

Welche Auswirkungen hat das Verhalten einer christlichen Führungskraft auf Mitarbeitende?

Andreas Kanke, B.A.

Beim Nachweis von Zitaten und Literatur wendet der Autor die von Unisa vorgeschriebene Harvard-Methode an und folgt dabei den Regeln in: Christof Sauer (Hg.) 2004. *Form bewahren: Handbuch zur Harvard-Methode*. (GBFE-Studienbrief 5). Lage: Gesellschaft für Bildung und Forschung in Europa e.V. 1. Auflage.

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung.....	1
2 Führungsethische Methode: Führungskräfteverhalten.....	2
2.1 Positiv denken und Vertrauen schaffen.....	2
2.2 Geistliche Kompetenzerweiterung ermöglichen.....	5
3 Gabenorientierte Haltung und die daraus resultierenden Chancen.....	8
4 Mein Fazit.....	12
5 Literaturverzeichnis.....	13

Andreas Kanke, BA

1 Einleitung

In der hier verfassten Ausarbeit setze ich mich mit den Anforderungen einer christlichen Führungskraft auseinander und zeige auf, welche Auswirkungen diese Haltung auf Mitarbeitende hat. Unter christliche Führungskraft verstehe ich, dass diese Person eine lebendige Beziehung zu Jesus Christus hat, den Schöpfergott anbetet und sich vom Heiligen Geist leiten lässt.

Andreas Kanke, B.A.

2 Führungsethische Methode: Führungskräfteverhalten

So vielfältig und individuell, wie Menschen sind, so gibt es auch unterschiedliche und spezifische Methoden, die dazu beitragen wollen, effektiver zu führen und anhand ethischer Leitlinien Orientierung zu bieten. Aufgrund des Machtmissbrauchs im persönlichen¹, politischen² und/oder kirchlichen³ Umfeld haben wir Bedenken, dass Führende Vorbilder sind, an denen wir uns ethisch fixieren. Daher sind Maßstäbe für christliche Führungskräfte von eminenter Wichtigkeit, nach denen sie sich richten können und die ihnen Untergebenen ethisch führen. Wenn Macht, kontrolliert umgesetzt und Raum zum Handeln ermöglicht wird (Böhlemann & Herbst 2011:116), sind die Ergebnisse wirkungsvoll und leistungsstark. Ohne Macht(-übergabe) gibt es wenig bis keine Aussicht auf gestalterische Umsetzung (:116) und ohne diese gestalterische Freiheit ist der Mitarbeitende eingeschränkt und hat geringe Optionen zur Ideenumsetzung; diese Einschränkungen haben (langfristig) Konsequenzen für jegliches Unternehmen. Aus diesem Grund hat das Führungskräfteverhalten ein gesundheitsförderndes Kennzeichen und aus eigener Erfahrung weiß ich, dass sich ermutigendes Verhalten aus Sicht der Führungskraft effektiv auf Mitarbeitende auswirkt.

2.1 Positiv denken und Vertrauen schaffen

Probleme und Hindernisse gehören zum (Berufs-)Leben dazu und können nicht verhindert werden, aber der Umgang damit kann gelernt werden und sich förderlich auf Mitarbeitende auswirken. Als christliche Führungskraft kann ich Mitarbeitende nicht nur darin unterstützen, an Probleme positiv heranzugehen, sondern auch dies durch positives Denken⁴ vorzuleben, dass jede Herausforderung auch eine Weiterentwicklung für sich selbst, das Team und für das Unternehmen ist. Die christliche Führungskraft setzt sich bewusst mit der Entwicklung des Mitarbeitenden auseinander, insbesondere mit der Anwendung der geistlichen Gaben (Böhlemann & Herbst 2011:149-150), um Gottes Reich mitzugestalten. Wenn ich als Führungskraft mit gefestigtem Stand ein Gesamtbild verschaffe, ermutigt dies auch meine Mitarbeitenden und sie haben eine Orientierung. Wenn ich mich jedoch von den Problemen beherrschen und entmutigen lasse, hat dies ebenfalls Auswirkungen auf den Nächsten und der Fokus liegt nicht auf der Bereitschaft, zielführend zu arbeiten, sondern auf der Ichbezogenheit, sodass ich mich nicht mehr auf meine Mitarbeitenden konzentriere.

Aus meiner Erfahrung ist zwar das Vorleben des positiven Umgangs mit Widrigkeiten signifikant für die oben erwähnte Weiterentwicklung, aber ohne die Möglichkeit dies umsetzen zu lernen, fehlt das Vertrauen. Daher sollte ich Vertrauensanlässe schaffen, sodass sich Mitarbeitende angenommen und

¹ Kinder, die in der Familie missbraucht werden, in dem der Vater/ die Mutter seine/Ihre Autorität für eigene Zwecke ausnutzt.

² Adolf Hitler, Benito Mussolini, Mao Tse-tung, Joseph Stalin, Wladimir Lenin, u.v.m.

³ Missbrauchsfälle in Kirchen.

⁴ Es geht nicht darum, alles positiv zu sehen, denn die Sünde und somit auch das Leid ist in der Welt und es würde zum Realitätsverlust führen. Aber ich kann mich entscheiden, dass Schwierigkeiten nicht Herr über mich werden, sondern ich mir mit Gottes Hilfe und meinem Verstand einen Überblick verschaffe und lösungsorientiert herangehe.

wertgeschätzt fühlen; trotz Fehlschlägen. Wenn Mitarbeitenden der Zugang zu allen⁵ Informationen⁶ eröffnet wird, reduziert dies eine Trennung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden und fördert den Gleichheitsgedanken⁷ (Blanchard, Carlos & Randolph 1998:36-37), wodurch das Unternehmen wächst, weil auf gleicher Ebene kommuniziert wird (:38) und so Vertrauen entsteht. Ich möchte noch einmal verdeutlichen, wenn Mitarbeitende nicht informiert werden, wie sollen sie dann verantwortungsvoll handeln. Wie kann auf gleicher Ebene kommuniziert werden, damit jeder verantwortungsvoll handeln kann? Wenn Transparenz und Kommunikation Selbstverständlichkeiten in Unternehmen sind/werden, sodass Führungskraft und Mitarbeitende Zugang zu allen Informationen haben und keine Lücken entstehen. Dies wiederum begünstigt eine offene Feedbackkultur, wodurch die Option besteht, sich mit persönlichen und unternehmerischen Zielen auseinanderzusetzen und Prozesse zu begünstigen (Böhlemann & Herbst 2011:128). Das Feedback sollte in einer geplanten Situation turnusmäßig kurz und prägnant sein, aber je nach Sachlage auch frontal und intuitiv geschehen. Desgleichen kann ich mir von Mitarbeitenden erzählen lassen, wie sie eine Aufgabe bewältigt oder einen Umstand wahrgenommen haben, anschließend habe ich die Möglichkeit das Erlebte zu interpretieren und nachträglich zu präzisieren (Böhlemann & Herbst 2011:129), indem ich wiedergebe, wie ich beispielsweise in dieser Situation gehandelt hätte. Die Mitarbeitenden können entscheiden, inwiefern sie diese Empfehlungen annehmen und davon lernen möchten.

Eine weitere Gelegenheit, Vertrauen zu schaffen, ist die Verringerung hierarchischer Strukturen und die Förderung der Mitarbeitenden zu einem autonomen und selbstdenkenden Team. Ein Team, welches gemeinsam Verantwortung trägt, Aufgaben plant und ausführt; dem Grunde nach gemeinsam, wie ein Manager handelt (Blanchard, Carlos & Randolph 1998:63-64). Eine christliche Führungskraft ermöglicht dem Team durch diese Freiheit, wie Gott uns die Freiheit schenkte, die Erde zu bebauen und zu bewahren⁸. Im Kontext eines Unternehmens bedeutet dies für Mitarbeitende, sie dürfen es verwalten, formen und regulieren. Der Mensch hat außergewöhnliche Fähigkeiten⁹, die er zur Gestaltung einsetzen soll und nicht, um andere oder selbst beherrscht zu werden. Gott spricht deutlich, dass dem Menschen die Erde unterworfen und alle Tiere und Pflanzen zum verantwortlichen Umgang übergeben wurden¹⁰. Um sich selbst zu schützen, seine Fähigkeiten nicht für seine eigene Profilierung zu verwenden und sein Wissen weise einzusetzen, ist es signifikant, dass der Mensch in einem Beziehungsgeflecht mit anderen Menschen lebt und arbeitet. So kann sich ein Team gegenseitig unterstützen, reflektieren, Bereitschaft

⁵ Soweit dies im Rahmen von Vertraulichkeit und Datenschutz möglich ist (Böhlemann & Herbst 2011:128).

⁶ Bspw. Gewinn und Verlust, Etat, 5-Jahresplan, etc. Der Zugang zu allen Informationen bedeutet nicht, dass der Mitarbeitende die letzte Entscheidung trifft, aber aufgrund dessen, dass er das gleiche Wissen besitzt, kann er seine Ansicht mitteilen und die Führungskraft hat auf Grundlage mehrerer Sichtweisen ein breiteres Feld, um entscheiden zu können.

⁷ Vor Gott sind wir alle gleich, dies kann durch die christliche Führungskraft hervorgehoben werden.

⁸ 1Mo 2,15 (Lutherbibel 2017).

⁹ Herstellung von Musikinstrumenten (Lutherbibel 2017; 1Mo 4,21) und von bronzenen und eisernen Geräten (Lutherbibel 2017; 1Mo 4,22), Anbau von Wein (Lutherbibel 2017; 1Mo 9,20), Erfindung von Ziegelsteinen zur Nutzung von Gebäuden (Lutherbibel 2017; 1Mo 11,3).

¹⁰ 1Mo 1,28-29 (Lutherbibel 2017).

zur Veränderung zeigen (Reber 2005:84) und Vertrauen wachsen lassen. Gewiss wird das Team eigene Fehler verursachen, aber eine gute christliche Führungskraft wird es stärken, damit es daraus lernt und somit die Kompetenz einzelner Mitarbeitender, aber auch das des gesamten Teams steigert (Blanchard, Carlos & Randolph 1998:79). Wenn sich Mitarbeitende gehört und wertgeschätzt fühlen und als Partner erleben, bringen sie sich mit ihrem Potenzial ein (Then 2001:228) und der Erfolg des Unternehmens vermehrt sich durch Ideenreichtum und der wachsenden Kompetenz der Mitarbeitenden (:231).

Zu erwähnen ist ebenso, dass die christliche Führungskraft Vertrauen in einem (christlich geführten) Unternehmen schafft, wenn Mitarbeitende erkennen mit welcher Herzenshaltung diese, Gott gegenübersteht und Entscheidungen trifft. Adäquates Verhalten wird von Geschäftspartnern sicherlich positiv gewertet, aber die innere Einstellung bei Entscheidungen ist ausschlaggebend (Resch 2001:149). Der Ausgangspunkt der Entscheidung sollte im Vertrauen auf Gottes Führung sein und da Gott der Führende allen Seins ist, entscheidet er¹¹ (:146). Wenn ich als christliche Führungskraft auf die Stimme Gottes höre und lerne zu unterscheiden zwischen all dem Getümmel in der Welt. Es ist wichtig, dass ich in meinem Umfeld reife und geistgeführte Menschen suche, die mich auf dem Weg zur richtigen Entscheidung anleiten und Ratschläge geben, um wiederum auf meine Mitarbeitenden hinzuwirken. Menschen suchen sich unaufgefordert Vorbilder und erwerben gute oder schlechte Verhaltensweisen durch Imitieren. Aus diesem Grund ist es elementar, dass ich die Mitarbeitenden nicht bevormunde, sondern durch mein gutes Beispiel leite¹² (Zindel 2012:53). Das gute Beispiel offenbart sich darin, wenn ich Stärke aus der Beziehung zu Gott schöpfe, indem das Gebet zu einer selbstverständlichen Haltung für mich wird und mein Denken Gottes Gedanken unterstelle und verwurzele. Hierdurch erlebe ich Führung und Mut durch den Geist Gottes in den verschiedenen Entscheidungssituationen. Daraus ergibt sich, dass ich über das Gebet¹³ zu Gott zu einer „funktionierenden“ christlichen Führungskraft werde/werden kann (Böhlemann & Herbst 2011:123). Und Mitarbeitende, die in einem christlich geprägten Unternehmen arbeiten, bestärkt dies weiterhin an diesem Platz zu verbleiben, weil sich ihr Vorgesetzter mit dem Unternehmen identifiziert und Vorbild zeigt.

Vertrauen entsteht, wo sich der Mensch zugehörig und verstanden fühlt, aber auch Schutz erfährt. Wenn die christliche Führungskraft die Sprache spricht, die der Mitarbeitende spricht, identifiziert er sich damit und erlebt Verbundenheit, woraus ein besseres Arbeitsklima geschaffen werden kann. Wertschätzung und Anerkennung am Arbeitsplatz seitens des Arbeitgebers sind wichtige Faktoren, daher sollte die christliche Führungskraft die jeweilige Sprache der Mitarbeitermotivation kennen und anwenden. So unterscheiden Chapman und White (2013) die Sprache der Wertschätzung, Anerkennung, des sich Zeitnehmens, Hilfsbereitschaft, Geschenke und des Körperkontakts (:131)¹⁴. Es gilt

¹¹ Wer führt, entscheidet.

¹² 1Petr 5,3.

¹³ Die geistliche Führungskraft bittet für die Menschen in ihrem Kontext, bittet um Erkenntnis, die sich an der Bibel orientiert und sucht in der Stille zu Gott (Böhlemann & Herbst 2011:123).

¹⁴ Dies sollte angemessen und individuell sein: zur Begrüßung die Hand reichen, nach einem erfolgreichen Projekt abklatschen, umarmen, Klaps auf den Rücken (Chapman & White 2013:131).

herauszufinden, auf welche Sprache der Mitarbeitende anspricht¹⁵, die daraus praktischen Ideen anzuwenden¹⁶ und das Personal im positiven Sinne an das Unternehmen zu binden sowie das Arbeitsklima zu optimieren. Von Rosenstiel und Comelli führen drei Bausteine der Motivation an, die des Weiteren dazu beitragen, um das Vertrauen aufzubauen und meine Einflussmöglichkeiten zu realisieren und so das Denken des Teams positiv zu beeinflussen. Als Verantwortlicher sollte ich die Bereitschaft der Mitarbeitenden im Blick haben, welche die Persönlichkeit versinnbildlicht und sich aus den Faktoren Wille, Temperament und Entschiedenheit zusammensetzt und so das Wollen hervorhebt (Niermeyer & Postall 2010:62-63). Es sollte mir wichtig sein, die Persönlichkeit meines Gegenübers zu respektieren, indem ich mir seinen Entschluss anhöre, seinen Charakter nicht unterdrücke und seinen Arbeitseifer unterstütze. Mit Hilfe dieses Bausteines bleibt die Leistung konstant beziehungsweise maximiert sich. Der zweite Baustein, der die Leistung (im Unternehmen) steigert, ist die Fähigkeit, die sich aus dem Wissen, den Erfahrungen und der Kompetenz gliedert und so das Können betont wird. Als der mittlere Baustein ist er einerseits noch mit der Persönlichkeit aus dem ersten Baustein verwoben, aber andererseits nimmt er Einfluss auf die Entfaltungsmöglichkeiten aus dem dritten Baustein (Niermeyer & Postall 2010:62-63). Während ich die erworbene Expertise und praktischen Kenntnisse sowie das Know-how des Mitarbeitenden fördere und befürworte, steigt auch die Motivation. Damit die Leistung beständig bleibt, ist es signifikant den Mitarbeitenden Entfaltungsmöglichkeiten aufzuzeigen und so den Handlungsspielraum, die Rahmenbedingungen und Strukturen erkennbar zu machen, damit sie in dem (vorgegebenen) Umfeld entscheiden und agieren können und so das Dürfen in den Vordergrund rückt (Niermeyer & Postall 2010:62-63). Wenn ich mein Augenmerk auf das Wollen, Können und Dürfen des Teams lege, habe ich einen großen Einfluss auf die Leistung und wo man angenommen (Wille) und geschätzt (Können) wird und frei sein kann (Dürfen), ist ein beträchtliches Optimierungspotenzial für ein Unternehmen gegeben.

2.2 Geistliche Kompetenzerweiterung ermöglichen

Eine positive Herangehensweise bei Herausforderungen und die Freiheit sich im haupt- und ehrenamtlichen Kontext mit seinen Ideen entfalten zu dürfen, setzen Vertrauen seitens der Führungskraft voraus und stärken gleichzeitig dieses Vertrauen der Mitarbeitenden gegenüber der Führungskraft. Eine christliche Führungskraft hat neben der Weiterentwicklung der beruflichen Kompetenzen auch die geistliche Förderung des Mitarbeitenden zum Ziel. Hierunter gehört die Autarkie in der Nachfolge Jesu, sodass die Abhängigkeit¹⁷ zu Gott gefestigt wird und daraus resultierend das berufliche und private

¹⁵ So wie man sich Gedanken macht, was ich dem Geburtstagskind schenken soll, sollte sich der Arbeitgeber Zeit nehmen und die Beziehung zum Arbeitnehmer pflegen, um zu ermitteln, welche Sprache der Wertschätzung passend wäre.

¹⁶ Exemplarisch hier ein paar Ideen aus Chapman & White (2013): Anerkennung (unter vier Augen, Lob vor der Gruppe (:63-65), Hilfsbereitschaft (freiwilliges Helfen, Hilfsangebot zu Ende führen (:95-97)).

¹⁷ Hier ist eine Abhängigkeit gemeint, die meine Beziehung zu dem Schöpfergott stärkt und deutlich macht, dass ich in seinen Armen sicher bin und er stets aus Liebe zu mir entsprechend handelt. In dieser Abhängigkeit bin ich trotz allem wertvoll.

Leben freimütig zu formen und dem Geist Gottes gegenüber offen zu sein, um mit den gottgegebenen Gaben zu dienen (Zindel 2012:113). Diese Auswirkungen haben einen bestätigenden Einfluss, sich gemeinsam auf das Unternehmensziel auszurichten und Gott mit den geschenkten Gaben die Ehre zu geben.¹⁸

Mitarbeitende erwarten und beobachten reflexhaft, dass die von der christlichen Führungskraft vorgegebenen Anweisungen, auch von ihr selbst umgesetzt werden (können). Wenn ich diese selbst nicht erfülle, ist es umso nachvollziehender, wenn Mitarbeitende träge arbeiten. Aufgrund dessen ist es wichtig nachzuvollziehen, dass das Vorbild der Führungskraft ein ausdauernd effektives Führungsinstrument ist (Jahre 2013:30). Im Umkehrschluss bedeutet es, die christliche Führungskraft sollte eine aktive Nachfolge Jesu selbst vorleben und sich bei allen Entscheidungen und neuen Erkenntnissen Gott unterordnen und ihn im Gebet und in der Stille um Antwort erbitten. Ein weiterer Maßstab, der dazu beiträgt Mitarbeitende ethisch richtig zu führen und Entscheidungen verantwortungsvoll zu treffen, ist das eigene Denken und Handeln durch die Bibel zu überprüfen und stets im Team abzuwägen und sich im Namen Jesu beraten zu lassen und von Gottes Geist zu leiten (Böhlemann & Herbst 2011:117-119). Subsidiär sind die drei Arten nach Ignatius, die am sinnvollsten in dieser Abfolge geschehen sollten: Spiritualität. Das Beten zu Gott, im Vertrauen, dass er antwortet, welcher Kurs der richtige ist (Kessler 2020:33-34). Emotion. Die eigenen Gefühle werden beobachtet und beurteilt welchen Verlauf sie nehmen, um anhand dessen zu entscheiden (Kessler 2020:35-36). Ratio. Die Belege werden Für und Wider nüchtern geprüft (Kessler 2020:36).

Mit dem Ziel, dass Mitarbeitende geistlich „kompetenter“ werden, ist es von grundlegender Bedeutung, sie geistlich zu begleiten. Entweder setze ich dies als christliche Führungskraft um oder ich organisiere und delegiere es durch eine externe geistliche Begleitung. Wohlgemerkt, diese Person sollte eine grundsätzliche Einstellung zum einführenden Zuhören und einen mittragenden Begleitungsgedanken besitzen sowie eine geistliche Rolle einnehmen können, um in der jeweiligen Situation auf emotionaler und geistlicher Ebene zu reflektieren. Dabei ist die Fokussierung auf dienendes Führen enorm wichtig, damit die geistliche Begleitung gelingt (Böhlemann & Herbst 2011:135-136). Mitarbeitende, die Impulse für geistliches Wachstum erhalten und Anregungen zum Reflektieren, können perspektivisch reifen und somit auch die Menschen im Umfeld und das Unternehmen. Praktisch kann die geistliche Begleitung so aussehen, dass sich Mitarbeitende durch Fortbildungen weiterentwickeln können, die lehrhaft, fachlich und geistlich aufbauen (Böhlemann & Herbst 2011:150) sowie das Wohlwollen der christlichen Führungskraft zu erkennen ist. Hierbei ist insbesondere die Veränderungsbereitschaft primär und die Haltung, seine eigene Komfortzone verlassen zu müssen. Einerseits sollte der Mitarbeitende bereit sein, Neuem gegenüber offen zu sein, andererseits sollte der Impuls zur Bereitschaft seitens der christlichen Führungskraft ausgehen, um hier als Vorbild

¹⁸ Zur Förderung der Nachfolge Jesu im Unternehmen hier einige Beispiele: regelmäßiges gemeinsames Gebet, Gebetspartner, Implementierung mindestens eines Ethikbeauftragten, gemeinsame Entwicklung eines ethischen Leitfadens, geistliches Aufgabenprofil der Mitarbeitenden, etc.

zu fungieren. Mitarbeitende benötigen Anleitung sich etwas zuzumuten, die Ermutigung ihre Komfortzone zu verlassen und den Hinweis zur Entfaltung ihres Potenzials (Jahre 2018:44). Eine weitere praktische Möglichkeit ist die Supervision, die als Reflexion für die eigene berufliche Praxis unterstützend wirkt. Hier ist ebenfalls elementar, dass ich als christliche Führungskraft an einer Supervision teilnehme und mich beraten lasse und als Vorbild handle, bevor ich dies für meine Mitarbeitenden implementiere. Die Supervision verknüpft Coaching und Fortbildung und kann Bestandteile der Seelsorge und geistlichen Begleitung integrieren (Böhlemann & Herbst 2011:151)¹⁹. Zu bedenken ist, dass es mitunter Komplikationen geben wird, seine Komfortzone nicht verlassen zu wollen. Ich sollte diese Ängste ernst nehmen, mir Zeit fürs Gespräch nehmen und im Austausch bleiben, um die Beziehung zu pflegen. Ansonsten arbeitet der Mitarbeitende irgendwann nur noch nach Vorschrift und ohne Selbstmotivation oder er verlässt das Unternehmen (Jahre 2018:58).

Die christliche Führungskraft sollte zum Ziel haben, alle Mitarbeitenden zu gewinnen, transparent sein und am Entwicklungsprozess teilnehmen lassen, um eine dauerhafte Verbindung zu schaffen (Jahre 2018:61-62). Allerdings möchte nicht jeder Mitarbeitende gewonnen werden, denn es gibt vereinzelt Menschen, die nur ihre Bedürfnisse und Ziele im Blick haben und grundlegende Aspekte fehlen, um effektiv in einem Team zu arbeiten. Aus diesem Grund ist es aus meiner Sicht wichtig, dass die christliche Führungskraft in solch einer Situation loslässt. Wenn sich jemand nicht führen lassen möchte und ich alles Nötige getan habe, so ist es sinnvoll weiterzugehen²⁰ und seine Kraft in Willige zu investieren. Falls es aber Mitarbeitende gibt, die durch die Impulse und das Mentoring der christlichen Führungskraft bereit zum Wachstum sind, um damit wiederum anderen zu dienen und Gott zu ehren, ist dies eine gute Grundlage. Unter diesen Umständen müssen sich beide Seiten bewusst sein, was auf sie zukommt. Aus Sicht der christlichen Führungskraft muss ich bereit sein, „Schmerzen zuzufügen“²¹, Zurechtweisung auszusprechen, bei einem konsequent unbefriedigenden Arbeitseinsatz gegebenenfalls ein Exempel zu statuieren und Kündigungen auszusprechen (Leman & Pentak 2010:57). Aus Sicht der Mitarbeitenden muss die Bereitschaft sein, sich beobachten und korrigieren zu lassen, sich auf das Mentoring einlassen und trotz vorhandenem Makel auch bei einer christlichen Führungskraft den Ratschlag beherzigen und von Vorbildern zu lernen.

Ich möchte weitere praktische Empfehlungen auflisten, wodurch eine christliche Führungskraft Gelegenheiten hat, seine Mitarbeitenden in ihrer Kompetenz zu fördern und somit zu motivieren und an das Unternehmen zu binden. Neben den klassischen Trainingsformen zu Themen wie Rhetorik, Führung, Moderation, Konflikt- und Projektmanagement, kann ich ebenso über innovative Kurse wie

¹⁹ Das Mentoring ist eine weitere Möglichkeit der Geistlichen Begleitung. Hier liegt der Fokus darauf, einen Mitarbeitenden zu begleiten, der eine Leitungsverantwortung übernehmen möchte (Böhlemann & Herbst 2011:152).

²⁰ Vgl. Mt 10,14 (Lutherbibel 2017).

²¹ Leman und Pentak beziehen sich in ihrem Beispiel darauf, dass ein Schaf mit seinem Hirten identifiziert wird, indem es mit einer Zange am Ohr markiert wird; welches Schmerzen verursacht. Aber der Hirte fügt dem Schaf diese kurzfristigen Schmerzen zu, um es gleichzeitig zu schützen, damit jeder weiß, wem dieses Schaf gehört und es kein anderer anrühren darf. Im übertragenen Sinne meinen die Autoren damit, dass man an dem Verhalten des Mitarbeitenden die Führungskraft erkennt (Leman & Pentak 2010:60).

Teambuilding In- und Outdoor spielerisch den Teamgeist und die -identität stärken sowie über Schulungen zur Work-Life-Balance²² lernen sie, eine sinnvolle Harmonie zwischen Arbeit und Erholung zu schaffen (Niermeyer & Postall 2010:187). Mit Hilfe dieses Ansatzes implementiere entweder ich geistliche Inhalte in die genannten Kurse mit ein, um Mitarbeitende in ihrer geistlichen Kompetenz zu fördern oder ich organisiere vergleichbare Trainings, die von außenstehenden christlichen Führungskräften geleitet werden.

3 Gabenorientierte Haltung und die daraus resultierenden Chancen

Die Vision einer gabenorientierten Haltung muss nicht überwältigend klingen, aber tiefgreifende Gedanken haben, denn Jesus hatte auch klein angefangen (Höhne 2021:4). Bei der Erarbeitung einer Vision bin ich auf das Wirken des Heiligen Geistes angewiesen, um Widerstände zu überwinden. Ich muss mir bewusst machen, dass ich aufgrund des Sündenfalls immer wieder im beruflichen Kontext auf Konflikte und feindselige Begegnungen stoßen werde (:2) unter anderem Neid zwischen den Mitarbeitenden, weil der eine etwas besser umsetzen kann als der andere oder Missgunst von anderen Unternehmen, indem Gerüchte gestreut und Arbeitsprozesse falsch dargestellt werden. Auch geistige Gegner wie Mächte der dunklen Welt wollen mich zu Fall bringen (:3), indem sie die geistliche Arbeit mit den Mitarbeitenden erschweren. Ich muss mich ebenfalls damit auseinandersetzen, dass das Evangelium im Unternehmen verwässert (:5); im Umkehrschluss wird ein gabenorientiertes Arbeiten erschwert. Das Evangelium, also die Verkündigung der guten Nachricht das Jesus gestorben und auferstanden ist, weil wir Sünder sind, ist das Fundament und wenn dieses verwässert wird, hat es Auswirkungen auf unsere Einstellung. Ich stehe somit in der Verantwortung dies zu überprüfen anhand des Wortes Gottes und im Gebet.

Nachdem mir die Widerstände bewusst sind, ob aus den eigenen Reihen oder aus externen Quellen, geht es darum einen durchführbaren Plan zu erstellen. Ich muss mir vor Augen führen, dass ich zeitliche, geistliche und personale Ressourcen benötige, um Veränderungen im Unternehmen umzusetzen. Für den zeitlichen Rahmen stehen mir konstante Elemente wie das Mitarbeitergespräch, die wöchentlichen Bereichsteamsitzungen sowie eine Sitzung mit allen Mitarbeitenden zur Verfügung. Ich kann hierdurch erst einmal mit jedem einzelnen Mitarbeitenden, anschließend mit jedem Bereich und danach mit dem gesamten Team ins Gespräch gehen, um zu verdeutlichen, was mir in Bezug auf gabenorientiertes Arbeiten wichtig ist und das dieser Ansatz positive Aspekte wie Freude, Motivation zur Leistung und die Fokussierung auf die eigenen Gaben mit sich bringt. Im Rahmen des Mitarbeitergespräches ist beispielsweise ein Gabentest hilfreich, um sich zu analysieren und seine Fähigkeiten (wieder) zu erkennen und nach Bedarf für potenzielle Führungskräfte einen Fragebogen zur

²² Kessler (2023:20-21) drückt es so aus, dass nicht nur die Führungskraft ausruhen soll und eine Balance zwischen Beruf und Privatleben schaffen soll, sondern auch die ihr anvertrauten Mitarbeitenden. Wenn ich als Führungskraft nicht zur Ruhe komme, beeinflusse ich damit (Verweis auf 2Mo 23,12 aus Kessler 2023:20) ebenfalls meine Mitarbeitenden und ermögliche ihnen keine Auszeit von ihrer Arbeit (beispielsweise, wenn ich sonntags nach dem Gottesdienst gezielt detailliert über die nächsten Schritte unseres Projektes spreche).

geistlichen Leitung nach Böhlemann und Herbst (2011) durchzuführen. Sicherlich haben (Gaben-)Tests keine absolute Gewissheit, aber sie sensibilisieren zum Nachdenken und im zweiten Schritt im Kontext zeitlicher Ressourcen werden sich die Mitarbeitenden in ihrem Bereich über ihre Fragebögen austauschen und entweder eine Bestätigung oder neue Erkenntnisse von ihren Kollegen erhalten. Zu empfehlen ist auch das Stärkenpuzzle nach Härry welches ein Kompetenzdiagramm darstellt, worin es im ersten Schritt darum geht seine eigenen Stärken und Fähigkeiten zusammenzutragen. Das Bemerkenswerte dabei ist, seine Stärken in die drei folgenden Kategorien einzuordnen: Charismen (von Gott hervorgerufene Gaben; Kreis), angeborene Kompetenzen (Dreieck) und erlernte Kompetenzen (Quadrat) (2015:324). Diese Stärken ergänzen sich gegenseitig und wenn sich die Symbole berühren oder überschneiden, soll verstärkt die Wechselseitigkeit hervorgehoben werden; außerdem drückt die Größe der Symbole ihre Ausprägung aus (:84).

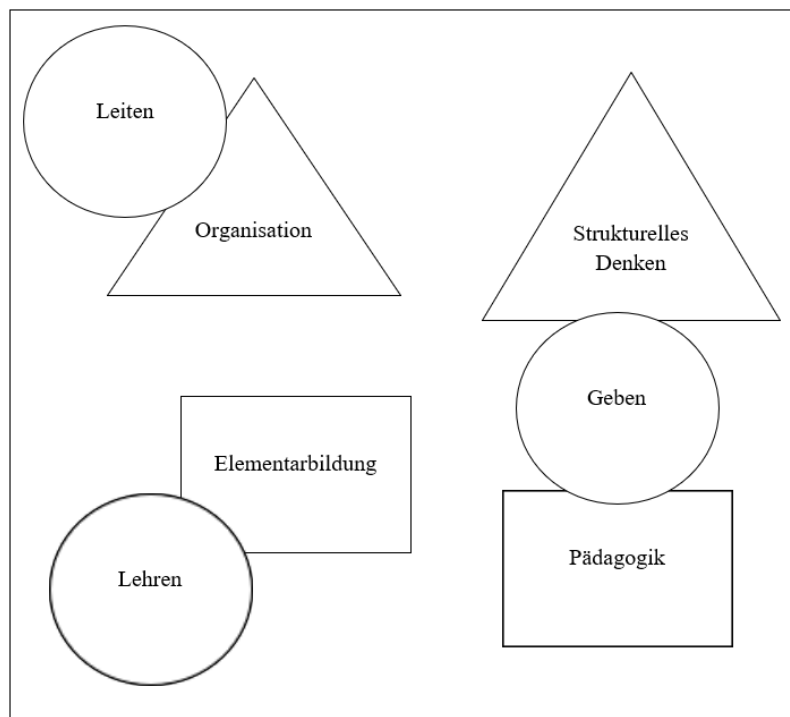


Abbildung 1: Kompetenzdiagramm von Andreas Kanke (nach Härry 2015).

Die Abbildung 1 verdeutlicht mein eigenes Kompetenzdiagramm. Dabei ist ersichtlich, dass ich meine gottgegebene Gabe wie das Leiten mit meiner angeborenen Kompetenz der Organisation als christliche Führungskraft im Unternehmen verknüpfe; aus meiner Sicht gehört beides zusammen und wirkt subsidiär in Bezug auf meine Selbstführung. Das Lehren als geistliche Gabe wiederum habe ich zu der erlernten Fähigkeit in der Elementarbildung verbunden, denn Kindern (aber auch Praktikanten und Erwachsenen) altersgerecht Wissen anzueignen gehört zu meiner Stärke. Im letzten Beispiel ist zu erkennen, dass ich pädagogisches Expertenwissen erlernt habe, und im sozialen Rahmen ist meiner Ansicht nach, das Geben als geistliche Gabe wichtig, weil ich so Nächstenliebe üben kann. Das

angeborene strukturelle Denken hilft mir systematisch vorzugehen, um entscheiden zu können, was benötigt wer zu welchem Zeitpunkt. Die Ergebnisse werden dann in der Sitzung mit allen Mitarbeitenden vorgestellt sowie die Wichtigkeit meiner Erkenntnisse hinsichtlich eines gabenorientierten Ansatzes im Plenum wiederholt und zum Austausch angeregt. Außerdem werden die Ergebnisse schriftlich festgehalten, sodass es sich jeder immer wieder vor Augen führen kann und im Laufe der Zeit Zwischengespräche ermöglicht. Trotz guter Planung der zeitlichen Ressourcen haben wir erfahrungsgemäß nie genug Zeit und wenn ich Zeit benötige, weil ich es organisatorisch nicht bewerkstellige, dann hat Gott mit mir Geduld (Foster 1999:132) und er weiß, dass unser Alltag hektisch ist, denn „alles und jedes unterbricht unsere Konzentration. Wir sind ein abgelenktes Volk.“ (:133); er weiß aber auch was wir bereit sind zu verändern. Ich habe schon oft erlebt, dass mit dem Vertrauen auf Gott und seiner Hilfe, er mir die Erkenntnis geschenkt hat, dass viel Potenzial in Menschen steckt, welches herauszufinden gilt (Rinaudo & Dieterich 2018:9), dafür muss ich mir aber die Zeit nehmen. Im nächsten Schritt wären die geistlichen Ressourcen immens wichtig, weil sie meine Dringlichkeit darstellen. Ich habe die zeitlichen den geistlichen Ressourcen vorangestellt, weil wir aus meiner Sicht Zeit benötigen, um uns über unsere (geistliche) Einschätzung austauschen zu können. Nachdem wir nun auf einer Ebene sind, setzen wir uns mit Bibelabschnitten zum Thema Gaben auseinander, beten gemeinsam und beschäftigen uns mit einer geistlichen Lektüre²³, um verstehen zu können, welche Sünden unser geistliches Wachsen am Arbeitsplatz beeinträchtigen (:6) und welche Aspekte der Frucht des Geistes positive Ergebnisse wie eine bleibende Dankbarkeit, ein freudiger Verzicht oder eine gelassene Zufriedenheit an unserem Arbeitsplatz hervorruft (:18). Mir macht meine (geistliche) Arbeit Freude, aber dies können auch anstrengende Zeiten werden, umso mehr wünsche ich mir dann mit Gott noch intensiver zu reden und zu verstehen, weil er Arbeit gewollt hat und eine fortwährende Unterhaltung mit Gott signifikant ist (Foster 1999:131). Daher möchte ich den Mitarbeitenden im Rahmen der Arbeitszeit Gebetszeiten ermöglichen, unter anderem morgens im Personalraum, in der Vorbereitungszeit, beim Spaziergang am angrenzenden Park. Abschließend möchte ich mich auf die personalen Ressourcen fokussieren, damit ist gemeint, dass einerseits die Mitarbeitenden das Unternehmen aus unterschiedlichen Gründen im besten Falle nicht verlassen und wir den Arbeitsprozess gemeinsam durchlaufen und andererseits die Mitarbeitenden die Motivation und die damit einhergehende Veränderungsbereitschaft konstant beibehalten. Daher ist meine Vorgehensweise, um das Team als Einheit zu bündeln, zwischenzeitige Tischgemeinschaften während der Teamsitzung durchzuführen und sich über die Zwischenergebnisse auszutauschen. Selbstführung ist für mich als christliche Führungskraft enorm wichtig, ansonsten werde ich mit meinem Team keine Vision von einer gabenorientierten Haltung entwickeln können, weil es mir an Disziplin fehlen würde. Ich habe mich bedauerlicherweise mit Inbetriebnahme des Unternehmens mehr auf Managementaufgaben konzentriert und wollte eine gute Führungskraft sein. Aber wie kann ich in einem christlich geführten Unternehmen arbeiten, ohne die geistliche Arbeit auch im Blick zu haben? Die Erkenntnis, dass „Menschen, die ihre

²³ „Die 9 Todsünden im Job“ von Stevens & Ung (2013).

Spiritualität und ihre Führungsverantwortung miteinander verbinden“ (Zindel 2012:10) ist zu meinem konkreten Ziel geworden. In den letzten Jahren habe ich gelernt zu unterscheiden zwischen einer geistlichen (:20)²⁴ und einer organischen Sichtweise (:26)²⁵ sowie einem mechanischen Blickwinkel (:29), der klare Strukturen aufzeigt.²⁶ Geistesgegenwärtig zu führen, heißt für mich auch mit dem Geist Gottes zu leben und auf ihn zu vertrauen und laut dem Anforderungsprofil als christliche Führungskraft geistlich zu denken. Des Weiteren ist für das Anforderungsprofil wichtig, dass ich als Führungskraft auch an meinen Ergebnissen erkannt und „durch das wirkungs- und zielorientierte Handeln“ ausgezeichnet werde (:51) und durch den „neutestamentlichen Führungsansatz ‚Management by Vorbild‘“ (:53) meine Mitarbeitenden präge und sie in der Gabenumsetzung unterstütze. Und wenn ich falle und mich schuldig mache, ist König David ein gutes Vorbild, wie ich handeln soll: ins Licht zurückzukehren²⁷ (:56-57).

Zuletzt möchte ich die daraus resultierenden Chancen aufzeigen. Zum einen verändere ich mich und so kann ich intuitiv effektiver handeln und Mitarbeitende anleiten, weil ich meine Gaben kenne und sicherer arbeite. Zum anderen sind meine Mitarbeitenden zufriedener und selbstbewusster, denn sie wissen, woran sie stehen, sie nutzen die Zeit sinnvoll und müssen sich nicht mit Aufgaben beschäftigen, die ihren Gaben nicht entsprechen; das heißt sie können ihre Arbeitszeit gut ausnutzen. Durch die richtige Gabenumsetzung sind sie authentisch und unterstützen die Kinder in ihrer Persönlichkeitsentwicklung adäquater. So kann beispielsweise ein Mitarbeitender seine praktische Gabe bei einer Teamsitzung im Moderieren einsetzen, während ein anderer eher die Rolle des Gastgebers übernimmt. Dies schenkt Klarheit in der Aufteilung und Freude bei der Arbeit. Diese innere, wie äußere Freude wirkt ansteckend und weist auf Gott den Gabengeber hin, sodass Eltern/Kunden wahrnehmen, wie motivierend die Fachkräfte ihre Kinder betreuen und fördern. Außerdem kann diese motivierende Arbeitsweise unsere Nachwuchskräfte in ihrer Einstellung verändern und für sie ein Vorbild sein und sie so darin anleiten ebenfalls ihren Fähigkeiten gemäß zu arbeiten. Des Weiteren wird durch unsere Gabenvielfalt die Profilsucht reduziert, denn durch die unterschiedlichen Talente entwickelt sich eine Perspektivenvielfalt und Machtkämpfe verringern sich. In meinem christlichen Arbeitsbereich streben wir gabenorientiertes Arbeiten an nach dem Motto „Keiner muss alles können“. Aus dieser Erkenntnis können andere Unternehmen Hoffnung schöpfen und so den gabenorientierten Ansatz als Chance sehen, seinen Arbeitsalltag und das geistliche Arbeitsklima zu verändern.

Letztendlich habe ich zum Ziel, dass mir und meinem Team die geistliche Auseinandersetzung mit den Gaben dazu verhilft, dass wir uns auf Gott konzentrieren, demütig die eigenen Grenzen erkennen (Schink & Furch 2019:267) und versuchen immer mehr unsere Ichbezogenheit hintenanzustellen (:271). Meine Intention ist, dass wir durch unsere gottgegebenen Gaben in Bezug auf die vor uns liegenden Aufgaben einen Vertrauensrahmen schaffen, sodass sich jeder darauf verlassen kann das die Aufgabe

²⁴ Gebetsgemeinschaft mit Mitarbeitenden, Ausarbeitung eines ethischen Leitfadens.

²⁵ Gemeinschaftsabende mit Mitarbeitenden.

²⁶ Dienstplan, Jahresplanung, Protokolle.

²⁷ 2Sam 11 (Lutherbibel 2017).

vom denjenigen ausgeführt wird, dessen Gabe dazu passt und nicht von demjenigen, der zwar die Aufgabe ebenfalls ausführt, sich damit aber nicht identifiziert. Geistgewirkte Arbeit bedeutet, dass der Wert des Mitarbeitenden nicht von dessen Leistung oder Perfektion abhängt, sondern nach dem Willen Gottes und mit Freude zu arbeiten (:272) und so wird aus unserem gabenorientierten Ansatz ein Samen gesät, welcher vielfache Frucht bringt (:274).

4 Mein Fazit

Es ist deutlich geworden, dass die christliche Führungskraft für das ihr anvertraute Unternehmen verantwortlich ist. Das bedeutet, sie ist dafür zuständig das Unternehmen nach bestem Wissen und Gewissen voranzubringen und jegliche Entscheidungen auf geistlicher Ebene zu treffen. Gleichzeitig trägt die christliche Führungskraft auch jemandem gegenüber Verantwortung (vgl. Spaemann 2001:213). Sie ist verantwortlich dafür, Mitarbeitende geistlich anzuleiten und zu befähigen, aber auch vor Herausforderungen zu schützen beziehungsweise darauf vorzubereiten. Ebenso ist die christliche Führungskraft gegenüber Gott verantwortlich, von dem ihr Gaben und Fähigkeiten gegeben wurden, die zum Aufbau seines Reiches dienen und zu seiner Ehre.

Abschließend ist zu erwähnen, als christliche Führungskraft muss ich lernen Vergebung vorzuleben und auszusprechen, wenn meine Mitarbeitenden Fehlverhalten aufzeigen; denn ich weiß, auch Jesus hat mir meine Fehler vergeben. Meine Vergebungsbereitschaft bekräftigt die Mitarbeitenden ihre Fehler offen zuzugeben (Kessler 2019:69-70) und der Klärungsbedarf reduziert sich und die Einsatzfreude wächst. Zugleich muss ich lernen bei meinen Mitarbeitenden um Vergebung zu bitten und meine Fehler nicht zuzudecken, sondern als Vorbild zu handeln, damit Mitarbeitende (auch) den Mut aufbringen ihre Missgeschicke mitzuteilen (Kessler 2019:70). Zugedeckte Fehler der christlichen Führungskraft verursachen eine Verheimlichung, die dem Unternehmen schadet. Um Vertrauen im Team aufzubauen, ist es wichtig, dass ich als christliche Führungskraft Vergebung vorlebe, damit zerrütete Beziehungen heilen können (Kessler 2019:70) und die Dienstleistung des Unternehmens für andere zum Segen wird.

5 Literaturverzeichnis

- Blanchard, Kenneth, Carlos, John & Randolph, Alan 1998. *Management durch Empowerment. Das neue Führungskonzept: Mitarbeiter bringen mehr, wenn sie mehr dürfen*: Hamburg: Rowohlt.
- Böhlemann, Peter & Herbst, Michael 2011. *Geistlich leiten. Ein Handbuch*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Chapman, Gary & White, Paul 2013. *Die fünf Sprachen der Mitarbeitermotivation*. 2. Aufl. Marburg: Francke.
- Foster, Richard 1999. *Gottes Herz steht allen offen: Eine Einladung zum Gebet*. 3. Aufl. SCM Verlag.
- Härry, Thomas 2015. *Von der Kunst sich selbst zu führen*. 2. Aufl. Witten: SCM-Verlag.
- Höhne, Matthias 2021. *Geist erfüllte Arbeit: Der Heilige Geist und die Arbeit*. Ins Deutsche übersetzt für AcF Course Workplace Spirituality. Lesson 3.2: Empowered Work: The Holy Spirit.
- Juhre, Ralf 2013. *Das Geheimnis natürlicher Führungsautorität*. 3. Aufl. Hanau: ingenior Verlag.
- Juhre, Ralf 2018. *Change Management - mit den Menschen für die Menschen*. Berlin: LIT Verlag. Ruprecht.
- Kessler, Volker 2019. *Vier Führungsprinzipien der Bibel. Dienst, Macht, Verantwortung und Vergebung*. 2. Aufl. Edition AcF. Gießen: Brunnen.
- Kessler, Volker 2020. *Richtig gut entscheiden. Ein kompakter Ratgeber - auch für Gruppen*. Edition AcF. Gießen: Brunnen.
- Kessler, Volker 2023/2008. *Der Befehl zum Faulenzen. Ein geniales Gebot zur Work-Life-Balance*. Überarb. Neuaufl. Marburg: Francke.
- Leman, Kevin & Pentak, William 2010. *Das Hirtenprinzip. 7 Erfolgsrezepte guter Menschenführung*. 11. Aufl. München: Goldmann.
- Lutherbibel 2017*. Deutsche Bibelgesellschaft. [ERF Bibleserver – Entdecke deine Bibel](#) [abgerufen am 25.06.2024].
- Niermeyer, Rainer & Postall, Nadia 2010. *Effektive Mitarbeiterführung. Praxiserprobte Tipps für Führungskräfte*. Wiesbaden: Gabler.
- Reber, Joachim 2005. *Das christliche Menschenbild*. Augsburg: Sankt Ulrich.
- Resch, Ingo 2001. *Managementscheidungen treffen im Vertrauen auf Gottes Führung*, in Knoblauch, Jörg & Marquardt, Horst (Hrsg.): *Mit Werten in Führung gehen. Konzepte christlicher Führungskräfte*. Gießen: Brunnen, 146-155.
- Rinaudo, Tony & Dieterich, Johannes 2018. *Tony Rinaudo - Der Waldmacher: Von der Vision zur Wirklichkeit*. Zürich: Ruffer & Rub Sachbuchverlag.
- Schink, Reinhardt & Furch, Kristian 2019. *Ressourcen für den Führungsalltag durch christliche Spiritualität aktivieren - ein praktischer Beitrag*, in Warode, Markus, Bolsinger, Harald & Büssing, Arndt (Hrsg.): *Spiritualität in der Managementpraxis*. 1. Aufl. Freiburg: Verlag Herder, 260-275.
- Spaemann, Robert 2001. *Grenzen. Zur ethischen Dimension des Handelns*. 2. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Stevens, Paul & Ung, Alvin 2013. *Die 9 Todsünden im Job*. Gießen: Brunnen.
- Then, Werner 2001. *Der Mitarbeiter als Mitunternehmer - eine neue Kulturstufe der Arbeit*, in Knoblauch, Jörg & Marquardt, Horst (Hrsg.): *Mit Werten in Führung gehen. Konzepte christlicher Führungskräfte*. Gießen: Brunnen, 228-239.
- Zindel, Daniel 2012. *Geistesgegenwärtig führen - Spiritualität und Management*. 3. Aufl. Neufeld Verlag.