Führung als Gemeindehirte

25. August 2026
Kategorie: Praktisches

Lesedauer: 19 Minuten.

Wenn die Bibel unsere Leiterschaft beurteilt

Im ersten Teil (»Wenn Leiter starke Mitarbeiter fürchten«) haben wir ein Führungsphänomen betrachtet, das in Unternehmen ebenso wie in christlichen Organisationen auftreten kann: [redacted].

Die **Organisationspsychologie** bietet dafür verschiedene Erklärungsmodelle an: bedrohtes Selbstwertgefühl, Statusschutz, Kontrollbedürfnis, soziale Vergleichsprozesse, das »Not-Invented-Here«-Syndrom oder narzisstische Verhaltenszüge.

Das alles kann hilfreich sein. **Aber die Bibel geht tiefer.** Sie fragt nicht nur danach, **wie** ein Mensch sich verhält und welche psychologische Funktion dieses Verhalten erfüllt. Sie fragt nach dem **Herzen** – nach Stolz und Demut, Neid und Liebe, Menschenfurcht und Gottesfurcht, Selbstbehauptung und Hingabe.

Gerade für christliche Leiter ist diese Perspektive unverzichtbar. Denn problematische Führung kann sich in der Gemeinde [redacted]. Das mag dem Leiter selbst gar nicht so bewusst sein. Die Möglichkeit der Selbsttäuschung ist immer gegeben.

© logikos.club

Saul: Wenn der Erfolg eines anderen zur Bedrohung wird

Ein geradezu klassisches Beispiel bietet **König Saul**. David hatte einen großen militärischen Erfolg errungen. Als die Männer aus dem Kampf zurückkehrten, sangen die Frauen Israels:

> *»Saul hat seine Tausende erschlagen und David seine Zehntausende.« (1Samuel 18,7)*

Was hätte ein guter König denken können? »Gott sei Dank für diesen jungen Mann! Was für ein Geschenk für Israel!«

Saul reagiert anders. Er hört nicht zuerst den Erfolg Israels. Er hört den **Vergleich**: »Sie haben David Zehntausende gegeben und mir haben sie die Tausende gegeben; es fehlt ihm nur noch das Königtum.«

Und dann folgt der bemerkenswerte Satz:

> *»Und Saul blickte **neidisch** auf David von jenem Tag an und weiterhin.« (1Samuel 18,9)*

Damit verändert sich Sauls Wahrnehmung. David ist **objektiv** einer seiner wertvollsten Männer. **Subjektiv** wird er zum Konkurrenten. Seine Begabung wird zur Bedrohung. Sein Erfolg wird zu Sauls Niederlage. Seine Anerkennung wird zu

© logikos.club

Sauls Kränkung.

Hier begegnet uns genau jenes **Nullsummendenken**, das wir im ersten Teil beschrieben haben: **»Wenn David größer wird, werde ich kleiner.«**

Von nun an versucht Saul nicht mehr hauptsächlich, David für seine Aufgabe zu nutzen. Er versucht, David zu **kontrollieren**, **auf Abstand zu halten** und schließlich zu **beseitigen**.

Neid hat die Wahrnehmung des Leiters vergiftet. Er gesteht es sich aber nicht ein, der blinde Fleck ist Ergebnis des selbststützenden Verdrängungsprozesses.

© logikos.club

Neid ist ein Charakterproblem – ein großes!

Die Bibel behandelt die [redacted] deshalb erstaunlich ernst.

> *»Ein gelassenes Herz ist das Leben des Leibes, aber Ereiferung [Eifersucht] ist Fäulnis der Gebeine« (Spr 14,30).*

Paulus zählt Neid zu den **Werken des Fleisches** (Galater 5,19–21). In Korinth ist Neid ein Kennzeichen **geistlicher Unreife** (1Korinther 3,3). Selbst die christliche Verkündigung kann von Neid motiviert erfolgen (Philipper 1,15)! Neid wirkt in vielen Situationen, ohne seine hässliche Fratze zu zeigen. [1]

Besonders eindringlich formuliert Jakobus:

> *»Wenn ihr aber **bitteren Neid und Streitsucht** in eurem Herzen habt, so rühmt euch nicht und lügt nicht gegen die Wahrheit. … Denn wo Neid und Streitsucht ist, da ist Zerrüttung und jede schlechte Tat.«*
> *(Jakobus 3,14.16; Fettdruck hinzugefügt)*

Die Reihenfolge ist bemerkenswert: [redacted]Dann entsteht Rivalität. Aus Rivalität entsteht Zerrüttung. Und aus der Zerrüttung erwachsen weitere böse Handlungen – **jeder Art**!

Kain und Abel, Joseph und seine Brüder, Saul und David zeigen alle dasselbe Muster: Der Neider leidet nicht nur an seinem eigenen Mangel, **er leidet am Segen des anderen.**

Die Liebe denkt anders

Deshalb steht dem Neid in der Schrift nicht einfach Selbstdisziplin gegenüber, sondern die **Liebe**:

> *»Die Liebe ist langmütig, ist gütig; die Liebe neidet nicht.«*
> *(1. Korinther 13,4)*

Das ist für geistliche Leiterschaft von enormer Bedeutung:

© logikos.club

- [redacted]

  Die Liebe sagt: **»Wie gut, dass Gott ihm diese Fähigkeit gegeben hat.«**

- [redacted]

  Die Liebe fragt: **»Wie kann dieser Bruder seine Gabe möglichst fruchtbar einsetzen?«**

- [redacted]

  Die Liebe erkennt in ihm ein **Geschenk Gottes** an die Gemeinde.

Damit wird aus einer Führungsfrage eine geistliche Frage. Blicken wir einmal auf Mose, der ein Millionenvolk führte.

Mose: »Eiferst du für mich?«

Ein bemerkenswerter Gegenentwurf zu Saul findet sich bei Mose. Zwei Männer, Eldad und Medad, weissagen im Lager. Josua erfährt davon und reagiert alarmiert:

> *»Mein Herr Mose, wehre ihnen!«*
> *(4Mose 11,28)*

Josua möchte offenbar Moses einzigartige Stellung schützen. Mose aber antwortet:

© logikos.club

»Eiferst du für mich? Möchte doch das ganze Volk des HERRN Propheten sein, dass der HERR seinen Geist auf sie legte!«
(4Mose 11,29)

Welch bemerkenswerte Reaktion eines Leiters! Mose muss seine Position nicht dadurch sichern, dass andere klein bleiben. **Er freut sich darüber, wenn Gott andere gebraucht.**

Mose fragt: **»Warum sollten nicht noch viel mehr Menschen von Gott gebraucht werden?«** Damit offenbart Mose geistliche Reife.

Delegation ist kein Verlust

Schon zuvor hatte Mose eine wichtige Lektion lernen müssen. Er versuchte, die zahlreichen Streitfälle des Volkes selbst zu entscheiden. Sein Schwiegervater Jethro beobachtete das und sagte ihm unverblümt:

»Die Sache ist nicht gut, die du tust. Du wirst ganz erschlaffen, sowohl du als auch dieses Volk, das bei dir ist; denn die Sache ist zu schwer für dich, du kannst sie nicht allein ausrichten.«
(2Mose 18,17–18)

Jethros Lösung bestand darin, geeignete Männer auszuwählen und ihnen Verantwortung zu übertragen. In heutiger Führungssprache würden wir von **gestufter Delegation** und **adäquater Führungsspanne** sprechen.

© logikos.club

Bemerkenswert ist dabei: Mose ist nicht dem Irrtum verfallen, er verliere durch Delegation seine Leitungsautorität und Verantwortung. **Vielmehr führt er gerade durch diese Maßnahme besser.** Das ist ein entscheidender Unterschied: **Delegieren bedeutet nicht, Verantwortung loszuwerden. Es bedeutet, andere verantwortlich mittragen zu lassen.**

Ein **unsicherer Leiter** erlebt das als Machtverlust. Ein **reifer Leiter** erkennt darin Multiplikation.

Gemeindehirten sind keine Kontrolleure

Für die neutestamentliche Gemeinde wird diese Haltung ausdrücklich zur Norm. Petrus schreibt Ältesten (Gemeindehirten):

> *»Hütet die Herde Gottes, die bei euch ist … nicht als solche, die über ihre Besitztümer herrschen, sondern die Vorbilder der Herde sind.«*
> *(1Petrus 5,2–3)*

© logikos.club

Das neutestamentliche Bild für Gemeindeleitung ist nicht der Feldherr, Geschäftsführer oder Herrscher. Die Gemeinde ist weder Kasernenhof, noch Firma und auch nicht das Königreich der Ältesten.

Vielmehr: Ein Gemeindeleiter ist ein **Hirte**. Ein Hirte besitzt gewisse Macht über die ihm anvertraute Herde – aber diese Macht ist beschränkt und funktional: sie ist vollständig auf das Wohl der Herde ausgerichtet:

- Er führt.
- Er schützt.
- Er ernährt.
- Er sucht Verirrte.
- Er geht voran.
- Und er ist bereit, für die ihm Anvertrauten Kosten zu tragen.

Gerade darin besteht der Gegensatz zu missbräuchlicher Macht: **Der Hirte benutzt die Herde nicht für sich**, weder materiell noch statusbezogen; **er setzt sich selbst für die Herde ein, er liebt sie** (vgl. Hesekiel 34).

Und: Er führt als **Vorbild**, er **wacht fürsorglich** über die Seelen. Er herrscht nicht. Die Gemeinde ist nicht sein Eigentum. Er weiß: Eines Tages wird er dem Oberhirten der Gemeinde, Jesus Christus, Rechenschaft ablegen müssen, ob er **wie ein Hirte** gewirkt hat (Hebräer 13,17).

© logikos.club

Diotrephes: Wenn ein Leiter der Erste sein will

Dass auch *christliche* Gemeinden, also Gemeinden, die sich nach Gottes vollkommenem **Diener** nennen (s. Matthäus 20,28; Markus 10,45), vor einem andersartigen Leitungsverständnis nicht geschützt sind, zeigt ein gewisser Diotrephes. Johannes schreibt:

»Diotrephes, der gern unter ihnen der Erste sein will, nimmt uns nicht an.« (3Johannes 9)

Das Problem dieses Mannes wird erstaunlich knapp beschrieben: **Er will der Erste sein.**

Aus diesem Motiv entsteht konkretes Verhalten: [redacted]

Das ist bemerkenswert. Machtmissbrauch beginnt nicht notwendig mit einer falschen theologischen Lehre. Er kann auch mit dem Verlangen beginnen: **»Ich will der Erste sein!«**

Gerade deshalb muss die **Bewährung und Charakterqualifikation** eines Leiters der Ernennung zum Leiter vorbildlich vorausgehen (1Timotheus 3; Titus 1,5ff).

© logikos.club

Christus stellt Führung auf den Kopf

Jesus Christus hat seinen Jüngern ausdrücklich verboten, das Herrschaftsverständnis ihrer Umwelt in die Gemeinde Jesu zu übertragen. Weltliche Herrscher, sei es in Politik oder Geschäftsleben, herrschen über ihre Untergebenen:

»Aber so ist es nicht unter euch; sondern wer irgend unter euch groß werden will, soll euer Diener sein; und wer irgend unter euch der Erste sein will, soll

der Knecht aller sein.«
(Markus 10,43–44)

Christus schafft damit Führung nicht ab. Er **definiert sie neu**.

[redacted] **Größe zeigt sich darin, wie ich anderen diene**. Da wird die Fachbezeichnung »Minister« für Führungspersonen in (Politik und in) der Gemeinde wieder Programm und Maxime: »wer irgend unter euch groß werden will, soll euer Diener sein; und wer irgend unter euch der Erste sein will, soll der Knecht aller sein« (Markus 10,43–44). [2]

Autorität ist kein Instrument zur Selbstvergrößerung. Sie ist anvertraute Verantwortung zum Wohl anderer.

Und Christus selbst ist dafür das vollkommene Vorbild.

© logikos.club

Christus machte seine Jünger handlungsfähig

Jesus sammelte nicht dauerhaft alle Aufgaben bei sich:

- Er berief Jünger.
- Er lehrte sie.

- Er ließ sie beobachten.
- Er übertrug ihnen Aufgaben.
- Er sandte sie aus.
- Er besprach mit ihnen ihre Erfahrungen.

Und schließlich vertraute er ihnen Aufgaben an, die weit über ihre natürliche Leistungsfähigkeit hinausging.

Dabei war Christus sich völlig bewusst, wie unvollkommen seine Jünger waren:

- Petrus würde versagen.
- Thomas würde zweifeln.
- Die Jünger würden einander missverstehen und über Rangfragen streiten.

Trotzdem bildete Christus keine Organisation, deren Funktionsfähigkeit von seiner dauernden körperlichen Anwesenheit abhängig war. Er befähigte andere zum Dienst. Natürlich tat es das einzigartig vom Himmel aus durch den Heiligen Geist.

[redacted].

© logikos.club

Woran erkennt man einen guten Gemeindehirten?

Ein guter Gemeindehirte muss nicht der beste Redner, klügste Theologe, begabteste Organisator oder kompetenteste Fachmann in jedem Bereich der Gemeinde sein. Das wäre sogar ein merkwürdiges Verständnis von Gemeindeleitung.

Ein guter Gemeindehirte freut sich darüber, wenn Gott seiner Gemeinde Menschen schenkt, die etwas besser können als er:

- Er muss sie nicht klein machen.
- Er darf sie fördern.
- Er kann Verantwortung übertragen.
- Er kann Anerkennung weitergeben.
- Er kann einen jüngeren Bruder predigen lassen, der vielleicht einmal besser predigen wird als er selbst. Oder einen Bruder, der es offenbar besser kann, weil er entsprechend von Gott begabt wurde und sich ausbilden ließ.
- Er kann einen organisatorisch begabteren Mitarbeiter organisieren lassen.
- Er kann einen seelsorgerlich begabteren Bruder in der Seelsorge einsetzen.

© logikos.club

- Er kann einen anderen ausbilden, der vielleicht eines Tages seinen eigenen Dienst übernimmt (2Timotheus 2,2).

Denn sein Ziel lautet nicht: **»Wie bleibe ich unentbehrlich?«**, sondern: **»Wie wird die Gemeinde Christi erbaut?«**

Und was sollen die Geführten tun?

Damit ist allerdings nur eine Seite betrachtet. **Auch Mitarbeiter können sich falsch verhalten.**

Nicht jeder abgelehnte Vorschlag beweist Neid. Nicht jede Entscheidung, die dem Leiter nicht gefällt, ist Machtmissbrauch. Fachkompetenz eines Mitarbeiters auf einem Gebiet bedeutet nicht automatisch Leitungskompetenz für das Ganze.

Auch Mitarbeiter können stolz, ehrgeizig, ungeduldig oder illoyal handeln. **Die Schrift fordert weder blinde Unterordnung noch erlaubt sie rebellischen Widerstand.** Sie fordert uns **alle** auf, [redacted]. Wie schnell verliert man im Spezifischen eines Streitgegenstandes das »große Bild« der geistlichen Schlacht, in der die Gemeinde mit Satan steht (vgl. 2Korinther 10,3–6; 1Petrus 5,8f).

© logikos.club

Nicht Böses mit Bösem vergelten

Paulus schreibt:

> *»Vergeltet niemand Böses mit Bösem … Wenn möglich, soviel an euch ist, lebt mit allen Menschen in Frieden.«*
> *(Römer 12,17–18)*

Gerade Führungskonflikte entwickeln schnell eine [redacted]:

- Es entstehen Lager.
- Vertrauliche Informationen werden weitergegeben.
- Aus einem Sachkonflikt wird ein Personenkonflikt.
- Sarkasmus ersetzt Argumente.
- Der betroffene Mitarbeiter sammelt Unterstützer.
- Der Leiter auch.

© logikos.club

Irgendwann diskutiert kaum noch jemand die ursprüngliche Sache. Christen müssen sich vor diesem Mechanismus unbedingt hüten.

Wahrheit und Liebe gehören zusammen

Die Alternative zum Schweigen ist nicht Aggression. Paulus spricht davon, »die Wahrheit festhaltend in Liebe« zu handeln (Epheser 4,15). Das bedeutet:

- Wir schweigen nicht aus Menschenfurcht.
- Aber wir explodieren auch nicht aus Frustration.
- Wir unterscheiden Beobachtung und Interpretation.
- Wir nennen konkrete Vorgänge.
- Wir unterstellen nicht leichtfertig Motive.

Und wir behandeln auch einen fehlbaren Leiter als Bruder. Und weisen den fehlenden Leiter als Bruder zurecht.

© logikos.club

Matthäus 18 ernst nehmen

Wenn tatsächlich Sünde vorliegt, gibt Christus einen erstaunlich einfachen ersten Schritt vor:

> *»Wenn aber dein Bruder gegen dich sündigt, so geh hin, überführe ihn zwischen dir und ihm allein.«*
> *(Matthäus 18,15)*

Nicht zuerst der Freundeskreis. Nicht der »Flurfunk«. Nicht eine Unterstützergruppe. **Zuerst der Betroffene selbst.**

Das Ziel lautet dabei ausdrücklich nicht, einen Gegner zu besiegen:

»Wenn er auf dich hört, hast du deinen Bruder gewonnen.«

Bei Vorwürfen gegen von Gott eingesetzte Älteste müssen zusätzlich die besonderen Anweisungen von 1Timotheus 5,19–21 beachtet werden. Welche sind das?

Älteste – Von Gott oder von Menschen »eingesetzt«?

Manchmal erlebt man eine gefährliche »[redacted]«, besonders in traditionsgeprägten Kulturen. Da wird wie selbstverständlich davon ausgegangen, dass jemand, den einige Menschen nach der dort üblichen Vorgehensweise »eingesetzt« haben, nun tatsächlich zu denen gehört, die **der Heilige Geist** »als Aufseher gesetzt hat, die Versammlung Gottes zu hüten, die er sich erworben hat durch das Blut seines Eigenen« (Apostelgeschichte 20,28). Dieser tragische Irrtum hat schmerzliche Konsequenzen, die oft lange schädlich wirksam sind.

Halten wir **die biblische Wahrheit** fest: Ältester (Gemeindehirte) einer örtlichen Gemeinde wird man nicht dadurch, dass einige Männer dies so sehen und entscheiden und es ihrer Gemeinschaft verkünden. Man wird auch nicht Ältester dadurch, dass eine Gemeinschaft einen Kandidaten anfragt und (wie auch immer) über sein »Amt« entscheidet. Das kann eine »Amtskirche« als Institution so handhaben. Aber in der Gemeinde Jesu gilt: **Das Einsetzen eines Ältesten ist und bleibt exklusives Privileg des Heiligen Geistes** (Apostelgeschichte 20, 28). Das ist auch verständlich, denn es geht bei den Geführten um äußerst wertvolle Menschen: Gott hat sie »sich erworben durch das Blut seines Eigenen« (ebenda).

Die Aufgabe der Gemeinde ist es, jene Ältesten (Aufseher, Gemeindehirten)

© logikos.club

zu **erkennen und anzuerkennen**, die **Gott selbst** (ein-)gesetzt hat. Daher müssen Kandidaten fürs Diakone- und Ältestenamt »zuerst erprobt werden«, »dann lass sie dienen, wenn sie untadelig sind« (1Timotheus 3,10). Das heißt: Es fällt kein Ältester aus einem Ernennungsgremium in eine örtliche Gemeinde hinein. Sondern er wird mitten aus seinem bewährten Dienst – Dienen *wie* ein Ältester– nach Bewährung erkannt und benannt werden. **Die Aufgabe der örtlichen Gemeinde ist also, die vom Heiligen Geist als Älteste eingesetzten Männer zu erkennen und dann auch (offiziell) anzuerkennen, *wenn* sie bewährt und »untadelig« sind.**

Alexander Strauch, Leiter einiger Seminare und Autor einiger Bücher zu »Biblische Ältestenschaft«, hat die Frage: »**Wie wird man falsche (=nicht von Gott eingesetzte) Älteste los?**« einmal pointiert so beantwortet: Entweder sie ziehen in eine andere Stadt, gehen heim zu ihrem Herrn – oder es gibt eine Gemeindespaltung. Viele bleiben im »Amt« lange über die Zeit hinaus, wo sie wirklich »dienen« (können oder sollten). Der angenommene Ehr- und Machtverlust eines Rücktritts überwiegt wohl manchmal gegenüber dem Göttlichen und Gemeindeförderlichen. Auch hier gilt wieder einmal: Mit einem Gramm Sorgfalt in der Vorbereitung kann man sich eine Tonne Kummer später ersparen.

© logikos.club

Ein Beispiel aus dem Gemeindeleben

Stellen wir uns eine Gemeinde Jesu vor, völlig fiktiv – aber durchaus realitätsnah.

Drei Älteste teilen sich dort die Leitungsverantwortung. Einer von ihnen hat über viele Jahre den größten Teil der Verkündigung übernommen. Er ist angesehen und hat viel Gutes für die Gemeinde getan. Er macht alle Ansagen, entscheidet Dinge, erscheint wie der »Haupt-Älteste«.

Nun entwickelt sich ein anderer Bruder sehr erfreulich. Er studiert die Schrift

gründlich, kann gut lehren und seine Bibelstunden werden von vielen Gemeindegliedern geschätzt.

Das ist zunächst ein Grund zur Freude. Doch allmählich verändert sich etwas. Der Bruder bekommt seltener Gelegenheit zu lehren. Lieber lädt man externe Redner ein. Vorschläge von ihm werden regelmäßig vertagt oder »ausgesessen«. Bei Sitzungen zu bestimmten Themen wird er erst gar nicht eingeladen. Der erwähnte »Haupt-Älteste« äußert schließlich: [redacted] Auf Nachfrage kann er allerdings keine konkrete falsche Lehre und keinen eklatanten Verstoß gegen die Normen des Wortes Gottes nennen.

Was geschieht hier? Es gibt mehrere Möglichkeiten, z. B.:

- Vielleicht besitzt der Älteste Informationen, die anderen fehlen.
- Vielleicht hat der Bruder tatsächlich unreif oder falsch gehandelt.
- Vielleicht wurde seine Begabung überschätzt.
- Vielleicht bestehen sachliche Gründe, ihm bestimmte Aufgaben noch nicht zu übertragen. Diese Gründe könnten auch benannt werden.

Aber eine weitere Möglichkeit muss ebenfalls geprüft werden: [redacted]

Nun sind alle Beteiligten gefordert:

© logikos.club

- Der jüngere Bruder darf nicht anfangen, Unterstützer um sich zu sammeln und gegen den Ältesten Stimmung zu machen.

- Die anderen Ältesten dürfen die Situation nicht aus Bequemlichkeit ignorieren.

- Und der betreffende Älteste muss bereit sein, sich selbst vor Gott zu prüfen:
    - **Freue ich mich wirklich darüber, wenn dieser Bruder wächst?**
    - **Kann ich ihm Verantwortung übertragen?**
    - **Kann ich mich darüber freuen, wenn Menschen von seiner Verkündigung profitieren?**
    - **Kann ich ihn öffentlich loben?**
    - **Kann ich mir vorstellen, dass er eines Tages Aufgaben besser erfüllt als ich?**

Und schließlich: **Will ich Christus groß machen – oder brauche ich selbst den ersten Platz?**

Jetzt zeigt sich, ob eine Ältestenschaft wirklich als Hirtenteam funktioniert. Die anderen Ältesten können Beobachtungen offen ansprechen. Der jüngere Mitarbeiter kann gehört werden. Konkrete Bedenken können benannt und geprüft werden. Verantwortung kann zunächst begrenzt übertragen und anschließend ausgewertet werden. Der übers Ziel oder anvertraute Hirtenamt hinausschießende Älteste kann von seinen Mitältesten ermahnt und hoffentlich wieder »eingefangen« werden.

Das Ziel ist: **Aus Misstrauen wird überprüfbares Vertrauen.** Aus Konkurrenz wird fruchtbare Zusammenarbeit. Und aus einem möglichen Konflikt wird sogar

© logikos.club

geistliches Wachstum der Leiter und der ihnen anvertrauten Gemeinde.

Der entscheidende Unterschied

Saul sah in David einen Mann, dessen Wachstum seine eigene Stellung bedrohte. Er dachte in Neidmotiven und Nullsummenspielen.

Mose konnte sich darüber freuen, dass auch andere vom Geist Gottes gebraucht wurden. Er sah das Gesamtbild von Gott her.

Diotrephes wollte der Erste einer »christlichen(!) Gemeinde« sein. Aber Christus hatte sich zum Diener aller gemacht.

Damit stehen auch heutige christliche Leiter vor einer einfachen, aber tiefgehenden Frage: **Werden durch meine Leitung andere Menschen geistlich stärker, reifer und fruchtbarer im Dienst für Christus?** [redacted]

Oder anders formuliert: **Brauche ich die Schwäche anderer,** [redacted]**?**

Der Unterschied zeigt sich genau hier:

- Ein Gemeindehirte freut sich darüber, wenn die Schafe wachsen.
- Er freut sich darüber, wenn Mitarbeiter kompetenter werden.

© logikos.club

- Er freut sich darüber, wenn die Gemeinde Zuwachs bekommt von Männern und Frauen, die bestimmte Dienstlücken ausfüllen können, Kapazität einbringen und/oder die Qualität der Arbeit steigern können.

- Er freut sich darüber, wenn ein Bruder Aufgaben übernimmt, die früher nur er selbst erledigen konnte. Er darf sogar darauf hinarbeiten und planen.

Denn die Gemeinde gehört nicht ihm. **Die Herde gehört Gott. Die Gaben verteilt Gott. Das Wachstum schenkt Gott. Und der oberste Hirte ist Christus.**

Ein guter Gemeindehirte bildet Menschen aus, denen er immer mehr anvertrauen kann. Er öffnet Dienstbereiche für andere, für die sie die Gaben bekommen haben.

Der größte Erfolg eines Gemeindehirten besteht nicht darin, dass ohne ihn nichts funktioniert, sondern darin, dass er die Menschen, die Gott ihm anvertraut hat, fördert, damit sie wachsen, Verantwortung übernehmen und ihrerseits andere zum Dienst befähigen (vgl. 2Timotheus 2,2; Epheser 4,11–12; Apostelgeschichte 19,9–10).

Er steht mit den Mitältesten beständig in der heiligenden Gegenwart Gottes und erforscht Sein Wort. Daher will er, dass alles zur höheren Ehre Gottes und Seines Sohnes Jesus Christus gereicht.

Soli Deo Gloria!

© logikos.club

Anmerkungen

[1] Neid aus biblischer Sicht. Die Bibel spricht erstaunlich häufig über Neid als innere Herzenshaltung und Motiv (Beweggrund). Neid ist oft Ursache von Streit, Hass und Zerstörung. Besonders die Weisheitsliteratur im Alten Testament analysiert den Neid psychologisch sehr treffend, während die Briefe des Neuen Testaments ihn als Werk des Fleisches und als Gegensatz zur Liebe beschreiben.

Wesen. Neid ist nach der Heiligen Schrift letztlich **Unzufriedenheit mit Gott**, weil dieser anderen etwas anvertraut hat, was der Neider für sich selbst begehrt. Im Kern ist dies Rebellion gegen den Höchsten. Manchmal spielt auch das Motiv der **Eifersucht** mit. Neid regt sich zum Beispiel, wenn man andere gesegnet(er) sieht mit Vermögen (1Mose 26,14; Spr 28,22), mit Kindern (1Mose 30,1), mit Gunst eines Übergeordneten (1Mose 37,11). Der Ursprung des Neides liegt beim **Ur-Neider, dem Teufel**. Wo Neid im Herzen Platz findet, folgt daher Teuflisch-sündiges, wie Streitsucht, Lüge, Seelisches, Teuflisches und Zerrüttung – jede böse Tat (Jakobus 3,14–16; Philipper 1,15a.17). Grundsätzlich will der Neider den Beneideten schädigen, sei es wirtschaftlich, seelisch oder im Ruf/Ansehen.

Sünde. Neid ist eine üble Eigenschaft, die dem Menschen **seit dem Sündenfall** eigen ist. Man kann dies am ersten Mord der Geschichte (einem Brudermord: Kain–Abel!) bereits deutlich erkennen, aber auch durch die Patriarchengeschichte gut weiterverfolgen. Stephanus berichtete von Josephs neidischen Brüdern: »Und die Patriarchen, **neidisch** auf Joseph, verkauften ihn nach Ägypten« (Apostelgeschichte 7,9). Später lesen wir von König Saul: »Und Saul blickte **neidisch** auf David von jenem Tag an und weiterhin« (1Samuel 18,9). Die Weisheitssprüche Salomons und manche Psalmen lehren: »**Beneide nicht**…«, insbesondere dann, wenn das Begehrte sündig ist.

Im Neuen Testament lesen wir, dass Jesus Christus von den Juden u. a. aus Neid verraten und ermordet wurde. Pilatus roch den Braten: »Denn er wusste, dass sie ihn [Jesus] **aus Neid überliefert** hatten« (Matthäus 27,18). Der Apostel Paulus klagte, dass der Neid auf ihn und seinen gesegneten Dienst andere dazu trieb, sich über sein Gefangensein zu freuen, weil es ihnen Platz verschaffte, an seiner Stelle die Verkündigung zu übernehmen (**Neid als Dienstmotiv**(!); Philipper 1,15.18). Die Apostel und die ersten Christen wurde von den Juden **aus Neid verfolgt** (Apostelgeschichte 13,45; 17,5).

Lösung. Neid ist ein seltsames Ding: Es ist zugleich **starkes Motiv** des sündigen Menschen, kennzeichnet ihn also, aber gleichzeitig ist es ein **eifrig verborgen gehaltenes Motiv**. Denn das Eingeständnis des Neides bedeutet ja oft gleichzeitig das Eingeständnis eines Mangels, dass nämlich andere besser, begabter, reicher, fleißiger oder sonst wie bevorzugter sind, als man selbst. Manchmal nagt im Verborgenen zusätzlich die Erkenntnis, dass man selbst nicht ganz unschuldig an diesem Mangelzustand ist. Aber Versteckspielen hilft nicht. Gott sieht stets, wenn Neid bei unseren Motiven mitwirkt, vor ihm sind wir offen und aufgedeckt (Hebräer 4,12–13). Aber auch Menschen »riechen manchmal den Braten«, wie die Beispiele oben zeigen.

© logikos.club

Daher gilt: Neid muss als »**Werk des [sündigen] Fleisches«** (Galater 5,20) **unbedingt abgelegt werden**: »Lasst uns anständig wandeln wie am Tag; **nicht in … Streit und Neid**; sondern zieht den Herrn Jesus Christus an, und treibt nicht Vorsorge für das Fleisch zur Befriedigung seiner Begierden« und: »**Legt nun ab … allen … Neid** und alles üble Nachreden« (Römer 13,13; 1Petrus 2,1). Neid ist Folge von **Lieblosigkeit**: »**die Liebe neidet nicht** [o. **ist nicht eifersüchtig**]« (1Korinther 13,4). Das zeigt, dass Neid sehr tief steckt, er ist eine Herzenssünde und läuft unserem Wesen als Kinder Gottes zuwider. Das hat üble Konsequenzen: Gott wird verunehrt, die Gemeinde zerrüttet und zerstört, »jede schlechte Tat« scheint nun möglich geworden zu sein (2Korinther 12,20, Jakobus 3,14–16). Unser selbstloser Dienst an den Glaubensgeschwistern hingegen wird be-/verhindert (Kontext von 1Korinther 12–14).

[2] Lateinisch ***minister*** bedeutet zunächst »Diener, Gehilfe, Helfer«, also gerade nicht primär »Herrscher«. Das Wort steht in Beziehung zu *minus* (»weniger«) und bildet semantisch einen interessanten Gegensatz zu ***magister*** (»Meister, Vorsteher«; zu *magis* = »mehr«). In der Vulgata steht in Markus 10,43 *minister* genau an der Stelle, an der wir für das griech. Wort διάκονος deutsch »Diener« lesen: »*quicumque voluerit fieri maior, erit vester* ***minister***«. In der Reformation wurden kirchliche Amtsträger kirchenlateinisch als Minister bezeichnet, z. B. war ein *minister verbi* ein »Diener des Wortes«. In der Politik hatte sich das Verständnis, dass die Herrschenden eigentlich Diener des Volkes, des Souveräns, sind, ebenfalls im Begriff durchgesetzt (z. B. engl. *Prime Minister*). Unvermittelt denkt man auch an den Spruch Friedrich II. , dass der Herrscher der »erste Diener des Staates« sei.

Wenn Leiter starke Mitarbeiter fürchten

25. August 2026
Kategorie: Praktisches

Lesedauer: 12 Minuten.

Neid, Misstrauen und das Nullsummenspiel

Vor wenigen Wochen durfte ich wieder mit »High Potentials« des Mittelstandes und der öffentlichen Verwaltung im Rahmen ihrer Weiterbildung als

© logikos.club

Führungskräfte zusammenarbeiten. Diese Seminare sind meist sehr wertvoll, anregend und sehr praxisnah.

Dabei kommt immer wieder ein Phänomen zur Sprache, das in Organisationen offenbar wiederholt auftritt und für einzelne Mitarbeiter wie für die gesamte Organisation erheblich negative Folgen haben kann: **Führungskräfte fürchten manchmal gerade jene Mitarbeiter, die sie am dringendsten brauchen – die besonders kompetenten.**

Das klingt zunächst paradox. Sollte sich eine Führungskraft nicht darüber freuen, wenn ihre Mitarbeiter gute Ideen entwickeln, Probleme selbstständig lösen und in bestimmten Fachgebieten sogar kompetenter sind als sie selbst? Ist das nicht das Ziel eines Teams?

Genau das wäre zu erwarten. Doch die Praxis sieht manchmal anders aus.

Wenn eine gute Idee zum Problem wird

Betrachten wir ein **typisches Fallbeispiel**:

> *Ein fachlich kompetenter Mitarbeiter entwickelt einen Verbesserungsvorschlag und legt ihn seinem Vorgesetzten vor. Dieser hört freundlich zu, lobt vielleicht sogar die Idee – aber nichts geschieht. Der Vorschlag verschwindet in der sprichwörtlichen Schublade.*

> *Fragt der Mitarbeiter später nach, hört er: »Wir haben gerade andere Prioritäten.« Oder: »Das ist noch nicht ausgereift.« Vielleicht sogar: »Ich habe kein Vertrauen, dass Sie das in die richtige Richtung entwickeln.«*

© logikos.club

Eine Delegation der Prüfung oder probeweisen Umsetzung erfolgt nicht. Es wird weder gelobt noch prämiert.

Einige Zeit später taucht dieselbe oder eine sehr ähnliche Idee wieder auf – nun aber als Vorschlag des Vorgesetzten. Jetzt kann sie plötzlich umgesetzt werden.

Noch deutlicher wird das Muster, wenn der betreffende Mitarbeiter auf seinem Fachgebiet erkennbar **kompetenter** ist als die Führungskraft: Er wird weniger informiert, seltener einbezogen und bekommt weniger Verantwortung übertragen. Seine Kompetenz wird nicht als Ressource, sondern offenbar als Bedrohung wahrgenommen. Distanz und *Cancel-Culture* werden spürbar, das Gesicht bleibt indessen freundlich maskiert.

Typische Merkmale eines solchen Verhaltens sind:

- Vorschläge anderer werden zwar angehört, aber nicht wirklich aufgenommen.
- Gute Ideen werden eher akzeptiert, wenn die Führungskraft sie als eigene präsentieren kann.
- Kompetente Mitarbeiter werden auf Distanz gehalten.
- Verantwortung (für Umsetzung der eingebrachten Ideen) wird nicht/kaum delegiert.
- Misstrauen wird ausgesprochen oder durch Verhalten signalisiert.
- Die eigene Stellung wird gegenüber leistungsfähigen Mitarbeitern

© logikos.club

abgesichert.

Natürlich beweist keines dieser Merkmale für sich allein ein bestimmtes Motiv. Nicht jeder abgelehnte Verbesserungsvorschlag ist Ausdruck einer Führungsschwäche. Mitarbeiter können ihre eigene Kompetenz überschätzen; Führungskräfte können Informationen besitzen, die anderen fehlen; eine gute Idee kann zum falschen Zeitpunkt kommen. Jeder dieser Gründe könnte angemessen offen kommuniziert werden und so für Entschärfung sorgen. Findet das nicht statt, verschlimmert sich die Situation.

Interessant wird es dort, wo sich ein **wiederkehrendes Muster** erkennen lässt. Dann stellt sich die Frage: Warum verhält sich eine Führungsperson so?

Nicht zuerst fragen: »Warum ist er so?«

Psychologisch ist eine andere Fragestellung hilfreicher: **Welche Funktion erfüllt dieses Verhalten für die betreffende Person?**

Wir können einem Menschen nicht ins Herz sehen. Wir können Verhalten beobachten, Aussagen hören und wiederkehrende Muster erkennen. Daraus lassen sich mögliche **Erklärungsmodelle** entwickeln.

Diese Modelle sind keine Ferndiagnosen. Sie beschreiben **mögliche Mechanismen**. Mehrere davon sind für unser Fallbeispiel besonders interessant.

1. Bedrohtes Selbstwertgefühl

© logikos.club

Eine Führungskraft kann nach außen ausgesprochen selbstsicher auftreten und trotzdem ein fragiles Selbstwertgefühl besitzen.

Das ist kein Widerspruch. Gerade ausgeprägte Selbstdarstellung kann dazu dienen, innere Unsicherheit zu kompensieren.

Dann werden Kritik, bessere Ideen und überlegene Fachkompetenz nicht nur sachlich wahrgenommen. Sie bekommen eine persönliche Bedeutung:

»Wenn seine Idee besser ist als meine – was sagt das über mich aus?«

Damit verschiebt sich die Bewertung. Nicht mehr die Frage: **»Ist *die Idee* gut?«** entscheidet, sondern: **»Von *wem* kommt die Idee?«**.

Kommt sie vom Mitarbeiter, kann sie das Selbstbild des Vorgesetzten bedrohen. Kann die Führungskraft dieselbe Idee später selbst präsentieren, verschwindet diese Bedrohung: Die Sache hat sich nicht geändert, nur die Urheberschaft. Und auf einmal »gehen« Dinge, die vorher verhindert wurden.

© logikos.club

2. Das »Not-invented-here«-Syndrom

Damit berühren wir einen in Organisationen bekannten Effekt: das sogenannte »**Not-Invented-Here«-Syndrom** (»Nicht-hier-erfunden«-Syndrom): Ideen werden schlechter bewertet, weil sie nicht im eigenen Bereich, im eigenen Team oder im eigenen Kopf entstanden sind.

Auf der individuellen Ebene können Gedanken dahinterstehen wie: »Warum ist **mir** das nicht eingefallen?« oder: »Wenn diese Idee erfolgreich wird, bekommt

jemand anderes die Anerkennung.« oder auch: »Wenn ich seinen Vorschlag übernehme, gebe ich indirekt zu, dass er etwas besser wusste als ich.«

Das kann ganze Organisationen betreffen. Unternehmen haben externe technische oder organisatorische Innovationen ignoriert, weil sie nicht aus dem eigenen Haus kamen. Erst erheblicher Wettbewerbsdruck zwang sie zum Umdenken. Manchmal war es dann zu spät.

Für eine Führungskraft ist eine solche Haltung besonders gefährlich. Denn sie beginnt damit, die *Herkunft* einer Idee höher zu bewerten als deren *Qualität*.

3. Kompetenz wird zur Statusbedrohung

Ein weiterer Mechanismus entsteht aus einem falschen Verständnis von Führung. Manche Führungskräfte scheinen ihre Rolle so zu verstehen: **»Ich muss der Klügste im Raum sein.«**

Eine gesunde Führungskraft könnte ihre Aufgabe dagegen so beschreiben: **»Ich muss dafür sorgen, dass wir das leistungsfähigste Team haben.«**

Das sind zwei grundverschiedene Führungsmodelle. Im ersten Modell bedroht jeder besonders fähige Mitarbeiter den Status des Leiters. Im zweiten erhöht jeder besonders fähige Mitarbeiter die Leistungsfähigkeit des Teams – und damit auch den Erfolg seiner Leitung.

Der Unterschied lässt sich auf eine einfache Frage reduzieren: **Bin ich Ausbremser oder Förderer?**

© logikos club

Wer **Führung als Status** versteht, muss seine Position verteidigen. Wer **Führung als Verantwortung** versteht, kann andere groß werden lassen.

Die Folgen des ersten Modells sind bekannt: Informationskontrolle, Mikromanagement, geringe Delegation und die Abwertung besonders kompetenter Mitarbeiter.

Das Tragische daran: **Die Führungskraft schwächt damit genau das Team, dessen Erfolg sie eigentlich sichern soll.**

4. Unsicherheit und Kontrollbedürfnis

Delegation bedeutet immer, ein Stück unmittelbarer Kontrolle abzugeben. Das ist unvermeidlich. Wer einem Mitarbeiter eine Aufgabe wirklich überträgt, kann nicht gleichzeitig jede seiner Entscheidungen selbst treffen. Deshalb setzt gute Delegation **Vertrauen** voraus. Von beiden Seiten.

Führungskräfte mit einem hohen Kontrollbedürfnis erleben genau das als **Risiko**. Sie möchten die Sache »im Griff behalten«. Dann kann der Satz: **»Ich vertraue dir nicht!«** etwas anderes bedeuten als das, was er zunächst aussagt. Möglicherweise lautet die tiefere Botschaft: **»Ich vertraue meiner eigenen Fähigkeit nicht, Verantwortung abzugeben und trotzdem verantwortlich zu führen.«** Das ist evtl. ein Spiegel von Selbstzweifeln.

Das ist psychologisch ein erheblicher Unterschied.

Besonders auffällig wird es, wenn eine Führungskraft gerade solchen Mitarbeitern misstraut, die über längere Zeit zuverlässig und kompetent gearbeitet haben. Dann erklärt **die tatsächliche Leistung** des Mitarbeiters das

© logikos.club

Misstrauen immer weniger.

Misstrauen kann nun eine Funktion bekommen: Es legitimiert **Kontrolle**.

5. Narzisstische Verhaltenszüge

Einige der beschriebenen Verhaltensweisen überschneiden sich schließlich mit dem, was psychologisch als narzisstische Verhaltenszüge beschrieben wird: Ein starkes Bedürfnis nach Anerkennung, Vereinnahmung von Erfolgen, hohe Empfindlichkeit gegenüber Kritik und Schwierigkeiten damit, die Leistung anderer neben der eigenen gelten zu lassen.

Hier ist Vorsicht nötig: Nicht jede dominante oder unsichere Führungskraft leidet an einer narzisstischen Persönlichkeitsstörung. Eine solche Diagnose gehört ohnehin in fachkundige Hände. Menschen können einzelne narzisstische Verhaltensweisen zeigen, ohne dass eine klinische Störung vorliegt, besonders unter Stress oder in Führungspositionen. Hier ist die Möglichkeit eines Weges zum **Burnout** gegeben.

Für die Organisation ist aber zunächst das beobachtbare Verhalten entscheidend: Wenn ein Leiter ständig Anerkennung auf sich zieht, Kritik kaum erträgt, leistungsfähige Mitarbeiter klein hält und Verantwortung nicht abgeben kann, entsteht ein **Führungsproblem** – unabhängig davon, welches psychologische Etikett man darauf klebt.

Betrachten wir nun aber auch die »Gegenseite«: die Geführten.

© logikos.club

Was geschieht mit den Mitarbeitern?

Die Folgen lassen sich häufig in einer einfachen Entwicklung beobachten:

- **Gewinn.** Am Anfang steht ein engagierter Mitarbeiter. Er denkt mit, macht Verbesserungsvorschläge, übernimmt Verantwortung und investiert mehr als unbedingt nötig.
- **Konflikt.** Dann stellt er **ernüchtert** fest, dass Initiative nicht erwünscht ist. Es folgt **Frustration**. Der Mitarbeiter macht weniger Vorschläge. Warum sollte er Energie investieren, wenn seine Ideen ohnehin blockiert werden? Aus Eigeninitiative wird allmählich **Dienst nach Vorschrift**.
- **Verlust.** Am Ende kann die **innere oder tatsächliche Kündigung** stehen.[1]

Damit entsteht ein bemerkenswertes Paradox: [redacted]

Was kurzfristig wie Positionsschutz aussieht, wird langfristig zur **Selbstschädigung**. Und die Organisation/Gemeinschaft **leidet** darunter.

© logikos.club

Der tiefere Zusammenhang: Neid

Bis hierher lassen sich die Vorgänge organisationspsychologisch beschreiben.

Doch möglicherweise liegt unter mehreren der genannten Mechanismen noch ein anderes Motiv: **Neid**.

[redacted]Kaum jemand sagt: »Ich lehne seinen Vorschlag ab, weil ich neidisch darauf bin, dass ihm etwas eingefallen ist, was mir nicht eingefallen ist.« oder: »Ich halte Sie klein, weil Ihre Kompetenz mein Selbstbild bedroht.« Gerade deshalb ist Neid so schwer zu erkennen. Niemand gibt ihn zu, da er ein Zugeständnis des eigenen Mangels wäre.

Immanuel Kant unterschied sinnvoll zwischen bloßer **Nacheiferung** (*invidia*, nicht verwerflich) und **Neid** (moralisch verwerflich), sogar **Missgunst** (verschärfte Form des Neides). Wer einen erfolgreichen Menschen sieht und dadurch angespornt wird, selbst besser zu werden (»nacheifern«), muss keineswegs neidisch sein. Der Erfolg des anderen ist ihm keine Bedrohung, sondern Ansporn.

Problematisch wird es dort, wo nicht mehr der eigene Mangel schmerzt, sondern **das Gut des anderen**: Der Neider möchte nicht nur *ebenfalls* etwas besitzen oder können (Nacheiferung). Ihn stört vielmehr, dass *der andere* es besitzt oder kann (Neid). Daher möchte er den Verlust oder das Übel des anderen, auch wenn ihm selbst dabei kein Gewinn oder ein Gut erwächst (Missgunst). Der Neidige empfindet das Glück des anderen gleichsam als **persönliche Kränkung**, er ist [redacted].

Manchmal er erklärt sich die Welt so, dass der Gewinn/Erfolg des einen (Beneideten) automatisch (sozusagen rechnerisch) den eigenen Verlust/Misserfolg verursache. Damit berühren wir einen erstaunlich hilfreichen Zusammenhang aus der Spieltheorie und Verhandlungslehre.

© logikos.club

Die Welt als Nullsummenspiel

In der Spieltheorie bezeichnet ein **Nullsummenspiel** eine Situation, in der der Gewinn des einen *notwendigerweise* dem Verlust des anderen entspricht. Wenn zwei Spieler zum Beispiel um einen festgelegten Geldbetrag von 100 Euro spielen und der eine 100 Euro gewinnt, hat der andere 100 Euro verloren. Wenn zwei Mannschaften in einem KO-Match gegeneinander spielen, kann nur eine gewinnen, die andere verliert.

Es gibt tatsächlich solche Situationen. Aber längst nicht das ganze Leben funktioniert so:

- **Wissen** ist zum Beispiel kein Nullsummenspiel. Wenn mein Kollege etwas lernt, werde ich dadurch nicht dümmer. (Man könnte einwenden, dass Wissensstände relativ sind, der Neid also aus dem Vergleichen kommt.)
- **Kompetenz** ist kein Nullsummenspiel. Wenn ein Mitarbeiter eine neue Fähigkeit entwickelt, verliere ich meine Fähigkeiten nicht.
- **Freundschaft** ist kein Nullsummenspiel.
- Und auch der **Erfolg eines Teams** muss kein Nullsummenspiel sein.

Trotzdem interpretieren Menschen Nicht-Nullsummen-Situationen immer wieder nach diesem Muster: **»Wenn du gewinnst, verliere ich!«, »Ich gewinne nur, wenn du verlierst!«** Genau hier berühren sich Nullsummendenken und Neid. (Man kann dieses Denkfehler-Phänomen auch in den Motiven und Slogans linker Politik wiederfinden: »Tax the rich!«, »soziale Gerechtigkeit« usw. – hier nicht weiter verfolgt.)

© logikos.club

Wenn der Erfolg des anderen meinen Wert zu mindern scheint

Besonders anfällig dafür sind sogenannte Statusgüter: Ansehen, Prestige, Rang, Einfluss und Macht. Hier vergleichen Menschen sich miteinander:

- Ein Mitarbeiter wird gelobt.
- Ein Kollege wird befördert.
- Ein anderer Redner erhält Anerkennung.
- Ein Autor wird häufiger gelesen.
- Ein Mitarbeiter entwickelt eine bessere Lösung.

© logikos.club

Objektiv muss mir dadurch nichts genommen worden sein. Subjektiv kann ich trotzdem (wegen Vergleichens) empfinden: **»Sein Gewinn macht meinen Wert kleiner.«**

Damit wird aus einer Situation, in der beide gewinnen könnten, gedanklich ein **Konkurrenzkampf**. Die Frage lautet nicht mehr: **»Wie können wir *gemeinsam* erfolgreicher werden?«**, sondern: **»Wer von uns beiden bekommt die Anerkennung?«**

Und nun wird verständlich, weshalb besonders kompetente Mitarbeiter für bestimmte Führungskräfte gefährlich erscheinen: Nicht deren Schwäche ist das Problem, sondern **deren Stärke ist das Problem**.

Der Leiter vor einer grundlegenden Entscheidung

Damit kommen wir zu zwei völlig verschiedenen Vorstellungen von Führung.

- Der **eine** Leiter denkt: »Wenn meine Mitarbeiter stärker werden, werde ich schwächer.«
- Der **andere**: »Wenn meine Mitarbeiter stärker werden, wird unser gesamtes Team stärker.«

Der **erste** muss Wissen kontrollieren, Anerkennung sichern und Konkurrenten auf Abstand halten. Der **zweite** kann Wissen weitergeben, Verantwortung delegieren, Erfolge anderer würdigen und Mitarbeiter fördern.

Der **erste** versucht, sich unersetzlich zu machen. Der **zweite** arbeitet daran, dass andere Verantwortung übernehmen können (Förderung, Empowerment usw.).

Psychologisch lässt sich vieles davon mit Selbstwertschutz, Statusbedrohung, Kontrollbedürfnis, sozialem Vergleich und Neid erklären.

Aber damit ist **die tiefste Frage** noch nicht beantwortet: [redacted]

© logikos.club

Die Psychologie kann solche Vorgänge beobachten und Modelle zu ihrer Erklärung anbieten.

Die Heilige Schrift aber stellt eine noch tiefere Frage: **Was geschieht im Herzen des Menschen?**

Mit dieser Frage verlassen wir die Ebene der bloßen Führungspsychologie.

Im zweiten Teil: »**Führung als Gemeindehirte**« geht es deshalb um biblische Figuren wie Saul und David, Mose und Josua, Diotrephes und schließlich um Jesus Christus selbst. Es geht um Neid, Stolz, Macht und dienende Leiterschaft – und um die Frage, was Gott einem Gemeindehirten sagen würde, der starke Mitarbeiter nicht als Geschenk, sondern als Bedrohung empfindet.

© logikos.club

Anmerkungen

[1] Das Forschungsinstitut *Gallup* teilt im »*Engagement Index Deutschland*« die Mitarbeiter deutscher Unternehmen in drei Gruppen: 2025 hatten 10 % eine hohe emotionale Bindung, 77 % eine geringe und 13 % gar keine emotionale Bindung zum Unternehmen. Gallup setzt die letzte Gruppe ausdrücklich mit »innerer Kündigung« gleich (Die internationale Gallup-Systematik für 2025 kommt auf ähnliche Werte.) Der große Mittelblock – etwa drei Viertel – arbeitet durchaus, aber eher im Pflicht- oder »Energiesparmodus«: Aufgaben werden erledigt, doch Initiative, zusätzliche Anstrengung und starke emotionale Identifikation fehlen weitgehend.

Die **typische Eskalation** kann man empirisch so darstellen:

- **Stufe 1 – Engagement:** Der Mitarbeiter bringt Ideen ein, übernimmt freiwillig Verantwortung und investiert über das Geforderte hinaus. Er denkt und handelt mit »Corporate Citizenship«, als ob die Organisation ihm (mit-)gehört.

- **Stufe 2 – Geringe Bindung:** Er erledigt seine Arbeit weiterhin ordentlich (Vermeidung von Tadel), stellt aber zusätzliche Initiative ein. *Gallup* beschreibt genau diese große Gruppe als Beschäftigte, die das Nötige tun, sich aber nicht darüber hinaus einbringen.

- **Stufe 3 – Innere Kündigung:** Der Mitarbeiter hat keine emotionale Bindung mehr, zieht sich innerlich zurück und denkt eventuell bereits über einen Wechsel nach.

- **Stufe 4 – Tatsächliche Kündigung:** Die Organisation verliert ihn.

Führung spielt dabei nach *Gallup* tatsächlich eine zentrale Rolle. In älteren Deutschlanddaten hatten 48 % der aktiv disengagierten Mitarbeiter schon darüber nachgedacht, das Unternehmen wegen ihres direkten Vorgesetzten zu verlassen, gegenüber nur 7 % der engagierten Mitarbeiter. – Als Konsequenz könnte man fordern, diesen Mitarbeitern zu kündigen. Manchmal mag es auch für alle besser sein, deren Vorgesetzten zu feuern. In beiden Fällen stellt sich die nichttriviale Aufgabe, besseren Nachwuchs zu finden.

© logikos.club