

Tom Yeakley

# Leiten mit Charakter

10 Wesensmerkmale für Menschen  
in geistlicher Verantwortung

  
Francke

## Einleitung

# Auf den Charakter kommt es an

*Heiligung geschieht durch das Wirken des Heiligen Geistes in uns, indem er nach und nach unser innerstes Wesen verändert. (...) Sie beinhaltet unsere aufrichtige Antwort im Gehorsam und die regelmäßige Anwendung der geistlichen Disziplinen, die Instrumente der Heiligung sind.*

JERRY BRIDGES

*Ich bin der Weinstock, ihr seid die Reben. Wer in mir bleibt und ich in ihm, der bringt viel Frucht; denn ohne mich könnt ihr nichts tun.*

JOHANNES 15,5

**D**ie meisten angehenden Leitenden, die noch wenig Leitungserfahrung haben, sind davon überzeugt, dass es vor allem darauf ankommt, sich bestimmte »Führungsqualitäten« anzueignen. Terminvorgaben müssen eingehalten und Strategiepläne vorgelegt, wichtige Veranstaltungen wollen organisiert und geleitet werden. Junge Führungskräfte sind deshalb vor allem damit beschäftigt, jene Fertigkeiten zu erwerben, die sie brauchen, um ihre Arbeit zu tun und der stetig wachsenden Verantwortung gerecht zu werden. Wem es gelingt, im Bereich der Führungskompetenzen Fortschritte aufzuweisen, der wird mit größerer Verantwortung und zunehmendem Einfluss belohnt. Das ist der Lohn einer erfolgreichen Leitungsperson. Kein Wunder, dass der geschäftige Alltag des Leitens die Zeit und Energie frisst, die eigentlich für die bewusste Entwicklung des Charakters gebraucht würde.

Die frühzeitige Konzentration auf den Kompetenzerwerb führt oft dazu, dass Leitungspersonen auf dem Höhepunkt ihrer Karriere an-

kommen, um dann festzustellen, dass ihre inneren Qualitäten und ihr eigentlicher Charakter noch völlig unterentwickelt sind – und damit zu schwach für die ihnen aufgebürdete Last ihrer Position. Der Druck und die Anforderungen der komplexer werdenden Leitungsaufgaben decken Charakterschwächen auf, die man jahrelang ignoriert oder verdrängt hat. Und jetzt, wo man größere Verantwortung trägt, lassen sich die Auswirkungen dieser Schwächen nicht länger ignorieren, da ihre Auswirkungen auf Mitarbeitende und ganze Arbeitsbereiche exponentiell zugenommen haben. So geht es vielen jungen Führungskräften: Sie jagen Fähigkeiten hinterher und müssten eigentlich an ihrer Charakterentwicklung arbeiten. Führungskompetenzen zu erwerben, ist notwendig, aber Charakterentwicklung ist sehr viel wichtiger. Und um tiefen und echten Charakter zu entwickeln, müssen wir zuerst auf Jesus Christus schauen.

## Ein langwieriger Prozess

Ich bin in Central Florida aufgewachsen, wo das ganze Jahr über Gartenarbeit angesagt ist. Jeden Samstagmorgen übergab mein Vater meinem Bruder und mir eine Liste mit Aufgaben, die wir zu erledigen hatten, bevor wir anschließend mit unseren Freunden aus der Nachbarschaft spielen durften. Für mich war das Spielen natürlich weit- aus interessanter als die Arbeit und so versuchte ich, meine Jobs so schnell wie möglich zu erledigen.

Wenn ich die Liste abgearbeitet hatte, ging ich damit zu meinem Vater, der meist irgendwo anders im Garten beschäftigt war, und er überprüfte die Ergebnisse meiner eiligen Bemühungen. Er zeigte mir, wo immer noch ungemähtes Gras spross, wo nach wie vor Unkraut im Blumenbeet wuchs oder wo ich eine Aufgabe völlig »vergessen« hatte. Dann schickte er mich zurück an die Arbeit. Meine Enttäuschung und Frustration waren häufig offensichtlich, weshalb er mir zur Erinnerung mitgab: »Wenn du Zeit hast, es nochmals zu tun, hast du auch Zeit, es beim ersten Mal richtig zu machen!«

Was mir damals als Kind nicht klar war – wofür ich meinem Vater aber heute sehr dankbar bin –, ist die Tatsache, dass er mir durch die wöchentliche Gartenarbeit etwas Wesentliches beigebracht hat. Sie

diente meiner Charakterschulung. Ich lernte, wie wichtig es ist, gut und gründlich zu arbeiten, keine Aufgabe auszulassen, geduldig zu sein, Ausdauer zu entwickeln und vieles andere mehr – und das alles, indem ich Rasen mähte, Kanten gerade schnitt und Unkraut jätete. Es war ein langwieriger Prozess und es dauerte, bis sich durch stetiges Wiederholen meine Einstellung und mein Verhalten verändert hatten. Erst später im Leben, als ich selbst Kinder hatte, lernte ich diesen Prozess wertzuschätzen.

Denn Charakterbildung ist ein Prozess, kein Ereignis. Es ist allerdings ein Prozess, der mit einem Ereignis beginnt. Wenn wir unser Leben Jesus Christus anvertrauen, macht er uns zu einer »neuen Schöpfung« (2. Korinther 5,17 NGÜ). Der Heilige Geist nimmt in uns Wohnung. Theologen bezeichnen dieses Ereignis als »Wiedergeburt«. Nachdem wir dadurch zu neuen Kreaturen in Christus geworden sind, macht sich der Heilige Geist daran, unseren Charakter zu verändern, genauso wie mein Vater es bei mir tat. Der Heilige Geist beginnt mit einem »Renovierungsprojekt«, das ein Leben lang andauert. Er möchte die Wesensmerkmale Jesu und die sich daraus ergebenden Verhaltensweisen in uns hineinlegen. Paulus beschrieb diesen Prozess im 2. Korintherbrief 3,18 so: »Wir alle aber spiegeln mit aufgedecktem Angesicht die Herrlichkeit des Herrn wider und wir werden verwandelt in sein Bild von einer Herrlichkeit zur andern von dem Herrn, der der Geist ist.«

Wenn wir auf Jesus schauen, werden wir durch den Heiligen Geist verändert! Theologen nennen diesen Prozess »Heiligung« und er dauert an, bis wir sterben.

Wie es im natürlichen Bereich von Gottes Schöpfung keine sofortige Ernte gibt, so auch nicht im geistlichen Bereich. Frucht muss wachsen und reifen. Und die Bäume oder Sträucher müssen gut versorgt und gelegentlich beschnitten werden. So ist es auch bei uns. Natürlich sehen wir schon als frisch bekehrte Christen unmittelbare Veränderungen in unserem Leben. Aber um eine reiche Ernte einzufahren, müssen wir dem Wachsen und Reifen Zeit geben und den himmlischen Gärtner arbeiten lassen. Das ist die Arbeit der Heiligung, die Jesus in Johannes 15 (Verse 5-8) erläutert:

*Ich bin der Weinstock, ihr seid die Reben. Wer in mir bleibt und ich in ihm, der bringt viel Frucht; denn ohne mich könnt ihr nichts tun. Wer nicht in mir bleibt, der wird weggeworfen wie eine Rebe und verdorrt, und man sammelt die Reben und wirft sie ins Feuer und sie verbrennen. Wenn ihr in mir bleibt und meine Worte in euch bleiben, werdet ihr bitten, was ihr wollt, und es wird euch widerfahren. Darin wird mein Vater verherrlicht, dass ihr viel Frucht bringt und werdet meine Jünger.*

Es gibt in dieser Gleichnisrede vier Hauptcharaktere: den Weingärtner (Gott, den Vater), den Weinstock (Jesus, den Sohn Gottes), die Reben (Menschen, die Jesus nachfolgen) und die Frucht (ein christusähnlicher Charakter und der davon ausgehende Einfluss auf das Leben anderer).

Beachte, wie Jesus unsere Position in Vers 5 definiert: Wir sind die Reben, nicht zu verwechseln mit dem Weinstock! Durch ihn fließen die fruchtbringenden Nährstoffe aus dem Boden in die Reben. Wenn eine Rebe vom Weinstock abgetrennt wird, gibt es keine Frucht und die Rebe wird verdorren und absterben. Eine Rebe kann aus sich selbst heraus keine Frucht bringen. Sie ist vollkommen vom Weinstock abhängig.

Es ist diese Vertrautheit mit Jesus, das Festhalten am Weinstock, das für viel Frucht im Leben seiner Nachfolger sorgt. Mit »Frucht« ist zunächst einmal die Frucht des Geistes gemeint – die christusähnlichen Charaktereigenschaften, die sich im Leben eines gläubigen Menschen zeigen, der vom Heiligen Geist erfüllt ist und von ihm geleitet wird. »Die Frucht aber des Geistes ist Liebe, Freude, Friede, Geduld, Freundlichkeit, Güte, Treue, Sanftmut, Keuschheit; gegen all dies steht kein Gesetz« (Galater 5,22f). Aber es geht auch um die Frucht des positiven Einflusses. Denn ein Charakter, der Christus ähnlich ist, äußert sich in entsprechenden Taten und beeinflusst so das Leben anderer. Das Ziel unseres Lebens als Christen besteht darin, Gott zu verherrlichen (vgl. Johannes 15,8).

Die Verantwortung der Reben ist es, fest am Weinstock zu bleiben, also diese Leben spendende Beziehung zu hegen und zu pflegen, sodass sie von Tag zu Tag mehr in das Ebenbild Jesu verwandelt werden. Aber beachten wir auch die Aufgabe des Weingärtners in diesem Wachstums- und Reifungsprozess. Jesus sagt, dass der Weingärtner

eine jede Rebe, die keine Frucht bringt, wegnimmt. »Und eine jede, die Frucht bringt, reinigt er, dass sie mehr Frucht bringe« (Johannes 15,2). Unser liebender himmlischer Vater möchte in unserem Leben »viel Frucht« sehen und er weiß, wie er dies erreichen kann. Er »beschneidet« diejenigen Gläubigen, die schon Fortschritte in der Reifung gemacht haben, was er daran erkennt, dass sich bereits Frucht zeigt. Er tut das, damit sie mehr Frucht bringen. Dieser Beschneidungsprozess ist alles andere als angenehm, denn Gott nimmt sich dabei sämtliche Bereiche unseres Lebens vor, die sich seinem Willen noch nicht untergeordnet haben. Aber am Ende, wenn wir die Ergebnisse seiner liebevollen Hände und die reife Frucht in unserem Leben sehen, freuen wir uns. Gottes »Beschneiden« kann zwar für den Moment hart sein, aber es dient »zu unserm Besten, auf dass wir an seiner Heiligkeit Anteil erlangen« (Hebräer 12,10).

Dabei können wir großen Trost in seinem Versprechen finden: »Das geknickte Rohr wird er nicht zerbrechen und den glimmenden Docht wird er nicht auslösch« (Jesaja 42,3). Ja, wir werden an unsere Grenzen geführt und fühlen uns vielleicht sogar dermaßen unter Druck, dass alles hoffnungslos erscheint. Aber all das ist notwendig, wenn wir in sein Bild verwandelt werden wollen. Paulus hat das Ergebnis von Gottes »Druckpresse« so formuliert: »... und wir dachten bei uns selbst, zum Tode verurteilt zu sein. Das geschah aber, damit wir unser Vertrauen nicht auf uns selbst setzten, sondern auf Gott, der die Toten auferweckt« (2. Korinther 1,9).

Gott hat versprochen, in Zeiten der Prüfung bei uns zu sein. Er gibt uns die Kraft, den Schmerz des Beschneidungsprozesses aushalten zu können.

*Wenn du durch Wasser gehst, will ich bei dir sein,  
und wenn du durch Ströme gehst, sollen sie dich nicht ersäufen.  
Wenn du ins Feuer gehst, wirst du nicht brennen  
und die Flamme wird dich nicht versengen.*

JESAJA 43,2

## Ein verändertes Herz

Es sticht wohl nichts in dem Gleichnis so sehr heraus wie Jesu schlichte Aussage in Johannes 15,5: »Ohne mich könnt ihr nichts tun.« Jesus lenkt unser Augenmerk auf die absolute Abhängigkeit von ihm, wenn es darum geht, Veränderung zu erreichen. Wenn wir ihm langfristig immer mehr gleichen und zur vollen geistlichen Reife in ihm gelangen wollen, dann ist das nur durch die Arbeit des Heiligen Geistes in uns möglich. Aber diese Abhängigkeit von der Kraft Gottes, uns zu verändern, ist kein passives Warten auf Gott, sondern ein aktives Sich-Ausstrecken nach ihm; es bedeutet, ihn von ganzem Herzen zu suchen und geistliche Disziplinen auszuüben. Aber in all unserem Streben nach Gott, in dem Wunsch, ihm ähnlicher zu werden, finden wir Ruhe in der Gewissheit, dass es letztlich nicht auf unsere eigenen Anstrengungen ankommt, sondern auf die Kraft Gottes, die uns von innen heraus verändert.

Jerry Bridges erinnert uns: »Wenn wir im Streben nach der Heiligung Fortschritte machen wollen, müssen wir auch selbst Verantwortung übernehmen. Wir müssen hart trainieren und uns an die Kandare nehmen. Aber all das muss in der absoluten Abhängigkeit vom Heiligen Geist geschehen. Er ist es, der in uns am Werk ist und uns mit der Kraft Jesu Christi ausrüstet.«<sup>1</sup>

Gott benutzt verschiedene Mittel, verbunden mit der Kraft des Geistes, um diesen Veränderungsprozess in uns in Gang zu bringen. Von unserer Seite kommt es vor allem darauf an, dass wir ein demütiges, lernbereites und gehorsames Herz haben. Es war die Beschaffenheit des menschlichen Herzens, worauf Jesus in seiner Lehre einen besonderen Schwerpunkt legte. Ihm ging es nicht so sehr um das äußere Verhalten, denn er weiß: Wenn unsere Herzen verändert werden, folgen entsprechende Handlungen.

Ein Kennzeichen geistlicher Reife ist, dass wir aus der Veränderung leben, die Jesus in unserem Herzen bewirkt. James Friesen hat das folgendermaßen erklärt:

*Das Herz ist das Zentrum unseres Verstehens und die Ursprungsquelle unseres geistlichen Urteilsvermögens. Das Herz spielt eine entscheidende Rolle, wenn es um die Entwicklung der geistlichen Identität eines*

*Menschen geht. »Ausleben, was Jesus in unser Herz hineingelegt hat«, beschreibt die gemeinsame Klammer zwischen unserer Identität als Menschen und unserem Selbstverständnis als Christen. Es besagt, dass Gott jeden von uns als individuelle Persönlichkeit erschaffen hat – mit Eigenschaften, die nur wir haben und sonst niemand. Und wenn wir eben das ausleben, was Jesus in unser Herz hineingelegt hat, dann sind wir genau der Mensch, den Gott sich gedacht hat. Dieses »Ausleben« entspringt der Seele als Sitz unserer Gefühle und dem Verstand als Sitz unseres Denkens. (...) Ganz wichtig: Das Herz ist nicht dasselbe wie die Emotionen. Das Ausleben dessen, was wir im Herzen tragen, heißt also nicht, unseren Gefühlen freien Lauf zu lassen. Das wäre töricht. »Aus dem Herzen leben« heißt, dass wir einen Richtungsgeber in uns tragen, der uns, sofern wir darauf achten, uns vom Geist Gottes leiten zu lassen, genau in jener Spur hält, die mit dem übereinstimmt, was wir sind, und uns in die Richtung führt, in die Gott uns leiten möchte. Wenn unser Herz auf diese Weise auf Gott ausgerichtet ist, wissen wir, wer wir sind und was wir tun sollen.<sup>2</sup>*

## Gottes Werkzeugkasten für Veränderung

Sein Wort ist eins der ersten Werkzeuge, die Gott benutzt, um den Charakter seiner Kinder zu formen. Der Heilige Geist kann dadurch Sünde aufdecken und das Wort kann die Herzen Einzelner weich machen und sie zu Umkehr bewegen (vgl. Johannes 16,8). Es ist das Wort, das uns hilft, Gottes Wahrheit zu verstehen und falsche Lehre und Fehler zu erkennen. Wenn unser Leben mit der Schrift gesättigt und durchdrungen ist, können wir ein gutes Stück weit aus der Perspektive Gottes denken. Wir entwickeln Werte und Überzeugungen, die auf den Prinzipien seines Reiches beruhen. Angehende Leitungskräfte müssen sich deshalb selbst disziplinieren, das Wort zu hören, zu lesen, zu studieren, auswendig zu lernen und darüber nachzusinnen. Nicht für den missionarischen Dienst an anderen, sondern um ihres eigenen Wachstums und ihrer Entwicklung willen. In der Schrift nach Antworten auf die Fragen und Probleme zu suchen, vor die uns das Leben heute stellt, ist unerlässlich für alle, die Jesus ähnlicher werden und andere Menschen so wie Jesus leiten wollen.



Ein zweites Werkzeug, das Gott einsetzt, um unseren Charakter zu formen, ist die Lebenssituation, in der wir uns befinden, und die Umstände, denen wir gerade ausgesetzt sind. Wie bereits erwähnt, kann sich aus diesen Umständen durchaus ein »Beschneidungsprozess« ergeben, den Gott zu unserem Besten nutzt. Dabei ist es häufig sehr viel wichtiger, wie wir im Herzen auf diese Umstände reagieren, als was wir dann letztlich entscheiden oder tun. Gott setzt die äußeren Umstände dazu ein, dass sie uns dabei helfen, uns weiterzuentwickeln und zu wachsen. Wir sollten also nicht frustriert oder entmutigt auf diese Prüfungen reagieren, sondern sie als ebendiese Werkzeuge erkennen, durch die wir mit Gottes Hilfe an uns arbeiten können. Wenn wir lernen, inmitten dieser schwierigen Zeiten in ihm zu ruhen und von ihm her unsere Kraft zu beziehen, dann werden wir davon sehr profitieren, weil wir wissen, »dass denen, die Gott lieben, alle Dinge zum Besten dienen, denen, die nach seinem Ratschluss berufen sind« (Römer 8,28).

Ein weiteres Mittel der Charakterentwicklung ist das Gebet. Oft ist unser Beten eine Reaktion auf irgendeine Krise, die in unser Leben gekommen ist, und weniger strategisches Bitten um Wachstum hinsichtlich unserer Charakterbildung. Durch das Gebet können wir praktisch dem Heiligen Geist die Steine aus dem Weg räumen, sodass er in unserem Leben wirken kann. Bitten wir ihn, uns sensibel zu machen für Möglichkeiten zu wachsen und Gelegenheiten, um anzuwenden, was er uns lehrt. Wenn wir das tun, werden wir jeden Tag in vielen Situationen erkennen, dass er uns im Umgang mit Menschen und Entscheidungen dazu aufruft, biblische Wahrheit in die Praxis umzusetzen.

Ich möchte dich ermutigen, nicht nur für die zehn Charaktereigenschaften zu beten, die in diesem Buch behandelt werden. Nimm dir Zeit, um vor Gott über dein Leben nachzudenken. Bitte ihn, dass er dir zeigt, ob es noch weitere Bereiche deines Charakters gibt, die der Weiterentwicklung bedürfen. Dabei kann es sich um Stärken handeln, auf die du dich konzentrieren willst und die du in Form bringen möchtest, sodass sie anderen, die du leitest, helfen können. Es kann sich aber auch um Schwächen handeln, die dich in deiner Leitungstätigkeit behindern. Diese bedürfen der Veränderung, damit deine Einflussnahme für Christus gedeiht.

Vor einigen Jahren hat Marvin Smith, der frühere Leiter der Außenmissionsarbeit der Navigatoren, eine Studie über die Missionare der Navigatorenarbeit durchgeführt. Aus den Ergebnissen abgeleitet listete er die Dinge auf, die allen, die einen guten Einsatz vollbracht hatten, gemeinsam waren. Ich habe mir diese Punkte aufgeschrieben und angefangen, regelmäßig dafür zu beten, dass Gott sie in meinem Leben und innerhalb meiner Leiterschaft ausbaut. Es handelt sich um die folgenden: Abhängigkeit von Gott; Liebe und Mitgefühl; Sensibilität; Demut; Flexibilität; die Fähigkeit, Harmonie zu schaffen; Mut und Durchhaltevermögen; die Bereitschaft, Opfer zu bringen; emotionale Stabilität; ein gutes Familienleben.

## Die Macht des Beispiels

Auch, indem er Vorbilder in unser Leben stellt, formt Gott unseren Charakter. Für viele von uns sind es Menschen (Eltern, Lehrerinnen, Freunde, Pastorinnen, Mentoren), die Gott einsetzt, um Charaktereigenschaften positiv zu modellieren und anschließend auch in uns selbst zu verankern. Das heißt, wir schauen uns an, wie sie bestimmte Charaktereigenschaften in ihrem Leben umsetzen, und versuchen dann, diese Prinzipien in unserem eigenen Leben anzuwenden. Manchmal tun wir dies bewusst, doch meist ergibt es sich so, dass wir Menschen, mit denen wir viel Zeit verbringen, unbewusst ähnlich werden. Es heißt in den Sprüchen Salomos: »Wer mit den Weisen umgeht, der wird weise; wer aber der Toren Geselle ist, der wird Unglück haben« (Sprüche 13,20), und an anderer Stelle: »Ein Messer wetzt das andere und ein Mann den anderen« (Kap. 27,17). Ein modernes Sprichwort drückt den gleichen Grundsatz aus: »Der Apfel fällt nicht weit vom Stamm.« Wir werden so wie die, mit denen wir Zeit verbringen.

Früher wurde in den Niederlanden bei der Rosenzucht so verfahren, dass eine minderwertige Rose direkt neben eine hochwertige Rose gepflanzt wurde. Die minderwertige Rose wurde sorgfältig beobachtet, bis dann irgendwann ihre Staubbeutel entfernt wurden, so dass sie nur von der höherwertigen Rose bestäubt werden konnte. Im Laufe der Zeit nahm dann die qualitativ minderwertige Rose die Qua-

litäten ihrer Nachbarin an.<sup>3</sup> In unserer Beziehung zu einem Vorbild verhält es sich genauso: Unsere Charaktereigenschaften als Leitende entwickeln sich weiter und machen große Fortschritte, wenn wir in gutem Kontakt zu einem erfahrenen, gottesfürchtigen Vorbild stehen.

Eine hervorragende Möglichkeit, von anderen Menschen zu lernen, bietet sich uns, wenn wir ihre Biografien lesen. Über das Leben und die Herausforderungen anderer Leitungspersönlichkeiten zu lesen, kann uns inspirieren und uns in wichtigen Bereichen Hilfestellung für unsere eigenen Situationen geben. Neben der Bibel habe ich über das Leben im allgemeinen und Leitungsfragen im Besonderen mehr durch die Lektüre von Biografien großer Leitungspersonen gelernt als durch irgendeine andere Quelle; die Lebensgeschichten geistlicher, geschäftlicher, politischer oder auch militärischer Führungspersonen können wirklich einen großen Einfluss auf deine Persönlichkeitsentwicklung nehmen. Ich schlage vor, du beginnst mit den Biografien großer geistlicher Persönlichkeiten, wie zum Beispiel William Carey, Hudson Taylor, Amy Carmichael, J. O. Fraser, Adoniram Judson, D. L. Moody, Georg Müller, Dawson Trotman und Bill Bright.

Die Lehre und das Beispiel eines geistlichen Mentors ist ein weiteres wichtiges Element, wenn es um die Entwicklung und das Wachstum einer angehenden Führungskraft geht. Noch mehr als es einem Vorbild möglich ist, kann eine Mentorin dir dabei helfen, christusähnliche Charaktereigenschaften und Werte in deinem Leben zur Entfaltung zu bringen. Gott zu bitten, dass er dir jemanden zeigt, der dir als positives Beispiel dienen kann und von dem du lernen kannst, wie es praktisch aussieht, Jesus ähnlicher zu werden, kann großen Segen nach sich ziehen. Paulus hatte sich Timotheus als seinen Mitarbeiter ausgewählt. Er sollte ihm bei der Arbeit zur Seite stehen und auf dem Weg gab Paulus ihm mit, was er über Leiterschaft in Gottes Reich gelernt hatte. In seinem letzten Brief an Timotheus schrieb er folgende Ermahnung: »Du aber bist mir gefolgt in der Lehre, im Leben, im Streben, im Glauben, in der Langmut, in der Liebe, in der Geduld, in den Verfolgungen (...) Du aber bleibe bei dem, was du gelernt hast und was dir anvertraut ist; du weißt ja, von wem du gelernt hast« (2. Timotheus 3,10-11.14).

## Ein Umfeld der Veränderung

Mentoren und andere Leiterinnen können uns dabei helfen, unseren Charakter und unsere Leitungskompetenzen weiterzuentwickeln. Auch wenn wir für gute Leiterschaft beides brauchen, Fähigkeiten und einen christusähnlichen Charakter, ist doch das jeweilige Umfeld, in dem sich das eine und das andere entwickelt, ganz unterschiedlich. Für die Vermittlung von Fähigkeiten brauchen wir eine Umgebung, die von Verantwortlichkeit geprägt ist. Für die Charakterbildung ist ein beziehungsorientierter Kontext notwendig. Wenn wir die beiden verwechseln, das heißt Charakterentwicklung durch Rechenschaftspflicht erreichen wollen, werden wir keine dauerhafte Veränderung sehen.

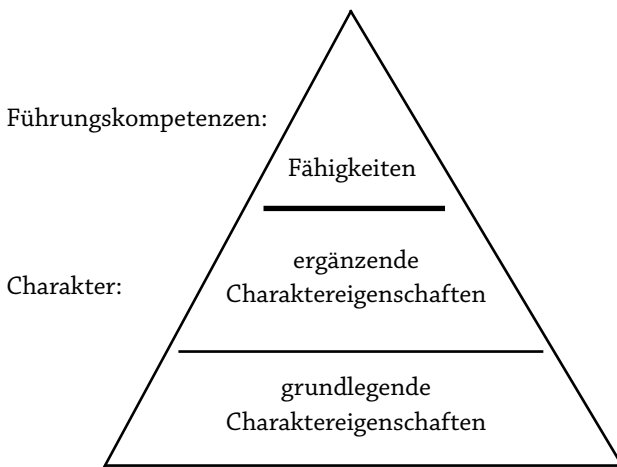
Die folgende Grafik zeigt die gegensätzlichen Merkmale der beiden Umfeldler. Beachte, dass beide im richtigen Kontext hilfreich sind.<sup>4</sup>

<b>Umfeld von Verantwortlichkeit</b>	<b>Umfeld von Beziehungen</b>
Entwicklung von Fähigkeiten	Entwicklung des Charakters
aufgabenorientiert	charakterorientiert
leistungsorientiert	an persönlichem Wachstum orientiert
Ziel: Kompetenzniveau	Ziel: Reife
Mentor wird zugeteilt	Mentor wird eingeladen
Erlaubnis, einen Bereich anzusprechen, wird vorausgesetzt	Erlaubnis, einen Bereich anzusprechen, muss gegeben werden
Mentorin bestimmt das Vorgehen	Mentee bestimmt das Vorgehen
braucht ein stimulierendes Umfeld	braucht einen geschützten Raum

Sobald ein Thema im Bereich Leistung offengelegt ist, wird es zu einer Entwicklungsfrage.	Sobald ein Thema im Bereich Charakter offengelegt ist, wird es zu einer Integritätsfrage.
Aufgedeckte Themen stehen zwischen beiden Personen und sind eine Barriere, die es zu überwinden gilt.	Aufgedeckte Themen werden nicht auf die persönliche Ebene verlagert und sind als Möglichkeit zur Weiterentwicklung zu betrachten.

## Wie du dieses Buch am besten nutzen kannst

Für dauerhaftes Wachstum, geistliche Gesundheit und einen positiven Einfluss im Reich Gottes ist die bewusste persönliche Charakterentwicklung nach dem Wesen Jesu essenziell. Sie erfordert Anstrengung, wenn sich ein anhaltendes Wachstum einstellen soll, und manchmal haben wir dabei den Eindruck, einen Schritt vor und zwei zurück zu gehen. Doch mit Gottes Hilfe und durch seine Gnade können wir tatsächlich charakterliche Veränderungen erleben und in Christus reifer werden. Dieses Buch behandelt insgesamt zehn Charaktereigenschaften, die für die Entwicklung eines Menschen in Leitungsposition unerlässlich sind. Sie sind in zwei Gruppen unterteilt: grundlegende Charaktereigenschaften und ergänzende Charaktereigenschaften. Zusammengenommen bilden diese Charaktereigenschaften eine gute Grundlage, auf der die so wichtigen praktischen Fähigkeiten aufgebaut und ausgeübt werden können.



Bei den grundlegenden Charaktereigenschaften handelt es sich um:  
 Liebe, Integrität, Demut und die Bereitschaft zum Dienen.

Bei den ergänzenden Charaktereigenschaften handelt es sich um:  
 moralische Reinheit, Glaube, Geduld,  
 Selbstbeherrschung, Lernbereitschaft und Mut.

Jedem dieser Bereiche ist ein eigenes Kapitel gewidmet. Es zeigt auf, was die jeweilige Charaktereigenschaft ausmacht und wie sie im Leben und in der Leiterschaft praktisch verwirklicht werden kann. Am Ende jedes Kapitels findest du praktische Maßnahmen und konkrete Schritte, die dir dabei helfen sollen, in dem betreffenden Charakterbereich zu wachsen. Im Zentrum dieser Anwendungsschritte stehen die Werkzeuge, die Gott einsetzt, um uns zu formen: Sein Wort, Gebet und lebenspraktische Übungen, um das Gelernte umzusetzen und dir dabei zu helfen, neue Glaubensüberzeugungen und Verhaltensweisen zu entwickeln.

Markiere während des Lesens Textabschnitte oder Gedanken und notiere dir deine Gedanken dazu sowie mögliche Anwendungsschritte für dein Leben und deine Leiterschaft. Schaue dir von Zeit zu Zeit deine Notizen an, während du weiter an deiner Charakterentwicklung arbeitest.

Bedenke allerdings, dass Charakterveränderung ein Prozess und kein punktuell Ereignis ist. Manche Gedankenmuster und Verhaltensweisen haben sich über viele Jahre hinweg gebildet und lassen sich nicht von heute auf morgen ändern. Jemand sagte einmal: »Wenn wir eine Meile in den Wald hineingelaufen sind, dann müssen wir auch eine Meile herauslaufen!«

Lass dich nicht entmutigen, wenn dauerhafte Charakterveränderung viel länger braucht, als du dachtest. Oft ist der Prozess genauso wichtig wie das Ergebnis und es ist ein erstes Zeichen von Reife, die Reise zu genießen, wenn man sich auf einem Umweg befindet.

## Charakterentwicklung konkret

Es reicht nicht allein zu wissen, dass du in einem bestimmten Bereich deines Charakters wachsen solltest. Du musst dich bewusst für dieses Wachstum entscheiden und Schritte gehen, die zeigen, dass ein gefestigter Charakter die Grundlage für einen nachhaltigen Erfolg als geistliche Leitungskraft ist. Die Tipps zur Charakterentwicklung am Ende jedes Kapitels sollen dir dabei helfen.

Vergiss nicht, dass der Prozess deiner Charakterveränderung Höhen und Tiefen haben wird. Gott ist geduldig mit dir, deshalb solltest auch du geduldig mit dir sein. Es wird Zeit brauchen, bis du dauerhafte Veränderungen siehst, manchmal sogar mehr, als du dir eigentlich nehmen möchtest. Aber Gott nimmt sich mehr Zeit, eine Eiche wachsen zu lassen als einen Kürbis! Gott ist derjenige, der durch seinen Heiligen Geist die Veränderungen möglich macht. Du kannst darauf vertrauen, dass seine Kraft die Veränderung bewirkt, während du an den praktischen Übungen arbeitest.

Der praktische Teil besteht aus jeweils vier Abschnitten: (1) einer persönlichen Bibelarbeit, (2) einer Reihe von Bibelversen zum Thema, die zum Auswendiglernen gedacht sind, (3) Vorschlägen für konkretes Gebet, (4) praktischen Anwendungsschritten.

## Bibelstudium

Aus dem Bibelstudium zu einem bestimmten Thema entstehen persönliche Überzeugungen. Davon ausgehend, dass du dein Leben der Autorität der Heiligen Schrift untergeordnet hast und dem gehorchen möchtest, dem du dienst, ist es grundlegend zu wissen, was die Bibel zu jedem Thema zu sagen hat. Du musst Gottes Gebote kennen, bevor du sie befolgen kannst (vgl. Johannes 14,21).

Dieses Buch bietet zu jeder Charaktereigenschaft eine Einheit für das persönliche Bibelstudium. Es ist als Ausgangspunkt für die Beschäftigung mit dem jeweiligen Thema gedacht und deckt nicht alles ab. Ich hoffe, dass du weiter an den verschiedenen Bereichen arbeitest und sie vertiefst, während du in deiner Leiterschaft wächst und reifst.

Wenn du die Bibel zu einem bestimmten Thema studierst, denke immer daran, dass der Sinn und Zweck der Übung darin besteht, das Wort Gottes auf dein Leben und deine Leiterschaft anzuwenden. Folge dem Beispiel Esras, der die Schrift nicht nur studierte, sondern ihr gehorchte und das Gelernte dann weitergab (vgl. Esra 7,10). D. L. Moody hat einmal gesagt: »Die Bibel wurde uns nicht gegeben, um unser Wissen zu vermehren, sondern um unser Leben zu verändern.«<sup>5</sup>

## Verse auswendig lernen

Bist du persönlich zu der Überzeugung gelangt, dass es für eine Leitungspersönlichkeit wichtig ist, einen gottgefälligen Charakter zu entwickeln, dann ist es wichtig, dass du diese Überzeugung auch in deine Leitungstätigkeit einbringst. Wenn du ausgewählte Bibeltexte zu einem bestimmten Thema verinnerlichst, kann der Heilige Geist durch sie deinen Charakter formen. Er kann dich bei deinen Begegnungen mit Menschen und all den Entscheidungen in deinem Leben und in deiner Leitungsrolle daran erinnern. Übe dich darin, sensibel zu werden für seine Stimme, gerade auch in der Routine des Alltags. Der Psalmist erinnert uns daran, dass das »Behalten des Wortes im Herzen« vor Sünden bewahrt (vgl. Psalm 119,9.11).



## Gebet

Bete regelmäßig über die wichtigen Charaktereigenschaften und bitte Gott darum, sie in deinem Leben zur Entfaltung zu bringen. Wie schon betont, ist Charakterveränderung ein Prozess. Er ist das Werk Gottes und bedarf seiner Kraft, wenn die Veränderung dauerhaft sein soll. Bitte Gott, dass er dich auf die Bereiche in deinem Leben aufmerksam macht, die der Veränderung bedürfen, und um Gnade für deinen Weg zu einem Jesus immer ähnlicheren Menschen.

Viele finden es hilfreich, Gebetsanliegen in einem kleinen Notizbuch aufzuschreiben und täglich dafür zu beten. So ein schriftlicher Leitfaden kann dir bei der Konzentration im Gebet helfen. Überlege in diesem Zusammenhang auch einmal, ob du dir nicht eine längere Gebetszeit gönnen solltest, vielleicht einen halben Tag, um dich in Ruhe auf bestimmte Anliegen zu fokussieren.

## Praktische Übungen

Zu jeder Charaktereigenschaft findest du eine Liste mit praktischen Übungen, die dir dabei helfen sollen, dich in dem jeweiligen Bereich weiterzuentwickeln. Einige dieser Übungen sind eher kurzfristig angelegt und sollen dich für die Bereiche sensibilisieren, in denen du Wachstumsbedarf hast. Andere sind langfristige Projekte, die viel Geduld und Durchhaltevermögen erfordern, wenn du dauerhafte Veränderung erreichen möchtest. Vergiss dabei nie, dass du dich nicht selbst verändern kannst. Die praktischen Übungen schaffen lediglich einen Raum für den Herrn, um tiefe und dauerhafte Veränderungen in dir zu bewirken. Nur er kann dich verändern, nicht du selbst.

## Ein paar Tipps zur Durchführung

Beginne immer mit einem gründlichen Bibelstudium zu der betreffenden Charaktereigenschaft, bei dem du dich bemüht, in deinem Verständnis und deinen persönlichen Überzeugungen zu diesem Thema zu wachsen. Lies die Bibel unter dem Aspekt der praktischen Anwendung. Zu wissen, was Gott über die Notwendigkeit eines christusähnlichen Charakters sagt, und seine Anwendung im Leben und in der

Praxis einer Leitungspersönlichkeit zu verstehen, schafft eine gute Handlungsgrundlage.

Als Nächstes solltest du damit beginnen, einige der Verse auswendig zu lernen, die im Bibelstudium-Abschnitt zu der betreffenden Eigenschaft aufgeführt werden. Zusätzlich zur Entwicklung persönlicher Überzeugungen durch die Bibelarbeiten kannst du dich durch das »Behalten des Wortes im Herzen« auf das Treffen von Entscheidungen vorbereiten – der Heilige Geist kann dich durch sie leiten. Achte darauf, nicht nur die Verse auswendig zu lernen, sondern auch die dazugehörigen Bibelstellen. So kannst du sie schnell und genau abrufen. Beim Wiederholen der Verse ist es für viele hilfreich, zuerst die Bibelstelle aufzusagen, dann den Vers und dann wieder die Bibelstelle.

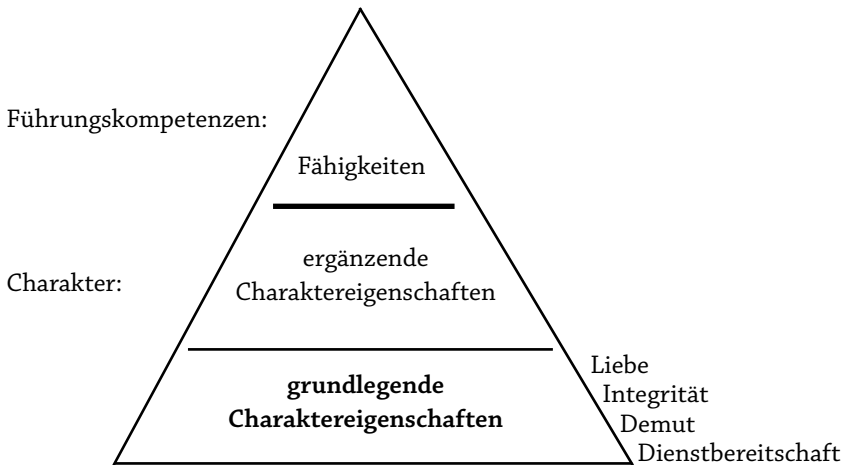
Nimm dir jeden Tag Zeit, um die Bereiche, in denen du charakterlich wachsen möchtest, im Gebet vor Gott zu bringen. Die Länge der Zeit ist dabei weniger wichtig als die Einstellung deines Herzens. Bitte Gott ernsthaft darum, dass er dir dabei hilft, dich zu ändern. Erlaube es seinem Geist, zu deinem Herzen zu sprechen. Wenn du auf ihn hörst und bereit bist, das zu tun, was er von dir möchte, hilfst du, in deinem Herzen einen guten Boden für die Veränderung vorzubereiten. Lass nicht nach im Gebet für diese Bereiche. Danke Gott für die positiven Veränderungen, die du wahrnimmst, und bekenne ihm deine Sünden und Schwächen, sobald er sie dir zeigt.

Nachdem du durch das Studieren der Bibel persönliche Überzeugungen entwickelt hast, wichtige Verse in Bezug auf eine Charaktereigenschaft auswendig gelernt und für eine Veränderung deines Charakters in entsprechenden Bereich gebetet hast, geht es darum, dein Leben und deine Leiterschaft daran auszurichten. Paulus ermahnt uns, unserer Berufung würdig zu leben (vgl. Epheser 4,1), und wir können dies am besten tun, indem wir in unserer Lebensführung mit unseren Überzeugungen übereinstimmen. Jesus hat für die religiösen Leiter seiner Zeit harte Worte gefunden, weil bei vielen Wissen und Tun weit auseinanderklafften. Gott gebraucht keine heuchlerischen Leitungskräfte für große Aufgaben in seinem Reich! Wie Jakobus uns ermahnt: »Seid aber Täter des Wortes und nicht Hörer allein; sonst betrügt ihr euch selbst!« (Kap. 1,22).



## Erster Teil

# Grundlegende Charaktereigenschaften





## Kapitel 1

# Liebe – Der Grundpfeiler eines von Christus veränderten Charakters

*Alle Menschen müssen Liebe, Vergebung und Annahme kennen.*

RICHARD MOHLINE

*Ein neues Gebot gebe ich euch, dass ihr euch untereinander liebt, wie ich euch geliebt habe, damit auch ihr einander liebt.*

JOHANNES 13,34

**M**eine erste Gelegenheit zu dienen hatte ich als junger Leiter im Rahmen einer Arbeit mit Studierenden. Ich wurde damals gebeten, bei einem Großgruppentreffen einen Diavortrag zum Thema Weltmission und Evangelisation zu halten. Ich übte, die Dias zu wechseln und den Vortrag anhand eines Skripts zu halten, und war am Abend der Präsentation gut vorbereitet – dachte ich zumindest. Als ich schließlich an der Reihe war, wurde das Licht ausgemacht und der Projektor summte fröhlich vor sich hin. Mir wurde ganz anders, als ich erkannte, dass ich meinen Vortrag immer tagsüber geübt hatte und auf die Dunkelheit nicht vorbereitet war. Ich konnte mein Skript kaum lesen und kam deshalb durcheinander, wann ich die Dias wechseln musste. Und so stimmten Dias und Vortrag nicht überein, was dazu führte, dass am Ende meines Vortrags noch mehrere Dias übrig waren. Das war mir sehr peinlich, weil ich wusste, dass ich es nicht geschafft hatte, meiner Verantwortung gerecht zu werden.

Ich freute mich nicht darauf, im Anschluss mit dem Leiter zu re-

den und ihm zu erklären, warum meine Präsentation so schlecht gelaufen war. Ich hatte eine hervorragende Leistung für Jesus bringen und andere damit erreichen wollen und jetzt war meine erste Verantwortungsübernahme ein Reinform. Ich begann, ausführlich zu erklären, wie es dazu gekommen war, aber der Leiter ließ mich nicht ausreden. »Lass gut sein. So was kann passieren. Ich bin mir sicher, dass du daraus lernst und es in Zukunft besser machst!«

Ich lernte an jenem Abend zwei wichtige Dinge: Zum einen, dass man bei der Vorbereitung auf Details achten muss. Und zum anderen – und das war die weitaus wichtigere Lektion –, welche Wirkung ein Leiter hat, der Liebe und Vergebung praktiziert und Hoffnung und Zuversicht in Menschen weckt.

Wir alle kennen, womöglich sogar aus eigener Erfahrung, Leitende, die eine ganz andere Wirkung auf andere haben – verwundete, verletzte Menschen, die das Gefühl haben, den Ansprüchen nie gerecht zu werden, bleiben zurück. Leitende, denen es an Liebe fehlt, drehen sich um sich selbst statt um andere. Sie drängen sich in den Vordergrund, statt sich um andere zu kümmern und sie zu fördern. Das Ego und die Identität solcher Menschen hängen unmittelbar mit ihrem Erfolg als Führungskräfte zusammen und wehe dem, der sich ihnen in den Weg stellt. Hinzu kommt, dass solche Leitende andere Menschen nur akzeptieren, wenn diese gute Leistung bringen, die wiederum von ihnen beurteilt wird. Sie haben nie gelernt, die Leistung eines Menschen von seinem Wert zu unterscheiden, und so benutzen sie diejenigen, die sie leiten, und lassen sie fallen, wenn sie keine ausreichende Leistung mehr erbringen.

Sehr oft handelt es sich bei diesen lieblosen Führungskräften um Menschen, die ihre ganze Karriere lang versucht haben, Führungskompetenzen zu erwerben, statt ihren Charakter zu entwickeln. Doch Liebe ist die erste und wichtigste der vier grundlegenden Charaktereigenschaften, die für eine christliche Führungskraft wesentlich sind. Sie ist das wesentlichste Kennzeichen der Nachfolger Christi (vgl. Johannes 13,34f.) und laut Paulus ist sie die größte Eigenschaft überhaupt (vgl. 1. Korinther 13,13).

Für einen Menschen, der Jesus Christus nachfolgt, zeigt sich die Liebe zuallererst im vollkommenen Gehorsam in Bezug auf die Gebote Gottes (vgl. Johannes 14,15.21). Zudem kommt sie besonders dann

zum Zuge, wenn andere Menschen versagen, uns enttäuschen oder sich an uns versündigen.

Das Wort »Liebe«, so wie wir es in unseren Bibeln finden, geht auf zwei griechische Verben im Neuen Testament zurück: *agapao* und *phileo*.<sup>6</sup>

*Agape* ist die Liebe Gottes für seinen Sohn und für seine Geschöpfe. Gottes Liebe ist bedingungslos und aufopfernd. Sie zeigt sich darin, dass er seinen Sohn gesandt hat, um für uns zu sterben (vgl. Römer 5,8). Sie akzeptiert den Menschen, wie er ist, nicht, wie er werden könnte, und unterscheidet zwischen der Person und ihren inakzeptablen Taten. Es ist diese Liebe, die das Wesen Gottes ausmacht (vgl. 1. Johannes 4,8.16).

*Phileo* ist die geschwisterliche Liebe zwischen Bruder und Bruder oder Schwester und Schwester. Sie ist die liebevolle Zuneigung zu einem anderen und beinhaltet die Vorstellung, sich dazu zu verpflichten, einander zu dienen und zu helfen.

*Agape*-Liebe ist die grundlegende Charaktereigenschaft einer jeden christlichen Leitungskraft, denn ohne sie sind wir als Nachfolgende Jesu disqualifiziert. Die Liebe zeichnet uns als seine Jünger aus und ist die wichtigste Frucht des Geistes Gottes, der in allen Gläubigen wohnt (vgl. Galater 5,22f.). Wenn wir vom Geist Gottes und nicht von unseren eigenen Wunschvorstellungen geleitet werden, wird sich die Liebe (und die anderen Eigenschaften, die uns Jesus ähnlicher werden lassen) in unserem Leben wie auch unserer Leitungstätigkeit manifestieren. Diese Art von Liebe ist es, die Leitende im Reich Gottes von anderen Führungskräften unterscheidet.

In unserer Gesellschaft wird oft der Eindruck vermittelt, dass Menschen, die mit dieser *Agape*-Liebe führen, schwach sind. Das weltliche Bild von Führungskräften kann nahelegen, dass sie dominante, ja herrische Personen zu sein haben, die andere einschüchtern, weil sie nur so die Kontrolle behalten können, was einer der höchsten Werte säkularer Leiterschaft ist. Bei der Erfüllung von Führungsaufgaben wird großer Wert auf positionelle Autorität und Macht gelegt.

Jesus lehrt uns, dass Leiterschaft im Reich Gottes völlig anders aussieht: »Ihr wisst, die als Herrscher gelten, halten ihre Völker nieder und ihre Mächtigen tun ihnen Gewalt an. Aber so ist es unter euch nicht« (Markus 10,42f).



Jesus hat uns die persönliche Kraft der Liebe in seiner Leiterschaft vorgelebt. Er war nicht schwach, sondern lebte und tat seinen Dienst mit voller Kraft. Das Werk, für das er verantwortlich war, hat er erfüllt, so wie er es am Ende seines irdischen Lebens bezeugte, als er zu seinem Vater betete: »Ich habe dich verherrlicht auf Erden und das Werk vollendet, das du mir gegeben hast« (Johannes 17,4). Die Liebe Jesu wirkte anziehend auf die Menschen in seiner Umgebung, insbesondere auf die, die ihm am nächsten waren. Sie motivierte sie dazu, Opfer zu bringen und ihm nachzufolgen. Er behielt die Kontrolle durch das Vertrauen in seinen Vater, der alles überblickte.

Als Leitende, die den Werten des Reiches Gottes verpflichtet sind, müssen wir in allem, was wir tun und sagen, Liebe zeigen. Dadurch setzen wir einen Akzent in unserem Leitungsumfeld, der für andere attraktiv ist und sie dazu veranlasst, unserem Beispiel zu folgen. Liebe wird uns keinesfalls schwach erscheinen oder Zweifel daran entstehen lassen, ob wir kompetente Leitende sind. Sie wird vielmehr Menschen dazu motivieren, mit anzupacken. Sie wird ihre Herzen erreichen, denn diese haben ein untrügliches Gespür dafür, ob sie wirklich geliebt werden.

James Friesen hilft uns zu verstehen, wie es aussieht, andere zu lieben und selbst geliebt zu werden, wenn er schreibt: »Eine Möglichkeit, wie du erkennen kannst, ob eine Beziehung, in der du dich befindest, von Liebe geprägt ist oder nicht, ist die Art und Weise, wie du dich fühlst, nachdem du mit dieser Person zusammen warst. Wenn du dich generell zufrieden, energiegeladen, (selbst-)sicher und zuversichtlich fühlst, nachdem ihr zusammen wart, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass diese Beziehung von Liebe geprägt ist. Menschliche Beziehungen, die von Liebe geprägt sind, stärken uns und bringen das Beste in uns zum Vorschein.«<sup>7</sup>

## Annahme bedeutet, keine Bedingungen zu stellen

Leitende, die lieben, nehmen ihre Mitmenschen bedingungslos an. Das heißt, ob sie ihr Gegenüber wertschätzen, hängt nicht davon ab, ob er oder sie bestimmte Leistungen erbringt oder sich an bestimmte

Verhaltensnormen anpasst. Jesus hat uns für diese liebevolle Annahme das eindrucklichste Beispiel gegeben, indem er für uns starb »als wir noch Sünder waren« (Römer 5,8). Gott liebt uns jetzt, wo wir an ihn glauben, nicht mehr als vorher, denn das würde ja bedeuten, dass seine Liebe früher unvollkommen oder unvollständig gewesen wäre. Doch das Gegenteil ist der Fall: Sie ist absolut und umfassend und nicht an unsere Reaktion darauf gebunden.

Führungskräfte, die lieben, streben nach dem Besten für andere Menschen, anstatt sie zu benutzen, um irgendwelche Ziele zu erreichen. Eine solche Art von Liebe ist keinesfalls mit Toleranz für jedes Verhalten gleichzusetzen. Wenn wir das Beste für die Menschen wollen, für die wir Verantwortung tragen, müssen wir ihnen manchmal auch unangenehme Dinge sagen. Gelegentlich werden wir sie zurechtweisen und vielleicht sogar maßregeln müssen. Jesus hat uns diese Art von Liebe vorgelebt, als er der Frau, die auf frischer Tat beim Ehebruch ertappt worden war, klarmachte, dass sie ihr Verhalten ändern müsse (vgl. Johannes 8). Als er ihr sagte, sie solle nicht mehr sündigen, machte er deutlich, dass ihr Verhalten inakzeptabel war. Und doch nahm er sie an. Er begegnete ihr mit Vergebung und Liebe, indem er sie nicht verurteilte.

In der Welt herrscht an vielen Stellen ein rein funktionales Beurteilungs- und Wertesystem vor: Es scheint, als ob sich der Wert eines Menschen daran bemessen ließe, welche Funktion er hat und welchen gesellschaftlichen Beitrag er leistet. Funktionen, die für wichtig erachtet werden, werden von der Gesellschaft belohnt (meist mit hohen Gehältern) und eine angesehene berufliche Position führt zu entsprechender Anerkennung. Im Reich Gottes werden ausnahmslos alle Menschen, unabhängig von ihrer gesellschaftlichen Stellung, als wertvoll erachtet. Ihr Status hat mit ihrem Wert nicht das Geringste zu tun.

So wie Jesus uns bedingungslos liebt und annimmt, schätzen geistliche Führungskräfte alle Menschen um sie herum, weil sie als Gottes Ebenbilder geschaffen sind. Dies bedeutet nicht, dass jede Form der Leistungsbeurteilung nun über Bord geworfen würde. Leitende müssen denjenigen, die sie leiten, Feedback geben. Aber dieses Feedback sollte sich immer nur auf die Qualität der geleisteten Arbeit beziehen, nie auf den Wert der Person, die sie geleistet hat. Es kann sein, dass

wir Menschen entlassen müssen, weil sie die erforderliche Leistung nicht erbringen. Doch das ist nur die Reaktion auf ein konkretes Versagen und keine Bewertung auf persönlicher Ebene.

## Das »Lob-Konto«

Führungskräften, die ihre Mitarbeitenden lieben, ist es wichtig, diese ihre Wertschätzung spüren zu lassen und sie zu ermutigen, so wie der Vater im Himmel immer wieder seinem Sohn gegenüber sein Wohlgefallen zum Ausdruck brachte, manchmal sogar vor den Menschen in seiner Umgebung (vgl. Mk 1,11; 9,7).

Gute Führungskräfte fühlen sich nicht durch den Erfolg anderer Menschen bedroht. Im Gegenteil, sie freuen sich darüber. Sie benennen die individuellen Beiträge, die zum Erfolg des Teams beigetragen haben, und hüten sich davor, die Leistungen anderer für sich in Anspruch zu nehmen. Indem sie so handeln, kommunizieren sie Vertrauen in und Glaube an das Können der Einzelnen. Sie vermitteln die Überzeugung, dass die Mitarbeitenden schaffen, was sie anstreben. Begründet ist diese in dem Wissen: Gott ist in ihnen und durch sie am Werk und hilft ihnen, seine Ziele zu erreichen.

Wir können uns die Sache mit dem Lob wie ein Konto vorstellen, auf das wir regelmäßige Einzahlungen machen. Wir wollen einen positiven Kontostand im Leben eines anderen aufbauen, damit wir die Beziehung nicht in den Ruin treiben, wenn es an der Zeit ist, etwas abzuheben (durch Korrektur oder Zurechtweisung).

Kenneth Blanchard und Spencer Johnson drücken es in ihrem Ratgeber *The One Minute Manager* folgendermaßen aus: »Bemühen Sie sich darum, jeden Tag etwas zu finden, was Ihre Mitarbeiter richtig gemacht haben, und dann loben Sie sie dafür!«<sup>8</sup>

Besonders effektiv ist ein Lob immer dann, wenn es auch andere mitbekommen. Lorne Sanny, der frühere Präsident der internationalen Navigatorenarbeit, pflegte zu sagen: »In der Öffentlichkeit soll man loben und im Privaten kritisieren.«

Manche Führungskräfte sind in diesem Zusammenhang besorgt, dass zu viel Lob und Anerkennung die Leute faul oder stolz und überheblich werden lassen könnte. Deshalb knallen sie lieber mit der Peit-

sche, weisen vor allem auf die Unzulänglichkeiten des Gegenübers hin und legen die Leistungslatte immer wieder ein bisschen höher. Diese Führungskräfte gehen davon aus, ihr Verhalten führe dazu, dass sich die Mitarbeitenden weiter anstrengen und Selbstzufriedenheit vermieden wird, aber stattdessen demotiviert diese Art von Leiterschaft die Menschen häufig eher, als dass sie sie dazu inspiriert, mehr zu tun. Menschen wollen ihren Vorgesetzten gefallen. Führungskräfte, die ihre Mitarbeitenden ständig auf Fehler hinweisen, berauben diese daher einer ihrer größten Motivatoren. Bald merken diese, dass sie nur dann etwas von ihren Vorgesetzten hören, wenn etwas falsch oder schlecht läuft, und sie spüren, dass sie nie genug tun können, um es ihnen recht zu machen. Sie zucken schon zusammen, wenn das Telefon klingelt oder eine E-Mail kommt, weil sie wissen, dass wahrscheinlich mehr Arbeit auf sie zukommt oder eine Nachricht, die darauf hinweist, dass ihre Bemühungen zwar geschätzt werden, aber sie nicht genug tun.

Junge Führungskräfte sind oft sehr ambitioniert und gehen automatisch davon aus, dass für andere das Gleiche gilt. Manchmal begegnen sie ihrem Team unbewusst mit viel zu hohen Erwartungen und sind enttäuscht, wenn sie feststellen, dass nicht alle dasselbe Engagement für die Sache zeigen. *»Ich bin bereit, dieses Wochenende zu arbeiten – warum sind Sie es nicht?«, »Es tut mir leid, dass Sie im Moment wenig Zeit mit Ihrer Familie verbringen können, aber wir müssen das Projekt wirklich fertigbekommen.«*

Das Selbstwertgefühl Leitender hängt allzu oft mit der Leistung ihres jeweiligen Teams zusammen. Wenn es die erwartete Leistung nicht erbringt oder mangelndes Engagement zeigt (zumindest nach den Maßstäben der Leitungskraft), wird die Gruppe oder eine einzelne Person zurechtgewiesen – manchmal auch mit harschen Worten. All das führt allerdings zur Entmutigung der Mitarbeitenden und gipfelt nicht selten darin, dass sie sich nach Möglichkeiten umsehen, unter einer anderen Führungskraft zu arbeiten, die an sie glaubt.

## Opferbereitschaft – Es kommt darauf an, wem man dient

Nicht nur das Weitergeben von Lob und Anerkennung ist wichtig, Leitungspersonen sollten auch bereit sein, zum Wohl derer, die sie leiten, etwas von sich selbst zu geben. Dabei sprechen Taten lauter als Worte. Liebe ist opferbereit, nie selbstbezogen oder egoistisch (vgl. 1. Korinther 13,5). Liebe denkt vom anderen her, will dem anderen dienen, nicht dem eigenen Ego. Liebe gibt, statt zu nehmen.

Der britische Polarforscher Sir Ernest Shackleton hat während seiner tragischen Expedition zur Antarktis viel Mut bewiesen und gezeigt, was Selbstaufopferung bedeutet. Paul Lee Tan berichtet von Shackleton:

*Am schlimmsten war jene Nacht, als sie alle zusammen im Notquartier lagen, er und seine Kameraden, wobei er sich ein wenig abseits von den anderen hingelegt hatte. Die letzte Ration an Hartkeksen war aufgebraucht. Es gab nichts mehr zu verteilen. Jeder dachte vom anderen, dass er schlafen würde. Dann spürte Shackleton, dass sich in der Hütte jemand ganz leise bewegte. Er sah, wie einer der Männer sich vergewisserte, dass alle schliefen. Leise griff er nach der Vorratsdose des Mannes neben sich und nahm den letzten Keks heraus. Shackleton wartete und wartete. Seine innere Anspannung wuchs. (...) Nach einiger Zeit sah er, wie der Mann seine eigene Dose öffnete, den letzten Keks herausnahm und diesen in die Dose seines Kameraden legte. Den vorher entnommenen Keks legte er auch wieder hinein und verstaute die Dose vorsichtig dort, wo sie gewesen war. Shackleton sagte: »Ich werde den Namen dieses Kameraden nicht verraten. Ich hatte den Eindruck, dass sich hier etwas zwischen ihm und Gott abgespielt hatte.«<sup>9</sup>*

Führungskräfte genießen oft besondere Privilegien. Damit sie ihre Aufgaben effektiv erfüllen können, stehen ihnen Ressourcen, Wissen und Möglichkeiten zur Verfügung, die nicht jedermann zugänglich sind. Wenn wir als Führungskräfte nicht aufpassen, gewöhnen wir uns an sie und verwechseln sie mit Rechten, weil wir uns selbst sagen: »Ich habe die Leitungsverantwortung und ich brauche all das.«

In dem Fall täten wir gut daran, uns am Beispiel von Nehemia zu vergegenwärtigen, wie opferbereites Leiten aussieht:

*Dazu waren von den Juden und den Vorstehern hundertfünfzig Mann an meinem Tisch und die, die zu uns kamen aus den Völkern, die um uns her wohnten. Und man brauchte dafür täglich einen Ochsen und sechs auserlesene Schafe und Geflügel und für zehn Tage allerlei Wein in Menge. Dennoch forderte ich nicht die Einkünfte eines Statthalters; denn der Dienst lag schwer auf diesem Volk (Nehemia 5,17f.).*

Wir sollten unsere Ressourcen als Leitungspersonen so einsetzen, dass sie anderen zum Segen und zum Nutzen werden, nicht in erster Linie uns selbst. Wir sollten deshalb die Mittel, die man uns zur Verfügung gestellt hat, nicht krampfhaft festhalten, sondern sie wohlwollend einsetzen und auch anderen Zugang dazu geben. Dabei sollten wir, genau wie Nehemia, darauf vertrauen, dass Gott uns für unseren Einsatz belohnt: »Gedenke, mein Gott, zu meinem Besten an alles, was ich für dieses Volk getan habe« (Nehemia 5,19). Liebe opfert sich für andere auf.

## Vergebung und Feedback

Auch wenn wir für uns selbst versuchen, einen hohen Standard als Führungskräfte aufrechtzuerhalten, dürfen wir uns nicht erlauben, über andere zu urteilen. Menschen, in die wir unser Vertrauen gesetzt haben, werden uns enttäuschen. Vielleicht hintergehen sie uns und nutzen sogar unser Vertrauen und unsere Liebe aus, aber »die Liebe rechnet das Böse nicht an« (vgl. 1. Korinther 13,5). Führungskräfte, die sich den Werten des Reiches Gottes verpflichtet wissen, sind nicht nachtragend. Sie vergeben bereitwillig, weil sie wissen, dass Christus ihnen vergeben hat. Weil uns selbst so viel vergeben wurde, können wir auch anderen Menschen vergeben, selbst wenn sich deren Verhalten nicht ändert. Diese Art von Liebe zeigt Versöhnungsbereitschaft, die es uns ermöglicht, das Fehlverhalten einer Person von der Person selbst zu trennen. Wir vergeben die Sünde und lieben den Menschen nach wie vor.

Die Bereitschaft, schnell zu vergeben, bedeutet nun allerdings nicht, dass es keine Vorgaben und Richtlinien mehr braucht. Diese sind unerlässlich, um mit häufig auftretenden Problemen umgehen

zu können. Mitarbeitende sollten eine klare Stellenbeschreibung erhalten, in der die Erwartungen an sie definiert sind (gewünschte Ergebnisse, Schwerpunkte). Auch Ehrenamtliche brauchen eine klare Aufgabenbeschreibung. Weil wir regelmäßig ihre Arbeit evaluieren, müssen sie wissen, was von ihnen erwartet wird. Solche regelmäßigen Evaluierungen (»Fortschrittskontrollen«) sollten ein Teil unserer Verantwortung als Führungskräfte sein. Aber wir können keine Arbeit bewerten, wenn wir uns nicht vorher mit den Verantwortlichen besprochen und darauf geeinigt haben, wie diese konkret aussehen soll.

Für gewöhnlich streben Menschen nach der Anerkennung ihrer Vorgesetzten und merken es oft selbst als Erstes, wenn sie nicht ihr Bestes gegeben haben. Bleiben sie hinter den Erwartungen zurück oder zeigen keinen ausreichenden Einsatz, sind wir es als Führungskräfte ihnen schuldig, das anzusprechen, denn wir wollen, dass sie ihre Gaben so gut wie möglich einbringen und die beste Version ihrer selbst sind. Dies entspringt unserer Motivation, alles für Gott und nicht für eine Organisation zu tun (vgl. Kolosser 3,23f.). Wenn wir also Leistungsbeurteilungen vornehmen, sind Sanftmut und ein freundlicher Ton gefragt.

Ein Freund sagte zu diesem Thema einmal: »Führungspersonen sprechen mit einer Lautstärke von zwei Menschen, aber sie werden mit einer Lautstärke von neun gehört!« Dies hat mir sehr zu denken gegeben und ich bemühe mich seither umso mehr, mein Feedback auf möglichst sanfte Art und Weise anzubringen, besonders wenn ich jemandem schwierige Dinge sagen muss.

Es gilt aber auch das Gegenteil: Wenn Leitende Lob und Ermutigung aussprechen, wird dies immer »laut gehört« und bleibt noch lange Zeit in Erinnerung. Das können wir nutzen, um Moral und Motivation in unserem Team zu stärken.

## Führungskräfte, denen es an Liebe mangelt

Dass einer Führungskraft die Liebe fehlt, zeigt sich als Erstes im Wertesystem, dem sie folgt. Solche Leitungspersonen zeichnen sich dadurch aus, dass sie ein leistungsorientiertes Wertesystem haben statt einem, das die Liebe und Gnade Gottes zum Zentrum hat. Sol-

che Menschen signalisieren ihrem Team ziemlich schnell, dass sie an persönlichen Beziehungen nicht interessiert sind, denn das Zwischenmenschliche ist für sie im Arbeitsumfeld rein funktional. Sobald eine Person ihren Beitrag zu einem Projekt erbracht hat, endet auch die Verbindung, da die Person nicht mehr gebraucht wird. Die Führungskraft widmet sich einer anderen Aufgabe und baut neue Beziehungen auf, die zum Erreichen der nächsten Ziele beitragen. Das ist alles andere als motivierend.

Die Mitarbeitenden werden als erfolgreiche Teamplayer angesehen, wenn sie die Erwartungen der Leitungskraft erfüllen. Diejenigen, die dies nicht schaffen, gelten als schlecht, als »B-Mitarbeiter« oder Schlimmeres.

Ein solch leistungsorientiertes Wertesystem kann äußerst subtile Formen annehmen. Es kann sich als positiver Wert tarnen, als Streben nach Spitzenleistungen. An sich ist das schließlich durchaus etwas Gutes, aber sobald es in Perfektionismus übergeht und dazu benutzt wird zu unterscheiden, wer okay ist und wer nicht, geht es mit Sicherheit zu weit.

Ein leistungsorientiertes Wertesystem kann sich auch darin zeigen, dass eine Führungskraft Erwartungen an den Tag legt, die über die vereinbarte Stellenbeschreibung hinausgehen. Es geschieht nicht selten, dass eine engagierte Teamleitung ihr eigenes Engagement zum Maßstab für die ganze Truppe macht. Vielleicht wird jedes Teammitglied dafür bezahlt, von acht Uhr morgens bis fünf Uhr nachmittags an seinem Arbeitsplatz zu sein, abzüglich einer einstündigen Mittagspause. Doch die Leitung kommt immer eine halbe Stunde früher, geht eine halbe Stunde später und verkürzt auch noch die Mittagspause. Wer sich an die in der Stellenbeschreibung festgelegten Arbeitszeiten hält, zieht sich dann schnell den (oft gar nicht so subtilen) Spott der restlichen Belegschaft zu und bekommt wichtige Meetings nicht in voller Länge mit, da diese über die Kernarbeitszeiten hinausgehen. Mittagspausen werden von oben aufgrund eines wichtigen Auftrags unterbrochen und die Teilnahme an »Sonderbesprechungen« wird erwartet. Die Botschaft, die das vermittelt, ist unmissverständlich: Erbringe Leistung oder du bist nicht Teil des »A-Teams«.

Führungskräfte, denen es an Liebe mangelt, haben für gewöhnlich kein Gespür für die Bedürfnisse anderer. Sie sind mehr damit



beschäftigt, sich selbst in den Vordergrund zu schieben, als dass sie daran denken, persönliche Opfer für ihre Mitarbeitenden zu bringen. Ihr Ego und ihre Identität sind eng verknüpft mit dem Erfolg, den sie aufweisen können. Alle, die diesen Erfolg bedrohen, werden unerbittlich bekämpft. Solche Führungskräfte kleben an ihren Titeln und Positionen und bauen kein Vermächtnis liebevoller Leitung auf, das eines Tages an jemand anderen weitergegeben werden kann.

Sie lassen außer Acht, dass Liebe der Grundpfeiler eines Lebens als Christ und damit auch das Wichtigste für christliche Führungskräfte ist. An ihr soll man sie erkennen, sei es in militärischen, politischen, sportlichen oder anderen religiösen Bereichen. Wenn wir unser Leben auf die Liebe ausrichten, wird unsere Leiterschaft Gottes Wünschen entsprechen und für andere Menschen attraktiv sein.

Nimm dir Zeit, um die folgenden Bibelstellen zum Thema Liebe durcharbeiten, damit Gott durch sie an deinem Charakter arbeiten kann, und mach dir bewusst, welchen immensen Einfluss du als Führungsperson haben wirst, wenn du dich von seiner Liebe leiten lässt. Nur wenn du das tust, kann das volle Potenzial in den Menschen, die du leitest, freigesetzt werden.

# Charakterentwicklung konkret – Thema Liebe

## Bibelarbeit

1. Gott ist Liebe, aber er ist noch sehr viel mehr. Gott hat uns aufgrund seiner Liebe unsere Schuld vergeben und uns das ewige Leben geschenkt. Lies die folgenden Verse und notiere dir, was darin über die Liebe Gottes gesagt wird. Schreibe auf, wie du anderen Gottes Liebe zu dir widerspiegeln kannst.

5. Mose 33,12:

Jesaja 54,10:

Jeremia 31,3:

Hosea 2,20ff.:

Zefania 3,17:

Matthäus 9,36-38:

Johannes 3,16:

Johannes 15,9-15:

Römer 5,5.8:

Römer 8,35-39:

Epheser 2,4f.:

1. Johannes 3,1f.:

1. Johannes 4,9f.:

2. Lies Hebräer 12,4-13 und notiere deine Beobachtungen dazu, in welchem Verhältnis Liebe und Zucht stehen. Wie kannst du die gewonnenen Erkenntnisse in deinem Leben und deiner Leiterschaft umsetzen?

3. Wir lieben Gott, weil er uns zuerst geliebt hat. Lies die folgenden Bibelverse und notiere dir, was sie über unsere Liebe zu Gott aussagen.

5. Mose 6,5:

5. Mose 10,12:

Psalm 31,24:

Matthäus 22,37f.:

2. Thessalonicher 3,5:

4. Betrachte 1. Korinther 13,1-13 und halte schriftlich fest, was dort über die Liebe gesagt wird. Wie können Führungskräfte eine solche Art von Liebe in ihre Leitungstätigkeit einfließen lassen?

## Verse zum Auswendiglernen

Johannes 3,16

1. Korinther 13,4-7

Galater 5,6

Epheser 5,1f.

## Gebet

Bitte Gott darum, dich zu einem Menschen zu machen, der andere so liebt wie er. Zusätzlich sind hier ein paar Anregungen für deine Gebetszeit, die du regelmäßig mit aufnehmen kannst:

- Bitte Gott darum, dir zu zeigen, ob es Bereiche in deinem Leben gibt, in denen dir die Liebe fehlt. Bitte ihn darum, dass er dir konkret zeigt, an welchen Punkten du dich daran gewöhnt hast, lieblos zu handeln, und es noch nicht einmal merkst.
- Rufe dir ein paar wichtige Entscheidungen der letzten Zeit ins Gedächtnis, wo es um die Beurteilung deiner Mitarbeitenden ging. Hast du ihnen ein leistungsorientiertes Beurteilungssystem zugrunde gelegt?
- Überdenke deinen Führungsstil im Gebet. Geht es dir in deinen Entscheidungen vor allem um dich selbst oder um den Dienst für andere?
- Bete darüber, wie du in deinen Beziehungen zu Bekannten und Familienmitgliedern in den letzten zwei Wochen aufgetreten bist. Bist du gelegentlich zu streng und fordernd mit anderen?
- Schließe deine aktuelle berufliche Rolle und Position ins Gebet ein. Wie wichtig ist dir deine Stellung oder ein bestimmter Titel? Wärest du bereit, zurückzutreten und jemand anderem deine Führungsposition zu überlassen, wenn Gott dir das ans Herz legt?

- Ist deine Nachfolge geregelt? Bete darum, dass Gott dir zeigt, wen du mit Blick auf die Zukunft schon jetzt anleiten und coachen könntest.
- Bitte Gott darum, dein Herz zu erforschen und dir deine wahren Motive für deine Leitungsposition zu zeigen. Bitte ihn, jede unguete Motivation durch eine von Liebe geprägte zu ersetzen.

## Tipps für die Praxis

1. Bitte deine Mitarbeitenden um ehrliches Feedback zum Thema. Lass sie wissen, dass du dich in diesem Bereich weiterentwickeln möchtest und dabei auf ihre Hilfe angewiesen bist. Führe konkret aus, wie Liebe im Hinblick auf Leitung aussehen könnte, und frage sie nach ihren Gedanken dazu. Überlege, wie das Feedback anonym oder über eine dritte Person geäußert werden kann, damit die Leute sich trauen, ehrlich zu sein. Die Tatsache, dass eine Führungskraft in diesem Bereich wachsen möchte, wird auf jeden Fall inspirierend und motivierend für dein Team sein!

2. Überlege, wie du die anderen ermutigen kannst. Mache ihnen ein Kompliment, wenn sie eine Sache gut gemacht haben. Versuche diese Woche, jeden Tag mindestens eine Person aus deinem Team zu loben oder zu ermutigen.

3. Bringe deine Wertschätzung gegenüber deinen Mitarbeitenden dadurch zum Ausdruck, dass du ihnen Fragen stellst und dir Zeit nimmst, ihnen zuzuhören. Bleibe im Gespräch ganz bei ihnen und nicht bei dir und deinen Ideen. Es soll nur darum gehen, was die jeweilige andere Person denkt. Was kannst du von ihnen lernen?

4. Gibt es einen Erfolg oder ein Ereignis zu feiern? Nicht unbedingt etwas Berufliches, sondern beispielsweise einen Geburtstag, eine Verlobung, ein Jubiläum, die Geburt eines Kindes oder ein Zwischenziel, das ihr erreicht habt, eine Beförderung oder die Fertigstellung eines Projekts? Deine Anwesenheit als Führungskraft wird bei solchen Feiern sehr geschätzt. Scheue dich nicht, anderen zu gegebenem Anlass eine Auszeit von ihrem Arbeitsalltag zu gewähren. Die Mitarbeiten-

den werden es als wertschätzend empfinden, wenn sie innerhalb der Arbeitszeiten stattfinden.

5. Gibt es Privilegien, die dir als Führungskraft zur Verfügung stehen und die du nutzen könntest, um anderen Gutes zu tun?

6. Nimm dir für die nächsten zwei Wochen vor, jeden Tag jemandem in deinem Team dafür zu danken, dass er/sie so hart arbeitet. Bringe schriftlich zum Ausdruck, welche besondere Stärke du an dieser Person schätzt. Schreib deine anerkennenden Worte per Hand und nicht per E-Mail, das hat eine größere Wirkung!

7. Gibt es bestimmte Vergünstigungen, die mit deiner Rolle als Leitungskraft einhergehen und auf die du eher verzichten solltest? Wie wichtig sind sie dir? Denk daran, deine Überzeugungen nicht zur Norm für das Unternehmen zu machen, es sei denn, du bist für die Unternehmenspolitik verantwortlich. Selbst dann solltest du andere in deine Entscheidungen mit einbeziehen und mit ihnen eventuelle Veränderungen besprechen.

8. Vielleicht hat Gott dir offenbart, dass du deine Organisation zu deinem persönlichen Vorteil ausgenutzt hast. Wenn das der Fall ist, bemühe dich umgehend um Wiedergutmachung! Gibt es Vorschriften, die geändert werden müssen, um sicherzustellen, dass anderen dies nicht passiert? Für Gott sind diese Dinge kein »Kavaliersdelikt« (vgl. Lukas 16,10).

9. Bitte Gott darum, dass er dir bewusst macht, ob es aktuell jemanden gibt, dem du vergeben oder den du um Vergebung bitten musst. Wenn wir vergeben, befreien wir uns damit aus der Fessel des Feindes, der uns beispielsweise bitter und neidisch machen will. Wenn Gott dir einen konkreten Fall zeigt, wo du um Vergebung bitten musst, weil du einem anderen Unrecht getan hast, kläre die Sache so bald wie möglich (vgl. Matthäus 5,23f.).

10. Haben deine Teammitglieder eine klare Vorstellung davon, was von ihnen erwartet wird? Gibt es eine Stellenbeschreibung? Und gibt

es regelmäßige Treffen, bei denen du deinem Team Rückmeldung gibst und die Leistung deiner Mitarbeitenden auswertest? Falls nicht, solltest du dich um klar umrissene Beschreibungen der Aufgabenbereiche kümmern, möglichst in Rücksprache mit deinem Team und in Zusammenarbeit mit anderen Leitenden. Wenn wir unsere Leute wissen lassen, was von ihnen erwartet wird, ist dies nicht nur ein Zeichen von Leitungskompetenz, sondern auch von Liebe. Plane Mitarbeitergespräche mit denjenigen, die länger keines hatten – im Übrigen auch eine großartige Gelegenheit, Lob und Ermutigung zu kommunizieren!