

THE SOUL OF THE LEADER

Eine Theologie der Wirklichkeit

Grundlegungen

DER MENSCH

•

DIE SCHÖPFUNG

•

DIE NEUE SCHÖPFUNG



FRANK WENDT

Autor von Die Seele des Leiters

FRANK WENDT

Eine Theologie der Wirklichkeit

Grundlegungen:

Der Mensch, die Schöpfung, die neue Schöpfung

Inhalt

Vorwort.....	7
Einführung.....	9
Teil I • Der Sinn der Transformation.....	13
1 Die unsichtbare Transformation.....	17
2 Sehen lernen.....	23
3 Sich hingeben.....	27
4 Bleiben lernen.....	31
5 Frucht bringen.....	37
Teil II • In ihm hält alles zusammen.....	43
1 Die Frage.....	47
2 Von den Dingen zu den Beziehungen.....	49
3 Beziehung vor der Materie.....	51
4 Das Wort, das die Dinge verstehbar macht.....	53
5 Die Schönheit der Dinge.....	55
6 Der Riss im Gefüge.....	57
7 In ihm hält alles zusammen.....	59
Teil III • Die Aufhebung der Entropie.....	63
1 Die Frage.....	67
2 Der Pfeil der Zeit.....	69
3 Die verlorene Ordnung.....	71
4 Das Licht tritt ein.....	73
5 Das Reich, das wächst.....	75
6 Alles wird neu.....	77
7 Das Ende des Zerfalls.....	79
Anhang.....	81
Anmerkungen und Quellen.....	83
Zur Textgestalt.....	85
Über den Autor.....	86

Auftakt

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?

Die unsichtbare Transformation

Wenn Veränderung zum Normalzustand wird

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.

Die Frage nach dem Wozu

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 unsichtbare Transformation

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.

Was den Leiter selbst führt

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.

Exkurs: Ordo amoris, die Ordnung der Lieben

Mit der „Ordnung der Lieben“ ist nicht die Rangfolge der Menschen gemeint, die wir lieben. Der Ausdruck geht auf Augustinus zurück und bezeichnet die innere Ordnung dessen, worauf ein Mensch sein Verlangen, seine Hoffnung, seine Sehnsucht und seine tiefste Sicherheit richtet.

Menschen lieben viele wirkliche Güter: Familie, Arbeit, Anerkennung, Sicherheit, Einfluss, Erfolg oder eine Aufgabe, der sie sich verpflichtet wissen. Die entscheidende Frage ist deshalb nicht, ob wir lieben, sondern was wir wie sehr lieben und welches Gut für uns schließlich zum höchsten wird.

Unordnung entsteht, wenn ein begrenztes Gut den Platz des Letzten einnimmt: wenn etwa Erfolg nicht mehr empfangen, sondern zur Quelle des eigenen Wertes wird, oder wenn Verantwortung in Kontrolle umschlägt, weil Sicherheit von ihr erwartet wird.

Ordo amoris bezeichnet daher mehr als eine vernünftige Rangordnung unserer verschiedenen Lieben. Die rechte Ordnung beginnt damit, dass Gott über allen geschaffenen Gütern geliebt wird. Erst von dieser Liebe her finden auch die anderen Güter ihren rechten Platz: Sie können geliebt werden, ohne vergötzt zu werden, empfangen, ohne besessen werden zu müssen, und verantwortlich getragen werden, ohne zur Quelle unserer letzten Sicherheit zu werden.

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.

Was wir weitergeben

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.

Ende der Leseprobe

Eine Theologie der Wirklichkeit

Grundlegungen:

Der Mensch, die Schöpfung, die neue Schöpfung

Der Essay »Der Sinn der Transformation« geht im Buch
durch alle fünf Bewegungen weiter, gefolgt von
»In ihm hält alles zusammen« und »Die Aufhebung der Entropie«.

Als Taschenbuch und Kindle-E-Book bei Amazon:

<https://amzn.eu/d/o3QqwouH>

Taschenbuch · ISBN 9798160336107