

**„Führen bedeutet Dienen
– Gedanken zum Dien-mut
(Demut, althdt. diomuoti = „Mut zum Dienen“)
im Führungsprozess**

© Dr. phil. Bernhard A. Grimm, Scheyern/Obb.

*Sinn und Werte für Führungskräfte
Vortrag auf dem Logotherapie - Fachkongress
„Sozialethische Dimensionen in der Wirtschaft.
Werteorientierung und Sinnsuche in der Wirtschaft im Geiste der Logotherapie
nach Viktor Frankl“ am 7.6. 2008
im Kulturzentrum Fürstenfeld in Fürstenfeldbruck 9.00 – 19.00 Uhr*

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Zuhörer,

wer sich selbst zur Hauptsache geworden ist, findet aus der Angst um sich selbst nicht mehr heraus. Das ist eine Form von Egomane, der viele Manager anheimfallen, wenn sie auf der Karriereleiter Erfolg haben. Zu diesem egomanischen Verhalten gehört die völlige Immunität gegenüber Selbstzweifeln und fremder Kritik.

Egomane ist im Prinzip die Abwehr jeglicher Einsicht in die eigene Zwiespältigkeit, Konflikthaftigkeit und Begrenztheit durch Selbstüberschätzung und Bemächtigungsgehebe. Sieger-Mentalität, Karriere-Besessenheit und Größenphantasien sind in der Regel Eigenschaften, die narzisstisch gestörte Persönlichkeiten den Weg in die Schaltzentralen der Macht ebnen, in der irrigen Meinung, wahre Größe sei nur dort vorhanden, wo man ständig herausschreit, dass sie dies sei.

Es fällt mir schwer, hier den ethisch orientierten Menschen zu finden als einen, der sittliche Werte sieht und erkennt und als handlungsleitende Prinzipien internalisiert, sie also zu verwirklichen sich bemüht. Und wenn dies, nämlich Gutes zu tun, leicht von der Hand geht und nicht gleich ein riesiges Entscheidungs-drama oder ein Staatsakt wird, dann sprechen wir von **Tugend**.

Wenn ich **Ethik als Tugendlehre** propagiere, stoße ich vielleicht rasch auf Missverständnisse, Vorurteile und Ablehnung, da man gerne tugendhafte Menschen als weich und weltfremd, als frömmelnd und verstaubt abwertet. Das

mag durchaus daran liegen, dass man Tugendlehre zumeist im religiösen Leben, im asketisch-monastischen Bereich und vornehmlich im Schoße der Kirche beheimatet wissen will. Das ist zweifellos einseitig und falsch, aber, wie dem auch sei, sowohl im modernen Ethikdiskurs als auch in der Psychologie von heute wird ein ganz gerüttelt Maß an Wert gelegt auf stabile Einstellungen und Orientierungen, die ihren Ursprung in dem haben, was wird Tugend nennen als eine psychische oder psychosoziale Disposition, die uns zu einem Handeln gemäß den ethischen Grundsätzen und Imperativen geneigt macht.

Sittliche Tugenden zu erwerben ist eine Grundfrage und ein Grundanliegen der Ethik, und wer ethisch verantwortet führen will, kann es nicht darauf ankommen lassen, im hektisch-brutalen Alltagsgeschäft des Führungsprozesses immer erst mühsam unter Erwägung und Abklärung aller Pros und Kontras und der Sympathie- und Antipathiefelder sich immer wieder neu eine sittliche und menschliche Entscheidung abzurufen, ja geradezu abzuwürgen. Nach klassischer Version und Definition ist Tugend eine Leichtigkeit, die man erworben hat, um gut zu handeln – diese Geneigtheit jedoch, sittlich gut handeln zu wollen und zu können, ist nicht ursprünglich frei verfügbarer Besitz eines jeden Menschen, sondern muss erlernt, erworben und eingeübt werden.
Tugenderwerb ist fürwahr Persönlichkeitsbildung!

Tugend, auch die der Demut und Bescheidenheit, ist zunächst zu begreifen als Tauglichkeit und Fertigkeit zu werthaftem Verhalten. Man darf hier nicht die griechische Herkunft der abendländischen Tugendlehre ignorieren, und die antike „areté“ - lt. virtus - meint zunächst die Fähigkeit und das Vermögen, eine bestimmte Leistung zu vollbringen, die als werthaltig gilt und in deren Verwirklichung die Wesenserfüllung des handelnden Subjekts liegt. So liegt die Tugend eines Pferdes in seiner Stärke und Schnelligkeit, die eines Messers in seiner Schärfe.

Bereits unter Sokrates und dann in der Schule Platons setzt eine Vergeistigung und Verinnerlichung des Tugendbegriffs ein, so dass Tugend nunmehr zu einer Eigenschaft des inneren Menschen, des Charakters und der Gesinnung, des geistigen Habitus wird, der final auf die Realisierung von Werten gerichtet ist, beispielsweise der Tapferkeit und Selbstbeherrschung, der Weisheit und Gerechtigkeit.

Vornehmlich Aristoteles verdanken wir eine auch heute noch brauchbare Tugendlehre, und nach ihm haben wir alle die natürliche Anlage zum vollkommenen Menschseins in uns, aber wir müssen etwas tun, dass sie nicht verschüttet und verkehrt wird. Bei dieser Anlage handelt es sich einerseits um

verstandesmäßige Fähigkeiten wie Intelligenz, schnelle Auffassungsgabe, logisches Denken und auch Weisheit, andererseits aber um charakterliche Vorzüge. Beides nun muss in einem fortwährenden Prozess des Lernens, Erziehens und Übens erst zu Entfaltung gebracht werden. Nur wenn dieser Prozess gelingt, kommt die gute Basisanlage zur Entfaltung, dann entwickelt sich aus Person eine sittliche Persönlichkeit, dann erwerben wir das, was Aristoteles mit dem Zentralbegriff der Tugend bezeichnet.

Tugenden erwerben, das heißt dann für Aristoteles, jenes so vollkommen wie möglich auszubilden, was ursprünglich in uns als Anlage ist und durch Entwicklung, Entfaltung, Übung und Gewöhnung uns zum wahren Menschsein befähigt. Tugenden erwerben wir, indem wir uns daran gewöhnen, auf eine bestimmte Weise mit all dem, was uns passiert und widerfährt, und mit all unseren eigenen Gefühlen, unserem Wollen und unseren Bestrebungen und Antrieben umzugehen.

Mit anderen Worten präzisiert:

Sittliche Tugend bedarf der Gewöhnung und sie verleiht unserer Persönlichkeit eine Tendenz, auf die wir uns selbst und auf die die anderen sich verlassen können. Diese Tendenz zu handeln, diese Disposition oder fundamentale Geneigtheit zu handeln, nennt Aristoteles „hexis“, einen habitus also, eine Haltung, die, durch viele Einzelakte erworben, gleichsam zum Handlungsstandard „gefroren“ wurde.

Ex actu fit habitus – aus Handlung wird Haltung! Eine Gewohnheit kann eine herrliche Entscheidungserleichterung sein – und sie zu haben, bedeutet, sich nach einem geschliffenen Muster zu verhalten, das heißt: man reagiert, ohne die ganze Angelegenheit von vorn nach hinten und nach allen Seiten hin und wieder zurück durchdacht zu haben. Man beherrscht etwas „wie im Schlafe“ – so lässt sich auch einüben und zur Haltung ausformen, Gutes zu tun und sittlich verantwortlich zu handeln.

Aristoteles bestimmt die Tugend als ein Mittleres zwischen zwei Extremen, und diese Extreme, die von zwei Seiten her – nämlich der eines Zuviel und der eines Zuwenig - das richtige Handeln gefährden, sind zu vermeiden. Dies ist die berühmte **Mesótes-Lehre**, deretwegen Aristoteles häufig angegriffen wurde, weil man ihn missverstand und seine Einschränkungen ignorierte.

Wenn er Tugend als ein Mittleres verstand, dann hat er nicht die Trivialität des goldenen Mittelwegs gemeint – mit Mittelmäßigkeit hat Tugend nichts zu tun, sie ist auch nicht mittig im streng mathematischen Sinne. Die Tugend ist

vielmehr ein Mittleres zwischen den Extremen dem Seinswert nach - nach der ethischen Wertigkeit ist sie ein Absolutes, über das hinaus es kein Zuviel geben kann.

Wenn in der Tugend ein Zuviel vorhanden ist, dann ist sie schon keine Tugend mehr. Tugend ist wie eine Gratwanderung, jedenfalls sehr schwierig, was uns jedoch nicht davon abhalten darf, wenigstens Approximativwerte zu erzielen und Dispositionen in uns auszubilden, Einstellungen und Orientierungen, die generell handlungsrelevant sind und uns fundamental geneigt machen, ethisch gut zu handeln und ethisch Verwerfliches zu unterlassen.

Was die Mittigkeit anbetrifft, so liegt beispielsweise die Tugend der Besonnenheit, der Selbstbeherrschung und der Zucht und des Maßes zwischen der Zügellosigkeit einerseits und der Gefühlsstumpfheit andererseits - die Tapferkeit ist platziert zwischen Tollkühnheit und Feigheit - die Großzügigkeit zwischen Geiz und Verschwendung - die **Demut** zwischen serviler Unterwürfigkeit, Minderwertigkeit und Kleinmütigkeit, opportunistischer Duckmäuserei und Kriecherei einerseits und Selbstherrlichkeit und Selbstüberheblichkeit, Arroganz, blinder Machtanmaßung und Dominanzallüre andererseits.

Ein gutes Zeichen jedenfalls, dass wir die Mitte gefunden haben, ist, wenn es Kraft und Anstrengung erfordert, sie einzuhalten, und wenn eines der Extreme bequemer zu tun wäre. Im Bemühen um sittliches Handeln ist das Fallen in Extreme jeweils Zeichen von Schwäche, weil nach Aristoteles die Mitte gewissermaßen Ende und Äußerstes ist. In medio stat virtus – in der Mitte steht die Tugend, sagt auch Thomas von Aquin, und man wird ihm wohl nicht widersprechen wollen.

Liebe Zuhörer,

es gibt immer noch zu viele Führende, die ihr Handeln nicht an einem Tugendkatalog orientieren, sondern zu sehr an der Verwirklichung von persönlicher Befriedigung und Machtstreben ausrichten und einer verbissenen Rivalitätskultur huldigen.

Jedoch schon vom Begriff des Rivalen her wären sie eigentlich zu mehr warmherzig-freundlicher Menschlichkeit in der Hinordnung auf ein Du aufgefordert, denn „rivalis“ - vom lat. riva = die Wasserrinne, der Bach - meint eigentlich den Menschen, der am gleichen Fluss wohnt und vom gleichen Wasser trinkt, „rivalis“ meint somit den Bachnachbarn und den zur Nutzung

eines Wasserlaufes gleicherweise Mitberechtigten – das Wasser fließt für jeden, es ist reichlich vorhanden für jedermann.

Doch in Wirklichkeit gräbt der eine dem andern – neidisch, gierig, egozentrisch, ungehemmt - das Wasser ab, woraus ich ein allgemeines Axiom formulieren will:

Die Erfahrung lehrt, dass vielfach Menschen, die nach ihrer sozial-hierarchischen Einstufung Führungskräfte sind, selbst noch stark der Führung bedürfen oder zumindest jener Selbstreflexion, die sie zur Einsicht zu bringen vermag, dass fachliche Kompetenz und die erlangte Sprosse auf der Karriereleiter sie keineswegs wie automatisch und selbstverständlich zur Menschenführung befähigt. Anders gesagt:

Nicht ein jeder, der im Unternehmen in der vordersten Riege steht, ist auch schon menschlich reif genug, ein Führender zu sein.

Wer Menschen führen will, möge gelernt haben, sich selbst zu führen. Diese Selbstführung oder Eigensteuerung ist sehr eng mit dem Selbstwertgefühl des Führenden verknüpft.

Verkürzt gesagt, heißt dies:

Nur Menschen mit Selbstwertgefühl können wahrhaft autonome Persönlichkeiten sein. Dies können sie deshalb, weil ihnen ihr Selbstwertgefühl einen hohen Grad an innerer Unabhängigkeit garantiert und sie vor dem nagenden Zwang bewahrt, ihre Umgebung ständig um Akzeptanz zu bitten oder sie mit Dominanzgebaren niedrig halten zu müssen.

Ich verstehe in unserem Zusammenhang **Führen als Menschenführung**, also nicht als Leiten im Sinne von Strukturieren sachlicher Abläufe.

Und solches Führen ist ein bewusstes kommunikatives Handeln, näherhin ein beabsichtigtes, gewolltes und zielgerichtetes Einflussnehmen auf einen einzelnen Menschen oder auf eine Gruppe von Menschen.

Bewusstes Führen nimmt Einfluss, indem es psychische und soziale Einstellungen, Meinungen und Haltungen des Geführten, seine Wertungen und Wertvorstellungen, seine Verhaltensweisen oder seine wirtschaftlichen, politischen oder religiösen Normen tangiert, ändert oder verstärkt oder negiert oder auch unberührt belässt.

So gesehen kann also Führen von vorneherein die Freiheit des Handelns, Denkens und Fühlens im Geführten begrenzen, demnach manipulativ sein – und jegliche Art von Manipulation ist ethisch eine eindeutig negativ besetzte Wirklichkeit. Schon hier wird ein sehr enger Zusammenhang zwischen Führen, Macht und Ethik transparent.

Menschliches Führen verlangt die Bereitschaft des Führenden, sich intensiv mit seiner Persönlichkeit zu befassen. Wenn daher in meinem Verständnis Führung voraussetzt, dass man sich in akribischer und permanenter Selbstreflexion kennenzulernen gewagt hat und an seiner Schwäche und Unzulänglichkeit, an seinen Abgründen oder charakterlichen Unebenheiten in nie endender Mühewaltung zu arbeiten bemüht ist, dann kann verantwortet führen nur der, welcher sich tagtäglich und stündlich und stets der Anstrengung unterzieht, aus dem ungestalten Marmorblock seines Personseins die fein ziselierte Skulptur einer reifen und in sich zentrierten, aber wesentlich dialogisch orientierten Persönlichkeit zu meißeln.

Solches Tun, bei dem man sich durchaus etwas abringen muss und das echtes Leisten bedeutet, ist **Persönlichkeitsbildung als Tugenderwerb** und weit entfernt von der reinen Worthülse Persönlichkeit, wie sie uns permanent im Alltag begegnet und lediglich auf höheres Alter und gehobene soziale Stellung verweist.

Das Personsein ist bereits gegeben mit dem Menschsein, es ist dem Menschsein als geistbegabtem Sein ursprünglich und daher eigentlich schon im embryonalen Zustand vorhanden: Auch der Säugling und das Kind ebenso wie der Greis sind Personen, und sie sind es nicht mehr und nicht weniger und nicht anders als jeder von uns oder der Manager in der Vorstandsetage. Es gibt **keine Veredelung des Personseins** – der eine Mensch ist nicht mehr Person als der andere. Personsein ist die generelle und fundamentale Basisgröße menschlichen Seins, und dieser Wurzelgrund als geistbegabtes Sein - mit all seinem Streben und Wollen und seinen Entscheidungsmächtigkeiten - lässt zumindest Entfaltung und Entwicklung zu, wenn er dies nicht unbedingt einfordert.

Der Mensch ist nämlich nicht nur **biologisch ein Mängelwesen**, er ist es auch in seiner menschlichen Anlage als Geistwesen, als Person – diese Anlage ist lediglich das Material, das er zu gestalten imstande und verpflichtet ist, um human leben zu können in freier Entscheidung und Verantwortlichkeit im Gegensatz zum Tier, das durch den Instinkt geprägt und mehr oder minder eindeutig festgelegt ist.

Person ist also seinsmäßig etwas Unwandelbares und Bleibendes, die Person *wird* nicht, sie *ist*, und sie ist im ganzen Leben seinsmäßig dieselbe.

Was sich ändert und wandelt, das ist die Persönlichkeit, die nicht nur von Person zu Person verschieden ist, sie kann und sollte sich sogar im selben Menschen im Laufe seines Lebens ändern und wandeln und entwickeln, nicht nur peripher am Rande, sondern wesentlich bis in die Tiefenstrukturen seines Selbst hinein.

Wobei ich wieder bei Persönlichkeitsbildung und Tugenderwerb bin und die Bezeichnung Persönlichkeit eigentlich legitimerweise nur solchen Menschen vorbehalten sein lasse, die durch eigene Leistung sich vervollkommen haben und im Laufe ihres Lebens in täglicher Überwindung ausgereift sind.

Charakter *hat* man, Person *ist* man, Persönlichkeit *wird* man. Das heißt: Persönlichkeit ist die besondere Gestalt der Person, sie ist die besondere individuelle Art und Weise, Person zu sein.

Etwas imperativisch formuliert:

Persönlichkeit ist keine Vorgegebenheit, sondern eine Aufgabe – einerseits -, und – andererseits -: Der Mensch als Person ist nicht etwas Unabänderliches im Sinne von Nun-einmal-so-und-nicht-anders-sein-Müssen, sondern wesentlich ein Immer-auch-anders-werden-Können. Dies gibt der menschlichen Existenz einen dynamischen Charakter, die Möglichkeit und Verpflichtung zur Veränderung und damit zu Wachstum und Entwicklung und Reife. Persönlichkeitsbildung gehört zu unserer elementaren Lebensaufgabe.

Wenn Persönlichkeit also der Mensch im Werden ist und damit das dynamische Element der Person, dann wird keiner behaupten wollen, er sei in diesem Entwicklungsprozess bereits an ein Ende gekommen, er sei fertig. Es scheint zum Leben zu gehören, niemals fertig, niemals angekommen, ständig unterwegs – als homo viator - und nie ganz in Sicherheit zu sein.

Auch und gerade ein Führender ist nicht fertig, woraus ich für ihn, gerade weil er Einfluss zu nehmen privilegiert ist und daher permanent in der sittlichen Verantwortung steht, die unbedingte Notwendigkeit der Persönlichkeitsbildung ableite, auch die hinsichtlich seines **Dien-Mutes, seiner Demut als seiner Selbstbegrenzungsfähigkeit** und seiner dem Hochmut und der Selbstüberhebung entgegengesetzten Anspruchslosigkeit und Bescheidenheit, die vor Maßlosigkeit und Übertreibung, vor Überheblichkeit und Überschätzung bewahrt. „Meiße stets an Deiner eigenen Büste“ – so sagt schon im 3. Jhdt. der Philosoph Plotin. Der Mensch *hat* die Kraft zur Verwandlung, er kann nicht nur

ein Stück Eisen oder jedes beliebiges Material in eine je andere Form, er kann auch sich selbst umschmieden, so er nur will. Der Mensch ist am besten zu definieren als einer, der erstaunlicherweise immer auch anders sein kann, als er gerade ist.

Sehr geehrte Damen und Herren,

es darf als unbestritten gelten, dass die Wirksamkeit von Führungskräften daraus folgt, dass sie sich auf ihren Beitrag an das Ganze ausrichten.

Das heißt, effektiv Führende sind nicht eigentlich an Status, Prestige und Privilegien interessiert, sondern daran, was sie mit ihrer individuellen Stärke für die Mitarbeiter und genau damit für das Unternehmen tun können. Sie stellen sich in den Dienst der Sache, nicht ihrer eigenen Geltung. Aus dieser Einsicht folgt jedoch die **Notwendigkeit des Erwerbs der Tugend der Demut**, die zunächst darin gründet, dass der Mensch sich so einschätzt, wie es der Wahrheit, *seiner* Wahrheit im Sinne seiner fundamentalen Kreatürlichkeit und individuellen Schwachstellen entspricht, und die **als Dien-mut eine Beziehungshaltung** ist einerseits zum großen Ganzen und andererseits zum Miteinander von Mensch zu Mensch im Unternehmen.

Schon der chinesische Philosoph Laotse hat gepredigt: „Wer Menschen führen will, muss hinter ihnen gehen.“

Bezogen auf Führungskräfte gilt diese Weisheit heute, rund 2.500 Jahre später, mehr denn je.

Genauer gesagt:

Diese Weisheit ist wieder aktuell, denn wiewohl Führende Macher und Entscheider sind und es vor nicht langer Zeit noch wichtig war, wie ein Leithammel vorneweg zu laufen und gleichzeitig wie ein Fels in der Brandung zu stehen, so reicht dies heute nicht mehr aus.

Führende sind in heutiger Zeit nicht mehr nur als Tonangeber gefragt, die alleine bestimmen, was, wie und mit welchen Instrumenten gespielt wird. Denn isolierte Entscheidungen und Problemlösungen werden den Anforderungen des sich laufend wandelnden Marktes nicht mehr gerecht. Um Lösungen zu erzielen, gilt es vielmehr, Synergieeffekte zwischen allen Beteiligten herzustellen. Und das bedeutet, dass dem autoritären Führungsstil zunehmend der Nährboden entzogen ist und die Führungskräfte im Sinne Laotses lernen müssen, ihre

Mitarbeiter mehr in den Vordergrund zu stellen und sich selber stärker zurückzunehmen.

Das wäre Demut, **Dien-mut** als die Kraft und die Stärke, nicht ausschließlich sich selber in den Mittelpunkt zu stellen, Dien-mut als freiwilliger und absichtsloser Verzicht auf sich selbst, auf die egomanischen Wollungen der Triebstruktur des Menschen und als Wesenshaltung, die sich ganz und gar für das Menschsein des anderen und für das Wohl des Ganzen, der gemeinsamen Sache, der Aufgabe geöffnet hat.

Nur wer sich selbst überwindet, indem er seine „tierische Natur“, seine Triebe sublimiert, das Chaos seiner Leidenschaften organisiert und seinem Charakter Stil gibt, wird - wie schon Friedrich Nietzsche betont - wahrhaft menschlich, näherhin: über-menschlich. Und Nietzsches sog. „Übermensch“ ist in Wahrheit jener, der seine Natur verklärt und über sich Herrschaft erlangt hat.

Selbstüberwindung, Selbstbeschränkung, Reduzierung des Ego sind im Grunde die wesentlichen Merkmale aller Moralsysteme, denn ohne das Moment der Selbstbeherrschung, der Unterordnung der Eigeninteressen unter das Interesse einer größtmöglichen Zahl und ohne das Bemühen, seinen starken Trieben, nämlich zu herrschen und Macht auszuüben, nicht einfach nachzugeben, kommen weder Kants Ethik noch die Zehn Gebote noch die Ethik des Buddha aus.

Nur ein Mensch, der sein Ego – seine Wünsche und sein Begehren, seine Bedürfnisbefriedigung und seinen Stolz, seine Überheblichkeit und Herrschsucht – losgelassen hat, kann wirklich demütig sein. **Loslassen jedoch ist Stärke in Potenz!** Aber erst mit dieser Art Stärke bin ich fähig, andere groß zu machen, damit *sie* Großes leisten.

Liebe Zuhörer,

der Erfolg eines Unternehmens wird in Zukunft vorwiegend davon abhängen, inwieweit es gelingt, einen Beitrag zur Lösung humaner Defizite zu leisten.

Aus diesem Problemhintergrund ergibt sich die Notwendigkeit einer **Neuorientierung im Menschenbild** und in der Führung, es bedarf einer Geisteshaltung, die es erlaubt, nicht mehr nur vom Ich, sondern vom Du her zu denken, um mit innerer Bejahung Werte und Nutzen für alle Anspruchspartner zu schaffen. Für Unternehmen stellt sich daher weniger die Frage, welche

Zukunft sie zu erwarten haben als vielmehr, welches Menschenbild sie im Hinblick auf Kunden, Mitarbeiter und andere Stakeholder anstreben sollen. Führung ist und bleibt zweifellos Kommunikation – und der ausschließlich Ich-zentrierte Mensch in seiner Beziehungsarmut ist nicht ausreichend beziehungsfähig, kann sich auf ein Gegenüber nicht wirklich einlassen, ist nicht imstande, andere Menschen zu bejahen und sie in ihrem So-Sein und Selbstwert zu bestärken.

Das Menschenbild der Logotherapie sprengt diese Beziehungslosigkeit, es sprengt die Ego-Verhaftung und rückt das wesentliche Element menschlicher Existenz in den Vordergrund, nämlich die **Selbsttranszendenz**, die über das eigene Selbst hinaus, die Frage auf den Kopf stellt:

Nicht: was bieten das Unternehmen und die Arbeit oder andere Menschen mir oder was muss es mir bieten, sondern: was kann *ich* zu besseren Dienstleistungen für die Kunden beitragen, was kann *ich* für die Unternehmensgemeinschaft tun und damit zu einem wertvolleren Leben anderer Menschen einbringen?

Wenn – weg vom egozentrischen Dominanzgehabe – Aufgabe der Führenden sein soll bzw. ist, sinnvolle Rahmenbedingungen zu schaffen, innerhalb deren die Mitarbeiter mit Engagement Werte für alle Stakeholder schaffen können, Sinn in ihrer Arbeit finden und fachlich und menschlich zu wachsen vermögen, dann liegt dem ein Menschenbild zugrunde, das akzeptiert, dass jeder in seiner Einmaligkeit und seiner Einzigartigkeit ein wertvolles Glied des Gesamtzusammenlebens der Menschen, *auch* im Unternehmen, ist – ein solches Menschenbild kann wesentliche Grundlage sein für ein menschliches Miteinander und Füreinander und für ein Vermeiden von De-Motivation und Mobbing.

Wir Menschen bedürfen einander unser Leben lang und soweit wir miteinander leben, sind wir einander unterschiedliche Begleiter, und dies jeweils auf Augenhöhe.

„Ein Mensch allein ist noch kein Mensch“ sagt ein chinesisches Sprichwort. Anthropologisch gesehen ist der Mensch das Wesen der Beziehung und er kann nur als in Beziehung und damit in Bezügen stehend erkannt werden.

Forcierter gesagt:

Der Mensch ist erst Mensch *mit* dem Menschen, und dieses „Mit“ bedeutet, wie wir alle immer wieder erleben, nicht nur Eintracht, sondern die zwischen ihr und

der Zwietracht immer erneut zu erringende Mitte. Diese lebendige und sich fortwährend ändernde Mitte und der immer wieder erneut zu erhandelnde Ausgleich zwischen Personen, die in ihrem Personsein gleich und in ihrer Persönlichkeit ungleich sind und bleiben, dieser „Ausgleich“ kann also nicht Gleichmacherei bedeuten, sondern meint hier das Mindestmaß an einer jeweils „gemeinsamen Sache“, ohne die Personen gar nicht miteinander handeln könnten.

Die Anthropologie von Martin Buber, des großen Denkers des Dialogs, entfaltet sich aus seiner grundlegenden Einsicht, dass **der Mensch nur Mensch mit dem Menschen** ist.

So auch Albert Schweitzer, wenn er sagt: „Ich bin Leben, das leben will inmitten von Leben, das leben will“.

Damit wird deutlich, dass – und das gilt auch im Unternehmen -, dass nur in einem Miteinander und Füreinander, in einer ganzheitlichen Wertschätzung des anderen und seiner Andersartigkeit, in der Akzeptanz der Einmaligkeit und Einzigartigkeit, ein Grundlage gelegt ist, in einem menschengemäßen Miteinander zusammenzuleben.

Solches Miteinander möge auch in der Führung vorherrschen – **Führen als Wertschätzung** -, und solche Führung zielt auf die Unterstützung anderer Menschen bei der Bewältigung *gemeinsamer* Aufgaben und dient somit in erster Linie der Organisation zielorientierter Zusammenarbeit.

Wesentliche Aufgabe des Führenden ist dabei, wie Dr. Böckmann unermüdlich in seinen Büchern betont, individuelle Leistungsbedingungen zu schaffen. Bei alledem ist jedoch ein Führender eingefordert, der sich gegenüber der Aufgabe, die zu erfüllen ist, selbst zurückzunehmen imstande ist, sein Ego und seine Machtbefugnis, die durchaus dem Führen eignet, zähmt und die Bereitschaft zum Dienen aufbringt. **Führen ist nur eine besondere Kategorie des Dienens**, oder anders gesagt:

Nur wer sich als Untergebener einer übergeordneten Aufgabe sieht, kann über das Dienen zum Führen gelangen, das das Anderssein des anderen, sein Selbstbild, seine Würde, seine Freiheit, seinen Selbstgestaltungs- und Selbstverantwortungswillen zu respektieren und zu akzeptieren bereit ist.

Liebe Zuhörer,

heutzutage ist Demut keine populäre Tugend, aber nur deshalb, weil sie falsch verstanden wird. Viele glauben, Demut bestünde darin, schlecht über sich selbst zu reden, obwohl wir uns für besser halten, um dann doch im Geheimen stolz auf diese geheuchelte Demut zu sein. Solcherart „Tiefstapler“ wollen auf Umwegen Anerkennung erheischen in der „Verbesserung“ von Lk 18,14 in die Aussage: „Wer sich selbst erniedrigt, „will“ erhöht werden“.

Demut ist aber nicht die schmeichlerische Unterwürfigkeit eines devoten Charakters, sondern **Demut ist das Wissen um die Notwendigkeit des Gehorsams gegenüber einer höheren Ordnung:**

Wir haben also *immer* Etwas oder Jemanden, auf das oder auf den hin der dienmütige Mensch sich selbst transzendiert. Und weil ich der Meinung bin, dass **alle Tugenden**, einschließlich der Demut, letztlich **Varianten** einer einzigen Tugend sind, nämlich **der Fähigkeit des Menschen zur Selbsttranszendenz**, sei an dieser Stelle die Definition von Viktor Frankl, der diesen Ausdruck geprägt hat, in voller Länge zitiert:

„Unter Selbsttranszendenz verstehe ich den grundlegenden anthropologischen Tatbestand, dass Menschsein immer über sich selbst hinaus auf etwas verweist, das nicht wieder es selbst ist – auf etwas oder auf jemanden: auf einen Sinn, dem er da begegnet.

Und nur in dem Maße, in dem der Mensch solcherart sich selbst transzendiert, verwirklicht er auch sich selbst; im Dienst an einer Sache oder in der Liebe zu einer anderen Person.

Mit anderen Worten:

Ganz Mensch ist der Mensch eigentlich nur dort, wo er ganz aufgeht in einer Sache, ganz hingegeben ist an eine andere Person. Und ganz er selbst wird er, wo er sich selbst übersieht und vergisst.“

Zitat Ende.

Mit Selbsttranszendenz ist demnach ein Wille gemeint, der über das Selbst, über das Ego, hinausführt, und daher auch über die Selbstdienlichkeit des Gewollten. Und das ist auch der Grund, warum Tugenden als „Abkömmlinge“ der menschlichen Fähigkeit zur Selbsttranszendenz dann keine Tugenden mehr sind, sobald sie ausschließlich dem Selbst dienen.

Liebe Zuhörer,

an vier Phänomenen, die im Führungsprozess relevant sind, will ich das **Dienen als Selbsttranszendieren und als Sich-selbst-übersehen-Können gegenüber egomanischer Selbstfixierung** kurz illustrieren, und zwar

- 1.) an der Notwendigkeit der Altero-Orientiertheit als wesentlichem Du-Bezug
- 2.) an der menschlichen Fähigkeit, zu loben und anzuerkennen,
- 3.) an der Wirklichkeit von Arbeit als existentielltem Weltbezug und
- 4.) an der Schwierigkeit zuzuhören.

In allen vier Punkten zeigt sich Selbsttranszendenz als die Möglichkeit zur Hingabe an etwas, an eine Aufgabe oder an jemanden – in solcherart Bezogenheit, also auch im Dienen als einem
Zur-Verfügung-Stehen,
einem Zu-Dienen-Sein,
als einem Förderlich-Sein und einem
Zum-Nutzen-gereichen-Wollen
wird das **wesentliche Element menschlicher Existenz greifbar, die Grenzüberschreitung auf etwas hin**, das man nicht hinwiederum selbst ist.

1.) Die Altero-Orientiertheit

Mit Altero-Orientiertheit oder Altero-Zentriertheit bezeichne ich - als elementare Ausrichtung und als Grundhaltung eines Menschen im dialogischen Geschehen und in der Kommunikation - die Fähigkeit, einerseits sich selbst und seine Werturteile, seine eigenen Vorstellungen und Denkmuster, seine Wünsche, Bedürfnisse und Erwartungen zurück- und hintanstellen zu können und andererseits sich ganz auf den anderen (= lat. alter), auf seinen Partner und Mitarbeiter also, und auf die Sache, um die es geht und von der jemand überzeugt werden soll, zu konzentrieren.

Abseits egozentrischen Macht- und Geltungsstrebens ist hiermit die wesentliche Bezogenheit des Menschen zum andern hin gemeint, eine Haltung, die sich selber zurückzunehmen erlaubt, die von sich selbst absehen kann, die auf den anderen zugeht und auf ihn sich bezogen weiß. Sie ist geradezu ein Tugend,

wenn sie den eigenen Stolz, wenn sie die Selbstherrlichkeit und Überlegenheit abzulegen versucht und herauszuwachsen sich bemüht aus einer mehr oder minder ausschließlichen Verhaftetheit in Eigendünkel, Egozentrität und selbstbeweihräucherndem Narzissmus.

Narzissmus - generell und vornehmlich im Führungsgeschehen - halte ich ohnedies für eine psychisch krankhafte Störung, wenn er das Vehikel ist zu dem Gefühl, wirklich lebendig nur dann sich zu erleben, wenn man im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit, im Zentrum der Verehrung und „Vergötterung“ steht:

Solche Menschen degradieren ihre Mitwelt auch im dialogischen, im kommunikativen Geschehen zu Satelliten, die nur um sie selbst herum zu kreisen haben: die anderen sind eigentlich nur Staffage, und das ist verdammt wenig.

Altero-Orientiertheit hingegen als diese grundsätzlich auf das Du hin orientierte Denk- und Gefühlshaltung sollte elementar in der Persönlichkeit verankert sein, so dass sie gleichsam als fundamentaler Grundakkord jedem kommunikativen Geschehen unterlegt ist:

Sie ist das Unterfutter, *über* dem die soziale Interaktion, also die sprachliche oder sonst wie geartete Begegnung mit dem anderen stattfindet bzw. stattfinden soll. Denn: Wer die Menschen grundsätzlich nicht mögen kann, ist unfähig, mit ihnen konstruktiv zu kommunizieren.

Eine Vielzahl von Menschen befindet sich heute zunehmend auf dem Ego-Trip und huldigt einem Ich-Wahn.

Die Kultur des Narzissmus jedoch und der Tanz um das goldene Selbst müssen aufgegeben werden dann, wenn man anzunehmen bereit ist, dass der kommunikative Umgang zwischen Ich und Du doch orientiert sein müsse an den Bedürfnissen des anderen Menschen und nicht ausschließlich bestimmt sein dürfe von autistischen, also selbstischen und egozentrischen Motiven. Pure Egozentrität lässt die innere Bereitschaft zur Fremdakzeptanz gänzlich vermissen.

Unter **Fremdakzeptanz** verstehe ich das bereitwillige Annehmen, das Anerkennen und Geltenlassen des anderen, sie ist eine Haltung der grundsätzlichen menschlichen Wertschätzung, wie sie bei der Toleranzfähigkeit noch tiefer ausgeprägt ist.

Akzeptieren heißt hier ein wohlwollendes, warmherziges Anerkennen dieses Individuums als Person von bedingungslosem Selbstwert, und das bedeutet Respekt und Zuneigung, auch die Bereitschaft, den anderen seine Gefühle auf seine Art haben zu lassen.

Gerade durch Fremdakzeptanz erhält das personal-geistige Menschsein des anderen einen sittlichen Wert, was heißt: Indem ich „dies“ anerkenne, würdige ich das Du.

Fremdakzeptanz und Toleranz, die auch Selbstüberwindung dort einfordert, wo sie aggressiv-destruktiven Triebwünschen abgerungen werden muss, sind fürwahr die Basis für jegliches konstruktiv-soziale Verhalten und Handeln, die Basis und Voraussetzung für jede Form von Kommunikation, da ja *in* und *mit* ihnen die grundlegende ethische Grundmaxime realisiert wird:

Mensch = Mensch, und zwar ausnahmslos!

Dominantes Alpha-Verhalten und jede Form von Egozentrität verraten ein völlig unausgewogenes und unausgegorenes Verhältnis zur eigenen und zur fremden Individualität und Sozialität, sie vereiteln damit jedes dialogische Kommunikationsgeschehen, weil ja vorrangiges Ziel ist, die eigenen kommunikativen Bedürfnisse erst mal ausgiebig zu befriedigen.

In der Führungsdialektik fordert das Postulat der Altero-Orientiertheit die Fähigkeit, sich in seiner hierarchisch gegebenen Wichtigkeit zurückzunehmen, und es fordert das Bestreben, keine markant dominanten Beziehungsfelder aufzubauen. Da eine solche Haltung elementar am Wohl des Mitarbeiters interessiert ist, wird sie ihn nicht in sub-ordinative Deck- und Duckmäuserhaltung zwingen wollen.

Sich selbst zurücknehmen zu können, ist vornehmlich im Führungsgeschehen ein elementares Erfordernis, denn pure Egozentrität und dominantes Alpha-Verhalten töten, wie gesagt, jedes dialogische Kommunikationsgeschehen, und zwar deshalb, weil eben die Basis fehlt, nämlich die Zuwendung und die grundsätzliche Offenheit gegenüber dem Du und das fundamentale Interessiertsein am Wohl des andern.

Wohingegen egozentrisch interagiert und kommuniziert wird, da findet keine Zuwendung, keine Offenheit gegenüber dem Du statt, da fehlt auch die Basis kommunikativen Austausches, nämlich das Zuhören. Altero-Orientiertheit ist nicht nur die Grundlage des Zuhörens, wie ich noch darlegen werde, sondern *sie* erst – weil sie die Würde des Du respektiert – ermöglicht, dem anderen seine

ungeteilte Aufmerksamkeit zu widmen und ihn in seiner individuellen Wertigkeit und auch Leistungsfähigkeit zu würdigen.

2.) Lob und Anerkennung

Die Fähigkeit zu loben ist ein Persönlichkeitsmerkmal, das aus der **sozialen Kompetenz** des Führenden stammt, welche Selbsterkenntnis, Selbstakzeptanz und Toleranz voraussetzt und die Fähigkeit meint, mit sich selbst und mit anderen Menschen konstruktiv umgehen zu können.

Nur derjenige ist jedoch befähigt, mit anderen Menschen konstruktiv umzugehen, der über genügend Selbstakzeptanz und Selbstwert verfügt. Selbsterkenntnis ist die möglichst unverstellte Erkenntnis unserer eigenen Wesenstiefe, unserer Fähigkeiten und Kräfte, aber auch unserer Grenzen. Selbstakzeptanz, also das Annehmen seiner selbst mit allen Ungereimtheiten und Unzulänglichkeiten, bildet die unabdingbare Voraussetzung für Fremdakzeptanz.

Es ist nun fürwahr durchaus eine Art von **Fremdakzeptanz** gegeben, wenn da jemand eine Riesenleistung erbracht hat, sich vielleicht sogar sehr viel besser erwiesen hat als ich selbst, und wenn ich dies nicht einfach so selbstverständlich stehen lasse, gar ignoriere, sondern deutlich heraushebe, wenn ich Lob ausspreche, aber nicht nur die Leistung als solche lobe, sondern ausdrücklich die Person, die sie erbracht hat.

Und genau da sind wir auf dem Punkt:

Lob ist ursprünglich und wesentlich ein inter-personales Geschehen – Lob ist eine Sache zwischen Menschen. Ein Lob kann seine volle Wirkung wie ein gutes Parfum nur entfalten, wenn es möglichst unmittelbar zur Person, gewissermaßen „hautnah“ ausgesprochen wird und nicht um vier Ecken herum durch Mittelsmänner und zwei Wochen später.

Auch Dr. Böckmann hat vor Jahren geschrieben:

„Lob immer zur Person – möglichst öffentlich und möglichst persönlich, aber mit einer sachlichen, auf Tatsachen beruhenden, überzeugenden und nachprüfbaren Begründung“.

Hier ist nicht an routiniert-unpersönliches Anerkennen gedacht mit Abdruck in der firmeneigenen Zeitung - ich meine auch nicht das pädagogisch-taktische

Lob, das nur schwer die manipulative, die motivationsrationale Absicht verbergen kann – ich meine eine spontane Anerkennung, die einfach das Positive fremden Verhaltens, fremder Leistung wahrnimmt und diese Wahrnehmung dem anderen persönlich mitteilt, nicht anonym am Schwarzen Brett, nicht in übertreibenden Floskeln und kübelweise, nicht erst oder nicht nur an Weihnachten oder vor dem Outplacing.

Wenn wir uns der Mühe intensiver **Selbstreflexion** unterziehen, stellen wir schnell fest, wie selten wir generell und insbesondere im Berufsalltag loben und anerkennen – es ist, als würden wir uns etwas dabei vergeben, als würden wir „geringer“ werden, wenn wir einen Menschen und seine Leistung oder sein Verhalten würdigend herausheben und loben und nicht alles als pure Selbstverständlichkeit nivellieren.

Ein Führender jedoch mit genügend Selbstwertgefühl und reifer Selbstakzeptanz verliert nichts, wenn er auf den anderen zugeht und lobt, er hat hierbei keine Angst vor Selbstprofilierungseinbußen.

Die Erfahrung und der Berufsalltag jedoch verraten erschreckend häufig, wie sehr das nekrophile Unvermögen zahlreicher Führender, zu loben und anzuerkennen, verbreitet ist. Indem man jedoch alles für selbstverständlich nimmt, ignoriert man die Individualität des Menschen mit seiner je eigenen und situativ variablen Leistungsfähigkeit, man signalisiert uneingestandenmaßen eine generelle Uninteressiertheit am Gegenüber, an der handelnden und sich verhaltenden Person.

Warum das so ist?

Mit nahezu zweifelsfreier Sicherheit wird man behaupten dürfen, dass es sich bei den so lobkargen Menschen um Personen handelt mit dominanter narzisstischer Ausstattung und dass dies unsichere Menschen mit ungenügend ausgeprägtem Selbstwertgefühl und heteronomer Orientierung sind: Sie erfahren sich durch auffällig positives fremdes Verhalten oder Leisten kritisiert und kleingemacht, da sie sich – bewusst oder unbewusst – doch eigentlich selbst für die Besten und Größten halten.

Die **narzisstische Persönlichkeit** hat kein stabiles Selbstwertgefühl, ist selbstfixiert und trägt in sich die Disposition zu einem isolierenden Verhalten – die einzige Bindung ist die autoerotische zu sich selbst.

Nichts ist schlimmer für ihn, als eine Niederlage zu erleben, und die bessere Leistung des anderen erlebt er als Niederlage. Sein Überwertigkeitsgefühl ist

eine Form des Minderwertigkeitsgefühls, weil es ebenfalls von heimlichen Selbstzweifeln angegagt wird.

Solche Führende sind auch außerstande, Führen als emotionales Gestalten zu begreifen. Wo diese emotionale Kultur aber nicht genügend gewürdigt wird, wo nicht gesehen wird, dass die Führungsbeziehungen in besonderer Weise psychische Erlebnisräume sind, in denen sich Nähe und Distanz für das Gedeihen dieser Zusammenarbeit fördernd oder belastend auswirken, da breitet sich eine unpersönliche Intellektualisierung aus, die aber eine spürbare Kälte in das kommunikative Geschehen einfließen lässt.

Jedenfalls gilt:

zu viel Lob, wenn es ehrlich und ohne Übertreibung und Hintergedanken ausgesprochen wird, hat eigentlich noch nie geschadet – *zu* wenig ist fast soviel wie gar nichts, und Kargheit und Geizen kann hier leicht als Gleichgültigkeit und Missachtung empfunden werden.

Der Philosoph Robert Spaemann sagt sehr schön: „Personsein ist das Einnehmen eines Platzes, den es gar nicht gibt ohne einen Raum, in dem andere Personen schon ihre Plätze haben. Dieser Raum aber wird überhaupt nur wahrgenommen in der Weise der Anerkennung.“

In ihrem Ursprung sind Lob und Anerkennung die Erkenntnis, dass eine Handlung, dass ein Mensch, dass die Art und Weise, wie etwas getan wird, wertvoll ist und als solches in Äußerungen der Zustimmung, Begeisterung und Dankbarkeit verbalisiert werden sollte.

Sie sind, wie Dr. Zsok in einem Artikel in „Existenz und Logos“ schreibt, eine human-personale Weise der Rückmeldung darüber, dass man den anderen Menschen in seinem Sosein wahrgenommen und ihn in seinem einzigartigen Wert erkannt hat und schätzt – Anerkennung, so schreibt er, sei ein schönes Kleid der Liebe, wodurch die Bestätigung eines Menschen, seines Gutseins und seiner Talente nach außen hin gezeigt und mitgeteilt wird.

Es ist fürwahr, so meine ich, ein Irrtum zu glauben, man selber werde kleiner und weniger, man verliere selbst an Wert dann, wenn man die Fähigkeiten und das Können des andern wertend und würdigend ausdrücklich herausstellt. Die meisten Menschen, auch wir selbst nicht ausgenommen, wollen diese Anteilnahme und Würdigung spüren und hören, statt sie erraten zu müssen.

Solches lobend-anerkennde Agieren setzt jedoch stets voraus, dass man von sich selbst loslassen und abstrahieren, dass man sich von sich selbst distanzieren, sich übersehen kann, dass man das Kreisen des Ichs um sich selbst aufbricht und fähig wird, über sich selbst hinauszuwachsen und etwas zu tun um einer Sache willen, die uns wichtig ist, oder um einer Person willen, die uns etwas bedeutet. Das ist **Selbsttranszendenz und Dien-mut**.

3.) Der Sinn der Arbeit

Führen als kommunikatives Gestalten ist eine Aktivität, die man durchaus unter dem allgemeinen Begriff „Arbeit“ subsumieren kann. Und Arbeit ist wesentlich Zusammenarbeit. Der Arbeitsplatz, auch der des Führenden, ist deshalb ein sozialer und existentieller Ort, er ist nicht nur eine private, individuelle Freistätte, auf der er seine Anlagen und Fähigkeiten, aber auch seine vielleicht in-humanen Verhaltensmuster ausagieren darf.

Solcherart zu arbeiten, also Arbeit als soziale und existentielle Aktivität, bedeutet für mich *arbeiten mit* (also mit jemandem) und *arbeiten für* (etwa für einen Wert, für einen Sinn, für ein Ziel, für „etwas“ oder jemanden).

Die Beschäftigung allein bereichert aber nicht unbedingt die Existenz des Arbeitenden, sie ist nur ein Mittel und eine Gelegenheit, sich selbst auszudrücken und zu formen. Dieser existentielle Aspekt der Arbeit als einer menschlichen Aktivität ist in der Logotherapie betont, wenn Frankl in seiner „Ärztlichen Seelsorge“ schreibt: „Der Beruf an sich macht den Menschen noch nicht unersetzlich und unvertretbar; er gibt hierzu nur eine Chance.“

Der Sinn der Arbeit besteht darin, sowohl die Welt als auch das Leben des Arbeitenden zu humanisieren und zu gestalten, sie ist somit kein mechanischer oder instinktiver Prozess, sondern eine Tätigkeit, die immer im Hinblick auf irgend jemanden oder irgendetwas unternommen wird.

Die Arbeitstätigkeit bezieht sich auf etwas jenseits ihrer selbst, sie bezieht sich auf und ist geformt von einer Intention, von einem augenblicklichen, einzigartigen Sinn, von einem Wert.

Damit **kommt Arbeit ganz in die Nähe von Selbsttranszendenz**, das heißt, sie meint hinausreichen, über sich hinausgehen, sich beziehen auf die Welt, auf

andere und auf sich selbst. Zu arbeiten erweitert den Lebenshorizont des Arbeitenden, eröffnet neue Möglichkeiten des Werdens und der Entwicklung.

Arbeit ist somit eine Übung der menschlichen Fähigkeit, über sich hinauszugehen, sich zu überwinden und das, was man selbst bereits ist, noch reicher zu machen.

Im Letzten erweist sich Arbeit wesentlich als ein Mittel für einen Zweck, für ein Ziel, für einen Wert, und nicht als ein Zweck an und für sich. Somit kann man sagen:

Der Sinn der Arbeit transzendiert die Arbeit und ist verbunden mit dem Sinn des Lebens, mit dem Wert der menschlichen Existenz.

Der Sinn der Arbeit ist mehr und etwas anderes als die bloße Arbeitstätigkeit. Arbeit wird ausgeübt im Dienst an Werten und Sinn und sie verkörpert menschliche Ideale, sie verwirklicht Intentionen. Natürlich kann es verschiedenen Sinn in der Arbeit geben, und die Arbeit kann mehr oder weniger sinnvoll sein, ja sogar sinnlos, je nach der Richtung und der Intention, die ihr durch die arbeitende Person gegeben wird.

Die moderne Arbeit ist sogar oft eine Quelle von Frustration und Entfremdung – sie wird immer weniger psychohygienisch und zunehmend antitherapeutisch, weshalb man versuchen sollte, Arbeit in der gegenwärtigen Kultur wieder zu re-humanisieren und in den Sinn des Lebens zu integrieren.

Jedenfalls zeigt die Arbeit als Selbsttranszendenz, dass der letzte Sinn der Arbeit „etwas“ jenseits der Arbeit und „etwas“ anderes als Arbeit selbst ist.

Dem Führenden gibt diese Einsicht die Möglichkeit, seine personale und hierarchische Wichtigkeit zurückzuschrauben und sich hingeordnet zu wissen auf die Aufgabe, die für das Ganze des Unternehmens zu erfüllen ist, hingeordnet aber auch auf die Mitarbeiter oder Geführten, die er grundsätzlich mag und die er - da er ihnen Sinnmöglichkeiten unterbreitet, zumindest Bedingungen hierfür schafft - partnerschaftlich und Mut machend, motivations- und energiespendend auf den Erfolgsweg mitnehmen sollte. Der Mitarbeiter möge dann das Gefühl bekommen, ein einzigartiges und unverzichtbares Mitglied in einem Team zu sein, das dem Ganzen der Organisation dient – er will, ebenso wie der Führende, gemeinsam etwas erbringen, was nicht jeder für sich allein leisten könnte.

4.) Das Zuhören

Führung als Menschenführung ist wesentlich Kommunikation. Wirkliche Kommunikation ist jedoch ein Verständigungsprozess. Und der beginnt beim Zuhören.

Schon das Hören definiere ich in unserem Kontext als bewussten kommunikativen Akt, der die Aufmerksamkeit des Hörenden in besonderer Weise herausfordert.

Das **Hören** – abseits der bloßen Wortgeräusche, die an das Ohr heranfluten - ist stets zielgerichtet, sein transitiver Charakter veranlasst den hörenden Menschen, die Hörangebote anzunehmen und sich mit ihnen intensiv zu beschäftigen. Der Hörende verlässt das Stadium der Distanz, des Desinteresses oder der Lethargie und wird aktiv.

Hören als Herausforderung bedeutet damit auch eine innere Veränderung im Menschen, denn im Herausgefordertsein sieht sich ein Mensch veranlasst, dem Geschehen des Augenblicks nicht auszuweichen, also sein Ohr dem anderen zu leihen, ihm zuzuhören. Jemanden Gehör schenken, ein offenes Ohr für jemanden zu haben – in diesen volkstümlichen Wendungen ist deutlich das innere Bereitssein für den Kommunikationspartner verbalisiert. Für den anderen jedoch *kein* offenes Ohr mehr zu haben, ist Ausdruck von Egozentrik. **Wo das Hören verkümmert, tritt allmählich Distanz ein.**

Wesentliches Element des Gesprächs ist das Zuhören – diese Kernaussage ist ebenso wahr wie ungewöhnlich, da die meisten Menschen außerstande sind, richtig und geduldig zuzuhören. Für sie ist die Aktivität in der verbalen Interaktion lustvoller Selbstvollzug mit dem Ziel, sich selbst mitzuteilen, zu informieren, Bedürfnisse kundzutun, soziale Bindungen aufzubauen, sie zu verstärken, den eigenen Erwartungen entsprechend zu befriedigen, sich selbst darzustellen und oftmals Macht und Subordination zu statuieren. Für viele ist Zuhören Fremdwort und Qual zugleich, sie bevorzugen Einwegkommunikation.

Wenn ich vom **geduldigen Zuhören** spreche, dann will mitgesagt werden, dass, wer *nicht* geduldig zuhören kann, überhaupt nicht zuhören kann, denn für den ungeduldig oder gelangweilt-resignierenden Zuhörer ist das Sprechen des andern nur das Warten aufs eigene Wort und ein Planen der eigenen

Darstellung, es ist fast so viel oder so wenig wert wie ein Nichthören oder Weghören.

Geduldiges Zuhören – und hierzu gehören Schweigen ebenso wie freundliches Anschauen des Partners und beruhigendes Atmen – geduldiges Zuhören setzt aktives Interesse am andern voraus, und die elementarste Form ist die Bereitschaft, den anderen ausreden zu lassen, ihn nicht zu unterbrechen und ihm nicht permanent gestisch und mimisch und durch Gähnen oder Wegschauen manifestes Desinteresse oder durch unruhiges Rutschen auf dem Stuhl, eben durch die vielfältige Palette nonverbaler Verhaltensmuster, das Warten auf den eigenen Wortbeitrag zu signalisieren.

Der geduldig Zuhörende wird seinem Dialogpartner weder ins Wort fallen noch das Gespräch abrupt abbrechen, sondern bis zum Ende zuhören. Wer dem andern ins Wort fällt, kann nicht nachweisen, ernsthaft am Verstehenwollen interessiert zu sein, und wer in Geduld und Gelassenheit kommuniziert, nutzt auch nicht die Pausen schamlos aus, um endlich die eigenen Gesprächsanteile unterzubringen.

Der geduldig Zuhörende ist nicht von dem gierigen Bedürfnis gleichsam angefressen, sich allein schon deshalb in den Mittelpunkt des Kommunikationsgeschehens rücken zu müssen, weil er vielleicht von den anderen nicht genügend ästiniert und registriert werden könnte – je mehr er schweigt oder sich zum Schweigen verurteilt glaubt, um so kleiner und geringfügiger kommt er sich vor. Geltungsbedürfnis und egozentrische Profilierungssucht stehen Pate bei solcher Ungeduld. **Geduld jedoch ist der Edelstein des Gesprächs!**

Nicht minder wichtig ist das **genaue Zuhören**, das herauszufinden bemüht ist, *was* der andere und *wie* er es gemeint hat, ohne von vorneherein mit Projektion und Selektion zu filtern.

Wer mit dem Filter durch Angst, Schuldgefühle, Scham, Unterwürfigkeit und Mindergefühle verursachter Projektionen, wer mit dem Filter falscher, etwa überheblicher Einstellung dem Partner gegenüber kommuniziert und wer einen ganzen Bauchladen von Vorurteilen dem Gesprächsinhalt und dem Dialogpartner gegenüber vor sich her trägt, dem gelingt Kommunikation als Verständigungsprozess nicht.

Genaueres Zuhören setzt zwingend ein inneres Loslassen voraus und fordert einen Verzicht ein nicht nur entlang so starker Emotionen wie Liebe, Hass, Neid, Wut,

Zorn und Ehrgeiz, sondern auch Verzicht auf Gleichgültigkeit gegenüber den Interessen, Erwartungen, Bedürfnissen, Stimmungen und Kenntnissen des anderen. Ohne solche Verzichtsleistung ist Hinwendung zum anderen nicht möglich.

Der egozentrierte Mensch kann nur schwer auf das Du zugehen, da seine Selbstverliebtheit, sein Narzissmus diese Öffnung als Hinwendung und Zuwendung zum anderen blockiert.

Man versteht rasch, dass gerade bei intoleranten Menschen und bei solchen mit Mindergefühlen und Angstgefühlen diese Unfähigkeit zum Zuhören zu beobachten ist: in sich selbst zentriert, das Selbstwertgefühl unterentwickelt, müssen solche Menschen schon ihrer Selbsterhaltung wegen egozentriert kommunizieren – und eben dies tötet Kommunikation.

In der Unfähigkeit zuhören zu können, kommt generell eine Form eklatanter sozialer und kommunikativer Inkompetenz zum Ausdruck, und die darin sich mehr oder minder deutlich manifestierende Abwertung des Gegenüber ist noch greifbarer, wo sich eine gnadenlose Kritikaster-Mentalität breitgemacht und eine ethisch verantwortbare Kritikfähigkeit noch nicht entwickelt hat.

Schweigen bedeutet nicht, keine Mitteilung zu machen. Auch beim Schweigen werden Botschaften ausgetauscht, etwa von der Art: Ich höre dir geduldig zu - ich achte dich und deine Meinung – was du mir sagst, ist mir so wichtig, dass ich es genau hören möchte, ohne dich permanent zu unterbrechen.

Der Schweigende oder Zuhörende ist also durchaus aktiv, er hat nur auf dem akustischen Kanal Funkstille, nicht jedoch auf dem optischen - mit Blickkontakt, Körperhaltung, Abstand und Mimik - und nicht auf dem seiner fundamentalen alterozentrierten Grundhaltung, die deutlich signalisiert, ob Interesse oder Desinteresse, Ablehnung oder Zustimmung, Achtung, Wertung und Bewertung von Wort und Mensch, ob Betroffenheit oder Gleichgültigkeit vorhanden sind.

Ein antiker Autor bemerkte einmal treffend, die Natur habe dem Menschen zwei Ohren gegeben, jedoch nur einen Mund und eine Zunge – ein sanft-ironischer Hinweis wohl darauf, dass man doch mehr hörend schweigen als nur oder zuviel sprechen sollte!

Uneingeschränkt gültig ist auch ein Satz von Alfred Herhaus: „Häufig liegt im Zuhören mehr Führungskraft als im Reden“ – denkwürdig auch mein antiker Freund Seneca: „Wer nicht zu schweigen weiß, der weiß auch nicht zu reden.“

„Am Anfang stand das Wort“, sagt die Bibel, und – so die gängige Meinung vieler – wer das letzte Wort hat, ist Sieger. Aber gerade dies sollte in der Kommunikation vermieden werden, nämlich Besiegte, Beschämte, durch undurchlässigen Wortschwall Erwürgte zu hinterlassen.

Jedenfalls hängt am Zuhören die ganze Kommunikation und damit die Erfüllung der Sehnsucht der Menschen, verstanden zu werden.

Je mehr und mehr einer zuhört, desto mehr und mehr wird er hören, und je mehr und mehr einer hört, desto tiefer und tiefer wird sein Verständnis. Vor allem bedarf es beim Zuhören der **Empathie**, das heißt: Ohne die engagierte Bereitschaft, sich selbst-transzendierend in den anderen hineinzusetzen und dabei sich selbst zurückzustellen, dürfte weder Zuhören noch Verständigung gelingen.

Im Führungsprozess wird sich ein Geführter, ein Mitarbeiter erst dort als ernst genommener Partner fühlen, wo der Führende ihm empathisch und geduldig sein Ohr leiht und ihn dadurch wertschätzt und in seinem So-Sein würdigt. Solche Zuwendung und Wertschätzung können bewirken, dass sie in einem Menschen das Beste freisetzen.

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich komme rasch – ohne Ihnen eine Zusammenfassung zuzumuten - zum Ende mit einem ungewöhnlichen Rekurs auf eine uralte Erkenntnis der vor ca. 5-6 tausend Jahren begründeten altindischen Hochkultur.

Die vedische Philosophie kennt 5 Stufen auf dem ontologischen Pfad des sich mehr und mehr entwickelnden Verständnisses der wirklichen Beschaffenheit unseres Selbst. Die 5. Stufe auf der Suche nach Erkenntnis und Zufriedenheit nennt sie **Ananda-maya** – die Stufe der Transzendenz.

Jedes Lebewesen strebt nach Glückseligkeit, doch erst auf dieser 5. Stufe des Bewusstseins sucht es sie nicht mehr in der Materie und nicht mit materiellen Mitteln, sondern es wird in seiner wesensgemäßen Stellung aktiv, und die heißt:

„ich diene, also bin ich“. Die spirituelle Seele ist nämlich in ihrer eigentlichen Identität ein Teil Gottes, und **die natürliche Beziehung des Teiles zum Ganzen oder des Unterstellten zum Höheren ist eben: Dienst.**

Folglich besteht auch der natürliche Weg, wie wir uns wieder mit dem Ganzen verbinden können, darin, diese ursprüngliche Beziehung des Dienstes wiederherzustellen.

Dies ist auch die Bedeutung des Sanskrit-Begriffes **Bhakti-Yoga**: das Sich-Verbinden - mit Gott oder dem All-Einen - durch liebevollen Dienst. Da wir von Natur Diener sind, können wir diese unsere wesensgemäße Funktion nie vermeiden. Und so dienen wir der Regierung wie dem Steueramt, dem Arbeitgeber wie der Familie, unseren eigenen Sinneswünschen und Launen. Das heißt:

Im Dienen also, im Bezug des Teiles zum Ganzen, im Bezogensein auf etwas anderes oder auf jemand anderen, in der Hingabe an eine Aufgabe, im Übersich-selbst-hinaus-Gehen erfahre ich meine Existenz, nicht im Essen und Handeln, nicht im Denken und Erkennen.

Ich diene – also bin ich.

Dass man die Franklsche Selbsttranszendenz - als das wesentliche Element menschlicher Existenz und als die wertvollste menschliche Eigenschaft - bis in uralte Zeiten der Menschheitsgeschichte rückverlängern kann, sollte jeden Führenden und jeden von uns nicht nur erfreuen, sondern kraftvoll dazu ermutigen, diese Erkenntnis tagtäglich in die Gelebtheit und in die Gangbarkeit der kleinen Schritte umsetzen zu wollen.

Beginnen wir nach Kräften schon heute damit, denn nach Immanuel Kant liegt das größte Übel darin, dass wir erst lernen, wie zu leben wäre, wenn wir zu alt geworden sind, um es wirklich zu tun.

Ich danke Ihnen ganz herzlich für Ihr geduldiges Zuhören.