

COVENANT & CONVERSATION



FÜHRUNGSANSÄTZE

MIT RABBI LORD JONATHAN SACKS זצ"ל



Mit freundlichem Dank an **The Maurice Wohl Charitable Foundation** für ihre großzügige Unterstützung von Covenant & Conversation



RABBINERSEMINAR ZU BERLIN
בית מדרש לרבנים

Der Bund traditioneller Juden in Deutschland und das Rabbinerseminar zu Berlin freuen sich, die Weisheit der Tora von Rabbiner Lord Jonathan Sacks z"l innerhalb der deutschsprachigen jüdischen Welt verbreiten zu können. Rabbiner Sacks verstand es wie kein anderer, traditionelles Lernen und jüdische Werte mit zeitgenössischen und gesellschaftlich relevanten Botschaften zu verknüpfen.

Durch die deutsche Ausgabe des Newsletters ermöglichen wir es nun auch den deutschsprachigen Lesern, von seinem Wissen und seiner Weisheit zu profitieren und Lehren aus der Tora in den Alltag einzubinden.

übersetzt von Rabbiner D. Kern

Die Sünden einer Führungskraft

Wajikra 5781

Wie wir in diesem Jahr bereits eingehend besprochen haben, begehen Führungskräfte Fehler. Das ist unvermeidlich. Unser Wochenabschnitt vermittelt dies auf eindrucksvolle Weise. Die Kernfrage dabei ist, ob und wie Führungskräfte auf ihre Fehler reagieren.

Dies wird in der Tora sehr subtil behandelt. Unsere Parascha befasst sich mit Sündopfern, die gebracht werden müssen, wenn Menschen Fehler gemacht haben. Der hebräische Fachbegriff hierfür ist *Schegaga* und bedeutet versehentliches Fehlverhalten (Lev. 4:1-35). Man hat etwas getan, ohne zu wissen, dass es verboten ist. Entweder weil man die Vorschrift vergessen oder sie nicht gekannt hat oder weil man sich bestimmter Umstände nicht bewusst war. So kann es zum Beispiel sein, dass man am Schabbat in einem öffentlichen Bereich etwas getragen hat, weil man nicht wusste, dass das Tragen dort verboten ist. Oder weil man versäumt hat, die Hosentaschen vorher zu leeren, oder weil man gar vergessen hat, dass Schabbat ist.

Die Tora schreibt verschiedene Sündopfer vor, je nachdem, wer sich des Fehlers schuldig gemacht hat. Es werden vier Kategorien aufgeführt: zunächst der Hohepriester, zweitens „die ganze Gemeinschaft“ (verstanden als der *Sanhedrin*, der Oberste Gerichtshof), drittens „der Führer“ (*Nassi*) und viertens ein gewöhnliches Individuum.

In drei der vier Fälle wird das Gesetz mit dem Wort „falls“ eingeführt - *falls* eine solche Person eine Sünde begeht. Im Falle des Führers wird dem Gesetz jedoch „wann immer“ vorangestellt (Lev. 4:22). Es ist *möglich*, dass ein Hohepriester, der Oberste Gerichtshof oder eine Einzelperson sich irren. Im Falle eines Führers aber ist es ziemlich wahrscheinlich oder sogar sicher. Führungskräfte machen Fehler. Ein unvermeidliches Berufsrisiko, das sich aus ihrer Position ergibt. So bedient sich die Tora im Zusammenhang mit der Sünde des *Nassi* des Wortes „wann immer“ und nicht „falls“.

Nassi ist der allgemeine Begriff für einen Führer: ob Herrscher, König, Richter, Ältester oder Prinz. Normalerweise bezieht er sich auf einen politischen Machthaber. In der Zeit der *Mischna*

hatten die Führer mit dem Titel *Nassi*, von denen die wohl bekanntesten aus der Familie von Hillel stammten, eine regierungsähnliche Rolle inne, als Vertreter des jüdischen Volkes gegenüber den römischen Machthabern. Rabbi Moses Sofer (Bratislava, 1762-1839) geht in einer seiner rabbinischen Gutachten¹ der Frage nach, warum, obwohl Positionen der Tora-Führung nicht dynastisch sind (d.h. niemals vom Vater auf den Sohn vererbt werden), die Rolle eines *Nassis* eine Ausnahme darstellt. Oft ging diese vom Vater auf den Sohn über. Seine historisch aufschlussreiche Antwort ist, dass der *Nassi* mit dem Niedergang der Monarchie in der Zeit des Zweiten Tempels und danach viele der Aufgaben eines Königs übernahm. Seine interne als auch externe Rolle war ebenso politisch und diplomatisch wie religiöser Natur. Das ist im Allgemeinen das, was mit dem Wort *Nassi* gemeint ist.

Warum betrachtet die Tora diese konkrete Art von Führung als besonders anfällig für Fehler? Die Kommentatoren bieten drei mögliche Erklärungen an. Rabbi Obadja Sforno (zu Lev. 4: 21-22) nimmt Bezug auf den Satz „Aber Jeschurun wurde fett und schlug aus“ (Deut. 32:15). Diejenigen, die Vorteile gegenüber anderen haben, sei es in Bezug auf Reichtum oder Macht, können leicht ihre moralische Orientierung verlieren. Rabbejnu Bachja stimmt dem zu und fügt an, dass Herrscher dazu neigen, arrogant und hochmütig zu werden. Diese Kommentare implizieren – und es ist in der Tat ein wichtiges Thema des *Tanach* insgesamt –, was Lord Acton später in seinem Aphorismus so formulierte: „Macht korrumpiert, absolute Macht korrumpiert absolut.“²

Rabbiner Elie Munk zitiert den *Sohar* und gibt eine weitere Erklärung. Der Hohepriester und der *Sanhedrin* standen in ständigem Kontakt mit dem, was heilig war. Sie lebten in einer Welt der Ideale. Der König oder politische Herrscher war dagegen in weltliche Angelegenheiten verwickelt: Krieg und Frieden, Regierungsverwaltung und internationale Beziehungen. Sie sündigten eher, weil ihre täglichen Angelegenheiten nicht religiöser, sondern pragmatischer Natur waren.³

Rabbi Me'ir Simcha Hakohen von Dwinsk⁴ weist darauf hin, dass ein König besonders anfällig dafür war, sich von der Stimmung der Bevölkerung in die Irre führen zu lassen. Weder ein Priester noch ein Richter im *Sanhedrin* waren dem Volk gegenüber verantwortlich. Der König war jedoch auf die Unterstützung der Bevölkerung angewiesen, ohne die er hätte abgesetzt werden können. Dies ist jedoch mit Risiken verbunden. Es den Menschen recht zu machen, bedeutet nicht immer, auch Gottes Willen zu erfüllen. Dies, so argumentiert Rabbi Me'ir Simcha, brachte David dazu, eine Volkszählung anzuordnen (II Sam. 24), und Zedekia, den Rat Jeremias zu ignorieren und gegen den König von Babylon zu rebellieren (II Chr. 36). Ein politischer Führer ist so aus einer ganzen Reihe von Gründen mehr Versuchungen und Irrtümern ausgesetzt als ein Priester oder Richter.

Hinzu kommen noch weitere Gründe.⁵ Zum einen ist Politik ein Schauplatz der Konflikte. Häufig handelt es sich um Angelegenheiten kurzfristiger Nullsummenspiele, insbesondere des Reichtums und der Macht. „Je mehr ich habe, desto weniger hast du. Um den Nutzen für mich oder meine Gruppe zu maximieren, gerate ich in Konflikt mit anderen, die versuchen, den Nutzen für sich oder ihre Gruppe zu maximieren.“ Die Politik freier Gesellschaften ist immer von Konflikten geprägt. Die einzigen Gesellschaften, in denen es keinen Konflikt gibt, sind tyrannische oder totalitäre Gesellschaften, in denen abweichende Stimmen unterdrückt werden - und das Judentum befindet sich im fortwährenden Protest gegen die Tyrannei. In einer freien Gesellschaft wird jeder Kurs, den ein Politiker einschlägt, einigen gefallen und andere verärgern. Da gibt es kein Entrinnen.

Politik bedeutet, schwierige Entscheidungen zu fällen. Ein Führer muss konkurrierende Forderungen abwägen und wird die Situation manchmal falsch einschätzen. Eines der in der jüdischen Geschichte schicksalhaftesten Beispiele ereignete sich nach dem Tod von König Salomon.

¹ Responsa *Chatam Sofer, Orach Chaim*, 12.

² Dieser berühmte Satz stammt aus einem Brief von Lord Acton aus dem Jahr 1887. Siehe Martin H. Manser und Rosalind Fergusson, *The Facts on File Dictionary of Proverbs*, New York, 2002, S. 225.

³ Elie Munk, *The Call of the Torah, Wajikra*, New York, Mesorah Publications, 1992, S. 33.

⁴ *Meschech Chochma* to Lev. 4:21-22.

⁵ Dies ist natürlich nicht der einfache Sinn des Textes. Die Sünden, für die die Führer ein Opfer brachten, waren geistige Straftaten, keine Fehler des politischen Urteils.

Die Menschen kamen zu seinem Sohn und Nachfolger Rehabeam und beklagten sich darüber, dass Salomon der Bevölkerung, insbesondere während des Baus des Tempels, untragbare Belastungen auferlegt habe. Angeführt von Jerobeam, baten sie den neuen König, die Last zu lindern. Rehabeam befragte die Berater seines Vaters, und diese rieten ihm, der Forderung der Menschen nachzugeben. Diene ihnen, so sagten sie, und sie werden dir dienen. Rehabeam wandte sich dann an seine eigenen Freunde, die ihm das Gegenteil sagten: er solle das Ersuchen ablehnen. Zeig den Menschen, dass du ein starker Führer bist, der sich nicht einschüchtern lässt (I Könige 12:1-15).

Es war ein katastrophaler Rat mit tragischen Folgen. Das Königreich zerfiel in zwei Teile. Die zehn nördlichen Stämme folgten Jerobeam, während lediglich die südlichen Stämme, allgemein als „Juda“ bekannt, dem König treu blieben. Für Israel als Volk im eigenen Land war dies der Anfang vom Ende. Von jeher ein kleines Volk, umgeben von großen und mächtigen Reichen, bedurfte es der Einheit, einer hohen Moral und eines starken Schicksalsgefühls, um zu überleben. Geteilt war es nur eine Frage der Zeit, bis beide Nationen, Israel im Norden, Juda im Süden, an andere Mächte fielen.

Der Grund, warum Führer - im Gegensatz zu Richtern und Priestern - Fehler nicht vermeiden können, ist, dass es kein Gesetzbuch gibt, das ihnen unfehlbar vorgibt wie sie zu führen haben. Priester und Richter folgen Vorschriften. Für Führungskräfte gibt es kein Regelwerk, weil jede Situation einzigartig ist. Wie Jesaja Berlin in seinem Aufsatz „Politische Urteilskraft“⁶ formulierte, gibt es im Bereich des politischen Handelns nur wenige Gesetze, stattdessen ist die Fähigkeit erforderlich, eine Situation zu deuten. Erfolgreiche Staatsmänner „erfassen die einzigartige Kombination von Merkmalen, die eine konkrete Situation ausmachen - diese und keine andere.“ Berlin vergleicht dies mit der Gabe großer Schriftsteller wie Tolstoi und Proust.⁷ Starre Regeln auf eine sich ständig verändernde politische Landschaft anzuwenden, untergräbt eine Gesellschaft. Der Kommunismus war so. In freien Gesellschaften verändern sich die Menschen - und damit ihre Kultur. Auch steht die Welt jenseits der Grenzen einer Nation nicht still. Ein Politiker wird also feststellen, dass das, was vor einem Jahrzehnt oder einem Jahrhundert funktioniert hat, jetzt nicht mehr anwendbar ist. In der Politik ist es leicht, einen Fehler zu begehen. Es ist schwer, auf die richtige Lösung zu kommen.

Es gibt noch einen weiteren Grund, warum die Rolle einer Führungspersönlichkeit so herausfordernd ist. Rabbi Nechemia, der Weise aus dem Zeitalter der Mischna, spielt darauf an, indem er auf den Vers Bezug nimmt: „Mein Sohn, wenn du gebürgt hast für deinen Nachbarn und du deinen Handschlag gegeben hast für einen anderen“ (Sprüche 6:1).

Solange jemand nur mit der eigenen Frömmigkeit befasst ist, muss er sich nicht um die Gemeinschaft kümmern und wird auch nicht Rechenschaft ablegen müssen. Wenn er jedoch Verantwortung in einer Führungsrolle übernommen hat, darf er nicht sagen: „Ich muss mich um mein Wohlergehen sorgen, ich kann mich nicht um die Gemeinschaft kümmern.“ Stattdessen trägt er die gesamte Last kommunaler Angelegenheiten. Wenn er sieht, wie einer dabei ist, seinem Mitmenschen Gewalt anzutun oder sich einer Übertretung schuldig zu machen, und er nicht versucht, ihn davon abzuhalten, wird er wegen des anderen bestraft: Du bist für ihn verantwortlich. Hast du doch die Arena der Gladiatoren betreten, und wer diese Arena betritt, wird entweder bezwungen oder bezwingt.⁸

Eine Privatperson ist nur für ihre eigenen Sünden verantwortlich. Ein Führer wird für die Sünden der Menschen verantwortlich gemacht, die er führt; zumindest werden ihm die angelastet,

⁶ Isaiah Berlin, *The Sense of Reality*, Chatto & Windus, 1996, S. 40-53.

⁷ Dies beantwortet übrigens die Frage, der der politische Philosoph Michael Walzer in seinem Buch *In God's Shadow* über die Politik der Bibel nachgegangen ist. Er weist zweifellos zu Recht darauf hin, dass die politische Theorie im antiken Griechenland von beträchtlicher Bedeutung war, sie indes in der hebräischen Bibel fast vollständig fehlt. Ich würde argumentieren, und Jesaja Berlin sicherlich auch, dass es dafür einen Grund gibt: In der Politik gibt es nur wenige allgemeine Gesetze, während sich die hebräische Bibel mit Gesetzen befasst. Geht es wiederum um Politik - zum Beispiel um Israels Könige -, stehen nicht Vorschriften, sondern erzählte Geschichten im Vordergrund.

⁸ *Exodus Raba*, 27:9.

die er möglicherweise hätte verhindern können.⁹ Mit Macht geht Verantwortung einher: je größer die Macht, desto größer die Verantwortung.

Es gibt keine universellen Regeln, es gibt kein pannen sicheres Lehrbuch für Führungskräfte. Keine Situation gleicht der anderen, und jedes Zeitalter bringt eigene Herausforderungen mit sich. Im besten Interesse seines Volkes muss ein Herrscher manchmal Entscheidungen treffen, vor denen ein gewissenhafter Mensch im Privatleben zurückschrecken würde. Er muss möglicherweise den Entschluss fassen, Krieg zu führen, obwohl ihm klar ist, dass Menschen dabei ihr Leben lassen werden. Möglicherweise muss er Steuern erheben, auch wenn ihm bewusst ist, dass dies einige Menschen in Armut stürzen wird. Erst im Nachhinein wird eine Leitungskraft wissen, ob ihre Entscheidung gerechtfertigt war, und dies kann wiederum von Faktoren abhängen, die außerhalb ihrer Kontrolle liegen.

Die jüdische Herangehensweise an die Rolle einer Führungskraft ist daher eine ungewöhnliche Kombination aus Realismus und Idealismus: Realismus in Bezug auf das Eingeständnis, dass Führer notgedrungen Fehler begehen. Idealismus hinsichtlich der konsequenten Unterordnung der Politik unter die Ethik, der Macht unter die Verantwortung, des Pragmatismus unter die Anforderungen des Gewissens. Was zählt, ist nicht, dass Führer niemals etwas falsch machen - das liegt in der Natur der Sache und ist daher nicht zu vermeiden -, sondern dass sie immer prophetischer Kritik ausgesetzt sind und sie ständig die Tora studieren, um sich ihren geistigen Maßstab und die höheren Ziele bewusst zu machen. Das Wichtigste aus der Sicht der Tora ist, dass ein Führer ehrlich genug ist, um seine Fehler zuzugeben. Daher die Bedeutung des Sündopfers.

Rabban Jochanan Ben Sakai fasste dies in einer Erklärung von brillanter Doppeldeutigkeit zusammen: Das Wort *ascher*, was in der Wendung „wenn ein Führer sündigt“ als „wenn“ übersetzt wird, hat den selben Wortstamm wie das Wort *aschrej*, „glücklich“. Glücklich ist die Generation, deren Führer bereit ist, ein Sündopfer für ihre Fehler zu bringen.¹⁰

Eine Führungskraft bedarf zweierlei Arten des Mutes: der Kraft, ein Risiko einzugehen, und der Demut, zuzugeben, wenn ein eingegangenes Risiko fehlgeschlagen ist.



FRAGEN FÜR DEN SCHABBAT-TISCH

1. Warum sind die Menschen Ihrer Meinung nach oft schockiert, wenn einem Führer eine Fehleinschätzung unterläuft?
2. Welches Verhalten möchten Sie von einer Führungskraft sehen, nachdem ihr ein Fehler unterlaufen ist?
3. Was erfordert mehr Courage - ein Risiko einzugehen oder einen begangenen Fehler einzugestehen?



www.RabbiSacks.org     @RabbiSacks

The Office of Rabbi Sacks, PO Box 72007, London, NW6 6RW • +44 (0)20 7286 6391 • info@rabbisacks.org

© Rabbi Sacks • All rights reserved • The Office of Rabbi Sacks wird unterstützt von The Covenant & Conversation Trust

⁹ „Wer die Mitglieder seines Haushalts davon abhalten kann, zu sündigen, und dies nicht tut, wird für die Sünden seines Haushalts zur Verantwortung gezogen. Wenn er seine Mitbürger abhalten kann und dies nicht tut, wird er für die Sünden seiner Mitbürger zur Verantwortung gezogen. Kann er verhindern, dass die ganze Welt sündigt, und dies nicht tut, wird er für die Sünden der ganzen Welt zur Verantwortung gezogen (*Schabbat* 54b).“

¹⁰ *Tosefta Baba Kamma*, 7:5.