

THE SOUL OF THE LEADER

Die Seele des Leiters

Formierung in vier Ringen

SEELE
•
INSTITUTION
•
MARKTPLATZ
•
GESELLSCHAFT

FRANK WENDT

Autor von The Soul of the Leader

FRANK WENDT

Die Seele des Leiters

*Formierung in vier Ringen:
Seele, Institution, Marktplatz, Gesellschaft*

Inhalt

Vorwort.....	7
Einführung.....	9
Teil I • Die Seele.....	15
1 Die meisten Leiter brechen nicht zusammen. Sie verformen sich.....	19
2 Der Ort, den die Führungsentwicklung nicht erreicht.....	23
3 Die meisten Leiter wählen nicht, wer sie werden. Sie absorbieren es.....	29
4 Die Anatomie eines geformten Leiters.....	39
5 Wie es aussieht, den Weg tatsächlich zu gehen.....	53
6 Von der Seele nach außen.....	63
Teil II • Die Institution.....	67
1 Die meisten Institutionen scheitern nicht. Sie verformen sich.....	71
2 Warum die vorherrschenden Managementmodelle nicht erreichen, was aufbricht.....	81
3 Die Institution als anvertrauter Bereich.....	93
4 Die Gestalten des Eigentums.....	103
5 Die Anatomie einer treu verwalteten Institution.....	115
6 Wie es aussieht, diesen Weg zu gehen.....	135
Teil III • Der Marktplatz.....	149
1 Die Kräfte, die den Markt umgeformt haben.....	153
2 Der Markt als Berufung.....	177
3 Die Frucht der Marktberufung.....	205
4 Die wirtschaftlichen Entscheidungen des geformten Leiters.....	233
5 Die Versuchungen des Marktes.....	263
Teil IV • Die Gesellschaft.....	287
1 Die Ströme, die uns getragen haben.....	291
2 Die Gesellschaft als moralische Architektur.....	303
3 Die Geduld der unvollendeten Arbeit.....	317
4 Den Weg zur Zuflucht bereiten.....	325
Anhang.....	335
Glossar.....	337
Arbeitsinstrumente.....	342
Anmerkungen und Quellen.....	343
Zur Textgestalt.....	363
Über den Autor.....	364

Vorwort

Dieses Buch ist langsam gewachsen. Es begann nicht als Buch, sondern als eine Folge von Papieren, die jeweils einer einzigen Frage nachgingen und dabei einen Ring weiter nach außen rückten: von der Seele des Leiters zur Institution, die er führt, zum Marktplatz, auf dem diese Institution steht, und zur Gesellschaft, die beide umgibt. Erst im Rückblick hat sich gezeigt, dass die vier Papiere eine einzige Figur bilden. Dieser Band führt sie zum ersten Mal zusammen.

Die Frage, der sie folgen, ist schlicht. Was geschieht mit einem Menschen, der über lange Zeit Verantwortung trägt, und was geschieht durch ihn mit den Ordnungen, die ihm anvertraut sind? Die üblichen Antworten der Führungsliteratur sind nicht falsch. Sie reichen nur nicht tief genug. Sie arbeiten auf der Ebene des Denkens, des Verhaltens und des Anreizes, und das, worum es hier geht, liegt darunter.

Die Antwort dieses Buches kommt aus der christlichen Überlieferung der Formierung, die über zwei Jahrtausende gewachsen ist und die gegenwärtige Forschung an vielen Stellen berührt, ohne dass die eine die andere beweisen müsste. Die Wissenschaft ist hier Gesprächspartnerin, nicht Beweis. Die Daten benennen Symptome. Die Diagnose liegt anderswo.

Geschrieben ist dieses Buch zuerst für Christen, die in säkularen Zusammenhängen Verantwortung tragen: in Unternehmen und Verwaltungen, in Verbänden und Stiftungen, in Gremien und öffentlichen Ämtern. Viele von ihnen kennen die Spannung, die dieses Buch ernst nimmt, dass der Glaube eine Sprache hat und die Arbeit eine andere und dass beide einander selten begegnen. Dieses Buch versucht, sie einander begegnen zu lassen. Es ist aber ebenso für Leser geschrieben, die das Bekenntnis nicht teilen, aus dem seine tiefste Grammatik stammt. Diese Grammatik wird nicht verborgen. Verlangt wird vom Leser nur, eine Möglichkeit ernst zu nehmen: dass das, was einen Leiter, eine Institution oder eine Gesellschaft trägt, empfangen ist und nicht hergestellt.

Die vier Teile sind der Reihe nach gedacht, und wer sie so liest, wird sehen, wie jeder Ring auf dem vorigen aufbaut. Jeder Teil trägt aber auch für sich. Wer aus dem Unternehmen kommt, mag mit dem

dritten Teil beginnen, wer öffentliche Verantwortung trägt, mit dem vierten. Am Ende führt jeder Weg zum ersten Ring zurück, denn dort beginnt alles, was in den äußeren Ringen geschieht. Die Arbeitsbegriffe sind im Anhang einmal versammelt, die Anmerkungen zu den Quellen stehen nach Teilen und Kapiteln geordnet am Ende des Buches.

Zwei Hinweise noch. Das englische Buch *The Soul of the Leader* (2025) erzählt den Weg, aus dem diese Arbeit hervorgegangen ist: einen Zusammenbruch, eine Umkehr und einen langsamen Wiederaufbau. Dieser Band erzählt jenen Weg nicht nach. Er entfaltet die Arbeit selbst. Und dieses Buch hat einen Schwesterband, *Eine Theologie der Wirklichkeit*. Wo dieses Buch in die Breite geht, in die Ordnungen geschaffenen Lebens, geht jener in die Tiefe, in das, was ist, und wohin es geht. Die Einführung zeigt, wie beide zusammengehören.

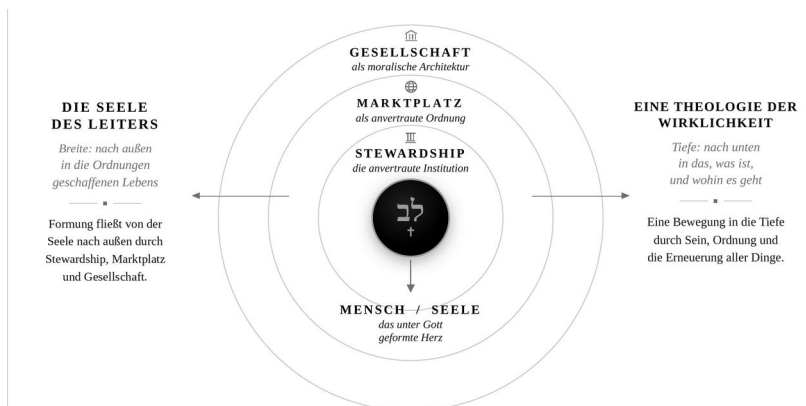
Die Bibelstellen folgen, wenn nicht anders vermerkt, der Revidierten Elberfelder Bibel (2006).

Dieses Buch ist eine Einladung zum Erkennen, keine Vorschrift. Wer darin etwas findet, das benennt, was er lange getragen hat, ist eingeladen, das Gespräch zu suchen.

Ermatingen, im Herbst 2026
Frank Wendt

Einführung

Ein Zentrum, zwei Bewegungen



Am Anfang steht ein Satz, der beide Bücher trägt.

Was im Leiter geschieht, bleibt nicht im Leiter.

Der Satz beschreibt zwei Bewegungen, die von derselben Mitte ausgehen. Die Mitte ist der Mensch, genauer das unter Gott geformte Herz, der Ort, an dem ein Mensch sich bindet und ausrichtet, ehe er denkt und handelt.

Von dieser Mitte geht eine Bewegung nach außen. Formierung fließt von der Seele durch die Institution, die der Leiter verantwortet, über den Marktplatz, auf dem diese Institution steht, in die Gesellschaft, die beide umgibt. Das ist die Breite, und ihr gilt dieses Buch, *Die Seele des Leiters*.

Von derselben Mitte geht eine zweite Bewegung nach unten, in die Tiefe. Sie fragt, was die Wirklichkeit ist, in der all das geschieht, und wohin sie geht: nach dem Menschen, nach der Schöpfung, nach der neuen Schöpfung. Ihr gilt der Schwesterband *Eine Theologie der Wirklichkeit*, der drei Essays versammelt: *Der Sinn der Transformation* (eine Theologie des Menschen), *In ihm hält alles zusammen* (eine Theologie der Schöpfung) und *Die Aufhebung der Entropie* (eine Theologie der Hoffnung).

Das Zentrum gehört keinem der beiden Felder allein. Der Mittelpunkt eines Kreises liegt auf keinem Radius, und doch geht jeder Radius durch ihn.

Die beiden Bewegungen entsprechen einander. Was die Theologie der Wirklichkeit als Grund beschreibt, beschreibt dieses Buch als Praxis. Dort heißt es: Wirklichkeit wird empfangen, nicht konstruiert. Hier heißt es: Institutionen sind anvertraut, nicht besessen.

Es ist derselbe Satz auf zwei Ebenen.

Die Entsprechung reicht bis in die Einzelheiten. Die vier Versuchungen, denen ein Leiter auf dem Marktplatz begegnet, Messbarkeit, Sichtbarkeit, Geschwindigkeit und Vollständigkeit, sind jeweils die praktische Gestalt einer Weigerung, die Wirklichkeit als empfangen anzunehmen. Weil Sein gegeben ist und jedes Maß übersteigt, wird der Sog gefährlich, nur das Messbare für wirklich zu halten. Weil vieles, was das tiefste Gewicht trägt, nicht unmittelbar sichtbar ist, wird der Sog gefährlich, nur das Sichtbare gelten zu lassen. Weil die Schöpfung ihre eigene Zeit hält und Güter reifen, statt ergriffen zu werden, verweigert die Geschwindigkeit die Zeit, die ein Gut braucht. Und weil eine Entscheidung vor Gott empfangen wird, schließt kein Apparat die Wirklichkeit ab, auch wenn seine Antwort sich so anfühlt.

Ebenso die Struktur. Wenn Sein Beziehung ist, dann heißt Verantwortung, für das einzustehen, was man nicht geschaffen hat. Wenn der Ursprung Gemeinschaft ist, Vater, Sohn und Geist, dann ist Vertrauen die institutionelle Gestalt dieser Gemeinschaft. Wenn die Schöpfung eine Ordnung der Lieben ist, dann trägt eine Gesellschaft unter ihren Gesetzen eine moralische Architektur. Und wenn das Ende nicht der Zerfall ist, sondern eine neue Schöpfung, dann ist geduldige, unvollendete Arbeit kein Scheitern, sondern Beitrag über Generationen.

Man kann dieses Buch lesen, ohne den Schwesterband zu kennen. Wer aber wissen will, warum die Ringe so gebaut sind, wie sie gebaut sind, findet dort ihren Grund.

Die Architektur der vier Ringe

Die vier Ringe sind nicht vier Programme. Sie sind die vier Größenordnungen, auf denen ein einziges Leben unter Gott tatsächlich gelebt werden muss.

Die vier Ringe sind konzentrisch.

Der erste Ring ist die Seele, das innere Leben des Leiters, der Ort seiner tiefsten Bindung und Ausrichtung, aus der Denken, Wollen und Handeln ihre Richtung gewinnen. Keine Formierungsarbeit an den äußeren Ringen trägt, solange dieser Grund fehlt. Hier liegt das Fundament, und es gibt keine Abkürzung daran vorbei. Teil I fragt, was anhaltende Autorität mit dem Menschen macht, der sie trägt, und antwortet mit einer Beobachtung, die alle weiteren Teile begleitet: Die meisten Leiter brechen nicht zusammen. Sie verformen sich.

Der zweite Ring ist Stewardship, die Institution, die einem Leiter anvertraut ist, nicht als Vermögenswert, der zu optimieren ist, und nicht als Fahrzeug persönlichen Ehrgeizes, sondern als anvertrauter Bereich. Teil II überträgt die Beobachtung des ersten Rings auf die Institution: Die meisten Institutionen scheitern nicht. Sie verformen sich, an den Stellen, die keine Governance-Prüfung erreicht. Der Mechanismus, durch den Institutionen ihre Menschen formen, ist liturgisch, der Monday-Standup, das Quarterly Review, das Dashboard, die All-Hands-Versammlung, das Performance Review, und er ist nicht wahlfrei. Die Frage ist nicht, ob eine Institution ihre Menschen formt, sondern woraufhin.

Der dritte Ring ist der Marktplatz, das Geflecht aus Lieferanten, Kunden, Wettbewerbern und Kapital, in dem Institutionen stehen. Teil III zeigt, dass der Markt nicht bloß das Gebiet ist, auf dem Institutionen konkurrieren, sondern selbst eine Ordnung, die die Menschen formt, die in ihr entscheiden. Drei Kräfte haben sich über die vergangenen Jahrzehnte gehäuft: Nähe wird weiter, als Erinnerung tragen kann; Zeit wird enger, als Geduld reifen kann; Wahrnehmung wird abstrakter, wo Begegnung nicht mehr reicht. Als anvertraute Ordnung empfangen, wird der Marktplatz zum Ort der Berufung.

Der vierte Ring ist die Gesellschaft, die Stadt, die Region, der öffentliche Raum, die weiteste und langsamste der vier Ordnungen und die einzige, die kein Leiter regiert. Teil IV fragt, was das sittliche Leben einer Gesellschaft formt und was es von denen verlangt, die es hüten wollen. Seine These ist einfach und unbequem: Eine Gesellschaft verliert nicht zuerst ihre Institutionen. Sie verliert die sittliche Ordnung, durch die ihre Institutionen Bedeutung, Grenze und Richtung halten.

Die Formierung fließt von der Seele nach außen, durch Stewardship und Marktplatz in die Gesellschaft, ohne die Welt jemals zu verlassen. Und der Druck dieser Welt fließt zurück: die Forderungen des Marktes, das Gewicht gesellschaftlicher Erwartung, die Entropie jedes Systems, dem der Leiter angehört. Beide Richtungen sind wirklich. Der geformte Leiter hört nicht auf, gedrängt zu werden.

Er ist im Drängen nur ein anderer Mensch geworden.

Wer die vier Teile nacheinander liest, wird ein wiederkehrendes Muster bemerken. Jeder Teil beginnt mit einer Diagnose dessen, was auf seiner Ebene tatsächlich geschieht. Er fragt, warum die üblichen Denkmodelle diese Ebene nur unzureichend erreichen. Er stellt dem ein Gegenbild gegenüber, das aus der christlichen Überlieferung kommt: das Empfangene statt des Selbstgemachten, das Anvertraute statt des Besessenen. Er beschreibt, welche Gestalt dieses Gegenbild annimmt, im Menschen, in der Institution, in den Entscheidungen, in der öffentlichen Ordnung. Und er benennt, was diese Gestalt fortwährend prüft: das Abgleiten, die Versuchungen, die Rückkehr. Das Muster ist kein Schema, das abgearbeitet wird. Es ist dieselbe Wahrheit, auf vier Ebenen erkannt.

Die Architektur ist kein System, das man anwendet. Sie ist eine Folge von Einsichten darüber, wo Formierung geschehen muss, wenn sie überhaupt geschehen soll.

Die tragenden Begriffe

Fünf Begriffe tragen das ganze Buch. Sie werden hier einmal benannt, damit die Teile sie gebrauchen können, ohne innezuhalten. Weitere Begriffe sind im Anhang versammelt.

Formierung meint die langsame Prägung eines Menschen durch das, dem er wiederholt ausgesetzt ist: die Praktiken, Umgebungen, Beziehungen und Strukturen, in denen er lebt und arbeitet. Sie geschieht immer, ob jemand sie beabsichtigt oder nicht. Die Frage ist darum nie, ob ein Mensch, eine Institution, ein Markt oder eine Gesellschaft formt, sondern woraufhin.

Stewardship ist der Name des zweiten Ringes und zugleich eine Haltung, die das ganze Buch durchzieht. Das englische Wort hat im Deutschen kein volles Gegenstück. Die Lutherbibel spricht vom

Haushalter, die Elberfelder Bibel vom Verwalter (Lukas 16, 1 bis 2; 1. Korinther 4, 1 bis 2), die Rechtssprache von Treuhand, die Wirtschaftssprache von Sachwalterschaft oder Verantwortung. Jedes dieser Wörter trifft einen Teil. Stewardship meint das Ganze: ein Gut zu halten, das man nicht selbst geschaffen hat, im Auftrag dessen, dem es gehört, und mit Rechenschaft vor ihm. Der Steward ist weder Eigentümer noch bloßer Angestellter. Ihm wird vertraut, und er wird einst gefragt, was er mit dem Anvertrauten getan hat. Wer Stewardship ausübt, heißt in diesem Buch mit dem Wort der Elberfelder Bibel Verwalter: nicht im Sinn dessen, der Akten verwaltet, sondern dessen, dem ein fremdes Gut treu anvertraut ist.

Anvertraut, nicht besessen ist die Haltung, die das Buch auf jeder Ebene wiederfindet. Das eigene Leben, die Institution, die Ordnung des Marktes, die sittliche Ordnung einer Gesellschaft: Nichts davon hat der Leiter selbst hervorgebracht. Er empfängt es, hält es treuhänderisch und ist dafür verantwortlich, über die Maßstäbe hinaus, die er sich selbst setzt.

Die Ordnung der Lieben, ordo amoris, geht auf Augustinus zurück. Ein Mensch oder eine Gesellschaft wird weniger durch das bestimmt, was geglaubt wird, als durch das, was geliebt wird, und in welcher Ordnung. Die Unordnung beginnt selten damit, dass jemand etwas Böses liebt. Sie beginnt meist damit, dass ein wirkliches Gut aus seinem rechten Ort heraus geliebt wird.

Moralisches Kapital nennt das Buch den ererbten Bestand an Vertrauen, Wahrhaftigkeit, Gerechtigkeit und treuer Verantwortung, aus dem Menschen, Institutionen und Gesellschaften schöpfen. Es wächst langsam, über Generationen. Es kann eine Zeitlang verbraucht werden, ohne dass es jemand bemerkt. Die Schwierigkeit kommt, wenn es erneuert werden muss und seine Quelle vergessen ist.

Mit diesen Begriffen beginnt der erste Ring. Er beginnt dort, wo jedes Leiterleben beginnt: in der Seele.

TEIL I

Die Seele

Vom selbstgemachten zum berufenen Menschen

ERSTER RING · DAS UNTER GOTT GEFORMTE HERZ

Auftakt

Dieser erste Teil ruht auf zwei Überzeugungen.

Die erste ist, dass leitenden Menschen wirklich etwas widerfährt, das die übliche Literatur nicht mit hinreichender Genauigkeit benennen konnte. Die Daten über Burnout, den Verfall der Amtszeiten und das schwindende Vertrauen sind nicht abzutun, doch die Daten sind das Symptom. Die Diagnose liegt anderswo, im inneren Leben des Menschen, der das Gewicht trägt.

Die zweite ist, dass die über zwei Jahrtausende verfeinerte christliche Formierungstradition eine tiefere Auskunft darüber gibt, was ein Mensch ist und wie er geformt wird, als das kognitiv-behaviorale Modell, das weiten Teilen der gegenwärtigen Führungskräfteentwicklung zugrunde liegt. Gegenwärtige Forschung berührt und bestätigt einzelne Beobachtungen dieser Tradition, ohne ihre Theologie beweisen zu können.

Der Bogen führt durch sechs Bewegungen: was aufbricht (Kapitel 1), wo die üblichen Werkzeuge an Grenzen stoßen (Kapitel 2), wie der innere Ort benannt und verstanden werden kann (Kapitel 3), die Anatomie dessen, wie ein Mensch geformt wird (Kapitel 4), wie der Weg der Formierung über wirkliche Jahre aussieht (Kapitel 5), und wie diese Formierung schließlich von der Seele nach außen zu wirken beginnt (Kapitel 6). Er führt vom Empirischen zur Betrachtung. Er ist dazu bestimmt, der Reihe nach gelesen zu werden, doch jedes Kapitel lässt sich auch für sich wiederaufnehmen.

Ein Leiter, dessen inneres Leben nicht geformt ist, wird dem, was in den äußeren Ringen von ihm verlangt wird, nicht gewachsen sein, so ernst seine Absicht auch sei. Darum beginnt das Buch hier.

Alles Weitere steht auf diesem Grund.

Die meisten Leiter brechen nicht zusammen. Sie verformen sich.

Was tut das alles mit mir als Mensch?

Wenn dieser Satz trifft, wissen Sie bereits, worum es hier geht.

An der Spitze gerät etwas unter Druck, und es ist nicht nur das, was die üblichen Kennzahlen erfassen. Die Daten zu Burnout, kürzeren Amtszeiten und schwindendem Vertrauen lassen sich nicht länger übersehen.

Der Film *The CEO Crisis: how to survive the pressure* der Financial Times zeigte Ende 2025, wie Führungskräfte mit wachsendem Druck umgehen. Charlotte Keenan von Goldman Sachs' Programm 10,000 Small Businesses wurde gefragt, was ihr an den Gründern und Führungskräften, die das Programm durchlaufen, am häufigsten begegne. Ihre Antwort war unumwunden: Viele von ihnen sind müde. Sie stehen an der Spitze. Und sie sind allein.

Diese Beobachtung aus einem etablierten Entwicklungsprogramm für Unternehmer weist auf etwas, das sich auch in den Daten abzeichnet.

Die Amtszeit von CEOs ist weltweit auf 7,1 Jahre gefallen, im Jahr 2025, gegenüber 8,3 Jahren im Jahr 2021, so Russell Reynolds Associates, die mehr als 1.800 große Unternehmen weltweit verfolgen. Die Zahl der CEO-Wechsel erreichte 2024 einen Höchststand. Im S&P 500 entfielen 42 Prozent der CEO-Wechsel auf Unternehmen im untersten Viertel der Aktionärsrendite, gegenüber 30 Prozent im Jahr 2017. Die Boards sind, in den Worten des Leiters der CEO-Beratung bei BCG, deutlich ungeduldiger geworden.

Eine Deloitte-Umfrage ergab, dass knapp 70 Prozent der Führungskräfte der obersten Ebene ernsthaft erwogen, für eine Aufgabe zu wechseln, die ihr Wohlbefinden besser trägt. Eine Studie von LHH (Lee Hecht Harrison), einem international tätigen Beratungsunternehmen für Führungskräfte- und Talententwicklung, aus dem Jahr 2025 mit 2.675 Führungskräften in zehn Ländern fand eine Burnout-Quote von 56 Prozent, gegenüber 52 Prozent im Jahr zuvor. Zudem

berichteten 43 Prozent der Befragten, dass innerhalb eines Jahres mehr als die Hälfte ihres Führungsteams gewechselt hatte.

Eine Untersuchung von Development Dimensions International (DDI), einem auf Führungsforschung und Führungskräfteentwicklung spezialisierten Unternehmen, mit 10.796 Führungskräften fand, dass das Vertrauen in unmittelbare Vorgesetzte zwischen 2022 und 2024 von 46 auf 29 Prozent gefallen ist. In einer repräsentativen US-Umfrage von U.S. News und Harris Poll waren 72 Prozent der Befragten von Wirtschaftsführern enttäuscht; 61 Prozent nannten keinen Wirtschaftsführer, den sie bewunderten oder dem sie nacheifern wollten. Gallups jüngste Arbeitsplatzdaten zeigen, dass das Engagement von Managern zwischen 2022 und 2025 von 31 auf 22 Prozent sank. Der frühere Vorsprung gegenüber ihren Teams ist damit nahezu verschwunden.

Diese Daten lassen sich nicht allein als Fragen von Strategie, Talent oder Governance lesen. Sie lenken den Blick auch auf den Menschen, der führt. Etwas geschieht mit ihm unter dem Gewicht der Rolle.

Die üblichen Antworten sind bekannt: bessere Nachfolgeplanung, straffere Governance, mehr Führungskräfteentwicklung, Executive Coaching, Programme für das Wohlbefinden. Keine davon ist falsch. Doch sie lassen eine tiefere Frage offen: Was geschieht mit dem inneren Leben des Menschen, der über lange Zeit Verantwortung trägt?

Doch eine Dimension des Problems liegt im Inneren. Sie betrifft das, was anhaltende Autorität, Verantwortung und hoher Einsatz über die Zeit mit einem Menschen machen, an Stellen, die kein Performance Review erreicht und die viele Führungsprogramme kaum berühren. Dabei geht es nicht einfach um mangelnde Fähigkeit. Die Menschen an der Spitze der meisten großen Organisationen sind fähig. Es fehlt ihnen auch nicht notwendig an Hingabe oder Wissen.

Am deutlichsten wird das nicht an einer Zahl, sondern an einem einzelnen Menschen. Derselbe Film zeigte Marina Efraimoglou, die frühere CEO der griechischen Telesis Investment Bank und heutige Gründerin des Euphoria Retreat. Sie beschrieb, wie ihr früheres Leben sie zunehmend von sich selbst entfernte, bis zwischen der, die sie war, und der, zu der sie durch ihr Tun wurde, ein spürbarer

Abstand lag. Von den Führungskräften, die heute zu ihren Retreats kommen, beobachtete sie: In den ersten Tagen sind sie noch ganz in ihrer Rolle. Am dritten Tag beginnt etwas weicher zu werden. Sie fangen wieder an zu lächeln. Etwas, das abwesend war, kehrt zurück.

Ihre Beschreibung gibt dem eine menschliche Sprache, was Zahlen allein nur unvollständig erfassen. Sie weist auf eine Form der Erosion hin, die über bloße Erschöpfung hinausgeht: das lange Tragen von Verantwortung, Einsamkeit und eine wachsende innere Loslösung, die keinen einfachen Ausweg findet.

Ich habe mehr als fünfundzwanzig Jahre in leitender Verantwortung verbracht, in der Big-Four-Beratung, in der Entwicklungsfinanzierung und in internationalen Organisationen. Ich habe dieses Muster von innen gesehen, an Kollegen, die ich außerordentlich schätzte, und schließlich an mir selbst.

Die fähigsten Führungskräfte, die, die am meisten tragen konnten, waren oft die, die am leisesten erodierten. Meine Erfahrung war: Fähigkeit kann eine bemerkenswerte Verkleidung sein. Wer unter Druck bestehen kann, bei dem sammelt sich der Druck ohne Warnzeichen. Wer Ungewissheit aufnehmen kann, in dem setzt sie sich fest, statt als lösbares Problem an die Oberfläche zu treten. Wer die Kontrolle beherrscht, bei dem geschieht ihr Verlust im Inneren, in den Beziehungen, im Gefühl für die eigene Identität, in der Fähigkeit zu ruhen, lange bevor er in den Ergebnissen sichtbar wird.

Die meisten Leiter brechen nicht zusammen. Sie verformen sich. Langsam und strukturell, lange bevor äußere Maßstäbe die Veränderung erfassen.

Die Verformung kündigt sich nicht an. Sie kommt in kleinen Bewegungen: das gemiedene Gespräch, das zurückgehaltene Eingeständnis, die verweigerte Stille. Nach außen erfüllt der Leiter seine Rolle weiter, vielleicht besser als je zuvor. Aber im Inneren hat sich etwas verschoben. Was einst aus Überzeugung geschah, geschieht zunehmend unter Druck, aus dem Bedürfnis, ein Bild aufrechtzuerhalten, das nicht mehr ganz passt.

Die Daten benennen die sichtbaren Phänomene: Burnout, Fluktuation, schwindendes Vertrauen. Die Menschen, die darin leben, benennen es anders: als Gewicht, das sich nie ganz hebt, als eine Einsamkeit, die die Rolle selbst hervorbringt, als einen wachsenden

Abstand zwischen dem, als der man erscheint, und dem, der man wirklich ist.

Die Frage, die die meisten leitenden Menschen stellen, lautet: Wie leiste ich unter Druck mehr? Die Frage, auf die es ankommt, lautet: Was tut das alles mit mir als Mensch? Das sind nicht dieselben Fragen. Und in dem Abstand zwischen ihnen beginnt die eigentliche Arbeit.

In den nächsten sechs Kapiteln werde ich dieser Arbeit nachgehen: wie sich innere Erosion aus der Nähe zeigt, wie ein Leiter sie an sich selbst erkennt, was geschieht, wenn sich im Inneren etwas zu verschieben beginnt, und welche Art von Leiter daraus hervorgehen kann. Nicht ein besserer Darsteller, sondern ein dauerhafterer und freierer Mensch.

Die Daten beschreiben eine Krise. Doch hinter jedem Datenpunkt steht ein Mensch, der jeden Morgen aufsteht und etwas trägt, von dem er nicht erwartet hätte, dass es so viel kosten würde. Für ihn ist dieses Buch geschrieben.

Ende der Leseprobe

Die Seele des Leiters

*Formierung in vier Ringen:
Seele, Institution, Marktplatz, Gesellschaft*

Das Buch führt weiter durch alle vier Ringe:
die Seele, die Institution, den Marktplatz und die Gesellschaft.

Als Taschenbuch und Kindle-E-Book bei Amazon:

<https://amzn.eu/d/obdkEAiC>

Taschenbuch · ISBN 9798160308333