten Krankheiten unserer Institutionen. Eine von Robert Half, einem Personalberater, durchgeführte Untersuchung ergab, dass im Jahr 1980 der Durchschnittsbeschäftigte in den Vereinigten Staaten seinem Arbeitgeber in jeder Woche vier Stunden und fünf Minuten «gestohlen» hatte; das ergab im Jahr 98 Milliarden Dollar («U.S. News and World Report», 23.2.1981). Half wies nach, dass die oberste Führungsschicht daran genauso beteiligt war wie die Gesamtarbeitnehmerschaft, und schloss daraus, «dass das Problem so ernst ist, dass jeder Chef sich Gedanken machen muss, wie er damit in seiner eigenen Organisation fertig wird.»

Der christliche Chef muss die Initiative ergreifen und sich der Bedeutung des Zeit-Managements bewusst werden. Er muss seinen Mitarbeitenden ein Beispiel geben und ihnen Jesu Einstellung vermitteln: «Wir müssen die Werke dessen wirken, der mich gesandt hat, solange es Tag ist; es kommt die Nacht, da niemand wirken kann» (Johannes 9,4).

Die Rolle des Timings

Für den christlichen Manager und Geschäftsmann spielt Gottes Timing die wichtigste Rolle im Zeit-Management. Gottes Plan für den christlichen Vorgesetzten ist auch ein Zeitplan: *«Gott wird den Gerechten wie den Gottlosen richten; denn er hat für jegliches Vorhaben und für jegliches Werk eine Zeit festgesetzt!»* (Prediger 3,17).

Während seines ganzen Dienstes war sich Jesus bewusst, wie wichtig Gottes Timing war, und er hielt sich immer daran (Lukas 9,51; Johannes 2,4). Am Ende seines Dienstes sagte er zu seinen Jüngern: *«Geht hin in die Stadt zu dem und dem und sprecht zu ihm: Der Meister lässt dir sagen: Meine Zeit ist nahe; bei dir will ich mit meinen Jüngern das Passah halten. »»* (Matthäus 26,18). Im Garten Gethsemane sagte Jesus seinen Jüngern: *«Siehe, die Stunde ist nahe, und des Menschen Sohn wird in die Hände der Sünder überliefert»* (Matthäus 26,45).

Der in Gottes Willen ergebene Leiter ist sensibel für Gottes Timing. Der effektive Gebrauch von Zeit besteht darin, etwas dann zu tun, wenn Gott möchte, dass es erledigt wird.

Zusammenfassung

Die Bibel fordert christliche Vorgesetzte heraus, das Beste aus ihrer Zeit zu machen. Zeit ist unsere wertvollste Ressource. Sie kann weder gespart noch gespeichert, sie kann nur verbraucht werden. Zeit ist das Leben. Wer also im Umgang mit der Zeit Probleme hat, der hat in Wirklichkeit Schwierigkeiten mit seinem Leben.

Um Zeit effektiv zu verwalten, müssen erst einmal die Zeitdiebe dingfest gemacht werden. Ein Zeitdieb ist jede kontrollierbare Tätigkeit, welche die Erfüllung einer Auf-

gabe behindert oder verzögert. Die meisten Zeitdiebe können leicht durch Aufstellung eines Zeitinventar-Blattes für drei bis fünf aufeinanderfolgende Tage dingfest gemacht werden.

Ein gutes Mittel, Zeitdieben und Betriebsamkeitsfallen zu entkommen, ist ein Tages- und Wochenplan. Die höchsten Prioritäten kommen zuerst. Ein vorzügliches Instrument zum Setzen von Prioritäten ist eine Prioritätenskala. Sie hilft, Prioritäten herauszufinden, und zwingt einen so, sich an den Plan zu halten. Sie erleichtert es, nein zu möglicherweise angetragenen Aktivismustfallen zu sagen.

Für christliche Vorgesetzte spielt Gottes Timing bei der Zeiteinteilung die wichtigste Rolle. Die Bibel zeigt, dass Gott seinen eigenen Zeitplan hat. Jesus wusste das und koordinierte daher seine Tätigkeit mit Gottes Zeitplan. Aus diesem Grund müssen christliche Leitende bei der Planung Gottes Führung suchen und die verfügbare Zeit weise danach einteilen.

Anwendung

1. Benutzen Sie ein Zeitinventar-Blatt zur Identifikation Ihrer persönlichen Zeitdiebe.
2. Folgen Sie den in diesem Kapitel skizzierten Schritten zur Aufstellung eines Wochen- und Tagesplans. Benutzen Sie regelmässig die Prioritätenskala.
3. Weißen Sie Ihre Mitarbeiter in den Gebrauch der Prioritätenskala ein, und werben Sie um ein effektives Zeit Management.
4. Suchen Sie Gottes Timing, wenn Sie Pläne aufstellen.

Einstellung und Leistung

«Ich glaube nicht, dass diese Prinzipien in meiner Abteilung anwendbar sind», sagte mir ein junger Mann am Ende eines Management-Seminars.

«Sie haben recht», erwiderte ich, «vermutlich sind sie es nicht.»

Er sah mich verduzt an: «Aber gerade haben Sie uns gesagt, dass sie in jeder Organisation funktionieren. Jetzt widersprechen Sie sich selbst.»

Er war sichtlich verwirrt. «Nein, ich widerspreche mir nicht», besänftigte ich ihn, «aber sie werden bei Ihnen vermutlich nicht funktionieren. Deshalb werden Sie wohl nicht die nötigen Anstrengungen unternehmen.»

Unsere Handlungen sind weitgehend eine Folge unserer Einstellung

Die Einstellung eines christlichen Leiters hat grossen Einfluss auf das, was er erreicht. Wenn er von vornherein denkt, etwas sei unmöglich, dann versucht er es auch nicht. So werden Gedanken oft zu einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung.

Eine der besten Fallstudien über den Einfluss der eigenen Einstellung auf das Tun steht in 4. Mose 13: Mose sandte zwölf Kundschafter aus, um die Lage des Gelobten Landes, die Grösse und Bauweise seiner Städte und die Fruchtbarkeit seines Bodens in Erfahrung zu bringen (Verse 17 – 20). Um eines bat sie Mose allerdings nicht: herauszufinden, ob das Land erobert werden könnte oder nicht. Die Kundschafter verbrachten 40 Tage in dem Land und kamen mit einem enthusiastischen Bericht über seine Fruchtbarkeit und seinen Reichtum zurück: «Wir sind

in das Land gekommen, dahin du uns sandtest, das wirklich von Milch und Honig fliesst!» (4. Mose 13,27). Die meisten Kundschafter wandten jedoch ihre Aufmerksamkeit rasch der militärischen Macht der Einwohner zu: «Aber das Volk, welches im Lande wohnt, ist stark, und die Städte sind sehr fest und stark. Und wir sahen auch Enakskinder daselbst» (Vers 28). Je länger sie sich mit dem Negativen befassten, desto negativer wurden sie. Zehn der zwölf Kundschafter kamen schliesslich zu der Einschätzung: «Wir können nicht hinaufziehen gegen das Volk, denn sie sind uns zu stark» (Vers 31). Und: «Das Land, das wir durchzogen haben, um es auszukundschaften, frisst seine Einwohner» (Vers 32). Je länger die Kundschafter redeten und ihren eigenen negativen Gedanken lauschten, desto überzeugter wurden sie, dass eine Eroberung des Landes unmöglich war: «Wir sahen auch Riesen daselbst, Enakskinder aus dem Riesengeschlecht, und wir waren in unseren Augen wie Heuschrecken, und also waren wir auch in ihren Augen» (Vers 33).

Negatives Denken erzeugt immer negative Annahmen und negative Schlüsse. Weil sie dachten, sie seien neben dem Feind wie Heuschrecken, glaubten sie, der Feind sehe sie auch so. Aber wie das Buch Josua enthüllt, war es eine falsche Annahme – allein der negativen Fantasie der Kundschafter entsprungen. Der negative Bericht verbreitete sich im Volk Israel wie ein Lauffeuer. Es murrte die ganze Nacht: «Ach, dass wir doch in Ägypten gestorben wären, oder noch in dieser Wüste stürben! Warum führt uns der HERR in dieses Land, dass wir durch das Schwert fallen?» (4. Mose 2 – 3).

Negative Einstellungen sind äusserst ansteckend. Es dauerte nicht lange, bis das negative Denken der zehn Kundschafter die ganze Nation infiziert hatte. Die Folge ihrer negativen Gedanken waren negative Taten. Die nächsten 38 Jahre irrte die ganze Generation der Negativ-

denker durch die Wüste, bis sie alle gestorben waren. Sie nahmen nie das Land in Besitz, das ihnen Gott verheissen hatte, weil sie dachten, sie könnten es nicht. Etwa 38 Jahre später war die Generation von Negativdenkern durch ihre Kinder ersetzt, und Josua bekam die Führung über sie. Wieder kam das Volk Israel an das Ufer des Jordan und sah hinüber auf die andere Seite ins Gelobte Land, das Gott ihren Eltern viele Jahre vorher hatte geben wollen. Wieder wurden Kundschafter ausgesandt. Die gingen nach Jericho und verbrachten eine Nacht im Hause einer Prostituierten namens Rahab. Rahab erkannte die Kundschafter an ihrer Kleidung als Israeliten. Sie sagte ihnen, dass die Bewohner der Stadt sich wegen der Art und Weise, wie Gott für sie gekämpft hatte, vor ihnen fürchteten: «*Wir haben gehört, wie der Herr die Wasser des Roten Meeres ausgetrocknet hat ... und was ihr den Amoritern angetan habt ... als wir davon hörten, sank unser Herz, und jeder verlor euretwegen seinen Mut ...*» (Josua 2,10 – 11).

Vergessen wir nicht, dass diese Bewohner von Jericho, die solche Angst vor Israel hatten, die Kinder derer waren, die eine Generation vorher von Israel und ihrem grossen Gott gehört hatten. Wie sich deren Eltern erst geängstigt haben müssen! Und stellen Sie sich vor, dass negatives Denken dazu geführt hatte, dass sich die Israeliten wie Heuschrecken vorgekommen waren und den Rest ihres Lebens in der Wüste verbringen mussten, bis die ganze Generation der Negativdenker gestorben war.

Das neue Sonderkommando meldete Rahabs Aussage Josua und dem Volk Israel: « (Josua 2,24). Diesmal blieben die Kundschafter positiv und gaben einen dementsprechenden Bericht. Der wiederum motivierte die Menschen zu positiven Taten, und in wenigen Tagen hatten sie Jericho eingenommen. Was war der Unterschied zwischen dieser Generation Israeliten und der ihrer Eltern? Gott hatte sich nicht verändert. Tatsächlich hatte er das Land

dem Volk 38 Jahre zuvor gegeben. Aber ihr negatives Denken hatte sie dazu gebracht, die Flucht zu ergreifen, statt das Land einzunehmen. Der Unterschied lag in ihrer Einstellung.

Eine Geschichte von zwei unterschiedlichen Einstellungen

Christliche Leitende oder Geschäftsleute müssen bedenken, dass die Kraft negativen Denkens genauso gross ist wie die des positiven. Negatives Denken ist eins der wirksamsten Werkzeuge Satans. Er weiss, er kann mit negativen Taten rechnen und Sie und die Produktivität Ihrer Organisation schwächen, wenn er Sie auf negative Gedanken bringt.

Zwei Freunde von mir, nennen wir sie Dave und Harry, sind Präsidenten zweier christlicher Organisationen. Dave ist der Chef einer grossen, fortschrittlichen, missionsorientierten Organisation mit der Vision, alle Möglichkeiten moderner Kommunikation zu nutzen und die ganze Welt mit der Botschaft Jesu Christi zu erreichen. Er sagte erst kürzlich zu mir: «Meine Aufgabe ist es, so gross wie Gott zu denken – und Gott denkt an jeden Menschen in jedem Land.» Und: «Wir leben in einer interessanten Zeit. Gott gibt uns die Mittel, unseren Dienst durch moderne Technik bedeutend zu erweitern.» Er sprach von Plänen, das Evangelium per Internet in jede grössere Stadt der ganzen Welt zu bringen, ihre Server zu vergrössern und neue Leute einzustellen.

Während meines Besuchs bei Daves Organisation sprach ich mit vielen seiner Leute, die alle mächtig begeistert waren von den grossen Dingen, die Gott durch ihre Organisation tat. Darauf angesprochen, meinte einer seiner Kollegen: «Dave hat verstanden, uns die Grösse

Gottes zu vermitteln und dass er das Evangelium buchstäblich jedem Einzelnen bringen will. So haben auch wir die Zuversicht gewonnen, Gott Grosses zuzutrauen.»

Ein paar Tage später besuchte ich meinen Freund Harry, ebenfalls Präsident einer missionsorientierten Organisation. Die Atmosphäre war grundverschieden. «Weisst du, Myron», klagte er, «wir leben in einer sehr gefährlichen und schwierigen Zeit. Es wird immer schwerer, das Evangelium in andere Länder zu bringen, und die Inflation macht es schwieriger, Missionare auszusenden und draussen zu halten.»

Er setzte mir mühsam auseinander, wie seine Organisation grosse Anstrengungen unternahm, zurückzustecken und einige ihrer Projekte zu beschneiden, um Geld zu sparen. Während ich mir das anhörte, konnte ich nicht anders – ich verglich seine Einstellung mit der Daves. Ich fragte unter Harrys Mitarbeitern, was sie über die Zukunft ihrer Organisation dächten. Einer fasste die Stimmung so zusammen: «Wir werden lernen müssen, unseren Gürtel enger zu schnallen und mehrere unserer langfristigen Pläne zurückzustutzen, denn wir können uns nicht mehr leisten, so viele Missionare wie bisher zu finanzieren.»

Als ich ging, erinnerte ich mich an den Unterschied zwischen der Einstellung der zehn Kundschafter Moses und Josuas. Die einen hatten eine positive Einstellung und glaubten, dass Gott alle ihre Bedürfnisse erfüllen würde. Die anderen sahen auf die Umstände statt auf Gott und befanden daher, dass ihre Ziele nicht erreicht werden konnten.

Der Chef einer christlichen Organisation klagte kürzlich: «Ich verstehe nicht, wie die christliche Organisation einen ihrer Gönner dazu gebracht hat, sieben Millionen Dollar zu spenden – und wir selbst Mühe haben, siebentausend Dollar zusammenzubekommen.» Ich lächelte:

«Vielleicht, weil ihr nicht gelernt habt, Gott für ein Sieben Millionen-Dollar-Projekt zu vertrauen!»

Er liess den Kopf hängen und erwiderte: «Du weisst, dass du recht hast, unser gesamter Etat beträgt nicht einmal sieben Millionen Dollar.»

Der menschliche Geist ist der Ort, wo die grössten Schlachten geschlagen werden, denn unsere Einstellung beeinflusst unsere Handlungen beträchtlich. Aus diesem Grund macht Satan Überstunden und versucht uns zu überzeugen, negativ zu denken, an Gott zu zweifeln und nur auf unsere Gefühle zu vertrauen statt auf die Tatsachen in Gottes Wort.

Auch Gott möchte sich unserem Geist mitteilen. Er mahnt durch Paulus, uns im «Geist unseres Gemüts erneuern zu lassen» und «den neuen Menschen anzuziehen, der nach Gott geschaffen ist in Gerechtigkeit und Heiligkeit und Wahrheit» (Epheser 4,23 – 24).

Die Grösse Ihrer Ziele zeigt die Grösse Ihres Gottes

Manche propagieren, die «Kraft des positiven Denkens» könne alle unsere Wünsche und Sehnsüchte erfüllen. Lassen wir uns von solchen religiösen Irrlehren nicht verführen! Gott macht klar, dass der Mensch – sich selbst überlassen – nur wenig Macht hat: «So spricht der HERR: Verflucht ist der Mann, der auf Menschen vertraut und Fleisch für seinen Arm hält und dessen Herz vom HERRN weicht! Er wird sein wie ein Strauch in der Wüste; er wird nichts Gutes kommen sehen, sondern muss in dürren Wüstenstrichen hausen, in einem salzigen Lande, wo niemand wohnt» (Jeremia 17,5 – 6).

Wir sehen hier, wie gefährlich es ist, beim Lösen von Problemen und beim Streben nach Zielen allein auf

menschliche Qualitäten und Fähigkeiten zu setzen. Aber der Abschnitt geht noch weiter: *«Gesegnet ist der Mann, der auf den HERRN vertraut und dessen Zuversicht der Herr geworden ist! Denn er wird sein wie ein Baum, der am Wasser gepflanzt ist und seine Wurzeln zu den Bächen ausstreckt. Er fürchtet die Hitze nicht, wenn sie kommt, sondern seine Blätter bleiben grün; auch in einem dürren Jahr braucht er sich nicht zu sorgen, und er hört nicht auf, Frucht zu bringen»* (Verse 7 – 8).

Welch ein lebendiger Kontrast zwischen dem, der auf sich selbst vertraut, und dem, der auf Gott vertraut. Die Kraft des positiven Denkens konzentriert sich auf menschliche Fähigkeiten, aber die Kraft gottgemässen Denkens stützt sich auf Gott und seinen unerforschlichen Reichtum.

Deshalb sollte sich die positive Einstellung eines christlichen Leiters aus jesuamässigem Denken speisen, aus dem Wissen, dass Gott die Quelle ist, aus der allein die Kraft zur Bewältigung jeder Aufgabe kommt. Wie viel von Gottes Kraft darf der christliche Chef erbitten? *«Gott aber kann viel mehr tun, als wir von ihm erbitten oder uns auch nur vorstellen können. So gross ist seine Kraft, die in uns wirkt»* (Epheser 3,20). Was für eine Beschreibung der Grösse göttlicher Kraft, mit der er uns helfen will! Weder Gedanken noch all unsere Gebete können die Kraft Gottes erschöpfen. Das sollte die Quelle des positiven Denkens eines christlichen Leiters sein.

Zeigen Sie mir jemanden mit kleinen Zielen, und ich zeige Ihnen jemanden mit einem kleinen Gott. Die Grösse Ihrer Ziele reflektiert die Grösse Ihres Gottes. Ein Freund von mir zum Beispiel hat in den Rocky Mountains, im Staat Colorado, eine christliche Ferienanlage aufgemacht – herrliche Lage, hohe, schneebedeckte Berggipfel, wunderschöne Bergwiesen und ein kristallklarer Forellenbach zwischen immergrünen Fichten. Eines Tages be-

suchte ich ihn dort. Stolz führte er mich herum – und ich erlebte den Schreck meines Lebens: «Hier ist eine Gebets-erhörungs», kommentierte mein Freund eine Reihe aus-rangierter, rostiger Lkw-Führerhäuser. Er hatte Gott um einige gebrauchte Führerhäuser für Schlafunterkünfte gebeten – und tatsächlich genau diese gespendet bekom-men. Dann kamen wir zu einer halbverfallenen Nissen-hütte aus dem Zweiten Weltkrieg, sie diente als Kapelle und Speisesaal. Wieder hielten wir an, um die Gebets-erhörungs gebührend zu bewundern. «Weisst du», sagte er, «ich habe einfach zu Gott gesagt, sicher hat jemand ein Haus, das er uns vermachen könnte, und hier ist es. Gerade das, was wir für einen Versammlungsraum brau-chen.» Zum Abschluss der Besichtigungstour kamen wir noch an ein paar undefinierbaren Vehikeln und einem alten, ausrangierten Lkw vorbei. «Ich habe Gott gesagt, dass da draussen irgendwo ein ganz besonderer Lkw sein müsse, den niemand mehr braucht, und da hat uns ein Bauunternehmer diesen überlassen.» Als ich meinen Blick über dieses ganze erbärmliche Gerümpel schweifen liess, dachte ich: «Ist Gott wirklich so arm? Ist es das, was er mit über Bitten und Verstehen meint?» Mein Freund al-lerdings sagte strahlend: «Ist Gott nicht gross? All das war auf meiner Gebetsliste, und Gott hat mir alles gegeben.»

Mir fiel Markus 11,24 ein: «Alles, was ihr im Gebet ver-langt, glaubt, dass ihr es empfangen habt, so wird es euch zuteilwerden.» Gott kann mehr schaffen, als wir bitten und uns vorstellen können. Aber das Verlangen ist uns überlassen, und wonach es uns verlangt, ist dann auch das, was wir bekommen. Unsere Vorstellung von Gott be-stimmt, um was wir bitten und was wir Gott zutrauen. Der Besitzer der Ferienanlage traute Gott das Gelumpe zu, dementsprechend hat er gebetet und es auch erhalten. Aber Dave, der Präsident der Missionsgesellschaft, sieht Gott Millionen Dollar für die Mission hereinbringen,

neue Einrichtungen schaffen und die Belegschaft vergrössern. Was ist der Unterschied? Zumindest teilweise ist es ihre Vorstellung von Gott und davon, was er tun kann. Sie beeinflusste, was sie von ihm erbitten und was sie ihm zutrauen wollten. In anderen Worten: Die Grösse ihres Gottes spiegelte sich in der Grösse ihrer Ziele wider. Wenn Sie wissen wollen, wie gross Ihr Gott ist, sehen Sie auf die Grösse Ihrer Ziele und worum Sie Gott bitten. Wir bitten ihn nie um mehr, als wir ihm zutrauen.

Paulus war nicht deshalb ein grosser Missionar, weil er ein grosser Mann war; er war ein grosser Missionar, weil er einen grossen Gott hatte. Als er sagte, dass Gott seinem Volk grosse Kraft gab, um grössere Dinge zu tun als die, um die sie bitten oder die sie sich vorstellen konnten, teilte er den Leuten in Ephesus sein Erfolgsrezept mit. Wenn wir uns bewusstwerden, wie gross Gott ist, so hilft uns das, unsere eigenen Gedanken und Vorhaben zu vergrössern.

Gott weist uns an, positiv zu denken

In Philipper 4,8 lesen wir: *«Meine Brüder, was wahrhaftig, was ehrbar, was gerecht, was keusch, was liebenswert, was wohl lautend, was irgendeine Tugend oder ein Lob ist, dem denket nach.»* Wir sollen uns mit positiven Gedanken füllen!

Unser Gehirn besteht aus zwei Teilen, dem Bewusstsein und dem Unterbewusstsein. Die Ereignisse kommen ins Bewusstsein, wo sie positiv oder negativ beurteilt werden. Im Unterbewusstsein werden sie dementsprechend gespeichert. Bei Bedarf werden sie wieder ins Bewusstsein gerufen. Einstellungen aus vergangenen Ereignissen beeinflussen so die Handlungen in der Zukunft.

Wenn zum Beispiel das Bewusstsein eines Mitarbeiters zu der negativen Einstellung kommt, der Chef sei nicht an

seinen Ideen interessiert, wird diese Einstellung im Unterbewusstsein gespeichert. Wenn ihn der Chef dann später um Vorschläge bittet, kommt aus dem Unterbewusstsein die Meldung: «Der Chef ist an meinen Ideen nicht interessiert.» Infolgedessen wird er dann vielleicht lieber den Mund halten. Negatives Denken entmutigt.

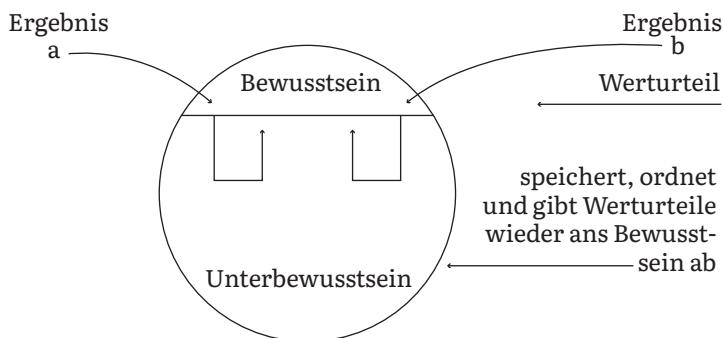


Abb. 16: Das Gehirn hat zwei Teile – Bewusstsein und Unterbewusstsein. Das Bewusstsein trifft auf Werturteile und speichert sie im Unterbewusstsein, wo sie auf Wunsch abgerufen werden können.

Die Schlüssel zu einer positiven Einstellung

Konzentrieren Sie sich auf Gott statt auf sich selbst. Nach dem Bericht in 4. Mose stellte die Mehrheit der Kundschafter ihre eigenen Möglichkeiten in den Mittelpunkt – nicht diejenigen Gottes. Deshalb entwickelten sie negative Denkmuster. Der Bericht von Josua 2 hingegen zitiert die anderen Kundschafter mit den Worten: «Der Herr hat das ganze Land in unsre Hände gegeben» (Vers 24). Diese Einstellung bewirkte eine positive Handlungsweise.

Viel später, in den Tagen König Sauls, sah sich die israelitische Armee Goliath gegenüber, einem Riesen von 2,70 Meter: «Aber alle Männer von Israel flohen vor dem

Mann, wenn sie ihn sahen, und fürchteten ihn sehr» (1. Samuel 17,24). Sie verglichen ihre persönliche Stärke mit der Kraft von Goliath, und das Resultat waren furchtsame und negative Gedankenmuster. Aber der Hirtenjunge David sagte: «Wer ist der Philister, dieser Unbeschnittene, dass er die Schlachtreihen des lebendigen Gottes höhnt?» (Vers 26). David verglich Goliath mit Gott und kam deshalb zu dem Ergebnis, dass der Riese für den Schöpfer des Universums kaum ein ebenbürtiger Gegner war. Davids Vertrauen auf Gott vermittelte ihm eine positive und vertrauensvolle Einstellung bei der Konfrontation mit Goliath: «Du kommst zu mir mit Schwert, Speer und Wurfspiess; ich aber komme zu dir im Namen des HERRN der Heerscharen, des Gottes der Schlachtreihen Israels, die du verhöhnt hast! An diesem heutigen Tag wird dich der HERR in meine Hand liefern, dass ich dich schlage und deinen Kopf von dir nehme» (Verse 45 – 46). Davids Konzentration auf Gott ermöglichte ihm eine positive Geisteshaltung, selbst als er sich einem 2,70 Meter grossen Mann gegenüber sah, der ihn töten wollte.

Viele Leiter, Führungskräfte, Manager und Geschäftsleute lassen ihre Einstellungen von den Umständen bestimmen. Die Frau eines Geschäftsmannes sagte mir einmal: «Die Einstellung meines Mannes wird von der Börse bestimmt – wenn die Aktien steigen, hat er gute Laune, aber wenn sie fallen, dann ist er ungeniessbar.»

Demgegenüber schrieb Paulus: «Ich verstehe mich so gut aufs Armsein wie aufs Reichsein; ich bin in allem und für alles geübt, sowohl satt zu sein als zu hungern, sowohl Überfluss zu haben, als Mangel zu leiden. Ich vermag alles durch den, der mich stark macht» (Philipper 4,12 – 13). Paulus hatte erfahren: Der Schlüssel zu einer positiven Einstellung ist, Gott in allen Lebenslagen in den Mittelpunkt zu stellen, nicht das Ego und nicht die Umstände. Die Aktien mögen steigen oder fallen, aber Gott bleibt immer derselbe. Sei-

ne Verheissungen sind immer wahr und geben Sicherheit in jeder Lage.

Sehen Sie in die Zukunft und nicht in die Vergangenheit. Das Leben von Paulus enthüllt viele Grundsätze für eine positive Lebenseinstellung. Einer davon ist, mit positiven Erwartungen in die Zukunft zu blicken: «Eins aber tue ich: Ich vergesse, was dahinten ist, und strecke mich aus nach dem, was vor mir ist, und jage nach dem Ziel, dem Kampfpreis der himmlischen Berufung Gottes in Christus Jesus» (Philipper 3,13 – 14). Als Paulus einmal damit angefangen hatte, Gott und seine Ressourcen in den Mittelpunkt zu stellen, wurde die Zukunft spannend und herausfordernd für ihn. Paulus sah erwartungsvoll in die Zukunft und nahm in Gedanken vorweg, was Gott für ihn und durch ihn tun würde. Paulus weigerte sich auch, sich auf die Vergangenheit zu fokussieren – weder auf sein Versagen noch auf seine Erfolge. Stattdessen konzentrierte er sich auf die Gegenwart und richtete seine Erwartungen gespannt auf die Zukunft. Christliche Leitende sollten sich das Leben des Paulus zum Vorbild nehmen und begierig in Gedanken vorwegnehmen, was Gott mit ihnen und durch sie plant.

Haben Sie immer ein Ziel. Paulus hatte immer eins. Er sagte: «Ich jage nach dem Ziel» (Philipper 3,14). Ein Ziel hilft, uns auf das Erreichen von Zielen und auf den Erfolg zu fokussieren. Das ist für die Aufrechterhaltung einer positiven Einstellung unbedingt notwendig. Ziele geben dem Leben einen Sinn und der Arbeit einen Zweck. Wer ein Ziel hat, fragt nicht lange: «Wer bin ich, und warum bin ich?»

Sehen Sie Probleme als eine Gelegenheit, daran zu wachsen. Wenn wir uns einem Problem gegenübersehen, sind wir alle empfänglich für negative Einstellungen und Gedan-

ken. Aber Jakobus schreibt: «Meine Brüder, achtet es für lauter Freude, wenn ihr in mancherlei Anfechtungen geratet» (Jakobus 1,2). Das hört sich lächerlich an. Warum sollten wir durch Schwierigkeiten glücklich werden? Die Antwort steht im nächsten Vers: «Da ihr ja wisset, dass die Bewährung eures Glaubens Geduld wirkt» (Vers 3). Hier sehen wir ein wichtiges Prinzip für das Beibehalten einer positiven Einstellung: Ein Problem bietet immer Gelegenheit, daran zu wachsen.

Die Einstellung von Leitenden spielt eine wichtige Rolle dabei, wie sich ein Projekt entwickelt. Bei der Entwicklung der Glühlampe erlebten Edison und seine Mitarbeiter grosse Schwierigkeiten und Hunderte von Fehlschlägen. Jedes neue Problem wurde für Edisons Mitarbeiter frustrierender, und sie entwickelten schliesslich eine negative Einstellung zum ganzen Vorhaben.

Schliesslich kamen sie eines Tages zu ihm und sagten: «Tom, warum gibst du die Idee nicht auf? Wir haben Hunderte von Versuchen durchgeführt, und keiner hat etwas gebracht. Sieh der Wirklichkeit ins Auge: die Sache ist ein Fehlschlag!»

Edison erwiderte: «Kein einziger Versuch ist fehlgeschlagen. Wir können jetzt Hunderte von Lösungsmöglichkeiten ausschliessen und sind so der Lösung um vieles näher.»

Edison war ein grosser Erfinder, weil er lernte, Probleme als Chancen für den Fortschritt anzusehen. So konnte er eine positive Einstellung behalten, die ihm half, praktikable Lösungen zu finden. Seine Mitarbeiter hingegen erlaubten den Problemen, negative Einstellungen zu erzeugen, die sie zur Aufgabe bringen wollten.

Da negative Einstellungen negative Taten hervorbringen, ist es wichtig, gerade bei Problemen positiv zu bleiben. Das gelingt am besten dadurch, dass man jedes Problem als eine Chance für Verbesserungen ansieht.

Die Herzenseinstellung ist ansteckend

«Ein wenig Sauerteig durchsäuert den ganzen Teig» (1. Korinther 5,6). Mit der Herzenseinstellung ist es dasselbe. Gott war sich des Einflusses der negativen Einstellung einer Person auf andere sehr bewusst. Deshalb schreibt das Militärgesetz, das er den Kindern Israel gab, vor einer Schlacht vor: *«Wer sich fürchtet und ein verzagtes Herz hat, der gehe hin und kehre wieder in sein Haus zurück, damit er nicht auch das Herz seiner Brüder so verzagt mache, wie sein Herz ist»* (5. Mose 20,8). So ansteckend sind die Einstellung!

Eine vorgesetzte Person muss sich ständig der Arbeitsmoral ihrer Mitarbeitenden vergewissern. Sie muss ein Gespür für die Einstellung eines jeden haben, denn diese kann rasch die Einstellung der ganzen Abteilung oder Organisation werden.

Zusammenfassung

Die Einstellung spielt eine wichtige Rolle bei der Leistung eines Einzelnen oder einer Organisation. Eine positive Einstellung trägt zu positiven Resultaten bei, negative zu negativen.

Der Einfluss, der Einstellung auf das Tun hat, ist eindrucksvoll beschrieben in den Berichten von Mose und Josua über die Aussendung der Kundschafter ins Gelobte Land. Die Kundschafter von Mose kamen im Glauben zurück, es sei unmöglich, das Land zu erobern; also wurde es auch nicht erobert. Aber Josuas Kundschafter glaubten an die Eroberung, und sie behielten recht.

Der christliche Ansatz zur Kraft einer positiven Haltung ist dem nichtchristlichen diametral entgegengesetzt: Der Christ ist zu einer positiven Einstellung befähigt, weil er

Gott als die einzige Kraftquelle erkannt hat. Demgegenüber meint ein Mensch, der Gott nicht vertraut, die Kraft seiner eigenen positiven Gedanken reiche aus.

Die Befähigung der christlichen Leiterin oder des christlichen Leiters zu einer positiven Haltung wird stark von deren Vorstellung von Gott beeinflusst. Tatsächlich sind unsere Ziele direkt proportional zur Grösse unseres Gottes. Wir vertrauen Gott nie für mehr, als wir ihm zutrauen. Eine der grossen Tragödien ist, dass Gott bereitsteht, weit mehr zu tun, als wir denken, beten oder erträumen können. Das wird deutlich, wenn wir lesen: *«Dem aber, der weit mehr zu tun vermag, als wir bitten oder verstehen, nach der Kraft, die in uns wirkt, ihm sei Ehre in der Gemeinde und in Christus Jesus, auf alle Geschlechter der Ewigkeit der Ewigkeiten! Amen»* (Epheser 3,20).

Sie kommen nicht einfach zu einer positiven Haltung oder Einstellung, indem Sie sich eine solche einreden. Eine positive Perspektive bekommen Sie nur von Gott. Auf ihn müssen Sie sich konzentrieren, nicht auf Ihre eigenen Fähigkeiten. Sehen Sie in die Zukunft, statt auf die Vergangenheit! Haben Sie immer klar definierte Ziele! Und erkennen Sie in Ihren Problemen die Chance zu Verbesserungen!

Anwendung

1. Welche positiven und negativen Einstellungen finden Sie augenblicklich in Ihrer Abteilung?
2. Inwiefern beeinflussen negative Einstellungen die Produktivität Ihrer Gruppe oder Abteilung?
3. Was haben Sie zu den positiven Einstellungen Ihrer Gruppe beigetragen? Was zu den Negativen?
4. Was kann in Ihrer Abteilung für ein positiveres Arbeitsklima getan werden?

Leistungsbewertung

Ich sprach mit dem Präsidenten einer christlichen Organisation über Systeme zur Leistungsbewertung. «Von allen meinen Management-Aktivitäten», meinte er, «widerstrebt mir die Bewertung von Mitarbeitern und ihrer Leistung am meisten.» Im Verlauf des Gesprächs kam heraus, dass er sich bei der Beurteilung immer unwohl fühlte und dem angewandten System misstraute. «Ich bin nicht sicher, wie viel es über die tatsächliche Leistung der Mitarbeitenden aussagt», meinte er. «Manchmal mache ich mir Gedanken, warum wir es überhaupt anwenden.»

Die meisten Leistungsbewertungs-Systeme erfüllen nicht das, was sie sollten. Infolgedessen werden sie mit einiger Skepsis angesehen. Der ehemalige Produktionsmanager einer der grössten Gummifabriken Amerikas sagte mir: «In all den Jahren, in denen ich in der Produktion gearbeitet habe, hat jedes von mir – oder an mir – angewandte Bewertungssystem Kontroversen zwischen Managern und Mitarbeitern hervorgerufen und mehr geschadet als genützt.»

Die Personalchefin eines Krankenhauses gab zu: «O ja, wir gehen gerade durch die Turbulenzen der Leistungsbewertung unserer Mitarbeiter, aber hier weiss sowieso jeder, dass die in Wirklichkeit nichts bedeuten.»

Die meisten Leiter oder Manager sind auf Leistungsbeurteilungssysteme nicht gut zu sprechen. Häufig werden sie bestenfalls als Zeitverschwendung angesehen. Infolgedessen füllen die meisten Vorgesetzten die Formulare nur widerstrebend aus und beklagen sich bei jeder Gelegenheit darüber.

Der Zweck von Leistungsbewertungs-Systemen

Was Leitende und Manager auch darüber denken mögen: Leistungsbewertungs-Systeme sind nicht deshalb erfunden worden, damit die Personalabteilungen etwas zu tun haben. Leider ist jedoch wahr, dass viele davon zu nichts Besserem dienen. Trotzdem müssen Manager und Mitarbeitende in die Lage versetzt werden, den Fortgang ihrer Arbeit zu bewerten und gegebenenfalls die nötigen Korrekturen anzubringen. Das ist Zweck und Sinn eines Leistungsbewertungs-Systems.

Von allen dem Manager zur Verfügung stehenden Instrumenten ist die Leistungsbewertung das wichtigste und wertvollste. Richtig geplant und ausgeführt, vermittelt sie die Philosophie des Managements, schafft Vertrauen, delegiert Entscheidungsbefugnisse, verwandelt Fehler in positive Lernerfahrungen, gibt gerechte Anerkennung und steigert die Produktivität von Vorgesetzten und Mitarbeitenden.

Sie hilft, intensives Teamwork und effektive Kommunikation zwischen Managern und Mitarbeitern zu etablieren, dient der Befriedigung arbeitsbezogener Bedürfnisse beider und lässt eine wechselseitige Verantwortlichkeit zwischen Manager und Mitarbeitenden gedeihen. Schliesslich ergibt die Bewertung eine schriftliche Fixierung der erzielten Fortschritte.

Leistung aus Gottes Sicht

Gott ist leistungsbewusst. Wenn die Schrift sagt: *«Denkt bei allem daran, dass ihr für Gott und nicht für die Menschen arbeitet»* (Kolosser 3,23), zeigt sie seine Sorge um unseren Erfolg bei der Arbeit. Als Jesus auf der Erde war, machte

er offensichtlich das Beste aus seinen Fähigkeiten, denn die ihn beobachteten, kamen zu dem Urteil: «*Er hat alles wohlgemacht*» (Markus 7,37).

Jesus beschrieb im Gleichnis von den anvertrauten Talenten (Matthäus 25) zwei Arten von Menschen: solche mit guter Leistung und solche mit schlechter. «*Gut, du treuer und braver Knecht*», liess er zu jedem der produktiven Knechte sagen (Vers 21), zu dem unproduktiven Knecht aber: «*Du böser und fauler Knecht!*» (Vers 26).

Der christliche Leiter ist auf ein hohes Leistungsniveau verpflichtet, denn wie wir in Kolosser 3,23 lesen, sollen wir alles, was wir tun, aus vollem Herzen und für den Herrn tun. Das Ziel des Christen ist hohe Leistung mit einer positiven und freudigen Einstellung allen anstehenden Aufgaben gegenüber. Das ist der allgemeinen weltlichen Betrachtungsweise von Arbeit und Leistung diametral entgegengesetzt. Die weltliche Philosophie sagt: «*Take it easy, überanstreng dich nur nicht!*» Man tut nur, was ausdrücklich verlangt wird, damit der Chef keinen Ärger macht – das krasse Gegenteil der in Kolosser 3,23 aufgestellten Norm.

Da es Gottes Wunsch ist, dass wir etwas leisten, sollten die christliche Kirche und ihre Leitenden diesen Wunsch auch zu erfüllen trachten. Richtig entwickelt und angewandt, kann das Bewertungssystem eines der besten Instrumente des Managers oder der Führungskraft sein, um hohe Leistung zu erreichen und aufrechtzuerhalten.

Warum Leistungsbewertungs-Systeme versagen

Die meisten Systeme zur Bewertung der Leistung von Arbeitnehmern verfolgen die falschen Ziele. Warum? Weil sie dazu erdacht sind, statt die laufende Arbeit das Vergangene

zu bewerten. Sie befassen sich zum Beispiel mit den letzten zwölf Monaten; gewöhnlich nennt man solche Bewertungssysteme Jahresberichte. Einmal im Jahr füllt der Vorgesetzte eine Art Leistungsübersichts-Formular aus, das die Leistung der Mitarbeitenden im vergangenen Jahr zusammenfasst. Leider hat es in den meisten Fällen wenig Sinn, sich mit der Leistung des letzten Jahres zu befassen. Sie ist passé und kann nicht mehr geändert werden. Der Nutzen für die künftige Planung ist minimal.

Bei einer Diskussion diverser Jahresübersichts-Systeme meinte ein Manager auf einem Seminar: «Ich habe Hemmungen hinzuschreiben, dass einer meiner Mitarbeiter im letzten Jahr unter Durchschnitt war, denn das fällt ja auf mich zurück, offensichtlich habe ich ihn nicht richtig geführt. Deshalb neige ich dazu, meinen Mitarbeitern günstige Zensuren zu erteilen: Wenn ich sie gut dastehen lasse, dann stehe auch ich vor meinem Chef gut da.»

Ein anderer bemerkte: «Ich habe herausgefunden, dass man am besten mit einer niedrigen Bewertung anfängt. Dann bleibt jedes Jahr viel Spielraum für Verbesserungen. Ausserdem gibt es dem Mitarbeiter das Gefühl, dass er laufend besser wird.»

Das Ausfüllen jährlicher Übersichtsformulare ist also für viele Manager und Führungskräfte nicht mehr als ein Spiel. Die meisten lernen, es so zu spielen, dass alle Beteiligten damit glücklich werden. Aber mit der tatsächlichen Leistung eines Arbeitnehmers hat das wenig zu tun. Damit es einen Sinn ergibt, sollte ein Leistungsbewertungssystem dem Manager und seinen Mitarbeitern ermöglichen, korrigierend in die laufenden Projekte einzugreifen. Der herkömmliche Jahresbericht leistet das nicht. Statt die vergangenen sollte das Bewertungssystem die laufenden Projekte bewerten.

Den meisten Leistungsbewertungs-Systemen fehlen klar definierte Massstäbe. Das typische Leistungsbewertungs-System verfehlt seinen Sinn nicht nur, weil es Vergangenes beurteilt, sondern auch, weil klar definierte Massstäbe fehlen, nach denen die Leistung bewertet werden könnte.

Falsch definierte Leistungsmaßstäbe erzeugen häufig Frustration, Verwirrung und Ressentiments bei Vorgesetzten und Mitarbeitern. Jemand sagte es so: «Leistungsmaßstäbe auf den Jahresberichtsformularen sind zu ungenau. Ich weiss nie, wie ich Mitarbeiter auf einem Gebiet wie Arbeitsqualität einstufen soll, weil wir vom Management nie eine verbindliche Qualitätsnorm definiert haben. Gewöhnlich läuft es darauf hinaus, dass die Meinung des Managers gegen die des Mitarbeiters steht, und das macht die Leistungsbewertung nicht eben hilfreich.»

Während ich eine Organisationsanalyse für eine christliche Vereinigung ausführte, fragte mich ein Mitarbeiter: «Warum sagen Sie unseren Chefs nicht, sie sollen einmal erklären, was sie eigentlich unter der Fähigkeit verstehen, gut mit anderen zusammenzuarbeiten?» Er hatte kürzlich seinen Jahresbericht mit einer unterdurchschnittlichen Bewertung in dieser Kategorie erhalten.

«Ich komme mit allen am Arbeitsplatz gut aus», fuhr er fort, «aber nach dieser Beurteilung werde ich wohl nicht mehr gut mit meinem Chef auskommen. Wie können wir tun, was die da oben verlangen, wenn sie es uns nicht sagen?»

Das Leistungsbewertungs-System sollte beiden Parteien helfen, sich auf eine Definition der Leistungsnorm zu einigen, bevor die Mitarbeitenden mit einem Projekt beginnen, bei dem ihre Leistung bewertet werden soll. Wenn von einem Mitarbeiter «gute» Arbeit erwar-

tet wird, sollte er auch im Voraus wissen, was damit gemeint ist. Solange Leistungsnormen nicht klar anhand nachprüfbarer Kriterien definiert sind, können Mitarbeiter nicht wissen, was von ihnen erwartet wird.

Den meisten Managern fehlt die Ausbildung für die sinnvolle Durchführung von Leistungsbewertungs-Besprechungen mit Mitarbeitern. Hier liegt eine der grössten Schwächen vieler Systeme für die Bewertung von Arbeitnehmerleistung. Sie verursachen Unmut und Angst bei Vorgesetzten und Angestellten.

Als ich Personalchef bei einer Elektronikfabrik war, erschien in meinem Büro eines Tages eine junge Dame mit Tränen in den Augen. Sie sagte, sie fühle sich wie ein Schulmädchen, das gerade aus dem Rektoratsbüro komme. Sie kam von ihrer ersten Leistungsbewertungs-Besprechung mit ihrer neuen Chefin und hatte das Gefühl, sie solle am besten gleich kündigen: «Wenn ich so miserabel gearbeitet habe, hätte sie es mir doch früher sagen können», klagte sie. «Wie hätte ich denn merken sollen, dass sie mit meiner Arbeit unzufrieden war?» Sie kaute an ihren Nägeln: «Sie hat mich behandelt, als wäre ich ein kleines Kind, das Schläge braucht. Ich bin erwachsen, und das mindeste, das man von ihr verlangen kann, ist, dass sie mich auch so behandelt.»

Ähnliche Szenen spielen sich nach einer Leistungsbewertung unzählige Male in Personalbüros ab. Wenige Manager wissen, wie man eine Leistungsübersichts-Besprechung führt und dabei konstruktive Kritik übt, die ihren Mitarbeitern hilft. Aus diesem Grund haben viele Leitende und Organisationen ganz aufgehört, Leistungsbewertungs-Interviews durchzuführen. Eine Firma, mit der ich arbeitete, hatte sich entschieden, stattdessen jährlich an alle Mitarbeiter ein Rundschreiben zu verschicken. Einer der Manager sagte: «Das Rundschreiben erspart der Fir-

ma Tausende von Dollar, weil wir keine Zeit in nutzlosen Besprechungen vergeuden.»

Ich war neugierig, wie dieses System funktionierte, und fragte deshalb einige Angestellte darüber aus. Einer meinte: «Gut und schön, sie schicken uns also dieses ‹Du bist ein-braver-Junge-Rundschreiben›, in dem sie alle Jahre wieder pflichtschuldig unseren Einsatz für das Unternehmen hochhalten – mehr bedeutet das nicht.» Einige gaben zu, dass sie es nie lasen, weil es absolut nichts wert sei. Einer sagte: «Die schicken es bloss, weil sie meinen, sie sollten etwas über das vergangene Jahr sagen. Ich für meinen Teil denke, das Porto könnten sie sich sparen.»

Um Leistungsbewertungs-Gesprächen einen Sinn zu geben, müssen sie so gestaltet werden, dass sie zu gegenseitigem Lernen anregen. Das bedeutet, der Vorgesetzte muss sehen können, wie er die arbeitsbezogenen Bedürfnisse seiner Mitarbeiter besser erfüllen kann, und die Mitarbeiter müssen seinen Leistungsstand in einem laufenden Projekt erkennen können. Das Leistungsbewertungs-Gespräch sollte nie nur die Leistung von Mitarbeitenden bewerten, sondern im gleichen Masse auch die Leistung des Vorgesetzten.

Entwurf eines wirksamen Leistungsbewertungs-Systems

Ein Leistungsbewertungs-System sollte folgendes berücksichtigen:

- Die laufende Arbeit ist wichtiger als die vergangene.
- Vorgesetzter und Mitarbeiter sollten sich auf objektive Leistungsmaßstäbe einigen, und zwar vor Beginn einer Arbeit, damit der Mitarbeiter weiss, woran er ist.
- Die Bewertungsbesprechung muss zweigleisig sein,

d. h. die Leistung des Vorgesetzten muss mitbewertet werden mit der Zielrichtung, alle möglicherweise existierenden Bedürfnisse herauszufinden und zu erfüllen, damit die Arbeit nach Plan ausgeführt werden kann.

Die laufende Arbeit bewerten

Das Buch Nehemia enthält eine ganze Menge Management- und Führungsprinzipien. Nehemia schuf ein Arbeitsumfeld, das die Leute zu grössten Anstrengungen zu motivieren vermochte.

In Nehemia 4 sehen wir ihn bei der Bewertung einer laufenden Arbeit – nicht erst, als sie fertig war. Als sich die Bedingungen änderten, passte er auch die laufende Arbeit den Bedürfnissen entsprechend an. Als zum Beispiel die Kräfte der Leute nachliessen und ihre Feinde drohten, die Stadt anzugreifen, revidierte Nehemia den Arbeitsplan und sorgte für mehr Ruhepausen und eine höhere Verteidigungsbereitschaft (Verse 10 – 23). Hätte Nehemia die laufenden Arbeiten erst bei der Fertigstellung bewertet, hätten die sich ändernden Bedingungen die Leute vielleicht daran gehindert, die Mauer überhaupt zu vollenden.

Wenn eine Organisation ihre Pläne realisieren will, muss sie ihre Handlungsweisen den wechselnden Begebenheiten anpassen. Deshalb braucht sie Mittel und Wege, die sich ändernden Bedingungen rasch erkennen zu können. Das Bewertungssystem der laufenden Arbeit ist solch ein Instrument. Es stellt sicher, dass die verschiedenen Handlungsabläufe eines Projekts laufend bewertet werden, nicht erst hinterher. So können sich ändernde Bedingungen und Bedürfnisse rasch ausgemacht und die entsprechenden Korrekturen rechtzeitig geplant und vorgenommen werden.

Name des Mitarbeiters _____

Stellung/Abteilung _____

Name des Vorgesetzten _____

Datum der Vorbereitung _____

Datum der Bewertung _____

Die folgenden Daten sollten von Vorgesetzten und Mitarbeitern gemeinsam erhoben werden:

1. Was sind die besonderen Ziele, die der Mitarbeiter erreichen will?
Definieren Sie sie nach objektiv messbaren Kriterien.
2. Anhand welcher Kriterien wird der Mitarbeiter bewertet?
3. Der nächste Bewertungs-termin ist am:

Die folgenden Daten werden bei der Bewertungsbesprechung aufgezeichnet:

1. Der augenblickliche Stand jedes Projekts
2. Gegebenenfalls erforderliche Korrekturen gegen über der ursprünglichen Planung
3. Vom Mitarbeiter benötigte Hilfe durch den Vorgesetzten
4. Abschliessende Bewertung des Projekts bei Fertigstellung

Unterschrift des Mitarbeiters:

Unterschrift des Vorgesetzten:

Abb. 17: Beispiel eines Bewertungsblattes.

Bewertungskriterien aufstellen

Der erste Schritt zur wirksamen Leistungsbewertung ist das Anlegen einer individuellen Datei für jeden Mitarbeiter. Bei der ersten Besprechung lässt der Vorgesetzte seinen Mitarbeiter wissen, dass die anstehenden Aufgaben inklusive Bewertungskriterien gemeinsam definiert werden.

Viele der Probleme, die mit der Leistungsbewertung einhergehen, können auf unzureichende Bewertungskriterien zurückgeführt werden. Ohne klar definierte Kriterien werden die Bewertungsbesprechungen völlig subjektiv. Objektive Bewertungsmaßstäbe erlauben es Vorgesetzten, objektive Gespräche zu führen.

Achten Sie darauf, den Vorgesetzten und Mitarbeitern vor Beginn der Arbeit einen Rahmen für die Leistung festzulegen. Dabei geht es um eine realistische Leistungsnorm. Ziel ist es, wie beim Bogenschiessen mit einem Pfeil ins Schwarze zu treffen. Angenommen, wir verfehlen das Schwarze, treffen aber dicht daneben in den ersten Ring: Ist es nahe genug am gewünschten Ergebnis, wenn wir immer wieder dorthin treffen? Und was ist, wenn wir beständig nur in den zweiten Ring treffen? Ist das auch noch nahe genug? Oder müssen wir so lange üben, bis wir mit jedem Schuss ins Schwarze treffen? Ist solch eine Erwartung realistisch?

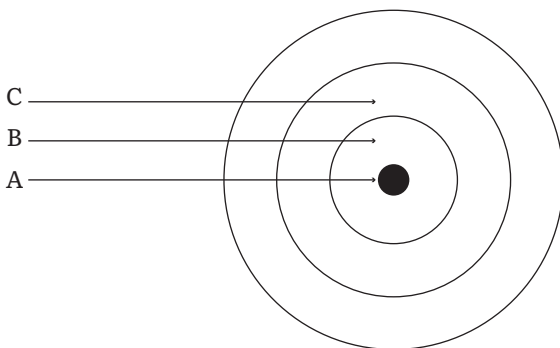


Abb. 18: Die Leistungsnorm sollte klar definiert werden.

Solche Fragen beantwortet eine Leistungsnorm. Das Ziel bei jedem Schuss ist es offensichtlich, ins Schwarze zu treffen. Aber wir müssen entscheiden, welche Abweichungen für uns noch akzeptabel sind.

Aus diesem Grund sollten Vorgesetzte und Mitarbeitende beim Definieren der Norm eine Idealnorm und eine Minimalnorm festlegen. Idealnormen sind das, was wir anstreben. Aber falls wir uns auch mit weniger zufriedengeben können, sagen uns die Minimalnormen, wie weit unterhalb der Idealnorm wir sein dürfen, bevor wir die Arbeit wiederholen müssen. Mit anderen Worten: die minimale Leistungsnorm gibt die Toleranz innerhalb der Norm an.

Wie oben gezeigt, sollten Mitarbeitende und Vorgesetzte die Normen vor Beginn des Projekts gemeinsam festlegen. Das sagt den Mitarbeitenden genau, was von ihnen erwartet wird, und es hilft sowohl ihnen als auch den Vorgesetzten, die laufenden Arbeiten gleich zu bewerten. Ausserdem verhilft es den Mitarbeiter zu mehr Berufsstolz, denn sie bewerten das getane Werk mit.

Die laufende Arbeit bewerten

Der Manager nimmt die Bewertung nicht nur einmal im Jahr vor und vergisst sie dann bis zum nächsten Jahr, sondern nimmt sie im Gegenteil laufend vor. Das kann zum Beispiel bei einem sechsmonatigen Projekt folgendermassen aussehen:

Die Bewertung aktueller Arbeiten dient dazu, Mitarbeiter und Vorgesetzte über deren Fortgang auf dem Laufenden zu halten und so festzustellen, ob Korrekturen nötig sind und ob das gesteckte Ziel erreicht wird. Die laufenden Bewertungsbesprechungen garantieren auch eine freie Kommunikation zwischen den Beteiligten.

- Beginn: In einer Mitarbeiterbesprechung werden messbare Normen für das Projekt festgelegt.
1. Woche: Der Mitarbeiter beginnt seine Arbeit am Projekt.
4. Woche: Erste Besprechung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter über das laufende Projekt. Sie sollte kurz nach Beginn der Arbeiten angesetzt werden, falls in der Anfangsphase unerwartete Probleme auftreten. Es gibt eine Bewertung, wie realistisch Ziele, Zeitplan und Normen festgesetzt sind. Der Vorgesetzte sollte besonderen Wert auf den Versuch legen, unvorhergesehene Arbeitsengpässe des Mitarbeiters auszumachen. Ein nächster Besprechungstermin wird vereinbart. Die Zeiträume zwischen den Besprechungen hängen davon ab, wie gut das Projekt vorangeht.
12. Woche: Die zweite Besprechung konzentriert sich auf die verbleibenden Arbeiten. Liegt das Projekt im Zeitplan oder nicht? Sind unerwartete Umstände eingetreten?
22. Woche: Die dritte Besprechung wird kurz vor Vollendung des Projekts angesetzt, um sicherzustellen, dass nicht im letzten Moment noch Änderungen nötig werden, die den Zeitplan sprengen könnten.
24. Woche: Nach Fertigstellung des Projekts erfolgt eine Abschlussbewertung und der Vergleich mit dem gesteckten Ziel.
-

Abb. 19: Leistungsbewertung der fortlaufenden Arbeit bei einem Sechs-Monate-Projekt.

Die Leistungsbewertung besprechen

Das ist ein ausgezeichnetes Mittel, den Mitarbeitenden zu beweisen, dass das Management ihre arbeitsbezogenen Bedürfnisse erfüllen will. Es gibt dem Vorgesetzten auch die Möglichkeit, ein Vertrauensverhältnis zu den Mitarbeitern herzustellen, Entscheidungsbefugnis an sie zu delegieren und ihnen zu helfen, Fehler in positive Lernerfahrungen umzumünzen. Die Besprechung ist auch eine Gelegenheit, positive Anerkennung für das Erreichte auszusprechen und, falls nötig, konstruktive Kritik zu üben.

Konzentrieren Sie sich auf ein zweigleisiges Lernumfeld. Wenn die Bewertungsbesprechung einen Sinn haben soll, muss die Führungskraft vermeiden, sich nur mit den Leistungen der Mitarbeiter zu befassen. Sie muss ein Umfeld schaffen, in welchem der Mitarbeiter erkennt, dass die Leistung des Vorgesetzten mitbewertet wird.

Deshalb sollte der Vorgesetzte vom Mitarbeiter hören, wie er am besten dessen arbeitsbezogene Bedürfnisse befriedigen kann. In den meisten Fällen sollte der Manager die Besprechung damit beginnen, dass er den Mitarbeiter nach seinen arbeitsbezogenen Nöten fragt. Dann sollten sie übereinkommen, wie diese Nöte am besten befriedigt werden können.

Bemühen Sie sich, von Ihren Mitarbeitern Ideen und Ratschläge zu bekommen. Eine Bewertungsbesprechung ist nicht unbedingt die Zeit langer Rapporte. Der Vorgesetzte sollte zuerst nach dem augenblicklichen Stand der Arbeit fragen, nach ihrem Fortgang, nach Problemen, die sich seit der letzten Besprechung ergeben haben. Das wird für den Mitarbeiter Anlass sein, seine Kreativität zu nutzen und Vorschläge zu machen. Hier wird es sich erweisen, ob der Vorgesetzte etwas auf das Urteil des Mitarbeiters gibt und seinen Rat sucht.

Ermutigen Sie den Mitarbeiter, innerhalb seiner Rahmenkompetenzen Entscheidungen zu treffen. Viele Mitarbeiter erwarten, dass der Chef alle Probleme löst und alle Entscheidungen trifft. Die Bewertungsbesprechung ist eine ausgezeichnete Gelegenheit, den Mitarbeiter zu ermutigen, seine Probleme selbst zu lösen, insoweit sie innerhalb seiner Entscheidungsbefugnisse liegen. Lassen Sie den Mitarbeiter nicht Verantwortlichkeiten nach oben abschieben, wenn er zu eigenen Entscheidungen fähig ist. Häufig hindert der Manager den Angestellten daran, die

Initiative zu ergreifen, indem er ihm bei einem Problem zu schnell zu Hilfe eilt.

Wenn der Vorgesetzte die Entscheidung stellvertretend für den Mitarbeiter trifft, hat dieser immer einen Sündenbock, wenn es schiefgeht. Er kann immer zum Vorgesetzten kommen und sagen: «Ihre erste Idee hat nicht funktioniert, haben Sie vielleicht noch eine?» Wenn aber der Mitarbeiter die Entscheidung treffen und das Problem lösen muss, stammt die Idee von ihm, und er wird um so mehr darauf achten, dass sie funktioniert, denn sein Renommee steht auf dem Spiel.

Der Manager kann die Bewertungsbesprechung nutzen, die Führungseigenschaften des Mitarbeitenden zu fördern. Er kann ihn anhalten, nach besseren Arbeitsmethoden Ausschau zu halten, Entscheidungen zu treffen und mit den damit verbundenen Risiken zu leben. Eine Führungskraft, die ihren Mitarbeitenden laufend Entscheidungen abnimmt, tut die Arbeit, für die sie sie eigentlich eingestellt hat, selbst. Sie beschneidet ausserdem ihre Kreativität und macht sie von sich abhängig.

Benutzen Sie die Leistungsbewertung, damit Sie eine schriftliche Akte über den Fortgang und die unternommenen Massnahmen haben. Es ist sehr wichtig, schriftliche Aufzeichnungen von den Leistungen der Mitarbeiter zu bekommen. Fortschritte wie Probleme sollten aufgezeichnet werden, und der Mitarbeiter sollte das Blatt am Ende jeder Besprechung unterschreiben. So entsteht wertvolles Material für ähnliche Arbeiten in der Zukunft – und für eine möglicherweise anstehende Beförderung des Mitarbeiters.

Geben Sie in der Bewertungsbesprechung immer die angemessene Anerkennung. Auf der Bewertungsbesprechung sollte der Manager jeden Erfolg des Mitarbeiters entsprechend

würdigen. Angemessene Anerkennung besagt, dass der Manager Lob spendet, wenn die Arbeit gut ist, oder, falls nicht, konstruktive Kritik übt.

Bei der konstruktiven Kritik sollten Sie sich ausschliesslich auf die Leistung beziehen. Kritisieren Sie nie, solange Sie nicht darauf vorbereitet sind, Verbesserungsvorschläge zu machen. Beziehen Sie sich auf Fakten, und versuchen Sie, subjektive Ansichten zu vermeiden, denn diese führen nur zu Streit. Es ist schwer für einen Mitarbeiter, eine schlechte Leistung zu leugnen, wenn Sie sich auf Fakten beziehen, statt auf Meinungen.

Zusammenfassung

Die Bewertung der Leistung von Mitarbeitern ist eines der wichtigsten Instrumente des Managements. Aber viele Manager oder Führungskräfte sind von ihren bisherigen Bewertungssystemen frustriert, weil sie dazu geschaffen sind, Vergangenes zu bewerten, statt die laufende Arbeit.

Bewertungssysteme, die das Vergangene bewerten, ergeben wenig oder gar keinen Sinn, weil Fehler nicht ungeschehen gemacht werden können. Bewertungssysteme, die sich auf die laufende Arbeit beziehen, sind hingegen von hohem Nutzen, denn sie helfen der Organisation und ihren Mitarbeitern, die anstehenden Aufgaben nach Plan zu erledigen und so die allgemeine Produktivität zu steigern.

Systeme, die laufende Arbeiten bewerten, sollten sowohl den Vorgesetzten als auch den Mitarbeiter bei der Festlegung klar definierter, objektiv messbarer Ziele, realistischer Leistungsnormen und der entsprechend benötigten Massnahmen einbeziehen.

Die Bewertungsbesprechungen sollten zweigleisig verlaufen, das heisst, es sollte sowohl die Leistung des Vor-

gesetzten als auch die des Mitarbeiters bewertet werden. Der Vorgesetzte sollte die Besprechung nutzen, Vertrauen zu verbreiten, Entscheidungsbefugnisse zu delegieren, Fehler in positive Lernerfahrungen zu ändern und die angemessene Anerkennung zuteil werden zu lassen.

Anwendung

1. Legen Sie für jeden Mitarbeiter eine Akte bzw. einen Datensatz an, beginnend mit den Basisdaten wie seinem Namen, seiner Abteilung und seiner Position.
2. Erklären Sie Ihren Mitarbeitern das Bewertungssystem.
3. Vereinbaren Sie mit jedem Mitarbeiter einen Termin.
4. Wenden Sie das Bewertungssystem nach dem vorgestellten Muster an.

Innerbetriebliche Konflikte

Früher oder später finden sich alle Führungskräfte entweder direkt oder indirekt in irgendeiner Art innerbetrieblichen Konflikt verwickelt. In der ganzen Menschheitsgeschichte hat der falsche Umgang mit Konflikten Ehen und Freundschaften zerstört, Geschäftsbeziehungen und Firmen aufgelöst, den Sturz grosser Herrscher und Reiche verursacht und Kriege entfacht.

Konflikte sind also potenziell gefährlich und können die Leistungsfähigkeit jeder Organisation und jedes Leiters zerstören. *«Wenn ihr einander aber beisst und fresset, so sehet zu, dass ihr nicht voneinander verzehrt werdet»*, beschreibt die Schrift drastisch das destruktive Potenzial eines Konflikts (Galater 5,15).

Ed Hamilton und George Harrison sind abschreckende Beispiele dafür, was einzelnen Menschen und ganzen Unternehmen passieren kann, wenn sie mit Konflikten nicht richtig umgehen. Vor einigen Jahren eröffneten Ed und George die Firma «H&H Manufacturing» in Eds Garage. Anfangs bastelten sie für ein paar Freunde kleine Nutzanhänger für Autos zusammen, doch bald hatte sich ihre Hinterhofwerkstatt gemauert. Sie wuchs beständig weiter und wurde eine der grössten dieser Stadt irgendwo im amerikanischen Mittleren Westen.

Aber einige Jahre später wurden sich Ed und George über die Ausweitung ihres Geschäfts auf den Freizeitfahrzeugmarkt uneins. Ed wollte Wohnwagenanhänger bauen, aber George meinte, der Markt sei gesättigt, und die steigenden Benzinpreise dämpften die Nachfrage.

Die Uneinigkeit wuchs zu einem ernststen Konflikt zwischen den beiden Geschäftspartnern. Sie fingen damit an, gegenseitig ihre Glaubwürdigkeit bei Mitarbeitenden zu untergraben, und bald wanderten einige ihrer Spitzenkräfte zur wichtigsten Konkurrenz ab.

Die Folge war ein Absinken der Produktivität; die Firma geriet in die roten Zahlen. Jeder Partner gab dem anderen die Schuld am Niedergang. Dies führte zu weiteren Streitereien, und bald war die Firma konkursreif.

Schliesslich verkauften Ed und George, was noch von ihrem einst blühenden Unternehmen übriggeblieben war. Die Familie von Ed Hamilton zog nach Minnesota, die Harrisons liessen sich in Colorado nieder.

«Ed war mein bester Freund, aber jetzt betrachte ich ihn als meinen schlimmsten Feind», erzählte mir George. «Nach dem Verkauf des Geschäfts konnte es keiner von uns mit dem anderen in der gleichen Stadt aushalten; deshalb sind wir beide weggezogen.»

Was ist ein innerbetrieblicher Konflikt?

Ein Konflikt zwischen Parteien ist ein offen ausgebrochener, feindlicher Meinungsstreit als Folge unterschiedlicher Standpunkte. Konflikte sind nicht einfach Meinungsverschiedenheiten. Man kann ohne Feindschaft verschiedener Meinung sein. Aber Konflikte sind *immer* feindselig.

Kein Bereich einer Organisation ist gegen einen Konflikt gefeit. Offene, feindselige Konflikte können zwischen Einzelpersonen ausbrechen, zwischen Abteilungen, zwischen Ebenen des Managements, zwischen verschiedenen geografischen Regionen. Wie wir an dem Fall von «H&H Manufacturing» gesehen haben, können ungelöste Konflikte zur Zerstörung erfolgreicher Unternehmen und enger Freundschaften führen.

Die Quelle aller innerbetrieblichen Konflikte

Streit entsteht aus unseren eigenen selbstsüchtigen Begierden und Leidenschaften (Jakobus 4,1). In einem Streit wird immer das Ego betont. Wir stellen das Ich und das Meine in den Mittelpunkt – *meine* Ideen, *meine* Rechte, *meine* Gefühle.

In den Sprüchen lesen wir: «Durch Übermut entsteht nur Zank» (13,10). In einem Streit ist unsere Argumentation angereichert mit Behauptungen, die uns schamlos begünstigen, beschützen und in jeder Beziehung herausstellen. Ihr Ziel ist immer, unsere Ideen, Auffassungen und Begehrlichkeiten anderen aufzuzwingen.

Das war bei Ed und George sicherlich der Fall. Sowohl Ed als auch George waren davon überzeugt, dass sie wüssten, was das Beste für die Firma sei. Aber ihre gegenteiligen Ansichten wuchsen sich zu offenen Feindseligkeiten aus. Ihre unterschiedlichen Standpunkte entzündeten den Streit zwischen ihnen.

Kürzlich bat mich mein 18-jähriger Sohn Ron, ihm beim Kauf eines Wagens zu helfen. Wir unterhielten uns darüber, ob er für den Weg zur Arbeit überhaupt einen Wagen bräuchte, und schliesslich erklärte ich mich bereit, die Anzahlung zu leisten, falls er die Monatsraten, die Versicherung, die Unterhaltung und die Nebenkosten übernehme.

Am nächsten Tag hatte er ein Sportcabriolet gefunden und wollte es kaufen. Ob ich ihm jetzt, wie versprochen, das Geld für die Anzahlung geben könne? Ich fand, Sportwagen seien unpraktisch, und versuchte, ihm die Idee auszureden (ich wollte meinem Sohn meinen Standpunkt und meine Einstellung zu Autos aufdrängen). Und bald waren wir mitten im schönsten Streit.

Ich liess ihn wissen, dass ich die Anzahlung nur für ein «praktisches» Auto leisten wolle. Er warf mir vor, ich sei wortbrüchig und hätte kein Recht, ihm vorzuschreiben,

was für ein Auto er kaufe, solange er dafür zahle. Ich bestand darauf, dass ich das Recht hätte, ihm einen guten Rat zu geben (eine schöne Umschreibung, seinen älteren Kindern zu sagen, was sie zu tun haben).

Ron und ich hatten verschiedene Meinungen; jeder von uns versuchte, seine dem anderen aufzuzwingen. Das führte zum offenen Streit.

Wohin Streitigkeiten führen

Streit lässt uns Fehler und Schwächen anderer erfinden und aufbauschen. In einem Streit versuchen wir, unseren Standpunkt zu rechtfertigen und den anderen zu besiegen. Wir sind felsenfest davon überzeugt, dass unser Standpunkt richtig ist; daher muss der des anderen falsch sein. Während wir unseren Standpunkt mit allen möglichen Argumenten zu beweisen versuchen, setzen wir den des anderen herab.

Leider ist es fast unmöglich, negative Einstellungen gegen andere auf den Gegenstand des Konflikts zu begrenzen. Wir richten den Blick anderswohin und suchen im Charakter des Gegenübers nach Fehlern und Schwächen, die unsere Gefühle und Meinungen bestärken.

Vor ein paar Jahren zum Beispiel fand ich mich in einem Streit mit meinem Pastor über unseren Sonntagmorgen-Gebetsgottesdienst wieder. Ich hatte den Eindruck, wir bräuchten mehr Laien in diesem Gottesdienst. Mein Pastor meinte aber, die dafür fest angestellten Helfer sollten die Veranstaltung leiten. Der Streit brachte mich bald dazu, auch die Predigten des Pastors zu kritisieren, seinen Haarschnitt, seine Anzüge, die er sonntags trug, und sogar die Art, wie er die Bibel hielt.

Ich suchte nach Fehlern und Schwächen im Charakter und Verhalten meines Pastors, um meinen gegenteili-

gen Standpunkt in dem Streit zu stärken. Je mehr ich die zusätzlichen Fehler und Schwächen aufbauschte, desto feindseliger wurde ich ihm gegenüber. Schliesslich sah ich meinen Irrtum ein, ging zu meinem Pastor und bat ihn um Vergebung.

Wenn der Gegenstand des Streits nicht im Mittelpunkt bleibt, greifen wir die Person an. Dies führt gewöhnlich zu einer ernsten Beschädigung der Beziehungen und der Produktivität in einer Organisation.

Es ist nicht lange her, da war ich mit drei anderen Männern in einem geschäftlichen Unternehmen verbunden. Auf einer Sitzung kam es zu Meinungsverschiedenheiten über die optimale Lösung einer Aufgabe. Bald kam es zu feindseligen Einstellungen, und wir befanden uns mitten im schönsten Streit.

Jerry, der einzige Ingenieur in unserer Gruppe, versuchte zu erklären, was vom Standpunkt des Ingenieurs her getan werden musste. Bald unterbrach ihn Bill, ein Handelsvertreter: «Ihr Ingenieure seid alle gleich, ihr macht grosse Sprüche und entwickelt Theorien, aber nie trifft man einen, der wirklich weiss, was er tut!» Bill hatte aufgehört, bei der Sache zu bleiben, und griff Jerry als Person an – eines der gefährlichsten Manöver bei einem Streit.

Streit erzeugt Spaltung. Ungelöste Konflikte sind die Ursache jeder Kirchenspaltung, jedes Streiks, jeder Scheidung. Jesus hat gesagt: «Jedes Reich, das mit sich selbst uneins ist, wird veröden, und keine Stadt, kein Haus, das mit sich selbst uneins ist, kann bestehen» (Matthäus 12,25).

Spaltungen zerren an grossen Organisationen ebenso wie an Zweierbeziehungen und machen sie schliesslich kaputt. Im Fall der «H & H Manufacturing Company» entzweite der Streit die Inhaber Ed und George und zerstörte schliesslich die Freundschaft und das erfolgreiche Geschäft.

Streit führt dazu, dass wir unsere Energie vergeuden. Streitigkeiten sind umgekehrt proportional zur Produktivität einer Organisation, erschöpfen die Beteiligten physisch und emotional und verschlingen eine Menge «Denkzeit».

Während des Mittagessens sagte mir der Inhaber eines kleinen Geschäfts auf einem Management-Seminar: «In den letzten paar Wochen hätte ich viel mehr erreicht, wenn ich im Bett geblieben wäre.» Er war der Vorsitzende der Kirchenleitung, und seine Kirche ging gerade durch einen grossen Konflikt über die Ernennung eines Musikreferenten. «Ich schaffe meine Arbeit nicht, solange ich mir Sorgen machen muss, was in der Kirche geschieht», meinte er. «Wir hatten in den letzten beiden Wochen mehr Leitungssitzungen als in den letzten acht Jahren zusammen, und erreicht haben wir nichts.»

Wenn wir die negativen Resultate von Konflikten auf Einzelne und Organisationen betrachten, können wir den Rat von Paulus leicht verstehen: «Ist es möglich, soviel an euch liegt, so habt mit allen Menschen Frieden» (Römer 12,18).

Das Positive an Meinungsverschiedenheiten

Streit bedeutet immer Feindseligkeit. Aber man kann auch ohne jede böse Absicht unterschiedliche Meinungen haben. Tatsächlich können Meinungsverschiedenheiten sogar ausgesprochen segensreich sein.

Meinungsverschiedenheiten können uns wachsen lassen. Sie können zu Veränderungen Einzelner und ganzer Organisationen führen, die letzten Endes Verbesserungen bedeuten.

«Eisen schärft Eisen, ebenso schärft ein Mann den anderen» (Sprüche 27,17). Zwei Klingen können geschärft wer-

den, indem man sie aneinander reibt. Ebenso können Menschen und Organisationen wachsen, wenn sie durch Meinungsverschiedenheiten lernen und dabei eine richtige Methode des Streitens anwenden.

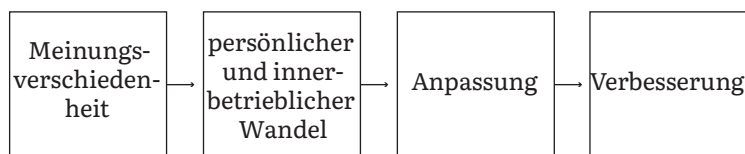


Abb. 20: Meinungsunterschiede können zu Verbesserungen führen.

Gegenargumente können die Notwendigkeit eines Wandels aufdecken. Einem erfahrenen Chef ist Widerspruch immer willkommen, denn er zwingt ihn zur Überprüfung seiner eigenen Ansichten und nötigenfalls zu positiven Änderungen. «Ein verständiges Herz erwirbt Kenntnisse, und das Ohr der Weisen lauscht dem Wissen» (Sprüche 18,15).

Demgegenüber reagiert die unreife Führungskraft misstrauisch und aggressiv, wenn ihre Ideen und Meinungen infrage gestellt werden, und lässt Widerspruch oft in Streit ausarten.

Meinungsunterschiede können uns helfen, für gegensätzliche Meinungen offen zu werden. Meinungsverschiedenheiten können exzellente Lehrmeister in Toleranz sein. Abweichende Standpunkte ohne Feindseligkeit annehmen zu lernen, ist ein weiteres Merkmal einer erfahrenen Leitungsperson. Der fähige Manager lernt, dass man «darin übereinkommen kann, nicht übereinzustimmen». Er vermeidet eine aggressive Haltung, auch wenn andere aggressiv reagieren.

Toleranz gegenüber anderen Meinungen vergrößert die Fähigkeit, Kritik ohne Vergeltung anzunehmen. Je-

der Leiter und Manager sollte lernen, Sprüche 23,12 anzuwenden: «Ergib dein Herz der Zucht, und neige deine Ohren zu den Lehren der Erfahrung» (Sprüche 23,12). Leider sehen die meisten von uns Kritik nicht als Hilfe, sondern als Hindernis an.

Methoden der Konfliktbewältigung

Es gibt vier Methoden des Umgangs mit innerbetrieblichen Konflikten:

- Sich herumdrücken
- den Versuch, unwichtige Kleinigkeiten in den Vordergrund zu rücken
- ablenken
- den Kern der Sache anpacken

Beachten Sie: Drei dieser Konzepte laufen darauf hinaus, das tatsächliche Problem zu umgehen. Leider verbringen viele Leitende mehr Zeit damit, einem Konflikt auszuweichen, als damit, ihm ins Auge zu blicken und ihn zu lösen.

Der Versuch, den Konflikt zu ignorieren, indem man sich davor drückt. Das ist besonders beliebt, und es gibt dafür viele Möglichkeiten. Zum Beispiel kann man Lösungsversuche auf die lange Bank schieben.

Wenn ein Problem erst einmal entstanden ist, kann es niemals gelöst werden, wenn man den Kopf in den Sand steckt. Tatsächlich wird es um so schlimmer, je länger man es nicht anpackt.

Mein Sohn Ron und ich hatten diesen Konflikt über den Typ Auto entwickelt, den er kaufen wollte. Das Problem war eines Abends beim Abendbrot entstanden, und das Wortgefecht dauerte fast den ganzen Abend. An den fol-

genden Tagen versuchte ich, das Thema zu meiden. Ron versuchte sich bei vielen Gelegenheiten, mir zu nähern, und jedes Mal fand ich eine Entschuldigung, die Sache aufzuschieben. Ich konnte sehen, wie er mit jedem weiteren Tag aggressiver wurde. Und je aggressiver er wurde, desto entschlossener wurde ich, nicht von meiner Forderung abzugehen, bei der Wahl des Autos mitzubestimmen: Ich leistete schliesslich die Anzahlung.

Je länger das Problem ungelöst auf dem Tisch lag, desto feindseliger wurden wir beide – ein Verhaltensmuster, das immer dann auftritt, wenn Menschen sich um die Lösung eines schwelenden Konflikts herumdrücken.

Ironischerweise schob ich die Sache deshalb hinaus, weil ich jeden weiteren feindseligen Wortwechsel mit meinem Sohn vermeiden wollte. Aber je länger ich die Sache hinausschob, desto schlimmer wurde es mit uns beiden.

Betty Owens, die Leiterin eines grossen kommunalen Pilotprojekts, bekam sich mit Joan, ihrer Koordinatorin der Sozialdienste, wegen der Arbeitszeit in die Haare. Zu Beginn des Rechnungsjahres hielt Betty mit ihren Leuten eine Orientierungsversammlung ab und betonte die Bedeutung der Pünktlichkeit jeder Einzelnen bei den Bürozeiten.

Ein paar Wochen später beschwerten sich einige Mitarbeiter bei Betty, dass Joan nur wenig Zeit in ihrem Büro verbrachte und sich überhaupt nicht an die Bürozeiten hielt.

Als Betty damit zu Joan kam, wurde diese ärgerlich. Sie war in zahllosen Abendveranstaltungen mit Eltern und anderen Leuten der Gemeinde eingespannt. Deshalb meinte sie, man könne nicht von ihr verlangen, jeden Morgen wie die anderen pünktlich im Büro zu erscheinen. Betty hatte jedoch den Eindruck, dass Joans Gehalt den Mehraufwand an Zeit mehr als kompensierte und

dass Joan sich wie alle anderen an die Bürozeiten zu halten hätte.

Der Konflikt konnte bei der Besprechung nicht gelöst werden; danach versuchte Betty, das Thema zu meiden. Aber die anderen Mitarbeiterinnen erinnerten Betty immer wieder daran. Als sie merkten, dass Betty die Gelegenheit verschleppte, wurden sie böse und warfen ihr Günstlingswirtschaft vor. Kurze Zeit später kündigte deshalb eine der besten von ihnen.

Bettys Problem mit Joan ist ein Musterbeispiel dafür, was passiert, wenn wir die Behandlung eines Konflikts hinausschieben. Bettys Versäumnis, das Problem zu lösen, erzeugte nicht nur eine schlechte Arbeitsmoral im Büro, sondern verursachte auch die Kündigung einer guten Kraft.

Der Versuch, unwichtige Kleinigkeiten in den Vordergrund zu rücken. Manche Manager und Leiter nähern sich dem Konfliktstoff, indem sie um den heißen Brei herumreden und sich mit irgendwelchen Details befassen.

In meinem Streit mit Ron über die Wahl des Wagens versuchte ich, das Thema auf das zu lenken, was ich unter einem «praktischen Wagen» verstand. Ich argumentierte, wie wichtig es sei, einen Wagen zu kaufen, der leicht zu pflegen und billig zu unterhalten sei. Und ich versuchte, Ron zu überzeugen, dass ich über seine Wahl aufgebracht sei, denn ein Sportwagen ist im Unterhalt teuer. Er hingegen führte ins Feld, dass ja er die Unterhaltskosten zahle, nicht ich. Deshalb konnte er nicht verstehen, warum ich den Wagen nicht billigte. Es schien ihm offensichtlich, dass ich noch einen anderen Grund haben müsste.

Wenn wir versuchen, unsere Diskussion auf Details des Konflikts zu begrenzen, wird alles noch schlimmer. Denn es stellt sich über kurz oder lang heraus, dass wir dabei unredlich sind und den Kern der Sache umgehen.

So war es bei Ron. Es wurde ihm bewusst, dass ich mit ihm nicht auf der gleichen Ebene war; er wurde noch aggressiv und warf mir vor, ich wolle überhaupt nicht, dass er ein Auto bekäme.

Was hatte ich gegen den Sportwagen? Ich fürchtete, der Wagen wäre eine Verführung zu Wettrennen und deshalb ein höheres Unfallrisiko. Aber ich wollte nicht, dass Ron dachte, ich würde ihm unverantwortliches Fahren unterstellen – das war der Grund, weshalb ich unwichtige Details in den Mittelpunkt stellte.

Solange wir uns darauf beschränken, Details des Konflikts zu betrachten, gibt es keine Lösungsmöglichkeit. Wir müssen bereit sein, uns dem wirklichen Kern der Sache aufrichtig zu stellen.

Ablenken. Das ist eine der gefährlichsten Methoden, mit Konflikten umzugehen, denn sie erzeugt nahezu immer zusätzliche Probleme.

Herbert Brixey betrieb einen Reparaturbetrieb für Schwerausrüstungen. Sein Werkmeister, Gary Green, engagierte seinen eigenen Sohn Walter als Mechaniker und setzte ihn an die Spitze der Lohnskala.

Die anderen Mitarbeiter hörten davon und beschwerten sich bei Herbert über diese Bevorzugung. Schliesslich entschied sich Herbert, seinen Werkmeister zur Rede zu stellen. Der hatte sich aber schon viele Jahre so sehr bewährt, dass Herbert ihn nicht vor den Kopf stossen und damit möglicherweise seine Kündigung provozieren wollte.

Eines Tages nahm Herbert Gary mit zum Lunch und bemängelte – in der Absicht, ihm beizubringen, dass Walter zu viel Geld bekam, – dessen Mangel an Erfahrung. Sofort ging Gary in die Offensive: Walter hätte als Mechaniker viel mehr Erfahrung als Herberts Tochter als Buchhalterin im Büro.

Bald warfen sie sich gegenseitig Günstlingswirtschaft und schlechte Beurteilungsfähigkeit beim Einstellen von Angestellten vor. Das Resultat war, dass Gary und sein Sohn kündigten. Statt sich auf die Empfindlichkeit der anderen Mitarbeiter wegen Walters Lohn zu konzentrieren, befasste sich Herbert mit etwas ganz anderem, nämlich Walters Mangel an Berufserfahrung. So erzeugte er, statt ein Problem zu lösen, ein anderes – ein viel Grösseres.

Kommen Sie zum Kern der Sache, und packen Sie ihn an. Das ist der einzige Weg, einen Konflikt zu lösen. Einige Tage nachdem sich mein Konflikt mit Ron über sein Auto entzündet hatte, setzte ich mich mit ihm zusammen, entschuldigte mich und nannte ihm mein wirkliches Motiv, dass ich nämlich um seine Sicherheit besorgt war.

Ich gestand ihm auch zu, dass ich ihn nicht länger als ein Kind behandeln konnte, und versprach, ich wolle die Wahl des Autos seinem eigenen Urteil überlassen. Ich versicherte ihm, dass ich die Anzahlung für das Auto seiner Wahl leisten würde, egal, was für eins es sei.

Einige Tage später entschied er sich für einen älteren VW Golf. Auf dem Weg zur Zulassungsstelle meinte er: «Weisst du, Papa, sobald du mir die Wahl selbst überlassen hast, wurde mir klar, dass ich in Wirklichkeit überhaupt keinen spritdurstigen Sportwagen haben wollte.» Lächelnd fügte er hinzu: «Wenn wir schon am Anfang so miteinander geredet hätten, hätte ich schon seit Tagen meinen eigenen Wagen fahren können.»

Im Umgang mit Konflikten müssen wir aufrichtig sein und den Kern der Sache anpacken. Wir müssen auch bereit sein, andere um Vergebung zu bitten. Und wir müssen den anderen Beteiligten Entscheidungen zutrauen, die im wohlverstandenen Interesse aller sind. Wir sollten nie ein Problem hinausschieben. Solange ein Konflikt besteht, hegen wir Feindseligkeit. Dies ist gegen die Schrift,

denn die sagt uns: «Zürnet ihr, so sündigt nicht; die Sonne gehe nicht unter über eurem Zorn! Gebet auch nicht Raum dem Teufel!» (Epheser 4,26 – 27).

Ein biblischer Weg im Umgang mit Konfrontationen

Viele Manager und Leiter fürchten den Umgang mit Konflikten wegen der damit zusammenhängenden Konfrontation. Aber Konfrontation bedeutet nicht unbedingt Streit. In einen Streit zu geraten, ist keine Kunst. Aber um mit Konfrontation richtig umzugehen, benötigt man Reife. Die Bibel gibt christlichen Führungskräften eine schrittweise Anleitung, mit Konfrontationen erfolgreich fertigzuwerden.

Erstens: Stellen Sie sicher, dass Sie sich an Tatsachen halten und nicht an Vermutungen oder Gerüchte. «Ein einzelner Zeuge soll nicht auftreten wider jemand..., sondern auf der Aussage von zwei oder drei Zeugen soll jede Sache beruhen» (5. Mose 19,15).

Diese Stelle lehrt uns ein wichtiges Prinzip im Umgang mit Konfrontationen. Wir müssen sicher sein, dass wir uns an Tatsachen und nicht an Gerüchte und Meinungen halten. Dies ist das A und O bei der Konfrontation. Das Befassen mit Gerüchten oder Vermutungen führt im Umgang mit Konflikten mit Sicherheit in die Irre. Solange sich die Konfrontation nicht an Tatsachen hält, verkommt sie zu einem Kampf Meinung gegen Meinung.

Zweitens: Behandeln Sie die Konfrontation zwischen Ihnen und dem anderen Betroffenen vertraulich. In Matthäus 18,15 heisst es: «Wenn aber dein Bruder an dir gesündigt hat, so gehe hin und weise ihn zurecht unter vier Augen.»

Das Menschenmögliche sollte getan werden, den Konflikt unter vier Augen zu schlichten. Viele Chefs machen den Fehler und kritisieren öffentlich. Das kompliziert nur das Problem und unterminiert das Vertrauen. Die Bibel macht klar, dass die am Konflikt Beteiligten die Sache unter sich ausmachen sollten.

Drittens: Ziehen Sie eine dritte Person hinzu, wenn Sie den Konflikt unter vier Augen lösen wollen, die andere Partei aber unnachgiebig bleibt. «Hört er aber nicht, so nimm noch einen oder zwei mit dir, damit jede Sache auf der Aussage von zwei oder drei Zeugen beruhe» (Matthäus 18,16).

Dies ist ein wichtiger Grundsatz bei jeder Konfrontation, ziehen Sie aber Dritte nur hinzu, wenn Sie überzeugt sind, dass Ihr Gegenüber nicht auf Sie hören will. An dieser Stelle leistet die Hilfe des Dritten zweierlei: Erstens ermöglicht sie einem Aussenstehenden, einen Rat zu geben. Zweitens gibt das zu verstehen, dass Sie aufrichtig an der Lösung des Problems interessiert sind.

Viertens: Wenn der Betreffende sich weigert, den Konflikt beizulegen, kann es dazu kommen, dass Sie die Beziehung abbrechen müssen. Wenn wir alles in unserer Macht Stehende getan haben, den Konflikt beizulegen, aber die andere Person weigert sich beharrlich, darauf einzugehen, sollte die Beziehung abgebrochen werden (siehe Matthäus 18,17).

Solange allerdings der andere gutwillig ist und Reue zeigt, sind Sie verpflichtet, ihm zu vergeben und die Beziehung fortzusetzen – ganz gleich, wie oft Konflikte ausbrechen: *«Wenn aber dein Bruder sündigt, so weise ihn zurecht; und wenn es ihn reut, so vergib ihm» (Lukas 17,3).*

Im Umgang mit Konfrontation sollten wir auch an Sprüche 20,3 denken: *«Abzulassen vom Zank ist für den Mann eine Ehre; jeder Narr aber kann die Zähne zeigen.»* Streitig-

keiten sollten, wenn immer möglich, vermieden werden. Aber wenn sie nun einmal existieren, sollte man sie nicht ignorieren. Wir sollten die Betroffenen mit den Tatsachen konfrontieren und mit ihnen unter vier Augen an der Schlichtung arbeiten. Beachten Sie im Umgang mit Konfrontation folgende Punkte:

- Ein Konflikt ist eine ausgezeichnete Gelegenheit, anderen zu dienen. Jesus sagte: *«Wer mit dir rechten und deinen Rock nehmen will, dem lass auch den Mantel; und wenn dich jemand eine Meile weit zu gehen nötigt, so geh mit ihm zwei»* (Matthäus 5,40 – 41). Haben Sie ein Gespür für die Nöte und Bedürfnisse anderer, statt ihre eigenen in den Vordergrund zu stellen.
- Ein Freund und Geschäftspartner sagte einmal zu mir: *«Wenn Gutes tun uns nichts kostet, tun wir es beflissen. Aber je teurer es wird, desto mehr widerstrebt es uns.»* Ein Konflikt gibt uns eine ausgezeichnete Gelegenheit, Gutes zu tun.
- Bemühen Sie sich, einen Streit rasch beizulegen. Je länger er anhält, desto schwerer wird die Versöhnung.
- Ergreifen Sie die Initiative, auf die andere Partei zuzugehen. Warten Sie nicht, bis diese auf Sie zukommt. Jesus sagte: *«Wenn aber dein Bruder an dir gesündigt hat, so gehe hin und unterweise ihn unter vier Augen»* (Matthäus 18,15).
- Vermeiden Sie heftige Wortwechsel, auch wenn Feindseligkeit und Zorn nun einmal zum Streit gehören: *«Der Langmütige hat viel Verstand, der Jähzornige aber begeht grosse Torheiten»* (Sprüche 14,29). Wenn wir unserem Zorn nachgeben, rufen wir im anderen ebenfalls Zorn hervor. Wenn wir aber unsere Gefühle unter Kontrolle halten, dämpfen wir die Spannungen und die Wut im anderen. Das erleichtert das Finden einer befriedigenden Lösung.

Zusammenfassung

Niemand ist gegen Streit gefeit. Jeder Leiter und Vorgesetzte wird einmal in einen innerbetrieblichen Streit geraten. Streit ist eine feindselige Kontroverse infolge unterschiedlicher Standpunkte.

In einem Streit liegt die Betonung immer auf dem Ego. Wir wollen unsere eigenen Begierden, Wünsche und Meinungen untermauern und diejenigen anderer herabsetzen.

Streitigkeiten bringen immer negative Ergebnisse hervor. Sie bringen uns beispielsweise dazu, Fehler und Schwächen anderer zu erfinden oder aufzubauschen; sie erzeugen Spaltung in einer Organisation; sie lassen uns unsere Energie auf nichtproduktive Handlungen verschwenden.

Andererseits können unterschiedliche Meinungen zum Segen für Menschen und Organisationen werden, wenn sie nicht in Feindseligkeiten ausarten. Meinungsunterschiede können individuelles und betriebliches Wachstum bewirken, uns die Notwendigkeit von Veränderungen bewusstmachen und den Blick für andere Betrachtungsweisen öffnen.

Es gibt unterschiedliche Methoden zur Konfliktbewältigung. Manche versuchen, Konfrontationen aus dem Weg zu gehen, indem sie sie auf die lange Bank schieben. Manche rücken unwichtige Details in den Vordergrund. Wieder andere setzen auf Ablenkungsmanöver. All das funktioniert nicht und verzögert nur das Problem, statt es zu lösen.

Der rechte Weg, einen Streit zu schlichten, ist, den Kern der Sache beim Namen zu nennen und anzupacken. Aber dieser Weg verlangt den rechten Umgang mit Konfrontationen. Im Umgang damit muss man erst sicher sein, dass man über die Fakten verfügt und nicht nur über Vermu-

tungen. Ausserdem sollte das Problem möglichst unter Ausschluss der Öffentlichkeit zwischen den Beteiligten gelöst werden. Wenn das nicht geht, sollte man einen unparteiischen Aussenstehenden hinzuziehen.

Denken Sie immer daran, dass Konflikte eine ausgezeichnete Möglichkeit sind, anderen Beteiligten zu dienen. Und setzen Sie alles daran, den Konflikt rasch zu lösen. Je länger er schwelt, desto schwerer wird es, eine befriedigende Lösung zu finden. Ergreifen Sie die Initiative, stellen sie sich Ihrem Gegner, und warten Sie nicht erst ab, bis dieser zu Ihnen kommt. Und halten Sie nicht zuletzt Ihre Gefühle unter Kontrolle. Feindseligkeit gehört zu jedem Konflikt. Aber je mehr Feindseligkeit Sie zeigen, desto wütender und feindseliger werden die anderen Beteiligten.

Anwendung

1. Durchleuchten Sie mit Ihren Mitarbeitern oder Kollegen Ihre Organisation auf mögliche Konfliktquellen.
2. Entwickeln Sie Lösungen, und greifen Sie korrigierend ein. Warten Sie nicht, bis der Konflikt offen zutage tritt.
3. Wenden Sie die in diesem Kapitel skizzierten Grundsätze an, wenn sie gerade in einen Konflikt verwickelt sind.
4. Gehen Sie sicher, dass Ihre Handlungsweise der Liebe entspringt und nicht der Wut und der Feindseligkeit.

Effektive Leiterschaft

Welche Rolle spielt der Führungs- und Managementstil bei Erfolg und Produktivität einer Organisation? Diese Frage war in den letzten Jahren Gegenstand zahlreicher Diskussionen und Vorträge in Führungs- und Managerkreisen. Nach meinen eigenen Beobachtungen hat der Managementstil einen grossen Einfluss auf eine Organisation und ihren Erfolg.

Im Mittelpunkt: die Leiterschaft

Hesekiel 34 bringt ein hervorragendes Beispiel, welchen Einfluss Führungsstil und Einstellung der Leitung auf die Produktivität von Leuten und Organisationen haben: «Wehe den Hirten Israels, die sich selbst weiden! Sollten die Hirten nicht die Herden weiden? Das Fette esset ihr, mit der Wolle bekleidet ihr euch, und das Gemästete schlachtet ihr, aber die Herde weidet ihr nicht! Das Schwache stärket ihr nicht, das Kranke heilet ihr nicht, das Verwundete verbindet ihr nicht, das Verscheuchte holt ihr nicht zurück, und das Verlorene suchet ihr nicht, sondern streng und hart herrschet ihr über sie! Und so haben sie sich zerstreut, weil sie ohne Hirten waren» (Verse 2 – 5).

Hier werden einige wichtige Grundsätze der Leiterschaft genannt.

Der Leiter sollte seine Mitarbeitenden nicht ausbeuten. Es ist eine Beleidigung Gottes, wenn wir unsere eigenen selbstsüchtigen Interessen verfolgen und darüber die Nöte unserer Angestellten ignorieren. Gott ruft über alle, die so handeln, ein «Wehe». Der Leiter sollte nach Möglichkeiten Ausschau halten, seinen Mitarbeitenden zu dienen.

Menschen haben eine Menge Bedürfnisse. Die Kranken müssen geheilt, die Verirrten auf den rechten Weg gebracht, die Verlorenen wiedergefunden werden.

Zu Hesekiels Zeiten haben Israels Führer keines dieser Bedürfnisse befriedigt. Im Gegenteil, sie haben ihre Macht zu Härte und Grausamkeit gegen das Volk missbraucht. Vergessen Sie nie, dass der erfolgreiche Leiter seine Position und seine Macht dazu nutzt, anderen zu dienen, und nicht, um sie zu zwingen, seine Bedürfnisse zu befriedigen.

Der gute Leiter oder Manager hält dauernd nach Möglichkeiten Ausschau, seinen Leuten zu helfen – ihre Arbeit zu erleichtern und befriedigender und fruchtbarer zu gestalten.

Der Leiter sollte bereitwillig und fleissig dienen. «Weidet die Herde Gottes bei euch, nicht gezwungen, sondern freiwillig, nicht aus schnöder Gewinnsucht, sondern aus Zuneigung, nicht als Herrscher über die euch Zugewiesenen, sondern als Vorbilder der Herde» (1. Petrus 5,2). Der effektive Leiter beschwert sich nicht über seine Verantwortung, den arbeitsbezogenen Bedürfnissen der Mitarbeiter zu dienen.

Der Leiter sollte eine solche Atmosphäre ausstrahlen, dass die Leute ihm gern folgen. Wir haben bei Hesekiel gesehen, dass die Führer ihre Position dazu missbrauchten, auf Kosten des Volkes ihre eigenen Bedürfnisse und Wünsche zu befriedigen. Ausserdem benahmen sie sich «streng und hart», was zur Folge hatte, dass das Volk «zerstreut war, weil es keinen Hirten hatte» (Kapitel 34, Vers 5).

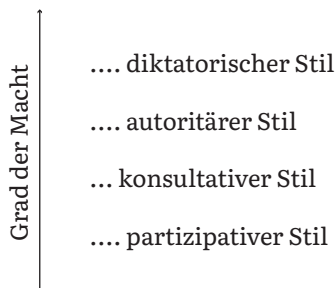
Beachten Sie, dass exzessiver Machtmissbrauch und das Versäumnis, die Bedürfnisse des Volkes zufriedenzustellen, das Volk fortreibt. Dieses Prinzip gilt für die Kirche nebenan genauso wie für die Fabrik am Ende der Strasse. Die Menschen leisten Widerstand, wenn ihre Führungskräfte Macht exzessiv missbrauchen.

Das Neue Testament lehrt uns, andere nicht zu beherrschen: «Spielt euch nicht als die Herren eurer Gemeinde auf, sondern seid ihre Vorbilder» (1. Petrus 5,3). Leiter sollen ein Beispiel geben, das zur Nachahmung reizt. Warum? Der Grund wird schon in Kapitel 1 dieses Buches zitiert: «Wirst du heute diesem Volk einen Gefallen tun und ihm zu Willen sein und sie erhören und ihm gute Worte geben, so werden sie dir dienen dein Leben lang» (1. Könige 12,7). Die Menschen werden dienen und gehorchen, wenn der Leiter zuerst einmal ihre Bedürfnisse erfüllt.

Die Grundelemente des Führungsstils

Im Mittelpunkt ihres Führungsstils steht Ihr Gebrauch von Macht . In 2. Mose 18 überträgt Mose einen Grossteil seiner Entscheidungsvollmachten an neu ernannte Leiter. Zuerst war er ein autoritärer Führer gewesen und hatte fast alle wichtigen Entscheidungen für das Volk selbst getroffen (Verse 13 – 16). Sein Schwiegervater machte ihm

Top-Management



Belegschaft

Abb. 21: Der Grad der Machtteilung zwischen Management und Belegschaft lässt den herrschenden Führungsstil erkennen.

bewusst, dass er einen Teil seiner Macht auf andere übertragen musste, die wiederum ihm gegenüber verantwortlich waren (Verse 17 – 22). Nach dem neuen Führungsstil übertrug Mose die meiste Vollmacht über Alltagsgeschäfte auf andere (Verse 24 – 26).

Das Quantum an Macht, das Sie zurückbehalten, und die Art Entscheidungen, die Sie für Ihre Mitarbeiter treffen, sagen aus, welchen Führungsstil Sie pflegen. Wenn Sie also Ihren Führungsstil erkennen wollen, müssen Sie darauf achten, wie Sie Ihre Macht gebrauchen. Treffen Sie die meisten Entscheidungen über Ihre Mitarbeitenden allein? Oder delegieren Sie nennenswerte Entscheidungsvollmacht an sie?

Der Führungsstil bestimmt, wie Mitarbeitende eingesetzt werden. Manche Führungsstile ermutigen und fördern das Einbeziehen von Mitarbeitern in die Planung, Problemlösung und Entscheidungsfindung. Andere tendieren dazu, den Einfluss der Angestellten auf diesen Gebieten zu begrenzen.

Nach einer Faustregel gilt: Je mehr Macht Sie haben, desto weniger sind Sie geneigt, die Kreativität und Ideen anderer zu nutzen, und desto eher gebrauchen Sie die Muskeln Ihrer Mitarbeiter als deren Verstand.

Ihr Führungsstil bestimmt über Ihre Beziehung zu Ihren Mitarbeitern. Je autoritärer der Führungsstil, desto mehr entfernt sich ein Manager von seinen Mitarbeitern. Einige Führungsstile lassen die Mitarbeiter für den Chef arbeiten, andere den Chef für die Mitarbeiter.

Der Stil beeinflusst auch die Art der Kommunikation zwischen Management und Belegschaft. Je autoritärer er ist, desto mehr tendiert die Kommunikation zu einer Einbahnstrasse von oben nach unten. Werden aber den Mitarbeitern mehr Vollmachten gegeben und arbeitet der

Leiter mehr mit seinen Leuten zusammen, dann wird die Kommunikation zweigleisig. Statt immer nur Befehle zu erteilen, fragen die Vorgesetzten mehr um Rat.

Unterschiedliche Führungsstile

Beschreibungen von Führungsstilen gibt es zuhauf. Wir wollen uns auf eine praktische Analyse der Führungsstile beschränken und Ihnen ein einfaches Instrumentarium zur Bestimmung des Führungsstils in Ihrer Organisation an die Hand geben.

Führungsstile können durch die Art und Weise des Umgangs mit der Macht identifiziert und klassifiziert werden, durch den Gebrauch der grauen Zellen und Muskeln der Mitarbeiter und durch die Art der Kommunikation, die ein Leiter mit seinen Mitarbeitern pflegt.

Die vier Führungsstile sind:

- der diktatorische
- der autoritäre
- der konsultative
- der partizipative

Der diktatorische Stil

Wie schon der Name sagt, arbeitet der Chef, der diesen Stil verwendet, wie ein Diktator. Er trifft alle Entscheidungen allein. Wer seine Befehle nicht ausführt, wird gewöhnlich hart gemassregelt.

Daniel 2,1 – 13 liefert das typische Beispiel einer Diktatur in Aktion. König Nebukadnezar hatte einen Traum und befahl seinen Weisen dessen Deutung, obwohl er den Traum vergessen hatte. Als Nebukadnezars Astrologen

und Wahrsager vorbrachten, das sei unrealistisch und unfair, wurde er wütend und drohte ihnen mit der Todesstrafe, wenn sie ihm den Traum nicht erklärten und deuteten.

Der diktatorische Leiter trägt folgende Charakterzüge:

- Er behält sich alle Entscheidungsbefugnis vor.
- Er ist in seinen Arbeitsanforderungen häufig unrealistisch und verlangt Unmögliches.
- Er wendet oft extreme Disziplinierungsmassnahmen gegen jene an, die seine Befehle nicht zu seiner Zufriedenheit ausführen.
- Er duldet nicht, dass seine Entscheidungen oder seine Macht infrage gestellt werden.

Der autoritäre Stil

Wenige Chefs pflegen beständig einen diktatorischen Führungsstil. Aber viele einen autoritären.

Saul, Israels erster König, liefert das Musterbeispiel eines autoritären Führungsstils. Saul war ein entschlossener Heerführer, der seine Position und Macht dazu benutzte, die Leute zu motivieren, ihm in die Schlacht zu folgen (1. Samuel 11). Aber er überschritt bald seine Machtbefugnis und brachte priesterliche Opfer dar (Kapitel 13). Später verursachten seine vorschnelle Entscheidung und sein Stolz beinahe den Tod seines Sohnes Jonathan (Kapitel 14).

Saul nahm bereitwillig die Dienste eines kleinen Jungen an, wenn es zu seinem Vorteil gereichte (Kapitel 17), aber im Allgemeinen benahm er sich wie ein autoritärer Führer und war nicht bereit, mit irgendjemandem seine Macht und Position zu teilen (Kapitel 18 – 27).

Der autoritäre Führer zeigt folgende Charakteristik:

- Er lässt selten andere entscheiden, weil er glaubt, er könne alles am besten.
- Er betrachtet seine Ansichten als die zutreffendsten.
- Er reagiert häufig heftig auf Meinungen und Entscheidungen anderer.
- Er misstraut oft anderen Leute Fähigkeiten.
- Er zollt seinen Mitarbeitenden selten Anerkennung.
- Er akzeptiert anderer Leute Ideen nur, wenn sie ihm passen.
- Er ist beleidigt, wenn andere mit ihm nicht übereinstimmen.
- Er benutzt häufig andere zu seinem Vorteil.
- Er ist häufig ein Tatmensch und sehr ehrgeizig.
- Die grösste Schwäche des autoritären Führers ist sein Unvermögen, die Gaben und Fähigkeiten anderer anzuerkennen.
- Er gibt ihnen keine Chance, ihre Fähigkeiten bei Planung und Entscheidungsfindung zu gebrauchen.
- Seine grösste Stärke ist seine Fähigkeit zu handeln, wenn es nötig ist.

Der konsultative Stil

Der konsultative Führungsstil konzentriert sich auf die Gaben und Fähigkeiten anderer. Meist behält sich jedoch der Vorgesetzte dieses Stils die letzte Entscheidungsbefugnis vor. Grössere Entscheidungen trifft er jedoch nie ohne Konsultation der Betroffenen.

Apostelgeschichte 8,1 – 7 gibt ein gutes Beispiel für konsultative Leiterschaft. Als die Kirche wuchs, blieben die Bedürfnisse einiger Menschen unbefriedigt (heute geht es wachsenden Gemeinden ebenso). Als die griechischen Ju-

den darauf hinwiesen, dass einige ihrer Witwen benachteiligt wurden, trugen ihnen die zwölf Apostel auf, sieben Vertrauensleute zu wählen, die sich ihrer Nöte annehmen würden. Diese Passage empfiehlt mehrere ausgezeichnete Führungsprinzipien, die klar den konsultativen Führungsstil erkennen lassen.

Erstens: Zuerst liessen die Leiter die Betroffenen eine Lösung ausarbeiten. Der konsultative Führungsstil versucht immer, die Betroffenen bei der Suche nach einer Lösung einzubeziehen. Dies fördert ihre Führungs- und Entscheidungsfähigkeit.

Zweitens: Die Leiter arbeiteten mit den Betroffenen zusammen an einer Problemlösung. Der konsultative Führungsstil zielt auf die Bildung eines Teams. Die Betroffenen vereinigen ihre Stärken und konzentrieren sich gemeinsam auf eine Aufgabe.

Drittens. Die Leiter behielten sich das Recht der Bewertung und letzten Entscheidung vor. Bei diesem Führungsstil sind die Ideen und Vorschläge anderer gefragt und werden angewandt, aber der Leiter behält sich die letzte Entscheidung vor.

Viertens. Die Leiter waren imstande, an anderen Aufgaben zu arbeiten, während Informationen über die Lage der Witwen gesammelt wurden. Dies ist eine enorme Stärke des konsultativen Stils. Indem er andere zur Planung und Problemlösung heranzieht, befreit sich der Leiter für andere Aufgaben.

Der konsultative Leiter agiert in der folgenden Weise:

- Er erbittet regelmässig Rat von seinen Mitarbeitern.

- Er trifft nie grössere Entscheidungen, ohne die Betroffenen zu konsultieren.
- Er zollt angemessene Anerkennung.
- Er ist bereit, gewisse Entscheidungsbefugnisse zu delegieren, behält sich aber ein Vetorecht vor.
- Er versucht vor der Entscheidung, alle vorgeschlagenen Alternativen abzuwägen, und begründet dann seine Wahl.

Der partizipatorische Stil

Er ist einzigartig, und viele Manager fühlen sich mit ihm nicht ganz wohl: Der Manager gibt einen Grossteil seiner Macht – wenn auch nicht alle – an das Team ab, bleibt aber der Teamleiter.

Dieser Führungsstil hat folgende Merkmale:

- Die Teammitglieder sind bei der Beratung gleichrangig.
- Der Leiter nimmt die Rolle eines Trainers an und wird eine Art Mentor des Teams.
- Der Leiter nimmt häufig – aber nicht immer – die Ideen des Teams auf, selbst wenn sie mit seinen eigenen nicht übereinstimmen.
- Der Führer konzentriert sich darauf, Kreativität und Innovation im Team anzuregen.

Es gibt keinen «richtigen» Führungsstil

Die meisten Management-Trainer und -Berater neigen dazu, einen bestimmten Führungsstil als den einzig richtigen zu propagieren. Ich glaube jedoch, dass es diesen einen richtigen nicht gibt. Der gute Manager oder Leiter lernt, wie und wann er welchen Aspekt eines der in die-

sem Kapitel dargestellten Stile in den Vordergrund stellen muss.

Jesus gebrauchte je nach Situation verschiedene Führungsstile, zum Beispiel einen diktatorischen, als er die Geldwechsler aus dem Tempel trieb (Johannes 2,13 – 16).

Es mag so aussehen, dass das an sich gar kein Akt von Führung war, da die Geldwechsler und Händler nicht Jesu Anhänger waren. Aber sie entweihten das Haus seines Vaters (Vers 16). Deshalb war es seine Aufgabe zu reagieren, und die Situation erforderte sofortiges Handeln und nicht erst eine Konsultation seiner Jünger oder der Wechsler.

Bei einer anderen Gelegenheit sehen wir, wie Jesus die Jünger zu einem Teil seines Teams machte. Er gab ihnen Vollmacht, viele der Aufgaben zu übernehmen, die er vorher in den verschiedenen Dörfern selbst verrichtet hatte (Matthäus 10,1 – 5). Jesus war eine Führungsperson und wusste, wie und wann die verschiedenen Führungsstile angewandt werden mussten, um eine Aufgabe jeweils optimal zu lösen. Wir tun gut daran, seinem Beispiel zu folgen.

Welcher Führungsstil wann?

Der Diktatorische Führungsstil ist angezeigt ...

- bei extremen Notsituationen oder Krisen, wenn es um Leben und Tod geht.
- wenn ernste Disziplinierungsmassnahmen erforderlich sind.

Die Verantwortlichen mögen bedenken, dass dieser Führungsstil die Ausnahme von der Regel ist und nur in Notfällen und befristet angewandt werden sollte.

Der autoritäre Führungsstil ist angezeigt ...

- wenn Mitarbeitende fortgesetzt Vollmachten missbrauchen.
- bei neuen Mitarbeitern, die sich noch einarbeiten müssen.
- wenn innerbetriebliche Regeln und Vorschriften verletzt werden.
- wenn Sie persönlich für eine Entscheidung haften.

Der konsultative Führungsstil ist angezeigt ...

- bei Planungsarbeiten.
- wenn kreatives Problemlösen gefragt ist.
- bei der Ausbildung für Führungspositionen.
- bei Routineaufgaben.

Der partizipative Stil ist angezeigt ...

- wenn die Mitarbeiter fähig sind, Routineentscheidungen selbst zu treffen.
- bei Planungssitzungen.
- bei Bewertungsbesprechungen.
- wenn hochqualifizierte Mitarbeiter motiviert werden sollen, die im Alltagstrott zu versinken drohen.
- immer, wenn hochkreative und innovative Arbeit gefragt ist.

Zeichnen Sie den Führungsstil Ihrer Organisation

Das folgende Formblatt ist dazu da, Leitern und Organisationen bei der Ermittlung ihres Führungsstils zu helfen. Die besten Resultate werden erzielt, wenn das Formblatt mindestens einmal jährlich von der ganzen Belegschaft

ausgefüllt wird. So werden Tendenzen im Führungsstil sichtbar.

Anleitung

Tragen Sie ein, wo nach Ihrer Erfahrung Ihre Organisation im Augenblick steht. Falls Sie schon länger als ein Jahr in Ihrer Organisation arbeiten, tragen Sie zusätzlich in jeder Zeile ein, wo nach Ihrer Erfahrung ihre Organisation vorher gestanden hat. Wenn Sie noch nicht so lange bei Ihrer Organisation sind, tragen Sie bitte ein Kreuz ein: _____

	System 1	System 2	System 3	System 4
Planung	selten	manchmal	häufig	immer
Mitarbeiter waren am Planungsprozess beteiligt:				
Verdeckter Widerstand gegen Ziele ist:	stark	mässig	sporadisch	kaum vorhanden
Anzahl der Mitarbeiter, die mit der Planung der Organisation vertraut sind:	fast Null	relativ wenig	die meisten	fast alle
Planung geschieht:	hauptsächl. an d. Spitze	an d. Spitze und Mitte	fast überall	auf allen Ebenen
Motivation	i. d. meisten Fällen	häufig	gelegentlich	selten
Mitarbeiter haben den Eindruck, ihnen wird nicht vertraut:				
Mitarbeiter haben im Rahmen ihrer Arbeit Entscheidungsbefugnis:	fast keine	etwas	normalerweise	immer
Mitarbeiter empfinden Urheberschaft an Pläne:	selten	gelegentlich	oft	immer
Mitarbeitern wird Anerkennung für gute Arbeit zuteilt:	fast keine	etwas	normalerweise	immer
Kommunikation	selten	gelegentlich	normalerweise	fast immer
Mitarbeiter fühlen sich frei, Vorschläge zu machen und Probleme vorzutragen:				
Vorgesetzte kennen die arbeitsbezogenen Bedürfnisse und Probleme der Mitarbeiter:	nicht sehr gut	ziemlich gut	ganz gut	sehr gut

Informationsaustausch zwischen den Abteilungen ist:	nicht sehr gut	ziemlich gut	ganz gut	sehr gut
Von anderen erhaltene Information ist:	selten genau	normalerweise genau	genau	vorwiegend sehr genau
Gebrauch der Ressourcen Vorgesetzte fragen Mitarbeiter nach ihren Ideen:	selten	gelegentlich	normaler- weise	fast immer
Lösungen für allgemeine Probleme werden zwischen Abteilungen ausgetauscht:	fast nie	kommt vor	normaler- weise	fast immer
Vollmacht zur Problemlösung wird nach unten delegiert:	fast nie	wenn nötig	häufig	wenn immer möglich
Koordination von Ausrüstungsmaterial und Rohstoffverbrauch ist:	sehr schlecht	schlecht	zufrieden- stellend	gut
Doppelte Anstrengungen sind gefordert:	normaler- weise	gelegentlich	häufig	fast immer
Teamwork ist effektiv:	selten	gelegentlich	häufig	fast immer
Kontrolle Zeitaufwand für Fehlerkorrektur ist:	hoch	bedeutend	gering	sehr gering
Aufwand zum Aufspüren und Beseitigen verdeckter Kosten wird:	ignoriert	selten beachtet	oft beachtet	meist beachtet
Im Mittelpunkt der Kontrollen stehen:	nur die Spitze	Spitze und Mitte	einige untere Ebenen	alle
Beziehungen Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern sind gut:	selten	manchmal	normaler- weise	fast immer
Beziehungen zwischen Abteilungen sind gut:	selten	manchmal	normaler- weise	fast immer

Konflikte entstehen:	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%; text-align: center;">selten</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">manchmal</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">normaler- weise</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">fast immer</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> _ _ _ </td> <td style="text-align: center;"> _ _ _ </td> <td style="text-align: center;"> _ _ _ </td> <td style="text-align: center;"> _ _ _ </td> </tr> </table>	selten	manchmal	normaler- weise	fast immer	_ _ _	_ _ _	_ _ _	_ _ _
selten	manchmal	normaler- weise	fast immer						
_ _ _	_ _ _	_ _ _	_ _ _						
Die Einstellung zur Führung ist:	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%; text-align: center;">sehr schlecht</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">dürftig</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">durch- schnittlich</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">ganz gut</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> _ _ _ </td> <td style="text-align: center;"> _ _ _ </td> <td style="text-align: center;"> _ _ _ </td> <td style="text-align: center;"> _ _ _ </td> </tr> </table>	sehr schlecht	dürftig	durch- schnittlich	ganz gut	_ _ _	_ _ _	_ _ _	_ _ _
sehr schlecht	dürftig	durch- schnittlich	ganz gut						
_ _ _	_ _ _	_ _ _	_ _ _						
Konflikte werden rasch gelöst:	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%; text-align: center;">selten</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">gelegentlich</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">gewöhnlich</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">fast immer</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> _ _ _ </td> <td style="text-align: center;"> _ _ _ </td> <td style="text-align: center;"> _ _ _ </td> <td style="text-align: center;"> _ _ _ </td> </tr> </table>	selten	gelegentlich	gewöhnlich	fast immer	_ _ _	_ _ _	_ _ _	_ _ _
selten	gelegentlich	gewöhnlich	fast immer						
_ _ _	_ _ _	_ _ _	_ _ _						
Mitarbeiter leben in Angst von Fehlern:	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%; text-align: center;">fast immer</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">gewöhnlich</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">gelegentlich</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">selten</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> _ _ _ </td> <td style="text-align: center;"> _ _ _ </td> <td style="text-align: center;"> _ _ _ </td> <td style="text-align: center;"> _ _ _ </td> </tr> </table>	fast immer	gewöhnlich	gelegentlich	selten	_ _ _	_ _ _	_ _ _	_ _ _
fast immer	gewöhnlich	gelegentlich	selten						
_ _ _	_ _ _	_ _ _	_ _ _						
Mitarbeiter haben eine eher positive Einstellung zur Organisation:	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%; text-align: center;">selten</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">gelegentlich</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">gewöhnlich</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">fast immer</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> _ _ _ </td> <td style="text-align: center;"> _ _ _ </td> <td style="text-align: center;"> _ _ _ </td> <td style="text-align: center;"> _ _ _ </td> </tr> </table>	selten	gelegentlich	gewöhnlich	fast immer	_ _ _	_ _ _	_ _ _	_ _ _
selten	gelegentlich	gewöhnlich	fast immer						
_ _ _	_ _ _	_ _ _	_ _ _						
Meine Position:	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 25%; text-align: center;">Spitzen- Manager</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">Mittlerer Manager</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">Abteil- ungsleiter</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">«gewöhnlicher» Angestellter</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">_____</td> <td style="text-align: center;">_____</td> <td style="text-align: center;">_____</td> <td style="text-align: center;">_____</td> </tr> </table>	Spitzen- Manager	Mittlerer Manager	Abteil- ungsleiter	«gewöhnlicher» Angestellter	_____	_____	_____	_____
Spitzen- Manager	Mittlerer Manager	Abteil- ungsleiter	«gewöhnlicher» Angestellter						
_____	_____	_____	_____						

Abb. 22: Ermitteln Sie Ihren Führungsstil anhand dieser Tabelle

Die Anwendung des in Abb. 22 gezeigten Formblatts ist die ideale Möglichkeit für einen Leiter, seinen Führungsstil zu ermitteln. Halten Sie die durchschnittlichen Trefker auf einem Standard-Formblatt fest, und verbinden Sie sie mit einer ununterbrochenen Linie. Wenn Sie das jedes Jahr tun, können Sie die Entwicklung des Führungsstils der Organisation zu einem mehr partizipativen Führungsstil verfolgen (s. Abb. 23).

Das Formblatt ist wie folgt kodiert:

System 1 = diktatorischer Führungsstil

System 2 = autoritärer Führungsstil

System 3 = konsultativer Führungsstil

System 4 = partizipativer Führungsstil

Anleitung

Tragen Sie ein, wo nach Ihrer Erfahrung Ihre Organisation im Augenblick steht. Falls Sie schon länger als ein Jahr in Ihrer Organisation arbeiten, tragen Sie zusätzlich in jeder Zeile dort ein, wo nach Ihrer Erfahrung ihre Organisation vorher gestanden hat. Wenn Sie noch nicht so lange bei Ihrer Organisation sind, tragen Sie bitte hier ein Kreuz ein: _____

	System 1	System 2	System 3	System 4
Planung Mitarbeiter waren am Planungsprozess beteiligt:	selten	manchmal	häufig	immer
Verdeckter Widerstand gegen Ziele ist:	stark	mässig	sporadisch	kaum vorhanden
Anzahl der Mitarbeiter, die mit der Planung der Organisation vertraut sind:	fast Null	relativ wenig	die meisten	fast alle
Planung geschieht:	hauptsächl. an d. Spitze	an d. Spitze und Mitte	fast überall	auf allen Ebenen
Motivation Mitarbeiter haben den Eindruck, ihnen wird nicht vertraut:	i. d. meisten Fällen	häufig	gelegentlich	selten
Mitarbeiter haben im Rahmen ihrer Arbeit Entscheidungsbefugnis:	fast keine	etwas	normalerweise	immer
Mitarbeiter empfinden Urheberschaft an Pläne:	selten	gelegentlich	oft	immer
Mitarbeitern wird Anerkennung für gute Arbeit zuteilt:	fast keine	etwas	normalerweise	immer

Abb. 23: Durch die Aufzeichnung der jeweiligen Jahresergebnisse kann der Fortschritt einer Organisation in Richtung auf einen partizipativen Führungsstil hin verfolgt werden.

Um eine Beeinflussung beim Ausfüllen auszuschliessen, bleiben diese Systeme auf dem Formblatt am besten unkenntlich.

Der Chef sollte bedenken, dass jeder dieser Stile seine Zeit hat. Im Allgemeinen sollte er sich aber bemühen, ei-

nen mehr konsultativen oder partizipativen Teamstil anzuwenden, um die Produktivität langfristig zu erhöhen.

Wenn Sie sich dazu entscheiden, Ihre Angestellten das Führungsstil-Formblatt ausfüllen zu lassen, sollten Sie ihnen unbedingt hinterher auch das Resultat mitteilen. Wenn sie nur um ihre Meinung gefragt, aber hinterher über das Ergebnis nicht informiert werden, bekommen sie nämlich leicht den Eindruck einer Übervorteilung.

Zusammenfassung

Der Führungsstil hat beträchtlichen Einfluss auf die Produktivität einer Organisation. Sie sollten sich daran erinnern, dass es Ihre Aufgabe ist, den arbeitsbezogenen Bedürfnissen Ihrer Mitarbeiter zu dienen.

Besonders drei Grundelemente beeinflussen den Führungsstil sehr: das Einsetzen von Macht, die Nutzung des menschlichen Kapitals und das Verhältnis zu den Mitarbeitern.

Je mehr Sie an der Entscheidungsbefugnis hängen, desto autoritärer ist Ihr Führungsstil. Je mehr Sie Ihre Macht mit anderen teilen, je mehr Sie das Wissen anderer gebrauchen und je mehr Sie es zulassen, dass andere an der Planung und Problemlösung teilnehmen dürfen, desto mehr bewegen Sie sich auf einem partizipativen Führungsstil hin.

Es gibt vier Führungsstile: den diktatorischen, den autoritären, den konsultativen und den partizipativen. Den für alle Gelegenheiten passenden «richtigen» Stil gibt es nicht. Der kluge Leiter lernt, wie und wann jeder Stil angebracht ist. Allgemein gilt jedoch: je mehr Sie sich dem partizipativen Stil nähern, desto produktiver werden Sie und Ihre Leute.

Anwendung

1. Lassen Sie Ihre Mitarbeiter das Formblatt «Ermitteln Sie den Führungsstil Ihrer Organisation» ausfüllen.
2. Tragen Sie die Durchschnittsergebnisse in das Standardblatt von Abb. 23 ein.
3. Zeigen Sie es Ihren Mitarbeitern - entweder in grossen oder kleinen Gruppen.
4. Bitten Sie Ihre Mitarbeiter um Vorschläge für die verbesserungsbedürftigen Gebiete.
5. Wiederholen Sie jährlich die Anwendung des Formblattes.

Der christliche Manager und die Gesellschaft

Kürzlich traf ich mich mit einem Bekannten zum Essen. Er erzählte mir, ein wohlbekannter christlicher Geschäftsmann unserer Stadt habe jemanden bei einem Grundstücksgeschäft betrogen. «Myron», klagte er, «bei meinen Bekannten wundert mich so etwas nicht. Aber ich bin echt schockiert, wenn ihr Kirchgänger keinen Deut besser seid!»

Ich zuckte zusammen, versuchte jedoch, meine Reaktion zu verbergen. Ich musste ihm recht geben. Es sollte uns alle einen Schock versetzen, wenn ein christlicher Geschäftsmann sich wie ein Gottloser verhält.

Als ich hinterher zurück in mein Büro fuhr, dachte ich an die Bibelstelle: *«Vor allem sei du ihnen in jeder Hinsicht ein gutes Vorbild ... Nur so kannst du die Gegner des Wortes Gottes entlarven. Sie werden beschämt sein und nichts Nachteiliges gegen uns vorbringen können»* (Titus 2,7 – 8).

Ich muss leider bekennen, dass ich auf meinen beruflichen Reisen landauf, landab von vielen Menschen ähnliches zu hören bekomme. Zu viele Christen haben die wichtige Ermahnung aus Titus 2,7 – 8 vergessen.

Dem Glauben fernstehende Menschen auf dem Jahrmarkt der Eitelkeiten dieser Welt beziehen ihre Meinungen über Jesus Christus und seine Kirche aus der Beobachtung von Christen im Alltag. Sie wissen nicht (und es interessiert sie auch nicht!), wie wir uns am Sonntagmorgen in den vier Wänden des Kirchengebäudes verhalten. Deshalb spielt der christliche Vorgesetzte und Geschäftsmann eine Schlüsselrolle bei der Meinungsbildung der modernen Gesellschaft über die Christenheit und Jesus Christus.

Eine Kirchengemeinde in den Vereinigten Staaten beschloss die Errichtung eines neuen Gebäudes. Sie sam-

melte Geld und vergab Aufträge an Handwerker. Aber das Projekt wurde teurer als geplant, und es war nicht genug Geld da, die Handwerker zu bezahlen.

Statt sich das Geld zu leihen, versuchte die Gemeinde, die Preise herunterzuhandeln. Einer der Handwerker berichtete mir: «Ich hatte vier Termine mit dem Kirchenrat und versuchte alles, mein Geld zu bekommen, aber sie haben nie bezahlt.» Er war kein Christ und gebrauchte eine ausgesprochen deftige Sprache. «Eins habe ich daraus gelernt», bemerkte er fluchend. «Nie wieder werde ich mich an der Ausschreibung eines Kirchengebäudes beteiligen, denn Christen halten weder Wort noch bezahlen sie ihre Rechnungen.»

Carl McCuthan, der mich vor einigen Jahren zu Jesus Christus geführt hatte, pflegte zu sagen: «Myron, wer du bist, erfährt man nicht durch das, was du behauptest, einmal zu tun, sondern durch das, was du wirklich machst.» Ich habe diese Weisheit meines lieben Freundes und geistlichen Vaters nie vergessen.

«*Passet euch nicht diesem Weltlauf an, sondern verändert euer Wesen durch die Erneuerung eures Sinnes, um prüfen zu können, was der Wille Gottes sei, der gute und wohlgefällige und vollkommene*» (Römer 12,2). Jeder, der sich Christ nennt, sollte sich dieses Verses erinnern und sich bemühen, ihn täglich anzuwenden.

Als Leiter oder Manager haben Sie ständig Gelegenheit, sich «dem Weltlauf anzupassen», wenn Sie Ihre Alltagspflicht tun. Eine der wichtigsten Entscheidungen jedes einzelnen Tages ist, ob Sie sich den gottlosen Geschäftspraktiken dieser Welt angleichen oder ob Sie im Umgang mit Ihren Mitmenschen Gottes Prinzipien folgen. Ich vertraue darauf, dass dieses Buch Sie auf den Geschmack bringt, die in den vorausgegangenen Kapiteln erörterten biblischen Prinzipien des Managements noch häufiger anzuwenden.

Wie wir schon gesehen haben, spielen Sie eine wichtige Rolle bei der Gestaltung der Gesellschaft und ihrer Aufnahmefähigkeit für Jesus Christus. Deshalb sollten Sie danach streben, als Führungskraft und Geschäftsmann oder -frau ein lebendiges Beispiel in Ihrem Gemeinwesen zu sein, indem Sie Gottes Wort auf Ihre tägliche Arbeit anwenden. Wenn Sie das tun, werden Sie entdecken, dass Christen wie Nichtchristen ermutigt werden, Gott die Ehre zu geben.

Wie die Treue eines Gläubigen Gott sogar durch ihm fernstehende Menschen Ehre bringen kann, wird beim Besuch der Königin von Saba bei König Salomo deutlich: *«Als aber die Königin von Saba den Ruhm Salomos wegen des Namens des HERRN vernahm, kam sie, ihn mit Rätseln zu erproben»* (1. Könige 10,1).

Beachten Sie, dass die Königin von Saba sowohl von König Salomos Ruhm als auch von seiner Beziehung zu Gott gehört hatte. Menschen merken schnell, wenn jemand im alltäglichen Leben beständig Gottes Wort anwendet.

«Als aber die Königin von Saba alle Weisheit Salomos sah und das Haus, das er gebaut hatte, und die Speise für seinen Tisch und die Wohnung seiner Knechte und das Auftreten seiner Dienerschaft und ihre Kleidung, auch sein Geschirr und die Brandopfer, die er im Hause des HERRN dar brachte, da geriet sie ausser sich vor Erstaunen und sprach zum König: Das Wort ist wahr, welches ich in meinem Lande über deine Sachen und über deine Weisheit gehört habe ... Gepriesen sei der HERR, dein Gott» (1. Könige 10,4 – 9).

Beachten Sie, dass die Königin sogar in ihrem fernen Land davon gehört hatte, wie Salomo seine Geschäfte betrieb und Gottes Wort im Alltag anwendete. Und als sie es nun mit eigenen Augen sah, gab sie Gott die Ehre.

Die Menschen beobachten Sie, wie Sie Ihre alltäglichen Geschäfte führen – und sie preisen darüber entweder Gott, wie die Königin von Saba, oder sie sind schockiert, weil Sie sich nicht vom Rest der Gesellschaft unterscheiden.

Ich bete, dass Sie und Ihre Organisation oder Ihr Unternehmen durch die Lektüre dieses Buches effektiver und produktiver werden. Möge Ihr Beispiel als Leitungsperson andere Leiter, Manager und Unternehmer – Christen wie dem christlichen Glauben Fernstehende – anregen, sich Gottes Wort zuzuwenden und daraus Orientierung für ihre eigene tägliche Geschäftspraxis zu finden.

Hope Service

Die Hope Service AG, www.hope-service.ch, unterstützt Unternehmerinnen und Unternehmer, die aus unterschiedlichen Gründen schwierige Situationen erleben. Das individuell zusammengesetzte Beraterteam analysiert die Situation und erarbeitet Lösungsvorschläge für die fachliche und persönliche Unterstützung der Unternehmerinnen und Unternehmer. Nach dem gemeinsam gefällten Vorgehensentscheid unterstützt Hope Service auch bei der Umsetzung der Massnahmen und beteiligt sich bei Bedarf an den Beratungskosten. Die Unternehmerinnen und Unternehmer sollen wieder neue Freude und Leidenschaft für ihre Unternehmungen erhalten.

Hope Business Club

Im Hope Business Club, www.hope-business-club.ch, treffen sich Unternehmerinnen und Unternehmer sowie Führungspersonen. Sie erhalten durch inspirierende Referate und den Erfahrungsaustausch über geschäftliche und persönliche Themen neue Hoffnung und Perspektiven. Mehrmals jährlich finden grössere Veranstaltungen und Fachseminare statt.

Für Hope Service und den Hope Business Club sind Transparenz, Leidenschaft, Respekt und christliche Werte wichtig und dass Menschen mit und ohne kirchlichen Hintergrund von den Angeboten profitieren können.

