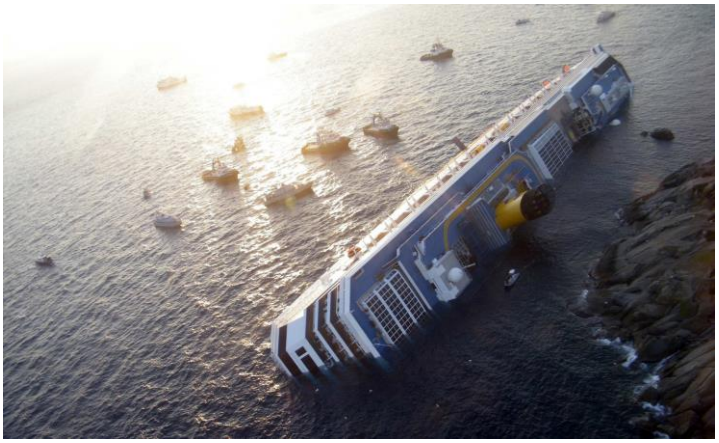
Was geschieht, wenn ein Leiter in Mitleidenschaft gezogen wird?
Hiobs Botschaft für erfolgreiche Leiter[1]

Ralph Kunz, Universität Zürich

1 Kapitän Schettino

Vor drei Jahren erschütterte ein Unglück Italien. Die Bilder der Costa Concordia gingen um die Welt. Bei der Havarie am Abend des 13. Januar 2012 waren 32 Menschen ums Leben gekommen. Es fuhr zu nahe am Ufer.



Auch er, Francesco Schettino, wurde berühmt. Oder besser: berüchtigt. Er war Kapitän des verunglückten Kreuzfahrtschiffs und hatte das Unglück mit leichtsinnigem Imponiergehabe verursacht. Er wollte seiner Geliebten Eindruck machen und den geschickten Seemann markieren.
Bei dem riskanten Manöver vor der Isola del Giglio, dem sogenannten «Inchino», der Verneigung vor der Insel durch sehr nahes Passieren, rammte das 290 Meter lange Kreuzfahrtschiff mit grosser Geschwindigkeit ein Riff, drehte sich um die eigene Achse und kippte mit einem 70 Meter langen Leck zur Seite weg. Was an der Geschichte empörte, war das Verhalten des Kapitäns nach dem Unglück. Er verliess das sinkende Schiff, rettete seine Haut und log, dass sich die Schiffsplanken bogen. Der Prozess zog sich 5 Jahre hin. Schettino wurde vor einigen Wochen verurteilt. Er muss für 16 Jahre hinter Gitter

[1] Notizen zum Vortrag, gehalten an der Willow Creek Tageskonferenz in Winterthur, 10.06.2017

Was soll das Beispiel an einem Kongress zum Thema „Leiten aus Leidenschaft“? Warum mit einem Versager einsteigen – einem Bluffsack und Macho? Weil ich über Abgründe Hintergründe der leidenschaftlichen Leitung sprechen möchte. Einerseits über menschliches *Versagen*. Denn Gutes Leadership zeigt sich auch im Kontrast zum grobfahrlässigen und unehrenhaften Verhalten des schlechten Leadership – bei dem in diesem Fall andere Leidenschaften verführten. Das Drama der Costa Concordia ist ein Schulbeispiel für Verantwortungslosigkeit.

Andererseits gibt es auch die Unglücke und Katastrophen, unverschuldetes Leid. Schiffe sinken. Nicht der Mensch hat versagt. Niemand hat etwas falsch gemacht. Was sagen wir, wenn trotz Exzellenz und Leidenschaft der Erfolg ausbleibt? Wenn ein Sturm das Lebenswerk zum Kentern bringt?

Mein Vortrag wird eine Kreuzfahrt. Sie können entscheiden, ob Sie sich dabei entspannen oder sich auf das Kreuz konzentrieren. Das ist die Crux zweideutiger Metaphern. Wir werden zuerst Kurs nehmen in Richtung Verantwortung, und über die Kunst der Steuerung nachdenken. Dann geht die Fahrt weiter zur Leidenschaft und Mitleidenschaft. Schliesslich werden wir auch Hiobsbotschaften entschlüsseln und uns fragen, wieso auch ein Schiffbruch etwas über Leitung lehren kann.

2 Corporate Governance

Zum ersten Punkt. Man kann *e contrario* etwas lernen über Verantwortung. Wir verpassen aber die Lektion, wenn wir uns zu schnell damit beruhigen, keine Schettinos zu sein und einander versichern, dass wir nicht imponieren wollen, keine „Inchinos“ machen und die Schiffe oder Boote, die uns anvertraut sind, auf Kurs halten. Wir wären dann schnell in einem religiösen Exzellenz-Cluster und würden das Ganze noch spirituell

aufpeppen, wenn wir nur laut und bestimmt in die Welt hinausposaunen: Führer, die Gott vertrauen, versagen nicht.

Oder doch? Dummerweise bekommen wir ein ganz anderes Bild von Leitung im Alten wie im Neuen Testament. Das Schiff, das sich Gemeinde nennt, kentert immer und immer wieder. Das vielleicht berühmteste Bild für *Gubernatio* ist beunruhigend, weil – in einer Variante der Geschichte – der Herr nicht im selben Boot sitzt. Das Wort *Gubernatio* muss ich kurz erklären. Auf Deutsch: Seemann- oder Steuerungskunst, auf Griechisch: Kybernesis, das Wort auch für Regieren. Im Englischen hört man die Wortwurzel noch: govern, Governement und Governence.

Der letzte Begriff ist mir wichtig, weil er eine Verbindung herstellt zwischen Kirche, Unternehmen, Leitung und Ethik. Ich zitiere eine gängige Definition: *Gute Corporate Governance gewährleistet verantwortliche, qualifizierte, transparente und auf den langfristigen Erfolg ausgerichtete Führung und soll so der Organisation selbst, aber auch externen Interessengruppen (Gesellschaft und Bürgern) dienen.*[2]

Zurück zum Schiff, das sich Kirche nennt und seit 2000 Jahren auf Kreuzfahrt ist. Es ist doch bemerkenswert, dass der bekannteste aller Kapitäne, der Urleiter und erste Leader dieser Kirche in gewisser Weise als ein „Schettino“ vorgestellt wird. Petrus tendiert zum Imponiergehabe. Er macht immer wieder mal Inchinos.
Aber als es um seine Treue ging, um Mitverantwortung und Durchhaltevermögen, bot Petrus ein klägliches Schauspiel. Er wird zum Vor-Bild und Mahnmal der christlichen Leitung. Petrus eine Windfahne, der seine Meinung zu wechseln – je nachdem woher der Wind bläst. Noch ehe der Hahn dreimal kräht.

Über Leitung aus Leidenschaft nachzudenken, beginnt aus christlicher Perspektive nicht mit dem Versprechen menschlicher Exzellenz, sondern mit einer realistischen Einsicht in sein Versagen. Und das hat zur Konsequenz, dass wir auch über den reden, dem gegenüber Leitung Rechenschaft schuldig ist. Das ist ja die Tiefendimension der christlich verstandenen Verantwortung: dass jede menschliche Leitung Gott als dem

[2] Willi Schoppen (Hrsg.): *Corporate Governance. Geschichte - Best Practice - Herausforderungen*. Campus Verlag, Frankfurt am Main/New York 2015

Lenker der Welt verantwortlich ist. Auch die sogenannte Selbstverantwortung für unsere Lebensführung ist vor Gott verantwortet. Weil wir nicht Herren über uns selbst sind, sowenig wie wir Herren über andere Menschen sind und auch nicht Herren über Dinge, die uns anvertraut werden. Weil nur Einer Herr genannt wird.

Unser Versagen besteht darin, uns der göttlichen Herrschaft zu bemächtigen: das kann ganz subtil und mit viel Raffinesse geschehen. Wenn möglich mit frommen Tarnkappen. Es kann auch grob und plump sein. Dass einer sagt: Make America great again – aber eigentlich immer meint: I am the greatest. Aber ich will nicht auf diesem Beispiel herumtrampen. Ich versuche nur, Ihnen zu erklären, warum ich an einem Kongress zum Thema gute Leitung über Schiffbruch reden will.

Können wir uns darauf einigen? Gott lenkt und der Mensch versenkt immer wieder sein Schiffchen. Darüber zu schweigen, wäre verantwortungslos, wegzuschauen sinnlos. Aber sich darauf zu fixieren, hoffnungslos. Denn bliebe es dabei, wäre es besser, wir verliessen das sinkende Schiff, lösen alle Floten-verbände auf und raten zur Anarchie, weil Hierarchien sowieso versagen. Bliebe es dabei, wäre es schwierig, Menschen etwas zuzutrauen und gute Governence zu entwickeln.

Es ging aber weiter. Auch mit dem Steuermann Petrus. Er war ja auch ein Fischer – ein erfolgsorientiertes Unternehmen. Dass sich der Seemannsgruss „Petri Heil!“ auf den

Fangerfolg richtet, ist doch ein Zeichen, dass Petrus nicht als Schettino in die Geschichte einging. Man hat Vertrauen in ihn. Aber nicht er ist dafür verantwortlich, sondern das Heil Petri – oder die Heilung des Petrus. Ich darf mich in einer bibelfesten Runde kurz fassen. Liebst Du mich, fragt der Auferstandene dreimal. Und derselbe Petrus, der versagt, bekommt den Spruch und die Zusprache: Weide meine Lämmer. Sie verkraften den Bildwechsel. Die Bibel spricht weit mehr über Hirten als über Seeleute. Die Israeliten sind halt Landratten. Aber die kybernetische Pointe der Geschichte ist klar.

Wer über Leitung aus Leidenschaft nachdenkt, darf vor dem *Versagen* menschlicher Leitung die Augen nicht verschliessen. Corperate Governence, die dieses Risiko ausblendet, ist schlechte Governence. Sie wird das Schiff zum Kentern bringen. Aber ohne Vertrauen geht nichts. Und wir lernen auch, dass Gott Menschen zur Leitung beruft, die sich ihrer Schwächen bewusst sind, die ansprechbar bleiben auf Ihre Verführbarkeit und die sowohl Vergebung empfangen als vergeben können. Wer Ohren hat zu hören, hört die kurz gefasste Corperate Gevornance die Jesus seine Jünger lehrte.

Unser Vater und Lenker – Dein Führungsstil soll sich durchsetzen, Deine Governence alle Stakeholder erfassen –vergib uns unser Versagen, wie auch wir denen vergeben, die unverantwortlich gehandelt haben. Wir bitten für sie und uns: führe uns in den schwierigen Gewässern der Versuchung, lass uns nicht zu an Inseln fahren, die uns zu einem Inchino verführen, erlöse uns vom Imponiergehabe. Denn Dein ist die qualifizierte, transparente und auf den langfristigen Erfolg ausgerichtete Führung.

3 Leidenschaft aus Mitleidenschaft

Vielleicht haben Sie sich gestossen an meiner Paraphrase. Ich hoffe es. Ich will Anstösse geben und habe zwei Sprach-Welten kollidieren lassen: die religiöse Sprache und den neu-deutschen Betriebswirtschaftsjargon. Die Übersetzung der göttlichen in menschliche Leitung soll irritieren. Wenn aus meinen Überlegungen, der eine oder andere Begriff eine Delle bekommt, ist das also Absicht. Warum reden wir eigentlich von „Leadern“ und „Managern“? Ein inchino an wen? Was bedeutet Exzellenz?

Eine Anrede! Eure Exzellenz ist eine Verneigung und Verbeugung, die dem Gegenüber die Ehre lässt – und nicht die Verehrung und Bewunderung sucht. Die Ex-zellenz ist der Höhere, der Heraus- und Hervorragende. Eine zweite Bedeutung nennt den Grund der Ehrerbietung. Die Leistung. In meinem Beruf sind die exzellenten Kolleginnen und Kollegen, herausragende Forscherinnen und Forscher. Das lässt sich ein Stück weit messen. In der Akademie an der Zahl der Publikationen, in der Wirtschaft am ökonomischen Erfolg.

Wir müssen nicht lange herumfackeln, was Leidenschaft mit Erfolg zu tun hat. Ohne Passion gibt es keine herausragenden Leistungen. Wo keine Hingabe, Leidenschaft und Leidensbereitschaft ist, gibt es keine Exzellenz, keine Auszeichnung, keine Ehrung und keine Verbeugung. Das Streben nach Erfolg passt auf den ersten Blick hervorragend zum biblischen Glauben. Ihr sollt ein heiliges Volk sein, heisst es in Leviticus und Jesus sagt in der Bergpredigt: Seid vollkommen wie Gott. Und Paulus mahnt im Kol 3,1, Ihr seid mit Christus auferweckt; darum strebt nach dem, was im Himmel ist, wo Christus zur Rechten Gottes sitzt. Paulus redet von Wettkampf und Siegerkranz …

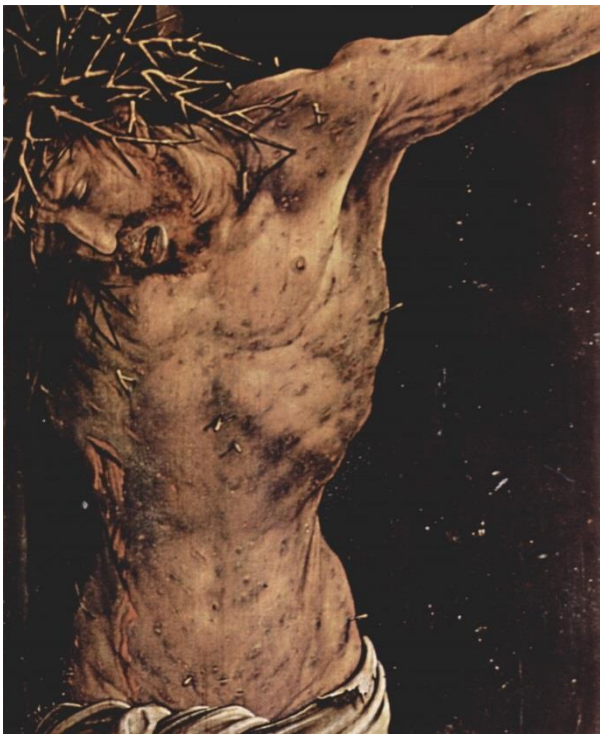
Ist das Christentum eine Kaderschule?

Das Bild der christlichen Leitung, das im Streben nach Höherem gezeichnet wird, ist nicht vollständig. Ich verlasse mich wieder auf Ihre Bibelkenntnis und erinnere daran, was unser Herr und Meister gesagt hat: «Warum nennt ihr mich dauernd Exzellenz!', wenn ihr doch nicht tut, was ich euch sage?“ Und was sagt er, als zwei seiner Jünger auf die grossartige Ideen kamen, Jesus um einen Gefallen zu bitten? Johannes und Jakobus würden gerne zur Linken und zur Rechten Gottes sitzen – sozusagen die Exzellenz flankieren.

Da rief Jesus sie zu sich und sprach zu ihnen: Ihr wisst, solche die als Leader gelten, halten ihre Belegschaft unter sich, und ihre Untergebenen tun den untersten in der Hackordnung Gewalt an. Aber so ist es unter euch nicht; sondern wer groß sein will unter euch, der soll euer Diener sein; und wer unter euch der Erste sein will, der soll aller Knecht sein. Denn auch ich bin nicht gekommen, dass ich mich bedienen lasse, sondern dass ich diene und mein Leben gebe als Lösegeld für viele.“

Nach: Markus 10,35-45

Das biblische Exzellenz-Prinzip der Unterordnung irritiert mächtig. Es kehrt unten und oben um. Wer führen will, muss sich führen lassen, wer leiten will, muss dienen. Wer nach Höherem strebt, muss unten durch. Das ist ziemlich mühsam. Aber das eigentlich Unerhörte ist die Botschaft, dass auch der Herr selbst sich diesem Prinzip unterordnet. Es ist sein Herrschaftsstil – es ist seine Vorstellung guter Governance und seine Leidenschaft. Er ist das Vor-Bild. Ein höchst irritierendes stossendes und anstössiges Vor-Bild.



Wer über Leidenschaft in der christlichen Leitung nachdenkt, kommt um die Crux der christlichen Exzellenz-Orientierung nicht herum. Es bleibt nicht bei einem Prinzip. Das Bild des gebrochenen Meister bürgt für seine Aufrichtigkeit. Er hat getan, was er gesagt hat. Er hat Verantwortung übernommen, Schuld auf sich genommen und sogar Krankheiten getragen. Dabei hat sein Ansehen gelitten. Von seiner Reputation als Führer Israels und König der Juden ist nur Spott und Hohn geblieben.

Das ist seine Leidenschaft. Es ist schon ein seltsames Spektakel, das sich uns da bietet, wenn wir die Geschichte einblenden, die den Titel Passion trägt. Was kann man für gute Governance lernen, wenn am Ende ein Versager zu höchsten Ehren kommt? Ein verurteilter Verbrecher? Ein Gewaltopfer?

Bleiben wir dabei: Gute Corporate Governance ist eine auf Erfolg ausgerichtete Führung. Aber die Leidenschaft Jesu, die Gottes herrschaftlichen Führungsstil in Mitleidenschaft gezogen hat, zwingt uns, Erfolg neu zu definieren, Parameter und Kriterien zu nennen, die Leitung nachhaltig auf eine gesunde Basis stellen. Jesus macht klipp und klar: dieses Prinzip ist der gegenseitige Dienst. Darauf liegt Segen – das biblische Wort für Erfolg.
Und Jesus macht auch klar, dass er seinen Führungsanspruch von diesem Versprechen abhängig macht: Sucht zuerst das Reich der Himmel, dann wird Euch alles andere zuteil. Eines der ältesten Lieder der christlichen Gemeinde übersetzt die Leitungsphilosophie in einen Lobgesang. Er erinnert ein wenig an das *Magnificat* der Maria: das Lied, das davon handelt, das Gott diejenigen stürzt, die auf dem hohen Ross sitzen und die anderen erhebt, die völlig am Boden sind. Paulus zitiert das Lied und stellt es in den Zusammenhang der Gesinnung und leitet Regeln ab:

Tut nichts zum eigenen Vorteil, kümmert euch nicht um die Meinung der Leute. Haltet vielmehr in Demut einander in Ehren; einer achte den andern höher als sich selbst! Habt nicht das eigene Wohl im Auge, sondern jeder das des andern. Seid so gesinnt, wie es eurem Stand in Christus Jesus entspricht: Er, der doch von göttlichem Wesen war, hielt nicht daran fest, Gott gleich zu sein, sondern gab es preis und nahm auf sich das Dasein eines Sklaven, wurde den Menschen

ähnlich, in seiner Erscheinung wie ein Mensch. Er erniedrigte sich und wurde gehorsam bis zum Tod, bis zum Tod am Kreuz. Deshalb hat Gott ihn auch über alles erhöht und ihm den Namen verliehen, der über allen Namen ist, damit im Namen Jesu sich beuge jedes Knie, all derer, die im Himmel und auf Erden und unter der Erde sind, und jede Zunge bekenne, dass Jesus Christus der Herr ist, zur Ehre Gottes, des Vaters.

4 Passion und Compassion

Auf einen Merksatz gebracht: Wer nach dem Vorbild Christi leiten und in seiner Nachfolge leben will, muss damit rechnen, in Mitleidenschaft gezogen zu werden und bereit sein, sein Kreuz auf sich zu nehmen Es ist ein Grundsatz der christlichen Lebensführung. Und wie alle Grundsätze missbraucht und missverstanden. Man kann daraus eine schreckliche Verkehrung machen und Leiden ein- und herausfordern: Quäle dich selbst, sei asketisch, verzichte auf Freizeit, sei jederzeit für alle auf allen Kanälen verfügbar, sag ja nichts Strenges, damit Du geliebt wirst aber sei immer streng mit Dir selber. Sei erfolglos. Schliesslich hat Jesus gesagt man soll sein Leben hassen.

Das ist ein exzellentes Burn-Out-Rezept. Eine religiös verbrämte Selbstausbeutung. Psychologische Selbst-Schiffliversenkis. So ist es natürlich nicht gemeint. Und darum ist es wichtig, die Gründe für die Verdrehung eines sog. christlichen Leitungsmodells anzuschauen.

Der erste Grund: **Selbstverleugnung kippt in Selbstausbeutung, wenn ein Christenmensch sich für Christus hält.** Jesus sagt nicht: imitiert mich. Ihr sollt mein Erlösungswerk nachahmen. Paulus mahnt nicht: Lasst Euch kreuzigen, damit die Welt erlöst wird. Dahinter steckt die tiefste und am besten getarnte Sünde: Selber Gott zu sein.

Der zweite Grund: **Leiden, das sich selbst gefällt, verachtet die gute Schöpfung und verliert das Vertrauen auf die Neue Schöpfung.** Die Leidenschaft für Gott, die sich selbst vergisst, kommt aus der Mitleidenschaft für die Menschen – für die Welt. Das Ziel ist der Segen, Freude die Fülle. Das Leiden ist Mit-leiden mit den Armen, Hungrigen und Verzweifelten. *Passion* ist kein Selbstzweck, sondern *Compassion* für andere.

Der dritte Grund: **Das Leiden Christi ist eine vorbildhafte Gesinnung, um „einander in Ehren zu halten" – nicht um sich selbst und andere zu erniedrigen.** Sie sieht im Anderen den Christus. Sie ist keine Anleitung, sich zu hassen, sondern die Anweisung, seinen Nächsten zu lieben wie sich selbst.

Ich ziehe ein Zwischenfazit – und drehe das Gesagte ein wenig um einen andere Blickwinkel zu bekommen: Das christliche Verständnis einer leidenschaftlichen Leitung ist realistisch, weil es mit der menschlichen Schwäche rechnet. Wir wollen Gott, den Nächsten imponieren wie uns selbst. Wir hoffen, dass irgendwer irgendwann uns als Exzellenz anspricht. Wenn wir das durchschauen, gewinnen wir eine Basis für eine Führungsphilosophie – aber noch keine Regeln, wie wir weiterkommen. Jesus lehrt uns die Regeln: die Bereitschaft der Vergebung ist eine solche Regel. Wir sind auch auf die Gefahr einer religiös getarnten Selbstausbeutung gestossen. Auf die Versuchung, den Gekreuzigten zu imitieren, statt dem gekreuzigten Auferweckten zu dienen.

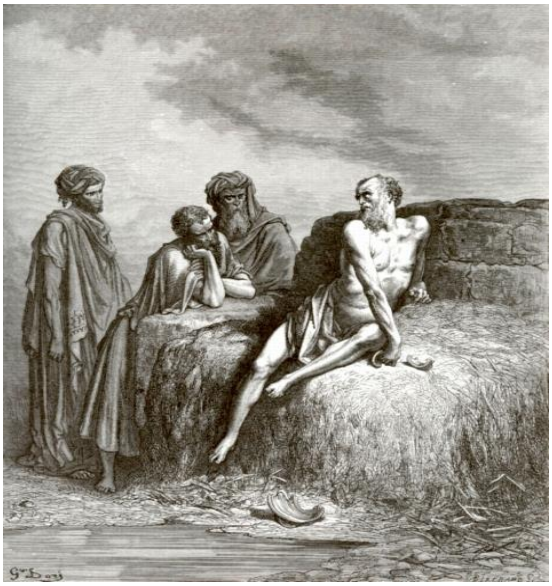
5 Hiobs Botschaft

Ich glaube, Sie sind jetzt bereit für eine Hiobsbotschaft. Schön wäre es, wir könnten Garantien geben und sagen: Mach dies und das, vermeide jenes und andres und dann kommt's gut. Es ist komplizierter. Aber selbst wenn wir alle Schettinos dieser Welt erkannt und gebannt hätten plus alle möglichen Abgründe der christlichen Exzellenzvorstellungen vermieden haben, so haben wir dennoch kein Erfolgsrezept. Wir können das Leid nicht aus der Welt schaffen und ich meine das unverschuldete Leid: Krankheit, Tod, Stürme und andere Katastrophen. Es kann uns und diejenigen, die uns anvertraut sind, treffen. Ich rede von den Übeln, für die wir niemanden verantwortlich machen können, die aber letztendlich Gottes gute Herrschaft in Frage stellen und seine Leitung anzweifeln. Sie merken: ich steure in schwierige Gewässer – ein regelrechtes Bermudadreieck. Der Mensch lenkt und Gott versenkt Schiffe.

Man kann das Problem philosophisch angehen und hat es nicht gelöst, aber wenigstens einen Namen dafür: die Theodizee oder als Frage formuliert: Warum lässt ein vollkommener Gott Übel zu? Es ist das Thema der Hiob-Geschichte. Aber es wird nicht philosophisch abgehandelt, sondern in einer leidenschaftlichen Auseinandersetzung. Ich rekapituliere kurz die Geschichte, um den Zusammenhang herzustellen.
In der Rahmenerzählung wird etwas mitgeteilt, das dem Leser den Atem raubt. Gott und Satan gehen eine Wette ein. Der Satan wird als ein Mitglied der göttlichen Regierung vorgestellt: als eine Macht, die Gott herausfordert. Satan behauptet, er wisse etwas und könne es beweisen. Hiob, bekannt als gottesfürchtig und fromm, sei nur aus einem Grund ein treuer Knecht. Gott habe ihn derart gesegnet, dass er ihm Dank schulde. Kein Wunder gibt es Religion. Wer so viele Kamele und Esel besitzt, Schafe und Rinder, eine Familie und Reichtum, der wird den Segenspender loben. Und das ist die Wette, die er Gott vorschlägt: Lass mich Deinen Knecht schlagen und er wird Dich verleugnen, er wird Dir abschwören und Dich verfluchen. Und Gott lässt sich darauf ein. Der Satan darf Hiob schlagen, aber nicht töten.

Über diese Geschichte wurde viel geschrieben. Sie ist unheimlich verstörend. Wie kann Gott sich nur auf ein so übles Spiel einlassen? Man muss genau hinhören. Gott lässt Satan gewähren, weil er an die Treue seines Knechtes glaubt.

Wie geht die Geschichte weiter? Hiob muss einstecken. Am Ende verliert er all sein Gut und liegt verzweifelt am Boden von Geschwüren bedeckt. Nur noch seine Freunde bleiben ihm. Sie zeigen Mitleid, trauern mit ihm und schweigen mit ihm. Aber mit der Zeit verlieren sie die Geduld. Es muss doch einen Grund geben, weshalb Hiob so viel leiden muss? Es kann doch nicht sein, dass er unschuldig ist! Und sie bedrängen den Freund: Forsche in Deinem Gewissen. Irgendetwas musst Du getan haben, dass Gott Dich derart straft.



Hiob weigert sich, diese Deutung auch nur zu erwägen. Er sei im Reinen mit Gott. Er habe nichts und niemand etwas getan, das ein solches Unglück erkläre. Er wehrt die Angriffe der Freunde ab und wendet sich an Gott: Antwort Herr der Heerscharen. Sag mir, was Dein Plan ist. Und Gott hüllt sich in Schweigen. Umso mehr reden die Freunde. Hiobs Rebellion sei der Grund für das Unheil. Er versündige sich.

So geht das Hin und Her – bis Gott nach ein paar Kapiteln der Geduldsfaden reisst und endlich spricht. Er donnert regelrecht. Und macht Hiob und seinen Freunden klar, dass er der Herr ist. Der Schöpfer des Kosmos. Und kein Mensch ihm das Wasser reichen kann und schon gar nicht seine Gedanken lesen könne.

Das Ende der Hiob-Erzählung ist so rätselhaft wie der Anfang. Auch für Hiob! Er hört Gott donnern, weiss aber bis am Schluss nichts von der Wette. Dafür hört er ein Wort, das ihn erlöst von seinem Schmerz. Gott sagt zu ihm: Du hast Recht geredet zu mir,

Deine Freunde aber nicht recht über mich. Bestrafe sie! Hiob verzichtet darauf. Er vergibt. Und bekommt seine Familie zurück: samt Schafen, Rindern und Kamelen.

6 Gott entgiften – Glauben, Lieben und Hoffen

Ist Hiob ein Vorbild? Kann man aus seiner Geschichte etwas lernen über Leitung? Ja, ich denke, das kann man. Aber nur, wenn wir seine Geschichte auf dem Hintergrund der Geschichte des leidenden Gottesknechtes lesen. Hiob wurde in der Auslegungsgeschichte als eine Präfiguration Christi gedeutet.
An Hiobs Geschichte lässt sich etwas schemenhaft erkennen, das wir im Zeugnis Jesu klarer sehen und glauben dürfen.

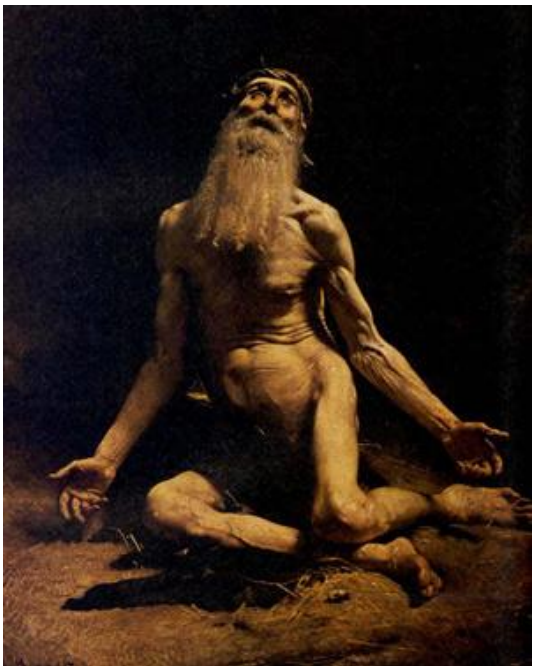
Hiobs Rebellion ist aufrichtig. Ein Beweis seiner Treue. Er kann nicht glauben, dass Gott böse ist. Er gibt nicht auf und fordert eine Antwort. Er klagt. Und aus seiner Klage hören wir den Schrei der Verzweifelten und Gebrochenen. Er leidet an Gott und an seinen Freunden. Denn sie verbreiten fromme Lügen. Sie verteidigen eine Mechanik. Sie behaupten, zu wissen, wie es läuft und haben keine Ahnung davon, was abgeht.

Die weisen, frommen und gewiss auch gottesfürchtigen Männer, die meinten, sie seien exzellente geistliche Begleiter. Sie wussten es nicht besser, aber entpuppten sich als unverbesserliche Besserwisser, als sie in Hiobs Herz herumstocherten. Sie haben sich verleiten lassen, seinen Fall als Sturz vom hohen Ross zu deuten. Dabei wurde er emporgehoben und sie sind gefallen.

Das ist es, was wir lernen können. Deshalb sehen wir hinter die Kulisse. Der Erzähler lüftet den Vorhang, um uns einzuweihen. Wir schauen Gott in die Karten – etwas, das wir normalerweise nicht können. Und merken, wie Hiobs Geschichte eine religiöse Versuchung korrigiert und die letzte und abgründigste menschliche Verirrung durchkreuzt: den Anspruch, Gott, die Welt und die Menschen zu durchschauen. Die Lektion ist bittersüss. Sie mahnt alle, die sich religiöse Führer nennen oder zu solchen ernannt werden, zur Demut.

Und was haben wir davon?

Ein anderes Leitungsmodell. Ein Modell, das Exzellenz nicht am Erfolg fest macht. Am Ende verneigen wir uns vor dem Gebrochenen, dem der zerschlagenen Herzens ist, der klagt und seufzt. Ihm gebührt die Ehre. Er ist nicht zu Kreuze gekrochen.



Hiob ist kein Heiland. Er ist Christi erster widerborstiger und trotziger Zeuge. Seine Geschichte stiftet Hoffnung, sie stösst auf eine Liebe, die den Tod überwindet und einen Glaube, der fest ist – gerade im Zweifel. Gott meint es doch gut. Am Ende kommt es gut, weil Gott Richter ist. Und nicht das Schicksal, Hiob hilft uns zu verstehen, warum Jesus die Trauernden preist und die Verfolgten, die Sanftmütigen und die Friedensstifter selig spricht. Warum Jesus so streng mit Besserwissern ist und sie blinde Blindenführer schimpft. Warum er das Kreuz auf sich genommen hat, die falschen Anschuldigungen, den Verrat seiner Freunde. Warum Gott *ihm* Recht gegeben hat und ihn von den Toten auferweckt hat.

Was wir an Hiob sehen, hat Jesus für uns getan. Er nimmt die Schuld auf sich, aber auch unsere Krankheit. Jesus entgiftet Gott. Er entdämonisiert ihn und befreit uns von der Rolle, Richter zu spielen. Er fragt für uns und für alle die leiden: Warum? Jesus offenbart, was hinter der Hintergrundgeschichte steht, die Hiob verborgen bleibt. Gottes Treue zu seinem Knecht. Seine Sehnsucht nach dem Menschen, der ihn aus freien Stücken liebt, nach dem Menschen, der sich hingibt – einem Gerechten, der nicht glauben kann, dass Gott seine Welt aufgegeben hat.

Darum verehren wir Jesus als Gottes Sohn und beugen uns vor ihm, nicht als Sklaven, sondern als seine Kinder, nicht als Marionetten, sondern als Erben. Darum folgen wir ihm nach – und nicht einem Gesetz oder einer frommen Mechanik, die, wenn sie Erfolg verspricht, nur ein Abklatsch weltlicher Erfolgsversprechungen ist – Versprechungen, an denen wir zerbrechen, wenn es nicht rund läuft. Darum glauben wir ihm, wenn er seinen Freunden zuspricht: In der Welt habt ihr Angst, aber seid getrost ich habe die Welt überwunden.

7 Konsequenzen – Gottes Governance für uns

Lassen Sie mich, bevor in den Hafen einlaufen, zum Schluss die Sache noch einmal bündeln und aus dem Vorbild Jesu ein paar Konsequenzen für das Leiten zu ziehen. Ich beginne wieder mit Schettino – e contrario – scusi Francesco.

Eine seiner Entschuldigungen ist nämlich unsäglich peinlich, aber religiös interessant. Er meint, er müsse als Sündenbock herhalten. Er sei nur zum Teil schuld und nun schiebe man ihm alles in die Schuhe und das sei ein grosses Unrecht. Er werde geopfert und müsse für andere den Kopf hinhalten. Ich finde, Herr Schettino hat etwas begriffen, auch wenn er nicht akzeptieren will. Leitung ist Verantwortung und folglich auch Schuldübernahme. Es ist der andere Teil der Ehre, der Schatten, den die Verantwortung wirft. Selbst dann, wenn ich willentlich und wissentlich alles richtig gemacht, trage ich die Verantwortung. Sich dieser Verantwortung bewusst werden und sie zu übernehmen, wenn es nicht gut läuft, bedeutet in Mitleidenschaft gezogen werde.

Es gibt Dinge, die wir tun müssen und lassen sollten, wenn Ziele erreicht werden und Wachstum geschehen soll. Ich bin überzeugt, wir lernen heute von erfahrenen Experten und Expertinnen mehr darüber als von mir. Und dennoch halte ich es für wichtig – und in weltlichen Verhältnissen geht es oft vergessen: **Menschliche Leitungsmacht ist Teilmacht. Sie ist immer abgeleitet von der göttlichen Leitung.** Leiter haben darum eine doppelte Verantwortung: eine vor Gott, dessen Leitung sie sich anvertrauen und eine Verantwortung für die Menschen, die sich leiten lassen. Also muss jede Leitung an menschlicher und göttlicher Gerechtigkeit gemessen werden:

Das bringt mich zur guten Governance, wie ich sie mit der Unservater-Paraphrase schon umrissen habe. In unseren Organisationen, Betrieben und Gemeinden sehen wir manchmal nur zu gut, wo es klemmt und was das Wachstum hemmt. Manchmal sind wir daran mitschuldig. Aber nicht immer. Es ist nicht unser Versagen, wenn Mitarbeiter sich bekämpfen, statt einander zu unterstützen. Wenn Imponiergehabe oder Inkompetenz das Klima vergiften. **Es ist nicht unsere Schuld, aber es ist unsere Verantwortung für**

Entgiftung zu sorgen. Zur Versöhnung zu rufen, für Heilung zu beten und eine Kultur der Vergebung zu pflegen.

Ich glaube nicht, dass das möglich ist, ohne dass die Leitung etwas abkriegt. **Wir müssen entgiften. Das lässt uns nicht unberührt. Es dringt in uns ein. Wir müssen Unverdautes und Unversöhnliches ertragen,** selbst wenn wir nicht die seelischen Hausaufgaben anderer Menschen erledigen können. In jeder Gemeinschaft gibt es Toxisches. Gute Leitung trägt daran, erträgt es, verdaut und wandelt das Giftige wieder in Nahrung. In der Psychologie nennt man das Containement. Wenn Paulus sagt, dass wir unser Leben in der Nachfolge Christi so führen sollen, dass wir unseren Leib hingeben, meint er dieses Ertragen für andere. Und weist gleichzeitig darauf hin, dass wir uns selber verwandeln lassen sollen: um das Gute und Gott wohlgefällige zu erkennen.

Mit grösster Vorsicht – und mit Paulus als Gewährsmann – wage ich es, hier von einer Christusähnlichkeit zu sprechen. Wir werden in Mitleidenschaft gezogen, weil wir *mit* ihm an der Sünde der Anderen leiden, aber auch an der Krankheit oder am bösen Zufall, am Missgeschick oder am Verhängnis. Wenn wir dem Schmerz nicht ausweichen und das sinkende Schiff als letzte verlassen, bewähren wir uns als Leiter. Gott schenke es, dass uns dieser bittere Kelch erspart bleibt. Wenn ich an unsere Geschwister denke im Irak, in Syrien und Ägypten, kann ich mich nur verneigen. Selig sind sie. Ihnen gehört der Titel der Exzellenz.

Ich habe mit Ihnen eine theologische Kreuzfahrt unternommen und eine gefährliche Route gewählt. Ihr Bild von Leitung hat vielleicht einige Schrammen und Dellen abbekommen – oder ihr Bild von Professoren, die über Leitung reden. Ich hoffe, Sie sind nicht gekentert und die ganze Zeit geschwommen.
Oder haben wenigstens den einen oder anderen Fisch gefangen. Petri Heil! Und danke für's Zuhören.

PS Was fürchten wir den Schiffbruch, wenn Gott der Ozean ist?