

CHRIS LOWNEY

FRANZISKUS – FÜHREN UND ENTSCHEIDEN

Was wir vom
Papst lernen
können



HERDER

Chris Lowney

Franziskus - Führen und Entscheiden

Was wir vom Papst lernen können

Deutsch von Ulrike Strerath-Bolz



FREIBURG · BASEL · WIEN

Impressum

Titel der Originalausgabe:

Pope Francis: Why He Leads the Way He Leads

Copyright © 2013 Chris Lowney

All rights reserved

Published under arrangement with

LOYOLA PRESS, Chicago, IL, U.S.A

German Translation Copyright © 2015, Verlag Herder
GmbH

Alle Rechte vorbehalten

www.herder.de

Umschlaggestaltung: wunderlichundweigand, Stefan
Weigand

Umschlagmotiv: © AFP/Getty Images

E-Book-Konvertierung: le-tex publishing services GmbH,
Leipzig

ISBN (E-Book) 978-3-451-80520-2

ISBN (Buch) 978-3-451-34215-8

Für den Engel, der in mein Leben trat und
Frieden und Freude brachte.

Inhalt

- 1. Was wir brauchen: Eine neue Führung**
- 2. Geistliche Übungen und Mobiltelefone: Zur Führung berufen**
- 3. Keine Angst: Sei, der du bist**
- 4. Füße waschen: Die wahre Macht liegt im Dienen**
- 5. Staubige Schuhe: Eintauchen in die Freuden und Leiden der Welt**
- 6. Allein knien: Rückzug, um Perspektive zu finden**
- 7. Nicht auf Sand bauen: In der Gegenwart leben, Traditionen ehren**
- 8. Zukunft gestalten: Führung durch Veränderung**
- 9. »Wirst du keine Angst haben vor dem Weg? Danke.«**

Danksagung

Anmerkungen

1. Was wir brauchen: Eine neue Führung

»Die Welt von heute bedarf dringend der Zeugen. Nicht so sehr der Lehrer, als vielmehr der Zeugen. Nicht so viel reden, sondern mit dem ganzen Leben sprechen.«¹

Papst Franziskus, Ansprache auf dem
Petersplatz am 18. Mai 2013

Es gibt keine Führungsseminare für werdende Päpste. Und es gab auch keinen Vatikan-Funktionär, der Kardinal Jorge Mario Bergoglio das Handbuch *Papst sein für Dummies* in die Hand gedrückt hätte, als der weiße Rauch in den römischen Himmel stieg und der Welt sein Pontifikat als Papst Franziskus verkündete. Soweit wir als Außenstehende wissen, war es vielmehr so: Nach seiner Wahl am 13. März 2013 klatschten ihm die anderen Kardinäle Beifall, kleideten ihn in Weiß, ließen ihn für ein Weilchen allein, damit er sich im Gebet sammeln konnte, und dann schubsten (oder sagen wir: begleiteten) sie ihn auf die Loggia des Petersdoms, wo er die Führung von 1,2 Milliarden Katholiken übernehmen sollte.

Was er unmittelbar danach tat, bezeichnete der Herausgeber des *Osservatore Romano*, der halboffiziellen Tageszeitung des Vatikan, durchaus freundlich als »beispiellos und schockierend«. ² Ein anderer Vatikanberichterstatter begrüßte die päpstliche Initiative als »Epochenwechsel, als Revolution«. ³ Und selbst jetzt noch hat Papst Franziskus Zustimmungswerte, um die ihn die meisten anderen Führungspersönlichkeiten auf der Welt beneiden würden. ⁴

Wo hat er diesen Führungsstil gelernt? Woher stammt seine Vision? Und was können wir alle von ihm lernen? Darum geht es in diesem Buch.

Wie wird man ein guter Leader?

Wir alle kennen Situationen, in denen wir ähnlich wie der Papst auf den Balkon, vielleicht in unserem Fall auch nur ein metaphorischer, geschubst werden: Tritt vor, es ist Zeit, diese Abteilung zu leiten, deine Familie, eine Schulklasse oder eben womöglich die ganze katholische Kirche.

Manche Leute ergreifen solche Gelegenheiten in dem Wissen beim Schopf, dass sie hervorragend auf ihre Führungsrolle vorbereitet sind, und dieses unerschütterliche Selbstvertrauen bleibt ihnen Tag für Tag erhalten. Solche Leute nennen wir Narzissten. Oft bringen sie ihre Organisation irgendwann in Schwierigkeiten, weil

sie sich von ihrer eigenen vermeintlichen Größe blenden lassen und nicht sehen, wie viel Schaden sie anrichten und wie viel Unglück sie über andere bringen.

Auf der anderen Seite gibt es diejenigen unter uns, die einen Funken Selbstwahrnehmung besitzen. Sie erkennen schnell, dass niemand uns wirklich auf die Leitungsaufgaben vorbereitet hat, die wir übernehmen müssen. Zu Beginn meiner eigenen Karriere bei J.P. Morgan brachte man mir bei, Unternehmensbilanzen zu sezieren. Ich wäre auch in der Lage gewesen, Firmen aufzuspüren, die ihre Bilanzen schönten, indem sie LIFO-Lager auflösten. Und ich hatte gelernt, Firmenkunden dazu zu überreden, ein paar Basispunkte zu sparen, indem sie unsere eigenen Eurobonds nutzten und keine variablen US-Bonds.

Ich weiß nicht mehr genau, ob ich irgendetwas davon jemals gebraucht habe, und ich habe die technischen Feinheiten auch längst vergessen. Nach ein paar Jahren bei Morgan wurde ich Leiter des Büros in Tokio, danach zog ich weiter nach Singapur, London und New York. Das Problem der LIFO-Lager ist mir in dieser Zeit nie begegnet. Und ich entdeckte schnell, dass die meisten Probleme der Erwachsenenwelt nicht mit denselben Schwarz-Weiß-Antworten zu lösen sind wie die Gleichungen der Wirtschaftsmathematik.

Stattdessen musste ich der Firma helfen, eine erhebliche Verkleinerung des Londoner Büros zu verkraften, und ich musste lernen, unzufriedene Mitarbeiter zu motivieren. Inzwischen ist es eine Weile her, dass ich Morgan verlassen habe, und ich habe einige Jahre als Vorstandsvorsitzender einer der größten amerikanischen Gesundheits- und Krankenhausgesellschaften hinter mir. Gelegentlich muss ich dabei in möglichst bescheidener Weise Rat und Aufsicht anbieten. Unser großartiges Management steuert das Unternehmen durch ein Gesundheitssystem, das sich rasant verändert: neue Gesetze, neue Technologien, ethische Zweifelsfragen und Dutzende von weiteren, ähnlich komplizierten Herausforderungen.

Die Fähigkeiten, die ich dabei am meisten brauche, sind nicht technischer Art, sondern breiter, umfassender: Es geht um Entscheidungsfindung in komplizierten Fällen, wenn die Fakten mit meinen Wertvorstellungen kollidieren. Es geht um Prioritätensetzung, wenn vor dem Mittagessen noch fünfzehn Dinge erledigt werden müssen. Es geht um die Frage, wann man auf Sicherheit spielt und wann man größere Risiken eingeht. Und letztlich geht es darum, herauszufinden, was im Leben wirklich zählt.

Wir brauchen echte Führung

Die komplizierten Fragen wurden mehr, die Zeitfenster kleiner, die ethischen Zweifelsfragen komplexer und niemand hat mich je auf ein Führungsseminar geschickt, auf dem solche Dinge besprochen wurden. Mein Führungsseminar ist das Leben. Ob ich die Lektionen meines Lebens wirklich gelernt habe, müssen meine Kollegen entscheiden – die früheren bei Morgan und die jetzigen im Gesundheitswesen. Allerdings hoffe ich inständig, dass sie mir bessere Noten geben würden als dem Durchschnitt, denn um die durchschnittliche Wahrnehmung von Führungsqualitäten in Amerika ist es wirklich schlimm bestellt. Vor Kurzem wurden die Ergebnisse einer großen Untersuchung veröffentlicht, bei der die Amerikaner befragt worden waren, ob sie Vertrauen in ihre Führer setzen: in Politik, Religion, Wirtschaft und im Bildungssystem. Und die Antwort war in allen Fällen Nein. Keine einzige der vier genannten Gruppen – und wir sprechen hier von den Grundpfeilern unserer Gesellschaft – genießt auch nur das »mäßige Vertrauen« der Amerikaner.⁵ In Deutschland ist die Situation nicht viel anders, eine Umfrage des Statistischen Bundesamtes im Herbst 2014 ergab, dass 71 Prozent aller Befragten den Politikern ihrer Regierung nicht vertrauen. 71 Prozent.

Sicher, Führungskräfte haben heutzutage einen unglaublich harten Job. Sie verfügen nicht über die nötigen Mittel, arbeiten unter enormem Zeitdruck, müssen mit

ständigen Veränderungen zurechtkommen und haben permanent den Druck von Überwachung und hohen Erwartungen im Nacken. Sie müssen Mitarbeiter und Stakeholder motivieren, die oft jeder Autorität skeptisch gegenüberstehen. All das macht Führung ungeheuer schwierig.

Aber unsere Enttäuschung und unsere Abneigung gegen so viele Führungskräfte hat tiefere Gründe: Allzu oft sind diese Leute lediglich mit ihrem eigenen Status oder Einkommen beschäftigt. Sie sind nicht in der Lage, uns zu inspirieren oder zu einen; sie besitzen nicht die Phantasie, um die unerträglichen Probleme zu lösen, die uns quälen; sie haben Angst vor harten Entscheidungen und davor, uns in die Augen zu sehen; und sie besitzen nicht den Mut, uns durch Herausforderungen und notwendige Veränderungen zu führen.

So einfach es klingt: Da stimmt etwas nicht mehr. Wir brauchen neue Bilder von Führung und bessere Ansätze, um uns und andere darauf vorzubereiten.

Was ist so anders an einem Jesuiten als Papst?

Und an dieser Stelle kommt Franziskus ins Spiel: der Jesuit als Papst. Schon darin liegt ein Paradox. Die Jesuiten sind eine katholische Ordensgemeinschaft aus Priestern und Laienbrüdern, gegründet von Ignatius von Loyola und

seinen Gefährten im Jahr 1540. Im Laufe ihrer unglaublichen Geschichte haben die Jesuiten an der Gründung einer der größten Städte der Welt mitgewirkt (São Paulo in Brasilien), an der Entwicklung des vietnamesischen Alphabets und am gregorianischen Kalender, der heute auf der ganzen Welt in Gebrauch ist. Sie bilden die weltweit größte Ordensgemeinschaft unter einem gemeinsamen Oberhaupt: Heute arbeiten mehr als 17.000 Jesuiten in mehr als hundert Ländern dieser Erde.

Wo liegt also angesichts dieser Zahlen und dieser globalen Vernetzung das Paradox? Ganz einfach: Der Gründer der Jesuiten hegte eine tiefe Abneigung gegen anmaßenden persönlichen Ehrgeiz. Die Ordensregel oder Satzung der Jesuiten, zusammengefasst in dem Buch *Constitutiones*, bezeichnet übermäßigen persönlichen Ehrgeiz als »die Mutter aller Übel in jeder Gemeinschaft oder Bruderschaft«. ⁶ Und Ignatius wies die Jesuiten an, »Gott unserem Herrn zu versprechen«, dass sie niemals ein hohes kirchliches Amt anstreben würden – mehr noch: »jeden anzuzeigen, bei dem sie beobachteten, dass er versucht«, ein höheres Amt zu erlangen. ⁷ Starke Worte. Stellen Sie sich einmal vor, was passieren würde, wenn in sämtlichen Organisationen Deutschlands jeder verpflichtet wäre, ehrgeizige Kollegen anzuzeigen. Die bloße Menge dieser Anzeigen würde verhindern, dass überhaupt noch jemand arbeitete.

Ignatius verlangte Demut von seinen Jesuiten, weil Jesus, ihr großes Vorbild, demütig gewesen war. Aber Ignatius wusste auch, dass Ehrgeiz und innere Konflikte den Geist jeder Organisation zerstören können (kommt Ihnen das bekannt vor, liebe Kollegen?). Deshalb versuchte er, die menschliche Neigung einzudämmen, das eigene Ego zu streicheln, indem man nach Status, Macht und persönlichem Erfolg strebt.

Kardinal Bergoglio ist ganz offensichtlich ein treuer Sohn seines geistlichen Vaters Ignatius. Nachdem er beim Konklave 2005, bei dem Papst Benedikt XVI. gewählt wurde, wohl als Zweiter durchs Ziel gegangen war, blieb er nicht in Rom, um an seinem Netzwerk oder seinen Chancen für die nächste Wahl zu basteln. Stattdessen reiste er bald wieder zurück nach Argentinien, mied fortan das Rampenlicht und widmete den größten Teil seiner Arbeitskraft den Armen in seinem Land. Tatsächlich war er so erfolgreich darin, keinen Wahlkampf zu betreiben, dass er vor der nächsten Papstwahl nur noch gerade so auf den Listen der gut unterrichteten Kreise auftauchte.

Und das ist nur eine von vielen paradoxen Beobachtungen, wenn man sich den Weg dieses Mannes zur Macht und sein Verständnis von Macht anschaut. Wenn wir neue Bilder von Führung und neue Ansätze zur Vorbereitung auf Führungsaufgaben brauchen, dann hat uns dieser neue Papst reichlich Stoff zum Nachdenken

geliefert – schon in der ersten Woche seines Pontifikats.

Einige Beispiele:

- Seine intensivste Schulung fürs Leben und Leiten verdankt er – abgesehen von seiner Familie – den Jesuiten: einer Ordensgemeinschaft, die Führungskräfte nicht in Managementseminaren ausbildet, sondern in einem dreißigtägigen Rückzug ins Schweigen, auf mühseligen Pilgerreisen und durch das Unterrichten von Kindern.
- Obwohl man ihn als einen großen Anhänger der katholischen Tradition kannte, gab Papst Franziskus schon Minuten nach seiner Wahl die ersten Traditionen auf: indem er sich weigerte, den traditionellen roten Schultermantel (*Mozzetta*) zu tragen, indem er selbst telefonierte und indem er mit dem Bus fuhr, statt die päpstliche Limousine zu benutzen.
- Wenige Tage nach der Einführung in sein Amt, das enorme Macht und weltweiten Ruhm mit sich bringt, erklärte er unmissverständlich: »Die wahre Macht liegt im Dienen.«⁸

Nun muss man aber fragen: Machen dieser Hintergrund und diese überraschenden ersten Schritte ihn schon zu einem großen Anführer? Nein, das tun sie für sich genommen natürlich nicht. Dieses Buch ist keine Jubelveranstaltung für ihn, seinen jesuitischen Hintergrund

oder die katholische Kirche. Papst Franziskus hat ein schweres Erbe angetreten, er leitet eine Kirche mit weitreichenden, dauerhaften Herausforderungen: In Dutzenden von Ländern herrscht ernsthafter Priestermangel, überall in der westlichen Welt sinkt die Zahl der Gottesdienstbesucher, die moralische Autorität der Kirche ist durch die Missbrauchsskandale erschüttert, und sie leidet, nach den öffentlichen Aussagen einiger Kardinäle, unter einem schlecht aufgestellten Management im Vatikan.

Solche komplexen, vielfältigen Probleme löst man nicht mit leichter Hand. Tiefgreifende Veränderungen sind nötig und die bisherigen Aussagen und Taten des Papstes zeigen, dass er sich einen massiven kulturellen Umbruch in seiner Kirche vorgenommen hat. Einen massiven kulturellen Umbruch? Ist das nicht reichlich übertrieben? Nun ja. Betrachten wir, was er den jungen Katholiken zu sagen hatte, die sich zum Weltjugendtreffen in Rio de Janeiro versammelt hatten: »... ich will, dass ihr auch in den Diözesen Wirbel macht, ich will, dass man hinausgeht, ich will, dass die Kirche auf die Straßen hinausgeht, ich will, dass wir standhalten gegen alle Weltlichkeit, Unbeweglichkeit, Bequemlichkeit, gegen den Klerikalismus und alles In-sich-verschlossen-Sein. Die Pfarreien, die Schulen, die verschiedenen Einrichtungen sind da, um hinauszugehen ..., wenn sie es nicht tun, werden sie eine

NGO, und die Kirche darf nie eine NGO sein. Die Bischöfe und Priester mögen mir verzeihen, wenn einige nachher Verwirrung stiften.«⁹ Das sind nicht die Worte eines Mannes, dem es nur um Finetuning geht. Diesem Papst geht es darum, seine Institution wiederzubeleben und mit großer Energie zu führen.

Aber selbst begabte Führungskräfte finden es schwierig, in ihren Organisationen Veränderungen durchzuführen, und dies gilt umso mehr in einer Institution, die ihre zweitausend Jahre alte Tradition mit gutem Grund in Ehren hält. Wie der US-Präsident Woodrow Wilson einmal so schön sagte: »Wenn du dir Feinde machen willst, versuch etwas zu verändern.« Wer Veränderungen anstrebt, braucht Kompetenz und Urteilsvermögen, um erfolgreich zu sein, aber er braucht auch Mut, politisches Know-how, einen eisernen Willen und jede Menge Glück.

Ob Franziskus Erfolg haben wird, ist also ungewiss. Warum und was sollten wir dann in Sachen Führung von ihm lernen können? Warum sollten wir überhaupt von einem katholischen Priester lernen, wenn wir Muslime, Buddhisten oder womöglich Ungläubige sind? Von einem religiösen Oberhaupt, wenn wir mit dem Management von Firmen, Krankenhäusern oder Familien befasst sind? Von einem Mann, der in aller Öffentlichkeit einer jungen Frau die nackten Füße geküsst hat, wo man uns vermutlich einsperren würde, wenn wir es wagen würden, einer uns

unterstellten Mitarbeiterin die Füße zu küssen? Und schließlich: Warum sollten wir von jemandem lernen, der jahrelang in Jesuitenseminaren ausgebildet wurde, wenn wir doch ein Gymnasium und eine Universität oder auch eine Business School besucht haben und außerdem in unserem Job ständig dazulernen?

Warum wir uns verändern müssen

Gerade deshalb. Wir sollten die Führungsvision von Papst Franziskus gerade deshalb genauer betrachten, weil seine Vorbereitung auf die Führungsrolle und seine Werte sich so sehr von allem unterscheiden, was wir gewöhnt sind. Oder nein: Sie unterscheiden sich nicht nur davon, sondern sie stehen ihnen krass und »schockierend« entgegen, wie es der eingangs erwähnte *Osservatore*-Herausgeber ausgedrückt hat.

Klar: Es ist absolut notwendig, dass wir einige unserer wohlgesetzten Vorstellungen über Führung so krass infrage stellen lassen, weil sie sich als absolut untauglich erwiesen haben. Und wir brauchen den Schock, um neue Denk- und Handlungsweisen zu entwickeln. Wenn so wenige von uns noch Vertrauen in unsere politische, ausbildende, wirtschaftliche oder religiöse Führungsschicht setzen, dann ist das ein Armutzeugnis, ein Misstrauensvotum, das unsere gesamte Gesellschaft durchzieht. Glauben wir denn

ernsthaft, wir könnten einen so tiefgreifenden Vertrauensverlust mit den alten Ansätzen in Politik, Wirtschaft oder religiösen Organisationen wettmachen? Erinnern Sie sich an Einsteins Satz: »Die Definition von Wahnsinn ist, immer wieder das Gleiche zu tun und andere Ergebnisse zu erwarten.« Wir werden unser Führungsdefizit auch nicht dadurch ausgleichen, dass wir unsere Manager, Volksvertreter und Seelsorger mal wieder auf ein Führungskräfte-seminar schicken, unsere öffentlichen Auftritte neu tunen oder andere immanente Lösungswege beschreiten. Wir müssen uns herausfordern lassen, Führung in einem turbulenten, sich schnell verändernden und manchmal beunruhigenden Jahrhundert ganz und gar neu zu denken.

Der Papst hat bereits eine Vision formuliert, die seine Kirche herausfordert, sich in Bezug auf das 21. Jahrhundert neu zu erfinden:

- Er hat »lauwarme Christen« und »Sofachristen« aufgefordert, sich energischer für die Verbreitung der kirchlichen Botschaft zu engagieren, sich nicht mehr in ein »gemütliches Leben zu flüchten«, sondern aus der Komfortzone herauszukommen und mit mehr »apostolischem Eifer« zu leben.¹⁰
- Er hat seine Kirche aufgefordert, deutlicher »arm und für die Armen« zu leben.¹¹

- Er hat die auszubildenden Diplomaten des Vatikan gewarnt: »Karrierismus ist wie Aussatz.«¹²
- Er stellt sich gegen eine globale Kultur, in der »Geld ... für die Mächtigen dieser Erde wichtiger ist als Menschen«.¹³
- Seine Mitbrüder im Bischofsamt hat er aufgefordert, »Männer der Liebe, der Armut, Einfachheit und der strengen Lebensführung« zu sein.¹⁴

Die brasilianischen Bischöfe hat er geradeheraus gefragt: »Sind wir noch eine Kirche, die in der Lage ist, Herzen zu erwärmen?«¹⁵ Kardinal Timothy Dolan in New York hat in einem Interview als Reaktion auf die Herausforderungen des Papstes gesagt: »Ich bin dabei, mein Gewissen zu erforschen, im Hinblick auf Stil, Einfachheit, auf viele Dinge.«¹⁶

Und Kardinal Dolan ist nicht der Einzige, der Selbsterforschung betreibt und sich neu erfindet. Die Worte des Papstes finden Widerhall, seine Zustimmungsraten sind auf einem Höchststand.¹⁷ Schon das ist faszinierend: Er stellt unseren Lebensstil und unsere Prioritäten grundsätzlich infrage und wir tun ihn trotzdem nicht als griesgrämigen alten Meckerer ab. Vielmehr scheinen wir es zu schätzen, dass ein einfacher Redner uns unbequeme Wahrheiten sagt, die uns schon längst mal jemand hätte sagen sollen.

Allerdings fordert Papst Franziskus nicht nur seine eigene Kirche heraus, sondern unseren gesamtgesellschaftlichen Blick auf Führung – indem er eine erfrischende, ganz neue und fremde Vision dessen verkörpert, wie Führungspersönlichkeiten leben und wie ihre Werte aussehen. Er scheint zutiefst bewusst und authentisch zu leben, während allzu viele Prominente heutzutage unecht und oberflächlich wirken in ihrem ständigen Versuch, uns einzuwickeln. Der Papst scheint von einer Leidenschaft für das Dienen ergriffen, nicht vom Streben nach Status, Geld oder Macht. Unsere Kultur ist zunehmend mit sich selbst und oberflächlichen Beschäftigungen befasst, während er danach strebt, uns über uns selbst hinauszuführen, hin zum Lebenskampf unserer bedürftigsten Brüder und Schwestern überall auf der Welt. Während ich ihn beobachtete, habe ich angefangen, mich zu fragen, ob dieser unerwartete Kandidat, gleichzeitig mit den Veränderungen in seiner Kirche, nicht auch ein ebenso unerwarteter Katalysator sein könnte für eine längst überfällige globale Auseinandersetzung mit dem Thema Führung.

Vielleicht inspiriert er uns dazu, das anzuziehen, was man wohl als neue Führungsgewänder bezeichnen könnte. Kardinal Bergoglio hat mit dem päpstlichen Weiß neue Kleider angezogen. Und um in diesem neuen Jahrhundert gut zu führen, brauchen wir alle neue Kleider, nicht

buchstäblich, aber im übertragenen Sinne: Wir brauchen eine neue Art, uns auf unsere Führungsrolle im Beruf und in unseren Familien vorzubereiten. Seine Berufung zur Führung seiner Kirche könnte uns dazu einladen, gründlich über die Berufung zur Führung nachzudenken (und Führung ist immer eine Berufung), die uns alle erreicht: im Beruf, in unserer Elternrolle oder, wer weiß, eines Tages als Papst.

Deshalb habe ich dieses Buch über Papst Franziskus und den Einfluss seines jesuitischen Hintergrunds auf seine Führungswerte und -prinzipien geschrieben. Es ist keine Biografie. Davon gibt es schon einige, aber die meisten haben die jesuitische Spiritualität, die ihn auf seine Führungsrolle vorbereitet hat und sein Denken nach wie vor bestimmt, eher übergangen. Sie müssen mir in dieser Hinsicht gar nicht glauben, es genügt, wenn Sie hören, was er selbst dazu sagt: »Im Hinblick auf meine Spiritualität und das, was ich im Herzen trage, empfinde ich mich immer noch als Jesuit ... Und ich denke auch wie ein Jesuit.«¹⁸ Wir können diesen Papst nur verstehen, wenn wir begreifen, wovon die Kapitel dieses Buchs erzählen: Was es heißt, »zu denken wie ein Jesuit«.

Aber eigentlich geht es in diesem Buch ebenso sehr um uns alle wie um den Anführer der weltweiten katholischen Kirche. Papst Franziskus ist eine Art Fallbeispiel, ein Prisma, ein Katalysator, damit wir darüber nachzudenken,

warum wir so unzufrieden mit den Entscheidungsträgern unserer Welt sind, damit wir das Thema Führung ganz neu und in einer inspirierenderen Weise denken und damit wir die Entscheidungen formulieren, die wir treffen können, um in unserem eigenen Leben bessere Führungskräfte zu werden.

Denken Sie an die lebendigen Bilder, die Papst Franziskus uns schon gezeigt hat, und stellen Sie sich diese Bilder als verstreute Teile eines wichtigen Mosaiks vor: Ein Mann wäscht jugendlichen Straftätern die Füße, kniet an seinem ersten Morgen als Papst eine Viertelstunde im stillen Gebet, trägt schlichte schwarze Schuhe statt der roten, bewegt sich durch eine Menge von Flüchtlingen auf der Insel Lampedusa.

Unsere Aufgabe besteht darin, diese Einzelbilder zu einem Mosaik zusammenzufügen, einem neuen Bild von Führung. Wir alle sind berührt von dem, was wir da sehen, aber warum? Was zeigen uns diese Bilder über die Natur guter Führung? Die jesuitische Spiritualität des Papstes wird uns dabei als Code dienen, mit dessen Hilfe wir die Überzeugungen entschlüsseln, die ihn antreiben.

Wir werden uns dreier wichtiger Informationsquellen bedienen: Erstens das Reden und Tun des Papstes. Zweitens die Werte, die er während seiner Jahre als Leiter der Jesuiten in Argentinien und bei der Anleitung junger Jesuiten vertreten hat. Einige von ihnen sind heute Priester

und haben mich großzügig an ihren Erinnerungen teilhaben lassen an einen Mann und eine Zeit, in der er nicht ständig von Kameras verfolgt wurde. Und drittens die Prinzipien, die der junge Bergoglio während seiner eigenen mehr als zehn Jahre andauernden Ausbildung zum jesuitischen Priester aufgenommen hat.

Es wird uns nicht schwerfallen, den Zusammenhang dieser drei Informationsstränge zu erkennen. Dabei kristallisieren sich aber sechs Gewohnheiten und Überzeugungen des Bergoglio-Papstes Leben heraus, die uns alle herausfordern, uns in ähnlicher Weise zu entscheiden und dabei eine neue Art der Führung in unserer Kultur zu fördern.

Diese Entscheidungen ergeben zusammengenommen keine Führungsformel oder Trickkiste, sondern etwas wesentlich Einfacheres: eine grundsätzliche Herangehensweise an das Thema Führung, einen neuen Blick auf die Welt. Es geht darum, wie der Führende sich selbst und andere Menschen sieht, wie er die Welt um sich herum wahrnimmt, wie er Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft betrachtet. Jesuiten und andere sprechen vielleicht von einer »Spiritualität der Führung«, also davon, wie unsere Wege auf dieser Erde gleichzeitig zu Wegen mit Gott und auf Gott zu (oder wie auch immer wir unser transzendentes Sein bezeichnen mögen) werden.

In den nächsten Kapiteln werden wir, immer mit Blick auf Leben und Ausbildung des Papstes, die folgenden sechs Grundforderungen an »neue Führer« betrachten:

Lerne dich selbst zutiefst kennen (Kapitel 3), aber lebe, um anderen zu dienen (Kapitel 4):

- Man kann andere nicht führen, wenn man sich selbst nicht führen kann. Deshalb betrachten sich Leader bis in ihr tiefstes Innerstes, schauen ihren Fehlern ins Gesicht und gelangen letztlich zu einer friedvollen Annahme ihrer selbst und der einzigartigen Rolle, die sie in der Welt spielen können.
- Aber nach diesem introspektiven Tauchgang wenden sie sich nach außen. Sie leben nicht nur für sich, sondern transzendieren, überschreiten sich selbst, um anderen zu dienen. Die Weisheit und Energie, die sich aus der Selbsterkenntnis ergibt, wird nicht eingesperrt, sondern strahlt nach außen.

Lass dich ganz auf die Welt ein (Kapitel 5), aber zieh dich täglich aus ihr zurück (Kapitel 6):

- Neue Leader tauchen in die Welt ein, sehen ihre Freuden und Leiden mit klarem Blick und machen sich die Hände schmutzig, indem sie die alltäglichen Kämpfe der Menschen in ihrer Nähe teilen. Sie sind nicht abgehoben, stehen nicht über den Dingen, sondern

lassen sich berühren und übernehmen Verantwortung. Sie kultivieren Solidarität, vor allem mit denjenigen, die vernachlässigt oder an den Rand gedrängt werden.

- Aber so sehr sie auch in der Welt leben, sind sie »nicht von dieser Welt«. Sie schwimmen nicht auf der Welle von Texten, Medienhypes und Telefonanrufen, sondern ziehen sich jeden Tag zurück, um nachzudenken, Dankbarkeit zu spüren, das große Ganze zu betrachten und sich an die eigenen Wert- und Glaubensvorstellungen zu erinnern

Lebe in der Gegenwart und ehre die Tradition (Kapitel 7), aber gestalte die Zukunft (Kapitel 8):

- Die neuen Leader ergreifen die Gelegenheiten des Tages, weil nur diese Gelegenheiten ihnen sicher sind. Und sie stehen für etwas ein, sie ehren die überkommenen Glaubens- und Wertvorstellungen ihrer Tradition.
- Aber ihre tiefe Verwurzelung in der Tradition bedeutet kein Steckenbleiben. Sie lassen sich von der Vergangenheit nicht gefangen nehmen. Sie schrecken nicht ängstlich vor Veränderungen zurück, sondern treiben sie voller Hoffnung und Optimismus voran. Sie gehen der Zukunft entgegen, statt vor ihr zu fliehen.

So ergibt sich ein scheinbares Paradox: Jede hier erwähnte Paarung läuft auf einen Widerspruch hinaus. Ich soll mich auf die Welt einlassen, mich aber gleichzeitig von ihr zurückziehen. Ich soll für die Vergangenheit einstehen, aber die Veränderung annehmen. Ich soll mich gründlich kennenlernen, aber nur, um über mich selbst hinauszugehen und anderen zu dienen. Ja, aber es *ist* auch paradox und herausfordernd, in unserer Zeit der Komplexität und der stürmischen gesellschaftlichen Veränderungen andere Menschen zu führen. Man braucht beispielsweise ein gutes Urteilsvermögen, um zu unterscheiden zwischen einem unverletzlichen, unveränderlichen Wert einer Organisation und einer ehemals nützlichen Tradition, die einer Veränderung bedarf. Man muss bereit sein, sich mit den Details der ganz alltäglichen, komplizierten, schmerzhaften Dilemmata zu beschäftigen und gleichzeitig muss man in der Lage sein, eine langfristige, breite Perspektive zu betrachten. Erst diese dynamische Spannung macht die Hingabe, Phantasie und den Antrieb möglich, mit deren Hilfe die komplexen Probleme unserer Zeit gelöst werden können.

Genau aus diesem Grund brauchen wir Männer und Frauen, die ihre Berufung gründlich verstehen und sich auf ihre Führungsaufgaben vorbereiten, indem sie mehr tun, als technische Fertigkeiten und große Kompetenz in ihrem fachlichen Bereich zu erwerben. All das ist unerlässlich, wir

brauchen fachlich kompetente Führungskräfte. Aber ebenso unerlässlich sind die Lebensentscheidungen, von denen ich gerade gesprochen habe – erst durch sie werden wir zu Führungskräften mit Tiefe, Substanz und Transzendenz. Das Letzte, was wir jetzt brauchen können, sind noch mehr leicht verdauliche Tipps und Tricks. Dafür sind die Herausforderungen zu groß. Und genau aus diesem Grund geht es in den folgenden Kapiteln nicht nur um die Überzeugungen, die die Führungstätigkeit von Papst Franziskus leiten, sondern um die Herausforderung an uns alle, unsere eigenen Überzeugungen zu betrachten und uns in einer viel tieferen Weise in unsere Berufung hineinzugeben.

Starke Führung ist immer spirituell

Die Haltung von Papst Franziskus zum Thema Führung gründet in seiner jesuitischen Spiritualität und wir werden die Relevanz dieser Spiritualität betrachten. Eine Relevanz, die auch für Menschen gilt, die seine religiösen Überzeugungen nicht teilen, und die für Jesuiten ebenso Bedeutung und Wert hat wie für Investmentbanker. Ich bin mir da ziemlich sicher, denn ich kenne ja beides. Ich habe dieselbe Ausbildung durchlaufen wie Papst Franziskus, dieselbe Praxis und dieselben Prinzipien gelernt wie er, und im Grunde genommen waren sie in meinen Jahren als

Investmentbanker wichtiger und wertvoller als in den sechs Jahren im Seminar.

Selbstverständlich haben diese Werte und diese Praxis für Papst Franziskus und die Jesuiten eindeutig religiöse Wurzeln. Ich habe den Papst nie persönlich kennengelernt, aber ich vermute, er hat nicht einmal eine »Führungsphilosophie«. Er konzentriert sich auf eine einzige Priorität: Er ist ein Nachfolger Jesu und seine Ausbildung als Jesuit hilft ihm, Jesus noch besser nachzufolgen. Punkt. Diese Haltung verleiht einem Leben als Jesuit Sinn und Zweck – die Jesuiten verfolgen ihre Ausbildung und ihre spirituelle Praxis einzig und allein mit diesem Ziel.

Aber es gibt Gründe, warum die Jesuiten und ihre Spiritualität, die manchmal mit Bezug auf den Gründer der Jesuiten auch ignatianische Spiritualität genannt wird, fünfhundert Jahre überdauert haben und bis heute widerstandsfähig genug sind, um in praktisch jedem kulturellen Kontext und jeder Tätigkeit zu funktionieren – was auch immer den »Seelen helfen« (lat. »*animas iuvare*«) konkret bedeuten mag, um ihren Auftrag mit einem kurzen Schlagwort zu umreißen. Der Gründer der Jesuiten hatte einen Orden vor Augen, der in der Welt lebte, nicht im Schutz eines Klosters. Er musste also eine Praxis entwickeln, die zielführend war in der chaotischen, verwirrenden und verführerischen Geschäftigkeit, die das

moderne Arbeitsleben kennzeichnet. Kein Wunder also, dass Ignatius' Ideen nicht nur für Jesuiten nützlich sind, sondern für uns alle, was auch immer wir glauben mögen.

Man muss kein Christ sein, man muss eigentlich gar keiner Religion angehören, um die Prinzipien dieses Buches anzuwenden. Man muss lediglich offen sein für das eine Paradox guter Führung: dass sie zutiefst spirituell ist.

Ob Sie eine Ordensgemeinschaft leiten oder eine Fabrik, ob Sie ein frommer Katholik oder ein säkularer Humanist sind: Gute Führung ist spirituell und diese Vision trägt alle Ideen, alle Praxis, von der auf den folgenden Seiten die Rede ist: alle Ideen und alle Praxis, die sich im Leben von Papst Franziskus zeigen.

Einer unserer leitenden Angestellten bei J.P. Morgan pflegte zu sagen: »Unsere wichtigsten Aktivposten gehen jeden Abend zur Tür hinaus.« Und er hatte recht. Das Gebäude, in dem Sie arbeiten, wie hoch sein Wert in der Unternehmensbilanz auch veranschlagt sein mag, hat nur dann einen wirklichen Wert, wenn die Menschen, die jeden Tag hinein- und hinausgehen, wissen, was sie dort tun, wenn sie sich dem Erfolg des Unternehmens verpflichtet fühlen, wenn sie gewissenhaft und hingebungsvoll arbeiten, ihre Kollegen unterstützen, kluge Entscheidungen treffen, sich ehrlich um Patienten, Schüler oder Kunden kümmern und hundert weitere Haltungen kultivieren, die zwischen Erfolg und Scheitern entscheiden können. Wir können ein

solches Verhalten weiß Gott beobachten, aber wir können es weder berühren noch messen und es taucht auch nicht in der Unternehmensbilanz auf. Es ist eben spirituell.

Gute Führungskräfte haben das begriffen. Sie verhalten sich selbst so und inspirieren andere zu einer entsprechenden Haltung. Sie teilen den zunehmenden Abscheu unserer Gesellschaft gegenüber der Art, wie Führungsautorität und Macht ausgeübt werden. Die neuen Leader wollen ihre Macht nutzen, um unsere Gesellschaft und ihre Organisationen anders und besser zu leiten. Darum geht es in diesem Buch: um die persönlichen Entscheidungen, die solche neuen Führungspersönlichkeiten leiten und inspirieren können.