

MARKUS WARODE
HARALD BOLSINGER
ARNDT BÜSSING (HG.)

SPIRITUALITÄT

in der
Management-
praxis

HERDER

Spiritualität in der Managementpraxis

Spiritualität in der Managementpraxis

Herausgegeben von
Markus Warode, Harald Bolsinger und
Arndt Büssing



FREIBURG · BASEL · WIEN

© Verlag Herder GmbH, Freiburg im Breisgau 2019
Alle Rechte vorbehalten
www.herder.de

Umschlaggestaltung: Finken und Bumiller, Stuttgart
Satz: Barbara Herrmann, Freiburg
Herstellung: CPI books GmbH, Leck
Printed in Germany

ISBN Print 978-3-451-39982-4
ISBN E-Book (PDF) 978-3-451-81982-7

Inhalt

Vorwort	7
-------------------	---

A. Grundlagenbeiträge

Was ist christliche Spiritualität und wo kann sie im Management Impulse setzen?	13
<i>Thomas Dienberg</i>	
Vielfältigkeit und Mitte christlicher Spiritualität	31
<i>Harald Jung / Matthäus Wassermann</i>	
Christliche Führungskultur: Ethische Systematik und Anwendungen	60
<i>Elmar Nass / Ellen Kreuer</i>	
Dimensionen der Spiritualität bei Führungskräften	82
<i>Arndt Büssing</i>	

B. Beiträge zur angewandten Spiritualität

Christliche Spiritualität in Führung und Organisation	111
<i>Markus Warode / Mareike Gerundt</i>	
Unternehmensethos und christliche Spiritualität: Management mit christlich begründeten Werten bereichern	130
<i>Harald Bolsinger</i>	
Spiritualität als Wesensmerkmal von Organisationskultur: eine organisationstheoretische und empirische Betrachtung	148
<i>Michael Zirlik / Elmar Nass / Peter Jaensch / Jürgen Zerth</i>	
Ambiguität und christliche Spiritualität im Management	171
<i>Stefan Jung / Reinhardt Schink</i>	

Spiritual Care im Gesundheits- und Krankenhausmarkt: Wichtiges Change-Element und Rückbesinnung auf den Ursprung der Versorgung	189
<i>Andreas Beivers / Eckhard Frick</i>	

C. Erfahrungen und Beiträge aus der Praxis

(Berufs-)Leben und Berufung: Von der Standortbestimmung im Leben bis zur Gestaltung und Stabilisierung des Lebenskonzepts – Ein Kurskonzept	209
<i>Cosmas Hoffmann / Bernd Maria Filz</i>	

Spiritualität in der Praxis der Personalentwicklung im Pastoralen Dienst – am Beispiel der Diözese Osnabrück	229
<i>Yvonne von Wulfen / Siri Fuhrmann</i>	

Spiritualität und Führung im konfessionellen Krankenhaus	246
<i>Alex Hoppe</i>	

„Ressourcen für den Führungsalltag durch christliche Spiritualität aktivieren“ – ein praktischer Beitrag	260
<i>Reinhardt Schink / Kristian Furch</i>	

Autorenverzeichnis	276
------------------------------	-----

Vorwort

Den Transfer von christlicher Spiritualität in die Managementpraxis wissenschaftlich fundiert und praktisch reflektiert zu betrachten, ist ein wesentliches Ziel dieses Buches. Es geht darum, christliche Spiritualität in aktuellen Management- und Führungsprozessen sichtbar zu machen und für eine professionelle Arbeit mit der Thematik zu sensibilisieren. Die Kernfrage dabei ist: Was sind wesentliche Merkmale christlicher Spiritualität und wie kann diese Form der Spiritualität in Management- und Führungsprozessen praktisch nutzbar gemacht werden?

Das Interesse an dieser Fragestellung hat die drei Herausgeber zusammengebracht, die allesamt in den Bereichen christliche Spiritualität, Ethik und Management resp. Handlungen tätig sind. Auf Einladung und unter Moderation von IUNCTUS – Kompetenzzentrum für Christliche Spiritualität der PTH Münster trafen sich Markus Warode, Arndt Büssing und Harald Bolsinger im Mai 2017 im Kapuzinerkloster in Münster, um sich über Möglichkeiten eines gemeinsamen interdisziplinären Forschungsprojekts zu Spiritualität in der Managementpraxis auszutauschen: Welche Ressourcen stellen das christliche Menschenbild und christliche Spiritualität für die anspruchsvolle Führungspraxis zur Verfügung? Aus welchem spezifischen Werteportfolio schöpfen Führungskräfte mit christlicher Prägung in Wirtschaft, Politik oder Medizin? Welche besonderen Coping-Strategien sind in Krisenkontexten beobachtbar? Diese und weitere Fragen sollten in einer gemeinsamen Befragung beleuchtet werden. Dazu wurde ein interdisziplinäres Team aus der Welt der Wissenschaft und der Führungspraxis zusammengeführt. Denn wer die Verbindung zum Heiligen aufgrund eigener Erfahrung selbst in Worte fassen und mit wissenschaftlicher Distanz professionell betrachten kann, hat einen Erfahrungsschatz, der für das gemeinsame Vorhaben äußerst wertvoll ist. Beteiligte aus den Fachgebieten Medizin, Psychologie, Ethik und Wirtschaftsethik, Theologie, Organisations- und Unternehmensentwicklung, Strategische Unternehmensführung, Coaching und Führung folgten vor dem Hintergrund der Einladung von Harald Bolsinger im Oktober 2017 nach Würzburg, um an der FHWS über eine optimale Herangehensweise an die Fragestellung in den Diskurs zu treten. Aus der wissenschaftlich interdisziplinären Herangehensweise und der gezielten Berücksichtigung praxisorientierter Erfahrung sollten in der Führungs- und Managementpraxis praktisch nutzbare Erkenntnisse ge-

neriert werden. Ein Ergebnis der Forschungstagung war ein erster umfangreicher Fragebogen mit unterschiedlichen Modulen, der in einem weiteren Schritt unter Federführung von Arndt Büssing durch die Gruppe praxisorientiert verdichtet wurde und 2018 zur Pilotierung kam. Der „Bund Katholischer Unternehmer“ und der Verband „Christen in der Wirtschaft“ halfen dankenswerterweise bei der Streuung des Fragebogens an eine passende Zielgruppe, so dass trotz der äußerst umfangreichen Befragung Rückläufe für Tendenzaussagen generiert werden konnten. Der Fragebogen wurde als ein Schritt zur Entwicklung eines multikontextuell einsetzbaren Befragungsinstruments gesehen, das über Verhaltensprägungen und Haltungen Aussagen zur Bedeutung der Spiritualität im Berufsleben ermöglicht und eine erste Diagnose erlaubt, welche besonderen Ressourcen aufgrund dieser spirituellen Prägung vorhanden sind.

Auch wenn der Fokus der inhaltlichen Auseinandersetzung auf der christlichen Spiritualität liegt, ist es ein Anliegen des Forschungsnetzwerks, alle Formen von Spiritualität (und auch religiösen bzw. areligiösen Einstellungen) in die Forschungsarbeit miteinzubeziehen. Auf dieser Basis ist letztlich die Idee entstanden, die vorhandenen Erfahrungen und Ressourcen des Netzwerks zu Fragen von Spiritualität in der Managementpraxis und zu den ersten Ergebnissen mit dem Diagnoseinstrument im vorliegenden Band zusammenzuführen. Als Grundorientierung sind dabei folgende Fragestellungen in den Blick genommen worden: Welche Auswirkung hat christliche Spiritualität auf das berufliche Leben? Handeln spirituell praktizierende Führungskräfte erkennbar anders – womöglich „besser“? Wie kann Spiritualität mit modernem Management und Führung, Organisationskultur und Wertemanagement positiv verbunden und nutzbar gemacht werden? Welche Beispiele zu „angewandter Spiritualität“ gibt es aus unterschiedlichen Bereichen wie z. B. Kirchenverwaltung (Bistum), Krankenhaus in konfessioneller Trägerschaft oder freier Wirtschaft.

Anhand dieser Fragestellungen ist eine Dreiteilung des Buches vorgenommen worden. Im ersten Teil geht es darum, die Grundlagen von christlicher Spiritualität und Ethik im Kontext von Management und Führung zu beschreiben. Der zweite Teil befasst sich mit der wissenschaftstheoretischen Zusammenführung von Spiritualität und Management bzw. Führung. Der dritte und letzte Teil widmet sich der Frage nach dem Transfer von Spiritualität in die Managementpraxis. Insgesamt liefert der Band umfassende Anregungen, christliche Spiritualität ziel-

führend für die Entwicklung von Menschen und Organisationen nutzbar zu machen. Gleichzeitig fordert er dazu auf, die noch unbeforschten Bereiche dieses vielversprechenden Themenkreises in den Blick zu nehmen.

Wir freuen uns auf einen neuen und verstärkten Diskurs im deutschsprachigen Raum zu christlicher Spiritualität in der Managementpraxis. Wenn dazu ein Beitrag geleistet werden konnte, ist das Ziel unserer Bemühungen erreicht.

Münster, Würzburg im März 2019

Markus Warode, Harald Bolsinger, Arndt Büssing

A. Grundlagenbeiträge

Was ist christliche Spiritualität und wo kann sie im Management Impulse setzen?

Thomas Dienberg

„Spiritualität ist vielfältig geworden in einer Zeit, die sowohl von einer zunehmenden Säkularität als auch von einem Wiedererstehen von Religion und der Präsenz und Zugänglichkeit eines großen Spektrums an Religionen und Spiritualitäten geprägt ist.“¹ Diese Aussage findet sich in einer Einleitung zu einem Tagungsband, der sich mit der Frage nach einer ‚Spiritualität der Zukunft‘ beschäftigt. Schon der Untertitel „Suchbewegungen in einer multireligiösen Welt“ lässt erahnen, dass Spiritualität ein vielschichtiges und komplexes Phänomen ist. Es hat mit Religion und Religionen, mit der Suche nach Sinn und vielen verschiedenen Ausprägungen und ihren Formen zu tun. Spiritualität ist ein Modebegriff, der zunehmend entgrenzt und in den unterschiedlichsten Kontexten von Suche nach Identität, Halt und Heimat, Gott und Religion, Sinn und Sehnsucht zu finden ist.

Von daher gliedert sich der vorliegende Artikel in zwei Kapitel. Zunächst wird im ersten Kapitel eine Begriffsklärung vorgenommen: Was ist Spiritualität, und was ist das Proprium einer christlichen Spiritualität? Im zweiten Kapitel wird die christliche Spiritualität mit der Managementpraxis in Verbindung gebracht und an Beispielen verschiedener Handlungsfelder aufgezeigt, welche Impulse die christliche Spiritualität für die Managementpraxis setzen kann.

1. Spiritualität und Christliche Spiritualität

Spiritualität wird heute vielfach definiert als einer der wichtigsten Begriffe postmoderner Religiosität. Schulte und Möllenbeck sehen in diesem Begriff eine Schlüsselkategorie für Religion und Sinnsuche in der Moderne und bezeichnen ihn gar als einen soziokulturellen Leitbegriff.² Was verbirgt sich hinter dem Begriff der Spiritualität? Das Wort ist zwar in aller Munde, doch spielt es wirklich eine derart zentrale Rolle, wie die

¹ Hackbarth-Johnson/Rötting, 2019, 16.

² Möllenbeck/Schulte, 2017, 9.

erwähnten Zuschreibungen es vermuten lassen? Ist Spiritualität vielleicht sogar eine postmoderne Form von Religion, wie es der Soziologe Detlef Pollack vermutet?³ Lässt sich der Begriff überhaupt fest bestimmen und definieren? Pollack schlägt stattdessen einen Arbeitsbegriff ‚Spiritualität‘ vor, der verschiedene Tendenzen und Erfahrungsstränge berücksichtigt: „... den Formen von Spiritualität, Esoterik und ganzheitlicher Religiosität liegt die Überzeugung zugrunde, dass hinter der alltäglichen Welt eine höhere oder eine tiefere Realität existiert, die den Kern der Wirklichkeit ausmacht und mit allen Dingen der Welt in einer untergründigen Verbindung steht, die zwar weithin unsichtbar ist, aber mithilfe spezieller Techniken erfahrbar gemacht werden kann. Spirituelle und esoterische Praktiken sind der Versuch, Zugang zu dieser tieferen oder höheren Wirklichkeit zu erlangen und die Barrieren auszuschalten, die den Einzelnen daran hindern, zur göttlichen Energiequelle, zum universellen Lebensstrom, zum Kosmos vorzustoßen.“⁴ Pollack gibt keine wirkliche Definition vor, sondern beschreibt das Phänomen und bringt es mit religiösen und esoterischen Vorstellungen zusammen. Die Sinnspitze bildet die Sinnsuche des Menschen und die Sehnsucht nach einer Wirklichkeit in und hinter aller Wirklichkeit, ob diese nun Gott, das All-Eine oder was auch immer an transzendenter Form vorstellbar ist, bezeichnet. Diese wird in beobachtbare Gestaltung gebracht.

Das European Institute SPES (Spirituality in Economics and Society), ein internationales Netzwerk von Individuen und Organisationen, die Spiritualität im ökonomischen und sozialen Bereichen promoten, definiert Spiritualität als „die vielfältige Suche von Menschen nach dem Sinn im Leben, welche den Menschen mit allem, was lebt, mit Gott oder einer ultimativen Realität verbindet. Innerhalb dieser Definition ist Raum für unterschiedliche Blickrichtungen, für Spiritualitäten mit und ohne Gott und für einen ethischen Dialog. Das European SPES Institut steht für einen spirituell basierten Humanismus, welcher, unter anderen, von europäischen ‚personalistischen‘ Philosophen auf der Basis von Philosophie gelehrt worden ist.“⁵ Diese Definition des European SPES Institute ist sehr weit gefasst. Sie zeigt auf, dass Spiritualität in jedem Fall etwas mit dem Individuum und seiner Suche nach dem Sinn im Leben zu

³ Vgl. Pollack, 2019, 25–42, 27.

⁴ Ebd., 29.

⁵ <http://www.eurospes.org/content/our-mission-spiritual-based-humanism> (abgerufen am 30.1.2019).

tun hat. Diese Suche kann auf der Basis von Religion geschehen, sie ist jedoch nicht zwangsläufig an religiöse Erfahrungen und die Suche nach Gott gebunden. Sie kann einhergehen mit einem ethisch inspirierten Ansatz oder einer transzendenten Sinnsuche. Eine wichtige Komponente dieser Definition von Spiritualität ist die Verbindung des Individuums in seiner Sinnsuche mit allem, was ist und existiert. Beziehung und Beziehungsgestaltung sind Kernpunkte in dieser Definition. Sinnsuche und Spiritualität haben also gemäß SPES etwas mit Beziehungen zu tun. Das dialogische Prinzip mit dem Anderen und der ‚Andersheit‘ des Anderen ist essentiell. Eine solche Definition umarmt die Welt, wie sie ist, weil alles miteinander verbunden ist. Diese Definition geht weiter und trifft den Kern der Sache eher, als es die zuvor dargestellte Definition von Pollock zu leisten in der Lage ist. Spiritualität ist mehr als nur die individuelle Sinnsuche des einzelnen in der Verbindung mit einer Wirklichkeit hinter der Wirklichkeit, die sich dann in esoterischen oder religiösen Formen und Praktiken ausdifferenziert. Sie ist immer auch Beziehungsgestaltung zur Um- und Mitwelt.

Eine Ausweitung dieser beiden Definitionen bietet der niederländische Karmelit Kees Waaijman. Er spricht in seinem Ansatz über Spiritualität vor allem über einen anderen wichtigen Aspekt von Spiritualität, nämlich den der Transformation.⁶ Dieser stellt für ihn das Zentrum jeder Spiritualität dar. Spiritualität in seinem Sinne basiert nicht auf Erfahrungen, die oberflächlich sind oder kaum gemacht im nächsten Moment bereits wieder ad acta gelegt werden. Spiritualität basiert für ihn auf tiefen inneren Erfahrungen, die den Menschen dazu bewegen, sich, sein Leben oder auch Formen und Rituale wesentlich zu ändern oder gar ändern zu lassen. Spirituelle Erfahrungen können das Leben verändern und zu einer radikalen Transformation führen, so wie es Franz von Assisi in der Begegnung mit dem Leprakranken erfahren hat. Diese Transformation kann in aktiver oder auch passiver Weise geschehen. Nach einer ‚Berührung‘ von einer Wirklichkeit hinter aller Wirklichkeit oder einer tiefgreifenden Einsicht in den Sinn des Lebens ändert ein Mensch sein Leben, indem er aktiv die nächsten Schritte setzt und geht. An dieser Stelle sind die zwei Säulen der Spiritualitätsgeschichte aller Religion zu finden: die Askese und die Mystik, auf der einen Seite also das aktive Tun, um eine Erfahrung zu machen oder sie zumindest vorzubereiten, auf der anderen Seite das Widerfahrnis, eine göttliche Berührung, die nicht gemacht, son-

⁶ Vgl. Waaijman, 2002, 426–481.

dern geschenkt wird und dabei radikal verändern kann. Wie Franz von Assisi, Gautama Siddhartha oder auch Mahatma Gandhi und viele andere in der Geschichte der Religionen und Spiritualität, so hat auch der Apostel Paulus im Neuen Testament diese Erfahrung machen müssen. Er wurde vom göttlichen Licht getroffen – und hat sein Leben daraufhin radikal verändert. Spiritualität ist also nach Waaijman nicht nur ein Gefühl oder etwas, das nur mit Event und Erlebnis zu tun hat, es beinhaltet vielmehr Berührung, Transformation und Veränderung sowie Leben spendende und Leben verändernde Kraft. Für Waaijman ist Spiritualität die stete Transformation des Menschen in seiner Beziehungsgestaltung zu sich selbst, zum anderen, zur Welt und zum Transzendenten.

Das im April 2016 gegründete Kompetenzzentrum der PTH Münster IUNCTUS hat aufgrund der Diversität und der vielen Definitionen von Spiritualität eine ausdrücklich christlich orientierte Definition entwickelt. Sie folgt dabei den Prinzipien von Waaijman, überträgt sich jedoch in die christliche Perspektive. Die Definition lautet wie folgt: „Wir verstehen unter christlicher Spiritualität die fortwährende Umformung (transformatio) eines Menschen, der antwortet auf den Ruf des menschengewordenen Gottes. Diese Umformung verwirklicht sich in engagierten und verantworteten Beziehungen zur Welt, zum Mitmenschen und zu sich selbst.“⁷ Diese Definition greift die Dimensionen von Transformation und Beziehung/Beziehungsgestaltung auf, stellt sie jedoch in das Zentrum des christlichen Glaubens: die Menschwerdung Gottes. Gott ergreift die Initiative. Er wendet sich an den Menschen, berührt ihn und drängt den Menschen, ihm zu antworten. Die Umformung geschieht also nicht einfach aus heiterem Himmel oder durch eine Bewusstseinsänderung des Menschen, vielmehr durch Gottes Anruf und seine Initiative. In Freiheit kann sich der Mensch zu diesem Anruf positionieren und antworten. Die vorgelegte Definition erweitert die Antwort in der Beziehungsgestaltung, nämlich auf die Aspekte des anderen und der Welt hin. Christliches Glaubensgeschehen ist immer ein Geschehen, das im Kontext von Gemeinschaft und mit anderen zusammen passiert. Dabei übernehmen die Gläubigen Verantwortung für die Welt und den anderen. Das Schicksal der Welt lässt Christen nicht kalt, denn die Menschwerdung Gottes hat sich in die Welt hinein ereignet und damit Welt und Mensch geheiligt. Überall dort, wo dieses missachtet wird, wo Gerechtigkeit und Frieden mit Füßen getreten werden, wo Menschen nicht in ihrer Würde

⁷ Dienberg, 2017, 43–63, 43.

wahr- und ernst genommen werden und wo die Natur nur dem Prinzip der Unterordnung und Ausbeutung obliegt, überall dort sind Christen aufgefordert, Stellung zu beziehen und sich aktiv engagiert einzumischen.

Insofern ist Spiritualität nicht einfach nur eine Dimension des christlichen und menschlichen Lebens. Sie ist nicht einfach nur eine Erfahrung, die man in einem Ritual oder einem Gottesdienst am Wochenende machen kann oder auch nicht. Spiritualität umfasst Haltungen, Rituale und Formen. Sie ist ganzheitlich und bestimmt die Werte des Individuums. Sie ist mehr als nur ein Lebensstil, sie verleiht vielmehr dem Leben seinen Sinn und seine Bestimmung. Will man sie mit einem Wort umschreiben, so lässt sie sich als die *Grundinspiration* des individuellen Lebens umschreiben. Diese verbindet in der christlichen Spiritualität den Menschen mit all dem, was existiert und von Gott geschaffen worden ist – in einer gelebten Geschwisterlichkeit. Diese Grundinspiration ist für das Leben unverzichtbar, gibt ihm nicht nur Halt, sondern auch Zuversicht und Hoffnung. Sie umfasst schließlich auch einen dynamischen Prozess, denn Spiritualität „hat“ man nicht, indem man sie sich einmal aneignet und sie dann für immer so bleibt. Sie kann sich verändern, sie kann den Menschen herausfordern, neu die eigenen Werte, die eigene Grundinspiration und die Konsequenz in der Umsetzung zu reflektieren und zu hinterfragen. Die eigene Quelle zu nähren und nicht versiegen zu lassen, das ist die herausfordernde Aufgabe eines jeden spirituell lebenden Menschen.

2. Impulse aus der Spiritualität für das Management

Christliche Spiritualität umfasst das ganze Leben. Sie ist nicht eine Momentaufnahme oder ein einmaliges Erlebnis. So wie Spiritualität im ersten Kapitel definiert wurde, hat Spiritualität mit Einstellungen, Haltungen, Werten und auch mit Formen zu tun, die sich im gesamten Leben ausprägen, eben mit einer ‚Grundinspiration‘, die sich im Leben konkretisiert.

Auch Management lässt sich mit Spiritualität und christlicher Spiritualität zusammendenken, mehr noch: Management aus Spiritualität heraus setzt Akzente.

Die Voraussetzung aller Definitionen über Spiritualität liegt in der Feststellung, dass alle Menschen spirituell sind. Die Sehnsucht nach dem Sinn des Lebens und nach Identität, Stille und Halt bewegen und bewe-

gen Menschen durch die Jahrhunderte. Menschheitsgeschichte ist immer schon Religionsgeschichte und damit auch Sehnsuchts- bzw. Spiritualitätsgeschichte.

Krieg und Jäger stellen eine Verwandtschaft von Management und Spiritualität fest, wenn sie pointiert formulieren: „Jetzt zeigt sich die Verwandtschaft von Management und Spiritualität. Wie Management das, was getan wird, effizienter, effektiver und legitimiert gestaltet, lenkt und entwickelt, so fördert Spiritualität die Sinnsuche. Daraus lässt sich eine These ableiten: *Auf die Suche nach dem letzten Sinn bezogen, ist Management nichts anderes als praktizierte Spiritualität.* Dies lässt sich aber auch umgekehrt verstehen: Mit der fundamentalen Einsicht, dass der letzte Sinn immer etwas mit richtig verstandenem Dienen zu tun hat, mit Dienst an einer Sache oder an Menschen, ist Spiritualität für Management hoch relevant.“⁸ Sie stellen den Dienstcharakter von Management in den Fokus. Dieser ist zentral, wenn es um die Führungskräfte und das Verständnis von Führung und Leitung in Organisationen geht. Darauf wird später in diesem Artikel noch näher eingegangen werden.

Es ist interessant, dass Krieg und Jäger ihre Ausführungen mit einem sogenannten individuellen Spiritualitätscontrolling beenden. In diesem Spiritualitätscontrolling geht es um die Beantwortung der Fragen: „Was macht für mich keinen Sinn? Wie kann ich Besinnung in meinen Arbeitssalltag integrieren? Zu welchem Beitrag an das Ganze bin ich berufen? Wie können Strukturen gestaltet, gelenkt und entwickelt werden, damit ein Sich-Beziehen auf einen letzten Sinn gefördert wird? Wie kann Spiritualität erkannt, gemessen und bewertet werden?“⁹ Die beiden Autoren verbinden mit Spiritualität ganz stark die Frage nach dem Sinn und der Berufung. Beides sind elementare Punkte im Management. Diese Aspekte werden im Folgenden auf einige wesentliche Verbindungen von Management und Spiritualität übertragen: Leadership, Veränderung gestalten sowie Unternehmenskultur.

2.1 Leadership und Spiritualität

Im Management und in der Verbindung von Management und Spiritualität spielt die Leitung eine ganz wichtige Rolle. Leitung initiiert, gestaltet und begleitet den organisationalen Alltag. Leitung begleitet und führt

⁸ Krieg/Jäger, 2007, 101–124, 105.

⁹ Ebd., 120.

den Weg einer Organisation. Sie formuliert Visionen und Missionen (oder gibt diese vor), bestimmt die Strategie und geht in Veränderungsprozessen voran. Gleichzeitig führt sie die MitarbeiterInnen, und das bedeutet, dass sowohl empowerment als auch capacity-building eine ihrer Hauptaufgaben darstellen. In den MitarbeiterInnen entdecken, was in ihnen an Fähigkeiten und Charismen verborgen oder offenbar liegt, das ist eine Kunst von Leitung. Diese zu heben und für die Organisation fruchtbar zu machen, das ist die zwangsläufige Konsequenz. Gleichzeitig gilt es, diese Fähigkeiten dann zu schulen und in den Organisationsalltag zu integrieren. Dazu gehören Weitsicht, Empathie und Zugewandtheit. Leitung handelt also im besten Falle differenzsensibel, pluralitätsgerecht und gemeinwohlorientiert.¹⁰

Leitung entfaltet sich dabei in drei Dimensionen: sich selbst führen und leiten, andere führen und leiten sowie geführt und geleitet werden. Diese drei Dimensionen gehören zusammen, bilden miteinander ein Leitungs-Dreieck, in dem sich die Tangenten berühren – und haben es dabei elementar mit Spiritualität zu tun. Leitung ist ein Dienstamt, das nur angemessen und erfolgreich ausgeführt werden kann, wenn es sich aus Quellen nährt. Diese muss die Führungsperson immer wieder aufsuchen und ihr Tun und Lassen ‚nähren‘. Führung heißt, selbst an das zu glauben und einen Sinn in dem zu sehen, was man tut, sich nicht entmutigen zu lassen, eine Frustrationstoleranz für sich selbst zu erarbeiten, sich selbst und dann auch anderen zu trauen. Eine gute Führungskraft weiß, dass sie immer auf dem Weg ist, sie hinterfragt sich also stets kritisch, rechnet mit eigenen Fehlern, weiß um die eigenen Schwächen und entwickelt sich dabei weiter. In diesem Sinne ist Leitung immer auch ein Dienst an sich selbst, indem die Führungskraft sich selbst auf der Spur bleibt, um das weiß, was sie trägt und ihr Halt in ihrem anspruchsvollen Dienst gibt. Spiritualität, wie sie zuvor definiert wurde, hat es immer mit Beziehungsgestaltung und mit Sinnsuche zu tun. Das wird in dieser Dimension des ‚Sich-Selbst-Führens‘ sehr deutlich. Eine gute und spirituell geprägte Führungskraft ist mit sich und ihren Kraftquellen, dem, was für sie unverzichtbar ist und die Grundinspiration ihres Lebens bedeutet, in Berührung und Kontakt. Sie weiß darum und versucht, diese Quelle ihres Handelns nicht versiegen zu lassen. Eine solche Quelle kann Religion sein, der Glaube an einen Gott oder eine transzendente Wirklichkeit. Sie kann aber auch gespeist werden aus einer humanistischen Weltsicht, aus

¹⁰ Vgl. Polak, 2014, 154–159, 158.

Partnerschaft, Liebe ... In der christlichen Spiritualität bedeutet diese Dimension, dass die Quelle in der Gottesbeziehung liegt. Diese wird genährt durch Gebet, Meditation (siehe den späteren Aspekt der Achtsamkeit) und das Basisbuch des Glaubens, die Bibel.

Die zweite Dimension der Führung liegt stark in dem Auftrag einer Führungskraft begründet: Andere führen. Eine Führungsperson geht voran, vereint im besten Falle Managementfähigkeiten mit Leitungskompetenz, d. h. sie entwickelt und arbeitet an einer Strategie, verliert aber die Vision nicht aus den Augen. Sie motiviert, begleitet, versucht immer wieder, den Sinn in der Aufgabe und den nächsten Schritten zu vermitteln. Sie lässt teilnehmen an Entscheidungen, delegiert ggf., trifft aber auch Entscheidungen, übernimmt also die Verantwortung. Sie nimmt Kommunikation wahr, arbeitet an einer Fehlerkultur und einer ‚Kultur des Scheiterns‘. Sie fördert und fordert die anderen. Sie führt andere innerhalb einer Organisation zum Wohle des Ganzen. Kaum eine andere Leadership-Theorie bringt das besser zum Ausdruck als die des „Servant Leadership“.¹¹ In dieser Managementtheorie ist die Führungsperson als erstes eine dienende. Sie motiviert dazu, einer Organisation und den Einzelnen in der Organisation zu helfen. Die Frage, die sich Leitung in diesem Zusammenhang stellt, ist die Frage nach dem Nutzen: Hat mein Tun, haben meine Entscheidungen dazu beigetragen, dass andere sich wohler, besser, freier, autonomer und in ihrer Entwicklung zum Wohle des Ganzen gestärkt fühlen? Ist dabei die Organisation/das Unternehmen im Blick geblieben und eine Zusammenschau von den MitarbeiterInnen, der Vision und Mission der Organisation/des Unternehmens sowie der notwendigen Veränderungsprozesse gelungen? Im Vordergrund steht also das Wohlergehen der Geführten zum Wohle des Ganzen – vor dem Selbstinteresse der Leitung. Servant leadership ist nicht nur eine Methode oder Technik, vielmehr besteht sie primär aus einer Grundhaltung, nämlich einer Haltung, die anderen, der Organisation/Gemeinschaft und der Gesellschaft auf längere Sicht zu einer kreativen und positiven Veränderung zu verhelfen vermag. Menschen wie Franziskus oder in jüngerer Zeit Abraham Lincoln und Mahatma Gandhi waren solche inspirierenden servant leaders, „gekommen, um zu dienen und nicht bedient zu werden“ (Mt 20,28).

Deutlicher als Franziskus es in seinen Ermahnungen ausdrückte, kann man wohl kaum formulieren, was Servant Leadership bedeutet. In aller

¹¹ Vgl. Greenleaf, 1977.

Kürze und Knappheit ist darin ausgesagt und zusammengefasst, was bisher zum Thema Leitung gesagt worden ist: „*Ich bin nicht gekommen, mich bedienen zu lassen, sondern um zu dienen*“, sagt der Herr. Jene, die über andere gesetzt sind, sollen sich nur so dieses Oberenamtes rühmen, wie sie es tun würden, wenn sie zum Dienst der Fußwaschung an den Brüdern bestimmt worden wären. Und je mehr sie über den Entzug des Oberenamtes stärker in Aufregung geraten, als wenn ihnen das Amt der Fußwaschung genommen würde, umso mehr häufen sie sich Reichtümer an als Gefahr für die Seele.“¹² Servant Leadership ist eine Qualität der Beziehungspflege, der liebenden Verbundenheit mit dem und den anderen! Es geht primär nicht um die eigenen Interessen und Vorstellungen, sondern um das Ganze und die einzelnen darin. Um des Menschen willen, so könnte man diese Form von Leitung wohl auch umschreiben.

Jede Führungskraft weiß, wie schwierig es manchmal sein kann, andere zu führen und zu motivieren, sie mit an Bord zu holen und vor allem den anderen gerecht zu werden. In der christlichen Spiritualität wird das insbesondere in der Umschreibung der Aufgaben eines Abtes in der Benediktregel betont. Diese Umschreibung verdeutlicht anschaulich, welch ein hoher Anspruch mit Leitung und Führung anderer Menschen verbunden ist. Dort heißt es in der Umschreibung des Abtes im zweiten Kapitel unter anderem: „Er lasse sich vom Gespür für den rechten Augenblick leiten und verbinde Strenge mit gutem Zureden. Er zeige den entschlossenen Ernst des Meisters und die liebevolle Güte des Vaters. Härter tadeln muss er solche, die keine Zucht kennen und keine Ruhe geben; zum Fortschritt im Guten ermutige er alle, die gehorsam, willig und geduldig sind; streng zurechtweisen und bestrafen soll er jene, die nachlässig und widerspenstig sind.“¹³

Die dritte Dimension des Führungsdreiecks ist im Prinzip mit den anderen zwei Dimensionen mitgegeben. Leiten aus Quellen bedeutet, dass diese der Führungskraft ein Gelände und eine Motivation geben, die sie wiederum leitet und in ihrem alltäglichen Leitungshandeln wesentlich mit beeinflusst. Zugleich wird eine Führungskraft auch durch die MitarbeiterInnen geleitet, indem sie bestätigt, korrigiert, kritisiert oder auch konfrontiert wird. In Gesprächen mit den MitarbeiterInnen kann sich die Erfahrung auftun, dass diese inspirierend und weiterführend sein können, so dass der Dialog eine wegweisende Kraft haben kann und beide

¹² Erm 4, 2009, 48.

¹³ Die Regel des hl. Benedikt, 1992, 37.

Seiten inspiriert. Das erfordert natürlich ein Zuhören und die Bereitschaft, sich auch von den anderen etwas sagen zu lassen. Eine Führungskraft zu sein, das bedeutet auf der einen Seite, Verantwortung wahrzunehmen, auf der anderen Seite aber auch, ein großes Geschenk zu erhalten. Die Führungsperson wird durch die MitarbeiterInnen beschenkt und darin auch geführt. Sie sind der Maßstab, nicht die Regel, nicht die Kennzahlen, nicht die Methode, Technik oder die Strategie. Sie stehen im Mittelpunkt.

Ausdrücklich sei an dieser Stelle benannt, dass die Verbindung von Spiritualität und Management insbesondere in dem ‚Geführt werden‘ zum Tragen kommt. Die Grundinspiration des Lebens weist den Weg. Im religiösen und christlichen Kontext bedeutet das: Leitungspersonen wissen sich von einer größeren Kraft, nämlich von Gott, berufen und geführt. Er gibt Vertrauen und Perspektive, Hoffnung und ist die Kraft für Entscheidungen, in dunklen Momenten, Krisen und Veränderungsprozessen. Gott gibt Sinn, auch den Sinn für die jeweilige Aufgabe.

Christine Rod, Coach und Moderatorin vieler geistlicher Prozesse in Gemeinschaften und Organisationen, spricht in diesem Zusammenhang von Halt und Haltungen. Sie betont, dass Halt für eine Führungskraft das ist, was sie aufrichtet und zugleich ausrichtet. Eine Führungskraft in diesem Sinne ist gehalten und geprägt, so wie eine Münze oder ein Siegel geprägt ist. „Und weil der Halt mit dem Glauben an Gott und an die Verheißungen Gottes zu tun hat, so weiß (oder zumindest ahnt) der im Glauben Gehaltene immer etwas davon, dass es nicht nur das gibt, was ist, sondern auch das, was sein könnte.“¹⁴ Halt transformiert sich in Haltungen. „Es geht um Sichtweisen und Perspektiven, um Einstellungen und Werte, um Wahrnehmungen und Deutungen – und somit in gewisser Weise bereits um Grundannahmen und Vor-Entscheidungen, die wiederum das konkrete Handeln prägen. Haltungen sind die Filter, die Brille, mit denen auf das geschaut wird, was ist und was werden könnte ... Vor allem Tun fragt die Haltung (explizit oder implizit) nicht nur: Was tun wir? Sondern: Warum tun wir, was wir tun?“¹⁵

Eine Führungskraft, das wird aus dieser kurzen Darstellung ersichtlich, bewegt sich zwischen den Säulen von Person, Rolle und Organisation. Da ist Spiritualität, insbesondere auch die christliche Spiritualität, nicht nur Ressource und Kraftquelle, vielmehr hilft sie auch, Prioritäten

¹⁴ Rod, 2014, 200–204, 201.

¹⁵ Ebd., 202.

zu setzen, nicht alles von der eigenen Person abhängig zu machen, die eigene Rolle klarer zu fassen und den Blick für das Gesamte nicht zu verlieren. Spiritualität ist ein Ratgeber und verleiht der Arbeit Sinn sowie Professionalität.

2.2 Veränderung und Spiritualität

Veränderung ist ebenso eines der Kernmomente des Managements. Veränderung scheint heute sogar eine unabdingbare Voraussetzung für Erfolg zu sein. Nur wer mit der Zeit geht, Antworten auf die vielen sich stets neu ergebenden Herausforderungen in einer digitalisierten, mobilen und globalen Welt findet, der hat mit seinem Unternehmen und seiner Organisation Zukunft, so scheint es. Das erfordert vom Management und der Leitung Tatkraft, Weitsicht und ein schnelles Reaktionsvermögen. Sanierung, ein gutes Integrationskonzept bei Fusionen, Erarbeitung und Anpassung von Visionen/Leitbildern/Kulturveränderungen, Personalabbau sowie Reengineering und die Optimierung von Abläufen sind dabei die wohl wesentlichen Felder der Veränderung in heutigen Unternehmen. Die Ziele, die dahinter stehen, beziehen sich dabei zumeist auf die vier folgenden Aspekte: die Bewältigung aufkommender Krisen, die Revitalisierung der Kern-Kompetenzen, Fusionen (bei denen heute auch mehr und mehr verschiedene Kulturen, Traditionen und auch Mentalitäten zusammenkommen), sowie die Optimierung überholter Strukturen und Abläufe. Zum einen ist hier natürlich die Führungskraft gefordert, die in einem Veränderungsprozess vorangeht und die MitarbeiterInnen motiviert, sich auf diesen Prozess einzulassen. Zum anderen sind auch die MitarbeiterInnen gefordert, ‚Ja‘ zu den Veränderungen zu sagen und diese mitzutragen. Nur wenn beide Seiten gemeinsam an einem Strang ziehen, nur dann kann der Veränderungsprozess erfolgreich sein.

Viele Projekte in Organisationen jedoch erreichen ihre Ziele in Veränderungsprozessen nicht. Das liegt zum Teil am mangelnden Sinn für die Dringlichkeit der Ziele (vielleicht wurden diese auch nur mangelhaft vermittelt). Hier wird sehr deutlich, wie wichtig die Führungskraft innerhalb eines Veränderungsprozesses ist. Andere Gründe, die Veränderungsprozesse scheitern lassen, liegen vor allem in der mangelnden Vermittlung und Kommunikation der Visionen und Ziele, dem schlechten Umgang mit Hindernissen und ‚Widerständlern‘, aber auch in einer nicht zureichenden Darstellung von erreichten Meilensteinen oder der zu frühen Verkündigung des Erfolgs. Es gibt viele Gründe. Insofern muss eine

geplante Veränderung sehr gewissenhaft und diszipliniert sowie leidenschaftlich und zielorientiert angegangen werden.

Letztlich geht es immer um die Frage an die Führungskräfte, an die einzelnen MitarbeiterInnen und an die Organisation als solche: Bin ich, sind wir bereit, die Veränderung anzugehen? Wollen wir sie? Und auch: Will ich mich innerhalb dieses Prozesses bewegen, sprich, ggf. verändern?

Veränderung macht oft Angst und löst Unwillen aus. Damit muss man rechnen. Und damit kommt dann auch die Spiritualität, die Grundinspiration, mit ins Spiel. In der Definition von IUNCTUS steht der Begriff der Transformation an zentraler Stelle. Spiritualität hat mit Veränderung, ja mehr noch mit Umformung, Verwandlung und Wandlung zu tun. Spiritualität ist die fortwährende Umformung eines Menschen, der auf den Ruf Gottes antwortet, seinem Leben eine profiliertere Form verleiht, Ernst macht mit der Nachfolge Jesu und diese in den Alltag umzusetzen versucht. Doch gibt Spiritualität der Veränderung noch einmal eine andere Komponente, sozusagen eine Tiefenschärfe. Denn während Veränderung ein Prozess ist, der auf externe Faktoren reagiert, ist der Wandel etwas, das die einzelne Person betrifft. Es findet ein Umformungsprozess statt, der nicht nur an der Oberfläche bleibt. „Echter Wandel beginnt erst dort, wo wir durch einen Prozess der freien Wahl, der aufsteigenden Freiheit, des wachsenden Bewusstseins uns selbst zu verändern beginnen. Wandel heißt, dass wir uns mit Hilfe der vielfältigen Veränderungen der Welt auch innerlich verwandeln.“¹⁶ Nur wer sich auf den Weg der Wandlung einlässt, wer sich im Innersten ergreifen lässt, der kann eine dauerhafte Veränderung erleben und auch durchstehen.

In den beschriebenen Prozessen und auch Zielen von Veränderung in Unternehmen und Organisationen handelt es sich oftmals um strukturelle Veränderungen oder auch um Veränderungen auf der organisationalen Ebene. Dennoch ist es dabei sehr wichtig, welcher Geist im Unternehmen wirkt und welchen Geistes die Führungskräfte sind.

Das alles hat sehr viel mit dem Menschenbild zu tun. Sind die MitarbeiterInnen nur Rädchen im Getriebe, die sich eins zu eins austauschen lassen, werden sie nur schwerlich dazu zu bewegen sein, sich auf einen mühsamen und vielleicht auch schwierigen Veränderungsprozess einzulassen. Weht jedoch ein Geist der Anerkennung, Wahrnehmung und Wertschätzung im Unternehmen, dann kann auch ein noch so schwerer

¹⁶ Horx, 2009, 13.

Veränderungsprozess gelingen. Denn ein solcher Geist nimmt die MitarbeiterInnen mit ihren Befürchtungen und auch Ansichten ernst und versucht, sie mit in den Prozess hineinzunehmen.

Das hat wieder elementar mit Spiritualität, vor allem auch mit der christlichen Spiritualität, zu tun. Ausgehend von der Definition vom IUNCTUS ist Spiritualität die Beziehungsgestaltung und auch Beziehungspflege zu sich selbst, zum Anderen, zur Welt und zu Gott. Der Andere spielt eine wichtige Rolle in der christlichen Spiritualität, die davon ausgeht, dass jeder Mensch von Gott mit der gleichen Würde geschaffen worden ist. Diese gilt es zu respektieren, zu wahren und zu schützen. Das Gebot der Gottes- und Nächstenliebe macht dabei nicht halt vor den Toren eines Unternehmens oder einer Organisation. In der Haltung zum Mitarbeiter und zur Mitarbeiterin zeigt sich, wes Geistes Kind die Führungskraft ist. Weht im Unternehmen ein Teamgeist? Ist ein Wir-Gefühl zu spüren, eine Identifikation aller mit dem Unternehmen? Das beruht dann zumeist auf genau diesen Haltungen, die auf einem Menschenbild basieren, das geprägt ist von Respekt, von Würde und Liebe. So formulieren es Jäger und Krieg sehr prägnant: „Management aus Spiritualität arbeitet mit Menschen für Menschen. Es beschränkt seinen letzten Sinn nicht auf sachliche Aspekte, wie finanzielle Werte, Ressourcenanhäufung und anderes. Es führt und berät Menschen aus einer fundamentalen Liebe zu ihnen. Wer Menschen nicht liebt, wird keine wirksame Führungskraft werden können.“¹⁷

In diesem Sinne hat also eine Führungskraft eine transformationale Kraft, die darin besteht, sich stets selbst auf der Spur zu bleiben und zu fragen, ob sie die eigenen Werte und die Werte des Unternehmens noch so leben kann, wie sie es sich vorgenommen hat, oder ob sie eben ggf. etwas verändern muss, ja mehr noch sich davon berühren und wandeln lassen muss. Gleichzeitig liegt die Kraft einer transformationalen Führung und Führungskraft in der Motivierung anderer durch das eigene klare und profilierte Handeln sowie durch die Inspiration. Dabei vertraut die Führungskraft den MitarbeiterInnen und sieht in ihnen die Kompetenzen, den Veränderungsprozess aktiv und innovativ mitzugestalten, indem sie die MitarbeiterInnen wahr- und ernst nimmt. Wahrnehmung ist dabei das A und O, denn nichts scheint schlimmer zu sein, als jemandem das Gefühl zu geben, als Person und in seinen/ihren Ansichten und Meinungen übersehen und überhört, eben nicht wahrgenommen zu werden.

¹⁷ Krieg/Jäger, 2007, 117.

Veränderung gelingt dann, wenn im anderen durch die Führungskraft Kräfte gefördert bzw. gesehen werden, um die der/die andere noch gar nicht weiß, die dann aber für den Veränderungsprozess von großer Bedeutung sein können. Neben der visionären Kraft ist also auch die Kraft der Wahrnehmung der anderen in all ihrem Können (und auch den Schwächen) notwendig. Dazu muss dann der und die andere auch ermutigt werden. Schließlich sollte Raum gegeben werden, so dass die einzelnen sich entfalten und auch mutig eigene Schritte zum Wohle des Ganzen gehen können.

Zu all diesen Schritten ist eine Führungskraft nur dann in der Lage, wenn sie um sich selbst weiß, darum, was sie kann und nicht kann, wo sie gut und wo sie nicht gut ist. Sie muss sich bewusst sein, dass die anderen mit ihr auf einem gemeinsamen Weg sind, auch und trotz unterschiedlicher Verantwortung. Gefährtschaft (nicht gleich unter Gleichen) kann hier ein Wegweiser für einen gelungenen Veränderungsprozess sein.

2.3 Unternehmenskultur, Kontemplation und Spiritualität

Achtsamkeit und Mindfulness sind heute die großen Schlagworte. Nichts scheint ohne sie zu gehen. Vielfach wird dabei auf die buddhistische Spiritualität oder auch andere fernöstliche Spiritualitäten zurückgegriffen. Für Management und Führung spielen diese Dimensionen eine immer größere Rolle, gerade in Zeiten der wachsenden Mobilität, Flexibilität und Digitalisierung. Wie noch bei sich selbst bleiben können? Wie nicht in all den Anforderungen der Arbeitswelt untergehen? Wo und wie gibt es sinnvolle Unterbrechungen, um sich der eigenen Quellen bewusst zu werden und diese zu nähren? Achtsamkeit und Mindfulness scheinen hier einen Weg zu weisen – hin zu einer guten Work-life-Balance oder auch life-life-balance. Doch auch in der christlichen Spiritualität ist die Achtsamkeit von jeher ein entscheidendes Thema gewesen und kann von daher ein weiterer Beitrag für einen gelungenen Dialog von Management und christlicher Spiritualität darstellen.

Die Wortwahl ist jedoch ein wenig anders. In der christlichen Spiritualität ist die Rede von der Betrachtung, Besinnung, von der Meditation und auch Kontemplation. Eine kontemplative Kultur steht dabei im Mittelpunkt. Sie stellt mehr dar als nur einen Tool von neuen Übungen und Einübungen mit dem Ziel, mehr zu sich selbst zu kommen. Es geht um eine Lebenshaltung, die sich im ganzen Leben niederschlägt, nicht nur in den Momenten der Ruhe und Achtsamkeit auf und mit sich selbst.

Der Philosoph Han hat sich intensiv mit der Dimension der Kontemplation in der Moderne auseinandergesetzt und stellt dabei fest, dass die Arbeit in der Gesellschaft und bei vielen Menschen heute im Fokus steht und das Leben sowie das Zusammenleben der Menschen beherrscht. „Die heutige Zeitkrise hängt nicht zuletzt mit der Absolutsetzung der *vita activa* zusammen. Sie führt zu einem Imperativ zur Arbeit, der den Menschen zum *animal laborans* degradiert. Die Hyperkinese des Alltags nimmt dem menschlichen Leben jedes kontemplative Element, jede Fähigkeit zum Verweilen. Sie führt zum Verlust von Welt und Zeit. Die sogenannten Strategien der Entschleunigung beseitigen diese Zeitkrise nicht. Sie verdecken sogar das eigentliche Problem. Notwendig ist eine Revitalisierung der *vita contemplativa*. Die Zeitkrise wird erst in dem Moment überwunden sein, in dem die *vita activa* in ihrer Krisis die *vita contemplativa* wieder in sich aufnimmt.“¹⁸ Entschleunigung ist zwar auch ein Modewort, doch wie schon Han feststellt, handelt es sich dabei zumeist um kurzweilige Übungen in einem herausgesonderten Umfeld, die nichts mit einer Kultur der Achtsamkeit im Alltagsleben, mehr noch mit einer Kultur der Kontemplation zu tun haben.

Mit einer Kultur der Kontemplation ist gemeint, dass es immer wieder Phasen im Leben gibt, in welchen sich der Mensch aus der Betriebsamkeit und aus der Arbeit herauszieht, um seine Quellen zu nähren. Gleichzeitig hat das dann seine Konsequenzen für den beruflichen Alltag und den Umgang mit den Mitmenschen: vorsichtiger, betrachtender, aufmerksamer und achtsamer.

Kontemplation hat von seiner Wortbedeutung mit ‚Schauen‘, ‚Zusammenschau‘, gleichzeitig auch mit dem heiligen Raum zu tun. In der Kontemplation wird dem Menschen die Schau Gottes geschenkt, die er nicht machen oder bewirken kann. Sie widerfährt ihm. Es gehört dazu aber auch das offene Ohr und das ‚bereite Herz‘ des Menschen, so dass ihn die Berührung Gottes überhaupt treffen kann. Wie schon bei der Spiritualität und beim Spiritualitätsbegriff, ist auch der Begriff der Kontemplation sowie die Wirklichkeit, die damit ausgedrückt wird, ein Wort und eine Wirklichkeit, die Beziehung beschreiben: zum einen die Beziehung des Menschen zu Gott und umgekehrt, zum anderen aber auch die Beziehung des Menschen zur Welt und zur Wirklichkeit, denn diese ist von Gott geschaffen und voll von seinen Spuren. Auch im anderen Menschen, im Mitmenschen, ist Gottes Gegenwart zu erspüren und zu erken-

¹⁸ Han, 2014, 8.