Impuls aus den Sprüchen

«Wie ein Bogenschütze, der auf alles schiesst»

Als Arbeitgeber darf man nicht falsch zielen (Symbolbild) / Florian Wüthrich
Quelle: Unsplash, Vince Fleming / Livenet

Die richtigen Leute in ein Team zu holen, ist eine der kniffligsten, aber auch schönsten Aufgaben als Führungskraft. Wie entscheidend die Wahl der richtigen Mitarbeitenden ist, hat mir der Management-Klassiker «Der Weg zu den Besten» aufgezeigt.

> **«So unverantwortlich wie ein Bogenschütze, der auf alles schiesst, ist jemand, der einen Dummen zur Arbeit**

> **einstellt – oder irgendwelche Leute, die zufällig vorbeikommen.»**
> **Sprüche 26,10 / Basis Bibel**

Kaum ein Buch hat mich nebst der Bibel so stark geprägt wie «Der Weg zu den Besten» (Bestellung hier möglich, Originalausgabe erschien unter dem Titel «Good to Great») von Jim Collins. Mithilfe empirischer Methoden hat Jim Collins die entscheidenden Faktoren erforscht, die Spitzenunternehmen zu dem gemacht haben, was sie heute sind. Eine echte Pflichtlektüre für alle, die raus wollen aus der Mittelmässigkeit – sei es im persönlichen Leben oder noch mehr als Führungskraft in einem Unternehmen, Verein oder einer Kirche.

Zuerst wer … dann was

Der Vers mit dem Bogenschützen-Bild in Sprüche 26,10 hat mich einmal mehr daran erinnert, was ich diesem Klassiker der Management-Literatur verdanke. Wir werden in meiner Sprüche-Serie immer wieder «Good to Great»-Aspekte antreffen. Heute möchte ich den Aspekt unterstreichen, worauf erfolgreiche Organisationen bei der Rekrutierung der Mitarbeitenden achten. Dazu hat Jim Collins durch langjährige Analyse erfolgreicher Unternehmen das Prinzip «Erst wer … dann was» entdeckt: «Statt zuerst eine Strategie (‘Was machen wir?’) festzulegen, sollte man **zuerst die richtigen Menschen (‘Wer?’) ins Team** holen.»

Oder in einem Bild gesprochen: Stell dir dein Unternehmen wie einen Bus vor. Zuerst entscheidest du, wer im Bus sitzt (die richtigen Leute), dann klärst du, wer auf welchem Sitz sitzt (die richtige Rolle) und erst danach bestimmst du die Richtung (Strategie). Mit den richtigen Personen am richtigen Ort lässt sich eine Strategie jederzeit anpassen, die Leute fühlen sich wohl an ihrem Platz und sind selbstmotiviert und das Team trifft auch in unsicheren Situationen kluge Entscheidungen.

Starke Vision ohne starkes Team bringt nichts

Viele Unternehmen machen es genau anders herum: Sie entwickeln zuerst eine Strategie – und suchen dann Leute, die irgendwie dazu passen. Das führt oft zu Problemen, weil Leute nicht wirklich zur Kultur passen, nicht motiviert sind und entsprechend die Strategie nicht umsetzen.

Das Prinzip «Erst wer … dann was» würde aber längerfristig zu einer tieferen Fluktuation und besseren Ergebnissen führen. Das ergab die Forschungsarbeit von Jim Collins eindeutig. Erfolg beginnt nicht mit der Idee, sondern mit den Menschen und ihrer Arbeitseinstellung. Das Beispiel der US-Stahlproduktions-Firma Nucor, das im Buch «Der Weg zu den Besten» beschrieben wird, macht das sehr gut greifbar. Hier ein Auszug: «Bei Nucor war man der festen Überzeugung, dass man Farmern beibringen kann, Stahl herzustellen, aber dass man niemandem die Arbeitseinstellung eines Farmers beibringen kann. Und so errichtet Nucor seine Werke nicht an den traditionellen Stahlstandorten wie Pittsburgh oder Gary, sondern in Indiana, Nebraska und Utah – Orten, an denen echte Farmer leben, die früh ins Bett gehen, mit den Hühnern aufstehen und sich ohne Murren an die Arbeit machen. Nucor schmiss alle Leute raus, die diese Arbeitseinstellung nicht teilten. Das führte zu einer Fluktuation von 50 Prozent im ersten Jahr eines Werks und zu einer sehr geringen Fluktuation in den Folgejahren… Die meisten Team-Mitglieder erschienen schon eine halbe Stunde vor Arbeitsbeginn, um ihre Werkzeuge vorzubereiten, und standen pünktlich mit dem Ertönen der Werksirene an der Startlinie, um ja keine Zeit zu verlieren.»

Als Fazit zum Fall Nucor schrieb das Forschungsteam pointiert: «Nucor vertrat nicht die weit verbreitete Ansicht, dass die Mitarbeiter das wertvollste Kapital eines Unternehmens sind. In ‘Take-off-Unternehmen’ sind es nicht die Mitarbeiter, sondern **die richtigen** Mitarbeiter.» (Als Take-off-Unternehmen werden bei «Good to Great» jene Firmen bezeichnet, die dauerhaft Erfolg aufweisen konnten. Diese wurden vom Forschungsteam um Jim Collins besonders genau unter die Lupe genommen.)

Unchristlicher Grad an Härte?

Das Prinzip «Erst wer … dann was» impliziert noch eine Konsequenz, die unter Christen gerne vernachlässigt wird: Statt zuerst eine Strategie festzulegen, sollte man nicht nur zuerst die richtigen Menschen ins Team holen, sondern gemäss «Good to Great» auch **«die falschen Leute konsequent entfernen**».

Dieser Grad an Härte bei Personalentscheidungen wirkt auf den ersten Blick unbarmherzig. Gerade im christlichen Umfeld neigen wir dazu, einen Bogen um unpopuläre Entscheidungen zu machen, um den Frieden zu wahren. Um starke Teams aufzubauen, ist jedoch eine rigorose Linie unumgänglich. Dazu Collins: «Der einzige Weg, die Leute zu entlasten, die etwas erreichen, ist, sie nicht mit den Leuten zu belasten, die nichts leisten.»

Das klingt ähnlich hart, wie es Salomo in Sprüche 10,26 ausdrückt:

> «Wie Essig für die Zähne und Rauch für die Augen – so schädlich ist ein fauler Mensch für die, die ihn mit einem Auftrag losschicken.»

Meine Erfahrung in Medienunternehmen sowie Leitungsgremien von Kirchen und Werken hat mich eindeutig gelehrt, dass eine rigorose Umsetzung dieses Prinzips zu Stabilität und Erfolg führt. Rigoros ist dabei nicht mit rücksichtslos zu verwechseln. Selbstverständlich sind wir angehalten, auch bei der Trennung von einem Teammitglied einen möglichst sozialen und barmherzigen Weg zu gehen.

Was bedeutet «die richtigen Leute»?

Bei Collins' Studien zu dauerhaft erfolgreichen Unternehmen zeigte sich, dass mit den richtigen Leuten nicht nur Fachkompetenz gemeint ist, sondern vielmehr passende Werte, Arbeitseinstellung, Pflichtbewusstsein, Eigenverantwortung, Ehrlichkeit und Teamfähigkeit. Hier möchte ich anhand einiger Weisheitssprüche meine Hitliste von Charaktereigenschaften nennen, auf die ich bei der Rekrutierung von Mitarbeitenden besonders viel Wert lege:

1. Demut und Dankbarkeit

> «Die Ehrfurcht, mit der man dem Herrn begegnet, steht am Anfang von allem Wissen. Nur Dummköpfe schätzen Weisheit und Bildung gering.»
> Sprüche 1,7 / Basis Bibel

Unabhängig davon, ob jemand entschieden Jesus nachfolgt oder nicht, steht die Stolz-Prüfung immer an erster Stelle. Ist jemand nur von sich und seiner Meinung überzeugt? Erhebt er/sie sich über andere Menschen? Die Gründe für bestimmte Entscheidungen im Leben lassen oft erkenne, ob eine Person demütig, formbar und lernbereit ist oder eher besserwisserisch und arrogant. Dieser Punkt entscheidet wesentlich über die Teamfähigkeit einer Person.

Beim Thema Dankbarkeit liebe ich dieses Zitat von Peter Scazzero aus dem Buch «Emotional gesund leiten»: «Das Gegenteil von Anspruchsdenken ist Dankbarkeit. Ein dankbarer Leiter rechnet sich seine Verdienste nicht selbst zu. Er weiss, dass Gaben und Erfolge Geschenke Gottes sind. Wo die Dankbarkeit schwindet, wächst das Anspruchsdenken.»

2. Fleiss und Disziplin

> «Die Ameisen haben keine Aufseher, niemand befiehlt und niemand treibt sie an.» Sprüche 6,7 / Basis Bibel

Ob jemand fleissig und diszipliniert ist, zeigt sich bei einem Blick auf die Früchte im Leben eines Menschen. Natürlich kann man mal eine Pechsträhne haben. Ab und zu landen wir alle in einem Umfeld, wo wir nicht aufblühen oder neudeutsch nicht «performen» können. Doch über einen längeren Beobachtungszeitraum – deshalb gewichte ich gute Referenzen immer hoch – zeigt sich, ob eine Person sich ins Zeug legen kann oder den gemütlichen Weg wählt (vgl. Sprüche 20,13).

3. Gerade Wege

> «Ehrlichkeit führt auf einen geraden Weg. Verdrehen der Warheit stürzt ins Verderben.» Sprüche 11,3 / Basis Bibel

Kann ich zu einem Fehler stehen und Verantwortung dafür übernehmen? Bin ich mutig genug, auch unangenehme Themen im Team anzusprechen – auch blinde Flecken bei meinen Vorgesetzten? Ehrlichkeit ist einer meiner wichtigsten Werte bei Mitarbeitenden. Wer gerade Wege geht, hat meistens ein stabiles Beziehungsnetz aufgebaut, ist treu und prüft sein Herz immer wieder vor Gott (vgl. Sprüche 14,8)

4. Aufgeräumtes Leben

> «Wer im Zorn aufbraust, erregt Streit. Wer ein Hitzkopf ist, macht viele Fehler.» Sprüche 29,22

Kein Mensch ist jederzeit emotional stabil. Wir alle haben mal einen schlechten Tag. Doch ein Mensch mit Selbstbeherrschung ist ein grosses Geschenk für sein Umfeld. Auch Paulus wusste, dass jemand in leitender Position keine gesunde Gemeinde aufbauen kann, wenn das eigene Leben nicht in Ordnung ist (siehe 1. Timotheus 3, 8-13). Konkret bedeutet das, sich den eigenen Schatten, die uns geprägt haben, zu stellen, uns nach gesunden Charaktereigenschaften auszustrecken und immer wieder über unseren Weg nachzudenken.

> «Die Weisheit besteht bei einem klugen Menschen darin, über seinen Lebensweg nachzudenken. Die Dummheit aber führt bei dummen Menschen dazu, sich selbst zu belügen.» Sprüche 14,8 / Basis Bibel.

Zum Autor: ***Florian «Flo» Wüthrich*** *ist seit über 25 Jahren als Journalist tätig. 2014 wechselte er vom Radio- in den Online-Journalismus. Bei Livenet ist er seit über zehn Jahren als Chefredaktor und Talkmaster tätig, 2023 hat er zudem die Verantwortung als Livenet-CEO übernommen. Flo wirkt als Brückenbauer in der christlichen Szene mit dem Anliegen, das Evangelium authentisch und gesellschaftsrelevant zu kommunizieren.*

Datum: 29.05.2026
Autor: Florian Wüthrich
Quelle: Livenet

Tags
Bibel
Leben als Christ
Leadership