

# ERWÄGUNGEN ÜBER DIE CHARAKTERZÜGE DES GUTEN UND DES SCHLECHTEN LEITERS

## 1. EINFÜHRUNG

Es ist heute leicht, durch das geschickte Manövrieren oder durch das direkte Streben eine führende Position zu erwerben, nicht nur bei weltlichen Foren, sondern auch in den Bereichen der katholischen Kirche. Das Problem besteht nicht darin, dass jemand Leiter werden möchte, sondern darin, wenn er die Fähigkeiten des Leitens nicht besitzt, genauer gesagt die Fähigkeiten des Leitens auf Christi Weise. In unserer Arbeit versuchen wir die speziellen Eigenschaften der leitenden Persönlichkeit, beziehungsweise die Charaktereigenschaften des zum Leiten nicht geeigneten aber oft und auf vielfache Weise danach strebenden Menschen zu beschreiben. Durch diese Arbeit möchten wir dazu beitragen, dass in der Zukunft hauptsächlich geeignete Menschen kirchliche Ämter übernehmen können.

## 2. DIE PERSÖNLICHKEITSMERKMALE DES GUTEN UND DES SCHLECHTEN LEITERS

Vor allem müssen wir fragen, wer als eine ansehensstragende (leitende) Persönlichkeit betrachtet werden kann? Im Folgenden stellen wir die Modelle, beziehungsweise Gedanken von sechs Autoren, Ödön Nemes SJ, Notker Wolf OSB – Enrica Rosanna Don Bosco Schwester (FMA), Brian R. Little, Hans Finzel, Márta Balog und Simon Sinek vor und wir werden ihre Überlegungen später auch kritisch bewerten. Zum Schluss beenden wir unsere Studie mit den Bemerkungen von Mihály Szentmártoni SJ.

### 2.1. Das Modell von Ödön Nemes

Nach der Auffassung vom Jesuitenpater Ödön Nemes, hat das richtige Ausüben der Autorität 21 Kennzeichen. Die Autorität wird durch die ausgewählte Person in folgenden Fällen richtig ausgeübt. 1. *“Er will seinen Brüdern wirklich dienen und nicht ihr Gefallen suchen.* 2. *Er leitet die anderen nicht auf weltliche Weise: also nicht mit Tricksen, politischen Methoden, mit diplomatischer Geschicklichkeit,*

sondern er ist durchschaubar, aufrichtig und konsequent, während er die Verantwortung vor Gott immer fühlt und weiß, dass er nicht seine eigenen Kinder, sondern die Kinder Gottes leitet. 3. Wenn es notwendig ist, tritt er energisch auf, aber immer mit offenem Herz und mit wahrer Aufrichtigkeit. 4. Er tut alles im Bewusstsein, dass die Beschäftigung mit den ihm anvertrauten Personen und der Gemeinschaft wichtiger als eine andere Arbeit ist. 5. Er besitzt das Charisma der persönlichen Autorität, damit ihm seine Kameraden gern gehorchen können und sie von ihm geleitet werden wollen. 6. Er lässt sich nicht von seinen ungeordneten Gefühlen beherrschen, denn er kann sie bewusstmachen, sie im Gebet mit Jesus teilen und sich ihnen widersetzen, wenn es nötig ist. 7. Es herrscht ein vertrautes Verhältnis zwischen ihm und Gott, darum kann er mit seinen Brüdern zusammen Gottes Willen suchen, und nach einem Dialog bestimmt er auch klar die für seine Kameraden gegebenen Aufgaben. 8. Er respektiert immer die Personen und die Anforderungen der Wirklichkeit. 9. Er achtet darauf, gute Ratgeber zu haben, mit denen er seine Angelegenheiten oft bespricht. Bei besonders schwierigen und komplizierten Fragen hält er es für wichtig, die Meinungen von Experten zu bitten. Auf solche Weise kann er seinen Kameraden bei dem Gehorchen helfen, weil alle sehen, dass der Autoritätsträger weiß, wie er leiten soll. 10. Er ist sich dessen bewusst, dass es zum guten Leiten auch gehört, die Meinungen seiner Kameraden regelmäßig zu hören, denn er soll wissen, was sie denken. 11. Bei Möglichkeit übergibt er seinen Kameraden die Initiative. Er will keine solchen Aufgaben durchführen, die seine Mitarbeiter auch tun können. Er schätzt das Prinzip der Subsidiarität sehr hoch. Das bedeutet, dass er einen großen Raum gewährt, damit seine Untergebenen Initiativen ergreifen können, er will nicht machen, was ein Untergebener in seinem Wirkungskreis tun kann; er versieht seine Untergebenen mit Verantwortung, damit sie das Vertrauen des Autoritätsträgers selbst erfahren können. 12. Seine Leitung gründet sich eher auf die Liebe als auf Befehle und Vorschriften. 13. Seine Leitung basiert nicht nur auf menschlicher Klugheit, sondern auf den Eingebungen des Heiligen Geistes, sie stützt sich also nicht auf Heimlichtun. Auf bestmöglicher Weise teilt er mit seinen Kameraden all das, was er weiß und was er auf seinem Herzen trägt. 14. Seine Aufrichtigkeit und Offenheit fördert die Aufrichtigkeit seiner Kameraden und sie werden dadurch bewegt, ihre Sorgen, Sehnsüchte sowie Ansichten mit ihm zu teilen. 15. Natürlich achtet er darauf, dass, was er unter vier Augen gehört hat, Geheimnis bleibt. Er weiß, dass die Diskretion eine unerlässliche Voraussetzung für den ständigen Dialog ist, ohne der es kein Gehorsam möglich ist. 16. Er denkt nicht, dass das ständige Wiederholen der alten Dinge der einzige Weg wäre, Gottes Willen zu erfüllen. Er empfängt die Neuerungen mit offenem Herzen und sucht in ihnen die Zeichen der Zeit, Gottes Willen. 17. Er hält es für eine wichtige Aufgabe, seinen Kameraden ein gutes Beispiel bei der treuen und verantwortungsvollen Arbeit zu geben. 18. Er ist sich darüber im Klaren, dass er nicht die Aufgabe hat, die Vorschriften zu erfordern, nur darum, weil sie vorgeschrieben sind. Die Disziplin und die Vorschriften sind nie eigengesetzlich, sondern sie dienen nur dem Zweck, den richtigen Weg besser zu erkennen, dem erkannten richtigen Weg mit größerer Freude und Flexibilität folgen sowie die Ansprüche unserer

*Mitmenschen besser befriedigen zu können. 19. Wenn er den mit ihm mitwirkenden Kameraden zusammen im Interesse des Ausbaus der Gemeinschaft nach Gottes Herzen oder der Gesellschaft? Eine Aufgabe gibt, soll er auf bestmöglicher Weise voraussehen, welche körperliche, spirituelle und psychologische Problemen bezüglich der erhaltenen Aufgabe seine Kameraden begegnen werden. Er trifft Entscheidungen, also mit der Rücksicht auf die Gesundheit, auf die Schwierigkeiten, auf die Schwachheit, auf die Unsicherheit und auf die Versuchungen seiner Kameraden. Er bespricht das im Gebet mit dem Herrn, beziehungsweise mit seinen Kameraden in freundschaftlichen und persönlichen Dialogen. 20. Er versucht unter seinen Kameraden den Gemeinschaftsgeist durch gemeinsame Besprechungen, durch den Rückblick auf die Arbeit, durch Bewertung, durch gemeinsame Pläne, und wie es nur möglich ist, durch gemeinsame Erholung und Erquickung zu fördern. 21. Regelmäßig sucht er die Gelegenheiten, ihm ähnliche Autoritätsträgern treffen zu können. Er ist dessen bewusst, dass er selber Hilfe, Unterstützung und Herausforderungen braucht”<sup>1</sup>*

## **2.2. Die Auffassung von Notker Wolf OSB – Enrica Rosanna FMA**

A) Auf den Spuren des Heiligen Benedikts behauptet der Abtprimas Notker, dass das Wesen der Autorität im Tragen der Verantwortung, in der Sorge für die Geleiteten und im Dienst der übernommenen Angelegenheit gesehen werden soll. Die wahre Autorität verfügt über eine, den Geist und die Seele befreiende Kraft. So verstanden stellt der Autoritätsträger die falschen Werte in Frage, er wirft jeden falschen Glanz von sich, enthüllt die Eitelkeit und Leere der großtuerischen Autorität. Die sorgende Anwesenheit der Autorität bedeutet die Hochschätzung der Persönlichkeit und der unterschiedlichen Fähigkeiten sowie das Annehmen der Unterschiedlichkeit der persönlichen Bedürfnisse. Das ist also die ihr Anvertrauten helfende, unterstützende, ermutigende und mahnende Anwesenheit, die die Entwicklung und das Glück der ihr Anvertrauten vor den Augen hält. Dementsprechend möchte die wahre Autorität eigentlich die ihr Anvertrauten zu einer immer größeren Selbstständigkeit helfen und dazu, dass sie ihre wirklichen Möglichkeiten richtiger sehen können. Die Autorität ist also der Helfer der verantwortungsvollen Lebensführung, das heißt der Diener der Freiheit. Dabei soll der Autoritätsträger mit den menschlichen Unvollkommenheiten rechnen, aber auf solche Weise, dass er dabei den anderen nicht verurteilt. Der Leiter wendet darum die Disziplinordnung auf den konkreten Fall oder den konkreten Menschen an, was er notwendigerweise in einem bestimmten Sinne verändert. Der Autoritätsträger soll also ein sehr besonnener Mensch sein, um den richtigen Maß sowohl im Denken als auch im Reden und in den Taten finden zu können. Es ist also eine spezielle Eigenschaft des Leiters, dass er mäßig ist: er soll die Dinge und die Ereignisse richtig wahrnehmen und sich auch selbst nach seinem Maß richten. Dazu braucht er Weisheit, nicht nur

---

<sup>1</sup> Vgl. Nemes 2004, 12–14.

Fachkenntnisse. Er soll außerdem aufrichtig, standhaft und gelassen sein. Wenn er bestimmte Ziele erzielt hat, über die er überzeugt war, dass sie durchgeführt werden müssen, soll er auch den Mut haben, unpopuläre Maßnahmen zu ergreifen und auch die Verantwortung zu übernehmen.<sup>2</sup> B) Die Persönlichkeit des Autoritätsträgers soll den Versuchungen der Macht widerstehen: Die schlechte Leitung wirkt nämlich sowohl auf die Arbeitslust als auch auf die Wirksamkeit auf zerstörerische Weise. Was ist der Grund dafür, dass es einen schlechten Leiter sowie eine schlechte Leitung gibt? Der Grund dafür besteht darin, dass der Leiter den Verlockungen der Macht nicht widerstehen kann. Der Mangel an Widerstand ernährt sich meistens aus einem Minderwertigkeitskomplex, das heißt aus dem beunruhigenden Bewusstsein, dass der Leiter überhaupt nicht so stark ist, wie er nach seiner Position sein müsste. Das eklatanteste Beispiel dafür ist *“der kaltblütige Ellbogenmensch, der klassische Karrierist, der nie die notwendigen Kompetenzen hat, aber umso mehr verfügt er über gute Kontakte... Was bedeutet für solche Menschen die Macht? ... Am meisten eine riesengroße Erleichterung, denn ihr Platz in der Hierarchie löscht ihre ewige Angst, dass sie eventuell von einem als Luft behandelt wird. Denn das ist ihr Problem. Der zügellose Ehrgeizige ist die wilde Variation des Menschentyps, ... der ... wegen des Mangels an innerem Frieden krankhaft äußere Anerkennung braucht; bei seiner Angst achtet er ausschließlich auf sich selbst, wenn ihm auf die rechte Schulter geklopft worden ist, hält auch die linke dahin. ... Und ... auf unverständliche Weise ertragen sie ganz gut, wenn sie nicht geliebt werden. Sie genießen beinahe, dass sie auf ihre Popularität nicht achten sollen. ... Was könnte man solchen Menschen raten? Ich befürchte, nichts. Um die eigenen Ziele zu erreichen, ist es ihnen genügend, dass sie die Untergebenen in Freunde und Feinde teilen und dann spielen sie die Feinde ... gegeneinander aus (aber zur gleichen Zeit halten sie auch die sogenannten Freunde nur für nützliche Idioten). Sie wollen immer eine Rolle spielen, so manövrieren sie herum und sie dienen eher ihrer Eitelkeit als der gemeinsamen Angelegenheit. Diese Besessenen der Macht kommen vermutlich nur in dem Moment zur Vernunft, wenn es passiert, was sie am meisten befürchten: das Verlieren der Macht. Da ihre Selbstschätzung und ihre ganze Identität vor ihrer Machtposition abhängen, werden sie vielleicht nur nach dem Verlieren ihrer Kämpfe in Bestürzung geraten, wie leer eigentlich das Glück ist, das sie bis jetzt vertrieben haben, und wie leer auch sie selbst sind. Oder sie empören sich und beginnen kurz und klein zu schlagen. Natürlich müssen wir zwischen Karriere und Karrierismus einen Unterschied machen. Der Karrierismus sucht den persönlichen Erfolg, dass man sich entweder über die anderen gehend immer höher hebt, oder man demütigt sich selbst und zieht den Schwanz ein. Demgegenüber ist es weder gut noch schlecht, eine Karriere zu bauen. ... Es ist nämlich ein befreiendes und Genugtuung bereitendes Gefühl, wenn jemand im Interesse seiner Entfaltung endlich imstande ist, die Hindernisse aus dem Weg zu räumen, die ihnen bisher Fesseln angelegt haben. ... Sonst können wir keinen Zweifel haben, welche großen*

---

<sup>2</sup> Vgl. Wolf – Enrica 2011, 7–17.

*Kräfte der Ehrgeiz und die Eitelkeit sind: beide sind unleugbar starke treibende Kräfte für die außerordentlichen Leistungen. Auch die wirklich guten Menschen können schnell eingebildet werden, denn sie können sich daran gewöhnen, dass man um sie buhlt. ... Von jetzt an kommt jeder Erfolg ausschließlich auf unsere Rechnung, aus der Selbstzufriedenheit und aus der Eitelkeit wird ein gerechter Stolz sein und zum Schluss steht es unserer Meinung nach außer Zweifel, dass wir besser sind als die anderen und dass wir mehr wissen als die anderen. ... Es kann katastrophale Auswirkungen haben, wenn diese Selbstgefälligkeit fixiert wird. Der Betroffene kann seinen Sinn für die Wirklichkeit verlieren. ... und auf diese Weise beginnt er langsam jede Kritik für grundlegend ungerecht oder für die Bemerkung eines einzigen bösen Menschen zu halten. ... Langsam wird er überhaupt keine Ahnung haben, was um ihn passiert. Die Selbstgefälligkeit isoliert den Menschen und die isolierten Personen werden leicht misstrauisch; denn sie hören nur das, was sie hören wollen, sie werden Spione und Spitzel brauchen, um zu erfahren, was man über sie reden und welche Spiele um sie vor sich gehen”.*<sup>3</sup> Die guten Leiter müssen daher die Kritik und die aufrichtigen Worte ertragen, von wem sie auch kommen. Die Folge der Selbstgefälligkeit ist neben dem Verlieren des Sinns für die Realität das Verlieren des Vertrauens der Kollegen. Und zwar darum, weil man mit einem selbstgefälligen Menschen nicht fruchtbar zusammenarbeiten kann. Ebenfalls verliert der selbstgefällige Leiter die Tugend des Maßes, und dadurch handelt er verantwortungslos, hasardierend, das heißt er wird gierig sein. Die letzte Verlockung der Macht ist das sogenannte Gruppenbewusstsein von Kasten, das sich in Statussymbolen erweist, und dadurch wird ihre Distanz von ihren Untergebenen, sowie ihre Überlegenheit ausgedrückt. Auch das ist eine Art Unterstützung und Ersatzmittel für das Sorgen um die Autorität. Der Träger der wahren Autorität handelt gerade umgekehrt: er sucht die Nähe ihrer Mitarbeiter und will von sich selbst Abstand halten. Das ist das Geheimnis der wahren Autorität. Dieses Abstandhalten von sich selbst ist ein äußerst wichtiger Faktor. Der Mensch, nämlich, der *“von sich selbst nicht absehen kann und ... sich nach der Anerkennung und den Erfolgen zu sehr sehnt, wird von sich eingenommen sein (und die Voreingenommenheit macht ihn blind dafür, was seine Aufgabe von ihm erfordert). Das Ansehen eines Leiters und seine Wirkung auf die anderen hängt hauptsächlich davon, inwieweit er von sich selbst frei werden kann. Das heißt, er darf nicht befürchten, dass er sein Ansehen verliert. ... Nur derjenige wird innerlich autonom sein, der imstande ist, sich selbst zu bekämpfen. Und nur diese Autonomie macht den Leiter fähig, die Menschen und die Umstände klar zu sehen, um seine Kräfte zielmäßig einzusetzen, um entsprechend und angemessen geduldig, und wo es nötig ist, zäh und beharrlich zu sein. Wir können uns also unsere Leitungsfähigkeiten nur dann entfalten, wenn wir bereit sind, uns selbst – inwieweit es möglich ist – zurückhalten zu können, das heißt wir werden durch die innere Freiheit geführt.”*<sup>4</sup> Der andere

---

<sup>3</sup> Vgl. Wolf – Enrica 2011, 20–23.

<sup>4</sup> Vgl. Wolf – Enrica 2011, 25–26.

Name für dieses Zurückhalten von uns selbst heißt: die Demut. Diese Tugend *“macht den Menschen nicht schwächer, sondern stärker: denn sie befreit uns von der Machthaberei, der Machtgier und dem Zwang des Erfolgs”*.<sup>5</sup> Die wahre Autorität ist nicht bevormundend, sondern lässt ein gegenseitiges Verantwortungsgefühl entstehen, denn einer solchen Autorität gehorcht der Mensch gern, weil er die sich persönliche entfaltende Perspektive der Kooperation fühlt. c) Die wahre Autorität soll ihre Kollegen gernhaben, und sie muss eine angstlose Umgebung schaffen: Der Tyrann macht die ihm Anvertrauten verwirrt, weil er sie bald verängstigt bald, als gütiger Vater sich um sie zu kümmern scheint; man kann jedoch nicht wissen, wann und wie er sich verhalten wird. Eine solche Attitüde bedeutet offensichtlich, dass du bist auch austauschbar, also du sollst unbedingt gehorchen. Der wahre Leiter aber verlangt keinen Gehorsam, sondern er schafft das Vertrauen, und auf diese Weise fühlen die Menschen, dass man sie als Mitarbeiter, als freie Menschen braucht. Das bedeutet, dass die Arbeitnehmer ein gesundes Selbstvertrauen haben dürfen. Wenn dieses Vertrauen vorhanden ist, wird niemand kriecherisch werden, und die Atmosphäre auf dem Arbeitsplatz wird menschlich, das heißt ohne Angst sein. Da kann jeder angemessen seine Fähigkeiten durchführen, ohne vor der Blamage oder davor fürchten zu müssen, dass er fertiggemacht wird. Um diese Atmosphäre schaffen zu können, muss der Leiter seine Mitarbeiter wahrnehmen, das ist sogar eine ständige Aufmerksamkeit, das heißt der Ausdruck des ständigen Wohlwollens. Darin zeigt sich die Liebe des Leiters zu seinen Mitarbeitern. Er muss die Motive des Untergebenen bemerken, kurz gesagt er muss realistisch ihm gegenüber sein. Dieses Wohlwollen hat jedoch mit der Nachgiebigkeit nichts zu tun, sondern in ihm ist die starre Freundlichkeit und die Unbiegsamkeit zur gleichen Zeit da. Die objektive Atmosphäre setzt nämlich das Aufpassen auf die zu erledigende, verrichtende Arbeit voraus. Das Schaffen und Aufrechterhalten dieser Atmosphäre ist die Aufgabe des Leiters, wozu er fast eine übermenschliche Geduld und Selbstbeherrschung braucht. Sonst wird die Sachlichkeit verloren sein, die die zu erledigende Aufgabe und die Fähigkeiten sowie die Schwächen des Untergebenen zur gleichen Zeit berücksichtigt, das heißt sie ehrt das Individuum-Sein der Person. Deshalb kann er einige mit Zärtlichkeit, andere mit Tadel und noch andere mit Überreden richtig leiten. Um dazu auch fähig sein zu können, braucht der Leiter große Menschenkenntnisse und Empathie. Mit anderen Worten *“soll er Tausende von Hoffnungen, Ambitionen und Bitterkeit, sogar auch den verborgenen und offenen Ehrgeiz seiner Menschen behandeln. Er darf ihren Stolz nicht verletzen, er darf ihre Menschheit nicht mit Füßen treten, er darf sie als Personen nicht in Frage stellen. ... Von dem Vertrauen kann sich der Leiter verabschieden, dem nichts mehr im Kopf steckt, als dass er sich mit seiner Macht prahlt und seine Untergebenen als Schachfiguren herumschiebt”*.<sup>6</sup> Der gute Leiter

---

<sup>5</sup> Vgl. Wolf – Enrica 2011, 26.

<sup>6</sup> Vgl. Wolf – Enrica 2011, 35.

(wie auch der gute Untergebene) spielt nicht mit falschen Karten, er macht keine Tricks, er ist nicht regelwidrig, er heuchelt nicht, sondern er ist in allen seinen Angelegenheiten aufrichtig. Er darf auch nicht, seinen Ruf schützend, den Unfehlbaren spielen; sogar, wenn er sein Irrtum einsieht, gesteht er dann seinen Fehler eindeutig. Dadurch wird seine Position nicht schwächer, sondern im Gegenteil, stärker. Was für eine Persönlichkeit soll also der Leiter haben, damit seine Leitungsarbeit nach den oben erwähnten verrichten kann? Abt Notker beantwortet die gestellten Fragen so: *“Je weniger sich der Leiter mit seiner eigenen Ambition beschäftigt, desto leichter kann er das Vertrauen der anderen gewinnen. Je mehr er klug im Hintergrund bleiben kann, desto freier fühlen sich seine Mitarbeiter. Je mehr er seine eigenen Schutzreflexe in der Hand hält, desto besser kann er die anderen verstehen. Während die Persönlichkeit eines Leiters ein Kartenhaus ist, verbraucht er all seine Energie, sich selbst zu schützen. Wer also den anderen helfen will, der soll sich selbst sehr gut kennen ... Wer eine Karriere macht, der kann seinen Erfolg einerseits in hohem Maße seinem Ehrgeiz und seiner Fähigkeit für die Selbstverwirklichung verdanken, wobei nicht zuletzt auch seine mit nicht winzigem Egoismus gemischte Ambition mitspielt, dass er im Rampenlicht stehen möchte. ...*

*Andererseits aber wird von ihm als vom Leiter erwartet, dass er möglichst unsichtbar sein, sich äußerst zurückhaltend benehmen soll, manchmal sogar sich verleugnend. Diese Diskrepanz zwischen der Persönlichkeit und der Aufgabe ist mit Spannung verbunden, die vertragen werden muss und die hie und da auch zur Spaltung führt. Bei einem idealen Fall schafft jedoch diese Spannung einen Menschen, dem gelingt, das Balancieren zwischen dem Energisch-Sein und der Zurückhaltung, der weiß, was er will, aber zur gleichen Zeit bevormundet er nicht über dem anderen; der sich seiner eigenen Verantwortung bewusst ist, aber er strahlt währenddessen trotzdem, dass nicht er im Mittelpunkt steht, sondern die anderen”.*<sup>7</sup> D) Der Leiter soll kooperativ sein: Der Träger der Autorität darf keine autoritären Strukturen (Willkür) ausbauen, sondern er soll in die Arbeit die ganze Genossenschaft einbeziehen. Er kann das so machen, wenn er sogar in Angelegenheiten von kleinerer Bedeutung nur dann entscheidet, wenn er früher mit den in der Sache Betroffenen oder mit den Experten konsultiert hat. Er soll dann die von unten kommenden Ideen und Vorschläge berücksichtigen, denn *“ein jeder möchte ohne Ausnahme berücksichtigt werden. Auch wenn jemand von der Angelegenheit betroffen ist, muss man mit ihm sprechen, und zwar nicht nur formal, sondern die Zeit nicht sparend. ... Unglaublich leicht kann jemand sich selbst zurückgesetzt fühlen. ... Auch die Menschen auf den unteren Stufen haben ihren Informationsvorteil, nicht nur die auf den oberen Stufen”.*<sup>8</sup> Auf diese Weise soll also jeder Mitarbeiter in die Verantwortung einbezogen werden und man muss sie lassen, dass sie, wenn sie durch einen Vorgang betroffen werden,

---

<sup>7</sup> Vgl. Wolf – Enrica 2011, 37–38.

<sup>8</sup> Vgl. Wolf – Enrica 2011, 41.

auch mitsprechen dürfen, ihn zu gestalten. All das lautet demokratisch, obwohl es mit der Demokratie nichts zu tun hat: *“denn hier handelt es sich nicht um Mitreden – das oft zu harten Kämpfen führt – sondern um gemeinsames Handeln. Es geht also darum, dass all die unglaublich vielfältigen Fachkenntnisse, Fantasie und Kreativität benutzt werden sollen, die in jedem Team, in jeder Arbeitsgruppe steckt. Darum ... soll sich der Chef... mit all seiner Kraft bemühen, seine Mitarbeiter in die Arbeitsprozesse einzubeziehen. Erstens dadurch, dass er sie von den wichtigen Ereignissen und Veränderungen kontinuierlich informiert, zweitens dadurch, dass er sie zu den Teilnehmern der Entscheidungen macht, und drittens dadurch, dass er die Verantwortung mit ihnen teilt”*.<sup>9</sup> Zur gleichen Zeit soll das Verantwortungsbewusstsein mit dem Selbstvertrauen verbunden sein. Der Leiter soll seine Geleiteten spüren lassen, dass er sie braucht, auch als Menschen, nicht nur als Fachleute. Der Mut zum fruchtbaren Dialog bedeutet auch, dass sich nicht unbedingt die Vorstellung des Leiters durchsetzen wird, sondern, nachdem alles auf die Waage gelegt worden ist, die, am meisten durchführbare Idee. Der Leiter braucht also den Untergebenen nicht seine eigene Idee aufdrängen (er soll jedoch mit einer wirklich guten Idee hervortreten), sondern die, im gegebenen Umfeld am meisten durchführbare Idee soll die Palme erringen. Aber als Leiter sollen wir unsere eigene Idee nicht als erster auf den Tisch legen, denn das kann der richtigen Debatte schaden; aber, wenn wir trotzdem so machen, sollen unsere Untergebenen sicher sein, dass das nur eine Diskussionsgrundlage ist, also man kann eine Alternative suchen und sie einräumen. Das ist der richtige Sieg, wenn die Sache vorwärtsgeht, und dabei ist die Zusammenarbeit konstruktiv, denn ein jeder sagt seine Meinung aufrichtig und ohne Angst. Aus der Idee wird Plan, aus dem Plan Projekt und aus dem Projekt ein fertiges Werk. Und der *“Ideenherr”* soll unbedingt gelobt werden. Von dem Leiter wird auch mit Recht erwartet, dass er entschlossen erklären soll: In der Sache ist eine Entscheidung getroffen worden, und so hat der weitere Streit keinen Platz mehr, es kommt die Durchführung. E) Der Leiter soll Kraft ausstrahlen und folgerichtig sein: Der richtige Leiter führt die Seinen zum wahren Ziel, die anderen Leiter führen sie aber irre. Zur Bewegung zum Ziel braucht man Kraft, sogar fast eine Art charismatische Kraft, aber in der Persönlichkeit des Leiters soll es eine bezähmte Kraft geben. Aber was verstehen wir eigentlich unter der Stärke? Der Leiter ist vor allem ein wahres Vorbild, zweitens steckt im Leiter die entsprechende Lebenserfahrung und der Mut, und drittens lässt sich der Leiter kontrollieren. Ein solcher Leiter vermeidet nicht die Konflikte und er bringt seine strategischen Pläne mit großer Hingabe. Seine Mitarbeiter können zu ihm wirklich aufblicken, nicht, weil er ohne Fehler ist, sondern darum, weil seine Taten, seine Sachlichkeit so entwaffnend ist. Solcher Leiter ist sowohl gegenüber der Kritik als auch gegenüber der Schmeichelei gehärtet. Der wahre Leiter ist auch eine authentische Autorität und wir müssen

---

<sup>9</sup> Vgl. Wolf – Enrica 2011, 42.

dessen humanisierende Kraft wahrnehmen. Wenn wir das nicht sehen können oder die Autorität in diesem Sinne kein politisches Vorbild wird, dann bleibt die willkürliche Machtausübung, beziehungsweise die pedante aber prinzipienlose Nachfolge der politisch korrekten Verhaltensregeln. Die wahre Autorität fordert sich keinen ganzen Gehorsam, keine ganze Hörigkeit, sondern er wartet auf seinen vernünftigen Plan eine vernünftige Verbeugung. Das ist der wahre, charismatische Leiter, der *“nicht versucht, andere unter seine Macht zu bringen und von seinem eigenen Charisma auch nicht in Ohnmacht fällt. Wir untersuchen also bei Menschen mit einer großen Ausstrahlung immer, ob sie das Begeistern-Können und die überzeugende Kraft mit der praktischen Vernunft und der Selbstkontrolle verbinden”*.<sup>10</sup> Die richtigen Leiter bemühen sich darum, dass ein jeder von ihnen den Leitungsauftrag immer übernehmen kann. F) Der Leiter soll eine Art Künstler sein: Der Künstler des Friedens, der Gerechtigkeit und des Einverständnisses, denn er überträgt diese Tugenden und Werte in das Leben seiner Gemeinschaft. Während er andere Menschen begeistert, arbeitet er auch an sich selbst, also an seiner eigenen Persönlichkeit. Mit anderen Worten: er entwickelt und vertieft ständig seine Fähigkeiten, die seine Aufgabe von ihm verlangt. Welche sind also diese zu entwickelnden Fähigkeiten? Die Besonnenheit, deren innere Voraussetzung die innere Ausgeglichenheit ist. Der besonnene Mensch wird nie heftig und erregt, er handelt nie voreilig. 2) Die Geduld: Alles hat seine Zeit. Das ist der Kunst des Aufpassens und des Anhörens. 3) Der Mut: Der Leiter soll immer wieder äußern, was in Ordnung und was nicht in Ordnung ist. Was überhaupt nicht in Ordnung ist, soll geheilt werden, sonst erscheint und verbreitet sich die Friedlosigkeit. Dieses Verändern-Können ist die Voraussetzung für den Frieden. Dieser Mut ist zum Austragen und Lösen der Konflikte notwendig; es ist auch dazu nötig, dass wir einen bestimmten Konflikt nicht aufheben können und wir versuchen, zusammen mit ihm zu leben. Der Mangel an Mut kann auch die Maske der Toleranz und der Ruhe anziehen; aber in diesem Falle will der Leiter nur seine eigene Ruhe haben und er hat Angst, die Irrtümer zu korrigieren, und die Missstände zu besprechen. Durch diese Eigenschaften zeigt der Leiter eine klare Richtung den ihm Anvertrauten.<sup>11</sup> Zum Mut gehört auch eine Art Kühnheit, die das Übernehmen der Verantwortung für die schweren und nicht populären Entscheidungen bedeutet. Dieser Mut kann sich auf vielfältige Weise äußern: *“nicht unbedingt nur das Riskieren, sondern auch die Standfestigkeit, die Unerschütterlichkeit und die Folgerichtigkeit – das heißt Rückgrat. Der Mut beginnt da, wenn man nicht lässt, dass er unter moralischen Druck gelegt wird”*.<sup>12</sup> Eine spezielle Art dieses moralischen Drucks ist das Drohen mit Selbstmord. Es ist sehr lehrreich und wahr

---

<sup>10</sup> Vgl. Wolf – Enrica 2011, 61.

<sup>11</sup> Vgl. Wolf – Enrica 2011, 63–69.

<sup>12</sup> Vgl. Wolf – Enrica 2011, 106–107.

die Bemerkung von Abt Notker: *“Entschuldige, es würde mir leidtun, wenn du Selbstmord begehen würdest, aber ich werde dich darin nicht verhindern. Das ist deine Sache. Denn solche Erpressungsversuche dürfen wir nicht ernst nehmen”*.<sup>13</sup> Es ist auch ein Zeichen für den Mut, wenn wir der zu entlassenden Person seine Entlassung persönlich mitteilen, dadurch geben wir ihm, nämlich die Verteidigung, das aufrichtige Reden. Ein guter Leiter überlässt das keinem SMS oder keiner anderen Person. G) Der Leiter soll die Krisen und die Konflikte gut lösen können: Der Leiter soll vor allem wissen, dass nicht alle Menschen durch selbstlose Ziele geleitet werden; das muss er zur Kenntnis nehmen. Der Schlüssel der Krisenbehandlung ist die entwaffnete Offenheit gepaart mit dem Ertragen-Können der Spannung. Wenn wir also *“gezwungen sind, Machtkämpfe zu machen, dürfen wir nicht kleinlaut werden – aber wir sollen uns auch nicht auf das Niveau derjenigen sinken, die ihre Konflikte heimlich regeln wollen! ... Die Intriganten geben den Kampf am schnellsten auf, wenn sie herausbekommen, dass wir ihre Methoden durchschauen. Es lohnt sich also, das ihnen offen, unter vier Augen mitzuteilen. ... Ich gebe zu, dass es unangenehm ist, mit einer hinterlistigen Person zu sprechen. Wir sind jedoch dabei in der Position des stärkeren Partners, wir spielen ja den Trumpf dessen aus, der keine schmutzigen Methoden braucht. Darüber hinaus bestätigen wir noch auch unsere Glaubwürdigkeit, die gerade bei Konfliktsituationen ein unschätzbare Wert ist. Grundsätzlich jeder Machtkampf bedeutet den Verrat der Ziele des Unternehmens”*.<sup>14</sup> In einem bestimmten Falle muss der Leiter aufrichtig erklären, dass er einen Fehler begangen hat und die Lage nicht wieder herstellbar ist, also die einzige richtige Lösung ist es, vom Amt zurückzutreten. Wer das als einen persönlichen Angriff betrachtet oder nicht akzeptieren will, wird dessen Bewusstsein durch eine spezielle Mischung von Ehrgeiz, Ambition, Angst und einer persönlichen Empfindlichkeit ausgefüllt. Es ist für die Oberen, die sich in den Schmollwinkel zurückziehen, charakteristisch, dass sie in Konfliktsituationen hinter Formalitäten stecken: sie werden autoritär sein, sie berufen sich auf ihre Rechte und ihren Zuständigkeitsbereich, sie erwarten Loyalität und Gehorsam, sie würden den ihm Anvertrauten sogar einen Treueid und ein Untertanengelöbnis ablegen lassen. Bei ihrer in die Ecke gedrückten Lage schaffen diese Oberen – sie haben ja ihre eigene Verletzbarkeit erkannt – eine Schutzzone, sie ziehen um ihre Person sozusagen einen Kordon, und hinter diese Linie darf sich niemand eindringen. Ihnen kann niemand nahekommen. Das ist aber auch keine Lösung, denn, wer sich hinter seinen Berechtigungen versteckt, ist verloren. Damit eine Gemeinschaft auf normale Weise funktionieren kann, braucht man zwar eine amtliche Autorität, aber bei dem Leiter, der sich auf sie als auf ein letztes Mittel beruft, kann sich leicht herausstellen, dass ... der König nackt ist. Bei Krisis- und Konfliktsituationen gibt es also eine einzige Lösung: wir müssen

---

<sup>13</sup> Vgl. Wolf – Enrica 2011, 107.

<sup>14</sup> Vgl. Wolf – Enrica 2011, 72–73.

unsere natürlichen Reflexe unter Kontrolle ziehen. Das bedeutet, dass unsere eigene Verletzbarkeit keine Rolle spielen darf. ... Die Leitung ist ein kontinuierliches Üben des Abstandhaltens von uns selbst und das Nähern der anderen. Der Zweck dieses langen Weges ist die Versöhnung und das Ergebnis des Weges heißt Souveränität. Was sollen wir darunter verstehen? Ich würde die Souveränität als eine in der Form der Bescheidenheit erscheinende Größe definieren. Als eine Art Entschiedenheit, die sich in Einfühlungsvermögen und Verständnis äußert, beziehungsweise als eine innere Freiheit, die ihre eigenen Interessen außer Acht lässt und der gemeinsamen Angelegenheit dient. Die Autorität eines souveränen Vorgesetzten ist im Grunde genommen schon in sich selbst genügend, das Entstehen von Konflikten zu verhindern oder sie im Keime zu ersticken, die Autorität wirkt ja beruhigend: die Anwesenheit einer starken Persönlichkeit beruhigt die Gemüter, dadurch verhindernd ein eventuelles Aufeinanderprallen. ... Die Anwesenheit einer Person mit Autorität strömt immer ein Geschützt-Sein, eine Geborgenheit aus”.<sup>15</sup> Der Leiter soll ferner erwägen, wann er sich in die Behandlung des Konflikts einmischen soll. Er soll sich also nicht immer einmischen, aber er soll niemals durch eine Bequemlichkeitsliebe oder Feigheit geführt werden. Der Leiter soll außerdem auch klarsehen, wann er streng und wann er großzügig sein soll. Die Souveränität des Leiters erscheint also in der Fähigkeit des Wahrnehmens der Stimmungen, in der Besonnenheit, im Mut und in der entsprechenden Selbstbeherrschung.<sup>16</sup> Der Leiter soll bei den Sitzungen der Vorgesetzten für eine friedliche Atmosphäre sorgen, was er am besten dadurch erreicht, dass er das Problem bezüglich des Gegenstandes der Diskussion versteht und dass er imstande ist, sich selbst diszipliniert zu beherrschen. Auch seine Meinung und Ansicht lässt er in die Diskussion ein und er nimmt es nicht übel, wenn die Mehrheit einen anderen Plan für richtiger hält. Der Leiter soll die Sitzungen auch gut moderieren können und manchmal die Gesagten mit richtigem Humor würzen. H) Der Leiter soll loben, motivieren und eine gesunde Kritik fassen können: Jeder Mensch sehnt sich mit Recht nach Anerkennung, wenn er gut und viel gearbeitet hat. Deshalb soll der gute Leiter *“seine Mitarbeiter zu mutigen Handlungen bewegen, durch Lob, Anerkennung und Ermutigung, oder wenn es nötig ist, mit Tadel und Kritik. ... Das heißt, wenn man Menschen leiten will, soll man in der Kunst des Gesprächs bewandert sein”*.<sup>17</sup> Und auf diesem Gebiet bedeuten das Loben und

---

<sup>15</sup> Vgl. Wolf – Enrica 2011, 78.

<sup>16</sup> Vgl. Wolf – Enrica 2011, 81.

<sup>17</sup> Der wahre Dialog ist keine Fragerei, kein Anlass zum Erwerben von Informationen, sondern Diskretion und Aufpassen, das Konzentrieren auf das Wesentliche. Aber das Aufpassen ist *“mehr als ein erfolgreicher Informationsaustausch. Das Aufpassen ist die Kunst, das ich beim Hochkommen des anderen Menschen durch mein Zuhören helfe. Das gute Aufpassen bewegt ihn zum Sprechen, das begeistert den anderen und startet ihn sogar: es befreit seine Gedanken und seine Worte. Das Aufpassen ist oft der größte Dienst, den wir dem anderen Menschen machen können.*

das Tadeln die klassische Probe der Qualität. ... Nichts motiviert einen so sehr, als das verdiente Lob, denn es erhöht die Arbeitslust. Der Leiter, der nicht loben kann, soll darüber nachdenken, ob seine Beziehung zu seiner Arbeit nicht unterbrochen worden ist, ob er seine Freude an der Aufgabe nicht verloren hat. Es ist sehr schwierig zu machen, worüber der heilige Benedikt durch das Wort Tadeln spricht: das ist zur gleichen Zeit Rüge und Lob. Beim Lob muss man aufpassen, dass es nicht übertrieben wird (denn in solchem Falle kann es ironisch, beinahe verachtend wirken), aber es darf auch nicht locker hingeworfen sein, denn in solchem Falle kann es als eine verschluckte Rüge scheinen. Um den richtigen Maß der Kritik finden zu können, braucht man ein äußerst tiefes Einfühlungsvermögen und eine große Selbstbeherrschung<sup>18</sup>. Bevor der Leiter die Waffe der Kritik angreift, soll er sich vieles überlegen, er soll vor allem mit seiner eigenen Motivation ins Klare kommen, beziehungsweise die Notwendigkeit der Kritik und die zu erwartende Wirkung mit gutem Sinn schätzen. Bezüglich unserer Motivation müssen wir sagen, dass *“wir niemals darum kritisieren sollen, weil wir böse sind, oder weil wir unseren Ärger in den anderen ausleben wollen, sondern ausschließlich darum, um die anderen weiter, nach vorwärts bewegen zu lassen, und auch der Angelegenheit dienen zu können. Das Ziel der Kritik soll die Verbesserung der Situation und nicht unsere Erleichterung sein. ... Der Grund der Kritik soll klar und das Motiv fachlich begründet sein”*.<sup>19</sup> Was die Notwendigkeit der Kritik betrifft, sollen wir grundsätzlich geduldig sein, bis dahin, bis der Fehler dadurch erklärt werden kann, dass der Betroffene einen schlechten Tag hat oder er etwas versehen hat. Das sollen wir ihm mitteilen und dann bemerken wir, dass die Sache damit erledigt ist, alles soll in alten Bahnen bewegen. Der Leiter soll also ruhig sein; das ist es, was Vertrauen erweckt beziehungsweise es auch aufrechterhält. Es ist ein angeberisches Zeichen, wenn der Leiter befürchtet wird. Bei der Feststellung der Notwendigkeit der Kritik sollen wir schließlich in die Waage legen, ob es sich um eine wesentliche Angelegenheit handelt. Die Fähigkeit, das festzustellen, bezeichnen wir mit dem Wort Diskretion. Das Wort Diskretion bedeutet, dass *“der Betroffene imstande ist, sowohl die Lage als auch die Folgen seiner Taten zu ermessen, sowie dass er die Zusammenhänge und die Unterschiede erkennen kann – das heißt, das bedeutet die feine, empfindliche und intellektuelle Tugend des Unterscheidens”*.<sup>20</sup> Hinsichtlich der Wirkung der Kritik sollen wir

---

*Das verlangt aber von einem Leiter nicht bloß, dass er eine Zeit lang kein Wort spricht, damit so auch der andere zu Wort kommen kann. Das Aufpassen bedeutet nämlich: ich schenke dem anderen meine Zeit, ich lasse ihn sich entfalten, ich selbst ziehe mich vollkommen zurück, damit er sich durchsetzen kann... Wie man zwischen den Zeilen lesen kann, so kann man auch aus den Worten etwas hören”. Vgl. Wolf – Enrica 2011, 117–118.*

<sup>18</sup> Vgl. Wolf – Enrica 2011, 88–89.

<sup>19</sup> Vgl. Wolf – Enrica 2011, 91.

<sup>20</sup> Vgl. Wolf – Enrica 2011, 92.

untersuchen, in welcher Form die Kritik am fruchtbarsten ist. Als erster Schritt *“müssen wir den unterschiedlichen Versuchungen widerstehen, die die Geschwister des Gefühls ‘ich habe natürlich immer recht’ sind: von der Seite der anderen Bosheit anzunehmen, auf die Frage ‘wer hat die Schuld’ einzugehen, oder mit psychologisierenden sowie moralisierenden Argumenten hervortreten. Keiner hilft bei der Krisenlage. ... Wir sollen versuchen, die Motive des anderen Menschen immer mit dem größten Wohlwollen zu interpretieren. Dadurch bewahren wir unsere Kaltblütigkeit, das heißt es besteht eine kleinere Gefahr, dass wir die anderen verletzen. ... Wir sollen die Kritik immer so ausüben, dass der andere nicht fühlt, sich in die Ecke gedrängt zu sein, das heißt, dass es für ihn immer die Möglichkeit bestehe, sich selbst zu präzisieren, sich zu beweisen und die andere Partei zu kritisieren. ... Wir sollen also mit unserer Kritik immer vorsichtig hervortreten, um uns in gegebenem Falle zurückziehen und um anerkennen zu können, dass: okay, wir haben uns geirrt”*.<sup>21</sup>

### 2.3. Die Auffassung von Brian R. Little

Nach der Meinung des namhaften Autors sind für den guten Leiter die Aufrichtigkeit und die Durchsichtigkeit charakteristisch. Er behauptet, dass *“der wahre Leiter klar spricht und nicht schlau ist. Er geht nicht in Spiele ein und er zeigt sein wahres Ich – das heißt, er ist authentisch. Falls die Authentizität bedeutet, dass der Mensch sein wahres Selbst zeigt, aufrichtig und mit sich selbst in Zusammenklang ist, versteht sich dann von sich selbst, dass dies das zu befolgende Beispiel ist. Aber das ist nicht so einfach, ... denn wir haben kein einziges authentisches Ich. Eigentlich können wir auch auf mancherlei Weise authentisch sein. ... Es handelt sich einfach darum, dass es in unterschiedlichen Momenten immer etwas anderes bedeutet, aufrichtig zu sein, und wer wir eigentlich sind, kann das von den Umständen abhängig unterschiedlich sein”*.<sup>22</sup>

Detaillieren wir also diese nuancierte Authentizität! Der Leiter darf vor allem die Aufrichtigkeit nicht mit der Aufgabe verbundenen Sendung verwechseln. Die Untergebenen wollen nämlich eher das erfahren, dass ihr Führer ihre Leitung übernommen hat, und nicht das, dass er ihnen seine persönlichen Sorgen mitteilt. Deshalb deckt der gute Leiter aus sich selbst immer nur so viel auf, was notwendig ist, damit seine Geleiteten auf ihn wirklich vertrauen. Darum können wir das Vertrauen und das Engagement des uns Anvertrauten manchmal *“durch die Aufnahme des freien Persönlichkeitszuges”* der geheutelten Stabilität gewinnen. Deshalb, obwohl die Taktik *“heuchele es, bis du es nicht machen kannst”* manipulativ scheinen kann, ist es nicht unglauwürdig, wenn jemand an seiner Persönlichkeit ein bisschen darum ändert, damit er dadurch der bestimmten Lage entsprechen kann. Mit Hilfe

---

<sup>21</sup> Vgl. Wolf – Enrica 2011, 95.

<sup>22</sup> Vgl. Little 2018, 84.

der Selbstbetrachtung (Selbstmonitorisierung) können wir feststellen, ob wir uns selbst treu sein mögen, oder eher versuchen wir, die Anforderungen der vor uns stehenden Lage ernster nehmen. Diejenigen, die das letztere als wichtiger betrachten, passen sich lieber an und benehmen sich ein wenig wie die Chamäleons, deshalb sind sie in einem bestimmten Sinne unter den gesellschaftlichen Verhältnissen von heute erfolgreicher. Die Authentizität kann man nun auf dreierlei Arten erleben, unserer dreifachen Natur entsprechend. Wir haben also 1) die biogenetische Authentizität, wenn wir dem Bewegen unseres innersten Ichs folgen, wir haben 2) die soziogenetische Authentizität, wenn wir der Stimme unsres gesellschaftlichen Ichs folgen, das heißt wir machen, was wir tun müssen, oder was es sich in der bestimmten Lage ziemt; und zum Schluss haben wir auch 3) die idiogenetische Authentizität, wenn wir der Absicht unseres innersten Ichs folgen, das heißt, wenn wir in Zusammenklang mit unserem persönlichen Ziel handeln. Aufgrund dessen können wir erklären, dass wir auf mehrerlei Weise authentisch sein können und die Bewegungen unserer Ich auch Konflikte bereiten können. Es ist wichtig, dass wir in der bestimmten Lage auf unser innerstes Ich oder auf die entsprechenden Kombinationen von ihm aufpassen.<sup>23</sup>

## 2.4. Das Modell von Hans Finzel

Er hat seine Gedanken um die zehn Hauptfehler der Leitung aufgebaut. Erstens will der gute Leiter grundlegend schlechthin kein Leiter werden; er ist bereit, die Aufgabe zu erfüllen, wenn er berufen wird, aber er strebt nicht danach, selbst der Leiter zu werden. Das ist seine Grundthese. Er kann auch sofort feststellen, dass, wenn wir das Leben der schrecklichen Leiter der Geschichte durchstudieren, können wir klar sehen, wie viele Entsetzlichkeiten und unwiederherstellbare Schäden das untaugliche Leiten, das Wollen der Macht um jeden Preis bereitet hatte. Nach dem Zeugnis der Geschichte ist der gute Leiter selten vorhanden. Aus dieser Grunderfahrung heraus versucht Finzel zu entfalten, warum ein Leiter ungeeignet ist, beziehungsweise warum die Persönlichkeit eines guten Leiters durch Machtbesitz immer mehr verschlechtert.<sup>24</sup>

Die Menschen brauchen solche Leiter, die die Gemeinschaft bewahren und sie zu ihrem Ziel begleiten und motivieren. Deshalb besteht die Leitung grundsätzlich aus einem Ausüben von Einfluss: *“Wer durch seinen Einfluss erreicht, dass jemand etwas macht, der hat den Betroffenen geleitet. ... Der Leiter bringt die Menschen dorthin, wohin sie von sich selbst niemals gehen würden”*.<sup>25</sup> Dazu müssen wir gleich hinzufügen, dass der wahre Leiter die Menschen zu ihren wahren Zielen leitet. Zu diesen Zielen

---

<sup>23</sup> Vgl. Little 2018, 90–95.

<sup>24</sup> Vgl. Finzel 2002, 11–15.

<sup>25</sup> Vgl. Finzel 2002, 16–17.

können die Menschen zusammen mit ihren Bestrebungen nur mit Hilfe der Leiter gelangen. Finzel behauptet im Weiteren, dass die Leiter meistens darum versagen, weil a) sie keine entsprechende Ausbildung bekommen haben; b) sie vor sich kein gutes Beispiel gesehen haben. Darum improvisieren sie. Ein durchschnittlicher Leiter wird während seiner Arbeit mit fünf Problemen konfrontiert: 1) Man sieht die schlechten Vorbilder sowie Gewohnheiten von Leitern und man ahmt sie auf dienerische Weise nach. 2) Dem Leiter fehlen die grundlegenden Fähigkeiten, die zum Leiten notwendig sind. (Die sind die schwerwiegendsten Fehler des Leiters). 3) Die Leiter finden keine anziehenden und wahren Beispiele beziehungsweise gute Schirmherren zum Leiten. 4) Heutzutage bekommen die Leiter bezüglich der Leitung selten authentische Ausbildung und aufgrund vom solchen Kenntnismangel begehen sie auch viele Fehler. 5) Die Leiter stehen heute oft ratlos der Situation gegenüber, die aus dem Kontrast von zwei Leitungsstile entstammen, die einerseits nach den weltlichen, andererseits nach den biblischen Werten orientiert sind.<sup>26</sup>

Im Folgenden stellen wir im Detail die Auflistung der zehn häufigsten Leitungsfehler von Hans Finzel dar und bewerten sie gleichzeitig. Es wird daraus bald klar werden, dass er den Grund der Schwierigkeiten von den ersten fünf Problemen hauptsächlich im zweiten sucht. Es ist nämlich leichter, mit Nachahmen von ungunstigen Gewohnheiten schlechter Leiter abzugewöhnen, im Fall, wenn die Persönlichkeit eines Leitenden intakt ist und er zum Leiten auch bereit ist; ein Leiter von solch einer Persönlichkeit kann nämlich meistens sowohl den Mangel an gutem Beispiel als auch der Ausfall der speziellen Ausbildung entbehren. Sollte jedoch die Persönlichkeit eines Leiters verdorben sein, nützen weder gute Ausbildung und positive Beispiele, noch gute Schirmherren. In diesem Fall bleiben diese Kenntnisse und Erfahrungen praktisch wirkungslos. Nur ein Leiter von unversehrter Persönlichkeit kann das Wesen des dienerischen Leitungsmodells von Christus und seine ausgezeichnete Prägung als Ideal klarsehen.

### **Der erste Fehler**

Die übermenschliche Einstellung, als das Hindernis Nummer 1 des guten Leitens, das heißt, die ist die Mutter aller anderen Leitungsfehler. Nach der Feststellung unseres Autors ist das hinsichtlich seines Vorkommens am häufigsten (und das steht am meisten im Gegensatz zur Auffassung von Christus). Der Leiter mit solch einer Persönlichkeit hält sich für einen Übermenschen und deshalb häuft sich in ihm die willkürliche Überheblichkeit. Worin erweist sich eigentlich dieses übermenschliche Bewusstsein (denn es ist in ihm nichts edel Übermenschliches, was dem wahren Leiter gehört)? Der Autor zählt sechs solche Symptome auf: Machtmissbrauch, jämmerliche Aufträge, der Mangel an Aufpassen, diktatorisches Treffen von

---

<sup>26</sup> Vgl. Finzel 2002, 18.

Entscheidungen, der Mangel an Weglassen und das egoistische Verhalten.<sup>27</sup> Die nächste Frage ist es, warum so viele von den Leitern in die Falle solche übermenschlichen Einstellung fallen? Hans Finzel zählt fünf Gründe dafür auf: a) Das wird durch die Tradition befohlen; das ist am verbreitetsten; c) das ist am leichtesten; d) die Herrschaftsgier steckt in unserer Natur e) das spiegelt die Verderbtheit des Menschen wider. Gegenüber dieser prahlerischen und übermenschlichen Leitungsattitüde stellt Christus eine andere und wahre gegenüber. Und das ist die dienerische Leitung, die den Untergebenen die zu erreichenden Ziele zuteilwerden lässt, die alle in das Treffen der Entscheidungen einbezieht (demokratisch), die unter solchen Umständen trotzdem die festeste Autorität sein wird. Hier sieht der Leiter sich selbst nicht auf dem Gipfel einer imaginären Pyramide, sondern sozusagen auf dem Boden einer auf die Kante gestellten Pyramide. Dieser Leiter trägt die anderen, das heißt er sichert die Arbeit der anderen: er liefert die Tatsachen, die Energie, die Kraftquellen, die Netze und die Informationen zur rechten Zeit. Dieser Leiterstil gründet sich auf der Ehre des Leiters und nicht auf dem Rang seines Amtes. Solch ein Mann hat keine Untergebenen aber Nachfolger, im Gegensatz zu den vorherigen.<sup>28</sup> Ein solcher Leiter strebt nicht danach, Leiter zu werden, sondern es sind eher die Bewegung des Heiligen Geistes und der Druck der äußeren Lage, die ihn zu dieser Leitungsrolle zwingen. So waren auch Mose, David und die Propheten des Alten Testaments. ... Wer nach der Leitung strebt, ist nicht geeignet, Leiter zu werden. Der wahre Leiter will das Erbe Gottes nicht beherrschen, sondern er ist demütig, sanftmütig, selbstaufopfernd und alles in allem ist er auf dieselbe Weise sowohl zum Nachfolgen als auch zum Leiten bereit, wenn ihm der Heilige Geist eindeutig macht, dass ein Mann erschienen ist, der weiser und begabter als er ist.<sup>29</sup> Wenn ich also ein dienerischer Leiter sein will, welche Richtlinien soll ich befolgen? Der Autor zählt sechs solche Richtlinien auf: a) Anstatt des Missbrauchs der Macht sollen wir die Diener von allen sein (Joh 13); b) Statt schlechter Aufträge sollen wir den Menschen Raum und Freiheit gewähren, damit sie sich selbst sein können. c) Statt des Aufpassens sollen wir unsere Aufmerksamkeit auf die Bedürfnisse der anderen konzentrieren (Phil 2); d) Anstatt diktatorische Entscheidungen zu treffen, sollen wir die Kameraden voneinander im Vorgang sein. e) Statt des Bestehens sollen wir uns bemühen, die anderen liebevoll loszulassen; f) Statt des Egoismus sollen wir die anderen befähigen, wirkungsvoll zu arbeiten.<sup>30</sup> Zum Schluss gibt der Autor auch die Motive, die bezeichnen, warum die Untergebenen dem Leiter nachfolgen; beziehungsweise, wie aus den Untergebenen wahre Nachfolger werden.

---

<sup>27</sup> Vgl. Finzel 2002, 24.

<sup>28</sup> Vgl. Finzel 2002, 27., 31.

<sup>29</sup> Vgl. Finzel 2002, 32.

<sup>30</sup> Vgl. Finzel 2002, 35.

Der Autor unterscheidet fünf Stufen der Qualität des Leitens. Das Ideal des Leiters soll es sein, die fünfte Stufe zu erreichen. Von der Leitung auf der unteren Stufe sprechen wir dann, wenn uns unsere Untergebenen wegen der Position, wegen unseres Rechtskreises, aus Pflicht folgen. Diese Menschen sind wortwörtlich nur Untergebene. Wir verlangen von ihnen, was uns die Beschreibung des Arbeitskreises ermöglicht. Wenn wir bei dieser Stufe steckenbleiben, wird das Durcheinander immer größer, die Arbeitsmoral wird immer schlechter und wir verlieren langsam die Macht der Leitung. Auf der zweiten Stufe dominiert die Genehmigung: wir stellen mit den Menschen eine Art bauende Verbindung her und deshalb wollen sie uns auch über unsere festgesetzte Macht hinaus folgen. Die Arbeit wird auf diese Weise Spaß machen, aber, wenn wir auch hier steckenbleiben, werden die stark motivierten Mitarbeiter unruhig sein. Auf der dritten Stufe ist der Hauptregler der Verbindungen die erreichte Leistung. Unsere Menschen folgen uns auf dieser Stufe, denn sie sehen den Erfolg unserer Anstrengungen, die Frucht der gemeinsamen Arbeit. Die Mitarbeiter mögen den solchen Leiter und seine Bestrebungen, deshalb halten sie die Organisation in Schwung. Aber auch der Schwung kann nicht bis ins Unendliche gesteigert werden, denn hier ist der Erfolg die Prosperität des Instituts, das Ergebnis der mit gemeinsamer Anstrengung verrichteten Arbeit. Auf der vierten Stufe wird der Leiter darum befolgt, denn die Menschen haben erfahren, dass wir für sie arbeiten, nicht bloß für den Erfolg der Organisation. Hier folgen uns die Menschen nach, was wir persönlich für sie getan haben, das heißt darum, dass sie die Entwicklung ihrer Persönlichkeit sehen, die sie uns verdanken können. Diese Stufe ist die Stufe des langfristigen Wachstums. Mindestens bis hierher soll jeder Leiter gelangen. Zum Schluss folgen uns die Menschen auf der fünften Stufe und vielleicht folgen sie uns nur hier wahrhaftig, wer wir sind und was wir vertreten (sie sehen unsere Werte als Leiter und als Menschen). Das ist der Gipfel der persönlichen Autorität, weil unsere Mitarbeiter zu uns im engsten und allerlei Sinne des Wortes aufsehen, das heißt sie ehren uns ohne Vorbehalt.<sup>31</sup>

### **Der zweite Fehler**

Das ist die Aufgabe-orientierte Leitung – im Gegensatz zur anthropozentrischen. Wir könnten sie auch Erfolg- und Fortschritt- orientierte Leitung nennen. Ihre Symptome sind: Die Menschen sind hier im Auge des Leiters entweder Hindernisse oder Mittel, und nicht Möglichkeiten. Ein solcher Chef kümmert sich um die Aufgabe und nicht um die Menschen. Für ihn sind a) die sichtbaren amtlichen Ergebnisse wichtiger als die unsichtbaren menschlichen Verbindungen. b) Die Aufgabe erlaubt ihm anscheinend nicht, mit den Kollegen zu unterhalten. c) Für ihn muss sich

---

<sup>31</sup> Vgl. Finzel 2002, 37.

die materielle Welt durchsetzen, und nicht die immaterielle. d) Er bewertet seine Untergebenen nach dem, was sie handeln und nicht nach dem, wer sie sind. e) Das Verhalten des Leiters, also seine Tätigkeit als Führer hat Handlungszwang. f) Die menschlichen Verhältnisse passen hier nicht zur auf die Termine konzentrierende Denkungsweise.<sup>32</sup> Man kann sehen, dass sich die menschlichen Kontakte unter solchen Verhältnissen verzerren, denn dieser Stil des Leiters lässt eben die Menschlichkeit der Untergebenen aus, und das ist eine verzerrte Auffassung der Leiterrolle.

### **Der dritte Fehler**

Der Mangel an der Bestätigung des Leiters (von der Seite des Leiters der Mangel an der Anerkennung). Die Menschen brauchen die anerkennende Bestätigung. Das spornt sie mehr an, als die materiellen Zuwendungen. Es gibt zwei extreme Menschentypen hinsichtlich der Stärke des Anspruchs auf die Bestätigung: a) Die Unbeholfenen: Sie haben wenig Selbstvertrauen, deshalb trinken sie sozusagen die Anerkennung; b) die sogenannten Autopiloten: Sie sind selbstsicher, und praktisch brauchen sie keine Anerkennung; sobald sie die Aufgabe kennenlernen, konzentrieren sie ganz darauf und nehmen das Lob skeptisch an. Mit ihnen muss man einfach mit Liebe umgehen. Zwischen diesen beiden Extremitäten finden wir: a) die sog. schwankenden Persönlichkeiten, die das Lob manchmal brauchen, manchmal auch ohne es gut arbeiten können. b) Die normalen Menschen: Diese machen ihre Arbeit mit Bereitschaft, aber sie nehmen auch die Anerkennung mit Freude an. Nach der Beobachtung des Autors werden die unter harmonischen familiären Verhältnissen erwachsenen Menschen am meisten zu dieser Gruppe gehören, und je mehr man mit einem nicht funktionierenden und schwierigen Familienhintergrund auf einen bestimmten Arbeitsplatz kommt, desto mehr braucht man die regelmäßige Bestätigung. Der Leiter muss also sehen, dass seine Mitarbeiter unterschiedliche Menschen sind, und deshalb muss er mit ihnen auf unterschiedliche Weise umgehen.<sup>33</sup> Wie können wir aber unsere Kollegen ermutigen? Wir können unsere Bemühungen und Ermutigung in fünf Formen zum Ausdruck bringen: a) Wir sollen ihnen zuhören können; b) Wir sollen Mitgefühl für sie haben können; c) wir sollen sie trösten können; d) wir sollen auch ihre Lasten tragen können und e) wir sollen sie ermutigen können, wir sollen ihnen bekanntgeben, wenn sie gut gearbeitet haben. Die gute Arbeit darf nicht heimlich bleiben, beziehungsweise wir sollen ihnen für die gut verrichtete Arbeit öffentlich Dank sagen.<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> Finzel 2002, 43.

<sup>33</sup> Finzel 2002, 64–67.

<sup>34</sup> Finzel 2002, 69–70.

### **Der vierte Fehler**

Das Verunmöglichen der sogenannten Unabhängigen. Wir könnten das auch so nennen, als das Verunmöglichen der Verfasser und Vertreter der Alternativen der Leitungsstrategien, und zum Schluss die Entfernung (Entlassung) aus dem Arbeitsplatz. Ohne eine wahre Kreativität wird jedoch jede Organisation alt und ihre Tätigkeit unfruchtbar – auf den gemeinsamen Ärger von Leitern und Untergebenen. Das Starten einer Organisation ist im Allgemeinen mit großer Leidenschaft verbunden, die Begründer sind voll von Kreativität, dann wird die Organisation immer mechanischer sein und es entstehen bestimmte Mechanismen, die den neuen Gedanken keinen Spielraum gewähren; hier wird es nur zum Ziel, die Organisation aufrechtzuerhalten. Was am Anfang Mittel war, wird am Ende zum Ziel. In diesem Falle sagt man, dass beim Unternehmen jeder eine Arbeit hat, aber keiner arbeitet. Der Leiter soll also die guten Einfälle wahrnehmen und hören, und er soll solchen Ideen unterstützen. Der Leiter soll also flexibel sein, das heißt, er soll nötigenfalls die Regeln verändern, wenn das dem Leben (der Entfaltung der Organisation) mehr dient. Er soll also nicht in die Gefangenschaft der Sammlung ihrer Richtlinien geraten! Das heißt *“die Ziele dürfen nie ausschließlich aus den Richtlinien des Unternehmens, aus der Treue für die Firma oder aus religiösen Traditionen entspringen. Wenn wir nicht vorsichtig sind, werden wir durch die die folgenden vier Etappen der rückläufigen Entwicklung einer von Gott stammenden neuen Bewegung gehen: 1) Menschen, 2) Bewegung, 3) Maschinen, 4) Denkmäler. In erster Linie können wir diesen Vorgang so aufhalten oder umkehren, dass wir ihn als durch den Heiligen Geist geführte und inspirierte Bewegung bewahren. Wie können wir das tun? So, dass wir der Flexibilität Raum gewähren”*.<sup>35</sup> Natürlich ist der wahre Unabhängige (der wahre Neuerer) nicht der Untergebene, der immer nur Unheil stiftet und ständig unzufrieden ist. Sie bereiten nur allen Schmerz, aber sie nutzen nichts. Der Leiter soll auch mit gutem Auge bemerken, wer der richtige Unabhängige und wer der Pseudounabhängige (der immer nur Hindernisse auf den Weg legt) ist. Die Wühlätigkeit der letzteren soll er unbedingt beseitigen.

### **Der fünfte Fehler**

Das diktatorische Treffen der Entscheidungen. Auch dieses Machtrollenmodell unterdrückt und bricht den menschlichen Geist, die wahre Schaffenskraft, und bildet den Teil der schon als erstes erwähnten übermenschlichen Einstellung. Die Organisationen erneuenden großen Ideen kommen meistens von unten und der Diktator, der nur seine eigenen Ideen verwirklichen will, verhindert eben die Durchsetzung von diesen. Die anderen (die Untergebenen) sind nur Mittel der Durchführung dieser Pläne. Wir können auch so formulieren, dass diese

---

<sup>35</sup> Finzel 2002, 84.

Machtposition und dieses Verhalten eine Form der Sklaverei sind. Natürlich kann dieser eigene Plan gerade auch die starre Einhaltung der Regeln sein (Konformismus). Die Macht auf diese Weise Üben den beherrschen alle, nur ihre eigenen Leidenschaften vermögen sie nicht zu züchtigen. Aber die Persönlichkeit des Leiters müsste im Dienste des Ziels der Organisation und der Werte der in ihr Arbeitenden stehen. Auch das diktatorische Treffen von Entscheidungen hat seine eigenen organisatorischen Strukturen. Wir können das auch ein (tyrannisches) Willkürmodell nennen, was sich in der strengen Hierarchie und in deren Betreiben zeigt. Wer höher ist, der befiehlt (der Mensch auf dem Gipfel der Pyramide ist der allmächtige Kommandant), wer tiefer ist, der gehorcht. Das Modell ist ähnlich, wenn wir es um 90 Grad umdrehen; dann ist der Leiter nicht auf dem Gipfel, sondern an der Spitze, und er zieht die anderen sozusagen mit. Aber hier dienen alle praktisch dem Modell dem Charisma des Leiters (das ist auch eine verborgene Form der Diktatur). Nach dem Modell des sogenannten waagerechten organisatorischen Strukturaufbaus sind die Leiter und die Untergebenen durch ein Netz miteinander verbunden und hier ist der Leiter eine Art Koordinator für das Strömen der Informationen. Zum Schluss ist das vierte Modell das dienerische Modell, das eine auf die Kante gestellte Pyramide ist, auf deren Boden sich der Leiter befindet, auf dessen Schulter sozusagen die ganze Organisation basiert. Hier trägt der Leiter sozusagen die Lasten der anderen Menschen, er teilt seine Macht, und dadurch lässt er den ganzen Arbeiterbestand in der Sendung der Organisation zukommen. Dadurch kann mit dem Leiter jedes, sich auf die Arbeit beziehende Problem besprochen werden. Die Untergebenen kommen mutig mit ihren Ideen.<sup>36</sup> In einer solchen Umgebung fühlen sich die Arbeiter sowohl seelisch als auch affektiv gut, also befreit zum erfolgreichen Dienen, was *“durch das zielorientiertes Planen und das Rechenschaft-Verlangen-Können in Gruppen geprägt ist”*.<sup>37</sup> Natürlich hat auch das Mahnen seinen Platz, denn die Aufgabe des Leiters besteht nicht nur im Schaffen des Konsensus, sondern auch im Übernehmen der letzten Entscheidung, das heißt in der Leitung des Instituts. Der Leiter *“hat die Aufgabe, mit seiner Gruppe zusammen zu arbeiten, die Ideen, Einfälle herauszulocken und sie zu organisieren. Der Leiter wird von seinen Menschen nur dann stark unterstützt werden, wenn sie das Ziel für ihr eigenes Ziel halten. Letztendlich soll der Leiter die Gruppe zur Erfüllung der Sendung führen, aber das Wesen dieser Sendung sollen die wichtigsten Beteiligten der Organisation gemeinsam bestimmen”*.<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup> Finzel 2002, 95–98.

<sup>37</sup> Finzel 2002, 99.

<sup>38</sup> Finzel 2002, 102–103.

### Der sechste Fehler

Das wird vom Autor der Fehler des schmutzigen Auftrags, das heißt das Versäumen der Lockerung und des Fortlassens genannt. Es handelt sich um das Nicht-Delegieren der Macht (genauer gesagt um das Schein-Delegieren der Macht) und so um einen speziellen Fall der diktatorischen oder vielleicht richtiger gesagt, der willkürlichen Leitung. Das bedeutet, dass wir jemanden mit einer Aufgabe beauftragen, aber heimlich beauftragen wir auch einen anderen mit derselben Arbeit, und zum Schluss entscheiden wir für die andere oder für unsere eigene Lösung. So nehmen wir den Auftrag sozusagen zurück, was der Beauftragte bestenfalls nur am Ende herausbekommt. Es erhebt sich die Frage, warum die Leiter die Arbeit, die Macht im Allgemeinen nicht delegieren (oder warum ziehen sie sie nicht willkürlich zurück)? Hans Finzel zählt sechs Gründe dafür auf: 1) Sie fürchten sich vor dem Verlieren ihrer Macht, deshalb beauftragen sie nicht die anderen, sie suchen nur Menschen mit schwachem Charakter, die ihre Tyrannei bedienen. 2) Sie fürchten sich vor der schlecht verrichteten Arbeit, denn sie denken, nur sie können eine gute Arbeit verrichten (diese Furcht kann hie und da begründet sein, aber das darf keine allgemeine Regel sein). 3) Sie fürchten sich vor der besser verrichteten Arbeit, denn auf diese Weise *“weisen ihre Untergebenen auf ihre Schwächen dadurch, dass sie eine bessere Arbeit verrichten können, als sie hätten machen können. Das ist ein trauriges Zeugnis über den Stolz der Leiter, der zum Schluss die Wirksamkeit des Betroffenen beseitigt”*.<sup>39</sup> 4) Sie fürchten sich davor, der bestimmten Aufgabe die angemessene Zeit zu widmen, denn sie denken, sie erledigen sie schneller, und darum ist es ein Zeitverlust, damit andere zu beauftragen. 5) Sie fürchten sich, auf die anderen angewiesen zu sein: Ein solcher Leiter will unabhängig sein, deshalb ist er ungeduldig; er ist nicht willig, sich von den anderen abzuhängen, und so wird er unfähig zur gemeinsamen Arbeit sein. 6) Es mangelt an ihren bezüglichen Fachkenntnissen und den guten Erfahrungen, so können sie den Auftrag auf nichts gründen.<sup>40</sup>

Aber auch mit dem Auftrag und der Kontrolle soll der Leiter klug umgehen, denn auch der Charakter der Arbeitsverrichtung der Arbeiter ist unterschiedlich; es gibt solche, die ein schwaches Interesse haben, die schwach motiviert sind und schwache Fähigkeiten haben, beziehungsweise es gibt solche, in denen diese Charakterzüge stark sind. Finzel nennt das differenzierte Üben der Aufsicht adaptive Leitung, und unterscheidet vier Stufen, je nachdem, inwieweit der Ausführer der Arbeit fähig ist, sie selbstständig zu erledigen: 1) Man kann einen Auftrag den Untergebenen erteilen, die die ihnen anvertraute Aufgabe selbstständig zu erfüllen vermögen, denn sie haben gute Fähigkeiten und sie sind auch stark motiviert. 2) Das Zusammenarbeiten mit dem Untergebenen, das heißt die Teilnahme

---

<sup>39</sup> Finzel 2002, 111.

<sup>40</sup> Finzel 2002, 110–113.

an der Aufgabe; wenn der Leiter zeigt, wie die bestimmte Arbeit verrichtet werden soll. Wir könnten das die Aufsicht der ähnlich motivierten Arbeiter mit schwachen Fähigkeiten nennen. 3) Das Überzeugen: in diesem Falle hat der Arbeiter gute Fähigkeiten, aber er hat wenig Motivation und Interesse, deshalb muss er zu einer besseren Leistung angespornt werden. 4) Die Anweisung: Diese Weise muss gegenüber den Arbeitern angewendet werden, die schwach motiviert und interessiert sind und die über schwache Fähigkeiten verfügen. Man muss ihnen die zu verrichtende Aufgabe auf konkrete Weise geben und man muss auch ihre Ausführungsweisen bestimmen.<sup>41</sup>

Der Leiter soll jedoch die Arbeit der anderen nicht verrichten, er soll sie eher austeilen und differenziert überprüfen. Wenn wir jemanden mit einer bestimmten Arbeit beauftragt haben, das heißt es handelt sich um eine Person, die mit ihrer Arbeit auch selbstständig fortkommen wird, sollen wir ihm die Planungsfreiheit der Durchführung erlauben. Den Vorgang der Durchführung der Aufgabe sollen wir auf jeden Fall überprüfen, aber *“wir dürfen nicht a) ständig hinter ihren Schultern stehen, b) ihnen sagen, wie sie ihre Aufgabe verrichten sollen, c) ihre Arbeit wegen unserer sachkundigen Annäherung ablehnen, oder d) ihre strategischen Entscheidungen bloß darum zurückziehen, denn wir als Leiter würden andere Entscheidungen bevorzugen”*.<sup>42</sup>

### **Der siebte Fehler**

Der Fehler des Chaos der Kommunikation. Die Untergebenen sollen wissen, was den Leitern im Kopf steckt. Deshalb müssen die Leiter, besonders die neuen, die Untergebenen über ihre wichtigsten Pläne und Erwartungen informieren. Auch hier ist eine spezielle Art und Weise für die Kommunikation der Entstehung und Entwicklung der Organisation zu finden. Bei der Entstehung der Organisation ist die Kommunikation wörtlich, spontan, ungebunden, aktiv und lebendig, während sie bei der Organisation auf dem Gipfel immer gebundener und offiziell ist: schriftlich, formal, geplant und zeremoniell. So wird die Kreativität der Begründer von einer inneren Elite sozusagen in Besitz genommen, darum fühlen sich die neu Angekommenen ausgeschlossen und unwissend.<sup>43</sup> Warum die Kommunikation immer intensivere Schäden erleidet, also warum die Leiter ihren Untergebenen nicht aufmerksam zuhören, zählt dafür unser Verfasser sieben Gründe auf: Der Leiter schätzt hoch, dass: 1) Er hat wegen der vielen und vielfältigen Aufgaben zu wenig Zeit. 2) Zu viele Menschen wollen mit ihm sprechen, was seine anderen Verpflichtungen unmöglich macht. 3) Er steht wegen der vielen kurzfristigen Tätigkeiten unter

---

<sup>41</sup> Finzel 2002, 120–122.

<sup>42</sup> Finzel 2002, 124.

<sup>43</sup> Finzel 2002, 132.

großem Druck. 4) Es gibt eine zu große physische Entfernung zwischen ihm und dem Arbeiter. 5) Er hat ein zu großes Wissen und ist zu gut informiert, darum kann er einen Untergebenen nicht zu Ende hören. 6) Er hat das Gefühl, dass er von den anderen nichts Neues lernen kann, das heißt er ist stolz geworden. 7) Er kann keine neuen Informationen mehr annehmen (besonders von der Seite der Untergebenen (das Gefühl des Überlastet-Seins bezüglich der Informationen)).<sup>44</sup>

Die Kommunikationsstörung, für die grundsätzlich der Leiter verantwortlich ist, kann auch zu sehr ungerechten Entscheidungen führen. Es wird zum Beispiel jemand entlassen, ohne dass er vorher auch nur einmal gemahnt hätte, was und wann er etwas schlecht gemacht hat, oder es wird ihm auch nicht gesagt, warum er entlassen wird.<sup>45</sup>

### **Der achte Fehler**

Das Nicht-Beachten der gemeinschaftlichen Kultur. Jedes wahre Arbeitskollektiv hat bestimmte innere ungeschriebene Regeln, die in bestimmten Werten und Prinzipien formuliert werden. Diese darf der Leiter nicht außer Acht lassen. Sie sind also solche Gewohnheiten, die der guten Atmosphäre auf dem Arbeitsplatz oder der wahren Kreativität dienen, anstatt sie zu untergraben. Unser Autor verfasst sechs spezielle Reaktionen bezüglich der kulturellen Konflikte, die der Leiter richtig beurteilen soll: 1) Der Anpassende: Ich muss einfach die Sachen so akzeptieren, wie sie sind. 2) Der Beklagende: Vielleicht soll ich hier arbeiten, aber darüber muss ich nicht freuen. 3) Der Neuerer: Verändern wir hier die Dinge! 4) Der Heuchler: Arbeit? Was für eine Arbeit? Ich tue nur so, als wenn ich arbeiten würde. 5) Der Zurückzieher: Ich muss diesen Platz so schnell wie möglich verlassen. 6) Der Rebell: Man kann mich nicht zur Anpassung zwingen – ich werde das zeigen!<sup>46</sup>

### **Der neunte Fehler**

Der Leiter sorgt nicht für einen Nachfolger. Es ist ein Kapitalfehler des Leiters, wenn er nicht für einen geeigneten Nachfolger sorgt. Das ist das Äußern des Prinzips des Nicht-Bestehens auf der Macht (das Zeichen der Bewahrung der inneren Freiheit). Der Leiter steht an der Spitze eines Instituts, dessen Ziele auch nach seinem Tod (bzw. nach der Amtszeit) gültige Ziele sind. Darum soll der wahre Leiter, auch, wenn er seinen Nachfolger nicht bestimmt/nicht bestimmen kann, einige Menschen auf jeden Fall vorbereiten, die das Amt von ihm später übernehmen können. Zur gleichen Zeit wissen wir, dass die Leiter eher im Amt bleiben mögen, als dass sie es einem anderen übergeben (das ist – leider – auch in kirchlichen Kreisen wahr).

---

<sup>44</sup> Finzel 2002, 137–138.

<sup>45</sup> Finzel 2002, 139–140.

<sup>46</sup> Finzel 2002, 174.

Dieses Nicht-Übergeben der Macht ist die Quelle von schwierigen Konflikten. Aber warum sind die Leiter nicht bereit, ihre Macht zu übergeben? Unser Verfasser erwähnt dafür: 1) Die Sicherheit der Arbeitsstelle: Was werde ich eigentlich danach machen? 2) Die Angst vor dem Rückzug. Ich, zurückziehen? 3) Der Widerstand der Veränderung gegenüber: So bequem ist dieser Sattel. 4) Falsche Selbstbewertung: Diese Rolle bedeutet mein ganzes Leben. 5) Mangel an Vertrauen: Wer könnte das so machen, wie ich? 6) Die Liebe der Stelle: Ich mag sehr meine leitende Position. 7) Das Verlieren der Investierung: Ich habe in diese Arbeit zu viel investiert, deshalb kann ich sie nicht loslassen.<sup>47</sup> Die Aufgabe des guten Leiters besteht also darin, Nachfolger, mindestens potenzielle Nachfolger heranzuziehen; er soll die Menschen mit solchen Fähigkeiten unterstützen. Er soll sich erinnern, dass auch er von seinen Vorgängern unterstützt worden war. Der Leiter soll also zur rechten Zeit mit Demut Abschied nehmen können und seinem Amtsvorgänger die möglichst größte tatsächliche Freiheit sichern. Es ist am weisesten, wenn er auch physisch am fernsten von dem Sitz seines früheren Amtes umzieht. Auf keine Weise soll er sich in die Tätigkeit seines Nachfolgers einmischen, weil er dadurch der Organisation unvermeidlich Schaden bereitet. Er soll sich daran erinnern, dass auch er Anfänger war! Er soll es glauben, dass es möglich ist, auch auf andere Weise gut zu leiten. Ein ausgezeichnetes Beispiel dafür ist der Fall eines afrikanischen Bischofs, der als Pensionist ständiger Gast in einem Trappistenkloster ist, weit entfernt von seiner ehemaligen Diözese. Er hat seine Entscheidung damit begründet, dass er in seinem ganzen Leben lang über Gott gesprochen hat, jetzt ist es höchste Zeit, auch mit Ihm zu sprechen.<sup>48</sup>

### **Der zehnte Fehler**

Wenn der Leiter nicht auf die Zukunft achtet, das heißt er glaubt, er hat viel Zeit in seinem Posten. Wir bauen für die Zukunft und die Zukunft ist voll von Herausforderungen, was für den Leiter bedeutet, dass er wieder überlegen soll, welche Regierungsstruktur und Einstellung diesen neuen Umständen am meisten entsprechen würde. Das verlangt vom Leiter einen großen Sinn für Realität, Flexibilität sowie eine mutige Tatkraft. Heute hätte eine gute Leitung eine unerhörte Anziehungskraft (wer immer sie auch verkörpert!), denn *“die neue Generation hat sein Vertrauen auf die hierarchischen Vorgänge des Staates, der Kirche, der Bildung und des Geschäftslebens verloren”*.<sup>49</sup> Die Kirche soll in den veränderlichen Epochen dieselbe Nachricht erteilen, nach der Konstitution und der Grundstruktur seines Begründers. Diese Grundlage, wenn wir sie richtig durchsetzen, besteht immer

---

<sup>47</sup> Finzel 2002, 188.

<sup>48</sup> Vgl. Sarah, – Diat 2015, 97.

<sup>49</sup> Finzel 2002, 209.

die Probe der Zeit. Nach dem Zeugnis der Geschichte gab es in der Kirche seit je so eine neue Linie, die die Macht wirklich als Dienst betrachtet hat. Diese neue Linie, während sie auf die Zukunft achtet, setzt die Konstitution der Kirche richtig durch. Deshalb brauchen wir gute Leiter, genauer gesagt, gute Bischöfe. Der Bischof *“soll sich immer der Sache der Ziele und der Strategien widmen: Wohin gehen wir nachher und warum gehen wir dorthin? Die geschäftsführenden Direktoren fragen: wie und die Leiter fragen: wohin und warum. Heute brauchen wir solche Organisationen, in denen die visionäre Leitung und die wirksame Verwaltung im Gleichgewicht stehen”*.<sup>50</sup> Deshalb schlägt Hans Finzel vor, dass die Leiter manchmal über die Zukunft nachdenken müssen, sie sollen ihr Zukunftsbild kontrollieren (was die stärken und die schwachen Punkte sind), sie sollen ihr Zukunftsbild noch einmal formulieren, und aufgrund dessen die kurz-, mittel- und langfristigen Ziele verfassen, zum Schluss sollen sie aufgrund von diesen Einsichten die notwendigen Veränderungen machen. Bevor sie entscheiden, sollen sie sich auch in der Fachliteratur informieren! Wenn der strategische Plan fertig ist, sollen sie darüber die ihm Anvertrauten immer wieder informieren.<sup>51</sup> All das scheint ein Plan für die Qualitätssicherung und ihre Durchführung zu sein. Auch das kann zu den Mitteln, zum Rüstkammer der Missionstätigkeit der Kirche hingegeben werden.

## 2.5. Das Modell von Márta Balogh

Grundlegendes Verständnis des Verfassers ist, dass der Leiter die menschlichen Fachkenntnisse und Erfahrungen mit der Gnade Gottes zusammenstimmen muss, und zwar deshalb, damit die verschiedenen Gemeinschaften der Kirche immer mehr die Schulen des Glaubens, der Hoffnung und der Liebe werden können, sowohl nach außen als auch nach innen. In der Einleitung ihres Buches bemerkt Márta Balogh gleich, dass, obwohl die methodischen Fragen wichtig sind (sie tragen nämlich zur Wirksamkeit der Organisation äußerst bei), der Geist der Leitung jedoch die Leiteranschauung und die Spiritualität sind, durch die der Leiter die von ihr geleitete Gemeinschaft in ihrer speziellen Sendung und Identität stärkt.<sup>52</sup> Nach ihrer Auffassung sind die in der Kirche tätige Gemeinschaften die Schulen des Lebens, genauer gesagt des Lebens Christi. Sie ändern sich ständig, durch eine gute Leitung entsteht jedoch die unversehrte Tradition, die gemeinschaftliche Kultur, und befestigen sich jene Gewohnheiten, die das alltägliche Leben erleichtern. Diese Routinen stärken nämlich die Identität, die Kraftquelle des Wirkens und

---

<sup>50</sup> Finzel 2002, 214.

<sup>51</sup> Finzel 2002, 219–223.

<sup>52</sup> Vgl. Balog 2016, 5–6.

motivieren wirksam bei der Annäherung zum erreichenden Ziels. Bei der Gestaltung des Lebens der religiösen Gemeinschaften (Gruppen) spielen vielerlei Tatsachen eine Rolle. Darunter auch Krisen, die sowohl positiv, wie auch negativ sein können. Die vorigen sind fruchtbar, sie haben die Erneuerung der Gemeinschaft zur Folge, die letzteren schränken dieses Leben ein. Diese negative Krise können auch von Lobbygruppen innerhalb der Gemeinschaft ausgehen, die im Leben der Gemeinschaft ihre eigenen Ansichten und Visionen durchsetzen wollen, manchmal sogar der Sendungsäußerung zuwider. Grundsätzlich führen sie Kampagnen, uns verbreiten sie so ständige Spannung und Friedlosigkeit sowie Unzufriedenheit. Andere Gründe für die Konflikte können daraus entstehen, dass ein Mitglied der Gemeinschaft oder einige Mitglieder zu selbstzentrisch sind, das heißt sie sehnen hauptsächlich nach Besitz, Ruhm oder Macht. Zum Schluss kann die Verbreitung der sogenannten destruktiven Persönlichkeiten ebenfalls zu Konfliktquellen werden. (Man darf nicht vergessen, dass die Persönlichkeitsmerkmale der sog. dunklen Triade [machiavellische, psychopathische und narzisstische Persönlichkeiten] sich in unserer Zivilisation fast gesetzmäßig vermehren). Der gute Leiter gewährt solcher Gefahrquellen kein Raum und erregt die in der Gemeinschaft erwachenden Konflikte nicht, sondern versucht, ihre Gründe aufzudecken und zu lösen. Das größte Problem im Leben einer Gemeinschaft ist es, wenn gerade ihr Leiter eine selbstzentrische oder destruktive Persönlichkeit ist. Die falsche Idee einer solchen Persönlichkeit ist, dass er und ausschließlich er die Garantie dafür ist, dass die Gemeinschaft in guten Händen sei. Sollten die Mitglieder oder das höhere Amt ihn nicht von seiner Position noch zur rechten Zeit entfernen können oder wollen, wird das meistens zum Vegetieren, oder sogar zur Auflösung der Gemeinschaft führen.<sup>53</sup>

Offensichtlich können nicht nur die Leiter die *“Totengräber”* einer Gemeinschaft sein, wohl können einzelne Mitglieder ihrerseits die Arbeit eines guten Leiters hindern. Nach Márta Balogh erfolgt dies in den Fällen, wenn die Mitglieder der Gemeinschaft a) das Hauptgebot der Liebe vernachlässigen, b) die persönliche Beziehung zu Christus vernachlässigen, c) ihre eigene Berufliche- und Persönlichkeitsentwicklung vernachlässigen und zum Schluss, wenn d) sie sich habituell passiv (parasitär) verhalten. Auf diese Fehler macht der gute Leiter aufmerksam, beziehungsweise er duldet solche Attitüden nicht. Die Entschlossenheit und die gesunde Konsequenz dürfen wir nicht mit Gewalt und Gnadenlosigkeit verwechseln.<sup>54</sup>

Es können jedoch nicht nur einzelne Mitglieder, sondern die Gemeinschaft als solche, den Fortschritt zum Ziel verhindern; und zwar dann, wenn a) die Aufgabe wichtiger wird als das Anliegen Christi, b) die Sendung wichtiger wird als die Kirche, c) wenn die Gemeinschaft selbst die gemeinsamen Exerzitien und die Bildung zu vernachlässigen beginnt, d) wenn die Macht der Gewohnheiten wahre Kreativität würgt.<sup>55</sup>

---

<sup>53</sup> Vgl. Balog 2016, 22–24.

<sup>54</sup> Vgl. Balog 2016, 66–69.

<sup>55</sup> Vgl. Balog 2016, 70–74.

Leiter selbst können Fehler haben, die das Leben der Gemeinschaft ebenfalls erschweren. Der Autor zählt sieben solche Fehler auf. Diese sind: 1) Der Leiter teilt die Arbeit nicht mit: Der Leiter müsste wissen, dass ihm nicht alles, sondern nur die Leitung anvertraut worden ist, die Führung von freien, das heißt von verantwortungsvoll denkenden und handelnden Menschen. Er sollte die Macht nicht zu sich greifen, sondern müsste sie vernünftig, im Vertrauen auf seine Mitarbeiter, teilen. 2) Er darf bei keiner Gelegenheit zusätzliche Kompetenzen auf sich nehmen, dass die anderen dadurch überlastet werden oder ihre Aufgaben nicht verrichten können. (In solchen Fällen müsste man ihnen bei der Erfüllung ihrer Aufgaben behilflich sein). In solchen Fällen stehen häufig hinter den frommen Argumenten Eitelkeit, Selbstgefälligkeit und Mangel an Vertrauen. Der Grund dafür besteht darin, dass die Leiter in solchen Fällen mit ihren eigenen Grenzen und Ängsten konfrontiert werden. Am meisten reagieren sie auf zweifache Weise: sie werden entweder nachgiebig oder zu stark. In solchen Fällen übernehmen sie ihre Verletzbarkeit nicht, können sie keine Kritik ertragen, und isolieren sie sich unvermeidlich, wodurch die Wirksamkeit der Leitung Schaden erleidet. Das Gegenmittel ist die Wahl solcher Ratgeber, die aufrichtig sprechen, über deren Meinungen der Leiter tatsächlich nachdenkt. 3) Das Zum-Schweigen-Bringen derjenigen, die auf kreative Weise zu neuern vermögen. Dies bedeutet, dass es für die richtigen Diskussionen und die selbstständigen Gedanken keinen Platz gibt; mangels dieser Kreativität entwickelt sich die Gemeinschaft jedoch nicht. 4) Diktatorisches Entscheidungsvollzug: Der Leiter begeht einen Fehler, wenn er seine unmittelbaren Untergebenen in den Prozess nicht einbezieht, beziehungsweise wenn er die Bewegung dieser in eigenem Wirkungskreis unbegründet hindert. Er soll ferner berichten, warum er auf bestimmte Weise entschieden hat, während er die Gründe und Argumente aufzählt. Die diktatorische, das heißt übermenschliche Einstellung isoliert einen ebenfalls, und diese Attitüde kann sich auf mehrerlei Weise zeigen: der Missbrauch der Macht, die erbärmlichen Aufträge, das Nicht-Beachten der rechtmäßigen Bemerkungen der anderen, die diktatorische Weise der Entscheidungen, die nicht imstande ist, Aufträge angemessen zu delegieren sowie die durch das eigene Interesse geleiteten Entscheidungen. 5) Das Verabsolutieren der eigenen Ideen: Es ist eine große Versuchung des Leiters, wenn er seine eigene Intuition, Idee oder seinen eigenen Plan als die Eingebung des Heiligen Geistes – oder wenn das nicht der Fall ist – unanfechtbar betrachtet und betrachten lässt. Kein wahrer Leiter darf und kann sich für Gottes unmittelbares Sprachrohr halten, weil das immer in Diktatur übergeht, und das schadet äußerst der Sache. 6) Wenn der Leiter nicht für Nachfolger sorgt: oder aus der Gemeinschaft jeden möglichen Nachfolger direkt entfernt. Das größte Scheitern des Leiters ist es, wenn er nicht fähig ist, seinen Kollegen Raum und Möglichkeit zu gewähren, die von ihm später die Macht der Leitung übernehmen können. Auch das Leben des Leiters hat ein Ende; ohne einen vorbereiteten Nachfolger kann die Leitung der Gemeinschaft, allen guten Willen

zuwider, Schaden verursachen. 7) Die Verzerrung des Sinnes für die Wirklichkeit: Der Leiter müsste die Zeichen und Herausforderungen der Zeit wahrnehmen. Er müsste die äußere, wirklich bauende Kritik hören (das heißt er müsste die wahre und die falsche Kritik unterscheiden können), die Bedürfnisse und Bitten der Umgebung hören. Dazu braucht man großen Wirklichkeitssinn, gesundes Urteilsvermögen und entsprechende Demut, das heißt eine wahrhaft nach der Reife bestrebende Persönlichkeit. Ohne solche Eigenschaften wird der Leiter die ihm anvertraute Gemeinschaft weder auf angemessener Weise noch in die gewünschte Richtung bewegen.<sup>56</sup>

Wodurch ist ein Leiter gut? Erstens dadurch, dass er dessen Bewusst ist, dass seine Führungsposition weder ein Zeichen von seiner Lebensheiligkeit, noch eine Anerkennung seiner großen Fachkenntnisse sind, sondern sie *“ein Zeichen des Vertrauens der Mitglieder ist, durch das sie die Gestaltung und Sendung der Gemeinschaft für eine bestimmte Zeit in seine Hände legen. Das ist eine große Ehre und eine große Herausforderung, denn das konfrontiert den Leiter mit seinen eigenen Grenzen. Gleichzeitig kann er jedoch erfahren, dass durch diesen Dienst im Zusammenwirken von der Gnade und von der Gemeinschaft in ihm und in seiner Umgebung wirkliches Leben entstehen kann”*.<sup>57</sup>

Zweitens dadurch, dass der gute Leiter zur Leitung notwendigen Tugenden entsprechender Weise verfügt. Welche sind diese Tugenden? Der Leiter: 1) ist mit seinen eigenen Stärken und Schwächen im Klaren und versucht sie in Gleichgewicht zu bringen, beziehungsweise im Gleichgewicht zu halten. 2) Er ist sich über seinen Platz im Klaren, das heißt damit, wo er in der Hierarchie steht, und er ist sowohl nach unten als auch nach oben aufmerksam. 3) Er hat den Mut zur konstruktiven Diskussion; das heißt er betrachtet die Kritik als Hilfe und nicht als Beleidigung. 4) Er schätzt die Persönlichkeit und Freiheit seiner Untergebenen hoch. 5) Er hält die Leitung wirklich für einen Dienst, deshalb ist er demütig, und auf richtige Weise gehorsam. So wird sein Dienst verantwortungsvoll und seine Anordnungen werden sachlich sein. Er anerkennt die Leistung der anderen; jeder Charakterzug stärkt den Gruppensinn und die Treue. 6) Er übernimmt die Verantwortung der Entscheidung: er erwägt umsichtig, dann trifft er die Entscheidung. 7) Als Wächter der Einheit und des Dialogs deckt er die Konflikte auf und trägt sie sozusagen aus, beziehungsweise er löst sie. 8) Er ist gerecht, das heißt a) er trifft seine Entscheidungen so, dass er dabei die gegebene Lage nach dem entsprechenden Wert beurteilt. b) Er geht mit seinen Mitarbeitern gerecht um, das heißt er schätzt sie hoch, schenkt ihnen Aufmerksamkeit und Zeit. Er verletzt ihre Rechte nicht, er ist kein Stimmungsmensch, er gibt niemandem ungerecht Vergünstigungen und behandelt auch niemanden nachteilhaft. 9) Der gute Leiter ist mäßig und widmet genug Zeit für sich selbst, das heißt er führt auch sein eigenes Leben innerhalb der richtigen Rahmen. Das bedeutet vor allem das Gleichgewicht seiner Persönlichkeit, die Reinheit seines

---

<sup>56</sup> Vgl. Balog 2016, 96–105.

<sup>57</sup> Vgl. Balog 2016, 96–97.

Herzens, die Liebe der Stille und das, dass er seine Kräfte gut einteilen kann.<sup>58</sup> 10) Er sucht eine gesunde Harmonie zwischen dem personen- und dem problemzentrischen Leitungsstil. Der Vorteil dieses letzteren ist die Wirksamkeit, aber sein Nachteil ist der Leistungszwang, der der Atmosphäre auf dem Arbeitsplatz schadet. Der frühere Leitungsstil beschäftigt sich eher mit dem Gruppenbau, und erzielt das Schaffen der guten Atmosphäre auf dem Arbeitsplatz. Dessen Nachteil besteht darin, dass sie Ungerechtigkeiten bereiten kann, denen gegenüber, für die der Leiter keine Energie und Zeit mehr hat. Die Leiter, falls sie sich der Mangelhaftigkeiten ihres Leitungsstils bewusstwerden, können das so beseitigen, dass sie zu sich einen zum anderen Führungsstil gehörenden Ratgeber wählen. 11) Der Leiter ist zum Schluss auch durch eine authentische Spiritualität und Kreativität charakterisiert. Der gute Steuermann ist derjenige, der vom Kapitän, das heißt von Christus geleitet wird.<sup>59</sup> Die Entscheidungen des guten Leiters werden durch Gottes Wort geleitet, durch die Pläne Gottes geformt und durch solche Werte motiviert, wodurch er seine eigenen Vorstellungen und Absichten überschreitet. In einem bestimmten Sinne ist er deshalb imstande, über seine Führungstätigkeit sowohl vor Gott als auch vor den Menschen Rechenschaft zu geben.<sup>60</sup>

Drittens ist es für einen Leiter notwendig, über eine Leitungskultur zu verfügen. Die Grundlagen zur Gestaltung der guten Leitungskultur sind in der Bibel zu finden: 1) Wir sollen den Menschen zuhören, um der Sache möglichst viele Menschen gewinnen zu können (vgl. 1Kor 9, 19–23). 2) Wir sollen die Vielfältigkeit mögen (vgl. Eph 4, 1–17). 3) Wir sollen die Einheit suchen (vgl. Gal 3, 26–29). 4) Wir sollen erlernen diejenigen mögen, die anders sind (vgl. Apg 10, 9–38). 5) Wir sollen Christus treu sein und von den einzelnen Methoden der Evangelisierung frei werden (vgl. 1Kor 3, 1–9), man kann nämlich eine Sache vielerlei Weise richtig machen. 6) Vor allem sollen wir die Ehre Gottes suchen, das heißt wir dürfen nicht auf winzigen Einzelheiten bestehen.<sup>61</sup>

Viertens: Der gute Leiter achtet darauf, dass: a) In der Gemeinschaft die Person und die Sache Christi das erste sein soll, beziehungsweise sollen die Mitglieder das Hauptgebot der Liebe richtig verstehen und erleben. b) Die Gemeinschaft soll gesund und offen sein. c) Die Kultur und die Traditionen der Gemeinschaft sollen für alle bekannt und wichtig sein. d) Unter den Mitgliedern sollen die Aufgaben und die Rollen geklärt sein. e) Die Mitglieder sollen für die Sendung wirklich engagiert sein. f) Sie sollen wirklich durch kirchliche Gesinnung durchdrungen sein.<sup>62</sup>

---

<sup>58</sup> Über die kreative Stille : Sarah – Diat 2018.

<sup>59</sup> Sehr treffend ist das Gleichnis des Autors, nach dem die Gemeinschaft ein Schiff auf der See ist, dessen Kapitän Christus und dessen Leiter der Steuermann ist; das heißt das Reiseziel des Schiffes wird nicht vom Steuermann, sondern vom Kapitän bestimmt. Vgl. Balog 2016, 80.

<sup>60</sup> Vgl. Balog 2016, 82–96.

<sup>61</sup> Vgl. Balog 2016, 49.

<sup>62</sup> Vgl. Balog 2016, 74–79.

## 2.6. Die Auffassung von Simon Sinek

Schon mit dem Titel bezeichnet der Autor auf intensive Weise, wie ein guter Leiter sein muss, das heißt, er soll die ihm Anvertrauten nicht bloß führen, sondern auch leiten, so, dass er sie schützt, für sie Verantwortung übernimmt, während er ihnen die menschlichen Bedingungen sichert: *Die guten Leiter essen zuletzt. Wie sollen wir ein zusammenhaltendes, begeistertes und erfolgreiches Team bauen?* Der Leiter verkörpert also sozusagen die gezähmte starke Hand. Der Verfasser hat sein Buch in vier große Teile geteilt: Er hat den einzelnen Teilen die folgenden Titel gegeben: die Kraft, der gewählte Weg, Herausforderungen und Versuchung, und zum Schluss das Ur-Chaos. Wir werden kurz sie darstellen und am Ende bewerten.

### 2.6.1. Die Kraft<sup>63</sup>

In diesem Teil analysiert der Autor die im Menschen während der gemeinsamen Tätigkeit sowie während der Leitung erwachenden Kräfte und ihre (Rück)Wirkung auf die Leistung des Unternehmens selbst und auf den menschlichen Organismus. Der Verfasser behauptet, dass der Leiter den ihnen Anvertrauten vor allem Sicherheitsgefühl geben soll, die deshalb für ihn und auch füreinander Vertrauen entwickeln. Er formuliert auch so, dass der Leiter ein gutes gemeinsames Gefühl sichern soll, das heißt, dass die Arbeiter gern arbeiten gehen, als ob der Arbeitsplatz ihr zweites Zuhause wäre. Dabei hat die Empathie eine herausragende Rolle: das ist sozusagen der Katalysator für die menschliche Kommunikation. Dadurch wird das moralische Verantwortungsbewusstsein der Mitglieder des Kollektivs auf dem Arbeitsplatz immer größer. Das Engagement für das Unternehmen kann man nämlich nicht dauernd durch bloßes Versprechen, durch Preise oder eben durch Drohungen aufrechterhalten. Das liegt am freien Willen der Menschen. Wenn die Arbeiter diesen Schutz fühlen und ihre Ideen einander und ihren Vorgesetzten mit Vertrauen vortragen können, wird das Gefühl der Verpflichtung durch das Gefühl des Stolzes abgelöst, das Bewusstsein, dass sie nicht mehr für die Firma, sondern füreinander arbeiten. Der gute Leiter schützt also die ihm Anvertrauten, und er betrachtet sie nicht als Kraftquellen, die ausgebeutet werden können. Gern verwendet der Autor als *“princeps analogatum”* die leitende Rolle des Eltern-Seins an. Er behauptet sogar, dass einen Arbeiter aufnehmen bedeutet so viel, wie ihn zu adoptieren. Zu einem zusammenwirkenden und treuen Mitarbeiter wird der Mensch nur dadurch, wenn er als Familienmitglied behandelt wird. In dieser Formel sind aber nicht die Menschen dem Geld, sondern das Geld (Profit) den Menschen untergeordnet. Die Menschen leisten unter diesen Umständen am meisten. Das heißt *“nicht aus*

---

<sup>63</sup> Vgl. Sinek 2017, 19–117.

*der Genialität des Generaldirektors werden die Menschen großartig, sondern wegen der großartigen Menschen scheint der Generaldirektor genial zu sein*".<sup>64</sup> Denn sie, die so geleiteten Menschen halten zusammen, sie vertrauen aufeinander, das heißt sie müssen sich nicht voneinander fürchten. Auf ein Kollektiv auf dem Arbeitsplatz lauern sowohl äußere wie auch innere Gefahren. Die äußeren Herausforderungen, wie zum Beispiel das Konkurrieren mit anderen Unternehmen, sind ein Faktor, der nicht beseitigt werden kann, können jedoch die Gefahren innerhalb des Kollektivs durch eine gute Leitung behoben werden. Die inneren Probleme als gefährliche Kräfte sind in groben Zügen die folgenden: die Angst vom Verlieren der Arbeitsstelle, die Wühlerei, die Einschüchterung, die Demütigung, das Isoliert-Werden, die Unwissenheit (Informationsmangel) und das Abgelehnt-Sein. Sie können auch Stressfaktoren genannt werden. Wenn diese Faktoren intensiv und andauernd zur Geltung kommen, wird der Arbeitsvollzug schwer oder letzten Endes unmöglich sein, denn, wenn das Gefühl der Sicherheit nicht stark genug ist, wird dann die Atmosphäre auf dem Arbeitsplatz durch die Paranoia, den Zynismus und die Selbstdurchsetzung beherrscht, das die Organisation vergiftet. Diejenigen nämlich, die sich auf ihrem Arbeitsplatz nicht wohlfühlen, werden noch größere Depression und Beklommenheit haben, als die Arbeitslosen. Der Stress und die Beängstigung auf dem Arbeitsplatz kann nicht an die zu verrichtende Arbeit, sondern eher an die schlechte Leitung gebunden werden. Das Gefühl des Vertrauens und der Sicherheit gibt zum Schluss noch eine Sache, und zwar die eine angemessene Selbstständigkeit genehmigende Leitung. Wer nämlich fühlt, dass er freie Hand hat und Entscheidungen treffen kann, ohne dass sie von den anderen bestätigt worden wäre, wird weniger Stress haben. Meistens leiden am Stress diejenigen, die die Regeln immer befolgen und die das machen sollen, was ihnen gesagt wird. All das – das Gefühl der Kontrolle über unserer Arbeit, der Stress und die Möglichkeit der Vollentfaltung – ist eng damit verbunden, wie sehr wir uns auf unserem Arbeitsplatz in Sicherheit fühlen. Wenn wir uns unter denen, mit den wir am meisten rechnen könnten – im Kreise der Mitglieder unseres Stammes (man darf ja nicht vergessen, dass das Kollektiv auf der Arbeitsstelle eine moderne Form des Stammes ist) – nicht in Sicherheit fühlen können –, dann steht dieses in scharfem Gegensatz mit den Gesetzen der Natur und mit unseren Trieben".<sup>65</sup>

Sinek erörtert nachher einige Dimensionen des biologischen Aufbaus und der biologischen Wirkung des Menschen, die auf die Verhältnisse auf dem Arbeitsplatz eine Wirkung ausüben. So spricht er davon, dass die menschliche Biologie für eine Gemeinschaft von etwa 150 Personen geplant ist, in der jeder jeden kennt

---

<sup>64</sup> Vgl. Sinek 2017, 35.

<sup>65</sup> Vgl. Sinek 2017, 51.

und unterstützt. Der biologische Aufbau und das biologische Funktionieren des Menschen sind grundlegend auf Zusammenarbeit und nicht auf schonungslose Konkurrenz bestimmt. Unser Verfasser behauptet, dass *“unser Körper von biologischem Gesichtspunkt aus das System der positiven und negativen Gefühle – zum Beispiel Glück, Stolz, Freude oder Beklemmung – benutzt, damit wir eine bestimmte Tätigkeit machen und damit wir zusammenarbeiten. Während uns die Chefs mit am Jahresende Geldbelohnungen honorieren, schenkt uns der Körper für die Tätigkeiten, die uns und dem Wohl der anderen gedient haben, solche chemische Komponente, durch die wir uns gut fühlen... Die sind: die Endorphine, das Dopamin, das Serotonin und das Oxytocin. ... Diese dienen jedoch nicht nur dazu, uns wohl zu fühlen: sie dienen einem sehr realistischen und praktischen Ziel: unserem Überleben. ... Zwei von den vier grundlegenden Anregern sind darum entstanden, damit sie uns helfen können, Ernährung zu erwerben und uns zum Handeln zu bewegen, während die zwei andere dem gesellschaftlichen Kontakt und der Zusammenarbeit dienen. Die ersten zwei, die Endorphine und das Dopamin brauchen wir zum individuellen Funktionieren: zum Ausdauern, zum Erwerben von Ernährungsmitteln, zum Bauen eines Hauses, zum Anfertigen von verschiedenen Werkzeugen, zum Fortschritt-Machen und zur Erledigung der Angelegenheiten. Ich nenne sie egoistische chemische Verbindungen. Die zwei anderen, das Serotonin und das Oxytocin bewegen uns, zusammen zu arbeiten, und sie erwecken in uns Vertrauen und Loyalität. Ich nenne sie selbstlose Verbindungen, denn sie stärken unsere geselligen Bunde, gesellschaftlichen Verbindungen, damit wir für das Verbleiben das Weiterbestehen unserer Rasse und für das Überleben unserer Nachkommen mit einer größeren Wahrscheinlichkeit zusammenarbeiten und mitwirken können.”*<sup>66</sup> Die Endorphine und das Dopamin sind sehr addictive Stoffe, darum kann praktisch jede Tätigkeit, die mit dem Produzieren von solchen chemischen Stoffen verbunden ist, Abhängigkeit verursachen, das nicht nur unseren Organismus, sondern auch unsere Tätigkeiten auf dem Arbeitsplatz sowie unsere Eigenschaft als Leiter beeinträchtigen. Im Gegensatz zu diesen können wir bei den chemischen Verbindungen, die das prosoziale Verhalten unterstützen, von einer Abhängigkeit nicht sprechen. Die Leiter sollten nicht Dopamin- und Endorphin-abhängige, sondern durch Serotonin und Oxytocin geleitete Menschen sein. Der wahre Leiter ist das Alpha-Mensch der Gruppe. Diese Person wird durch die folgenden Persönlichkeitszüge charakterisiert: er hilft den anderen dabei, erfolgreich zu werden. Alpha sein bedeutet stark und beschützend zu sein, bereit sein dazu, die eigene Zeit und Energie für die anderen aufzuopfern. Das ist die Voraussetzung für das Leiter-Werden”<sup>67</sup>. Simon Sinek erwähnt auch eine fünfte und eine sechste wichtige

---

<sup>66</sup> Vgl. Sinek 2017, 61–63.

<sup>67</sup> Vgl. Sinek 2017, 76.

chemische Verbindung, und zwar das Cortison und das Adrenalin. Das Cortisol stellt er so vor, als die Verbindung, die für die Bedrängung verantwortlich ist. Sie entsteht hauptsächlich dann, wenn wir uns einsam und verletzlich, beziehungsweise aus der Gruppe ausgeschlossen fühlen. Diese Verbindung zeigt also eine Art Gefährgefühls (etwas ist nicht in Ordnung). Die andere wichtige chemische Verbindung ist das Adrenalin, das uns bei einer wahren Gefahr alarmiert, damit wir entweder die Energie haben, uns zu flüchten, oder die der Gefahr ins Auge zu schauen. Wenn jedoch keine Gefahr besteht, müsste das Cortisol aus dem Körper schnell verschwinden, denn, wenn es nicht entschwindet, hält es den Organismus in einer ständigen Spannung, das schädlich ist. Wenn *“wir nämlich in einer kontinuierlichen Angst oder Beklemmung leben, greift das unsere inneren Systeme an und verursacht verbleibende Veränderungen”*.<sup>68</sup> Wenn also auf unserem Arbeitsplatz kontinuierlich Stress besteht, wird auch das Gefühl der Beklemmung wegen des ununterbrochen anwesenden Cortisols dauerhaft sein. Das zeigt sozusagen den Mangel an der Unterstützung. Das Cortisol verhindert sogar das Herstellen der für die Empathie verantwortlichen chemischen Verbindung, des Oxytocins. Und das *“bedeutet, dass, wenn der Kreis der Sicherheit schwach ist, und die Zeit sowie die Energie der Menschen darauf gehen, dass sie vor den Wühlereien und vor den anderen Gefahren innerhalb der Firma schützen, werden sie noch selbstsüchtiger und sie kümmern sich noch weniger umeinander oder um das Unternehmen”*.<sup>69</sup> Das im Organismus ständig anwesende Cortisol kann auch schwere Gesundheitsschaden verursachen: *“Wie die anderen eigennützigen chemische Verbindungen, so dient auch das Cortisol unserem Überleben, aber es darf nicht ständig in unserem Blut vorhanden sein. Es macht den Stoffwechsel der Glucose des Organismus kaputt, erhöht den Blutdruck und die Anzahl der Infektionskrankheiten und beschädigt gleichzeitig die kognitiven Fähigkeiten. ... Das Cortisol vermindert die Libido, es macht einen aggressiv und gespannt. ... Während das Oxytocin das Immunsystem verstärkt, macht es das Cortisol schwächer. Der Krebs, die Zuckerkrankheit, die Herzinsuffizienzen und andere vorzubeugende Krankheiten sind vielleicht keine Zufälle”*.<sup>70</sup>

Die Leiter sind eigentlich dafür da, dass sie bei der Herstellung und Wirkung dieser chemischen Verbindungen Gleichgewicht schaffen. Deshalb *“wird man nicht durch die Amtsposition Leiter sein. Leiter ist derjenige, der so entscheidet, dass er den anderen dient, unabhängig vom Titel und vom Rang. Einige, die in Machtposition stehen, sind keine Leiter, und andere können auch Leiter sein, wenn sie auf der untersten Stufe der Hierarchie stehen. Wenn ein Leiter die ihm gebührenden Vorrechte genießt,*

---

<sup>68</sup> Vgl. Sinek 2017, 84.

<sup>69</sup> Vgl. Sinek 2017, 86.

<sup>70</sup> Vgl. Sinek 2017, 87.

ist in Ordnung, aber wenn es nötig ist, muss er auf sie verzichten können. Die Leiter sind diejenigen, die bereit sind, für alle Menschen sorgen, sowohl für diejenigen, die rechts von den Leitern, als auch für diejenigen, die links von ihnen stehen. Sie sind bereit, ihren Komfort für ihre Leute aufzuopfern, sogar dann, wenn sie mit denen nicht einverstanden sind. Man soll aufeinander nicht nur dann vertrauen, wenn man der gleichen Meinung ist. Das Vertrauen ist auch eine biologische Antwort auf die Überzeugung, dass man das Schicksal von jemandem auf dem Herzen trägt. Die Leiter sind diejenigen, die gern davon geben, was sie haben. Sie geben ihre Zeit, ihre Energie, ihr Geld, vielleicht auch den Bissen von ihrem Teller. Wenn es nötig ist, essen die Leiter zuletzt. Wenn ein Leiter nur darum einen Status haben will, um die damit verbundenen Vorrechte zu genießen, ohne seine Aufgaben zu erledigen, wird er einfach ein schwacher Leiter. Es kann passieren, dass einer in einen Alphastatus gelangt und höher auf der Rangleiter geht, und es kann vorkommen, dass jemand stark und begabt ist, ist das normalerweise die Kennzeichen der Alpha-Menschen, jener wird jedoch nur dann ein wahrer Leiter sein, wenn er seine Verantwortung – die ihm Anvertrauten zu beschützen – wirklich annimmt. Sollte er die Mitglieder des Stammes für seine eigenen Ziele aufopfern, würde er seine Position höchstwahrscheinlich nicht lange behalten können. Wieder einmal: die Gruppe ist nicht verrückt. Die Menschen haben immer Macht. Die richtigen Leiter sind diejenige, die sich auf der Rangfolge nicht aus ihrem eigenen Willen heben. Der Stamm selbst bietet ihnen, denjenigen, die sein Vertrauen und Treue verdienen, gegen ihre Dienste und Opfer im Austausch immer höhere Positionen an. Jeder Leiter kann jedoch, sogar der taugliche, manchmal die Richtung verfehlen, er kann selbst- und machtsüchtig werden. ... Der gute Leiter verzichtet auf das Rampenlicht und wendet seine Zeit und Energie darauf an, dass er die notwendigen Schritte machen kann, mit denen er seine Menschen unterstützt und schützt”.<sup>71</sup> Wenn wir das in die Sprache der oben erwähnten chemischen Verbindungen übersetzen, müssen wir sagen, dass “es dem Endorphin zu verdanken ist, dass wir zu harter Anstrengung und zur physischen Arbeit geeignet sind. Es ist die bewegende Kraft des Dopamins, die uns zum Setzen der Ziele, zur Konzentration sowie zur Erledigung der Angelegenheiten anspornt. Es ist ein gutes Gefühl, vorwärts zu gehen, und wir gehen auch vorwärts, wir machen Fortschritte. Das Serotonin ist für den Stolz verantwortlich, wenn diejenigen, für die wir sorgen, große Dinge vollbringen, oder wenn wir selbst Grund und Anlass zum Stolz geben denjenigen, die um uns kümmern. Das Serotonin versichert, dass wir unsere Nachfolger nicht im Stich lassen und im Interesse unserer Leiter richtig handeln. Und die magische Kraft des Oxytocins hilft uns, die Bunde der Liebe und des Vertrauens zu schaffen. ... Das Oxytocin hält uns gesund, öffnet unseren Verstand, und hilft auf biologischem Weg, die Probleme zu lösen. ... Die selbstsüchtigen chemischen Verbindungen, das Endorphin und das Dopamin

---

<sup>71</sup> Vgl. Sinek 2017, 87.

*helfen uns zu einer schnellen Belohnung, davon aber können wir unter bestimmten Umständen abhängig werden. Die selbstlosen chemischen Verbindungen, das Serotonin und das Oxytocin bauen in unseren Organismus nur während einer längeren Zeit ein und lassen uns ihre heilsame Wirkung spüren. ... Es ist die Aufgabe der Leiter aller Organisationen, das Gleichgewicht zu finden*".<sup>72</sup>

Danach konfrontiert den Leser Sinek mit dem groben, beinahe chronischen Umkippen des erwähnten Gleichgewichts, weil wir uns selbst zu sehr auf den Verstand verlassen haben. *"Wie uns auch eine große Hilfe der Neocortex bei der Durchführung der Dinge leistet, werden unsere Gefühle durch den primitiven, limbischen System unseres Gehirns unter Kontrolle gehalten. Unsere Fähigkeit zum Vertrauen, zur Zusammenarbeit und dazu, dass wir uns sozialisieren und starke Gemeinschaften schaffen können. ... Wir glauben mit Vorliebe, dass wir durch unseren Verstand vorwärtsgehen, das ist aber nicht alles. Unsere Vernunft gibt die Vorstellungen und die Anordnungen, es ist jedoch unsere Fähigkeit zur Zusammenarbeit, die uns hilft, die Ideen zu verwirklichen. Unsere Begabung zur gemeinsamen Verwirklichung der Dinge hat das bitterste Paradox der modernen Zeit: während wir die Entwicklung jagten, bauten wir auf ironische Weise eine Welt, in der es immer schwerer ist, zusammenzuarbeiten. Die Symptome von dem können in den entwickelten Ländern klar empfunden werden. Das Isoliert-Sein und der große Stress hat die Industriezweige geschaffen, die aus unserer Sehnsucht nach dem Glück reich werden. ... In den von uns aufgebauten Systemen und Organisationen ist das menschliche Wesen gezwungen, unter solchen Umständen zu arbeiten, unter denen es unmöglich ist, am besten zu leisten. Mit dem zu viel Dopamin und mit dem zu unbegründeten Zeitpunkten strömenden Cortisol ermutigen wir unseren Organismus gerade zum Gegenteil der Zusammenarbeit: wir sollen unsere eigenen Interessen vor Auge zu halten und auf die anderen mit Verdacht aufpassen. ... Mit den Menschen ist alles in Ordnung; das Problem wird durch die Arbeitsverhältnisse verursacht. ... Das Wesentliche besteht nicht darin, wie klug die Menschen beim Unternehmen sind; die Fähigkeit zur Zusammenarbeit bestimmt die zukünftigen Erfolge oder das Fortkommen des Ziels in den schweren Situationen. Das Vertrauen und das Engagement sind in Wirklichkeit Gefühle: sie sind die Produkte der im limbischen System herstellenden chemischen Anreger, so können sie von ihrer Natur aus schwer gemessen werden. Da wir den Menschen nicht befehlen können, glücklich zu sein, so können wir von ihnen auch nicht erwarten, dass sie auf uns auf Kommando vertrauen sollen und sich für etwas engagieren. Wir müssen eine Menge Dinge tun, bis jemand uns gegenüber Treue und Hingabe empfindet. Es gibt einige Grundregeln, die alle Leiter einhalten sollen, damit sie ein tiefes Vertrauen und Engagement in denjenigen wecken, die für sie arbeiten. Und dazu -ein gegen Dopamin effizient wirkende Agent - braucht man viel Zeit, Energie und den freien Willen der Menschen*".<sup>73</sup>

---

<sup>72</sup> Vgl. Sinek 2017, 104–105.

<sup>73</sup> Vgl. Sinek 2017, 115–117.

### 2.6.2. Der gewählte Weg<sup>74</sup>

Der Verfasser analysiert, warum unsere Zivilisation global so krank geworden ist. Er behauptet, dass in die leitenden Positionen nicht die richtigen Alpha-Menschen gelangen, sondern werden solche Menschen Leiter, die diesen Status nur wegen des Rufes, des Vermögens und des Einflusses anstreben; diese lenken zwar, leiten können sie jedoch nicht. Einerseits hat dies zur Maßlosigkeit und zur Verschwendung geführt, andererseits hatte das schonungslose Nachfolgen der selbstsüchtigen Ziele das schwere Schwächer-Werden der Zusammenarbeit zur Folge. Infolgedessen werden die Symptome des Individualismus, der Narzissmus und der freien Liebe immer stärker. Diese in die leitenden Posten geratenen Menschen benutzen die Untergebenen als Mittel ihrer eigenen Ziele, also sie schützen sie nicht, sie kümmern sich nicht um sie. Das bedeutet, dass diese Leiter anstatt der Menschen ihr geschäftliches Interesse schützen. (Der Schutz des Geldes ist wichtiger, als das Fortkommen und das Wohl der Menschen.) In dieser Atmosphäre des Arbeitsplatzes wird jedoch das Engagement für die Arbeit unmöglich, weil die Leitung für die Untergebenen nicht engagiert ist. Und dieser Trend *“ist diametral entgegengesetzt mit dem Schutz, die die Leiter nach den Prinzipien der Anthropologie gewähren müssten. Es ist so, als wenn es den Eltern ihr Auto wichtiger wäre, als ihre Kinder”*.<sup>75</sup> Diese Strategie der Leitung achtet nur auf Kurzstrecke (die Leiter essen zuerst), deshalb ist sie auf der Langstrecke zum Fallen verurteilt, weil sie nicht den Menschen für den wichtigsten hält. Die Nachfolge der selbstsüchtigen Ziele macht einen nämlich gegenüber der Wirklichkeit immer blinder. Wie wir das schon erwähnt haben, diese Leiter dirigieren, verteilen erbarmungslose Befehle, konzentrieren jede Macht in ihre Hände, aber sie leiten nicht. Die menschlichen Wesen werden hier schon virtuell. Darum möchte ihnen niemand folgen (der gute Leiter wird nämlich von seinen Mitarbeitern freiwillig befolgt). Es ist eine andere Sache, einem Befehl, einer Regel zu gehorchen, und es ist eine andere Sache, im gegebenen Falle richtig zu handeln. Dazu ist die Aufforderung eines höheren moralischen Befehls, das Dasein einer höheren Instanz als die Leitung des Unternehmens und das Bewusstsein der Verpflichtung, ihm Rechenschaft zu geben, notwendig. Nur dieses Bewusstsein und das Gewissen schont uns von der Durchführung der unmenschlichen Befehle. Wo statt des richtigen Handelns, nur der steife Gehorsam verlangt wird, wird die Unsicherheit, die Zersplitterung und die Wühlerei immer größer, die den Stress erhöhen, und am Ende wird unser Hauptziel nur die Selbsterhaltung sein, das dann zu den unmenschlichsten Entscheidungen und Taten führt. Sie entkleidet uns auch noch aus unserer übriggebliebenen Menschheit. Und wenn jemand so etwas sagt oder tut, wodurch wir spüren, dass wir unser Leben nicht an ihm anvertrauen können, werden wir von ihm Abstand halten, wir werden uns von ihm sogar fürchten.

---

<sup>74</sup> Vgl. Sinek 2017, 123–178.

<sup>75</sup> Vgl. Sinek 2017, 136.

Damit die Ziele des Leiters Menschen und keine abstrakten Zahlen werden, hat unser Autor fünf durchzusetzende Regeln formuliert: a) Echtheit – wir sollen die Menschen zusammenbringen! Wir sollen uns bemühen, echte menschliche Beziehungen zu schaffen! Das Internet, obwohl es uns mit vielen Menschen verbinden kann, ist nicht im Stande echte menschlichen Kontakte herzustellen. b) Durchsichtigkeit – wir sollen die Dunbar-Zahl einhalten! Man kann am wirksamsten in der schon erwähnten Gruppe von 150 Personen tätig sein. Die Leiter sollen Gruppen möglichst mit solchem Ausmaß schaffen und sollen an ihre Spitze einen Leiter stellen. c) Wir sollen uns mit denjenigen treffen, denen wir helfen! Es ist das persönliche Erlebnis, das einen eher motiviert, als die Angaben der Nummern. d) Wir sollen nicht nur Geld, sondern auch Zeit opfern! *“Das Geld ist die Abstraktion der greifbaren, konkreten Quellen oder der menschlichen Anstrengung. ... Da es aber eine Abstraktion ist, wird es von den Trieben eroberten Hälfte unseres Gehirns auch so betrachtet, wie eines der keinen echten Wert besitzt, im Gegenteil zur Ernährung, zum Obdach oder zum Verhalten von anderen, die tatsächlich Schutz und Sicherheit gewähren können.*

*Unsere Vernunft interpretiert so, dass, wer uns viel Geld gibt, aus dem Gesichtspunkt der Verteidigung nicht unbedingt so wertvoll ist, wie derjenige, der seine Zeit und Energie an uns wendet”.*<sup>76</sup> e) Wir sollen geduldig sein! Es kostet nämlich Zeit, bis wir jemanden kennenlernen und in uns das Vertrauen auf ihn entsteht, das zum Aufrechterhalten sowohl der persönlichen als auch der beruflichen Verbindungen notwendig ist.

Letzten Endes ist nach der Beurteilung des Verfassers der Hauptgrund des heutigen Verlusts des Gleichgewichts der destruktive Überfluss, der dann entsteht, wenn die selbstsüchtigen Bestrebungen mit den selbstlosen nicht im Gleichgewicht stehen. Das heißt in dem Falle, wenn *“die Bewahrung der Ergebnisse wichtiger ist, als die Beschützung derer, die dafür tüchtig gearbeitet haben. Der destruktive Überfluss entsteht, wenn die Spieler fast ausschließlich auf das Ziel konzentrieren, und sie vergessen, warum sie ursprünglich in das Spiel eingestiegen sind. Alle, den destruktiven Überfluss erlittenen Unternehmen haben einen gemeinsamen Charakterzug, der für uns zur Lehre dient. Fast bei allen Unternehmen ist die organisatorische Kultur schlecht behandelt worden. Beinahe überall gab es einen Leiter, der die Firma nicht mit Herz und Verantwortung geleitet hat. Als die Kräfte des Überflusses Platz gewonnen hatten, wurde die Vollständigkeit verletzt, die Zusammenarbeit wurde durch das Herummanövrieren und die Machenschaft, bis auch die Menschen selbst zu buchende Posten geworden sind, wie eine Lichtrechnung. Der destruktive Überfluss erscheint fast immer, wenn in die Stelle der Herausforderung die Versuchung tritt”.*<sup>77</sup>

---

<sup>76</sup> Vgl. Sinek 2017, 172–173.

<sup>77</sup> Vgl. Sinek 2017, 178.

### 2.6.3. Herausforderungen und Versuchung<sup>78</sup>

In diesem Teil gibt der Verfasser den tatsächlichen, also gegenwärtigen oder den zukünftigen Leitern fünf Lektionen, ohne deren Erfüllung es keinen guten Leiter gibt. Diese sind die folgenden: a) Wie die Kultur ist, so ist auch die Firma: Wenn sich der Maßstab der Kultur des organisatorischen Lebens *“von dem Charakter, den Werten oder von den Überzeugungen gegen die, durch die Leistung, die Zahlen und andere, vom Dopamin getriebene Zeiger verschiebt, stürzt das Gleichgewicht der, unser Verhalten regelnden chemischen Stoffe um, und unsere Geeignetheit wird sich zum Vertrauen und zur Verantwortung stark vermindern. ... Wir verlieren unseren Sinn für die Geschichte, unsere Verantwortung für die Vergangenheit und wir spüren die gemeinsamen Traditionen nicht mehr. ... Falls der Charakter beschreibt, wie jemand denkt und handelt, so beschreibt die Kultur einer Organisation den Charakter einer Gruppe von Menschen, und das, wie sie als Gemeinschaft denken und handeln. Eine Firma mit starkem Charakter führt eine Kultur ein, die einen dazu bewegt, mit allen Menschen gut umzugehen, nicht nur mit denen, die ihr bezahlen oder eben Geld verdienen. In der Kultur vom starkem Charakter spüren die zur Firma Gehörenden, dass sie von ihren Leitern geschützt werden und sie können auf ihre Mitarbeiter unter allen Umständen rechnen. In der Kultur von schwachem Charakter spüren die Angestellten, dass sie, auch wenn sie eine Art Schutz haben, können in erster Linie den Tatsachen verdanken, dass sie gut zu manövrieren vermögen, dass sie ihre Erfolge gut managen und dass sie hauptsächlich auf sich selbst rechnen können”*.<sup>79</sup> Das heißt, bei diesen Gruppen fehlt es an der Empathie, deren Platz die Aggression, die Angst und andere schädliche Gefühle und Verhaltensmuster übernehmen. Daraus folgt, dass die schlechten organisatorischen Kulturen schlechte Leiter schaffen, diejenigen, die wertvolle Informationen zurückhalten, um ihre Positionen um jeden Preis bewahren zu können; das bringt jedoch der Firma einen Nachteil. b) Wie der Leiter ist, so ist auch die organisatorische Kultur: Wenn jemand um jeden Preis Leiter werden möchte, dann geht er rücksichtslos durch alle Menschen vor, die seinen Weg überqueren. Das Motiv so einer Bestrebung kann der Ruhm, der Ruf, die Macht oder das Vermögen sein. Nach den Erfahrungen schafft ein solcher Leiter Misstrauen und eine Atmosphäre mit Paranoia, der auch seine Untergebenen konkurrieren lässt, sie gegenübereinander konfrontiert, und nur dem stärkeren, dem schonungsloseren Menschen gehört der Preis. Aber die Umgebung, die der Diktator um sich herum schafft, begünstigt nicht die Macht des Diktators. Wo der Leiter Abstand hält und nur Anweisungen gibt, isoliert er sich selbst unvermeidlich. Die Untergebenen untergraben nämlich diese Macht langsam, dort, wo sie wollen, und so, wie sie wollen.

---

<sup>78</sup> Vgl. Sinek 2017, 183–251.

<sup>79</sup> Vgl. Sinek 2017, 186–187.

Dem Diktator lauert die größte Gefahr, also von innen. Die andere Gefahr ist gerade er selbst, der mit allem, nur mit sich selbst keinen Abstand hält. Wenn der Leiter nämlich von seinen Untergebenen Abstand hält, entstehen da Abstraktionen, denen die Paranoia folgt. Der Tyrann empfindet so, dass es die Welt ist, die sich gegen ihn verschwört, und das bewegt ihn noch intensiver, sich den Menschen, seinen Untergebenen zu verschließen, und dabei führt er immer mehr steife Regelungen ein. In so einer Umgebung lösen die Erfolge der Untergebenen von den anderen keine Anerkennung, sondern Neid aus. Und so entstehen auch die Keime des Aufruhrs, jedoch der wichtigste Verhaltensregler wird ihr eigenes Überleben sein, was auch den Untergebenen paranoisch macht. Der echte Leiter hat eine wirkliche Macht, was auf paradoxe Weise dadurch gesichert wird, dass er seine Untergebenen mit entsprechender Verantwortung bekleidet, und zwar so, dass er von ihnen nicht bloß Gehorsam, sondern ein richtiges Handeln entsprechend der Situation verlangt. Dazu braucht man ein selbstständiges Denken und eine Selbstständigkeit des Handelns. Der echte Leiter versieht damit die ihm Anvertrauten.

c) Die Ehrlichkeit ist wichtig: Die Geeignetheit zum Leiten basiert nicht nur auf der Kraft oder Intelligenz sowie auf der Leistung, sondern hauptsächlich auf dem Charakter. Und das besteht in erster Linie darin, dass wir für unsere Taten Verantwortung übernehmen. Deshalb *“handelt die Leitung von der Ehrlichkeit, Aufrichtigkeit und davon, dass man sie abrechnen lassen kann. Es geht auch um die Bestandteile, um die Elemente des Vertrauens. Die Leitung beginnt dort, dass man uns nicht das sagt, was wir hören möchten, sondern das, was wir hören müssen. Der Vorgang, in dem jemand zu einem echten Leiter wird, der in den anderen ein tiefes Vertrauen und eine tiefe Treue für sich selbst zu erwecken vermag, beginnt mit dem Wahrheit-Sagen”*.<sup>80</sup> Das Gegenteil von dem ist der heuchlerische, lügnerische und selbstsüchtige Leiter, der eine organisatorische Kultur schafft, die sich selbst abbildet, das heißt sie wird voll von Heuchelei, Lügen und Selbstsucht sein. Die sich die Wahrheit durchsetzen wollenden Leiter bauen sich demgegenüber auf die Wahrheit sagenden Menschen und sie sagen auch selbst immer die Wahrheit, das heißt, sie sind ehrlich.

d) Die Freunde zählen: Die Feinde kämpfen, die Freunde, auch wenn sie Vertreter von anderen Parteien oder Plattformen sind, arbeiten zusammen. Eine der Voraussetzungen für die Entstehung von solchen Freundschaften ist gegenseitig der große Sinn für Wirklichkeit und die Liebe der Wahrheit. Auch der Gegner kann Wahrheit sagen, und wenn er etwas Richtiges gesagt hat, soll man erkennen.

e) Die Menschen sollen wir leiten und nicht die Zahlen! Der Profit, die Sehnsucht nach dem Gewinnen des Wettbewerbs ist ein Treibstoff, aber sie ist kein Endziel. Der wahre Leiter will nicht um jeden Preis gewinnen, wenn er sieht,

---

<sup>80</sup> Vgl. Sinek 2017, 213.

dass die Verlierer eines solchen Siegs seine Mitarbeiter, vielleicht der Gegner oder die Umgebung werden, was dann größere Schwierigkeiten bereitet. Der wahre Leiter bevorzugt, dass seine Mitarbeiter die Lorbeeren erben. Die Persönlichkeit (der Charakter) und die Wertordnung des Gipfelleiters bestimmen letzten Endes entscheidend die organisatorische Kultur.

#### **2.6.4. Der Urchaos**

Wir haben schon erwähnt, dass sich die vielen Arten der Abhängigkeiten, die Erfolgserlebnisse geben und eine Art Freudenquellen funktionieren, rasch verbreiten, andererseits auch der Stress ist ein ständiger Begleiter des heutigen Lebens, der überall Gefahren in sich birgt. Dessen Folge ist es, dass unser Urteilsvermögen trüb wird (wir sehen nicht mehr die Wirklichkeit und wir sind darauf auch nicht neugierig), und wir kümmern uns nicht um die anderen, kurz gesagt, wir werden eigensüchtig, zynisch und paranoid. Und das macht uns verhängnisvoll manipulierbar, beziehungsweise wir manipulieren auch die anderen, was die immer größeren Ungerechtigkeiten befolgen. Wir müssten uns als von unserem selbstsüchtigen Ich verteidigen. Hier spielen die richtige Erziehung und die Selbsterziehung eine große Rolle, die uns das Wirklichkeitssehen und die angemessene Mäßigkeit, aber vor allem wahre persönliche Verbindungen beibringen müssten. Dessen Frucht ist das Vertrauen und die Zusammenarbeit. Wir müssen gestehen, dass das unser Problem ist und dass wir das unbedingt ändern müssen. Damit wir die oben erwähnte Krise (den Chaos) beherrschen können, macht uns der Verfasser auf den Wert der Prinzipien und auf den Glauben an die Gültigkeit von denen aufmerksam: *“Der, das Ansehen und den Gehorsam prüfende Versuch von Stanley Milgram hat in den 1960 Jahren beleuchtet, dass diejenigen, die an eine höhere Macht glauben, befolgen die für die anderen eventuell schädlichen Anweisungen mit viel weniger Chance, als diejenigen, die daran nicht glauben. In allen Varianten des Versuchs haben nämlich die Freiwilligen verweigert, bis zum Äußersten zu gehen, die die höchste Macht nicht in dem Wissenschaftler gesehen haben. Sie haben auf einem höheren Prinzip bestanden und das hat ihnen die Kraft gegeben, dass sie die Anweisungen nicht blind befolgen (Sie haben den erteilten konkreten Befehl nicht ausgeführt, sie haben doch richtig gehandelt!). Was unsere Arbeitsstelle anbelangt, weder unsere Vorgesetzten noch unsere Kunden vertreten die höchste Macht über uns. Dasselbe bezieht sich auch auf die Aktiengesellschaften: weder die Aktieninhaber noch die Analytiker der Wall Street stehen über allem. Ob wir es glauben oder nicht, nicht einmal eine kleine Firma schuldet ihren Anlegern letztendliche Verantwortung. ... Wie es aus dem Versuch von Milgram vorhergesagt werden kann, leisten diejenigen Leiter und Firma besser, in denen die Empfänglichkeit für das ‘Warum’ und die Zielstrebigkeit stark ist, und die genug Mut haben, dem Druck der Wall Street oder der abstrakten, ungreifbaren Aktieninhaber*

*widerstehen können*”.<sup>81</sup> Der Mensch kommt nämlich nicht darum vorwärts, weil er durch seine selbstsüchtige Sehnsucht getrieben wird, sondern darum, weil er durch den Dienst von anderen bewegt ist.

Am Ende des Bandes, im Anhang gibt uns der Verfasser bestimmte praktische Ratschläge, wie die Zusammenarbeit zwischen den Gruppen des Unternehmens verbessert werden kann. Erstens sollen wir die Mobiltelefone von den Verhandlungssälen fernhalten. Das hilft einem beim Aufpassen und stärkt die persönliche Beziehung. Zweitens sollen das Notizenmachen aufs Papier statt des Computers anspornen. Nach psychologischen Untersuchungen nämlich diejenigen Menschen, die die Notizen aufs Papier schreiben, arbeiten die Informationen wirksamer auf und sie erinnern daran auch mehr als diejenigen, die die Angaben auf dem Computer festsetzen. Das Notizenmachen mit den Händen steigert sogar den Sinn für Kritik (das Erwägen-Können) und entwickelt auch die Fähigkeit, gute Entscheidungen zu treffen. Drittens: wir sollen das Leiten beibringen! Hier soll man hauptsächlich das effektive Konfliktmanagement, das aktive Aufpassen und die Kommunikationsfähigkeiten entwickeln. Viertens sollen wir beibringen, wie positive und negative Feedbacks, Rückmeldungen gegeben und empfangen müssen. Fünftens: Wir sollen die Vorteile des Internets, in dem die neue Generation lebt, ausnutzen! Diese Menschen wissen es, wie man einen guten Eindruck weckt, sie sind bereit zu sagen, wenn sie mit etwas nicht zufrieden sind, zum Beispiel, wenn sie keine Begeisterung fühlen, wenn ihre Aufmerksamkeit durch die Arbeit nicht gefesselt wird. Wenn sie aber den Sinn der Arbeit sehen, verrichten sie sie dann mit großer Hingabe. Zur gleichen Zeit haben sie jedoch eine geringe Selbstachtung, deshalb brauchen sie Unterstützung, wir sollen also mit ihnen geduldiger sein.<sup>82</sup>

Der Verfasser gibt den Mitgliedern der Generation Y ebenfalls fünf Ratschläge, die ihnen behilflich sein können, richtig in die Welt der Arbeit einbauen zu können, beleuchtend damit die speziellen Schwierigkeiten dieser Generation: Erstens empfiehlt Simon Sinek, dass der Jugendliche von heute versuchen soll, die ihm anvertrauten Aufgabe selbst lösen, aber so, dass er nötigenfalls um Hilfe bitten soll, in erster Linie persönlich. Dadurch entwickelt er seine Kommunikationsfähigkeiten und er beginnt, echte Verbindungen auszubauen. Zweitens spornt uns Sinek dazu an, dass wir, was begonnen haben, auch beenden sollen, dadurch entwickelt sich der Sinn für Verantwortung und ihr Bewusstsein. Dritten sollen wir den Mut haben, um aufrichtige Kritik zu bitten und sie anzunehmen. Wir lernen dadurch, dass wir uns irren. Zur gleichen Zeit soll der Jugendliche von der eventuell aggressiven und groben Kritik nicht niedergeschlagen fühlen, denn es kann vorgestellt werden, dass auch dem Chef nicht beigebracht wurde, wie einem die kritischen Bemerkungen

---

<sup>81</sup> Vgl. Sinek 2017, 317–318.

<sup>82</sup> Vgl. Sinek 2017, 328–334.

menschlich mitgeteilt werden müssen. Viertens bittet Sinek darum, dass der junge Arbeiter auf das Verdienst verzichten soll, das heißt er soll erlernen, im Hintergrund zu bleiben, der den anderen hilft und er soll über die gerechte Anerkennung der anderen freuen können. Und zum Schluss, fünftens bittet der Verfasser, dass der junge Arbeiter bereit und fähig sein soll, sich vom Telefon loszutrennen, das ist ja eine der wichtigsten Quellen, die Abhängigkeit verursachen.

## 2.7. Die Bemerkung von Mihály Szentmártoni SJ

Was geschieht dann, wenn eine, affektiv unausgeglichene Person eine leitende Rolle bekommt. Wahrscheinlich wird sein Grundverhalten väterlich sein, was sich unter anderem darin zeigen wird, dass er alles festhält, alles kontrollieren will, denn er glaubt, so kann man die Sendung des Vorgesetzten (des Leiters) gut ausführen. Leider ist diese Form des Autoritätsübens auch zwischen den Rahmen der institutionellen Kirche nicht selten. Welches Bedürfnis im Unterbewusstsein kann hinter diesem Verhalten stecken? Er kann seine Person von der erfüllten Rolle wahrscheinlich nicht unterscheiden. Und das ist ein Zeichen dafür, dass seine Personenidentität nicht fest genug ist. Dieser Leiter wird das Prinzip der Unfehlbarkeit bekennen, und er hält es für nicht nötig, in seinen Entscheidungen Fehler zu suchen, denn seiner Meinung nach ist der Gehorsam für die Untergebenen immer der richtige Weg. Dieser Leiter *„verhindert jede Entwicklung, jedes Vorwärtkommen, Fortschreiten“*. Weitere Kennzeichen für die väterlichen (paternalistischen) Form, Autorität auszuüben, sind: a) der Konventionalismus, das heißt das Beharren auf den gewohnten Formen und Werten; b) die machthaberische Aggression, das heißt das Zwingen der Untergebenen in die uniformelle Ordnung und c) die Ungeduld gegenüber den Fehlern der anderen.<sup>83</sup>

## 3. ABSCHLUSS

Zusammenfassend: Unsere Studie kann auch so aufgefasst werden als ein kleiner Kurs für Leiter, in dem wir die leitungstheoretischen und/oder eher nur die praktischen Gedanken der oben erwähnten sechs/sieben Verfasser dargestellt haben.<sup>84</sup> Einerseits enthalten teilweise die einzelnen Modelle, Vorstellungen oder Reflexionen einander, andererseits zeigen sie neue Dimensionen auf, und ergänzen sie die schon dargelegten Erwägungen mit neuen Aspekten. Ein gemeinsames Kennzeichen bedeutet bei jedem Modellschöpfer die spezifische Qualität der Persönlichkeit. Diese Charakterqualität

---

<sup>83</sup> Vgl. Szentmártoni 1978, 25–26.

wird durch den Glauben an eine höhere Gewalt, an Gott begründet, wie dies hauptsächlich von Sinek beschrieben wurde. Dies ist nämlich der Schlüssel von guter Leitung. Der Beruf kann auch unterwegs erlernt werden, aber affektiv labilen, des moralischen Bewusstseins bezüglich minderjährigen und primitiven Persönlichkeiten können weder berufsmäßig professionellste Vorbereitungen und beste Beispiele, noch die größten intellektuellen Fähigkeiten helfen. Sie begehen unvermeidlich den ersten Fehler der Leiter das übermenschliche Verhalten, (und das ist hier die Ursünde!). Sie wird von ihren anderen neun (oder wer weiß, wie vielen) unehelichen Kindern befolgt werden, nur um einem Hinweis auf die Erwägungen von Hans Finzel Gebrauch zu machen. So wird aus der Leitung (Regierung) ein bloßes Lenken, die Atmosphäre wird auf dem Arbeitsplatz unmittelbar vergiftet, und ferner wird es der von Christus auferlegte Missionsbefehl selbst diskreditiert. Letzten Endes dient der gute Leiter die ihm Anvertrauten einerseits so, dass er ihnen menschenwürdige Arbeitsverhältnisse sichert, und dadurch bei ihrer menschlichen und beruflichen Entfaltung behilflich ist. Andererseits widmet er seine volle Aufmerksamkeit sowohl der immanenten (persönlichen und gesellschaftlichen) wie auch der transzendenten Ziele der Arbeit und des Unternehmens (der Gemeinschaft).

*Dr. Kuminetz Géza  
teológus, egyházjogász, tanszékvezető egyetemi tanár  
Hittudományi Kar, Pázmány Péter Katolikus Egyetem*

## **BIBLIOGRAPHIE**

Balog, M.: *Közösség és közösségvezetés. A közösség a hit, remény és szeretet iskolája*, Budapest, 2016.

Dale Burke, H.: *Hogyan éljünk vezetőként teljes életet?*, Budapest–Pécs, 2008.

Finzel, H.: *A vezetők tíz leggyakoribb hibája*, Budapest. 2002.

Grün, A.: *Életet fakasztó vezetés. A vezetés elvei Szent Benedek regulájában*, Pannonhalma, 2017.

---

<sup>84</sup> Natürlich ist es nur eine, die grundlegendste Dimension der guten Entscheidung die Geeignetheit, genauer gesagt die Persönlichkeit des Leiters für die Leitung. Über die anderen Dimensionen der Leitung und der guten Entscheidung siehe: Grün 2017; Kiechle 2011; Waldmüller 2010; Dale Burke 2008.

Kiechle, S.: *Hogyan döntsek?*, Budapest, 2011.

Little, B. R.: *A titokzatos én. Hogyan alakítja életünket a személyiségünk?*, TED Books 15, Budapest, 2018.

Nemes, Ödön: A tekintély szerepe az ezredfordulón, *Obláció*, 4 (2004).

Sarah, R. – Diat, N.: *Isten vagy a semmi. Beszélgetés a hitről*, Budapest, 2015.

Sinek, S.: *A jó vezetők esznek utolsóknak. Hogyan építsünk összetartó, lelkes, és sikeres csapatot?*, Budapest, 2017.

Szentmártoni, M.: *A személyi érettség felé*, Róma, 1978.

Waldmüller, B.: *A közösségi döntés*, Budapest, 2010.

Wolf, N. – Enrica, R.: *Az embervezetés művészete, Vita Consecrata*, 6 Budapest, 2011.