

DIE SEELE DES LEITERS

Der Sinn der Transformation

*Was für ein Mensch muss ein Leiter werden,
damit seine Führung anderen zum Segen
wird?*

Frank Wendt

Ein grundlegender Essay
www.thesouloftheleader.com

Der Sinn der Transformation

Ein grundlegender Essay aus »Die Seele des Leiters«

Erste Auflage, 2026

© 2026 Frank Wendt. Alle Rechte vorbehalten.
www.thesouloftheleader.com

Die Bibeltexte sind, sofern nicht anders angegeben, der Lutherbibel, revidiert 2017, © 2016 Deutsche Bibelgesellschaft, Stuttgart, entnommen. Römer 12,2 ist nach der Elberfelder bzw. Zürcher Übersetzung wiedergegeben.

Inhalt

Vorwort.....	4
Der Sinn der Transformation.....	5
Sehen lernen.....	10
Sich hingeben.....	14
Bleiben lernen.....	18
Frucht bringen.....	23
Zu den Quellen.....	29
Über den Autor.....	30

Vorwort

Dieser Essay ist zum langsamen Lesen geschrieben. Er steht einer Meditation näher als einem Handbuch, und er gibt dem am meisten, der bereit ist, mit seiner Frage zu leben, ehe er nach ihren Antworten sucht. Jeder ernsthafte Leiter entdeckt früher oder später, dass die tiefste Herausforderung nicht darin liegt, zu entscheiden, was als Nächstes zu tun ist, sondern zu erkennen, zu was für einem Menschen das Leiten ihn macht. Die folgenden Seiten verfolgen eine einzige Frage:

Was für ein Mensch muss ein Leiter werden, damit seine Führung anderen zum Segen wird, das moralische Erbe kommender Generationen stärkt und zuletzt Gott verherrlicht?

Der Sinn der Transformation

Transformation ist aus dem Leben von Organisationen kaum mehr wegzudenken. Was einst als Ausnahme galt, ist heute zum Normalzustand geworden. Strategien werden überarbeitet, während ihre Umsetzung noch läuft, und Lieferketten, die eben erst an eine Krise angepasst wurden, müssen bereits auf die nächste reagieren. Organisationen finden immer seltener von einem stabilen Zustand in den nächsten; sie verändern sich fortwährend, und oft zeigt sich die Wirkung einer Veränderung erst, wenn die nächste längst begonnen hat.

Dafür gibt es gute Gründe. Eine Organisation, die sich der Wirklichkeit nicht stellt, verliert früher oder später ihre Fähigkeit zu dienen. Bedürfnisse wandeln sich, bewährte Produkte verlieren an Bedeutung, neue Technologien eröffnen Möglichkeiten, für die ältere Strukturen nicht geschaffen sind; Ressourcen müssen verantwortlicher eingesetzt und Institutionen auf Bedingungen vorbereitet werden, die ihre Gründer niemals vorhersehen konnten.

Transformation ist deshalb oft notwendig.

Doch Notwendigkeit verleiht ihr keinen Sinn.

Veränderung kann so fortwährend werden, dass sie beginnt, sich selbst zu rechtfertigen. Organisationen verändern sich, weil sich Märkte verändern, und kurz darauf erneut, weil die erste Veränderung bereits neue Voraussetzungen geschaffen hat. Die Aktivität nimmt zu, die Fähigkeiten wachsen, und es fällt zusehends leichter zu beschreiben, was getan wird, als wohin das alles führen soll.

Wozu dient Transformation?

Diese Frage kann die Transformation nicht aus sich selbst beantworten. Sie beschreibt eine Bewegung, aber Bewegung ist noch keine Richtung. Größere Effizienz kann Kräfte für sinnvolle Arbeit freisetzen oder die Ausbeutung wirksamer machen; Technologie kann die Möglichkeiten des Menschen erweitern und zugleich den Raum verengen, in dem sein Urteil überhaupt noch gefragt ist; und organisatorische Resilienz kann

Bewahrenswertes erhalten, ohne doch sagen zu können, ob das Bewahrte es wert ist, bewahrt zu werden.

Darum enthält jede Transformation bereits ein Urteil über die Zukunft.

Jemand muss die Gegenwart deuten und unterscheiden, was nur vorübergehend ist und was bleibt; und jemand muss sich eine Zukunft vorstellen, die noch nicht existiert und doch klar genug erkennbar sein muss, um heute zu entscheiden.

Ein Transformationsprogramm mag mit dem schlichten Ziel beginnen, durch Automatisierung Kosten zu senken. Achtzehn Monate später haben sich die Erwartungen der Kunden verschoben, die Technologie ist weiter fortgeschritten als angenommen, und die Mitarbeitenden verbringen den größten Teil ihrer Zeit mit den kompliziertesten und sensibelsten Fällen. Der ursprüngliche Business Case mag noch immer erfolgreich erscheinen, und doch beantwortet die Organisation längst nicht mehr dieselbe Frage wie zu Beginn. Die Transformation hat nicht nur ihre Abläufe verändert, sondern auch das Urteil, das ihre Führung verlangt.

Die Zukunft wartet nicht, bis die Programme abgeschlossen sind. Während eine Organisation sich verändert, verändert sie zugleich die, die sie führen, und was zu Beginn unverzichtbar schien, kann zwei Jahre später ganz anders aussehen. Die Mittel beginnen, die Ziele zu prägen, und der Weg selbst verschiebt allmählich den Zweck, der ihn zuerst gerechtfertigt hat.

Governance kann Verantwortlichkeiten klären, Daten können Muster sichtbar machen, das Programmmanagement kann Entscheidungen, Abhängigkeiten und Risiken koordinieren. Doch keines dieser Instrumente vermag am Ende zu bestimmen, was verfolgt werden soll und was bewahrt, welcher Preis vertretbar ist und welche Zukunft die wachsenden Fähigkeiten einer Organisation überhaupt verdient. Solche Urteile können nur Menschen fällen.

Die sichtbare Transformation einer Organisation ruht auf einem unsichtbaren Prozess im Inneren derer, die sie führen.

Sichtbar sind die Strukturen, die Systeme, die Technologien und die finanziellen Ergebnisse. Die unsichtbare Seite ist weniger augenfällig

und doch am Ende entscheidender: die Weise, wie Leiter die Wirklichkeit wahrnehmen, ehe sie handeln, was sie als gut erkennen, wovor sie sich fürchten, was sie zu opfern bereit sind und worauf sie ihre tiefste Sicherheit gründen. Dazu gehören Urteilsvermögen, Mut, Selbstbegrenzung und die Fähigkeit, der Wahrheit auch dann treu zu bleiben, wenn eine bequemere Wirklichkeit verlockender erscheint. Nichts davon erscheint auf einem Dashboard.

Die beiden Ebenen entwickeln sich nie getrennt voneinander. Organisationen formen die Menschen, die in ihnen arbeiten, während zugleich diese Menschen der Transformation ihre Richtung geben. Leiter prägen die Institutionen, die ihnen anvertraut sind, und ebenso prägt das Leiten den Menschen, der es trägt. Jede wichtige Entscheidung hinterlässt Spuren in der Organisation, aber sie hinterlässt auch Spuren in dem, der sie getroffen hat.

Darum genügt es nicht zu fragen, ob ein Leiter Veränderung gestalten kann. Wir müssen ebenso fragen, wovon der Leiter selbst geführt wird.

Kein Mensch betrachtet die Wirklichkeit von einem neutralen Standpunkt aus. Jedes Urteil ruht auf einem Verständnis dessen, was letztlich wertvoll ist, was der Mensch ist und wozu eine Organisation überhaupt besteht. Dieser Bezugspunkt bleibt oft unausgesprochen, und doch ist er immer gegenwärtig. Er kann die finanzielle Leistung sein, das Überleben der Institution, Reputation, Macht oder eine bestimmte Vorstellung davon, was menschliches Gedeihen bedeutet. Selbst der Verweis auf Vernunft oder Menschlichkeit setzt schon Annahmen darüber voraus, was die Vernunft erkennen kann und wozu menschliches Leben bestimmt ist.

Wenn diese Annahmen sich nur noch auf weitere menschliche Annahmen beziehen, beginnt die Transformation, sich um sich selbst zu drehen. Die Organisation bewegt sich auf eine Zukunft zu, die Menschen entwerfen, deren Vorstellung vom Guten selbst von anderen Menschen und Institutionen übernommen ist, die sich ihrerseits im Wandel befinden. Jede Bewegung bezieht ihre Legitimität aus Bewegungen, die ihr schon vorausgehen, so dass die Fähigkeiten wachsen, während die Klarheit schwindet.

All dies nimmt der fachlichen Kompetenz, der Erfahrung und der Vernunft nichts von ihrem Gewicht; verantwortliche Führung ist ohne sie nicht möglich. Damit wird lediglich anerkannt, dass keine von ihnen sich selbst ihren letzten Maßstab geben kann. Ein Leiter mag die Gegenwart mit großer Klarheit lesen und mögliche Zukünfte mit erstaunlicher Genauigkeit entwerfen und doch nicht zu beurteilen vermögen, ob die Zukunft, die er verfolgt, wirklich gut ist.

Damit reicht die Frage nach der Transformation weit über Methoden, Governance und Führungskompetenz hinaus; sie reicht bis zur Formierung der Wahrnehmung selbst. Was befähigt einen Menschen, die Wirklichkeit wahrhaftig zu erkennen, die Zukunft verantwortlich zu entwerfen und das bloß Verlockende vom wahrhaft Guten zu unterscheiden? Was ordnet die Lieben eines Menschen und bewahrt die wachsenden Fähigkeiten davor, sich selbst zum Maßstab zu werden? Woran – oder besser: an wem – ist der Mensch am Ende gebunden?

Eine alte Tradition setzt genau an diesem Punkt an.

Die Heilige Schrift stellt organisatorische Leistungsfähigkeit, Resilienz, Produktivität oder fachliche Exzellenz keineswegs infrage. Im Gegenteil: Sie sieht in ihnen wirkliche Güter, für die Leiter Verantwortung tragen. Ihr eigentlicher Anspruch aber liegt tiefer. Jedes dieser Güter, so sagt sie, braucht eine moralische Ausrichtung; die Ausrichtung hängt an der Unterscheidungskraft, und diese wiederum an der Formierung des Menschen, der die Wirklichkeit wahrnimmt.

Darum ist die Frage, mit der diese Seiten begonnen haben, zugleich zutiefst persönlich und zutiefst öffentlich:

Was für ein Mensch muss ein Leiter werden, damit seine Führung anderen zum Segen wird, das moralische Erbe kommender Generationen stärkt und zuletzt Gott verherrlicht?

Die Frage beginnt beim Menschen, weil Institutionen die Wirklichkeiten, von denen sie leben, nicht tragen können, solange diese Wirklichkeiten nicht zuerst in Menschen wohnen. Vertrauen wird gelebt, ehe es zur Erwartung wird; Gerechtigkeit wird in Menschen

erkannt, lange bevor sie in einer Richtlinie steht; und Verantwortung und die Achtung vor der Würde des Menschen werden nur deshalb zu Gewohnheiten einer Organisation, weil Menschen sie zuvor getragen haben.

Solche Wirklichkeiten sammeln sich über Generationen an, eingebettet in Beziehungen, in das Gedächtnis der Institutionen, in fachliche Maßstäbe und kulturelle Erwartung, so dass noch lange, nachdem jene verschwunden sind, die sie zuerst verkörperten, andere von einem Erbe zehren, das sie nicht geschaffen haben. Dieses weithin unsichtbare Erbe lässt sich moralisches Kapital nennen.

Finanzielles, intellektuelles und institutionelles Kapital bleiben unverzichtbar; sie schaffen Wert und lassen Organisationen gedeihen. Doch keines von ihnen bleibt für sich allein verlässlich. Jedes ruht auf einem tieferen Erbe, gebildet über Generationen von Menschen, die gelernt haben, Vertrauen, Wahrhaftigkeit, Gerechtigkeit und treue Verantwortung zu leben.

Jeder Leiter empfängt dieses Erbe und beeinflusst seinen künftigen Zustand. Es kann für den unmittelbaren Vorteil verzehrt, bewahrt werden, ohne erneuert zu werden, oder durch eine Arbeit gestärkt werden, die die moralischen Bedingungen künftigen Gedeihens reicher zurücklässt, als sie sie vorgefunden hat.

Der Sinn der Transformation reicht über die Anpassung hinaus. Er muss Rechenschaft geben über das, was eine Organisation wird, was ihre Arbeit beiträgt, welche Menschen sie formt und was sie zurücklässt.

Der Römerbrief des Paulus tritt genau an diesem Punkt in die Frage ein. Im zwölften Kapitel wendet sich Paulus von dem, was Gott getan hat, dem Leben zu, das nun als Antwort gelebt werden kann. Er spricht unmittelbar von der Verwandlung, und doch beginnt er nicht mit Fähigkeit, mit Ehrgeiz oder mit einem Programm verbesserten Verhaltens.

Er beginnt mit der Barmherzigkeit.

Sehen lernen

Der erste Teil dieses Essays endete an einer unerwarteten Stelle. Als Paulus endlich von der Verwandlung spricht, beginnt er nicht mit Anstrengung, mit Disziplin oder mit moralischem Entschluss; er beginnt mit der Barmherzigkeit. Das überrascht nur so lange, bis wir fragen, wozu Barmherzigkeit überhaupt nötig ist. Denn Barmherzigkeit ist immer eine Antwort, und sie lässt sich erst dann als Gnade empfangen und nicht bloß als frommes Gefühl, wenn die Wirklichkeit, auf die sie antwortet, zuvor gesehen worden ist. Beginnt die Verwandlung mit Barmherzigkeit, so müssen wir zuerst verstehen, warum Barmherzigkeit überhaupt nötig ist; und darum ist das Sehenlernen keine Vorübung, die abgeschlossen sein will, ehe die eigentliche Arbeit beginnt – es gehört schon zu ihr.

Die meisten von uns nehmen an, dass Sehen vor allem eine Frage ausreichender Information ist: dass sich das Urteil bessert, sobald die Daten besser werden und die Tatsachen ehrlich betrachtet. Die moderne Führungsausbildung teilt diese Annahme weitgehend, und vieles, was sie lehrt, ist unverzichtbar; Organisationen verdienen es, klug geführt zu werden. Und doch erzählt die Erfahrung eine vielschichtigere Geschichte.

Ein Führungsteam arbeitet monatelang an einem umfassenden Transformationsprogramm. Die Diagnose wird angenommen, die Strategie verabschiedet, die Investitionen gesichert, und die Organisation beginnt sich zu bewegen. Ein Jahr später ist vieles geschehen: neue Strukturen, neue Berichtswege, neue Systeme. Und doch bleibt etwas Wesentliches unberührt. Die schwierigen Gespräche werden weiterhin vermieden, dieselben Bereiche hüten weiterhin ihre Interessen, und Entscheidungen verzögern sich aus Gründen, die niemand offen ausspricht. Die sichtbare Transformation ist vorangeschritten; die Organisation darunter hat sich kaum bewegt.

Die Strategie selbst war selten das tiefste Problem. Was das Programm nie erreichte, war der Ort, von dem aus die Organisation tatsächlich lebte: die Ängste, die entschieden, welche Risiken erlaubt waren, das Wachen über den eigenen Rang, das unausgesprochene Rechnen

darüber, wessen Laufbahn eine Entscheidung diene. Führung nimmt an, dass Organisationen sich durch Strukturen, Anreize und Programme verändern, und manchmal tun sie das; häufiger aber bringen die sichtbaren Veränderungen nur eine ältere, unsichtbare Wirklichkeit ans Licht, die die Organisation längst geprägt hatte.

Für den Menschen gilt dasselbe, denn Wissen allein verändert selten jemanden. Ein Leiter erkennt, dass der Ehrgeiz begonnen hat, die treuhänderische Verantwortung zu verdrängen, und baut seine Identität dennoch weiter aus dem Erfolg; ein anderer gibt mit dem Verstand zu, dass Vertrauen sich nicht herstellen lässt, und übt seine Autorität weiter durch Kontrolle aus; ein Vorstand benennt offen die Angst, die in seine Kultur eingezogen ist, und trifft weiter genau die Entscheidungen, die sie nähren. Das Wissen liegt vor, die Wirklichkeit ist benannt – und doch bleibt das Leben unverändert.

Diese Unterscheidung ist älter als jede Führungslehre. Augustinus sah, dass die tiefste Not des Menschen nicht im Mangel an Erkenntnis liegt, sondern in der Ordnung seiner Lieben: Wir bewegen uns immer auf das hin, von dem wir uns zuletzt Leben, Sicherheit und Wert erhoffen, und so lautet die eigentliche Frage nie, ob wir lieben, sondern was wir am meisten lieben. Er nannte es den *ordo amoris*, die Ordnung der Lieben. Ein recht geordnetes Leben ist nicht eines, aus dem das Verlangen getilgt wäre, sondern eines, in dem jede Liebe ihren rechten Platz unter Gott gefunden hat. Die Unordnung beginnt dort, wo gute Dinge zu letzten Dingen werden.

Auch dies erschließt sich nicht durch Selbstbeobachtung allein. Unsere erklärten Überzeugungen beschreiben meist den Menschen, der wir gern wären; unser Leben zeigt den, der wir tatsächlich werden. Die Ordnung unserer Lieben schreibt sich in das gewöhnliche Dasein ein: in das, wohin die Vorstellung zurückkehrt, sobald sie frei ist; in das, was wir um keinen Preis verlieren möchten; in das Gespräch, das wir seit langem aufschieben, und in den Kompromiss, den wir gelernt haben, Klugheit zu nennen. Ein Ehepartner sieht es oft früher als wir selbst, und ebenso ein vertrauter Freund oder ein ehrlicher Kollege – nicht weil sie hörten, was wir glauben, sondern weil sie sehen, was unser Leben beständig hervorbringt.

Auch Organisationen haben eine Ordnung ihrer Lieben. Jede Institution erzählt zwei Geschichten: eine offizielle, die in Leitbildern, Geschäftsberichten und den Reden ihrer Spitze steht, und eine wirksame, die sich Tag für Tag in den alltäglichen Entscheidungen schreibt, in den Anreizen, im geduldeten Verhalten und im tatsächlichen Gebrauch der Macht. Wie der Mensch verraten sie, was sie am tiefsten lieben, weniger durch das, was sie verkünden, als durch das, was sie beständig tun.

Wahrhaftig zu sehen verlangt darum mehr als Beobachtung; es verlangt die Bereitschaft, sich unter die Wahrheit zu stellen statt über sie. Deshalb hat die Selbstprüfung in der christlichen Überlieferung immer gezählt – nicht als endloses Kreisen um sich selbst und nicht als Selbstverbesserung im Gewand der Frömmigkeit, sondern als Wiedergewinnung der Wirklichkeit. Wenn der Psalmbeter betet: „Erforsche mich, Gott, und erkenne mein Herz“, so räumt das Gebet schon ein, dass es Bereiche des Selbst gibt, die verborgen bleiben, bis sie in Gottes Licht getreten sind. Dallas Willard hat es unermüdlich gesagt: Gott verwandelt nicht den Menschen, für den wir uns halten, sondern den, der wir wirklich sind. Formierung beginnt darum weder in der Technik noch im festeren Vorsatz, sondern in der Wirklichkeit.

Das erste Werk der Formierung ist nicht Verbesserung. Es ist das Erkennen.

Für einen Leiter reicht diese Erkenntnis über die private Moral hinaus, denn das Leiten selbst ist zu einer der Kräfte geworden, die ihn geformt haben. Wie hat die Autorität mich geprägt? Welche Gewohnheiten sind mir so selbstverständlich geworden, dass ich sie nicht mehr bemerke? Wo hat der Erfolg sich mit meinem Gefühl dafür verbunden, wer ich bin? Und welche Organisation haben meine Lieben hervorgebracht – jene Organisation, die ihrerseits fortführt, mich zu formen? Fragen wie diese legen etwas Tieferes frei als das Verhalten: sie legen den Zustand des Menschen frei.

Hier wird der Römerbrief des Paulus am eindringlichsten. Lange bevor er von der Erneuerung des Sinnes spricht, beschreibt er eine Unordnung, die unter den einzelnen Handlungen liegt und den ganzen Menschen durchzieht: nicht die gelegentliche falsche Wahl, sondern einen Riss, der Verstand, Verlangen, Willen und Leib zugleich erfasst,

so dass selbst das Gute, einmal erkannt, nicht verlässlich gelebt werden kann. Das siebte Kapitel des Römerbriefs gibt einer Erfahrung Sprache, die jeder nachdenkliche Leiter früher oder später in sich findet: „Denn das Gute, das ich will, das tue ich nicht; sondern das Böse, das ich nicht will, das tue ich.“ Was Paulus benennt, ist nicht Unwissenheit, sondern Zwiespalt. Wer je versucht hat, mit Redlichkeit zu führen, kennt ihn von innen. Wir sehen das Gespräch, das geführt werden müsste, und schieben es auf; wir halten Autorität für ein anvertrautes Gut und ertappen uns dabei, einen Ruf zu schützen; wir meinen es großzügig und hängen doch an der Kontrolle. Der Widerspruch ist selten dramatisch; er ist in das gewöhnliche Leiten eingewoben.

Das Sehen ist geschehen. Die Verwandlung nicht.

Wir entdecken, manchmal erst nach Jahren des Versuchens, dass der Mensch, der wir so sehr werden wollten, sich aus dem Selbst, das wir geworden sind, nicht hervorbringen lässt. Hier hört die Barmherzigkeit auf, eine tröstliche fromme Vorstellung zu sein, und wird zur Notwendigkeit. Dietrich Bonhoeffer hat gewarnt, dass Gnade billig wird, sobald man sie ohne Wahrheit anbietet: Eine Gnade, die nichts kostet, fordert wenig, weil sie nie ehrlich angesehen hat, was sie vergibt. Die teure Gnade geht den umgekehrten Weg; sie lässt die Wirklichkeit zuerst sehen und spricht erst dann die Vergebung. Barmherzigkeit ist dann nicht Gottes Antwort auf unsere einzelnen Verfehlungen, sondern auf einen Zustand, den wir in uns selbst nicht heilen können. Die tiefste Entdeckung des wahrhaftigen Sehens ist nicht nur, dass unsere Liebe aus der Ordnung gefallen ist, sondern dass wir sie aus eigener Kraft nicht wieder ordnen können. Erst wenn die Illusion, sich selbst verwandeln zu können, gestorben ist, wird die Barmherzigkeit mehr als Trost; sie wird der eine Anfang, von dem aus wirkliche Verwandlung überhaupt beginnen kann.

Sich hingeben

Wahrhaftiges Sehen endet in einer unbequemen Entdeckung. Es ist nicht nur so, dass unsere Liebe aus ihrer Ordnung gefallen ist; wir können sie auch nicht mit derselben Kraft wieder ordnen, die sie in Unordnung gebracht hat. Gerade der Wille, der verändert werden müsste, ist das Werkzeug, mit dem wir die Veränderung bewirken wollten.

Damit verschiebt sich auch die Frage: nicht länger, ob wir sehen können, was aus uns geworden ist, sondern wie ein Mensch überhaupt ein anderer wird.

Paulus antwortet mit einer Aufforderung, die für das Gewicht, das sie trägt, beinahe zu bescheiden klingt: „Ich ermahne euch nun, Brüder und Schwestern, durch die Barmherzigkeit Gottes, dass ihr euren Leib hingebt als ein Opfer, das lebendig, heilig und Gott wohlgefällig ist. Das sei euer vernünftiger Gottesdienst.“ Er hätte ihnen sagen können, sie sollten sich selbst verwandeln, oder ihnen eine Disziplin an die Hand geben. Stattdessen fordert er etwas, das jeder Leistung vorausgeht: dass sie sich selbst darbringen und Gott überlassen, was sie selbst nicht hervorbringen können. Noch ehe ein Wort vom erneuerten Sinn oder vom Prüfen des Guten fällt, wird nicht ein Gelingen von uns verlangt, sondern eine Hingabe.

Für Menschen in Verantwortung ist das ein fremder Ausgangspunkt, denn Führung bildet zur entgegengesetzten Bewegung aus. Sie ist eine Schule des Zugreifens: analysieren, entscheiden, das Ergebnis verantworten und Lasten tragen, die andere nicht tragen können. Das sind wirkliche Fähigkeiten, und keine Institution kommt ohne sie aus. Doch unter ihnen wächst eine tiefere Gewohnheit heran – die Annahme, ein ernsthafter Mensch behalte die Kontrolle, und alles, worauf es zuletzt ankomme, hänge an seiner eigenen Fähigkeit, es zu sichern. Mit dieser Haltung lassen sich Organisationen aufbauen; den Menschen aber, der sie trägt, vermag sie nicht zu verwandeln, denn sie selbst gehört zu dem, was am dringendsten verwandelt werden muss.

Das ist das Erste, was Paulus einen Leiter verlernen heißt. Ein Leiter kann Verwandlung nicht hervorbringen. Er kann sich ihr nur öffnen.

Was Paulus fordert, ist Hingabe, und gerade dieses Wort wird fast immer missverstanden. Es meint nicht Resignation, und es ist kein Rückzug aus der Verantwortung. Wer sich Gott hingibt, denkt, entscheidet, arbeitet und führt weiter, und Paulus nimmt ihm keine einzige Pflicht aus der Hand. Was hingegeben wird, ist nicht die Verantwortung, sondern der Besitzanspruch. Die Last, die wirklich zum Leiten gehört – die Sorge um Menschen, um Mittel und um die Folgen –, bleibt genau dort, wo sie war. Die andere Last, die kein Amt je auferlegt hat, der Zwang, der letzte Urheber des Ergebnisses zu sein und für eine Zukunft zu bürgen, die nie in den eigenen Händen lag, ist die, die er niederzulegen bittet.

Von außen ist dieser Unterschied kaum zu erkennen. Zwei Menschen können dasselbe Amt innehaben, dieselben Risiken eingehen und dieselben Entscheidungen treffen, und niemand, der zusieht, könnte sie unterscheiden. Und doch trägt der eine die Arbeit als etwas Anvertrautes und der andere als seinen Besitz, und mit der Zeit wird gerade dieser verborgene Unterschied zum einzigen, der zählt. Der eine kann entschlossen handeln und dennoch schlafen, weil das Ergebnis nie endgültig in seiner Hand lag. Der andere findet keine Ruhe, weil mit jedem Ausgang ein Selbst auf dem Spiel steht.

Es lohnt sich, darauf zu achten, wie körperlich die Sprache des Apostels ist. Er fordert nicht unsere Absichten, unsere Überzeugungen oder unsere besten Vorsätze; er fordert unseren Leib, und das Wort ist mit Bedacht gewählt. Im Leib sind unsere Lieben zu Gewohnheiten erhärtet. Er trägt, was Jahre wiederholten Entscheidens in uns eingeschrieben haben, so dass wir, lange bevor wir etwas entscheiden, meist schon reagiert haben. Darum kann die Erkenntnis des vorigen Kapitels, so unentbehrlich sie ist, für sich allein niemals genügen. Ein Leiter kann seine Furcht in der Stille klar erkennen und spüren, wie sie ihm die Stimme wieder nimmt, sobald der Raum sich gegen ihn wendet. Der Verstand kann verwerfen, was der Leib weiter vollzieht.

Dallas Willard hat sein Leben lang darauf bestanden, dass Formierung niemals am Verstand allein geschieht. Ein Mensch ist keine Sammlung von Ideen, sondern ein ganzes Leben auf einmal: Denken und

Verlangen, Gewohnheit und Leib, die Beziehungen, die uns halten, und die Regungen, die wir nie gewählt haben. Diese lassen sich nicht eine nach der anderen renovieren, wie Zimmer in einem Haus, denn sie sind keine getrennten Zimmer; sie sind ein Mensch. Und es ist der Mensch, nicht die Teile, den Paulus darzubringen heißt – das ganze Selbst, wie es wirklich ist, gelegt in Hände, die es neu machen können.

So folgt sein nächster Satz beinahe ohne Pause: „Und stellt euch nicht dieser Welt gleich, sondern werdet verwandelt durch die Erneuerung eures Sinnes.“ Wir bringen uns dar; wir werden verwandelt. Das Darbringen ist unser, die Erneuerung ist Gottes Werk, und diese Unterscheidung verkleinert unsere Verantwortung nicht, sie sagt die Wahrheit über sie. Die Veränderung, die wir am nötigsten brauchen, können wir nicht selbst herstellen. Aber wir können aufhören, so zu tun, als sei es an uns, unser Leben zu vollenden, und wir können vor Gott nicht den Menschen bringen, für den wir gehalten werden möchten, sondern den, der unsere Tage tatsächlich lebt.

Wo das beginnt, hört Verwandlung auf, die Ausbesserung einzelner Fehler zu sein, und wird zu etwas Langsamerem und Umfassenderem. Der Sinn, der zu sehen begonnen hat, der Wille, der seinen Griff lockert, der Leib, der neu geübt wird, die Beziehungen, die nicht länger nur das alte Selbst zurückwerfen – all das wird, ohne dass wir es einrichten, um eine neue Mitte gesammelt. Das Leben wird dadurch nicht geschäftiger und nicht disziplinierter; es wird weniger zerrissen, weil es sich mehr und mehr um Christus ordnet und immer weniger um das Selbst, das es niemals zusammenhalten konnte.

Wer auch nur ein Stück dieses Weges gegangen ist, findet eine Freiheit, die nichts mit Kontrolle zu tun hat. Die Zukunft ist nicht verlässlicher als zuvor; Märkte bewegen sich weiter, Krisen kommen, und Pläne, mit großer Sorgfalt gelegt, scheitern doch. Nichts davon ändert sich. Was sich ändert, ist der Boden, auf dem der Leiter ihnen begegnet. Er müht sich nicht mehr, zu beweisen, dass er eine Zukunft sichern kann, die nie in seiner Verwahrung lag; er handelt treu in ihr und überlässt ihren Ausgang dem, dem sie immer gehört hat. Die Verantwortung bleibt ungeschmälert, und die Furcht beginnt sich zu lösen.

Doch eine einmal gebrachte Hingabe ist noch kein hingegebenes Leben. Der Druck, der das geteilte Selbst zuerst offengelegt hat,

verschwindet nicht dadurch, dass er benannt und hingegeben wurde. Er kehrt zurück, und die Hand, die sich geöffnet hatte, beginnt sich wieder zu schließen, meist ehe der Leiter es bemerkt. Die Hingabe eröffnet die Bewegung; tragen kann sie sie noch nicht. Und so bleibt die Frage, die das nächste Kapitel beantworten muss: Was hält einen Menschen Tag für Tag in Gottes Händen, lange nachdem die erste Hingabe vorüber ist?

Bleiben lernen

Die Hingabe eröffnet die Bewegung, doch tragen kann sie sie noch nicht, und der Grund ist nicht Willensschwäche. Ein Selbst, das sich einmal hingegeben hat, bleibt nicht hingegeben, nur weil es sich daran erinnert. Die Darbringung muss wieder und wieder geschehen, sonst wächst der alte Besitzanspruch von neuem darüber, meist ehe der Leiter merkt, wie viel Boden schon verloren ist. Deshalb heißt das Wort, das Jesus gebraucht, nicht beginnen. Es heißt bleiben.

Er fordert die Rebe nicht auf zu beginnen. Er fordert sie auf zu bleiben. „Ich bin der Weinstock, ihr seid die Reben. Wer in mir bleibt und ich in ihm, der bringt viel Frucht.“ Das Bild ist beinahe zu schlicht, um unsere Aufmerksamkeit zu halten, und gerade darin liegt seine Gefahr, denn alles steckt in ihm. Eine Rebe hat kein eigenes Leben. Sie kann nicht von dem zehren, was sie gestern empfangen hat, und sie kann die Frucht von morgen nicht dadurch schaffen, dass sie sich heute mehr anstrengt. Alles, was sie je werden wird, hängt an einem Leben, das nicht in ihr beginnt, und ihre einzige Aufgabe ist, dort zu bleiben, wo dieses Leben gegeben wird.

Für einen Leiter ist diese Aufgabe besonders schwer, weil die Arbeit selbst gegen sie zieht. Eine Rolle dehnt sich aus, bis sie jeden Raum füllt, der ihr bleibt. Der Kalender füllt sich, die Entscheidungen mehren sich, und das Dringliche nimmt die Aufmerksamkeit in Besitz, bis die Gemeinschaft, die den Leiter zuerst zu Gott hingezogen hat, verdrängt ist – nicht durch eine Weigerung, sondern durch Ansprüche, die jeder für sich ganz vernünftig sind. Nichts Dramatisches bezeichnet den Verlust. Der Leiter glaubt dasselbe wie zuvor, betet auch noch, doch das Gebet ist nun etwas geworden, das sich um das Leiten herum einfügt, statt der Ort zu sein, aus dem das Leiten selbst gelebt wird. Es wird nicht ruhiger. Er bleibt geschäftig, lange nachdem er aufgehört hat zu bleiben.

Bleiben kann darum kein Gefühl sein und keine Überzeugung, die irgendwo im Inneren aufbewahrt wird. Es ist eine Weise zu leben, die immer neue Rückkehr des ganzen Menschen zu Christus, bis das Zurückkehren selbst zum tiefsten Muster des Lebens geworden ist.

Es hat seinen Grund, dass dies nicht Sache des Verstandes allein bleiben kann. Jede Liebe, die ein Mensch trägt, sucht am Ende einen Leib, eine feste Gestalt, in der sie wohnen kann. Die Furcht bleibt nicht Gedanke; sie verhärtet sich zu den Gewohnheiten eines gesicherten Lebens, zum Reflex, alles zu beherrschen, zur Scheu, zu vertrauen, zu den kleinen täglichen Sicherungen, die nicht mehr gewählt werden müssen. Dem Vertrauen ergeht es ebenso, und so auch der Hoffnung und der Liebe. Was als innere Regung beginnt, sinkt mit der Zeit in die Art, wie ein Mensch sich tatsächlich durch den Tag bewegt, bis es weniger etwas ist, das er glaubt, als etwas, das er geworden ist. Wenn ein Leben so geformt wird, dann kann auch das Bleiben nicht als bloße Absicht über dem Alltag schweben. Auch es muss einen Leib finden. Die Rückkehr zu Christus muss Gewohnheit und Rhythmus werden, eine Gestalt, in die Woche eingeschrieben, sonst bleibt sie ein Gefühl und vergeht, wie Gefühle vergehen.

Das Bild, das Jesus gewählt hat, sagt es bereits. Ein Weinstock, sich selbst überlassen, hört nicht auf zu wachsen; er wächst in alle Richtungen zugleich, über die Mauer, am Boden entlang und in jede Öffnung hinein, die er findet, und dem ungeübten Auge kann diese Fülle wie Gesundheit erscheinen. Der Winzer weiß es besser. Das Licht erreicht die inneren Reben nicht mehr, die Luft bewegt sich nicht mehr zwischen ihnen, und Jahr für Jahr kommt die Frucht kleiner und schwächer. Das Leben des Weinstocks ist nicht erloschen. Es hat sich zerstreut.

Einem Leben unter Last ergeht es ebenso. Der Leiter hört nicht auf zu arbeiten; er verliert die Gestalt, in der sein tiefstes Leben hätte weiterreifen können. Darum sprachen die alten Lehrer von einer Lebensregel, auch wenn das Wort uns heute in die Irre führt. Seine Wurzel ist regula, das gerade Stück Holz, das ein Gärtner in den Boden setzt, um ein wachsendes Ding zum Licht hin zu halten. Es war nie eine Liste von Pflichten. Es war ein Spalier. Und ein Spalier bringt nichts zum Wachsen. Es gibt dem, was schon lebt, eine Gestalt, in der es reifen kann, und hält es dort, wo das Licht es erreicht.

Eine Lebensregel tut das, und nicht mehr. Sie erzeugt keine Gnade und bewirkt keine Veränderung. Sie schafft in einer gewöhnlichen Woche die Bedingungen, unter denen ein hingeegebener Mensch immer wieder

zu dem zurückkehrt, der allein das Leben gibt. Die Übungen, die die Tradition weitergibt, werden in dem Augenblick missverstanden, in dem man sie für Techniken der Selbstverbesserung hält – als wäre das Gebet ein Werkzeug, die Stille eine Art auszuruhen, die Schrift ein Vorrat an Auskünften. So gelesen, werden sie zu weiteren Aufgaben für Menschen, die ohnehin zu viele tragen, und bald legt man sie beiseite, was nur den Verdacht bestätigt, das innere Leben sei denen mit leichter Last vorbehalten. Das war nie ihr Sinn. Sie sind dazu da, einen Menschen nahe bei einem Leben zu halten, das schon fließt, und zu nichts sonst.

Zusammengenommen sind sie weniger eine Reihe von Pflichten als ein Klima. Ein lebendiges Ding wird nicht durch eine einzelne Handlung geformt, sondern durch das ganze Klima, in dem es steht, den Boden unter ihm, das Licht über ihm und das Wetter, das es erreicht – und mit dem Menschen ist es nicht anders. Gnade wird selten in einzelnen Augenblicken durch Kraft der Aufmerksamkeit ergriffen; sie kommt vermittelt, durch ein gewöhnliches Leben, das so eingerichtet ist, dass es offen bleibt für das, was es selbst nicht hervorbringen kann.

In der Praxis ist das unspektakulär und konkret. Es ist der Leiter, der an dem einen Morgen, den der Kalender noch nicht beansprucht hat, die wartenden Nachrichten ungeöffnet lässt und die Stunde für etwas Langsameres bewahrt – und der merkt, dass der Tag danach anders verläuft. Die Tradition nennt dieses Innehalten Sabbat, die Weigerung, die der Annahme widerspricht, die Welt werde dadurch getragen, dass wir nicht ruhen. Es gibt andere, ältere und fremdere: der Abend, an dem man ehrlich auf den Tag zurückblickt; das Fasten, das zeigt, wie sehr der eigene Friede auf Behagen ruhte; das Lesen der Schrift, langsam genug, dass sie beginnt, den Leser zu lesen. Jede berührt eine andere Ecke des Lebens, und keine einzige verändert jemanden. Jede wendet nur die Aufmerksamkeit wieder Christus zu, ehe sie sich anderswo festsetzen kann.

Während die Rebe bleibt, ist die Veränderung, wenn sie kommt, zu langsam, um sie im Augenblick zu sehen, und der Leiter bemerkt sie meist erst hinterher. Die Mitte der Dinge verschiebt sich um Grade. Eine Entscheidung beginnt aus der Gemeinschaft zu kommen und nicht mehr aus der Berechnung allein. Ein Verlangen lockert seinen Griff,

nicht weil es niedrigerungen wurde, sondern weil es nicht länger eine ganze Identität sichern soll. Eine Gewohnheit, die über Jahre feststand, gibt nach, nicht auf eine weitere Anstrengung hin, sondern weil unter ihr ein anderes Leben stärker geworden ist.

Ein Leiter wacht nicht eines Morgens verwandelt auf. Er wacht vielmehr auf, nachdem er über Jahre hinweg an unzähligen Morgen gebetet hat, die meisten unscheinbar und manche dürr; nachdem er denselben Besitzanspruch öfter hingegeben hat, als er zählen kann, weil er immer wieder nachwuchs; nachdem er weiter zugehört hat, wenn nichts gesagt schien, geruht hat, wenn Ruhe wie Verschwendung wirkte, und nach jeder Zeit der Zerstreuung an denselben Ort und zu demselben Herrn zurückgekehrt ist. Lange sieht es nach nichts aus. Das Muster wiederholt sich und wiederholt sich und scheint sich kaum zu ändern. Und dann, eines Tages, ohne einen Augenblick, den er benennen könnte, erkennt er, dass er ein anderer geworden ist und dass dieses Werden geschah, während er nicht darauf sah, in der langsamen Wirkung tausendfachen Zurückkehrens.

Zuerst zeigt es sich in den gewöhnlichen Augenblicken. Ein Gespräch, dem man früher ausgewichen wäre, wird einfach geführt, und ehrlich geführt. Eine Kritik, die früher verletzt hätte, wird zu etwas, aus dem man lernt. Eine Entscheidung, die früher die Furcht getrieben hätte, wird, zur eigenen Überraschung des Leiters, in Frieden gefällt. Die Autorität liegt leichter in der Hand, und der Erfolg lockert seinen Anspruch darauf, zu bestimmen, wer man ist. Nichts davon kündigt sich an, und darum ist der Leiter so oft der Letzte, der es sieht. Andere sehen es zuerst.

Das ist das Schwerste für Leiter, weil es sich nicht beschleunigen lässt. Ihr Leben lang haben sie Ergebnisse durch Verstand und Anstrengung hervorgebracht, und hier ist das eine, das die Anstrengung nicht erreicht. Eine Rebe lässt sich nicht in die Frucht hineinargumentieren, und keine Freundschaft wurde je dadurch tiefer, dass man sie gut verwaltete. Lebendige Dinge halten eine langsamere Zeit als Vorhaben, und jeder Versuch, sie zu beschleunigen, schadet ihnen. So lernt ein Leiter, langsam, eine andere Beziehung zur Zeit. Erfolg wird empfangen, nicht besessen; das Scheitern wird zum Ort der Abhängigkeit und nicht zum Urteil; und das Warten ist nicht länger

leer, sondern ein weiterer Raum, in dem Christus wirkt. Die Zukunft bleibt ungewiss, und ihre Ungewissheit muss nicht länger besiegt werden, ehe treues Handeln beginnen kann.

Es lohnt sich, noch einen Augenblick in dieser Ungewissheit zu bleiben, denn alles im Leiter drängt, an ihr vorbeizueilen. Die Rebe weiß nicht, was die Jahreszeit bringt. Sie kann nicht sehen, wie sich die Frucht bildet, kann sie nicht beschleunigen und nicht vor dem Wetter bewahren. Ihr ist nur die gegenwärtige Verbindung mit dem Weinstock gegeben, und die Frucht, wenn sie kommt, wird zu einer Zeit kommen, die nicht sie bestimmt. Ein so geformter Leiter lernt, dort zu leben, im Noch-nicht, ohne dass das Ganze geklärt sein müsste, ehe der nächste treue Schritt möglich wird. Die Ungewissheit weicht nicht. Was sich ändert, ist, dass der Leiter sie nun nicht mehr allein bewohnt, und dass das Leben, an dem alles hängt, selbst an jenen Tagen nicht fraglich wird, an denen der Ausgang ungewiss bleibt.

Was am Ende dieses Weges steht, ist kein eindrucksvollerer Leiter und nicht immer ein erfolgreicherer nach dem üblichen Maß. Es ist ein anderer Mensch, einer, der die Autorität auf eine andere Weise trägt. Der Riss, den die früheren Kapitel nachgezeichnet haben, das Selbst, das zwischen dem, was es sah, und dem, was es tat, zerrissen war, hat begonnen sich zu schließen. Der Mensch wird allmählich eins, und was ihn nun zusammenhält, ist nicht länger ein Selbst, das es nie vermochte, sondern Christus, der es vermag.

Das ist die erste Frucht des Bleibens, und sie ist zugleich die kleinste und die wichtigste: nicht eine stärkere Institution, sondern ein Mensch, der Führung tragen kann, ohne von ihr verschlungen zu werden. Doch ein Weinstock wird niemals um seiner selbst willen gezogen. Seine Frucht ist immer für einen anderen, für den Tisch und den Gast und die, die die Wurzel nie gesehen haben. Und so bildet sich von selbst jene Frage, auf die dieser Essay von Anfang an zuing, ohne sie bisher beantworten zu können. Wenn das verborgene Werk des Bleibens einen anderen Menschen formt – was wird sichtbar, wenn ein solcher Leiter sich den Organisationen zuwendet, die ihm anvertraut sind, den Menschen, denen er dient, und der Welt, die er eines Tages hinter sich lassen wird?

Frucht bringen

Die Frage, mit der das vorige Kapitel endete, war im Grunde die Frage Christi selbst, und er hatte die Antwort längst gegeben. Sichtbar wird die Frucht. Die Rebe wird nicht aufgefordert, sich zuerst um die Frucht zu kümmern; sie soll bleiben. Denn Frucht gehört zu einem Leben, das empfangen wird, bevor es sich ausdrückt, und das sich nicht herstellen, sondern nur tragen lässt. Die Versuchung der Führung besteht darin, diese Ordnung umzukehren und sich mit Ergebnissen zu beschäftigen, bevor nach dem Leben gefragt wird, aus dem sie wachsen sollen. Christus lässt an dieser Ordnung keinen Zweifel. Das Leben kommt vor der Frucht, die Gemeinschaft vor dem Einfluss, und was ein Leiter der Welt schließlich gibt, erwächst weniger aus dem, was er geleistet hat, als aus dem Menschen, zu dem er geworden ist.

Damit verändert sich auch sein Blick auf die Institution. Sie ist nicht länger nur eine Struktur, die zu steuern, oder eine Strategie, die umzusetzen ist; sie wird zu einem anvertrauten Ort, an dem ein bereits geformtes Leben sichtbare Gestalt annimmt. Was ein Leiter geworden ist, bleibt nicht lange privat. Es tritt in eine Sitzung ein, lange bevor es eine Richtlinie prägt, und formt ein Gespräch, ehe es sich in einer Strategie niederschlägt. Mit der Zeit schreibt es sich in jene alltäglichen Gewohnheiten ein, durch die eine Organisation lernt, was belohnt und was gefürchtet wird, was Vergebung findet und was nicht geduldet werden darf. Der tiefste Einfluss von Führung liegt selten in den Entscheidungen, die die größte Aufmerksamkeit auf sich ziehen. Er entspringt der Ordnung der Lieben, aus denen diese Entscheidungen hervorgehen.

So trägt eine Institution im Lauf der Zeit die Spuren der Menschen, die sie geführt haben, wenn auch nie vollkommen und nie ausschließlich. Die beiden Geschichten, die sich im Menschen finden, erzählt auch eine Organisation: eine offizielle, festgehalten in Leitbildern, Berichten und Erklärungen, und eine wirksame, die sich darin zeigt, wie Vertrauen verteilt, Widerspruch aufgenommen, Autorität gebraucht und mit denen umgegangen wird, die für die Laufbahn eines Leiters nichts zu bieten haben. Ein Vorstandsvorsitzender, der tief in einer langen

Budgetsitzung einen Punkt loslässt, den er ohne Mühe hätte durchsetzen können, und einem weniger mächtigen Kollegen Raum gibt, recht zu behalten, hat keine Richtlinie geändert und nichts gesagt, das später zitiert werden wird. Und doch hat jeder im Raum etwas darüber gelernt, was an diesem Ort möglich und sicher ist. Solche Entscheidungen besitzen eine merkwürdige Beständigkeit. Sie gehen in das Gedächtnis der Institution ein und lehren noch lange nach dem vergessenen Anlass, was dieser Ort in Wahrheit liebt.

Dieses Gedächtnis empfängt jede Generation von Leitern von der vorhergehenden, ob sie es als Erbe erkennt oder nicht. Manche treten in Institutionen ein, in denen die Wahrheit seit langem geachtet wird, ein gegebenes Wort gewöhnlich gilt, Autorität ihre Grenzen kennt und Menschen gerechte Behandlung erwarten dürfen, weil diese Erwartung selbstverständlich geworden ist. Andere übernehmen Organisationen, die bereits von Misstrauen, Verschweigen oder Angst geprägt sind, und entdecken bald, dass sich eine Struktur weit leichter verändern lässt als verlorenes Vertrauen. In beiden Fällen ist etwas weitergegeben worden, und die Institution trägt die angesammelten Folgen unzähliger Akte treuer Verantwortung und ebenso vieler Versäumnisse.

Dieses Erbe haben die früheren Kapitel moralisches Kapital genannt. Es entsteht selten durch eine einzelne Entscheidung und wird fast nie durch eine einzige zerstört. Es wächst über Jahre unscheinbarer Treue: durch Zusagen, die gehalten werden, obwohl niemand hinsieht; durch Autorität, die nicht zur Herrschaft wird; durch ein wahres Wort, wo Schweigen sicherer gewesen wäre; durch eine Großzügigkeit, die nichts zurückverlangt. Ebenso kann dieses Kapital so langsam aufgezehrt werden, dass diejenigen, die den Verlust miterleben, ein Erbe mit Dauerhaftigkeit verwechseln. Eine Gesellschaft verliert nicht notwendig zuerst ihre Institutionen und danach ihre moralische Ordnung. Häufiger verliert sie zunächst jene Ordnung, durch die ihre Institutionen Sinn und Halt besaßen, und erkennt erst später, dass die Strukturen selbst ein Gewicht nicht mehr tragen können, das ihnen einst beinahe mühelos zugefallen war.

Ein Leiter übernimmt deshalb mehr als eine Organisation. Er übernimmt unvollendete Arbeit, Praktiken, die er nicht geschaffen hat,

Annahmen, die nicht die seinen waren, und Verantwortung, die lange vor seinem Eintritt begonnen hat. Seine Aufgabe besteht weder darin, alles unverändert zu bewahren, noch darin zu handeln, als beginne die Geschichte mit ihm. Treue Verantwortung lebt zwischen diesen beiden Täuschungen. Sie empfängt mit Dankbarkeit, prüft mit Redlichkeit und gibt weiter, was unter seiner Verantwortung ein wenig treuer geworden ist, als er es empfangen hat.

Es gibt einen Augenblick, in dem dies klarer wird, als jedes Argument es sagen könnte. Ein Leiter, der eine Institution über viele Jahre getragen hat, erreicht irgendwann das Ende seines Anteils an ihr und übergibt sie einem anderen. Haben diese Jahre ihr Werk getan, dann mag die Übergabe erstaunlich unspektakulär verlaufen. Der scheidende Leiter ordnet die Nachfolge nicht so, dass sein eigenes Vermächtnis gesichert bleibt, setzt niemanden ein, der seinen Namen lebendig hält, und verweilt nicht am Rand von Entscheidungen, die ihm nicht länger gehören. Er übergibt die Institution an einen Nachfolger, der sie verändern wird, und tut dies ohne den Schmerz eines Menschen, dem ein Besitz genommen wird, weil er längst verstanden hat, dass sie ihm nie gehörte. Was er weitergibt, ist mehr als ein Amt, eine Strategie und eine Reihe von Zahlen. Es ist eine Weise, Autorität zu tragen, eine Geschichte von Entscheidungen über Wahrheit und Vertrauen und ein Erbe, das der Nachfolger teilweise empfangen wird, ohne je ausdrücklich erfahren zu haben, dass es ihm übergeben wurde. Dann tritt der frühere Leiter zurück in die gewöhnliche Namenlosigkeit dessen, dessen Verantwortung geendet hat, und lässt die Arbeit ohne ihn weitergehen.

Nichts davon sichert sichtbaren Erfolg. Institutionen bleiben geschöpfliche Wirklichkeiten, geformt von Menschen, deren Lieben, wie die des Leiters selbst, immer wieder zur Unordnung neigen. Darum muss jede Generation derselben Drift widerstehen, denn jede Generation erbt Frucht und Deformierung zugleich. Es gibt Zeiten, in denen Vertrauen wächst, und andere, in denen es sich verzehrt; Zeiten, in denen Wahrheit leichter ausgesprochen werden kann, und andere, in denen erneut die Angst bestimmt, was gesagt werden darf. Treue Führung hebt diese Drift nicht auf. Sie begegnet ihr immer wieder mit einer Geduld, die innerhalb der Geschichte keinen endgültigen Sieg

erwartet, weil die Verantwortung jeder Generation zufällt und von keiner vollendet wird.

Aus demselben Grund lässt der verwandelte Leiter schließlich eine weitere Illusion los, vielleicht die älteste und schmeichelhafteste von allen: die Vorstellung, die Zukunft beherrschen zu können. Der Essay begann mit der Ungewissheit, dass kein Leiter weit genug vorausblickt, um zu kontrollieren, was kommt, und daran hat sich nichts geändert. Märkte wenden sich ohne Vorankündigung, Technologien überholen die Annahmen, auf denen Entscheidungen beruhen, politische Ordnungen verschieben sich, und Institutionen, die dauerhaft erschienen, blühen eine Zeitlang und verschwinden wieder. Christliche Führung gewährt davon keine Ausnahme. Sie eröffnet eine andere Weise, in dieser Wirklichkeit zu leben. Die Zukunft muss nicht beherrscht werden, bevor treues Handeln möglich wird, denn sie war nie ein Besitz. Sie hat immer Gott gehört.

Verantwortung verändert, so getragen, ihren Charakter, ohne an Gewicht zu verlieren. Der Leiter plant weiterhin sorgfältig und trägt die Kosten schwieriger Entscheidungen, doch nicht mehr, um ein Ergebnis zu sichern, an dem seine Identität hängt. Fast unmerklich verschiebt sich die Last: Die Verantwortung bleibt ganz, während der Besitzanspruch fällt. Was anvertraut ist, erhält die ganze Aufmerksamkeit des Leiters; was Gott allein gehört, bleibt in Gottes Händen.

Darin liegt eine Freiheit, die tiefer reicht, als die moderne Vorstellung gewöhnlich zulässt. Jede Institution, wie wertvoll sie auch sein mag, ist vergänglich. Unternehmen, Universitäten, Hilfswerke, Regierungen und Kirchen leben innerhalb der Geschichte und teilen ihre Grenzen. Sie verdienen Arbeit, Klugheit, Opfer und Liebe, aber sie können die letzte Hoffnung nicht tragen. Wer sie dazu zwingt, legt ihnen ein Gewicht auf, das nur das Reich Gottes tragen kann.

Das mindert die Arbeit nicht; es erweitert ihren Sinn. Was innerhalb einer zeitlichen Institution treu getan wird, nimmt Anteil an etwas, das nicht zeitlich ist. Das Reich Gottes ersetzt die gewöhnliche Arbeit der Geschichte nicht, sondern nimmt sie in einen größeren Zusammenhang auf. Wahrhaftigkeit in einer schwierigen Sitzung, Gerechtigkeit in einer Entscheidung über Menschen mit wenig Macht und geduldige Sorgfalt

im Umgang mit anvertrauten Mitteln sind dann mehr als einzelne moralische Leistungen. Sie bezeugen, wenn auch unvollkommen, eine andere Ordnung, die schon in dieser gegenwärtig ist: ein Reich, das in die Geschichte eingetreten ist und noch nicht zu seiner Fülle gelangt ist.

Ein Leiter wird selten sehen, wohin dieses Zeugnis führt. Ein einziges aufrichtiges Gespräch kann einen jüngeren Kollegen prägen, dessen Einfluss eines Tages weit über alles hinausreicht, was an jenem Tag sichtbar war. Eine gerechte Entscheidung kann Vertrauen bewahren, das eine spätere Generation empfängt, ohne zu wissen, wo es begann. Ein Akt der Versöhnung, mit Geduld und unter wirklichen Kosten vollzogen, kann Teil einer Geschichte werden, die kein Jahresbericht je festhält.

Frucht trägt immer Samen in sich. Sie reicht über die Rebe hinaus, die sie zuerst hervorgebracht hat, und häufig über das Leben des Menschen, durch den sie sichtbar wurde.

Darum reicht christliche Hoffnung weiter als das eigene Vermächtnis. Noch das Vermächtnis kreist, wie verborgen auch immer, um das, was von uns bleibt. Das Reich Gottes richtet sich auf das, was von Christi Werk bleibt, lange nachdem wir aus der Geschichte verschwunden sind. Institutionen werden vergehen, die Leiter, die sie geführt haben, werden vergessen sein, und selbst die größten Leistungen der Geschichte gehören einer Zeit an, die eines Tages enden wird. Nicht alles, was innerhalb der Geschichte geschieht, bleibt. Doch nichts, was Christus treu dargebracht wurde, ist verloren, denn es ist bereits in ein Leben aufgenommen, das größer ist als die Geschichte.

Am Anfang stand die Frage, was für ein Mensch ein Leiter werden muss, damit seine Führung anderen zum Segen wird, das moralische Erbe kommender Generationen stärkt und zuletzt Gott verherrlicht. Die Antwort ist langsamer gewachsen, als wir es bei solchen Fragen gewöhnlich zulassen. Ein Leiter wird nicht dadurch zu diesem Menschen, dass er die Zukunft beherrscht, eine Institution vollendet oder einen Namen sichert, der bleibt. Er wird es, indem er lernt, wahrhaftig zu sehen, sich ehrlich hinzugeben und treu zu bleiben, bis das Leben Christi durch ihn Frucht bringt, in einer Arbeit, die Menschen dient, die er vielleicht nie ganz kennen wird, und

Generationen, die er niemals sehen wird. Die sichtbare Arbeit war nie vom unsichtbaren Leben getrennt. Sie war immer dessen Ausdruck, hinausgetragen in eine Welt, durch die der Leiter selbst nur hindurchging.

Am Ende kommt Führung nicht im Erfolg zur Ruhe, sondern in der Anbetung. Der Leiter gibt zurück, was ihm nur geliehen war: Verstand und Leib, Arbeit und Institution, Erfolg und Scheitern, die Frucht, die er sehen durfte, und jene, die er nie sehen wird. Nichts wird endgültig besessen. Alles wird empfangen, eine Zeitlang treuhänderisch gehalten und mit Dankbarkeit dem zurückgegeben, von dem es kam. Das Reich Gottes war die Quelle der ganzen Reise und erweist sich an ihrem Ende zugleich als ihr Ziel. Erst dort wird Führung zu dem, wozu sie geschaffen war: sichtbar gewordene Liebe im Dienst, die zuletzt in der Anbetung zu Gott zurückkehrt.

Zu den Quellen

Die Bibeltexte folgen der Lutherbibel 2017; Römer 12,2 ist nach der Elberfelder bzw. Zürcher Übersetzung wiedergegeben. Die Leitfrage dieser Seiten stammt vom Autor.

Der Essay stützt sich durchgehend auf eine Überlieferung, die er nicht eigens belegt. Seine Rede von der Ordnung der Lieben, dem *ordo amoris*, und von der irdischen Stadt, in der jede Institution steht, folgt Augustinus, in den Bekenntnissen und in Vom Gottesstaat. Sein Verständnis der Formierung als Erneuerung des ganzen Menschen und nicht des Verstandes allein folgt Dallas Willard. Die Warnung, dass Gnade, die ohne Wahrheit angeboten wird, billig wird, stammt von Dietrich Bonhoeffer, in Nachfolge. Und die abschließende Gewissheit, dass keine treue Arbeit zuletzt verloren ist, klingt N. T. Wright nach, in Von Hoffnung überrascht.

Das biblische Rückgrat bildet der Römerbrief des Paulus, das geteilte Selbst des siebten Kapitels (Vers 19) und der Aufruf des zwölften (Verse 1 und 2), den Leib als lebendiges Opfer darzubringen und sich durch die Erneuerung des Sinnes verwandeln zu lassen, dazu der Weinstock aus Johannes 15 (Vers 5), in dem die Rebe nur Frucht bringt, solange sie bleibt. Das Gebet „Erforsche mich, Gott, und erkenne mein Herz“ steht in Psalm 139 (Vers 23).

Über den Autor

Frank Wendt schreibt und lehrt über die Formierung von Leitern. »Die Seele des Leiters« ist sein Denk- und Formierungsrahmen für das innere Leben der Führung und dessen Folgen für Institutionen, Märkte und Gesellschaften. Dieser Essay bildet das Fundament des größeren Werkes.

Weitere Texte und Materialien finden sich unter www.thesouloftheleader.com.