



Wright, Walter C., Der Beziehungsfaktor - Mitarbeiterorientiert führen. Ziele gemeinsam erreichen, Gießen: Brunnen Verlag 2003

4 von 5 Punkten¹

„Führung ist ein Lebensstil, der alles durchdringt - was wir tun und was wir sind“ (:11), schreibt Prof. E.H. Peterson im Vorwort des Buches von Walter C. Wright. Wright war lange Universitätspräsident einer Hochschule in Vancouver und schreibt hier auf 238 Seiten ein sehr wichtiges Buch über Führung und Leitung. Es ist in Deutschland im Rahmen der acf-edition erschienen (Akademie christlicher Führungskräfte). Das Buch kostet im Moment bei amazon neu nur € 4,95 (Sept. 2012). Ein unfassbar guter Preis für so ein gutes Buch.

Zunächst legt Wright da, was im für dieses Buch wichtig ist. Das wichtigste beim Führen ist für ihn die Beziehung. „Führung durch Beziehungen heißt: Wir arbeiten als Team gut zusammen und haben Spaß dabei.“ (:14)

In „**Die Theologie einer dienenden Führung**“, dem ersten von sechs Kapiteln legt er die Grundlage dienender Führung. „In dieser Betrachtung vertrete ich die Meinung, dass Führung eine Beziehung ist - eine Beziehung, durch die eine Person versucht, die Gedanken, das Verhalten, den Glauben oder die Werte einer anderen Person zu beeinflussen.“ (:20).

Wright entfaltet anhand des Judasbriefes was gute Führung bedeutet. Eine gute Führungskraft hat ihre Mitte gefunden. Sie kennt ihre Identität und die begründet sich einzig und allein auf die Liebe Gottes (:25). Das macht lebensfähig und gibt Sinn, weil ein Leiter dann aus Gottes Perspektive lebt. Sie orientiert sich an der Freundlichkeit Gottes, die in seiner Bundestreue wurzelt. Davon abgeleitet entfaltet er die Prinzipien dienender Führung: 1. Bei Führung geht es um Einfluss und Dienst. „Dienende Führung aber zielt auf die Gemeinschaft ab. Sie benutzt ihre Macht für das Wachstum derjenigen, die geleitet werden und für das Gelingen des gemeinsamen Auftrages der Gemeinde.“ (:35). // 2. Beim Führen geht es um die Visionen und Hoffnung. „Führungskräfte vermitteln eine bestechende Vision für das Morgen.“ (:36) und „Führung ist eine einflussreiche Beziehung, die die Menschen auf eine gemeinsame Vision ausrichtet.“ (:37) // 3. Bei Führung geht es um Charakter und Vertrauen. „Wir hören auf Menschen, denen wir vertrauen. Wir akzeptieren den Einfluss einer Person, deren Charakter wir respektieren.“ (:37) „Die drei Dinge, die Menschen von Führungskräften erwarten, sind Richtung, Vertrauen und Hoffnung.“ (:38) // Bei Führung geht es um Beziehungen und um Macht. „Führung ist eine Beziehung der Macht. Sie ist die Ausübung von Macht. Macht ist das Potenzial für Einfluss.“ (:39) // 5. Bei Führung geht es um Abhängigkeit und Verantwortung. „...**den letzten Endes haben die Geführten die Führung in der Hand. Es gibt Führung nur, wenn sich jemand entschließt zu folgen - den Einfluss zu akzeptieren.**“ (:41) Demnach: „Führung ist eine zielgerichtete einflussreiche Beziehung, die von denen anerkannt wird, die sich entschließen, zu folgen.“ (:41) Folglich brauchen Führungskräfte Sicherheit und Weisheit. Beides kommt aus der Beziehung zu Gott.

In Kapitel 2 „**Die dienende Führungskraft**“ geht es um die Person des Leiters. „**Gemeindehirte zu sein ist eine verantwortungsvolle Position und ein Dienst, kein Rang und keine Machtposition.**“ (:47) Anhand von Onesimus, der zu Philemon in Kolosä zurückkehrt, entfaltet er Gedanken über die Einstellung, die eine Führungskraft braucht. Das erscheint mir ein wenig hergeholt. Er entfaltet dann weiter Grundsätzliches zum Thema Führung und stellt noch einmal fest, dass Führung in erster Linie eine Beziehung zwischen Menschen ist und die Führungskraft beeinflusst (:54f). Dabei wird Führung auch immer vom Geführten ausgeübt (:62), der sich entschließt sich dem Einfluss der Führungskraft auszusetzen. Führung muss dabei der Reife der Geführten angepasst werden (Situationsbezogenes Führen) (63f). Das Ziel ist die Befähigung des Geführten (71f). Deswegen ist es wichtig ein Mentor zu sein, anzuleiten und Teams zu bilden. Mentorschaft kann passiv, gelegentlich oder absichtlich geschehen. Wright redet von „...einer aufeinander einwirkenden Lernbeziehung... Sie hat den Zweck, die Reife der Führungskraft in Bezug auf das Führen zu fördern.“ (:75). Eine weitere Form der Befähigung ist das Anleiten (:78f). Schließlich gehört das Teambildung zur Befähigung. Was dazu gehört führt Wright nun von 81-93 aus. Für ein Team „...ist auch eine begabte Führungskraft nötig, die

¹ 1 Punkt: Buch bietet sehr wenig / 2 Punkte: Buch ist mäßig / 3 Punkte: in einigen Punkten hilfreich / 4 Punkte: sehr hilfreich und sehr anregend / 5 Punkte hervorragend, weil anregend, hilfreich und inspirierend

dem Team dient und darauf achtet, dass der Auftrag erfüllt und für die Menschen gesorgt wird, und auch Entscheidungen getroffen werden.“ (:93)

„**Vision und Hoffnung**“ ist die Überschrift von Kapitel 3. „Eine Vision sieht das Morgen so deutlich, dass sie das Heute bestimmt.“ (:100) In einer christlichen Gemeinschaft geht es Wright darum Menschen mit einzubeziehen: „Wenn wir wirklich glauben, >das jeder Menschen etwas zur Gruppe beitragen kann, dann müssen wir notgedrungen so viele Menschen wie möglich einschließen<.“
Führungskräfte beziehen mit ein. Sie schauen nach Wegen, die Verschiedenheit zu fördern und Raum für Menschen zu schaffen, um ihre einzigartigen Beiträge zum Ganzen entwickeln.“ (:101) Die Führungskraft muss wissen: „Ich bin dafür verantwortlich, eine Vision zu vermitteln, Werte zu stärken, die Leute zu ermutigen und danke zu sagen.“ (:105) Zu einer guten Vision gehört eine hoffnungsvolle strategische Planung. Diese Ausführungen ab 105f gefallen mir sehr gut. Zweck, Auftrag, Werte, Kultur, Strategien sind festzustellen. Dabei gilt es zu beachten, dass wir in einer Zeit von lauter Veränderungen und Wertewechseln leben, die er von 110-120 m.E. sehr treffend darlegt. Für Wright wird u.a. Zeit ein Spitzenwert in der Zukunft (:111). Integrität und Charakter werden zu Schlüsselfragen (:114). In dieser Zeit muss durch Planung die Vision gelebt werden. Er zitiert Jürgen Moltmann, der sagt, ...“das Planung Hoffnung bringt und der Versuch ist, die Geschichte in eine gottgemäße Richtung zu lenken.“ (:122). Dann führt er von 122-147 das Modell einer Planung aus. Das finde ich sehr gelungen. Zunächst geht es um die Frage „Wer wir sind?“, also um die Mission: „Die Mission ist die einzigartige Berufung oder das Kennzeichen der Organisation, die von der Geographie oder dem Standort, den Werten, Überzeugungen, angebotenen Diensten, vorhandenen Mitteln, der Zielgruppe, der man dient usw. bestimmt wird.“ (:123). Die Mission ist das Mandat. Sie macht Zusammenarbeit mit anderen erst möglich: „Ein starkes Bewusstsein für eine Identität und Mission ermöglicht es einer Organisation, mit anderen unterschiedlichen Organisationen zusammenzuarbeiten. Denn dann muss sie nicht befürchten, ihre grundlegenden Merkmale zu verlieren.“ (:124). Zur Planung gehört die Festlegung von Werten. Die Frage nach dem Umfeld und wo man hin will. Unter Betriebsplanung versteht Wright die Fragen: Was können wir tun? Wie sollten wir es tun? Wann werden wir es tun? Wer bringt uns dorthin? Alles muss auch bewertet und überprüft werden. Daraus entwickelt sich das Szenario, eine hoffnungsvolle Vision. „Führungskräfte tun ihr Bestes, das weiseste Szenario mit der Gemeinschaft, die sie führen, zu erstellen. Sie glauben, dass dies Gottes Plan ist, mit dem sie versuchen, die Kräfte und Energien ihrer Organisation zu bündeln.“ (:142). Er führt auch aus, was ein gutes Szenario ausmacht und beendet das Kapitel mit Offb. 21.

Kapitel 4 behandelt dann das Thema: „**Durch Werte beeinflussen**“. Es geht ihm um den Charakter und die Werte der Führungskraft. Hier kommt er wieder auf die Gemeinde in Kolossä zu sprechen, die Onesimus jetzt als ehemaligen Sklaven aufnehmen muss und zitiert aus Kolosser 2,5-7; 3,1-4,1. Konfliktfähigkeit ist ein wichtiger Wert, den eine Gemeinschaft lernen muss. Manchmal wirkt das Buch nicht ganz stringent oder wiederholt sich, so auch in diesem Kapitel. Sei es drum. Seine Ausführungen zum Charakter sind absolut wichtig: „Menschen mit Charakter sind Führungskräfte, ob sie nun eine Führungsposition haben oder nicht.“ (:163). Auch die Kultur einer Organisation zu erkennen, ist für eine Führungskraft ganz wichtig (:167f). Hilfreich dabei das Diagramm auf Seite 174. „**Die Unternehmenskultur ist in allen unseren Unternehmen und Kirchen eine starke Macht. Sie ist eine Macht, die Führungskräfte verstehen und ansprechen müssen, denn sie schaffen und fördern die Unternehmenskultur.**“ (:175). Für Wright ist wichtig, dass Kirche als Reich Gottes und als Unternehmen gesehen wird: „**Ich bin nicht bereit, weniger zu akzeptieren als effektives Wirken als Unternehmen und lebendige christliche Gemeinschaft. Das schließt sich nicht gegenseitig aus, es ergänzt sich im Wesentlichen.**“ (:176). „Die Kultur kann die Durchführung der Mission erzwingen, aber sie ist nicht die Mission selbst.“ (:178). Eine Führungskraft kann die Kultur entscheidend beeinflussen. Das macht sie in dem sie ihre eigenen Werte lebt. „Alles was eine Führungskraft tut, fördert eine Kultur.“ (:186) „**Eine Kultur zu schaffen und zu fördern ist eine der Schlüsselaufgaben der Führung. Es ist ein lang andauernder Prozess. Er erfordert eine langjährige Verpflichtung der Führung....** Sie müssen erwarten, Gott in ihren Organisationen in den nächsten Jahren wirken zu sehen.“ (:198). Das geht für Wright nur mit Gottes Gnade und mit dem Wissen, dass Vergebung möglich ist (:199f). „**Nur in Abhängigkeit von Gott und Erkenntnis, dass wir Vergebung brauchen, können wir es wagen, die Verantwortung für die Führung derer zu übernehmen, zu denen Gott uns sendet.**“ (:200)

In Kapitel 5 geht es dann um dass: „**Beeinflussen durch Beziehungen**“. „Bei Führung durch Beziehungen geht es um Führungskräfte, die geführt werden, Geführte, die selbst führen, Diener, die führen und Führungskräfte, die dienen. Führung ist eine Beziehung von gegenseitiger Abhängigkeit.“ (:207). Dabei spielt die Fürsorge und Förderung von bezahlten und ehrenamtlichen Mitarbeitern eine

Rolle (:209f). Wright stellt richtig fest, dass „...alle Angestellten heute im Wesentlichen Freiwillige sind. Sie haben sich dafür entschieden, an ihrem gegenwärtigen Arbeitsplatz zu bleiben.“ (:209) Er führt aus, warum Menschen freiwillig helfen (:212f), empfiehlt eine gute Werbung und Begleitung von Freiwilligen (:216f) Dabei muss auch im ehrenamtlichen Dienst die Mission der bestimmende Faktor sein. Er empfiehlt einen klaren Fürsorge Plan für Freiwillige: Erwartungen klarstellen, Einigung über Ziele, Erfolg überprüfen, für Leistung und Wachstum zurüsten (:220f.). Dazu gehört die Arbeitsplatzbeschreibung, die der Klarstellung von Erwartungen dient. Diese vermittelt auch den Wert der Arbeit. Außerdem muss Einigkeit über das Vorhaben erzielt werden (:230f). Hier schreibt er: **„Führungskräfte sind für den Erfolg der Menschen, die sie führen, verantwortlich.“** (:231) Deshalb muss es auch einen Prozess der Überprüfung geben (:233f). Nicht als Kontrollmittel, sondern zur Förderung der Person. „Die Menschen verdienen zu erfahren, wie sie die ganze Zeit arbeiten.“ (:236). Dann ist sein Ziel das Leute nach dem Einsatz besser ausgerüstet sind als vorher. Sie sollen durch den Einsatz wachsen. „Führung ist eine fördernde, persönliche Beziehung... Gute Führungskräfte bringen sich ein in solch fördernde Beziehungen mit den Menschen, für die sie verantwortlich sind.“ (:244) Er kommt zu der Schlussfolgerung: **„Führen ist Macht nutzen, um Menschen zu dienen.“** (:245).

Kapitel 6 rundet mit dem Thema **„Verantwortlich beeinflussen“** das Buch ab. Zur Verantwortung gehört Geduld und Beharrlichkeit. Besonders die Verantwortung vor Gott ist zu nennen. Das Gebet als Hören auf Gott, ist für ihn ein ganz wichtiger Faktor (:252f). Verantwortung hat man aber auch gegenüber der Organisation. Man braucht hier Personen, denen man Rechenschaft schuldig ist. Dies ist auf ein Vorstand, dem er einige Ausführungen widmet (:256f). Für ihn gibt es **„...wahrscheinlich keine wichtigere und möglicherweise auch problematischere Beziehung als die zwischen der Führungskraft und dem Vorstand.“** (:256). Durch die Aufteilung zwischen ehrenamtlichen „Vorständen“ und hauptamtlichen „Geschäftsführern“ gibt es lt. Wright zwei Arten von „Eigentümern“, die sich ergänzen, aber auch konkurrieren. Der Vorstand hat die letztliche Verantwortung, aber der Angestellte verbringt am meisten Zeit in der Organisation. Wenn sie zusammenarbeiten bilden sie ein Führungsteam. *„Wir reden von gemeinsamer Führung, Rechenschaft und Vertrauen. Es geht um die Partnerschaft einer gemeinsamen Vision.“* (:258). Weiter hat jeder Leiter auch eine Verantwortung für sich selbst: 259f. Das gilt für die Zeit und das Leben (Familie, Freunde). **„Zwanzig Jahre später werden die Beziehungen, die wir aufgebaut haben, wichtiger sein als unser Erfolg als Führungskraft.“** Verantwortlich für meine Zeit sein heißt auch, Zeit für Freundschaften zu finden, die über die Grenzen meiner Pflichten als Führungskraft hinausgehen.“ (:267). Und schließlich: Vergebung (:268). Für Wright ist die Krise der Führung eine Krise der Vergebung. Aber „Fehlerlose Führung ist ein Paradox... Führungskräfte führen, indem sie Fehler machen“ (:272). „Verggebung gibt Menschen die Möglichkeit, Risiken einzugehen.“ (:273). Eine Führungskraft muss aber auch sich selbst vergeben. „Verggebung ist der Kern der Beziehung der Führungskraft zu Gott.“ (:276).

Also, ein sehr detailliertes Buch über Führung. Wright spricht fundamentale Dinge an, die vor allen Dingen aus seiner Erfahrung her kommen. Manchmal springt er ein wenig, aber das wertet das Buch nicht ab. Dieses Buch ist ein Must-Read für Leiter.

Veit Claesberg, September 2012