



25 Jahre Heim und Partner



Führen als Vermittlung von Werten

Ein Vortrag von Dr. phil. Baldur Kirchner. Gehalten am 10. Oktober 2008 in Gelnhausen anlässlich des 25-jährigen Kanzleijubiläums von Heim und Partner Treuhandgesellschaft mbH Steuerberatungsgesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.





Dr. phil. Baldur Kirchner

In seinem zeitkritischen Roman «Der Wert des Menschen» reflektiert der belgische Psychiater und Psychoanalytiker Francois Emmanuel über die Frage, was aus unserer industrialisierten Gesellschaft geworden ist. Daß er ausdrücklich eine brisante Frage nach der tiefsten Befindlichkeit des gegenwärtigen Menschseins stellen will, belegt der französische Titel seines Buches, nämlich «La Question Humaine». Emmanuels erschreckende sittliche Beobachtung gipfelt in der tragisch-zynischen Erkenntnis: Die Dekadenz des Humanen hat die menschliche Persönlichkeit zu einer beliebigen Verfügungsmasse erniedrigt, deren Wert vor allem nach kalten Managementkriterien evaluiert wird. Die Ökonomie dieses spekulativen Handelns findet gerade dort ihren Beifall, wo alles rational Überprüfbar den Maßstab für Erfolge erzwingt. Geradezu symbolisch für manche Zeitgenossen lässt der Autor seinen Hauptprotagonisten, einen ehemaligen Manager namens Simon, am Ende eine Anstellung in einem Heim für autistische Kinder finden.

Er sagt: «Einige Monate nach meiner Entlassung erhielt ich eine Stelle in einem Heim für autistische Kinder, wo ich immer noch arbeite. Es ist eine unbequeme und schlecht bezahlte Arbeit, aber ich will sie nicht aufgeben. Es ist eine wilde Schönheit in diesen Kindern, die die Sprache mit den Menschen verloren haben. Aber nicht das hält mich bei ihnen. Vielleicht ist es ihr Blick, denn sie sehen alles, ihnen entgeht keiner unserer Tricks, keine Schlaueit und keine Schwäche. Einer von ihnen heißt Simon, wie ich. Wenn ihn die Angst überkommt, schlägt er seinen Kopf gegen die Wand, bis er blutet. Dann muß man sich ihm behutsam nähern und versuchen, ihn zu beruhigen, indem man ihn an sich drückt, ohne die schwache seelische Hülle zu verletzen, die er noch hat. Es ist dieser ungewisse Kampf, dieser immer wieder aufgenommene Kampf gegen die Schatten, der mich mehr gelehrt hat als die vielen Jahre meiner glanzvollen Karriere bei der SC Farb... Und ich glaube, es gefällt mir inzwischen, an den Rändern der Welt zu existieren.» (1)

Zwar wissen wir nicht, welche Herausforderungen auf den Romanhelden noch gewartet hätten, denn der Roman endet mit der Beschreibung der Fürsorge für behinderte Kinder. Ist es die Klage eines wegen seiner Versagensangst gescheiterten Managers? Ist es die tiefe Frustration darüber, lange als Kronprinz gegolten zu haben und doch nicht als Vorstandsvorsitzender inthronisiert worden zu sein?

Nun, der tiefer reflektierende Leser erkennt unschwer in den «Rändern der Welt» die Grenzgebiete des heutigen Lebens. In dieser Metaphorik unseres gegenwärtigen gesellschaftlichen Zustandes finden wir sowohl den beklagenswerten zwischenmenschlichen Autismus, die zunehmende Kontaktarmut, als auch die Seelenkälte, die Sprachlosigkeit der Seele, die Alexithymie. Es begegnet uns aber auch auf der Bühne der zeitgenössischen Dramaturgie ein weitgehender Verlust der Glaubwürdigkeit und Vertrauenswürdigkeit zahlreicher Führender der Politik, Wirtschaft und Kirche. In der Bergpredigt lesen wir vom «Salz der Erde». Woran soll sich der suchende Mensch der Gegenwart noch orientieren, wenn das «Salz schal geworden ist», wenn das Originale, das Elementare versagt hat? Es wird weggeworfen und von den Menschen zertreten. Wo die Autorität fehlt, ist der Einzelne auf seine Selbststeuerung zurückgeworfen. Diese Eigensteuerung aber will sehr früh in die Seele des Kindes eingepägt worden sein.

Mit dieser Überlegung rückt der Kernbegriff meines heutigen Themas, nämlich «Führen», in den Mittelpunkt der Betrachtungen. Ich will mit der Etymologie, mit der Wortherkunft, beginnen. In seiner Sprachgeschichte stammt «führen» von dem Verb «fahren» ab. Als Verb der Bewegung hat es von dieser immanenten Dynamik nichts verloren. Das Imperfekt von «fahren» lautet in der 1. Person Singular «Ich fuhr». Schon früher war der Fuhrmann für das von ihm beförderte Gut, sei es etwas Materielles oder sei es eine Gruppe von Menschen, verantwortlich.

Recht früh also stehen Führen und Verantwortung in einer engen sittlichen Beziehung zueinander. Von dieser Maxime darf auch das heutige Führungsverständnis nicht abweichen! Noch deutlicher legt uns diesen inneren Kontakt die lateinische Sprache nahe. Hier begegnen wir dem Verb «ducere», worunter ebenfalls «führen» zu verstehen ist. Die qualitative Steigerung bietet uns jedoch das lateinische Substantiv «educatio» an. Zwar wird es im Allgemeinen mit «Erziehung» übersetzt. Die inhaltliche

Wer führt, nimmt immer Einfluß!

Überraschung liegt nun in einer bewusst geschriebenen Trennung: «e-ducatio» heißt wörtlich «das Herausführen oder die Herausführung.» Damit ist allein schon durch die Wortanalyse die Funktion ausgedrückt. Erziehung bedeutet daher, das Herausführen eines Kindes aus dem Stadium des Infantilen hin zu einer möglichst autonomen Persönlichkeit. So beginnt Führen mit Erziehung in dem eben dargelegten Sinne.

Wie lautet nun die Definition von «Führen»? In meiner nahezu vierzigjährigen persönlichkeitsorientierten Arbeit hat sich für mich folgendes Verständnis herausgebildet: Führen meint stets eine bewusste oder unbewusste Einflussnahme auf Einstellungen, Werte, Meinungen von Einzelpersonen oder Gruppen. Daraus ergibt sich etwas Grundsätzliches: Wer führt, nimmt immer Einfluß! Seien es die bewusst ergriffenen Maßnahmen in der Eltern-Kind-Beziehung, seien es die bewusst geführten hierarchischen Gespräche, oder sei es das unbewusst vorgelebte Beispiel in der privaten oder beruflichen Sphäre – wann immer sich Interaktionen ereignen, die

eine Wertevermittlung beabsichtigen, handelt es sich um eine Einflussnahme. So werden auch künftig Eltern ihre Kinder seelisch und sozial lenken, sie selbst, die Eltern werden aber auch unmerklich als Identifikationsgestalten in das Leben der Heranwachsenden hineinragen. Ebenso werden hierarchisch Führende ihr Einflussvermögen mit Macht oder Ehre geltend machen, wie sie selbst auch von den Geführten als Kommunikationspartner aus Furcht oder Ansehen imitiert oder akzeptiert werden. Führen als Einflussnahme konfrontiert alle Führenden mit einem hohen und unabdingbaren Postulat. Es heißt: Wer andere führen möchte, möge gelernt haben, sich selbst zu führen! Aus diesem Grunde fällt es schwer, einem depressiven, labilen oder gar alkoholabhängigen Menschen eine Führungsfähigkeit zuzuerkennen, weil dessen Willensbildung rudimentär erscheint. Auch autoritär erzogene junge Führungskräfte gehen oft einen beschwerlichen Weg als überzeugend Führende, wenn sie sich von der Bevormundung durch den Patriarchen noch nicht befreit haben. Führen setzt also, will es nicht in einem autokratischen Gewand erscheinen, stets eine Persönlichkeitsbildung voraus, die sich den Weg in die psychische Selbstständigkeit bahnen durfte. Der Prozeß der Persönlichkeitsbildung aber ist charakterisiert durch das Sichtbarwerden und spätere Ausformen von Werten, von denen das Verhalten und Handeln eines Menschen bestimmt wird.

Persönlichkeitsbildung ist immer auch Wertebildung. Das Erscheinungsbild eines Führenden bedeutet daher stets Werteverkörperung. Weil Führen letztlich ein zwischenmenschliches Geschehen ist, manifestieren sich in ihm all jene Wertbeziehungen, die für ein konstruktives Miteinander bedeutsam sind.

In seinem bemerkenswerten Buch «Die Kultur der Freiheit» legt Udo Di Fabio, Richter am Bundesverfassungsgericht, eine Definition von Werten vor, die mit der Persönlichkeitsentwicklung in unmittelbarem Zusammenhang steht. Er schreibt: «Jedes kulturelle System entwickelt Einstellungen und Werte. Werte sind unbedingte Vorrangregeln mit moralischer Qualität... Grundwerte sollen die Präferenzen für Handlungen, Ziele und Verhaltensregeln weisen, die für die Menschen und ihre Zivilisation fundamentale, existenzielle Bedeutung besitzen... Mit der Formulierung von Werten wird ein Menschen- und Weltbild in handlungsleitende Orientierungsnormen übersetzt: Moderne Persönlichkeitsentwicklung gelingt nur dann vollständig, wenn mit der moralischen Kompetenz die Fähigkeit wächst, souverän mit dem gesellschaftlichen Wertesystem umzugehen und dieses zum Ausgangspunkt der eigenen Selbstbeschreibung zu machen.» (2)

Das Wertesystem ist ein Bestandteil der Persönlichkeit des Führenden. Dieses verkörpert er, so dass die von ihm Geführten einen spürbaren Anteil erleben. Nach meinen Beobachtungen erscheinen Führende dauerhaft als besonders souverän und anerkannt, wenn sie drei Dimensionen von Werten erkennen lassen:

eine emotionale Dimension
eine sittliche Dimension
eine spirituelle Dimension.

Diese will ich nun etwas genauer betrachten.

a) Zur emotionalen Dimension

Die emotionale Bindung, die Menschen zueinander eingehen, steht über allen rational-ökonomischen Überlegungen. Dies gilt für die betriebliche Führungsbeziehung in besonderer Weise, weil das tägliche Zusammensein emotionale Erwartungen weckt und einfordert; denn Nähe und Emotionalität sind dauerhaft untrennbare menschliche Erfahrungsweisen.

Die emotionale Dimension des menschlichen Daseins ruft bereits den Säugling zu erstem Reagieren auf. Der Aufbruch in das Leben beginnt mit einem fundamentalen Gefühlsausdruck. Das Weinen des Säuglings ist eben nicht nur ein existenzerhaltendes Reflexgeschehen, sondern zugleich der Ausdruck einer Bitte um Zuwendung, wie auch das Weinen schlechthin emotionales Befinden signalisiert. Die menschliche Persönlichkeit ist zwar von ihrer Urprägung her ein vernunftbegabtes Wesen, ihr

Intellektuelles Wissen allein bewirkt noch keine Verhaltensänderung!

Ur-Sprung, ihr erster Schritt in das Leben also, ist aber stets ein emotionaler Akt. Die Neurophysiologie und Neurobiologie meinen sogar, dass alle Entscheidungen letztlich emotional getroffen würden. Der Mensch finde nur nachträglich rationale Erklärungen, um seine Entscheidungen zu rechtfertigen. Insofern sei er kein Wesen mit einem wirklich freien Willen. Wie auch die naturwissenschaftlichen Ergebnisse künftig noch lauten mögen, sie werden wohl kaum etwas am emotionalen Befinden und an den emotionalen Bedürfnissen eines Menschen ändern können. Auch nicht an der Tatsache,

dass menschliches Begreifen immer ein Durchleben der eigenen Gefühlswelt bedeutet. Wer über sich sagt, es gehe ihm gut oder schlecht, gibt Auskunft über sein Lebensgefühl und nicht über sein geistiges Weltbild. Verhaltensänderungen etwa, die wir uns von einem Mitmenschen erwarten, werden so lange nicht eintreten, bis eine tiefe Betroffenheit seine Empfindungen erschüttert hat. Auch künftig wird wohl der tiefenpsychologische Grundsatz gelten: Intellektuelles Wissen allein bewirkt noch keine Verhaltensänderung! So kann ich auch aus vielen Gesprächen mit Führungskräften belegen, dass Veränderungsprozesse in einem Unternehmen nur dann gelingen, wenn sie von den Geführten auch emotional akzeptiert werden. Wer daher innerbetriebliche Veränderungen plant und begleitet, möge bedenken, dass nur emotional anerkannte Veränderungen wirklich, also mit innerer Zustimmung, gelebt werden! Wo das nicht geschieht, ist vermutlich die Angst vor Veränderungen noch stärker als der Veränderungswille.

Neben der fachlichen Kompetenz zeichnet den Führenden seine emotionale Kompetenz aus. Sie zeigt sich in der Fähigkeit, sich in die Gefühlswelt des Geführten einfühlen zu können. Die Psychologie hat dafür den Begriff «Empathie» geprägt. Die Empathie ist deshalb von besonderem Wert, weil sie das menschliche Dasein auch emotional würdigt. Das Einfühlungsvermögen in einen anderen Menschen allerdings kann ebenso wenig befohlen werden wie das Vertrauen in einen Vorgesetzten. Es ist ein Ergebnis der kindlichen Wesensprägung. Wer in seiner Kindheit Gefühle zulassen durfte, hat auch auf diesem Wege seiner seelischen Wahrnehmung ein stabiles Selbstwertgefühl erworben. Wem es erlaubt wurde, seine kindlichen Gefühle angstfrei zu äußern, wer wegen seiner Gefühle nicht lächerlich gemacht wurde, in dessen Wesensinnerem hat sich bereits vor vielen Jahren die Tür für ein solides Selbstverständnis geöffnet. In den hierarchischen Interaktionen wird schließlich sichtbar, mit welcher Souveränität Führende die emotionalen Herausforderungen des Alltags gestalten. Wirkliche Souveräni-

tät meint nämlich die Sicherheit im Umgang mit eigenen und fremden Gefühlen. Nicht alle Menschen jedoch sind von Anbeginn ihrer Kindheit mit diesem Einfühlen ausgestattet. Manchen bleibt es nicht erspart, sich durch ihr eigenes seelisches Trümmerfeld hindurchzuleiden und somit erst den Zugang zur Empfindungswelt des Mitmenschen zu finden. Ich teile die Auffassung des Giessener Psychoanalytikers Horst-Eberhard Richter, wenn er sagt: «Leben aber ist wesentlich auch Leiden. Zerbrechlichkeit ist in uns angelegt. Intakt ist nur der Mensch, der auch Tragfähigkeit für Leiden entwickelt hat. Dazu gehört die Fähigkeit zum Trauern, das Lernen krank zu sein, Schuld zu akzeptieren und die Sterbeangst auszuhalten. Wer nicht leiden kann, ist auch unfähig zum Mitleiden. Der hasst in sich selbst das Leiden als Niederlage und will dementsprechend auch das Leiden anderer nicht an sich heranlassen.» (3) Eine oder mehrere Lebenskrisen erlitten und bewältigt zu haben, führt die menschliche Persönlichkeit nicht nur zu einem reifen Verbundensein mit sich selbst, sondern auch zu einem uneigennütigen Geöffnetsein für das seelische Ungemach des Nächsten.

Damit ist bereits ein weiterer Wert der emotionalen Dimension angesprochen: die Zuwendung. In der Persönlichkeitsbildung verstehen wir unter «Zuwendung» die bewusste Beschäftigung mit dem Du. Selten genügt die bloße Anwesenheit, um einem Mitmenschen die persönliche Wertschätzung auszudrücken. Zuwendung meint schon das nähere Wahrnehmen, das aufmerksame Hinwenden zu jenem Menschen, mit dem wir in einen Dialog eintreten wollen. Gesprächsbereitschaft, Gesprächsfähigkeit und das Zuhörenkönnen sind ineinander verwobene Haltungen, die das Interesse am Dialogpartner bekunden. In unseren Seminaren werden gerade jene kommunikativen Defizite thematisiert, unter denen manches Führungsgespräch im Alltag leidet. So lernen viele Führungskräfte, vielleicht zum ersten Mal, worin wirklich ungeteiltes Zuhören besteht. Gelassenheit und Geduld sind seit der Antike jene Tugenden, die den ernsthaft Zuhörenden auszeichnen. In der inneren Disziplin,

sich auch von den eigenen Assoziationen nicht verführen zu lassen, vollendet sich die zuhörende Hinwendung. Wer dagegen nicht zuhören kann, kann auch keine echte Zuwendung geben. Egozentriker bleiben leider auf sich selbst fixiert und schenken dem Gegenüber nur ihre selektive Aufmerksamkeit. Wo das Zuhören aufhört, ist auch die Gesprächsfähigkeit am Ende. Dies ist eine Grunderfahrung, die sich in der Eltern-Kind-Beziehung und in der Partnerbeziehung zwischen Mann und Frau gleichermaßen bewahrt. Ich will noch den Blick auf eine Persönlichkeitsstruktur werfen, die mit dem Zuhören so ihre Mühe hat: auf den narzisstischen Menschen. Der römische Dichter Ovid hat in seinen «Metamorphosen» die Sage vom schönen Jüngling Narziß geschildert, der sich unsterblich in sein Spiegelbild verliebte und in eine Narzisse verwandelt wurde. Die Psychoanalyse bezeichnet danach einen Menschen als narzisstisch, der sich in eitlem Selbstbewunderung ergeht und dies seine Mitmenschen spüren lässt. Narzisstische Persönlichkeiten sind vor allem im oberen Management anzutreffen. Das ist deshalb auch nicht verwunderlich, weil viele narzisstische Menschen von ihrem Bedürfnis nach Macht, Prestige und hierarchischem Glanz angetrieben werden. Zwar leisten Narzissten der betrieblichen Organisation, die sie führen, oftmals hervorragende Dienste, vor allem in Unternehmenskrisen. Ihre Bindungsfähigkeit jedoch und ihr psychisches Vermögen, die emotionalen Bedürfnisse von Geführten zu würdigen, sind unterentwickelt geblieben. Wer seine eigene Wichtigkeit zum obersten Prinzip seines Handelns erkoren hat, ist selten an seinem Fremdbild interessiert und verkümmert allmählich in vereinsamter Arroganz. Seine Bereitschaft zum Zuhören ist nur vordergründig, dagegen sein Drang zur Selbstdarstellung von hartnäckiger Eitelkeit genährt. Narzisstische Persönlichkeiten ringen um Ansehen und Autorität. Der menschlich glaubwürdigen Persönlichkeit dagegen wird Autorität gern und freiwillig verliehen.

b) Zur sittlichen Dimension

Wenn Führung nicht zu einer destruktiven Einflussnahme verkommen soll, so muß sie sittlich verankert sein. Die sittliche Kompetenz eines Führenden erweist sich deshalb als besonders relevant, weil sich in ihr die Wertvorstellungen wiederfinden, die das Lebenskonzept fundamental tragen. Die Internalisierung sittlicher Prinzipien in das eigene Lebens- und Handlungsverständnis zeichnet daher den ethisch geprägten Menschen aus. Wie aber wird dieses sittliche Geprägtsein sichtbar? In Tausenden von Gesprächen fragten mich Seminarteilnehmer, wie sie denn überzeugender wirken könnten; denn das Einüben von Techniken genügt ja nicht. Im Gegenteil: Konditionierende Maßnahmen – so beobachte ich – schmälern gar die Authentizität. Letztlich reduziert sich meine Antwort noch immer auf zwei ethische Qualitäten: auf die Glaubwürdigkeit und Vertrauenswürdigkeit eines Menschen. Das wirkliche Überzeugungsvermögen bleibt ohne diese beiden Persönlichkeitsmerkmale unzureichend. Viele Bürgerinnen und Bürger in unserem Land fragen sich, ob etwa bei den Führenden in Politik, Wirtschaft und Kirche diese Verpflichtung zu sittlicher Selbstreflexion verloren gegangen sei? Wo ist die kritische Selbstführung bei Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens erkennbar, wo ihre sich selbst disziplinierende Akzeptanz von Wunschgrenzen, wenn sie in ihrem oft unangemessenen Begehren nach vermeintlich «Höherem» greifen?

Um sich selbst zu führen, ist ein sittliches Grundkonzept in der Persönlichkeit dringend vonnöten. Es offenbart sich in der sichtbaren Handlungsweise eines Führenden. Glaubwürdigkeit und Vertrauenswürdigkeit nun werden von den Mitmenschen verliehen. Sie können also auch wieder entzogen werden. Neurotisch mutet es dagegen an, dass und wenn sich ein Mensch – namentlich ein Führender – selbst als glaubwürdig erklärt. Vor allem narzisstische Personen sind gefährdet, sich auch noch mit dem Glorienschein eines solchen sittlichen Prädikates zu schmücken.

Wie wird ein Mensch glaubwürdig? Vor allem durch das Zulassen von Nähe. Erst durch die persönliche Wahrnehmung, durch das dialogische Berühren wird es möglich sein, zu erfahren, ob ein Mitmensch tatsächlich jenes ethische Fundament in sich trägt, das er selbst von anderen oftmals einfordert. Glaubwürdig ist daher, wer lebt, was er sagt. In dieser Hinsicht stehe ich einer sogenannten Führungsphilosophie und einer oftmals eitel propagierten unternehmerischen Wertekultur skeptisch gegenüber. Häufig – wie ich in Einzelgesprächen höre – werden diese Leitbilder zu hohlen Pamphleten degradiert, weil sie sich bei näherem Hinsehen als nicht gelebte Normen entlarven. Oder zeugt es etwa von moralischer Größe, in einem Führungsleitbild zu schreiben: «Bei uns herrscht Vertrauen!»? Jener Geschäftsführer hat vermutlich übersehen, dass man Gefühle nicht verordnen kann.

Mit der gelebten Sittlichkeit eines Führenden rückt nun das Gewissen ganz besonders in den Vordergrund. Denn Wertethik und ihr Sichtbarwerden im sittlichen Handeln eines Menschen ist ohne Gewissensbildung nicht denkbar. Sittliches Handeln wiederum ist stets an eine konstruktive und nicht an eine manipulative

Persönlichkeitsbildung beginnt mit der kindlichen Gewissensbildung.

Gewissensbildung gebunden. In meiner ethischen Arbeit gilt der Grundsatz: Persönlichkeitsbildung beginnt mit der kindlichen Gewissensbildung. Aufschlussreich für ein tieferes Verstehen dieser sittlichen Instanz ist schon der lateinische Name für Gewissen: nämlich conscientia.

Wir können dieses Wort als das «Mitwissen» übersetzen, was daran erinnert, dass sich ja auch im deutschen Wort «Gewissen» das Wissen als tragender Wortbestandteil offenbart. In der Tat lässt sich das Gewissen als eine permanente seelische Inhabitation, als das ständige Einwohnen einer moralischen Ordnung, bezeichnen, in der die handlungsleitenden Werte für einen Menschen verankert sind. Der sittlich gebildete Mensch weiß um die Werte seines Wesensgrundes. Wir bezeichnen ihn daher in der Ethik als eine wertsichtige Persönlichkeit. Dieses sittliche Verwurzelte, das Wissen um redliches Verhalten und Handeln, wird in die Persönlichkeit des Kindes eingepflanzt. Es gilt jedoch zu bedenken, dass das kindliche Ich das eingepflanzte Normengut nur dann harmonisch aufnimmt, wenn zu der einflussnehmenden Bezugsperson eine positive emotionale Beziehung besteht. Dogmatische Eltern, strenge religiöse Instanzen und mahnende pädagogische Repräsentanten sollten nicht schon aus der Tatsache, dass sie Gebote und Verbote aussprechen können, ableiten, ihre normgebenden Empfehlungen würden ohne Weiteres befolgt werden.

Die psychohygienische Atmosphäre der Kindheit nun wirkt sich weitgehend darauf aus, wie ein Heranwachsender seine Gewissensbildung erlebt. Eine autonome Persönlichkeit zu werden, übrigens ein zentrales Erziehungsanliegen, setzt voraus, in einem angstfreien Raum seiner Gewissensprägung aufgewachsen zu sein. Dort, wo die Befolgung von Normen mit der Androhung von Zuwendungsentzug oder anderer seelischer Verletzungen erzwungen wurde, gerät das sittliche Leben eines Menschen in eine seelische Schiefelage, die später nur schwer zu korrigieren ist. Nahezu permanente Schuldgefühle und Selbstvorwürfe tragen wahrlich nicht zu einem ausgeglichenen Lebensgefühl bei. Zu gegebener Zeit werden diese früheren Traumatisierungen zu einer therapeutischen Behandlung drängen, weil die Lebenskonflikte, die ein solcher Mensch in sich trägt, seine Daseinsfreude erheblich trüben. Eine überaus strenge infantile Gewissensbildung erinnert mich immer an Rilkes

Gedicht «Panther», in dem er den hospitalisierten Panther so beschreibt: «Ihm ist, als ob es tausend Stäbe gäbe, und hinter tausend Stäben keine Welt.» Das Umzingeltsein von Verboten gebiert ein qualvolles Dasein. Wer einen perfekten Menschen heranbilden will, lebt selbst hinter dem Gitter einer zwanghaften Lebensordnung. Dabei sind es doch die nicht planbaren Unwägbarkeiten unseres Lebens, die uns die Freiheit schenken, uns immer wieder für Gutes oder weniger Akzeptables, für unsere Trieb- oder Moralforderungen zu entscheiden. Wie mögen sich pädophile Priester fühlen, die unter dem nicht gelösten Spannungsfeld von Triebtendenz, zölibatärem Gelübde und ihrer Gewissensstruktur leiden? Denn Pädophilie ist zwar therapierbar, nicht aber heilbar.

Zwanghafte Perfektion ist eine Tochter der Neurose!

Der therapeutische Erfolg zeigt sich bestenfalls in einer Selbstkontrolle der sexuellen Triebwünsche. Sittliches Reifwerden jedoch manifestiert sich, indem es den Menschen einen soliden Umgang mit Schuld und Verzeihen, mit Versagen und Aufbruch lehrt. Zwanghafte Perfektion ist eine Tochter der Neurose! Je strenger die Gewissensbildung verlief, desto mehr Triebwünsche untersagt sich ein Mensch. In einer strengen religiösen Erziehung z.B. hat der Begriff «Gedankensünde» fatale traumatisierende Auswirkungen auf das seelische Befinden des Heranwachsenden. Eine autonome Persönlichkeit zu sein, heißt, in selbstverantworteter Weise nach eigener sittlicher Prägung zu handeln. Dieser Mensch weiß um die sinnstiftende Funktion von Ordnung und Harmonie.

Der Führende, will er glaubwürdig sein und zudem das Vertrauen der Geführten erhalten, setzt sich stets mit seinen eigenen Gewissensinhalten auseinander. Dies lebt er vor, wodurch sich seine Eigenwürde manifestiert. In vielen Managementkreisen ist Eigenwürde ein problematisches ethisches Phänomen. Bedeutet es doch, sich gegen die Normen seiner eigenen Gewissensbildung von anderen nicht missbrauchen zu lassen. Wer über eine hinreichend entwickelte Eigenwürde und Selbstachtung verfügt, respektiert auch die Fremdwürde seiner Mitmenschen. Er ist mit einem feinsinnigen Gespür für das Gegebene und das Notwendige ausgestattet. Sie bedeuten ihm zugleich auch die Grenzen für ein zumutbares Handeln. Was ein Mensch zulässt, das geschieht mit ihm. Wer sich gegen das verletzende Eindringen in die Sphäre seines Gewissens wehrt, bleibt seiner Identität treu. Hingegen scheint mir im gegenwärtigen seelischen Exhibitionismus eine Entgrenzung heranzuwuchern, die vieles Schützenswerte entblößt und der Allgemeinheit zum visualisierten Fraß hinwirft. So jedenfalls empfand ich – bei aller Bestrafung wirtschaftlicher Vergehen – das Vor- und Abführen mancher Manager, die sich der blickhungrigen Kamerameute ergeben mussten. Wird hier möglicherweise eine pervertierte Form des Führens öffentlich institutionalisiert?

c) Zur spirituellen Dimension

Es mag ein wenig verwunderlich wirken, dem Thema «Führen und Werte» auch noch eine spirituelle Seite abzugewinnen. Auch wenn Spiritualität in weltlichen Führungskreisen selten und in kirchlichen Kreisen immer seltener anzutreffen ist, hat sie dennoch in ihrem geistigen Auftrag keinerlei Wertverlust erlitten. Spiritualität meint hier die geistige Prägung der menschlichen Persönlichkeit, die sie über alles naturwissenschaftlich Messbare hinaushebt. Kein Geringerer als der Ordensgründer Benedikt von Nursia hat in den Jahren 529/530 eine Regel geschrieben, die im gesamten Abendland für zahlreiche Generationen von spirituell Suchenden zu einem stabilen Lebensinhalt geworden ist. Nicht ohne Grund ist gleich das 2. Kapitel dieser Ordensregel überschrieben mit «Die Eigenschaften des Abtes». Darin definiert Benedikt sein Führungsverständnis. Er appelliert an den Abt: «Er soll wissen, wie schwer und mühevoll die Aufgabe ist, die er übernommen hat: Seelen zu leiten und der Eigenart vieler zu dienen; bei dem einen soll er es mit liebenswürdiger Güte, bei dem anderen mit Tadel, beim dritten mit eindringlichem Zureden versuchen.» (4) Noch an drei weiteren Stellen dieses Eingangskapitels wiederholt er das Postulat, es möge sich der Abt dessen bewusst sein, dass er die Leitung von Seelen übernommen hat.

Hier erhält «Seele» eine Wertigkeit verliehen, die weit über das profane psychologische Verständnis von Seele hinausreicht. Definiert die Psychologie «Seele» als die Summe der Gefühle, Empfindungen und Motive eines Menschen, so steigert sich hier das spirituelle Verständnis von Seele in eine übernatürliche Dimension. Führen als Leiten von Seelen erhebt einen hohen Anspruch an das eigene Persönlichkeitsbild. Für Benedikt bedeutet die Seele, den Anteil des Göttlichen im Wesensinneren zu tragen. Er ermahnt den Abt, er möge daran denken, dass er nach seinem Tod nicht nur Rechenschaft über die Seelen der Brüder, sondern auch über seine eigene Seele geben müsse. Nur derjenige, der sich selbst

eine Seele zuerkennt, kann sie auch im Mitmenschen würdigen. Wer dagegen ein rationales Menschenbild kultiviert, wird von einer spirituellen Bindung der menschlichen Persönlichkeit an das Übernatürliche überfordert sein. Und dennoch, trotz aller wissenschaftlichen Messbarkeit von Lebenserscheinungen, wenden sich etwa Vertreter der Theoretischen Physik immer mehr dem Metaphysischen zu.

Der griechische Philosoph Platon lehrte ein ganzheitliches Menschenbild. Dieses als «holistisch» bezeichnete menschliche Dasein präsentiert sich als die Verwobenheit von Körper, Seele und Geist. In einer dialektischen Empfehlung ermahnt er seine Schüler mit den Worten: «Sprich in deinem Gesprächspartner die Gefühle und die Seele an und verkürze ihn nicht auf ein Verstandeswesen!»

Wenn die Ansprache des Geistigen im anderen Menschen authentisch sein soll, so muß der agierende Dialogpartner selbst an seine eigene geistige Beschaffenheit glauben. Nach meiner Beobachtung wächst dieser Glaube gegenwärtig besonders stark. Mehr und mehr nämlich suchen Führungskräfte die meditative und kontemplative Stille, um aus der Besinnung auf ihre geistigen Werte Kraft für ihren Führungsalltag zu schöpfen. (5) Dabei ist es ja nicht so leicht, sich mehrere Tage in einer Gruppe schweigend zu begegnen, wo doch der kommunikative Alltag fast ständig Meinungen und Stellungnahmen erwartet.



Der spirituell lebende Mensch vermag wohl am ehesten eine persönliche Antwort auf die Sinnkrise im aktuellen Zeitgeschehen zu geben. In ihrem Buch «Hunger nach Sinn» sagen Ursula Wirtz und Jürg Zöbeli, ein Psychoanalytiker-Ehepaar aus Zürich, zum gegenwärtigen Zeitgeist Folgendes aus: «Wenn die unserem Leben und Sterben Sinn gebenden Werte verloren gehen, breitet sich das Gefühl der Leere und Sinnlosigkeit aus. Seit der neuzeitlichen Proklamierung «Gott ist tot» (Nietzsche) und dem Verlust der Einbettung in eine göttliche Weltordnung ist die Beziehung des Menschen zur Welt gestört. Der moderne Mensch ist aus den sinntragenden Bezügen herausgefallen; er hat sich verirrt in der Komplexität des Daseins und ist einsam und heimatlos geworden.» (6)

Angesichts sinnloser Gewalt und Folter, angesichts pathologischer Selbstmordattentate bietet gerade das Spirituelle, das Bewusstsein einer geistigen Wertbeziehung, für unser Leben die Gewißheit des Getragenseins. Ja, in der tiefen geistigen Beziehung der menschlichen Persönlichkeit wird Glaubenkönnen zur Gewissheit vollendet. Das menschliche Individuum bleibt immer – auch wenn es dies für sich persönlich ablehnt – ein an die Transzendenz gebundenes Wesen. Dies ist, so meint es C. G. Jung, die archetypische Prägung unseres Menschseins. Ich beobachte in den Reihen vieler Führungskräfte eine noch zu große Distanz zu geistigem Gut und eine unzureichende Bereitschaft zu kritischer Selbstreflexion. Auf meine in einigen Konzernen an das Management gestellte Frage, aus welchen geistigen Quellen denn die Führenden für ihre Interaktionen schöpften, erhielt ich sehr vage, stockend formulierte und teilweise keine Antworten. Wundert uns dieser Verfall noch, wenn obere Führungskräfte höchstens zwei außerberufliche geistig anspruchsvolle Bücher im Jahr lesen? Mit Lesen habe ich nicht den konsumierenden, sondern den ausführlich reproduzierenden und exzerpierenden Umgang mit dem gelesenen Inhalt gemeint. Ist vielen Führenden nicht klar, dass die Erwartung an ihre Interdisziplinarität steigt, je höher sie sich hierarchisch nach oben bewegen?

Ich halte es für dringend geboten, einen Paradigmenwechsel zu vollziehen. Damit meine ich, von einer anthropozentrischen Dimension in der Bewertung unseres Menschseins zu einer spirituellen Dimension zu gelangen. Die Anthropozentrik, also die Pflege einer Anspruchs- und Bedürfniskultur, verführt und entführt den menschlichen Geist in das Grenzenlose. Auf einer Werteskala, die kaum Bescheidenheit und Verzicht kennt, breiten sich Allmächtsillusionen aus, die zu einem gestörten Realitätsbezug führen können. Ordnung und Harmonie aber kennen auch einen Verzicht auf das Machbare.

Gelebte Spiritualität anerkennt einen noch höheren Geist, der sich lenkend und inspirierend mitteilt. So gesehen, sind alle Führenden dieser Welt immer auch Geführte. Es bleiben uns Hoffnung und Vertrauen, um unser Leben in geistiger Weise zu gestalten. Vertrauen meint die geistig-seelische Fähigkeit, sich ohne Kontrolle und Absicherung in die Obhut eines Anderen zu begeben. Sich von einem Geist führen zu lassen, dem sich das menschliche Ich vertrauensvoll fügt, ist ein Ausdruck spirituellen Geborgenseins.

Wenn im Leben von Führenden und Geführten Geist und Materie zu einem persönlichen Dualismus finden, wird die Harmonie im menschlichen Miteinander wachsen.

Für dieses Erlebnis wünsche ich uns allen Lebensfreude und Seelenfrieden! Möge uns das Göttliche auf diesem Wege stets begleiten!

Anmerkungen

(1) **Emmanuel, Francois: «Der Wert des Menschen»**

Verlag Antje Kunstmann GmbH
München 2006
Seite 92-93

(2) **Di Fabio, Udo: «Die Kultur der Freiheit»**

Verlag C. H. Beck oHG
München 2005
Seite 63 und 66

(3) Zeitschrift **«Psychotherapie, Psychosomatik, Medizinische Psychologie»**

55. Jahrgang, 2005
Interview mit Uwe Gieler

(4) **Kirchner, Baldur: «Benedikt für Manager»**

Gabler Verlag Wiesbaden
1. Auflage 1994
3. Nachdruck 2004
Seite 69

(5) siehe dazu:

Kirchner, Baldur: «Der kontemplative Weg»

Edition Kplus, Kirchner-Seminare,
Neuerscheinung 2008
(erhältlich im Seminarhaus Ettenbeuren)

(6) **Wirtz, U. und Zöbeli, J.: «Hunger nach Sinn»**

Kreuz Verlag AG,
Zürich 1995
Seite 57

Biographie

Baldur Kirchner

- Geboren 1939 in Komotau (heutiges Tschechien)
- Studium der Philosophie, Katholische Theologie, Klassischen Philologie und Neuen Sprach- und Literaturwissenschaft in Ost-Berlin und Tübingen
- 1968 Promotion zum Dr. phil. an der Universität Tübingen
- Danach weitere private Studien in Tiefenpsychologie und Persönlichkeitsanalyse
- Entscheidende Impulse erhalten von Prof. Balthasar Staehelin, Psychiater und Psychoanalytiker, Zürich
- Psychoanalytische Selbsterfahrung und Lehrtherapie in Ulm
- Seit 1972 freier Dozent für Persönlichkeitsbildung und Angewandte Philosophie
- Thematische Schwerpunkte: Rhetorik, Dialektik, Ethik und Kontemplation
- Hält Seminare im Seminarhaus Ettenbeuren, Landkreis Günzburg
- Kolloquien und weitere Vortragstätigkeit im gesamten deutschen Sprachraum
- Zahlreiche Publikationen
- Verheiratet, drei Söhne

Anschrift

Kirchner-Seminare
Seminarhaus Ettenbeuren
Tannenweg 4
89358 Kammeltal

Telefon: 08223/2030
Telefax: 08223/2058
E-Mail: info@kirchner-seminare.de
www.kirchner-seminare.de

Heim und Partner

Treuhandgesellschaft mbH

Steuerberatungsgesellschaft

Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Uferweg 40-42

63571 Gelnhausen

Telefon 0 60 51 . 48 03-0

E-Mail: info@heim-und-partner.de

Internet: www.heim-und-partner.de