



Der Bischof von Feldkirch

## Spurensuche nach „verborgenen Kirchenschätzen“

Führungstalk mit Bischof Benno Elbs im Rahmen des  
Wirtschaftsforums der Führungskräfte am 5. April 2016 in Bregenz

Ich werde Sie jetzt nicht durch die vatikanischen Museen führen. Da gibt es zwar viele herausragende, bekannte und verborgene Kirchenschätze. Die Kirche ist ein recht altes Unternehmen, wohl das erste globale und ein doch auch ziemlich erfolgreiches Unternehmen, jedenfalls weltweit betrachtet. Könnte das daran liegen, dass in der Kirche Prinzipien gelebt werden, die vermutlich für ein Unternehmen oder für Führungskräfte von Bedeutung sind? Ich möchte zu Beginn ein paar Überlegungen grundsätzlicher Natur anstellen, wie Führung passiert. Die Diözese Feldkirch hat etwa 1.700 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – Priester und Laienmitarbeiter/innen in den Pfarreien, in Ordinariat, Pastoralamt, Caritas, Bildungshäuser, Marianum usw. Ich wundere mich manchmal selbst, wie ein so großer „Betrieb“ funktioniert.

### 1. Führen durch Werte

Wenn man fragt, wo ich Führung gelernt habe, dann muss ich passen: im Grunde nirgends. Wo hat Papst Franziskus Führung gelernt? Da gilt wohl ähnliches. Natürlich besucht man diese und jene Kurse und Schulungen. Aber meist wird man in eine Aufgabe hineingeworfen, hat wenig Ahnung und fängt einfach an. Das wird in der Wirtschaft wahrscheinlich nicht sehr viel anders sein.

Es wäre ein Irrtum zu glauben, die Kirche sei ein hierarchisches System: Der Papst oder der Bischof ordnet an, und alle anderen haben zu folgen. In der Theorie mag das so sein. In der Praxis, behaupte ich zu sagen, wird in jedem Konzern, Krankenhaus, Bank usw. ein weitaus hierarchischeres System praktiziert als in der Kirche. Nur mit Anordnen und Verordnen funktioniert es nicht. Das Führungsprinzip funktioniert wesentlich subtiler, nämlich durch Werte. Dass glaubhaft gelebt wird, und zwar von den Führungspersonen, was es zu tun gilt. Papst Franziskus ist da ein gutes Beispiel. Er wünscht sich eine einfache Kirche und macht das gleich auch vor. Er lebt nicht im prunkvollen Palast aus dem 17. Jahrhundert, sondern wohnt im Gästehaus des Vatikans, einem „Bildungshaus St. Arbogast“. Und er trägt ein schlichtes Bischofskreuz aus Metall. Welcher Bischof könnte sich da noch mit Kreuzen aus Gold und Edelsteinen sehen lassen, wie das früher oft der Fall war?

### The golden circles: What – How – Why

Von Simon Sinek, einem „Guru“ auf dem Gebiet der Managementausbildung, gibt es auf YouTube einen erfolgreichen Vortrag, schon millionenfach angeklickt. Was macht Apple so erfolgreich? Oder warum haben sich die Ideen von Martin Luther King durchgesetzt? Sinek spricht von den „Golden Circles“, die den Erfolg eines Unternehmens ausmachen. Im äußersten Kreis steht das Wort „What“, im nächsten das Wort „How“, im innersten Kreis steht das Wort „Why“. Sinek meint, die meisten Unternehmen, die meisten Menschen fragen nur nach dem „What“. Was mache ich? Mache ich einen schönen Computer? Mache ich einen guten Computer? Manche fragen sich dann schon nach dem „How“. Ist er auch gut bedienbar, anwenderfreundlich, schnell? Nur ganz wenige fragen sich „Why“. Das Warum, die innere Antriebskraft, das ist die entscheidende Frage, wenn man wirklich etwas bewegen möchte.

### Eine chinesische Parabel

Eine Hochzeit findet statt, das Trauungspaar ist sehr arm. Was tun sie? Jeder der Gäste soll einen Krug Wein für das Fest mitbringen. Also stellen sie einen großen Behälter auf, und jeder Gast füllt seinen Wein dazu. Wie nun der Wein serviert wird, erstarren alle beim ersten Schluck: Es ist Wasser! Jeder hatte sich gedacht, wenn in meinem Krug Wasser ist, bemerkt das eh niemand. Was aber, wenn jeder so denkt! Auch in unserer Gesellschaft können wir diese Entsolidarisierung spüren. Eine solche Haltung zerstört letztlich eine Gemeinschaft, wenn jeder nur mehr egoistisch auf den eigenen Vorteil aus ist. Wir sind alle sind oft kleinere oder größere Narzissten. Da gilt die Logik der Medien: wie komme ich an, wie werde ich gesehen? Die Logik des Marktes, die Logik des Erfolgs usw. Wenn man nur mehr nach diesen Werten lebt, dann wird der Zusammenhalt einer Gemeinschaft zerstört. Das bekommen politische Parteien zu spüren, genauso die Kirche, die Gesellschaft insgesamt. Auch da ist der Zusammenhalt in vielem gefährdet, nicht nur wenn man an die Flüchtlingsfragen denkt.

### Ein hörendes Herz (1 Kön 3,9)

In der Bibel kommen die Herrscher, die Könige Israels, nicht immer gut weg. Häufig werden sie mehr kritisiert als gelobt. Anders König Salomo. Er hat ein besonders inniges Verhältnis zu Gott. Am Beginn seiner Herrschaft gewährt ihm Gott deshalb einen Wunsch. Und Salomo, der sich zu jung und unerfahren für seine Aufgabe fühlt, bittet Gott, ihm ein „hörendes Herz zu schenken“. Das Herz gilt im Judentum als der Sitz von Verstand und Wille, nicht von Gemüt und Gefühl wie bei uns. Salomo bittet Gott also: Schenke mir die Kraft, meinen ganzen Willen dafür einzusetzen, den andern zu verstehen, ihm wirklich zuzuhören.

Dieses Hören auf ein gemeinsames „Warum“ ist ein entscheidender Punkt. Wenn es klar ist, warum unsere „Firma“ besteht und wenn die Mitarbeiter ein hörendes Herz haben, sich mit diesem Ziel identifizieren, dann kann eigentlich nichts daneben gehen, weil das Gemeinsame, auf das man hört, im Mittelpunkt steht.

### Ergebnisoffene Prozesse anstoßen

Das Anstoßen von Prozessen, die ergebnisoffen sind, ist ein für Jesuiten ganz typisches „Führungselement“ von Papst Franziskus. Er bringt Prozesse in Gang, ohne deren Ausgang schon zu kennen. Ich weiß nicht, ob das in einer Firma auch so gut ist. Oder ob der Chef immer wissen muss, was am Ende bei einem Strukturprozess herauskommt. Da ist es doch so, man definiert ein Ziel, holt ein paar Coaches, die im Grunde genommen auch nicht viel klüger sind. Meistens hat man die Lösung ohnehin schon gekannt.

Anders das Führungsprinzip von Papst Franziskus. Er bringt etwas ins Rollen. Zum Beispiel bei der Familiensynode hat er durch die weltweiten Umfragen einen Druck auf die Delegierten erzeugt, sodass man unangenehme Themen nicht einfach ausklammern konnte. So ist eine Dynamik entstanden, die nicht mehr rückgängig zu machen war. Ähnlich auf der politischen Ebene. Der Papst hat im Grunde keinerlei Macht. Und doch geht die Beendigung der Kubakrise ganz wesentlich auf Papst Franziskus zurück. Er spricht mit dem amerikanischen Präsidenten Obama, ebenso mit dem russischen Präsidenten Putin und setzt dadurch etwas in Bewegung.

Meine große Hoffnung ist es, dass das auch für Syrien gelingt. Er hat sich in Kuba, der Zwischenstation auf dem Weg nach Mexiko, mit Patriarch Kyrill, dem orthodoxen Metropoliten von Moskau, getroffen. Und ein paar Tage später gibt es einen Waffenstillstand in Syrien. In zehn Tagen wird er auf die griechische Insel Lesbos fahren, um ein Flüchtlingslager zu besuchen. Welch ein Signal geht von einem solchen Besuch aus! „Man kann nicht nicht kommunizieren“, würde der Kommunikationspsychologe Paul Watzlawick sagen. In diesem speziellen politischen Fall: Man kann nicht nicht reagieren.

### Unterscheidung – Entscheidung – Entschiedenheit

Führung heißt also auch, Aktionen setzen, Dinge in Bewegung bringen, die nicht mehr rückgängig zu machen sind. Das Setzen solcher gezielten, überraschenden Interventionen kennzeichnet dieses Führungsprinzip.

## **2. Der Mitarbeiter / die Mitarbeiterin als „Schatztruhe“**

Neu ernannte Bischöfe müssen jeweils an einem Einführungskurs in Rom teilnehmen. Die verschiedenen Leiter der Kurie, im politischen Bereich entspräche das den Ministerien, referieren da über ihren Fachbereich. Zum Abschluss gab es eine Audienz beim Papst. Eine Aussage in seiner Ansprache ist mir hängen geblieben: „Die Priester sind die engsten Verwandten des Bischofs.“ Sie sind nicht einfach nur Befehlsempfänger, die gegenüber dem Bischof ein Gelübde des Gehorsam abgelegt haben. Ich muss da natürlich auch an den einen oder andern denken, mit denen man auch als Bischof so seine Schwierigkeiten hat, weil er dieses Gehorsamsversprechen auf seine eigene Art auslegt.

Anselm Grün sagt, Führung heißt, die Schatztruhe der Mitarbeiter zu öffnen, also ihre Fähigkeiten und Potenziale zu entdecken und zur Entfaltung zu bringen und sie nicht wie Sklaven oder Arbeitstiere zu betrachten oder zu behandeln. Eine solche Einstellung hat große Auswirkungen. Wenn ich den Mitarbeiter, die Mitarbeiterin als Schatztruhe sehe, dann wirkt sich das unweigerlich auf den Umgang mit ihm, mit ihr aus.

#### Jeder Mensch hat eine Berufung

In der Kirche geht man von dieser Grundthese aus. Jeder Mensch ist von Gott geschaffen und hat darum auch eine ganz spezifische Berufung. Der Mitarbeiter ist also nicht nur Befehlsempfänger oder wie ein Roboter, der Dinge zu tun hat, die ihm vorgegeben werden. Da steht ein Mensch vor mir, der eine Berufung hat, der etwas aus seinem Leben machen will. Große Persönlichkeiten wie Martin Luther King, Nelson Mandela oder Gandhi sind einer Berufung gefolgt. Dieses Prinzip steckt übrigens auch in der Idee eines allgemeinen Grundeinkommens. Theologisch gesehen muss der Mensch ja nicht zuerst etwas leisten für sein Leben, sondern er soll seine Berufung leben.

#### Nicht Menschen für Jobs, sondern Jobs für Menschen

Daraus folgt der Gedanke, wir können nicht nur Menschen für Jobs benutzen oder gar ausnutzen, sondern es braucht Jobs für Menschen, Jobs, die den Menschen und ihren Talenten gerecht werden. Heute lässt man von einem Unternehmensberater eine Job-Description erstellen und testet die Bewerber dann, zu wieviel Prozent sie dem Anforderungsprofil in den verschiedenen Kategorien entsprechen. Da geht man nicht davon aus, dass der Mensch aktiv etwas einbringt und dass eine Aufgabe auch für den Menschen taugen sollte.

Die Überzeugung der Kirche ist es, jeder Mensch hat eine Mission. Jesus hat seine Jünger ausgesandt, „geht hinaus zu den Menschen und verkündet das Evangelium.“ Das war alles, keine genaue Anleitung. Das geht heute vielleicht nicht mehr so. Die Frage ist trotzdem – wenn ich auf die Kirche als Betrieb schaue – ist es nicht zielführend in meinem Unternehmen, Aufgaben zu schaffen, wo die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – Priester genauso wie Laienbedienstete bei der Diözese oder Caritas, Religionslehrer/innen u.s.w. – ihre Mission leben können.

Norbert Bischofberger, ein gebürtiger Mellauer, ist einer der erfolgreichsten Arzneimittelforscher der Welt. Einen Beitrag für die Gesundheit der Menschen zu leisten, war sein Antrieb, und nicht die Milliardenumsätze, die sein Unternehmen in Kalifornien heute mit Medikamenten macht. Gefragt nach seinen Erfolgsfaktoren, meinte Bischofberger in einem Interview: *Fehler machen dürfen*. Wir haben im Grunde genommen keine Kultur des Fehlermachens. Unsere Gesellschaft, Politik, Wirtschaft toleriert keine Fehler. Wer Fehler macht, wird geprügelt, muss gehen. Und wenn niemand mehr einen Fehler riskiert, kann auch nichts wirklich Großartiges entstehen.

Ein zweiter Erfolgsfaktor, so Bischofberger: *verrückt sein*. Es brauche „Verrückte“, also Menschen, die nicht so funktionieren wie alle anderen. Ich glaube, Silicon Valley, hat die signifikant höchste Dichte an solchen „Verrückten“. Eine provokante Frage wär jetzt: Suche ich als Unternehmer bewusst „verrückte“ Mitarbeiter?  
Und noch ein dritter Erfolgsfaktor: *ausreichend Geld*.

Im Mittelalter haben sich die Könige einen Hofnarren gehalten. Er war derjenige, der sagen durfte, was er wollte, ohne bestraft zu werden. – Gib es meiner Firma einen solchen „Hofnarren“? Und wird er auch gut bezahlt?

### Subsidiaritätsprinzip versus Konformitätsdruck

Dieses Prinzip aus der katholischen Soziallehre unterstreicht die Eigenverantwortung und Selbstbestimmung der kleineren gesellschaftlichen oder politischen Einheit. Nur dann, wenn diese dazu nicht in der Lage ist, kann und soll die nächsthöhere Instanz unterstützend eingreifen. In manchen Betrieben kann ein Konformitätsdruck entstehen, der darauf abzielt, Abweichungen und andere Meinungen oder Lösungen zu verhindern. So etwas ist das Ende jeder Kreativität. Dieses Subsidiaritätsprinzip ist es auch, das die Kirche als „Weltkonzern“ funktionieren lässt. Papst Franziskus bezeichnet das als „heilsame Dezentralisierung“. Wenn ich das Prinzip der Subsidiarität ernst nehme, dann muss ich dem Mitarbeiter zugestehen, dass er die Lösung und den Weg zum Ziel auch anders wählt, als ich es tun würde.

### **3. „Führungsinstrumente“ – das Hirtenprinzip**

Als Bauernsohn habe ich zur Schöpfung und zur Tierwelt einen engen Bezug. Vom Funktionieren der Schöpfung, der Natur kann man vieles lernen, gerade auch was den Umgang mit Menschen betrifft. Der Physiker Stephen Hawking, auch wenn er erklärter Atheist ist, vertritt die Meinung, dass die Zukunft der Welt nicht von irgendwelchen technischen Errungenschaften abhängt, sondern vor allem von einem, nämlich der Fähigkeit zur Empathie, der Fähigkeit, sich in einen anderen einfühlen zu können, sich ihm zuzuwenden. Wenn ich mir vor Augen halte, wie manche Diskussionen bei uns geführt werden – über Menschen, über bestimmte Berufsgruppen – oder wenn ich manche Kommentare in Online-Foren lese, da frage ich mich bisweilen schon, ob diese Empathiefähigkeit noch stark vorhanden ist. Zwei der wichtigsten Worte von Papst Franziskus zum Thema „Führung“ sind für mich „Nähe“ und „Barmherzigkeit“, mit anderen Worten: Nähe zum Menschen und Empathie.

Ich habe einen Grundsatz, ich nenne ihn „managing by walking around“ („den Job im Gehen erledigen“). Er misst dem persönlichen Kontakt mit den Mitarbeitern große Bedeutung zu. Das bedeutet, im Grunde genommen immer unterwegs sein. Das mache ich auch in der Diözese. Ich fahre hin und wieder am Sonntag in eine beliebige Pfarre und besuche dort den Gottesdienst. Wenn mich der Pfarrer dann sieht, erschrickt er vielleicht,

wird rot oder freut sich. Die meisten behaupten, dass sie sich freuen. Ich verstehe das nicht als Kontrolle, sondern möchte damit einfach nur den menschlichen Kontakt pflegen. Ich glaube, als Chef oder Chefin sollte man höchst unberechenbar an ganz verschiedenen Stellen auftauchen. Nicht einmal ein Zufallsgenerator sollte das steuern, ganz einfach dem eigenen Gefühl vertrauen. Und ich habe nachher oft den Eindruck, dass es genau richtig war, dass ich gerade an diesen Ort gegangen bin. Wie mir scheint, arbeitet Papst Franziskus auch nach dieser „Methode“, wenn er in der kommenden Woche nach Lesbos fährt, um dort ein Flüchtlingslager zu besuchen. Als Ziel seiner ersten Inlandsreise hat er Lampedusa gewählt. Die Fußwaschung am Gründonnerstag hat er Häftlingen im Gefängnis gemacht. Er ruft auch ganz überraschend Leute an. Er zeigt eben Interesse für Nähe. Das ist, so glaube ich, ein wichtiges Führungsprinzip.

### Im Zeichen des Hirten

Der Pastoraltheologe Hermann Stenger spricht, in Anlehnung an das psychotherapeutische Konzept von Carl R. Rogers, von einem Führungsprinzip des biblischen Hirten.

- *Der Hirte liebt die Herde bedingungslos.* Die Frage an die Führungskraft würde entsprechend lauten: Setzt du dich wirklich voll und ganz für deine Mitarbeiter/innen ein? Ein Hirte opfert sein Leben für die Schafe. Ein vielleicht extremes Beispiel aus unserer Diözese für eine solche Haltung ist Carl Lampert. Er war in der Zeit des Nationalsozialismus Provikar, also Stellvertreter des Bischofs. Gauleiter Franz Hofer hatte sich zum Ziel gesetzt, dem Führer einen „pfaffenfreien“ Gau Tirol und Vorarlberg zu präsentieren. Dem stellte sich Carl Lampert unerschrocken in die Quere. Er wurde verfolgt, kam ins Konzentrationslager, wurde zum Tod verurteilt und schließlich hingerichtet. Ich meine nicht, dass man als Unternehmer sein Leben für die Mitarbeiter riskieren muss, das wäre wohl zu viel verlangt, aber diese Grundhaltung ist bedenkenswert.
- *Der Hirte kennt die Schafe beim Namen.* Als Religionslehrer in meinen ersten Berufsjahren als Priester hatte ich intuitiv die Gewohnheit, die Namen meiner Schüler/innen auswendig zu lernen. Sie mussten sie bei mir immer genau so sitzen, wie es laut Sitzplan im Klassenbuch vorgesehen war, sonst hätte ich die Namen durcheinander bekommen. Die Frage ist also: Kenne ich meine Mitarbeiter beim Namen?  
Ein berührendes Beispiel habe ich einmal im Sunnahof der Lebenshilfe erlebt. Bei einem Jubiläum gab es ein buntes Programm. Der Leiter wurde von den Medien und auf der Bühne interviewt. Zum Schluss fragte der Moderator, ob noch jemand etwas sagen möchte. Daraufhin ist ein Mann zum Mikrofon gegangen und sagte, er möchte dem Thomas, so hieß der Leiter, danken, dass er bei den Interviews seinen Namen in den Mund genommen hat. Es ist berührend, das größte Geschenk für diesen Menschen mit Behinderung war, dass jemand seinen Namen erwähnt hat. Das kann man auch als Führungsprinzip sehen. Schaue ich in das Angesicht der Mitarbeiter? Emmanuel

Lévinas, ein aus Litauen stammender Jude, der in der NS-Zeit nach Frankreich geflüchtet war und dort studierte, hat sich in seinen philosophischen Schriften damit beschäftigt, warum es den Holocaust gegeben hat. Dieselbe Frage ist heute, warum gibt es den IS-Terror? Lévinas' Antwort: Weil die Menschen vergessen haben, verlernt haben, in das Angesicht des anderen zu schauen. Führung heißt, wirklich in das Angesicht eines anderen Menschen zu schauen, heißt, ihn als Mensch wahrzunehmen. Eine eher peinliche Frage bei einem Führungsseminar ist mir noch in lebhafter Erinnerung, sie hieß: Welche Augenfarbe hat ihre Sekretärin? Erstens schaut man als Priester einer Sekretärin nicht so genau in die Augen. Zweitens, dachte ich bei mir, er hat Recht. Ich weiß nicht, ob ihr die Augenfarbe eurer engsten Mitarbeiter kennt. Das sagt auch etwas darüber aus, ob ich einen Menschen wirklich als Menschen annehme. Das meine ich mit dem „Hirtenprinzip“.

- *Der Hirte gibt sich zu erkennen.* In moderner Sprache würde man das als „Authentizität“ bezeichnen, dass ich auch meine Ecken und Kanten zeige und angreifbar bin. Das Gegenteil davon erlebt man vielleicht, wenn in einen Betrieb „Sanierer“ kommen, denen die Mitarbeiter völlig egal sind, und die danach schnell wieder weg sind. Eine gute Führungskraft gibt sich zu erkennen.
- *Der Hirte ist bereit sich zu bücken.* Auch das ist ein entscheidender Punkt: Bin ich bereit, die ganz gewöhnlichen Arbeiten zu machen, oder bin ich mir zu gut dafür? Man sollte auch bereit sein, sich zu bücken.

#### Ein biblisches Anti-Burnout-Programm

Wer ein Burnout hat, braucht sich nicht unbedingt psychologische Literatur beschaffen, man kann auch in der Bibel lesen. Dort findet man eigentlich alles vielleicht sogar besser, kompakter, schneller und billiger als bei jedem Psychotherapeuten. Ich erlaube mir das zu sagen, weil ich selber einer bin.

- *Die Sorge um die eigene Seele* sollte man nicht vernachlässigen. Darum gehören in der Kirche zur Führung unverzichtbar auch Exerzitien, Meditation, Auszeiten dazu. Eine gute Führungskraft trägt Sorge für die eigene Seele. Nähe, Kommunikation, Wertschätzung, alles was für den Umgang mit Mitarbeiter/innen gilt, gilt natürlich genauso für den Umgang mit sich selbst, erst recht dann, wenn ich einmal selbst am Ende bin. Die Sorge um die eigene Seele ist oberstes Gebot: „Du sollst deinen Nächsten lieben wie dich selbst“ (vgl. Mt 22,39, Lk 10,27).

- *Von der Kunst des Fehlermachens.* Einer, der nach den Berichten der Bibel wohl die meisten Fehler gemacht hat, war der Apostel Petrus. Er hat Jesus verraten, er hat gesagt, „ich kenne den Menschen nicht“. Und ausgerechnet auf ihn will Jesus seine Kirche bauen (vgl. Mt. 16,18). Perfektion ist nicht immer die beste Lösung. Die perfekte geometrische Form ist die Kugel. Wenn sich zwei Kugeln berühren, berühren sie sich nur an einem winzigen Punkt. Perfektionismus kann auch äußerst kalt sein.
  
- *Die Arbeit weitergeben.* Dazu gibt es in der Bibel eine köstliche Erzählung. Mose hat das Volk Israel aus Ägypten herausgeführt und in der Wüste muss er viele Streitfälle schlichten, sodass die Leute den ganzen Tag warten müssen, bis er ihren Fall anhören kann. „Wenn du so weitermachst, richtest du dich und das Volk zugrunde“, warnt ihn sein Schwiegervater Jitro (vgl. Ex 18,13-24). Also eine Arbeit weitergeben. Delegieren fällt uns oft schwer, weil jeder meint, er macht es einfach am besten. Die deutsche Dichterin Hilde Domin formuliert dazu in einem Gedichtvers: „Vertrauen, dieses schwerste ABC“.
  
- *Wer sind meine zwölf Apostel?* – Auch das ist eine Frage die, sich jeder Manager und jede Managerin stellen sollte: Wer sind meine engsten Mitarbeiter, auf die ich mich voll und ganz verlassen kann? Es brauchen nicht immer zwölf sein.
  
- *Wo ist mein Bethanien?* Jesus ärgert sich über die Händler, die im Tempel Geschäfte machen, und treibt sie hinaus (vgl. Mt. 21,12-17). Nach dem ganzen Wirbel der entscheidende Satz: Er ließ sie einfach stehen und zog sich nach Bethanien zurück. Bethanien, das war der Ort, wo Lazarus, Maria und Martha gewohnt haben, also seine engsten Freunde. Das Achten auf die eigenen Grenzen, der Rückzug in geschützte Räume, wenn die Wogen zu hoch gegangen sind, Zeit zum Aufatmen und Durchatmen, Zeiten zum Auftanken sind lebenswichtig, oft überlebenswichtig.
  
- *Einer, der mich erinnert.* Es gibt eine jüdische Erzählung von einem Rabbi, der spät abends einen Nachtwächter trifft, und er fragt ihn, für wen gehst du? Denn jeder Nachtwächter bewacht den Besitz seines Herrn. Der Wächter gibt ihm Bescheid und fragt zurück: „Und für wen geht ihr, Rabbi?“ Diese Frage trifft den Rabbi tief. „Noch gehe ich für niemand“, bringt er mühsam hervor und fragt nach einer Weile: „Willst du mein Diener werden?“ „Gern“, sagt der Wächter, „aber was habe ich zu tun?“ „Mich zu erinnern“, antwortet der Rabbi. Wir wüssten, worauf es ankommt im Leben. Und doch handeln wir manchmal ganz anders, wenn es hart auf hart kommt. Dann brauchen wir jemanden, der uns an unsere Ziele erinnert.

#### **4. Leistung und Fruchtbarkeit**

In der Wirtschaft zählt die Leistung. Da kann ich die einzelnen Schritte, Elemente und Faktoren für ein Produkt oder eine Dienstleistung analysieren und das Ergebnis dann genau berechnen. In der Bibel gilt das Prinzip der Fruchtbarkeit, das hängt auch mit dem Hirtenprinzip zusammen. Es rechnet auch noch mit etwas Unberechenbarem. In der Landwirtschaft kann ich säen, aber ich kann das Wachstum selbst nur bedingt beeinflussen. Und doch vertraue ich auf ein „Mehr“, das erst noch hinzu kommen muss.

#### **5. Zeichen setzen**

Was sind die drei wichtigsten Dinge, damit eine Botschaft in Politik oder Wirtschaft wahrgenommen wird? Die Antwort des Politikwissenschaftlers Peter Filzmaier auf diese Frage lautet: Erstens: Bilder. Zweitens: Bilder. Drittens: Bilder.

Dieses Prinzip wendet auch Papst Franziskus an. Da er ja im Grunde über keine Machtmittel verfügt, setzt er Zeichen, er kommuniziert mit Bildern. Bei seinem Besuch in den USA fährt er zwischen den noblen Limousinen in einem kleinen Fiat Cinquecento daher. Dieses Bild ist um die Welt gegangen.

Oder beim Abschlussgottesdienst der Familiensynode. Da war ein behindertes Mädchen im Rollstuhl, mit einem entstellten Gesicht. Bei der Gabenbereitung wird sie zum Altar geschoben, und sie überreicht dem Papst das Brot. Papst Franziskus hat sich zu ihr gebückt, hat das Mädchen auf die Wange geküsst, und sie hat gestrahlt. Diese Szene rührt zu Tränen. Menschen, die unsere Gesellschaft an den Rand stellt, weil sie nichts leisten, weil sie behindert sind, werden in den Mittelpunkt gestellt. Ich glaube, für den Papst ist das ein wichtiger Teil seiner Verkündigung. Die Botschaft heißt: Nehmen wir die Menschen mit Behinderung in die Mitte. Auch als Führungskraft, in einem Betrieb, kann ich ganz bewusst solche Zeichen setzen.

#### **6. Die Freude an Gott ist unsere Kraft**

Auch diesen Gedanken möchte ich euch noch zumuten. Woher nehme ich die Quellen meiner Kraft? Was sind meine Fundamente, meine tragenden Werte? „Die Freude an Gott ist unsere Kraft“, so heißt es in der Bibel immer wieder (Neh 8,10; Hab 3,18; Phil 4,4). „Gott“ ist die Bezeichnung für die tiefste Kraftquelle für mich, für die Kirche. Ebenso kann man andere gute Gründe für Freude aufzählen. Führung hat ganz wesentlich mit Freude zu tun. Die Frage ist: Wo sind die Quellen meiner Kraft?

[www.bischof-von-feldkirch.at/im-wortlaut](http://www.bischof-von-feldkirch.at/im-wortlaut)