

# Führung in Weisheit

## Petrus als Chef-Trainer

Stefan Sedlacek

### 1. Einführung

Sich mit guter Führung auseinanderzusetzen ist heute notwendiger denn je. Menschen Orientierung zu geben, zukunftsweisende Strategien zu entwickeln und diejenigen Auseinandersetzungen zu führen, die diese Strategien zum Leben bringen, ist eine Kunst. Sie geht weit über ein tägliches Management hinaus, mit dem die betrieblichen Ressourcen verwaltet und effektiv eingesetzt werden sollen. Wir erleben derzeit in der Wirtschaft und anderen Bereichen der Gesellschaft (Politik, Öffentlicher Dienst) eine Führungskultur, die weit entfernt ist von einem akzeptablen Zustand. „Mitarbeiter wünschen sich, dass ihr Vorgesetzter integer und kommunikativ ist und sich respektvoll verhält. Doch viele Chefs sind überfordert“ schreibt die Süddeutsche Zeitung.<sup>1</sup> Wir erleben das Wegschieben von Verantwortung auf höchsten Etagen, wie das Beispiel der Vorgänge bei der Bayerischen Landesbank zeigt<sup>2</sup>, vor dringenden Problemen werden die Augen verschlossen.<sup>3</sup> In firmeninternen Umfragen erklären die Mitarbeiter, in ihrem Unternehmen gäbe es keine Menschen mehr, die Firma behandle sie eher als ökonomische Entitäten. Etliche Vorgesetzte gestehen dies unumwunden zu. So konstatiert beispielsweise Telekom-Personalvorstand Thomas Sattelberger: „Oft finden wir Manager auf moralische und soziale Frage der Menschen nur ökonomische Antworten“<sup>4</sup> Die Führungskräfte selber leiden unter den Wertekonflikten, denen sie in ihrer Position ausgeliefert sind, suchen selber Sinn und Orientierung.<sup>5</sup>

Moderne Führungstheorien bieten eine breite Palette von Führungsansätzen vom Business Reengineering (Radikale Neuordnung der Prozesse im Unternehmen – die Managementleitlinie in den 90ern) bis hin zu „postkonventioneller“ Führung, die eine integrale Betrachtung von Führungssituationen in den Blickpunkt nimmt: „Dauerhafter wirtschaftlicher Erfolg geht nur mit integrierten sozialen Leistungen, sinnvoller Förderung von Entwicklungsgebieten und ökologisch-nachhaltigem Wirtschaften.“<sup>6</sup> schreibt dazu der Leadership-Experte Guido Fiolka.

Gibt es Vorbilder für eine erfolgreiche, nachhaltige, werteorientierte Führungsarbeit? Chefs, die es geschafft haben, Menschen zu inspirieren, Sinn aufzuzeigen und gleichzeitig eine dauerhaft erfolgreiche Organisation aufgebaut haben? In den vergangenen Jahrzehnten hat es eine Reihe solcher Menschen gegeben. Die Bestsellerautoren der Managementliteratur Jim Collins<sup>7</sup> und Arie de Geus<sup>8</sup> haben Beispiele solcher „Leader“ aufgezeigt. Führungskräfte, die mit Bescheidenheit und professioneller Durchsetzungskraft<sup>9</sup> Außergewöhnliches leisten, müssen herausgewachsen sein aus der egozentrischen Bewusstseinssebene, brauchen einen inneren ruhenden Pol, brauchen eine Verankerung im tiefempfundenen Sein. „Wie jeder andere Lebensbereich ist der Markt eine Bühne, auf der jeder Mensch sein Bewusstsein entfaltet. Wenn diese Entfaltung auf die höchsten Werte abzielt, wird die

Arbeit zum Kunstwerk, zu einem Werk der Liebe und Freiheit.“<sup>10</sup> Bereits vor vielen Jahrhunderten war Leadership ein Thema: „Wer führen will, muss zuerst sich selber führen können“, wusste schon der Ordensgründer Benedikt von Nursia.

Werte wie Verantwortlichkeit, Freiheit und Integrität lassen sich auf einem spirituellen Entwicklungsweg entdecken und entfalten. Wenn aber herausragende Führungsarbeit auch Folge eines spirituellen Wachstums ist, dann liegt es nahe, eine historische geistliche Person auf ihre Führungsfähigkeit hin zu untersuchen und zu evaluieren, ob wir heute von dieser Person etwas lernen können. In diesem Beitrag soll das in Bezug auf den Apostel Simon Petrus geschehen. Petrus war ohne Zweifel eine maßgebliche Kraft im Aufbau der christlichen Kirche<sup>11</sup>, einer Organisation, die bereits 2000 Jahre überdauert. Der Apostel trat auch als schillernde Führungspersönlichkeit auf; in der Zeit vor dem Ostergeschehen eher als Primus-inter-pares. In der Phase nach Jesu Tod und Auferstehung gab er eine Zeitlang essentielle Impulse für die Entwicklung der jungen Kirchenorganisation.

Wenn wir uns mit der Gestalt des Petrus beschäftigen, seine Wirkung analysieren und meditieren, können wir uns fragen, was er uns heute führungsmäßig zu sagen hat. Wir sollen diese Frage aus den Perspektiven der Identität und der Differenz betrachten: Der Leser mag sich vor Augen halten, was an Petrus Einstellung und Verhalten für ihn vorbildhaft sein kann, womit er sich identifizieren kann und in Folge in sein Arbeitsleben integrieren möchte, vielleicht weil eine aktuelle Führungssituation ihn herausfordert. Aber auch, welche Aspekte auf ihn, den postmodernen Leader, gar nicht zutreffen, wo er also einen deutlichen Unterschied zum eigenen Sein und Wirken sieht, wo etwas gar nicht in seine Firmenkultur passt. Schließlich will der Leser eine heutige Organisation entsprechend ihrer Zielsetzung weiter entwickeln und nicht den Weg zum Himmelreich ebnen – oder vielleicht doch? Wir werden überrascht sein, wie viele heute nutzbare Führungsansätze sich bereits bei Petrus finden lassen. Auf unserer Entdeckungsreise finden wir auch das eine oder andere Unbekannte, ebenso wie bestimmte Kombinationen von Werten und Fähigkeiten. Alles zusammen mag uns anregen zu einer **petrinischen Führungskultur**.

## 2. Grundlagen weiser Führung

Der Apostel Simon bekam von Jesus den Beinamen Petrus, der Fels. Aus seiner ganzen Geschichte, die wir in den Evangelien, der Apostelgeschichte und den Petrusbriefen lesen, erfahren wir, wie Petrus seine Aufgabe als Fels, auf den die Kirche aufgebaut werden soll, versteht: Er handelt nicht für sich, er will für andere da sein und tut das mit einer großen Authentizität, aus der heraus er bereit und in der Lage ist, sich selbst zu riskieren.<sup>12</sup> Petrus handelt jenseits einer Dialektik von Herr und Knecht, in seinem Bewusstsein sind Gegensätze wie oben - unten, Chef - Bediensteter, Entscheider – Ausführer, Mächtiger – Ohnmächtiger aufgehoben.

Als weise gilt ein Mensch, der über einen kurzfristigen Horizont hinausschauen kann, der die Zusammenhänge des Lebens durchschaut und wahrnimmt, wie alles im Tiefsten miteinander verbunden ist.<sup>13</sup> Weisheit wird durch einen langen Prozess erworben und führt zu einem Gespür für das Eigentliche, für die wirkliche Grundlage des Seins und des Handelns. Petrus hat solch eine Weisheit im Laufe seines

Apostel-Wirkens entwickelt. Teilweise ist sie ihm als Erkenntnis zugefallen, teilweise hat er sie sich durch sein Handeln erarbeitet. Aus seinem Entwicklungsprozess können wir Aspekte einer weisen Führung entfalten.

Spirituelle Führung aus petrinischer Perspektive ist demnach ein Weg, mit Weisheit ein Geschäft oder eine Organisation erfolgreich zu führen und dabei die Dimension umfassender Freude und ewigen Glücks mit zu betrachten. Freuden und Wonnen sind Früchte auf einem spirituellen Weg und stehen hart arbeitenden Führungskräften ebenso zu wie jedem anderen spirituell Suchenden.<sup>14</sup>

## **2.1. Sinn entdecken**

*Und Jesus sprach zu ihnen: Folgt mir nach; ich will euch zu Menschenfischern machen! (Mk 1,17)<sup>15</sup>*

Simon ist der erste, der von Jesus angesprochen und zur Nachfolge berufen wird. Menschenfischer soll er werden: Menschen aus den Wirren, dem Auf und Ab der Zeit herausholen und sie an Land ziehen, tragenden Grund erschließen, Selbständigkeit eröffnen. Den Menschen soll geholfen werden, wieder Boden unter den Füßen zu spüren, substantiell zu leben. Von dort kann die Welt neu betrachtet werden. Damit ist bereits von der ersten Begegnung an für Simon klar, was der Sinn all dessen sein soll, was auf ihn zukommen wird. Zugleich hört er die Zusage, Jesus wird ihn auf diesem Weg unterstützen, ihn das lehren, was er braucht und dazu beitragen, dass die neue Mission gelingt. Die Jünger folgen sofort, ohne zu hinterfragen, ohne Angst. Dabei erhalten sie keinen Plan, keine Agenda oder gar Arbeitsanweisung, aus der hervorgeht, wann was zu tun ist. Sie bekommen ein Versprechen. - Ein Prozess beginnt, der neue Menschen aus ihnen machen wird.

Die Führungskraft als Menschenfischer! Nicht in dem Sinn gemeint, dass man Mitarbeiter ausnutzt für die eigenen egoistischen Ziele, sie manipuliert, damit sie blind folgen. Sondern, dass man sie inspiriert und begeistert für ein übergeordnetes Ganzes, dass man ihnen Möglichkeiten für das eigene Wachstum eröffnet. Gelingt dies, folgen die Menschen aus ihrer eigenen Überzeugung. Es ist deshalb jeder Führungskraft anzuraten, bei Antritt einer neuen Stelle oder zu Beginn einer neuen, großen Aufgabe, den Grund festzulegen, auf dem alle (der Chef sowie alle Mitarbeitenden) stehen. Das können zum einen ethische Rahmenbedingungen sein, die Art und Weise des Miteinanders, auch die eigenen Träume und Hoffnungen. Von diesem festen Ankerplatz aus kann man eine neue Aufgabe in den Blick nehmen und herausfinden, was der übergeordnete Sinn dieses Einsatzes ist. Wie binden sich die anstehenden Themen langfristig in das Gesamtkonzept des Unternehmens ein? Welche Sehnsüchte der Mitarbeiter können im Rahmen dieser Aufgabe angegangen werden? Diesen Fragen nachzuspüren, ist bei der Übernahme einer neuen Organisationseinheit genauso unabdingbar wie beim Start eines wichtigen Projektes. Dabei bezieht sich solch eine Betrachtung zu Beginn nicht auf die operativen Ziele, die mit jeder Aufgabe verbunden sind, seien es zu erreichende wirtschaftliche Kenngrößen oder die Qualität zu erbringender Dienstleistungen. Es meint vielmehr die langfristige Orientierung, den bleibenden Sinn der Aufgabe. Man kann sich einmal übungsweise mental 5-7 Jahre in die Zukunft versetzen, die Entwicklung der nächsthöheren Organisationseinheit und der beteiligten Menschen betrachten und

sich aus dieser Warte den Beitrag der eigenen Einheit ausmalen. Erst aus diesem übergeordneten Blick werden sich jährliche oder monatliche Ziele ergeben. Der zu ent-deckende Sinn hat eine objektive Komponente, die sozusagen in der Aufgabe steckt, und eine subjektive; jede Person findet einen individuellen Sinn in einer Aufgabenstellung.<sup>16</sup> Sinn besteht demnach aus der Kombination einer objektiven Situation und einer individuellen Perspektive. Zwei verschiedene Führungskräfte werden also unterschiedliche Sinnanfragen in derselben Unternehmenssituation entdecken.

Was für die Übernahme eigener Aufgaben zutrifft, gilt gleichermaßen für die Übertragung von neuen Positionen an Mitarbeiter. Eine weise Führungskraft leitet die Mitarbeiter durch diesen Sinnfindungsprozess. Sie holt die Menschen eine Zeitlang heraus aus ihrer Anspannung, den sich überschlagenden Aufgaben, Verpflichtungen und Bedrängnissen und hilft ihnen, einen festen Standpunkt zu finden. „Wer Leistung will, muss Sinn fördern und Sinn fördert, wer wertebasiert führt.“ schreibt Senior Coach Schlieper-Damrich.<sup>17</sup> Werte gemeinsam zu entdecken, abzugleichen und in Beziehung zu setzen braucht allerdings den Willen zu einer langfristigen Zusammenarbeit und verbraucht viel Zeit.

Der Arbeitsalltag allerdings sieht anders aus: In den meisten Fällen wird solch eine Entschleunigung und Horizontsuche zu Beginn nicht vollzogen, sondern man stürzt sich Hals über Kopf in die neue Aufgabe und brennt darauf, erste Ergebnisse sichtbar zu machen. Wer aus dieser Turboaktivität nicht herausfindet, läuft früher oder später Gefahr, in eine Sinnkrise zu geraten.

Ein Beispiel aus der Führungspraxis<sup>18</sup>: der Sinn einer Aufgabe als Vorsitzender der Gesellschafterversammlung von diakonischen Einrichtungen, soll besteht darin, dem Geschäftsführer eine fördernde und fordernde Begleitung zu sein für die nachhaltige Arbeit der Diakonie im Dekanat. Erst aus dieser Orientierung entstehen die Jahresziele oder auch einzelne Gespräche über strategische Leitlinien und Führungsaufgaben und -verhalten.

**Von Petrus lernen wir:** Bei Antritt einer neuen Stelle formuliere man den bleibenden Sinn der Aufgabe.

## ***2.2. Das wertvolle Du***

*Und er fragte sie: Ihr aber, wer, sagt ihr, dass ich sei? Da antwortete Petrus und sprach zu ihm: Du bist der Christus! (Mk 8,29)*

Petrus ist der erste, der in seinem Gegenüber den Christus erkennt und dies bekennt. Christus, den Erlöser, den völlig vom göttlichen Geist durchdrungenen und dennoch als Mensch auftretenden Gottessohn. In diesem Bekenntnis erfahren wir, dass Gott ganz Mensch geworden ist und sich den profanen Herausforderungen dieser Welt stellt. Für uns alle bedeutet dies, dass in jedem von uns ebenfalls ein göttlicher Funke schlummert, eine Verbindung zum Ewigen existiert. Und wenn wir das für uns selbst in Anspruch nehmen dürfen, dann gilt es auch für jeden, dem wir gegenüber treten. In diesem, in allen Menschen wehenden, göttlichen Geist, in

dieser Gottebenbildlichkeit, ist die Würde des Menschen begründet, aus der wir folgern müssen, dass alle Menschen gleichen Wert besitzen.

Wer diesen Gedankengang als Führungskraft ernst nimmt, kann seine Mitarbeiter – unabhängig von deren Herkunft, Bildung oder ihrer Wertschöpfung für das Unternehmen – nicht mehr als Menschen zweiter Klasse einschätzen und behandeln.<sup>19</sup> Dem Mitarbeiter, dem Kollegen, auch dem eigenen Vorgesetzten als einem ewigen Wesen gegenüber zu treten, bedeutet, diesen Menschen mit Respekt, Achtung und Wertschätzung zu behandeln. Es bedeutet, ihm seine Freiheit zu belassen und ihn in seiner Entwicklung zu fördern. Die vom Mitarbeiter geäußerte Meinung ist das Beste, was dieser Mensch angesichts seiner persönlichen und beruflichen Entwicklung, seiner fachlichen Kompetenzen und Erfahrungen derzeit beitragen kann. Diese Meinung als wichtigen Beitrag z.B. in einer Entscheidungssituation anzunehmen, fördert die künftige Einsatzbereitschaft dieses Mitarbeiters. Kommt man selbst zu anderen Schlussfolgerungen und erläutert die Gründe dafür, bleibt die Beziehung zwischen diesen beiden Personen erhalten. Immer wieder erlebt man als Führungskraft, dass die Menschen sich nicht etwa in jedem Fall durchsetzen wollen; einbezogen sein und mitgestalten dürfen, das sind wesentliche Faktoren für Zufriedenheit. Beide Parteien haben bei dieser Einstellung zudem die Chance, aufgrund der Argumente der anderen Seite neue Sichtweisen zu prüfen und selber etwas dazu zu lernen.

Das Gegenteil einer anerkennenden Haltung den Menschen gegenüber konnte man in den Depeschen amerikanischer Diplomaten über ihre Gesprächspartner entdecken.<sup>20</sup> Arrogant, herablassend, Schwächen bloßlegend äußerte sich das politische Personal in den Botschaften. Dabei schrieben sie wohl nur das, was viele Menschen tagtäglich tun: lästernd die Menschen in der Umgebung herabwürdigen, um sich dadurch selber in eine höhere Position zu reden. Auch im Wirtschaftsbereich werden solche Urteile über den Flurfunk schnell weitergetragen und erreichen häufig den Betroffenen. Wie schwierig wird dann eine gedeihliche Zusammenarbeit, wenn der ausführende Mitarbeiter weiß, wie wenig sein Chef von ihm hält.

Selbst dann, wenn die Ergebnisse des Mitarbeiters so unzureichend sind, dass man sich von ihm trennen will, kann die wertschätzende Verbindung beider Personen erhalten bleiben. Man kritisiert das Verhalten, nicht aber die Person. Der Umgang mit den Mitarbeitern auch in diesen kritischen Situationen prägt das Klima im Führungsbereich bei allen anderen Mitarbeitern. Und die Menschen merken sehr schnell, ob das Führungsverhalten authentisch oder eine aufgesetzte Maske zur Erreichung bestimmter Ziele ist.

**Von Petrus lernen wir:** Man trete seinen Mitarbeitern mit Respekt, Achtung und Wertschätzung gegenüber.

### **2.3. Dienen ist ohne Alternative**

*Und dient einander, ein jeder mit der Gabe, die er empfangen hat, als die guten Haushalter der mancherlei Gnade Gottes. (1 Petr 4,10).*

Alle Menschen haben Gaben - ganz unterschiedlicher Art. Erst die Vielzahl und Varianz der Fähigkeiten ermöglicht insgesamt Kreativität und Schöpfung neuer Ideen und Vorhaben. Wir leben in einem Netz von Beziehungen und sollen dankbar sein, wie breit die Palette der Fähigkeiten und Kompetenzen ist, die uns durch andere zur Verfügung steht. Allerdings wäre es zu kurz gesprungen, würden wir uns unsere Fähigkeiten als eigenen Verdienst zurechnen. Letztlich entstehen unsere Gaben aus Gott; sie sind uns geschenkt. Damit geht einher eine Verantwortung, diese Gaben auch sinnvoll einzusetzen, nicht zu verstecken und sie zum Vorteil des Ganzen einzusetzen.

Begabte Führungskräfte sind sich ihrer Fähigkeit, andere zu führen und zu leiten, sie für ein gemeinsames Ziel zusammenzubringen, bewusst. Sie wissen, dass der maßgebliche Anteil des Erfolgs und der Leistung der Abteilung bzw. des Bereichs aus den Kompetenzen ihrer Mitarbeiter entsteht. Deshalb sind sie gut beraten, sich als Diener ihrer Mitarbeiter zu verstehen. Der eigene Einsatz, die eigenen Fähigkeiten sollen den Mitarbeitern helfen, ihr Potential zu entfalten, erfolgreich zu arbeiten und sich dabei wohl zu fühlen. Wer anderen Menschen positiv gegenüber steht, ihnen etwas zutraut und ihre Stärken schätzt, dem wird es gelingen, ein Klima zu schaffen, in dem die Entwicklung Einzelner gefördert werden kann. Solche Führungskräfte inspirieren ihre Mitarbeiter.<sup>21</sup> Je höher man in der Hierarchie aufsteigt, desto größer wird die Menge der Menschen, deren Wohl man im Auge behalten muss. Der Blick geht über das Team, das eigene Unternehmen hinaus.<sup>22</sup> Einen eigenen Vorteil auf Kosten von anderen zu erlangen, ist mit dieser Haltung nicht zu vereinbaren.

Eine Service-Orientierung dieser Art bedarf vieler Gespräche mit den Mitarbeitern, ein Zuhören auf ihre Wünsche und Bedürfnisse, Verständnis und ein Erspüren ihrer Stärken. Das kostet Zeit und dies mag manchen, auf schnellen operativen Erfolg ausgerichteten Chef davon abhalten, sich auf die Mitarbeiter einzulassen. Das ist verständlich bei den vielen termingepägten Tätigkeiten, die heutzutage auf Führungskräfte einprasseln. Doch Dienen ist ohne Alternative, will man das gesamte Potential der Mannschaft aktivieren. „Die dienende Führungskraft weiß, dass Menschen sich danach sehnen, gehört und mit einbezogen zu werden – nicht in einer förmlichen Debatte, sondern in echtem Dialog.“<sup>23</sup> In schwierigen Herausforderungen ist eine fördernde Begleitung beispielsweise mit der Frage: „Was kann ich für Sie tun“ hilfreicher als Druck, Anordnungen oder gar die Rückübernahme von Aufgaben. Die politischen Fettnäpfchen zu entschärfen, Steine aus dem Weg zu räumen, Ressourcen zu beschaffen, erfolgversprechende Rahmenbedingungen zu generieren, verschiedene Standpunkte integrieren, das können hilfreiche Dienste sein. Je höher man in die Führungshierarchien schaut, desto mehr nimmt die dienende Haltung ab. „Das ist doch Ihre Verantwortung“ nimmt häufig hochrangigen Führungskräften den Freiraum, um Hilfe zu fragen.

Der Abteilungsleiter einer IT-Service-Gruppe lief immer wieder in die Falle, seinen technischen Experten vorzuschreiben, was sie für Aufgaben lösen sollten. Erst als er sich darauf einließ, zuzuhören und die Bedürfnisse seiner Spezialisten zu erkunden, sich auch für sie bei seinen Vorgesetzten einzusetzen, entstand eine Atmosphäre des Miteinanders, in dem die Abteilungsziele erreicht und die Bedürfnisse der Mitarbeiter beachtet werden konnten.

**Von Petrus lernen wir:** Dienen ist eine wesentliche Grundlage weiser Führung.

### **3. Imprägnierung durch Vermeidung offensichtlicher Umwege**

In der Phase vor Ostern tritt Petrus nicht als Führungskraft auf, obwohl er häufig der erste Ansprechpartner Jesu ist. Als Muster zeigt sich in all diesen Situationen, dass Petrus sich voll und ganz, mit allem, was er hat und was ihm fehlt, in eine Lebenssituation einbringt. Kein Taktieren oder Abwarten, was opportun ist, keine Angst vor Blamage. Er hat großes Vertrauen in seine Führungskraft. Petrus lernt und entwickelt sich in solchen Situationen, ohne dass ihm daraus ein Nachteil entsteht.

Diese Geschichten zeigen uns als Leser der Evangelien die Umwege, die Petrus gehen muss, um zu erkennen, dass ein anderer Weg möglich gewesen wäre. Liebevoll wird er immer wieder von Jesus darauf hingewiesen, wie anders ein voll von Geist und Gnade erfülltes Verhalten hätte sein können und wo für ihn Möglichkeiten zum Wachstum liegen. Aus der Führungsperspektive können wir aus Simons Verhalten die Aspekte einer weisen Führung herauschälen, indem wir betrachten, worauf Jesus Simon in den einzelnen Szenen hinweist.

Zwei übergreifende Themen sind erkennbar:

1. Veränderung. Es geht darum, die richtige Einstellung zu äußeren Veränderungen und inneren Entwicklungsprozessen zu finden. Förderliche Eigenschaften sind Vertrauen, Befähigung anderer, Verantwortung, Authentizität, Verlassen der Angst.
2. Offenbarung des Verborgenen: In einer konkreten Situation existieren verborgene Schichten: Wahrheit, etwas Sich-Entwickelndes, Sinn, ein tragendes Motiv. Förderlich sind: sich einlassen, Loslassen der Gesetzlichkeit, Perspektive des Großen Ganzen, Perspektive des Nächsten.

Alle Umwege, die Petrus geht, führen nicht zu einer Abwertung seines Beitrags in der Apostelgemeinschaft – im Gegenteil, Jesus steht fest zu ihm als dem Ersten der Apostel und dem Fels, auf den er seine Kirche aufbauen wird. Zwei Beispiele mögen dies belegen:

### **3.1. Gegenwind**

*Petrus aber antwortete und sprach: Herr, bist du es, so befiehl mir, zu dir zu kommen auf dem Wasser. Und er sprach: Komm her! Und Petrus stieg aus dem Boot und ging auf dem Wasser und kam auf Jesus zu. Als er aber den starken Wind sah, erschrak er und begann zu sinken und schrie: Herr hilf mir! Jesus aber streckte sogleich die Hand aus und ergriff ihn und sprach zu ihm: Du Kleingläubiger, warum hast du gezweifelt? (Mt 14, 28-32)*

Petrus braucht Sicherheit. Er will sich vergewissern, dass es wirklich Jesus ist, der ihm auf dem Wasser entgegen kommt. Wasser – das Symbol der Zeit in der Bibel, unserer irdischen Wirklichkeit. Jesus ist in der Lage, sich aus den Strudeln dieser Zeit herauszuheben, einen neuen Blick auf die Welt zu gewinnen und dadurch seinen Jüngern Trost zuzusprechen. In Verbindung mit Jesus schaffen wir dies auch. Petrus wagt den Schritt in diese neue Perspektive und muss sich dabei unbekanntem Schwierigkeiten stellen. Angst überkommt ihn: Eigentlich geht das doch gar nicht, was ich hier tue! Doch in der größten Schwierigkeit reicht Gott die Hand, errettet ihn, aber konfrontiert ihn mit dem Zweifel.

Ein Risiko eingehen – mache ich es oder mache ich es nicht? Natürlich werden Fakten analysiert und abgewogen, natürlich wird man die Lage mit einigen Menschen bereden, auf deren Urteil man vertraut. Letztlich ist es die eigene Entscheidung, die häufig intuitiv getroffen wird. Habe ich das Zutrauen in die eigene Kraft und die der Organisation, dieses Thema zu stemmen und zu einem guten Ende zu führen? Bei aller Rückversicherung und Abwägung ist es die eigene Entscheidung und Verantwortung, den sicheren Schutz des Bootes zu verlassen und aufs Wasser zu gehen, eine bisher eingefahrene und funktionierende Perspektive zu verlassen und etwas Neues zu wagen. Das Einnehmen einer innovativen Sichtweise auf eine geschäftliche Situation mag ein Wagnis sein und unterwegs mag einen der Mut verlassen. Von Petrus lernen wir, in der Krise, bei Gegenwind, wenn sich alles gegen uns verschworen hat, das Vertrauen zu entwickeln, dass sich eine Lösung finden wird und wir vom Leben immer wieder aufgefangen werden. Dazu hilft es, Selbstgefälligkeit und Ego zu überwinden, sich zu lösen von der Fixierung auf die Probleme, auszusteigen aus den eingefahrenen Strukturen und wahrzunehmen, was sich entwickeln will.

Ein Projektmanager hatte das bis dahin größte Akquisitionsprojekt seines Unternehmens zu leiten. Nach der Analyse der inhaltlichen und juristischen Kundenanforderungen kam er zu dem Schluss, dass sein Unternehmen nicht in der Lage war, ein Projekt dieser Art abzuwickeln. Selbstverständlich hatte die Vertriebsabteilung eine andere Vorstellung und lechzte nach diesem großen Auftrag. Sich in einer Vertriebskultur gegen ein Verkaufsprojekt auszusprechen, brachte ihm Kritik, Anfeindungen und Attacken bis hin zur Kündigungsandrohung ein. Das alles konnte aber seine innere Klarheit nicht erschüttern, hier auf dem richtigen Weg zu sein. Durch diese Klarheit hat er sich im Unternehmen durchgesetzt, es wurde kein



Angebot abgegeben. Der Wettbewerber, der diesen Auftrag annahm, musste unterwegs die Segel streichen und das Projekt unvollständig beenden.

Wie kam der Projektmanager zu dieser inneren Klarheit? Durch viele Gespräche und die Ruhe aus der Meditation. Vor allem aber dachte er nie über eventuell negative Auswirkungen seines Vorgehens auf seine Karriere nach. Er hatte sich ganz auf diese vor ihm liegende Situation eingelassen. Viele Führungskräfte machen das Gegenteil: Sie überlegen, wie ihr Verhalten von Kollegen und Vorgesetzten aufgenommen werden könnte, welche Konsequenzen ihr Verhalten auf ihre Karriere haben könnte. Dadurch entsteht eine Trennung zwischen innerer Wahrheit und Verhalten. Angst entwickelt sich. Man erlebt Führungskräfte, die unzufrieden, frustriert oder gar krank werden durch ein Loslösen von ihrem authentischen Kern. Sie meinen, die Firma würde ein anderes Verhalten erwarten als es ihnen ihre innere Stimme vorschlägt. Selbst wenn sich durch solch ein „Laufen auf dem Wasser“ die Position nicht mehr halten lässt, wenn man sich aber den eigenen Werten entsprechend verhalten hat, kann eine Zufriedenheit entstehen, weil man sich selbst treu geblieben ist. Die Erfahrung zeigt, es werden neue, spannende Aufgaben auf einen zukommen.

**Von Petrus lernen wir:** Krisen mit Vertrauen in die eigene Zukunft durchstehen.

### ***3.2. Unachtsamkeit***

*Und sie kamen zu einem Garten mit Namen Gethsemane. Und er sprach zu seinen Jüngern: Setzt euch hierher, bis ich gebetet habe [...] und sprach zu ihnen: Meine Seele ist betrübt bis an den Tod; bleibt hier und wachet! Und er kam und fand sie schlafend und sprach zu Petrus: Simon, schläfst du? Vermochtest du nicht eine Stunde zu wachen?  
(Mk 14,32.34.37)*

Erschütternd wirkt diese Szene: Jesus, ganz menschlich, wird von Schrecken und Angst heimgesucht. Er fordert die Unterstützung seiner Jünger ein, sie sollen im Garten bleiben und wachen. Aber anstatt zu wachen und zu erkennen, worum es wirklich geht, schlafen sie ein. Sie bekommen das Leiden des Menschen Jesus gar nicht mit. Petrus, „dieser stets selbstgewisse, tapfere Großsprecher“<sup>24</sup> wird direkt von Jesus angesprochen. Dreimal kann er dem Wunsch Jesu, zu wachen, nicht folgen und schläft jedes Mal ein.

Als Führungskraft soll man seine Präsenz und Wachsamkeit nutzen, um zu erkennen, worum es wirklich geht. Manchmal ist das Wichtige trotz aller Transparenz noch nicht offenkundig. Daten und Fakten werden zusammengetragen, präsentiert und analysiert, Strategien und Maßnahmen werden vorbereitet und entschieden. Nur das Messbare liegt auf dem Konferenztisch, ist als Zielgröße in die Jahrespläne eingearbeitet, wird akribisch berichtet und verfolgt. Ohne Zweifel ist dies für die Unternehmensentwicklung notwendig. Doch wirklich wichtig ist für die Führungskraft - das lernen wir aus dieser Szene -, die Menschen in ihrer unmittelbaren Umgebung zu beachten, deren innere Auseinandersetzung mit einer schwierigen Situation zu

begleiten und Leiden wahrzunehmen: die schlaflosen Nächte des Abteilungsleiters, der unsicher ist, ob er die Anforderungen wird erfüllen können; die Angst der Nachwuchsführungskraft vor dem Assessment Center; die Verzweiflung des Bereichsleiters über die zu große Anzahl wichtiger, aber nicht mehr handhabbarer Projekte in seiner Verantwortung. Es wird nicht von der Führungskraft verlangt, eine Lösung parat zu haben; es wird vom Chef auch nicht erwartet, das Problem aus der Welt zu schaffen. Enttäuschung entsteht, wenn überhaupt nicht wahrgenommen wird, in welcher inneren Beklemmung sich jemand befindet. Erhofft wird, dass der Chef sieht und wahrnimmt, was notwendig ist. Sein Auftreten und seine Haltung, natürlich auch sein Handeln, sind von Bedeutung, machen einen Unterschied für die Atmosphäre, in der Leistung gelingen kann.

Wie nun kann solch eine Wachsamkeit gelingen? Es ist nicht notwendig, mit einem Fahndungsbewusstsein oder gar psychotherapeutischen Interventionen die inneren Prozesse seiner Mitarbeiter zu aufzudecken. Sie kommen und erzählen von selbst, mit kleinen Hinweisen nur, mit Andeutungen zunächst. Sich Zeit nehmen wird wichtig, sich einlassen, die Aufmerksamkeit abziehen von den Problemen, die man selbst im Kopf hat und hinlenken auf das Gegenüber. Zuhören, verstehen wollen, sich einfühlen. So wird der innere Standpunkt verändert, weg von einer auf sich selbst bezogenen Bewertung, hin zum Erfahrungsraum des Anderen. „Mit dem Herzen hören“, schreibt der Managementlehrer Otto Scharmer: „Mit dem Herzen zu hören bedeutet wortwörtlich, das Herz und unsere Wertschätzungs- und Liebesfähigkeit als Wahrnehmungsorgan zu benutzen.“<sup>25</sup> Das braucht immer wieder einige wenige Minuten; doch diese Zeiten schaffen ein Klima, in dem eines Tages ein essentiell wichtiges Thema angesprochen werden kann, das über Erfolg und Misserfolg eines Vorhabens entscheiden kann. Die Überwindung des eigenen Zynismus, die Überwindung der selbstgeschaffenen Abkopplung aus einer Beziehung, ist also gefragt. Es geht uns eben doch etwas an, wie es dem anderen geht. Auch im Business. Diese Umlenkung der Aufmerksamkeit erkennt man daran, so die Kognitionspsychologin Eleanor Rosch, Professorin an der UC Berkley<sup>26</sup>, dass man die Position des externen Beobachters verlässt, nicht in seiner eigenen Haut steckenbleibt und sich in einem gemeinsamen Raum befindend fühlt. An Petrus sehen wir, wie schwer und dennoch anzustreben das ist.

**Von Petrus lernen wir:** Sei wachsam und aufmerksam für die inneren Auseinandersetzungen bei den Menschen in deiner Umgebung.

#### **4. Petrus als Vorbild**

Nachösterlich (nach Jesu Tod und Auferstehung) erkennt man Petrus als anerkannten Führer und Sprecher der Jünger.<sup>27</sup> Klar und kraftvoll geht er nun sichere Schritte, gibt Orientierung und inspiriert seine Mitstreiter, zusammenzuhalten. Er geht in Führung. Petrus durchlebt Situationen, die in sich beengt und begrenzt sind. Seien es äußere und innere Fesseln, vorherrschende Paradigmen, eine Einkapselung in der vorherrschenden Zeit, die Wahrnehmung eines Alleinseins oder die Beengung durch Fakten, deren Sinn noch im Dunkeln liegt. Petrus löst diese Grenzen wie in einem Würfel, dessen Wände aufklappen. Es entsteht die Freiheit der Führungskraft, die Welt über den Augenblick hinaus (bzw. in das Jetzt hinein) wahrzunehmen und

aus dieser Perspektive heraus zu agieren. Aus den Geschehnissen in dieser Zeit entsteht die Kirche Jesu Christi und wir können Petrus als wahres Vorbild einer reifen Führungskraft und als ersten Baumeister einer Jahrtausende überdauernden Organisation ansehen.

Die folgenden drei Beispiele belegen seine Führungskunst.

#### **4.1. Vollständigkeit**

*Und in den Tagen trat Petrus auf unter den Brüdern und sprach: So muss nun einer von diesen Männer, die bei uns gewesen sind die ganze Zeit über [...] mit uns Zeuge seiner Auferstehung werden.  
(Apg 1,15;21)*

Unvorstellbares ist geschehen: Der Tod und die Auferstehung des Jesus von Nazareth - von vielen Menschen bezeugt. Die Gruppe der zwölf Apostel ist durch den Tod des Judas, der Jesus ausgeliefert hatte, nicht mehr komplett. Zwölf verweist auf die Anzahl der Söhne Jakobs bzw. der Stämme Israels - ein Symbol für eine Vereinigung, die sich in der materiellen Welt vollständig entwickeln kann. Eine Organisation hat dieses Potential zur Vollständigkeit, wenn sie die geistige Dimension mitberücksichtigt. (Die tiefe Symbolik leitet sich aus der Schöpfungsgeschichte ab: In den ersten drei Tagen gab es vier Schöpfungstaten. Die Taten machen Prinzipien sichtbar, und indem sie sie hervorbringen, geben sie dem Prinzip Gestalt. Die drei entspricht deshalb dem männlichen Schöpfungsprinzip, die vier dem gestaltgebenden, weiblichen Prinzip.<sup>28)</sup> Für Petrus ist es das erste Anliegen nach Ostern, die Gruppe der Apostel wieder zu vervollständigen. Er gibt das Thema vor, beeinflusst aber nicht die Auswahl (zwei Kandidaten werden aufgestellt und nach einem Gebet wird Matthias durch Los gewählt). Die Aufgabe des (neuen) Apostels wird klar formuliert: Er soll bezeugen, was er gesehen hat. Ein Hinweis auf das Primat der geistigen Dimension gegenüber dem Handeln in der materiellen Welt.

Nach einer Umbruchsituation, in der Unglaubliches geschah, tritt also die Führungsperson auf und bestimmt die Tagesordnung. Die Menschen sind aufgewühlt, irritiert und noch ohne Richtung. Die kommt vom Chef, der formuliert, was als nächstes zu tun ist. Die Mannschaft – besser, die Führungscrow - ist zu komplettieren. Der Ausfall einer Person aus dem inneren Kreis bringt das Team aus der Balance. Die Lücke ist sofort zu füllen. Das mag einer heutigen Vorstellung von Rationalisierung widersprechen. In diesem Geist würde man prüfen, ob der Weggang nicht genutzt werden könnte, um im Sinne von Lean-Management die Führungsmannschaft zu verkleinern oder durch eine Vakanz Kosten einzusparen. Ganz anders in Jerusalem: Eine als harmonisch richtig erfahrene, wohl auch symbolisch wirksame Gruppengröße muss beibehalten werden.

Wie verhält sich der Chef? Er sorgt dafür, dass dieses ihm wichtig erscheinende Thema behandelt wird, ohne selber inhaltlich die Neubesetzung festzulegen. Das

überlässt er dem zusammengekommenen Gremium. Wohl aber formuliert er die Kriterien, die ein Nachfolger zu erfüllen hat: Er muss die ganze Zeit über bei ihnen, er muss Zeuge der Veränderungen und Entwicklungen gewesen sein. Was zählt, ist demnach gemeinsame Erfahrung. Was zählt ist, dass jemand kommt, der gleichen Geistes ist mit der bereits vorhandenen Führungsmannschaft. Die kulturelle Passung, die Fragen also, ob dieser Mensch die bisher gelebten Werte teilt und ob er einen vergleichbaren Erfahrungsschatz hat, sind wichtiger als fachliche Fähigkeiten oder nachweisbare Erfolge. Der Nachfolger wird aus dem erweiterten Führungskreis ausgewählt, nicht etwa von außen dazu geholt. (Bei Paulus wird das später anders sein. Der besetzt von sich aus einen neuen Platz.) Ein Nachdenken über diesen Weg einer Neubesetzung ist auch heute sinnvoll. Dadurch mag sich eine neue Perspektive über die Gewichtung der Auswahlkriterien öffnen.

Schauen wir noch einmal auf die Zahl zwölf des Apostelkreises. Sie drückt aus, dass männliches und weibliches Prinzip in guter Harmonie verbunden sind. Transponieren wir das in unsere heutige Wirtschaftswelt, dann entnehmen wir Hinweise darauf, die (männlichen) geistig-schöpferischen Aspekte wie Vision, Identität oder Sinnggebung in eine gute Beziehung zu setzen zu den (weiblichen) gestaltgebenden und implementierenden Prozessen des Unternehmens wie etwa der Strategieformulierung, der Leistungserbringung oder der Personalentwicklung. Es ist also wichtig, die geistig-schöpferische Dimension im Führungskreis zu repräsentieren und stets darauf zu achten, dass das, was im Unternehmen konkret passiert, auch dem Sinn, den Werten, der Identität der Organisation entspricht. Management-Guru Ken Blanchard rät Unternehmern, sehr intensiv zu beleuchten, welcher Geist das Unternehmen heute und in Zukunft ausmachen soll. Erste Unternehmen haben für diese Art Aufgaben einen "Chief Spiritual Officer" (CSO) eingerichtet.<sup>29</sup>

Vollständigkeit ist in diesem Sinne keine quantitative Größe, auch nicht die Erfüllung einer aus vielerlei Gründen sinnvollen Frauenquote, sondern beschreibt, inwieweit das unternehmerische Handeln geistig fundiert ist. Je mehr dies den Führungskräften gelingt, desto „vollständiger“ können sie die Organisation entwickeln und desto optimistischer kann man für ihre Zukunft sein. Für ein heutiges Unternehmen lassen sich aus dieser Idee eine Reihe von Fragen ableiten:

- Ist der Sinn der Unternehmung allen Beteiligten bekannt? (Profit kann niemals Sinn eines Unternehmens sein, wohl aber Maßstab unternehmerischen Handelns.)
- Werden die Werte von allen mitgetragen?
- Fördert eine geplante Maßnahme oder Strategie den Weg zur Sinnerfüllung?
- Ist das, was wir vorhaben, von unseren Werten gedeckt?

Ken Blanchard beschreibt<sup>30</sup>, wie er in einer Krisensituation eben nicht die Personalkosten reduzierte, sondern gemeinsam mit den Mitarbeitern überlegte, wie ein Kostendelta aufgefangen werden könnte. Mit der gemeinsam erarbeiteten Lösung konnte die Krise überwunden werden. Er benutzte einen minimalen Ethik-Check, indem er sich zwei Fragen stellte: a) ist es legal, Mitarbeiter zu entlassen und b) ist es fair? Die Verneinung der zweiten Frage führte zu einem für die Zukunft der Firma „wertvollen“ Vorgehen.

Alle Mitglieder des Führungskreises können und sollen den Geist täglich innerhalb und außerhalb des Unternehmens verbreiten. Den Geist der Organisation zu

transportieren, ist gar die wichtigere Führungsaufgabe als das situationsbezogene Handeln. In der jungen Jerusalemer Gemeinde war das Ziel des Führungsamtes „nicht Selbstverwirklichung durch Ausübung von Macht über andere, sondern die dienende Selbstpreisgabe um der anderen willen nach der von Jesus gesetzten Norm“.<sup>31</sup> Übersetzt: Führungskräfte sind für ihre Mitarbeiter und den Geist des Unternehmens da, nicht zur Befriedigung ihres Egos. Das ist leider heute in Parteien, Unternehmen, Vereinen usw. weitgehend vergessen.

Vor der eigentlichen Neubesetzung begründet Petrus die Notwendigkeit der Nachwahl und erläutert den Anwesenden, aus welchen Gründen der Vorgänger sein Amt verlassen musste. Schonungslos offen, etwas milder im Urteil (er spricht nicht von Verrat, sondern vom Hinweis, mit der die Gefangennahme Jesu ermöglicht wurde), nicht verdammend, geht er darauf ein, warum Judas ausschied. Systemisch klug wird ihm ein Platz in der Geschichte der Organisation zugewiesen: „*Er gehörte zu uns*“. Man mag reflektieren, wie in der eigenen Organisation Führungswechsel vollzogen werden. Manchmal werden die Vorgänger aus dem Gedächtnis der Organisation ausgelöscht; häufig werden ihnen eine Reihe von Fehlern angelastet, die den heute Agierenden das Leben schwer zu machen scheinen. Leicht lässt sich so eigener ausbleibender Erfolg erklären. Manchmal auch werden die Ehemaligen zu „Heiligen“ emporgehoben, an denen sich Nachfolger messen lassen müssen. Beides ist kontraproduktiv.

Die wahren Gründe für eine Vakanz werden oft verschleiert. Man spricht von „Rücktritt aus Krankheitsgründen“ oder unterstellt, er/ sie „suche eine neue persönliche Herausforderung“. Mit der Methode der Organisationsaufstellung<sup>32</sup> kann man sehen, welche negativen Auswirkungen auf einen Betrieb solche vernebelnden Aussagen haben können und welche besseren Lösungen sich anbieten würden. Ein Familienunternehmen mit ca. 3000 Mitarbeitern sah sich beispielsweise mit einem erheblichen Kundenrückgang und einer hohen Mitarbeiterfluktuation konfrontiert. In einer Organisationsaufstellung konnte als einer der Gründe festgestellt werden, dass das Recht ehemaliger Mitarbeiter und des alten Chefs auf Zugehörigkeit verletzt worden war. Man hatte den Beitrag, den sie zum System geliefert hatten, nicht gewürdigt.<sup>33</sup> Aus solch einer Aufstellung können neue Lösungswege für eine Krise entdeckt werden. Immer dann, wenn klare Gründe für Organisationsdefizite fehlen, ist diese Methode eine gute Unterstützung.

#### **Von Petrus lernen wir:**

- Als erstes den Führungskreis mit jemandem komplettieren, dessen Einstellungen und Erfahrungen passen, am besten aus dem erweiterten Führungskreis.
- Entscheidungskriterien festlegen, aber die Gruppe entscheiden lassen.
- Prüfen, wie geplante Handlungen zum Unternehmensgeist passen.
- Das Recht auf Zugehörigkeit beachten.

## 4.2. Orientierung

*Da trat Petrus auf mit den Elf, erhob seine Stimme und redete zu ihnen: Ihr Juden, liebe Männer, und alle, die ihr in Jerusalem wohnt, das sei euch kundgetan und lasst meine Worte zu euren Ohren eingehen! (Apg 2,14)*

Ein Wunder ist geschehen: Die Ausgießung des Heiligen Geistes an alle Anwesenden. In der Folge versteht jeder die Rede der Anderen in seiner eigenen Sprache. Niemals zuvor hatten die Beteiligten so etwas erlebt. Dies führt zu Bestürzung, Entsetzen, Ratlosigkeit, Verwirrung und auch Spott. Petrus zögert nicht, steht auf, unterstützt von seinen elf Mit-Aposteln und erklärt dem Volk den wahren Charakter dessen, was geschehen war.<sup>34</sup> Er tut dies aus seinem tiefen Verständnis des Geschehens und berührt damit die Herzen seiner Zuhörer. Der Erfolg dieser Rede ist umwerfend. Es entsteht eine Kraft, die alle die Menschen trennenden Beweggründe beiseiteschiebt, indem sie die Zuhörer als *eine* Seele und in *einem* Sinn vereinigt.<sup>35</sup>

Auch wenn wir im unternehmerischen Alltag üblicherweise keine Wunder dieser Art erleben, so geschehen doch außergewöhnliche Ereignisse im Positiven wie im Negativen. Das können ein in ungewöhnlich kurzer Zeit akquirierter großer Auftrag sein, der eigentlich schon verloren war, eine wirtschaftliche Krise oder eine drastische Strukturänderung im Unternehmen. Die Menschen sind in solchen Phasen tief betroffen und emotional berührt. In Zeiten des Umbruchs mit starker innerer und äußerer Bewegung ist die Führungskraft aufgerufen, Orientierung zu geben und die Mitarbeitenden wieder mit dem grundsätzlichen Sinn zu verbinden. Gefragt ist hier nicht das präzise vorformulierte Statement aus der Chefetage, gefragt sind nicht Platituden wie „wir tun dies zum Vorteil aller Bürger“, „zur Zukunftsfähigkeit unserer Wirtschaft/ unseres Unternehmens“, die wir so häufig hören und nicht glauben. Gefragt sind auch nicht all die Aussagen, die ein Handeln vorgesetzter Stellen rechtfertigen sollen.

Von Petrus lernen wir einerseits, noch einmal an den tiefen Sinn der Aufgabe zu erinnern, die alle hier zusammenführt und andererseits die ganz persönliche Betroffenheit auszudrücken. Wir erleben, wie jemand davon spricht, was er wirklich glaubt und was er persönlich verstanden hat, ohne taktische Überlegungen, wie das ankommt, wen das stört und ob das den kurzfristigen Zielen dient. Wahrhaftigkeit! Die Zuhörer spüren, ob solch eine Rede aus dem Herzen kommt und der Redner wirklich glaubt, was er sagt - oder ob dies Töne sind, die andere von ihm erwarten bzw. von denen er meint, andere wollten dies hören.

Ein abschreckendes Beispiel sind die Reden des Bayerischen Ministerpräsidenten Seehofer, der mit wechselnden Aussagen versuchte, Wählerstimmen zu generieren<sup>36</sup> und dabei Orientierung geradezu zerstört. Ein positives Beispiel waren die Beiträge des Jesuitenpaters und Schulleiters Klaus Mertes, der die Aufklärung von Missbrauchsfällen am Berliner Canisius-Kolleg vorantrieb und dadurch ein Erdbeben in der katholischen Kirche auslöste.<sup>37</sup> Als er eine jahrzehntelange Schweigespirale zu sexuellen Missbrauchsfällen durchbrach, tat er dies aufgrund tiefer innerer

Überzeugung und zeigte die Richtung, in der man diese Herausforderung angehen kann. Der Leadership-Autor Fred Kofman nennt diese innere Wahrheit „core truth“<sup>38</sup>. Sie auszusprechen dient nur sekundär dazu, andere für sich einzunehmen oder vom eigenen Standpunkt zu überzeugen. Primär ist das Ziel, auszudrücken, was die eigene Wahrheit ist und wie man dazu gekommen ist, welche Fakten, Werte, frühere Erfahrungen, blitzartige Erkenntnisse, Überlegungen zu dem führten, was einem heute wirklich, wirklich wichtig ist. Wer sich auf diese Weise öffnet - das zeigt die Erfahrung -, der erlaubt auch seinem Gesprächspartner, sich einzulassen auf diese subjektive Wahrheit und tiefere Schichten seines Bewusstseins aufzudecken.

Das Einbinden der Mitarbeiter geschieht besser durch Inspirieren statt durch Befehle oder kontinuierliche Erhöhung des Drucks. Wichtig ist aber auch, ein Commitment von den Mitstreitern einzuholen und sie auf die gemeinsame Mission zu verpflichten.

**Von Petrus lernen wir:** Orientierung geben.

### **4.3. Stille**

*Dann ging er hinaus und zog an einen anderen Ort.  
(Apg 12, 17b)*

Die unbestimmte Angabe des Autors der Apostelgeschichte hat Historiker zu unterschiedlichen Vermutungen angeregt, warum und wohin denn Petrus gegangen sei. Eine naheliegende Erklärung ist, dass er aufgrund der Verfolgungen in der Jerusalemer Gemeinde nach Antiochia zog, wo er sich später längere Zeit aufhielt.<sup>39</sup> Da der Evangelist Lukas diesen Text nach Petrus Tod geschrieben hat, wird er informiert gewesen sein, wohin Petrus ging und hat die Formulierung wohl bewusst offen gewählt. Verstehen wir das Geschehen im Kerker (Apg 12) als eine tiefe Offenbarung für den Apostel, dann ist nachzuvollziehen, dass Petrus sich zurückzog und diese innere Erkenntnis erst einmal verarbeiten wollte.

Sich geistig an einen anderen Ort zu begeben kann für Führungskräfte eine Bereicherung ihres Lebens werden. Gerade in turbulenten Zeiten ist es wichtig, sich selber Zeiten einzuräumen, in denen man reflektieren, abschalten und Kraft tanken kann. Das kann eine lange Bahnfahrt sein, auf der man ohne Handy und Laptop Dinge ordnet, Prioritäten festlegt oder in Ruhe ein Problem betrachtet. Das kann ein Aufenthalt für wenige Tage im Kloster sein, in denen man sich der Tagesroutine und den Gebetszeiten der Mönche oder Nonnen unterwirft und so ein neues Gefühl für Zeit bekommt. Schon nach wenigen Tagen wird man feststellen, dass der Kopf freier wird und das Herz sich für Dinge öffnet, die man in den Tagen vorher gar nicht mehr wahrnahm. Ob das Blumen am Wegesrand sind oder außergewöhnlich geformte Pilze. Bei einem Spaziergang durch einen Park setzt ein Staunen ein über Gras, Blätter und Käfer. Man beobachtet über Minuten den Flug einer Libelle und das Wedeln der Bäume im Wind. Stille kehrt ein, eine gelassene Ruhe macht sich im Inneren breit, kein Gedanke an die beruflichen Themen beunruhigt dieses Dasein in der Natur. Nach einigen Tagen wird man sich dann mit neu entstandener Lust und Freude den Herausforderungen des Alltags stellen können. Vielleicht belegt man in

diesen Tagen auch einen der vielen Kurse im Kloster, die inhaltlich neue Anregungen versprechen.

Andere begeben sich auf einen spirituellen Entwicklungsweg. Ein wichtiger erster Schritt dafür ist, eine Meditationspraxis zu erlernen und zu üben. Stille und konsequente Übung sind die zwei Grundpfeiler auf dem spirituellen Entwicklungsweg. Anregungen dazu findet man im Buddhismus, im Zen und natürlich im Christentum. Viele Kirchengemeinden und Klöster bieten Einstiegskurse an. In diversen spirituell geprägten Bildungszentren kann man Schweigekurse belegen.<sup>40</sup> Die ignatianischen Exerzitien (bis zu 4 Wochen) sind ein christlicher Kompaktkurs auf dem spirituellen Weg. Die „Light“-Version bilden die „Exerzitien im Alltag“, die in der Fastenzeit in vielen Kirchengemeinden ökumenisch angeboten werden.

Am Beginn jedes spirituellen Weges steht die Ahnung, die Hoffnung oder der Glaube, dass es tief in unserem Inneren etwas von unendlichem Reichtum und grandioser Schönheit zu entdecken gibt, so wie es Petrus empfand.

Teresa von Avila, spanische Ordensfrau und Mystikerin (1515-1582) hat in ihrem Buch „Wohnungen der Inneren Burg“ einen spirituellen Entwicklungsweg aufgezeichnet. Ken Wilber, Philosoph unserer Tage, bezeichnet das Buch als „einen der wirklich großen Texte der subtilen Entwicklungsstufe“<sup>41</sup> Es geht Teresa um die allmähliche Reifung der Persönlichkeit in all ihren Dimensionen, es geht um einen langen Weg der Heilung, Integration und Befreiung<sup>42</sup>. Heilung der Person von alten Wunden, Integration von Leidenschaften und Tugenden, Befreiung von Abhängigkeiten und Bindungen, die uns unfrei machen. Teresa stellt fest:

- Auf der psychologischen Ebene wachsen die innere Ruhe und Festigkeit, Angstfreiheit und Integration verschiedener Aspekte der Persönlichkeit.
- Auf der moralischen Ebene weicht der von außen aufoktroierte Moralkodex Schritt für Schritt einer aus der persönlichen Reflexion verinnerlichten, ethischen Grundhaltung.
- Auf der sozialen Ebene führt dies zu einer verstärkten, nicht länger durch unbewusste egoistische Nebenabsichten getrübe Hinwendung zu den Mitmenschen.
- Auf der spirituellen Ebene kommt es zu immer tieferer Gottverbundenheit und immer größerer Fähigkeit aus der göttlichen Liebe zu leben.

Auch wenn der Schwerpunkt in diesem Kapitel auf der spirituellen Ebene liegt, so ist auch die inhaltliche Perspektive kurz zu beleuchten. Einen anderen inhaltlichen Ort aufzusuchen, d.h. sich mit einem anderen Thema zu beschäftigen, ist ebenfalls eine wichtige Führungskraft. Wir lernen von Petrus, wie er sehr intensiv und umfassend die Gemeindemitglieder informiert hat und dann geht. Im übertragenen Sinn sehen wir eine Führungskraft, die, nachdem sie ein Thema komplett durchdrungen und sich von der Fesselung durch dieses Thema befreit hat, alle Informationen vertrauensvoll weitergibt und dann zur Bearbeitung und weiteren Verfolgung seiner Mannschaft überlässt. Etwas, das man selbst mit Herzblut aufgebaut hat, abzugeben und freizulassen, fällt nicht immer leicht. Der inhaltliche Rückzug stärkt jedoch das Verantwortungsbewusstsein und die Seniorität der Mitarbeitenden und demonstriert das Vertrauen des Chefs, ihnen die gute Weiterentwicklung dieses Themas zu überlassen. Sich mit etwas Neuem zu beschäftigen, schafft Raum für das Vorgegangene, erneut zu wachsen.



### **Von Petrus lernen wir:**

- Rückzug und Meditation geben neue Kraft für den Alltag.
- Themen abzugeben und dort weiter wachsen zu lassen.

## **5. Schlussgedanken**

Dieser Beitrag hat einige Textstellen des Neuen Testaments, die von Simon Petrus handeln unter dem Aspekt der Führung beleuchtet. Es überrascht, wie vielfältig die Anregungen für die heutige Führungsarbeit sind.

Man soll sich aber nicht vornehmen, alles zu übernehmen und sofort umzusetzen. Petrus durchlief einen Entwicklungsprozess, der für jeden einzelnen im ihm eigenen individuellen Tempo und aus seiner Perspektive geschieht.

Einzelne Erkenntnisse aus der Textbetrachtung der Bibel widersprechen sich. Mit einem systemisch-integrativen Bewusstsein kann man diese Paradoxien aushalten<sup>43</sup>. Sie laden ein, durch die Gegensätze hindurch zu tauchen und zu einer tieferen Einsichtsfähigkeit zu kommen. Wer selber die betrachteten Bibelstellen sowohl durchdenkt als auch meditiert und sich auf solch ein Abenteuer einlässt, wird zu ähnlichen, vielleicht aber auch anderen für ihn erstaunlichen Erkenntnissen kommen. Dazu möchte dieser Beitrag anregen: Entweder die eine oder andere Führungshaltung für sich zu übernehmen bzw. nach einem Durchkauen für sich zu verwerfen oder sich die Bibelstellen selber vorzunehmen und auf eine petrinische Erfahrungsreise einzulassen.

Am Ende entstehen zwei Fragen:

Will ich mich an Christus binden?

Was bedeutet solche Bindung für mich in meiner beruflichen Aufgabe?

## **6. Petrinische Führungskunst im Lifeticker**

### **Von Petrus lernen wir:**

1. Bei Antritt einer neuen Stelle formuliere man den bleibenden Sinn der Aufgabe
2. Man trete seinen Mitarbeitern mit Respekt, Achtung und Wertschätzung gegenüber
3. Dienen ist eine wesentliche Grundlage weiser Führung
4. Krisen mit Vertrauen in die eigene Zukunft durchstehen
5. Sei wachsam und aufmerksam für die inneren Auseinandersetzungen bei den Menschen in deiner Umgebung
6. Als erstes den Führungskreis mit jemandem vervollständigen, dessen Einstellungen und Erfahrungen passen, am besten aus dem erweiterten Führungskreis
7. Entscheidungskriterien festlegen, aber die Gruppe entscheiden lassen

8. Prüfen, wie geplante Handlungen zum Unternehmensgeist passen
9. Das Recht auf Zugehörigkeit beachten.
10. Rückzug und Meditation geben neue Kraft für den Alltag
11. Themen abzugeben und dort weiter wachsen zu lassen.

## 7. Literatur

---

<sup>1</sup> SZ 18.7.2006

<sup>2</sup> Rechtsgutachten über den Kauf der Hypo Alpe Adria Bank, zitiert gemäß Wirtschaftsblatt.at: „Der Verwaltungsrat kann sich seiner Verantwortung nicht mit dem Argument entziehen, der Vorstand habe ihn nur unzureichend über wesentliche Entscheidungen oder Risiken informiert“,

<sup>3</sup> EZB-Chef Jean Claude Trichet: Es sei ihm daher völlig unverständlich, dass Bankmanager nun wieder so weitermachen wie vor der Lehman-Pleite im Herbst 2008. (Zeit-Online vom 20.6.2010)

<sup>4</sup> SZ Nr. 103, 2009

<sup>5</sup> Der Autor erlebt als Dozent für New Leadership in der European Leadership Academy, Berlin, Führungskräfte auf der Suche nach einem Neuen Weg des Führens.

<sup>6</sup> Fiolka, G.: „Neue Leader ohne Zugang zur Macht“ in forum Nachhaltig Wirtschaften 01/2010

<sup>7</sup> Collins, J.: Der Weg zu den Besten, München, 2001

<sup>8</sup> De Geus, A.: Jenseits der Ökonomie, Stuttgart 1998

<sup>9</sup> Jim Collins beschreibt „Level 5 Unternehmensführer“: [Er] sorgt durch eine Mischung aus persönlicher Bescheidenheit und professioneller Durchsetzungskraft für nachhaltige Spitzenleistung.

<sup>10</sup> Kofman, F. Meta-Management, Bielefeld 2005, S. 370

<sup>11</sup> Pietri L. (Hg.), Die Geschichte des Christentums, Band 1, S. 62: „Simon, von Jesus Petrus genannt, war [...] der Sprecher und die treibende Kraft der Zwölf. [...] Dieser Vorrang des Petrus hat anscheinend gut zehn Jahre angehalten.“

<sup>12</sup> Imhof, P.: Geist erfahren. Grundkurs Ignatianischer Spiritualität mit Werken von Max Faller. Band III, St. Ottilien, 1992, S. 123

<sup>13</sup> Grün, A.: Führen mit Werten, München 2003

<sup>14</sup> Teresa v. Avila: Wohnungen der inneren Burg, Freiburg 2005

<sup>15</sup> Alle Bibelzitate aus der Lutherbibel in der revidierte Fassung von 1984, außer 2 Petr 3 aus der Übertragung von Jörg Zink, 12. Aufl., Stuttgart 1990

<sup>16</sup> Frankl, V.: Ärztliche Seelsorge, München 2007, S. 86: „subjektiv ist der Sinn insofern, als es nicht einen Sinn für alle, sondern für jeden einen anderen Sinn gibt.“

<sup>17</sup> [www.sinnvereinbarung.de](http://www.sinnvereinbarung.de)

<sup>18</sup> Alle Beispiele entstammen der eigenen Führungspraxis oder Erfahrungen aus Coaching-Prozessen mit Führungskräften

<sup>19</sup> Ein Bereichsleiter im Dienstleistungsgeschäft bezeichnete seine Mitarbeiter als „Umsatzvieh“, da sie letztlich dazu dienten, seine Umsatzziele zu erreichen.

<sup>20</sup> Der Spiegel Nr. 48, 29.11.10

<sup>21</sup> Lafferty, C.: Handbuch Life Style Inventory 1989

<sup>22</sup> Assländer, F., Grün, A.: Spirituell führen mit Benedikt und der Bibel, Münsterschwarzach 2006

<sup>23</sup> Secretan, L.: Inspirieren statt motivieren, Bielefeld 2006

<sup>24</sup> Drewermann, E.: Das Markus Evangelium, Zweiter Teil, Walter-Verlag AG 1988, S. 502

<sup>25</sup> Scharmer. O.: Theorie U, Carl-Auer-Systeme 2009, S. 155

<sup>26</sup> ebd

<sup>27</sup> Zmijewski, J.: Die Apostelgeschichte, Regensburg 1994, S.82

<sup>28</sup> Weinreb, F.: Zahl, Zeichen, Wort, Zürich 2007, S. 53

<sup>29</sup> Harvard Business Manager: Der Chief Spiritual Officer, März 2007

<sup>30</sup> ebd

<sup>31</sup> Zmijewski, J.: Die Apostelgeschichte, Regensburg 1994, S.84f

<sup>32</sup> Rosselet, C. et al: Management Constellations. Mit Systemaufstellungen Komplexität managen. Stuttgart 2007

<sup>33</sup> Fallgeschichte aus: Horn, K.P., Brick, R.: Das verborgene Netzwerk der Macht, Offenbach 2001, S. 60ff

<sup>34</sup> Darby, J.N.: Betrachtung über die Apostelgeschichte, [www.bibelkommentare.de](http://www.bibelkommentare.de)

<sup>35</sup> ebd

<sup>36</sup> Diekmann, N. in tagesschau.de am 29.10.10: „Gemeint sind die ewigen Volten des CSU-Vorsitzenden, der immer wieder mit Kehrtwenden sowohl Wähler als auch Partei irritiert. [...] Auf eines ist bei Seehofer Verlass: Was heute gilt, kann morgen schon ganz anders sein.“

<sup>37</sup> ARD-Mediathek vom 17.10.10

<sup>38</sup> Kofman, F.: Conscious Business, Boulder 2006, S. 152ff

---

<sup>39</sup> Pilhofer, P.: Die Apostelgeschichte, Vorlesungsskript Universität Erlangen, 2008, [www.die-apostelgeschichte.de](http://www.die-apostelgeschichte.de)

<sup>40</sup> Siehe z.B. [www.schwanberg.de](http://www.schwanberg.de)

<sup>41</sup> Wilber, K. (1996): Eros, Kosmos, Logos, Frankfurt, S. 361

<sup>42</sup> Teresa von Avila: Wohnungen der inneren Burg, 2. Aufl. Freiburg 2005, S. 55-57

<sup>43</sup> Küstenmacher, M., Haberer, T., Küstenmacher, W. T.: Gott 9.0, Gütersloh 2010, S. 180ff