

Peter Abel

# Spirituelle Führungskunst

„Wie schön war früher die Ruhe! Nun aber beschmutzt mich der Staub weltlicher Geschäfte. Wenn ich mich auf viele Menschen eingelassen und in Äußerlichkeiten verloren habe, finde ich trotz meiner Sehnsucht nach Innerlichkeit nicht mehr ganz zu mir zurück.“<sup>1</sup> Diese Selbsteinschätzung Gregors des Großen

nach Antritt seines Papstamtes macht mich stutzig: Verliere ich mich selbst, wenn ich eine Führungsaufgabe übernehme? Widersprechen sich Leben mit Gott und ein Führungsamt? Ist Führen nicht auch spirituelles Tun?

## Was ist Führung?

„Führung wird verstanden als ziel- und ergebnisorientierte, aktivierende und wechselseitige, soziale Beeinflussung zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in und mit einer strukturierten Arbeitssituation.“<sup>2</sup> Diesem gängigen Führungsverständnis entnehme ich mehrere Bausteine, die ich praktisch wie auch spirituell skizziere:

... **zielorientiert handeln** Wer führt, hat *Ziele*. Er oder sie möchte andere dazu bewegen, gemeinsam Ziele zu verwirklichen. Ohne eine Orientierung in Grundfragen der Organisation und ohne eine gemeinsam entwickelte Vision ist Führung sinnlos. Mit einem Ziel legen wir den angestrebten Zustand einer Organisation fest. Führend habe ich eine Vision und setze diese in eine Mission – konkrete Schritte und Handlungen – um, erarbeite mit anderen Zukunftsszenarien und realisiere diese in überschaubaren Projekten. Als Führungskraft möchte ich etwas schaffen, Werte verwirklichen und mit anderen einen tieferen Sinn leben. Im ersten spirituellen Leitsatz wird diese Qualität sinngerichteten Führens sichtbar: *„Ein Oberer soll sich nicht deshalb glücklich schätzen, weil er kraft seines Amtes gebietet, sondern weil er in Liebe dienen kann.“*<sup>3</sup>

Aus eigener Anschauung weiß ich, wie verführerisch Winkelzüge sind, wie man in der Führungsposition Hintergedanken über Untergebene entwickeln kann, wie man gegen besseren Rat ungerecht und auf Kosten anderer handelt, wie man den eigenen Interessen oder dem korrumpierenden Druck der Umgebung nachgibt, leichtfertig anderen Bürden auferlegt und sich selbst dabei zu bewundern beginnt. Macht verführt.<sup>4</sup> Augustinus verfolgt eine andere Werteordnung: Macht muss nicht verteuelt werden. Es geht aber darum, wie ich meine Macht lebe: selbstlos und liebevoll, glaubwürdig und für das Wohl der Sache und vor allem der Menschen. Führung setzt nicht auf eine unumschränkte Herrschaft, sondern auf Engagement, das über mich hinausweist. Gute Führung verlangt ein außerordentliches Gespür für die Menschen, ihre Bedürfnisse, ihre Fähigkeiten, Ansprüche und Grenzen. Ich soll sie in dienender Liebe in ihrer Arbeit unterstützen.

Dienende Liebe mag heute antiquiert erscheinen und ich kenne genügend Führungskräfte, die unter dem Druck des Erfolgs andere Werte auf ihre Fahnen schreiben (müssen), Mitarbeiter(innen) dem Geschäftsziel unterordnen. „Ex caritate“ soll man führen, formuliert es Augustinus in seiner Regel, mit Achtung und Respekt für den Nächsten, fürsorglich und barmherzig, nicht verurteilend, sondern mit dem

Herzen dem Menschen zugewandt. Seine Stellung hebt den Führenden nicht empor, sondern „aufgrund seiner Verantwortlichkeit vor Gott soll er sich als der Geringste von euch einschätzen. Allen soll er durch gute Werke ein Beispiel geben.“<sup>55</sup> Sorge um den Menschen ist seine Devise. Ins Heute übersetzt heißt das, im Wechselspiel von Markt, Kunden und Mitarbeiterinteresse die Mitarbeitenden nicht zu vergessen, den Menschen als Ausgangspunkt aller betrieblichen Leistung zu sehen und dafür förderliche Strukturen wie Dialogforen, Mitarbeitergespräche, Feedbackschleifen in kritischen Situationen ... zu schaffen, schließlich meine Eigeninteressen nicht in den Vordergrund stellen. Das können Konkretionen des Mutes zum Dienen sein.

... **kommunizieren** In einer Organisation sind es die Menschen, die Ziele und Aufgaben verwirklichen. Dafür müssen sie miteinander in Kontakt kommen und zusammenarbeiten. Wer führt, möchte die Mitarbeiter beeinflussen. Weil diese heute ihre eigenen Interessen einbringen und sich selbst verwirklichen wollen, werden Haltungen wie Kommunikations- und Konfliktfähigkeit, Motivation, Transparenz und Verbindlichkeit in der Führungsarbeit immer wichtiger. Vertrauen führt. Ich setze beim anderen voraus, dass er sich wie ich zum Wohl der gemeinsamen Aufgabe engagiert. Wir kommen miteinander ins Gespräch, vereinbaren Spielräume für die Arbeit, bemühen uns um Transparenz in der Sache und in den Beziehungen und weichen dabei Konflikten nicht aus. Achtung, Respekt vor der Meinung des anderen, Offenheit und eine kritische Haltung gegenüber eigenen Vorurteilen fördern eine solche Führung. Der zweite spirituelle Leitsatz aus der Regel des Heiligen Benedikt konkretisiert sie geistlich: „*Er hasse die Fehler, er liebe die Brüder.*“<sup>66</sup>

Mir fällt sofort auf: Benedikt ist klar in der Sache, aber personbezogen in der Sorge um den anderen. Er unterscheidet. Fehler soll man mit Nachdruck verfolgen. Wo eine Sache schief läuft, muss ihr nachgegangen werden. Konflikten wird nicht ausgewichen. Zurechtweisung ist Pflicht, Konfliktscheu und Harmoniebedürfnis Versagen an der Gemeinschaft. Fehler sollen beseitigt werden: *cum caritate amputet* (RB 64, 14) heißt es. So soll der Umgang miteinander ausgewogen und maßvoll sein. Im alltäglichen Miteinander sollen wir nicht zu hart mit uns umgehen, sonst könnte ja ‚der Rost abgekratzt werden und etwas zerbrechen‘ (vgl. RB 64, 12). Dahinter steht eine Achtung in Klarheit, die einen spirituellen Grund hat, der bei Benedikt häufig aufscheint: Im Nächsten begegnet mir Christus. Kommunizieren lebt von dieser Unterscheidung.

... **Aufgaben erfüllen und Kompetenzen stärken** Wer führt, sorgt dafür, dass Aufgaben erfüllt werden. Die gemeinsame Aufgabe steht im Vordergrund. Wir arbeiten in einer Organisation, weil wir ihr gegenüber in der Pflicht stehen. Wollen wir uns für die Aufgabe einsetzen, dann müssen wir Verantwortung übernehmen: Wir müssen unsere Zuständigkeiten klären, aber auch selbstverantwortlich aktiv werden. Gute Mitarbeiter sind heute der strategische Einflussfaktor für den Erfolg. Die gemeinsame Aufgabe steht daher in einem Wechselspiel zu der Entwicklung und den Fähigkeiten des einzelnen. Gute Führung setzt demnach ein Klima voraus, in dem die Fähigkeiten des Einzelnen aufleben können. Personalführung und -entwicklung<sup>7</sup> wird zum Kerngeschäft von Führungskräften: Qualifiziertes Personal zu gewinnen und dessen

Fähigkeiten zu entwickeln, dessen Einsatz zu planen und zu beurteilen, Mitarbeiter dazu zu motivieren, dass sie sich für die Belange der Organisation einsetzen, Feedback über die Arbeit zu geben und diese zu honorieren, prägt die alltägliche Führungsarbeit.

„Wir haben schon gesagt, dass der, dem die Arbeitszuweisung übertragen ist, die Eignung und Leistungsfähigkeit der Arbeitenden genau beachten muss“<sup>8</sup>, sagt Basilius von Cäsarea. Die Sorge um die Fähigkeiten des Einzelnen bekommt eine tiefere Bedeutung. Der Führende soll die Starken fordern, damit sie nicht in untätige Langeweile verfallen, und die Schwachen fördern, damit sie nicht resignieren und innerlich kündigen. Mir begegnen Menschen in der Arbeit, die über Jahre hinweg gedemütigt und gekrümmt wurden und sich nichts mehr zutrauen; ihnen sprichwörtlich den Rücken zu stärken, ist eine Kunst. Auf der anderen Seite freue ich mich über den Leistungsträger, der kompetent seine Arbeit erledigt und Erfolge zeigt, den ich aber vor Überengagement und Selbstausschöpfung schützen muss. Führung äußert sich in Gespür für die Gestalt des anderen, in Herausforderung und Rücksichtnahme. Ich versuche, ganz nüchtern Maß zu halten, ausgewogen zu bleiben, weder zu schwere noch zu harte Aufgaben zuzumuten.

... **strukturiert und organisiert arbeiten** Wer führt, setzt *Strukturen* und *organisiert*. Jede Organisation bildet eine Kultur – gelebte Wertvorstellungen und Handlungsmuster – wie auch feste Strukturen aus. Arbeitsabläufe und Aufbau der Organisation müssen geregelt sein. Wer führt, übernimmt die Verantwortung dafür, dass diese Strukturen für die Kunden, die Mitarbeiter und die Arbeit förderlich sind, organisiert im klassischen Managementsinne: legt das erwünschte Ergebnis – zum Beispiel über Kennziffern – fest und überprüft, ob die materiellen und personellen Ressourcen reichen und angemessen eingesetzt werden. Er managt, indem er Bedarf und Bestand miteinander abgleicht, Arbeitsschritte entwickelt und festlegt, die Kräfte angemessen einsetzt und das erreichte Ergebnis kontrolliert.

Der vierte Leitsatz, wiederum einer Regel zum gemeinsamen christlichen Leben entnommen, gibt dem Management eine tiefere Bedeutung, wenn über die zur Verfügung stehenden Mittel gesagt wird: „... *das behandeln sie mit aller Ehrfurcht als etwas Heiliges*.“<sup>9</sup> Diese im frühen Mönchtum weit verbreitete Regel ist Zeichen geerdeter Spiritualität: mit dem Werkzeug so umsichtig und sorgfältig umzugehen, als wäre es heilig. In heutige Führungsarbeit übersetzt kann das heißen, dass ich bewusst und nachhaltig mit den Ressourcen umgehe. Es braucht die kluge Überlegung, was ich mit dem Geld mache. Wir müssen uns immer wieder fragen, ob wir sinnvoll und effektiv arbeiten, was wir in Aufbau und Ablauf der Organisation verbessern können. Diese Arbeit ist kein Selbstzweck. Es braucht die ständige Reflexion, wie wir mit den Kräften, die Gott uns gegeben hat, auf die Bedürfnisse der Menschen von heute antworten können.

Mit der kühnen Bewertung des Werkzeuges haben die Alten die Trennung von Profanem und Heiligem, von Immanentem und Transzendentem aufgegeben. Sie haben dies nicht aus Selbstüberschätzung getan. Für sie ist es Ausdruck von Reife und Gottvertrauen, zum ‚Hüter heiliger Gefäße‘ (Gregor d. Große) zu werden. In der Heiligung der Geräte üben sie eine Haltung, die mit allen Taten verbunden ist, das

ganze Leben begleitet: dem Größeren im Leben zu trauen. Ich übe die Ehrfurcht vor den Dingen, weil in ihnen Gottes Schöpfungskraft sichtbar wird. Ich erspüre das Heilige im Alltäglichen, weil ich darin Gottes vollkommene Schöpfung erahne. Bei alten Handwerkern habe ich diese Haltung vorgefunden, wenn am Ende des Tages das Werkzeug weggelegt wird und ein Dank für das Gelungene über die Lippen kommt... Ob diese Praxis auch in Zeiten von E-Mail gelingen kann?

### **Gott suchend heute Führen**

Zeitgemäße Führung zeichnet sich aus durch Authentizität in der Person, Kommunikationsfähigkeit, flexible und zukunftsgerichtete Ergebnisorientierung, kompetentes Management auf der strukturellen Ebene. Diese Einflussfaktoren des Führens zeigen, wie komplex und anspruchsvoll Führungsarbeit heute ist. Eine Organisation entwickelt jedoch sich nicht nur nach innen, sondern auch im Kontakt nach außen. Über Werte, Personen und soziale Beziehungen wie auch ihren Auftrag ist sie mit ihrer Umwelt im Austausch. Entwicklungen aus einer Umwelt, die sich rasant verändert, prägen das Leben einer Organisation mit. Heute mehr denn je.

Im klassischen Bild von Führung ging man davon aus, dass Vor-Gesetzte über eindeutige Zuordnungen und abgegrenzte Funktionsbereiche steuern können, über Vorschriften und Regelungen die Sache fest im Griff haben und über Entscheidung von oben wie auch organisierte Abläufe kontrollieren. Solch ein Führungsstil ist passé. Der Manager heute, so Klaus Doppler in seinem Konzept des Change Managements ist nicht Würdenträger, sondern Spielertrainer: die Mannschaft unterstützend, ihre Einstellung stärkend, den einzelnen Spieler aufbauend, in Kenntnis des Gegners die Taktik bestimmend – und im Letzten den Akteuren auf dem Feld das Spiel überlassend. Ich muss dabei lernen, das ganze System im Blick zu haben und das beständige Lernen im Ganzen zu fördern.

Als Führungskraft möchte ich *Veränderung bewirken*. Denn Veränderung ist heute angesagt! Wer nicht flexibel ist, an Entwicklungen interessiert, reaktionsschnell im Blick auf Umwelt und Märkte, geht unter. Führungskräfte wissen aber auch: Diese flexiblen Organisationsformen bestehen nicht ohne klare Verantwortung. „Wenn auf Grund sich verändernder Einflussfaktoren Aufgaben, Prozesse und Strukturen flexibel und (nur) auf Zeit angelegt werden, entstehen, beziehungsweise verstärken sich dadurch fast automatisch Unsicherheit und Abwehr bei den Betroffenen. Deshalb ist es umso wichtiger, Klarheit und Eindeutigkeit zu schaffen im Hinblick auf die Verantwortung.“<sup>10</sup> Gesucht sind demnach Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit in Entscheidungen, konsequentes Verhalten und die Bereitschaft, Verantwortung auch wieder aufzugeben, wenn sich die Anforderungen ändern. Hilfreich sind Stabilitätsanker im Leben: der regelmäßige Rhythmus, der Wechsel von Arbeit und Innehalten, stützende Gemeinschaftsstrukturen, lebendig erhaltene Traditionen...

**Stabilitas in peregrinatione** Die Treue in der wahrgenommenen Verantwortung beinhaltet zugleich die Bereitschaft zum Wandel, oder wie es das alte Mönchtum sagt: Zur stabilitas gehört die peregrinatio, die Bereitschaft, sein Leben als Aufbruch und Wanderschaft zu leben, dazu. Die spirituelle Antwort lautet: Verändern durch Erhalten und Erhalten durch Verändern, Tradition und Innovation in ein Wechselspiel

zu bringen, um in der Gottsuche den eigentlichen Kern zu bewahren. Wie ich mich selbst und meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führe, gewinnt im Kontext von Veränderung einen tieferen spirituellen Sinn: „...*ob einer wirklich Gott sucht*“ (RB 58,7), formuliert Benedikt als Kriterium wahren Handelns in seiner Regel. Das gilt auch für mich als Führungskraft: Wo fördere ich im Letzen das Gottvorkommen unter den Menschen? Worauf bin ich ausgerichtet, wenn ich Veränderung einleite? So wächst aus der Beständigkeit eine Führung, in der ich treu bleibe in meiner Lebensentscheidung, Verantwortung wahrnehme für die Aufgabe, in der ich für die Gemeinschaft stehe und in Allem dem größeren Geheimnis diene. Ich muss nicht die innere Ruhe verlieren, wenn ich Menschen führe. Der Weg geerdeter Führungspiritualität ist aber ein spezifischer: Gottesbegegnung geschieht, wenn ich Verantwortung übernehme und anderen aus Liebe diene.

### *Anmerkungen*

- <sup>1</sup> Gregor der Große: Der hl. Benedikt. Buch II der Dialoge lateinisch/deutsch. Hg. Im Auftrag der Salzburger Äbtekonzferenz, St. Ottilien 1995, Prolog.
- <sup>2</sup> Wunderer, Rolf: Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre, München <sup>6</sup>2006, S. 4.
- <sup>3</sup> Augustinus, Praeceptum – Weisung für das gemeinsame Leben, 7,3, hier zit. nach: Van Bavel, T. J./Horstkötter, L.: Augustinus von Hippo: Regel für die Gemeinschaft, Würzburg 1990.
- <sup>4</sup> Vertiefend siehe Kiechle, Stefan: Macht ausüben, Würzburg 2005.
- <sup>5</sup> Augustinus, Praeceptum. 7,3.
- <sup>6</sup> Die Regel des hl. Benedikt. Herausgegeben im Auftrag der Salzburger Äbtekonzferenz, Beuron <sup>16</sup>1992, gekürzt RB, hier RB 64,11.
- <sup>7</sup> Hilb, Martin: Integriertes Personal-Management. Ziele – Strategien – Instrumente, Darmstadt <sup>15</sup>2006.
- <sup>8</sup> Basilii regula a Rufino latine versa – Die Regel des Basilius, CSEL 86, 131; hier zit. Nach K.S. Frank: Basilius von Cäsarea – Die Mönchsregeln (Längere Regeln; kürzere Regeln), St. Ottilien 1981.
- <sup>9</sup> Cassian, De institutionibus coenobitorum et de octo principalium vitiorum remediis – Von den Einrichtungen der Klöster und über die Heilmittel der acht Hauptlaster, CSEL 17, 4,2 (Übersetzung zit. Nach BKV1 59).
- <sup>10</sup> Doppler, Klaus: Führen in Zeiten der Veränderung, in: Organisationsentwicklung 25 (2006), H. 1, S. 28–39, hier S. 33; vgl. auch: Doppler, Klaus: Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, Frankfurt <sup>11</sup>2005.

*Peter Abel* Dr. theol., leitet die Arbeitsstelle für pastorale Fortbildung und Beratung und ein Tagungshaus im Bistum Hildesheim.