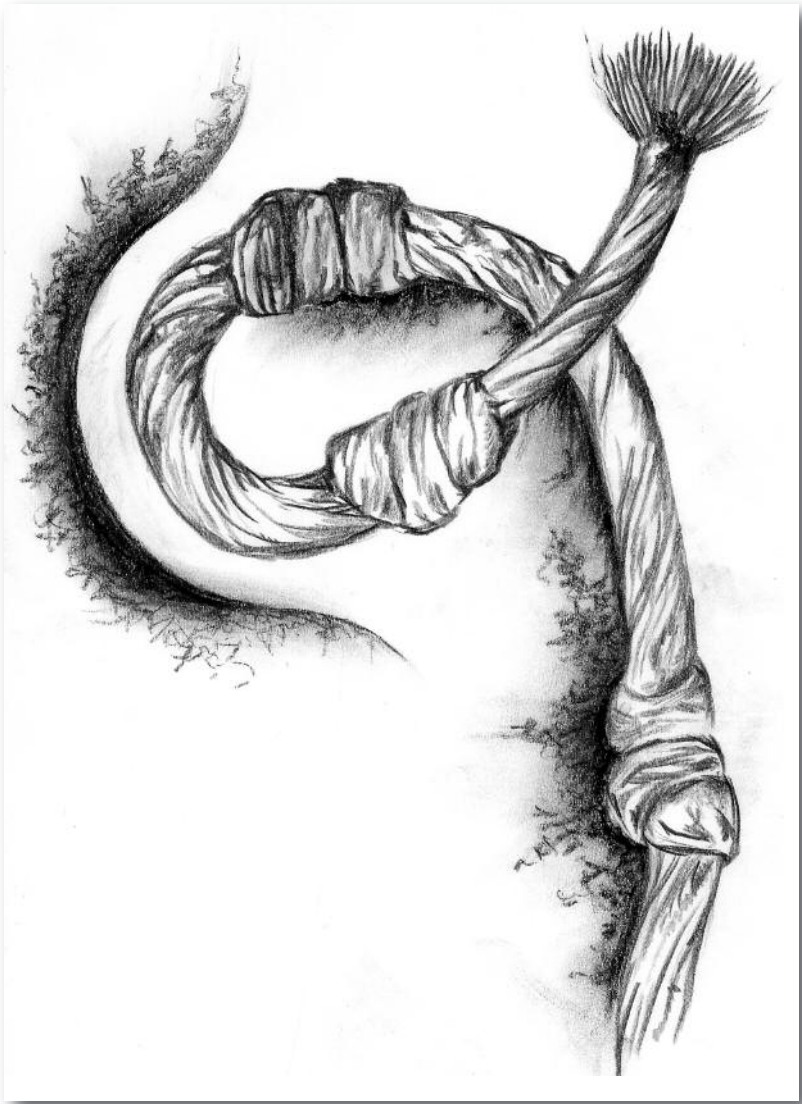


## INHALT

- 7 Einleitung
  
- 19 ■ Führen der eigenen Person**
  - 23 Kraftquellen der Selbstentwicklung
  - 49 Warum sich selbst führen und weiterentwickeln?
  
- 67 ■ Führen des Mitarbeiters**
  - 71 Begleiten und entwickeln
  - 95 Kommunikation
  
- 111 ■ Teammanagement**
  - 115 Exzellente Teams
  - 133 Teil eines Ganzen sein
  
- 147 ■ Organisationsmanagement**
  - 151 Organisationen verändern
  - 171 Warum die Ordnung der Organisation weniger als die Hälfte ist
  
- 185 ■ Systemmanagement**
  - 189 Leitbild und Vision
  - 211 Leitbild und Unternehmenskultur
  
- 223 ■ Nachbetrachtungen und Exkurse**
  - 227 *Ulrich Schmitz*: Ein kleiner Blick zurück
  - 234 *Eduard Zwierlein*: Ein kleiner Blick zurück
  - 236 Spiritualität – Ein Besuch im Garten goldener Sätze
  - 241 Warum Spiritualität das Herzstück ist





*Spiritualität und Management –  
sich festmachen, ohne sich zu fesseln*

Es ist unsere Erfahrung und Überzeugung, dass *Führen* und *Leiten* dem Menschen in seiner Fülle und Tiefe nicht gerecht werden

Führen und Leiten

können, wenn das Thema *Spiritualität* ausgeblendet wird. Darum haben wir uns entschlossen, einen Beitrag zur *Verbindung* beider Aspekte zu verfassen. Wir wollen damit die Diskussion anregen und Praxisimpulse anbieten. Der eine Autor ist Generalsuperior der Franziskanerbrüder Hausen, der andere Autor Hochschullehrer und Unternehmensberater. Beide kennen sich schon seit einigen Jahren aus gemeinsamer Zusammenarbeit. Zwar ist es normal, dass beide Verfasser unterschiedliche Akzente setzen. Aber für die Abfassung dieses Buches gab es keine Arbeitsteilung derart, dass der eine den spirituellen und der andere den Management-Teil übernommen hätte. Vielmehr haben wir beide in verabredeter Form wichtige Themen des Führens und Leitens in doppelter Perspektive bearbeitet und immer wieder gemeinsam diskutiert und abgestimmt, ohne dass dabei die jeweils besondere „Handschrift“ und Zugangsweise des einzelnen Autors verloren ging.

Was wir unter *Spiritualität* verstehen, soll hier gleich in der Einleitung erläutert werden. Wir haben dabei ein zwar umfassendes,

Spiritualität  
und Christentum

aber zugleich recht genaues Verständnis dieses schwierigen und vagen Begriffs im Auge. Doch haben auch wir, wie jeder Mensch, der sich mit diesen Themen persönlich beschäftigt, bei allem umfassenden und weiten Verständnis unsere persönlichen Wurzeln und Quellen, aus denen wir primär leben. Deshalb spielt für unsere Überlegungen die *christliche Botschaft* und der *Weg Jesu* zu den Menschen und mit den Menschen eine wesentliche Rolle.

Seine Botschaft ist lebensnah, weil seine Botschaft selbst Leben ist. Leben entsteht und wächst in der *Begegnung*. Menschliche Begegnung ist der Ort, aus dem heraus Leben wachsen oder auch verkümmern kann. So verstanden ist *Spiritualität die Kunst lebendiger Begegnungen*. Jedes Unternehmen, jede Organisation braucht Verbindendes, damit Unterschiedlichkeiten zu Quellen werden können, aus denen ich immer wie-

der frisch neu schöpfen kann und diese nicht zu stehenden Gewässern werden, in denen jegliches Leben nach und nach stirbt.

### Spiritualität

*Spiritualität*, wie wir sie auf umfassende Weise verstehen, ist eine fundamentale Dimension des Menschseins. Sie bezieht sich unter anderem auf Erfahrungen und Einstellungen zu Aspekten der Sinnorientierung, Transzendenz, Ganzheitlichkeit, des Wachstums und der Lebensbalance. Sie ist ein auf dem Weg und zur Mitte Unterwegssein und zugleich die maßgebliche Quelle für eine Kultur der Anerkennung, des Vertrauens und des Schöpferischen. In diesem Sinne bereichert Spiritualität das Management durch Sinn- und Wertorientierung, durch Weisheits- und Reflexionsimpulse, die auf Aspekte wie Führung und Zusammenarbeit, auf Kommunikation und Konflikt wie auch auf Begegnung, Begleitung und Entwicklung ausstrahlen.

### Spiritualität als Herz der Dinge

Wer mit Menschen arbeitet und ihnen begegnet in den normalen Situationen des *Alltags*, aber sie auch in *Grenzsituationen* begleitet, begegnet Fragen der Spiritualität. Wer überhaupt über sein Leben nachdenkt und ein wenig anfängt zu *fragen*, zu *zweifeln*, zu *stauen*, der berührt Fragen der Spiritualität. Im Grunde kommen in diesen Fragen Themen ans Licht, die alles menschliche Leben begleiten und immer präsent sind. *Menschsein und Spiritualität* gehören zusammen.

### Krisen und Wandlungen

Die Frage nach der Spiritualität bricht, auch wenn sie in jeder gewöhnlichen Situation des Alltags mit enthalten ist, besonders deutlich in *Krisensituationen* und *bestimmten Fragen* auf: Wie denke ich über das Leben als Ganzes? Woraus lebe ich und wofür? Warum ist dies geschehen und blieb mir nicht erspart? Was bleibt von mir, wenn ich tot bin? Was war gut in meinem Leben und was habe ich versäumt? Kann das Leben gelingen? Und wie? ... Jede *Krise* und jede *Verwandlung* ist in aller wirklichen Schwere und Herausforderung doch auch ein Freund, ein Mahner

und Ratgeber, der uns weiterbringen und in eine neue Lebensfülle locken will. Dies gilt natürlich nicht nur für Lebenskrisen, sondern auch solche Krisen, die mit dem Beruf verbunden sind, für Krisen der Weiterentwicklung, für Team- und Organisationskrisen, für Krisen der Rahmenbedingungen, überall, wo ein ständiger Wandlungsdruck uns fordert und bewegt. Diejenigen, die nicht wissen, wie man weint, wissen auch nicht, wie man lacht. Oder um es mit einem chinesischen Sprichwort zu sagen: Wenn der Wind des Wandels weht, bauen die einen Mauern, die anderen Windmühlen.

Wie auch immer unsere persönliche Antwort inhaltlich zum Thema Spiritualität aussehen mag, die Frage nach der „Mitte“, nach dem, was „Zentrum“ und „zentral“, was das „Herz aller Dinge“ in unserem Leben ist, ist die Frage (nach) der Spiritualität. In diesem umfassenden Sinne ist Spiritualität der ursprüngliche Ort des Menschseins und zugleich die *Quelle* und *Wurzel* aller unserer Aktivitäten und Beziehungen zu anderen schlechthin.

Spiritualität hat dem *Wortsinne* nach etwas mit „Geist“, „Seele“, „Atem“, „Hauch“, „Luft“, „Wehen“ und „Leben“ zu tun. Es ist eine höhere, d.h. umfassende Sicht auf das Ganze des Lebens, seine wahre Fülle und das, was wirklich zählt. Dabei betrifft Spiritualität nicht nur das „Was“ (bestimmte Haltungen, Einstellungen oder Überzeugungen), sondern vor allem das „Wie“ (eine bestimmte Art zu sehen, anderen zu begegnen, die Lebensreise zu unternehmen, eine „Lebensform“, eine „Kultur“ des Unternehmens ...).

Spiritualität –  
Wortsinn

Was dabei eine spirituelle Sicht auf das Leben zutiefst auszeichnet, finden wir in dem Wort „*Mysterium*“ wieder. Ein Mensch ist dann spirituell, wenn er das Leben nicht einfach für ein lösbares Problem oder Rätsel hält, sondern für ein Geheimnis, an das wir nur rühren und von dem wir berührt werden können. Alles, was ist, ist auch ein Durchscheinen auf diese größere oder tiefere Wahrheit. Alles in dieser

Mysterium

Welt hat eine verborgene Bedeutung, ob es sich um Menschen, Tiere, Bäume oder Sterne handelt. Sie alle sind Hieroglyphen und Rätselzeichen eines umfassenden Geheimnisses. Dass die Welt durchsichtig ist für die Ewigkeit, betrifft nicht große oder spektakuläre Dinge, sondern findet sich im Kleinen, Unscheinbaren, Gewöhnlichen und Alltäglichen. Das Wunder schläft nebenan. Spiritualität ist wirklichkeitsoffen, konkret, plural, alltäglich und mystiknah zugleich.

In die großen *Themen unserer Existenz*, in Gott, den Menschen, den Tod, das Leben und die Liebe, können wir uns nur vertiefen. Kein *Mensch* kennt sich selbst oder einen anderen zu Ende. Der *Tod* ist ein dunkler Kontinent, von dem niemand etwas Endgültiges weiß. *Gott* ist, bei allem was wir von ihm zu wissen glauben, doch immer auch der ganz Andere, der alle unsere Gedanken von ihm unendlich übersteigt. Abschließend lösen und beantworten können diese Fragen nur die Narren. Insofern ist ein spiritueller Mensch ein Mensch, der nicht dogmatisch und definitiv gewiss, aber doch persönlich entschieden und hingegeben ist. Er bleibt in allen seinen Schritten staunend und bereit, von neuem überrascht zu werden. Alle Begegnung mit anderen Menschen wird im guten Fall und wenn es gelingt, aus dieser Einstellung und Haltung hervorgehen.

### Spiritualität und Gott

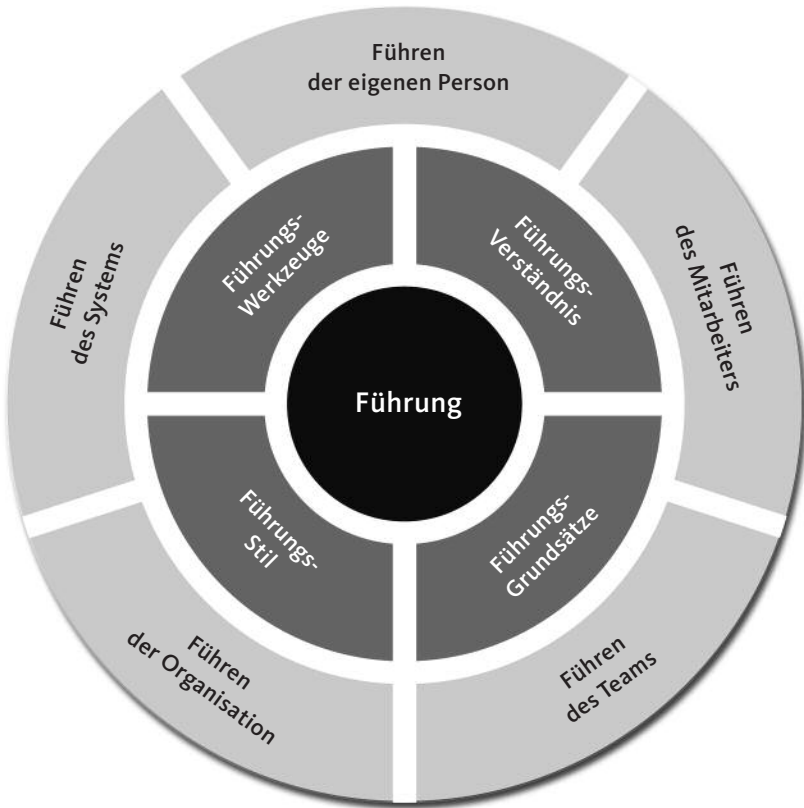
Spiritualität ist *Offenheit* für etwas, was größer ist als wir selbst, für das wir den Namen *Gott* haben, von dem aus sich unsere *Lebenskunde* und *Lebenskunst* ihr Maß nimmt. Gott ist das Leben schlechthin. Dort, wo Leben aufblüht, dort ist auch Gott. Spiritualität hält sich offen für die *Begegnung mit Gott in und unter den Menschen*. Spiritualität lässt Raum für das Wirken eines Geistes der Anerkennung, des Vertrauens und des Schöpferischen. Sie *schafft Gelegenheiten und Chancen*. Sie überlässt ihn weder dem Zufall noch kann sie ihn steuern oder zwingen. Aber sie kümmert sich um diesen Geist und sorgt für ihn. So bleibt Spiritualität der Versuch und das immerwährende Wagnis, ins Herz aller Dinge zu lauschen: Jeder Mensch ist ein Traum Gottes für eine neue Welt und jede seiner Krisen und Wandlungen die Chance zu einem neuen Aufbruch in lebendigeres Leben.

Die in diesem Buch zusammengetragenen Gedanken, Erfahrungen und Lebenstexte wollen zur Suche nach den eigenen spirituellen Quellen ermutigen. Dabei geht es immer wieder um die zentrale Frage, wie es gelingen kann, eine *lebensbejahende Spiritualität so in ein Unternehmen zu integrieren*, dass der Mensch selbst zur Authentizität geführt und die eigene Arbeit als sinnvoll erlebt wird. Auch wenn die Maxime, ein Unternehmen muss erfolgreich sein, weiterhin von großer Bedeutung ist, setzt Spiritualität gerade dort an, wo es um den Menschen geht. Spiritualität fördert die Achtsamkeit und Wahrnehmung gegenüber dem Leben und hilft, das eigene Leitungs- und Führungspotential auch zugunsten anderer und des gesamten Unternehmens weiter zu entwickeln.

Wir haben das Thema „*Management*“ für uns in die Aspekte *Führen* und *Leiten* übersetzt. Sie werden im Kapitel „Führen der eigenen Person“ noch genauer erläutert. An dieser Stelle bedienen wir uns einer Art *Führungslandkarte*, auf der wichtige Aspekte und Dimensionen von Führen und Leiten festgehalten sind. Diese geistige Landkarte gliedert auch die Kapitel und leitet uns durch das Buch. Ansatz und roter Faden für die Verbindung von Spiritualität und Management werden ebenfalls inhaltlich durch den Bezug auf das nachfolgend visualisierte Führungsschema hergestellt [siehe Seite 16].

Außerdem wird der rote Faden der Führungslandkarte durch ein *didaktisches Schema* unterstützt. Wir haben versucht, durch dieses Ablaufschema eine gewisse Einheitlichkeit, Übersichtlichkeit und Orientierung in das Buch zu bringen [siehe ebenfalls Seite 16].

Führungslandkarte und  
Didaktisches Schema



ZUM EINSTIEG  
(MANAGEMENT-)REFLEXIONEN  
WEISHEITSTEXT  
MEDITATION  
ZITATE / APHORISMEN  
IMPULSE ZUM WEITERDENKEN

Spiritualität ist nach unserem Verständnis nie bloße Wissensvermittlung, sondern will gelebt werden. Der Sitz prägender Spiritualität ist nicht allein der *Kopf*, sondern vielmehr das *Herz*, welches für eine gute Durchblutung aller Gefäße und Organe sorgt. So ist auch dieses Buch unter dem Zusammenspiel von Kopf und Herz entstanden. Schon die gemeinsame Annäherung an das Thema war ein Geschenk, weil im Innersten Erahntes und Erlebtes die unverhoffte Chance zu Wachstum erhielt. Dieser gemeinsame Weg wurde gleichsam selbst zur spirituellen Erfahrung, ermöglichte Einsichten und geistige Berührungen, die zu neuer Weite und Tiefe ermutigt haben. Die einzelnen Kapitel mit den unterschiedlichen Aspekten und Lebensrealitäten entstanden nicht außerhalb des eigentlichen Lebens, sondern ganz bewusst in der „Werkkammer des Alltags“. Dabei haben wir die Erfahrung gemacht, dass Ergänzung nicht dabei stehenbleibt, Verschiedenes zusammenzuführen, sondern immer auch Neues entstehen lässt.

Uns selbst sind auf diesem Weg Dimensionen geerdeter Spiritualität begegnet. Spiritualität lebt aus der Kraft einer inneren und äußeren Ausrichtung, um den starken Wandlungsdruck auf bisher prägende funktionale Lebensprinzipien positiv gestalten zu können. So ist dieses Buch in erster Linie *nicht ein Wissensbuch, sondern ein Lebensbuch*. Es geht nicht primär um Wissensvermittlung, sondern um eine Erfahrungs- und Lebensschule. Es ist kein Nachschlagewerk, sondern eher ein Arbeitsbuch und Reiseführer, der zur Authentizität und zum eigenen Charisma ermutigen will. Es ist kein Buch für diejenigen, die nach raschen Lösungen suchen, sondern für diejenigen, die in sich die Sehnsucht spüren und aus der Gewissheit leben, dass das Werden, Wachsen und Reifen unseres Lebens immer auch geistiges und geistliches Geschehen ist.

Führen des Mitarbeiters  
**Begleiten und entwickeln**

---

*Wer glaubt,  
er sei am Ende,  
ist am Ende.*

AUS: „EINE PASSION FÜR DIE WAHRHEIT“  
VON ABRAHAM HEUCHEL

*Wie wahr.  
Wer denkt, er sei schon angekommen,  
hat seinen Weg verloren.  
Wer glaubt, er habe das Ziel bereits erreicht,  
hat es verfehlt.*

## ZUM EINSTIEG

„Wenn man mich in meiner frühen Jugend gefragt hätte, ob ich es vorziehen würde, nur mit Menschen oder nur mit Büchern zu verkehren, hätte ich mich gewiss zugunsten der letzteren ausgesprochen. Später hätte ich das mehr und mehr geändert. Nicht als hätte ich so viel bessere Erfahrungen mit Menschen als mit Büchern gemacht – im Gegenteil, rein erfreuliche Bücher kommen mir immer noch weit öfter als rein erfreuliche Menschen in den Weg, aber die vielen schlechten Erfahrungen mit Menschen haben mein Lebensmark genährt, wie es das edelste Buch nicht vermöchte, und die guten haben mir die Erde zum Garten gemacht. ... Es gibt eine untrügliche Probe. Denk dich nur in einen Ursprung hinein, wo du allein wärst, ganz allein auf Erden, und du könntest eines von beiden bekommen, Bücher oder Menschen. Wohl höre ich manchen seine Einsamkeit preisen, aber das bringt er nur fertig, weil es eben doch die Menschen auf der Welt gibt, wenn auch in räumlicher Ferne. Ich habe nichts von Büchern gewusst, als ich dem Schoß meiner Mutter entsprang, und ich will ohne Bücher sterben, eine Menschenhand in der meinen. Jetzt schließe ich zuweilen die Tür in meiner Stube und ergebe mich in einem Buch, aber nur, weil ich die Tür wieder öffnen kann, und ein Mensch blickt zu mir auf.“

Aus: E. Beck, G. Miller (Hrsg.), Martin Buber im Gespräch mit Gott und den Menschen. Leipzig 2003, 29–31.

Diese kurzen Gedanken von *Martin Buber* konzentrieren die folgenden Ausführungen. Unser menschliches Dasein ist nicht fertiges Geschenk oder unfertiges Chaos, es ist verborgenes Geheimnis, welches sich entfalten möchte, nicht weil wir es wollen, sondern weil *Wachstum und Entwicklung* zum Leben gehören, untrennbare Wesensmerkmale des Lebens sind. Wir Menschen brauchen auf diesem Weg der Selbstwerdung einander, weil wir von unserer Zeugung an auf *Gemeinsamkeit* angewiesen sind, die in ihrer Ergänzung erst Leben ermöglicht.

Träger des  
eigenen Lebens

Es ist eine lebenslange Aufgabe des Menschen, immer mehr in die eigene Identität hineinzuwachsen. Der Mensch ist aufgefordert zum wahrhaften Träger des eigenen Lebens, der eigenen Berufung zu werden. Ich soll meinen ureigenen „*Lebensnamen*“ erkennen, bei dem Gott mich gerufen hat. „Ich bin berufen“, so sagt es *Kardinal Newman*, „um etwas ganz Bestimmtes zu tun, wofür kein anderer berufen ist.“ Ich habe einen Platz in Gottes Plan, den kein anderer hat. Um ihn für mich zu erschließen, muss ich mich meinem Selbst so gut wie eben möglich nähern.

Das menschliche Leben durchläuft verschiedene Phasen und Stufen physischer und psychischer Entwicklung, die in den letzten hundert Jahren umfassend und auf vielfältige Weise erforscht wurden. Doch obwohl alle Forschung und alles Wissen neue Möglichkeiten vermitteln und unsere Handlungskompetenzen erweitern, entfalten sie ihre Kraft doch erst dann, wenn wir sie *für unser Leben fruchtbar machen*. Entwicklung bedeutet also Wissenserweiterung und Lebenserweiterung, ist Lernen und Leben oder, noch klarer formuliert, die Aufgabe, mein Leben zu lieben und leben zu lernen.

Leben ist ein prozesshaftes Geschehen, ein Erleben und Durchleben unterschiedlicher Lebensphasen und Lebensanforderungen. Da sind auf der einen Seite die Entwicklungen der Persönlichkeit entlang der jeweiligen altersbezogenen Lebensstufe, auf der anderen Seite die unterschiedlichen Abschiede, Abbrüche, Übergänge, Neuanfänge und Aufbrüche. All dies nimmt Einfluss auf unsere menschliche Entwicklung, auf die Ausformung unserer Persönlichkeit.

Als Führungskraft muss ich über meine lebensgeschichtlichen Prägungen nachdenken und sie kennenlernen. Ich muss Zugang zu meinen Lebensquellen finden und um meine Lebensmerkmale wissen. Ich darf mich jedoch nicht auf sie fixieren und mir dadurch die Chance eines neuen Weges oder einer neuen Erfahrung nehmen. Als Prägegrund unseres Lebens ist uns das Urvertrauen geschenkt. Aus der Ohnmacht und Hilflosigkeit des Anfangs menschlichen Lebens ist dieses nur aus dem Urvertrauen heraus möglich. Es ist die tiefe Erfahrung, mich ganz in die Hände eines anderen zu geben, mich ihm auszuliefern, mich ihm anzuvertrauen. Wie befreiend kann eine solche Erfahrung sein, wie wichtig ist sie für die Entwicklung menschlichen Lebens überhaupt! Vielleicht ist uns ein solches „Uns-selbst-Loslassen“ auf andere hin erst wieder am Ende unseres Lebens möglich, wenn wir uns selbst wieder in dieses Urvertrauen hinein wandeln lassen. Doch bis es so weit ist, sind Wegstrecken und Lebenszeiten unterschiedlichster Prägung zu gehen, zu durchleben, zu durchlieben oder auch zu durchleiden.

*Martin Buber* sieht in der *Begegnung mit dem Du* den wesentlichen Weg gelingender Selbstwerdung, wenn er sagt: „Der Mensch wird am Du zum Ich.“ Seine Botschaft ist, dass sich das eigene Leben erst aus der Begegnung mit einem Du wirklich erschließt. Begegnungen werden so zu Identifikation stiftenden Momenten und Erfahrungen. Sie werden wahrhaftig zu Kraftquellen, weil sie herausführen aus der Einsamkeit und aus dem Gefühl, den Anforderungen des Lebens alleine gegenüberzustehen. Entsprechend besteht eine wesentliche Führungsaufgabe darin, die Mitarbeiter so weit zu *begleiten*, bis sie sich in der Balance von Anforderung und eigenem Vermögen wissen.

Wir Menschen werden nicht geboren als jemand, der sich sorgt, sondern wir leben aus dem großen Geschenk, *vertrauen* zu dürfen.

Leben ist Vertrauen

Ein geerdetes Vertrauen ist eine weitere wichtige Grundvoraussetzung dafür, die Lebenspotentiale bei mir selbst oder auch bei anderen wecken und fördern zu können. Vertrauen erwächst aus einer urmenschlichen Erfahrung und ist daher ein sehr wichtiges, wenn auch zugleich sehr

sensibles Führungsinstrument. Immer jedoch ist verantwortbares Vertrauen eingebunden in und rückgekoppelt an eine Vielfalt weiterer Führungsinstrumente. An dem bekannten Wort: „Vertrauen ist gut – Kontrolle ist besser“ wird dies, wenn auch überzeichnet, deutlich. Vertrauen alleine genügt nicht. Eine kompetente Führung braucht sowohl die konkrete Zielvereinbarung als auch ein offenes Feedback und eine Kontrolle, die überprüft, nachgeht und wo notwendig korrigiert. Nähern wir uns dem Begriff und der innewohnenden Bedeutung des Vertrauens noch etwas mehr. Vertrauen ist auch ein zutiefst geistliches Geschehen. Es ist Loslassen, Hingabe, Ganzwerden und Heilwerden. Damit ein solches Vertrauen gebildet und bewahrt werden kann, Ganzwerden und Heilwerden am Ende eines Lebens möglich ist, muss ich erkennen, dass dies alles ein sich *lebenslang* vollziehender Prozess ist. Ein Prozess, den ich jedoch nicht allein aus eigener Kraft machen kann, sondern für den ich mich immer wieder bereiten und öffnen muss. Vertrauen ist immer ein gegenseitiges Geschenk. Dies verdeutlicht auch unsere Sprache, wenn wir sagen, dass wir (einander) Vertrauen *schenken*. Das Wesentliche an Erziehung und Bildung kann es also nicht sein, die Menschen mit immer mehr Wissen und Tatsachen vollzustopfen. Das Wesentliche besteht darin, sie zu ihrer *Einzigartigkeit* hinzuführen und sie zu lehren, diese selbst immer mehr zu entdecken. Ein solcher Weg erfordert Zutrauen zu sich selbst, zu den eigenen Möglichkeiten wie auch Vertrauen zu anderen Menschen. Wenn es uns gegeben ist, uns selbst und auch anderen dabei zu helfen, ihre Einzigartigkeit immer mehr zu entwickeln, ist dies eine wunderbare Erfahrung. Wir dürfen jedoch nicht dabei stehen bleiben, sondern sollten uns die Frage nach dem Sinn dieses Geschenkes der eigenen Einzigartigkeit stellen. Für mich selber erschließt sich die Sinnhaftigkeit meiner Einzigartigkeit gerade auch darin, sie anderen zugänglich zu machen oder, anders gesagt, sie als Erfahrung und Impuls an Mitmenschen weiterzugeben und zu verschenken.

Die menschliche Existenz lebt immer *im Übergang* und ist nie statisch. Wir bewegen uns im Dreiklang von Destrukturierung,

Leben ist Übergang

Schwellenphase und Restrukturierung, wobei sich jede Phase aus der vorherigen entwickeln muss. Stets leben wir als *abschiedliche* Existenz. Weil dies so ist, erleben wir immer wieder Phasen der Destrukturierung, des Verlustes von Orientierung. Durch diesen Verlust einer bisher tragenden Orientierung treten wir in eine Schwellenphase ein, stehen zwischen dem Nicht-Mehr und Noch-Nicht. Dadurch dass eine neue Orientierung noch fehlt, wird der Mensch auf sich selbst zurückgeworfen, denn die Möglichkeit, auf bestehende wirkungsvolle Orientierungsmuster zurückzugreifen, ist stark eingeschränkt.

Solche Lebensanforderungen, die die Bereitschaft fordern, uns Neuem zu stellen, können aktiv nur aus einem *Vertrauen* gestaltet werden, welches dem eigenen Selbst und dem Anderen traut. Menschen in Schwellenphasen brauchen sowohl Freiraum, in dem sie die neue Gestalt ihrer Identität erproben und finden können, als auch bewusste Begleitung durch erfahrene Menschen. Ziel aller Entwicklung und Führung ist es, dort hineinzuwachsen, wo ich mir wirklich authentisch begegne. Es hilft mir nicht, wenn ich auf lange Sicht so handle, als ob ich das nicht wäre, was ich bin. Es hilft mir nicht, mich ruhig und freundlich zu geben, wenn ich tatsächlich gereizt bin und meine begrenzte Bereitschaft zur Kritik spüre. Es hilft mir nicht, Antworten zu nennen oder vorzugeben, die ich im Innersten meines Selbst nicht kenne oder deren Tragfähigkeit ich bezweifle.

Wenn ich also wirklich ins Leben oder in eine Aufgabe hineinwachsen will, muss ich die Tugend der *Wahrhaftigkeit* leben, und

Leben ist  
wahrhaftiges Sein

diese beginnt bereits damit, mir selbst wahrhaftig zu begegnen. Wenn ich andere Menschen führen will, muss ich den unverstellten Blick auf mein Leben wagen, ohne Scheu vor dem eigenen Unvermögen. Im Kapitel über gute Kommunikation wird erläutert, wie bedeutsam wahrhaftige Kommunikation ist, um den Fragen meines Lebens näherzu-

kommen und andere Menschen an ihre eigenen Fragen heranzuführen. Gelebte Achtung und Ehrlichkeit uns selbst gegenüber sind einer der Schlüssel zur Authentizität. Wenn wir über Authentizität nachdenken und Vertrauen als tragenden Grund erkennen, stoßen wir unweigerlich auf den Gegenpol, der *Unsicherheit* oder auch Angst heißt.

Schauen wir auch hier noch einmal auf den Anfang menschlichen Lebens. Ein Neugeborenes reagiert immer authentisch. Aus dem direkten Erleben und Empfinden heraus begegnet es uns unmittelbar und ganz in Übereinstimmung mit seinem Innersten. Authentisches Geschehen ist „offenherzig“, lässt den Blick ins Herz zu und lädt das Gegenüber zweifelsohne zu persönlicher Begegnung ein. Wenn mir ein solcher Mensch begegnet, wenn ich selbst den Menschen so begegne, dann verlieren Zweifel und Unsicherheiten ihre bestimmende Wirkung, weil wir einander wahrhaftig begegnen. Die Wahrheit macht frei, so heißt es im Neuen Testament, und dies bleibt doch eine der größten Herausforderungen menschlichen Lebens, weil es hier nicht nur eine Wahrheit gibt. Wir können einander leicht erzählen, was wir haben und was wir tun. Schwer wird es erst dann, wenn wir einander erzählen, wer wir sind oder wer wir werden wollen. Jedoch gerade dies kann ich mir nicht nur alleine sagen. Dieses Geheimnis kann ich nicht alleine für mich im stillen Kämmerlein klären, dazu brauch ich das Du, den Menschen an meiner Seite und den Menschen mir gegenüber.

**Leben ist  
Selbstannahme**

Je mehr ich lerne, mich *selbst anzunehmen*, desto mehr ist es mir möglich, mich anderen wirklich anzuvertrauen. Je mehr ich bereit bin, das Wirkliche anzuerkennen, das es in mir und in anderen gibt, umso weniger erliege ich dem Wunsch, Dinge um „jeden Preis“ zu arrangieren. In mir wächst die Fähigkeit kritischer Unterscheidung und kreativer Auseinandersetzung, weil mich nicht Verlust- oder Versagensängste einengen, die mich meiner Lebenswirklichkeit entfremden. Entwicklung heißt immer auch Bereitschaft zur Veränderung. Sie ist die Fähigkeit, bekanntes und vertrautes Land zu verlassen. Dies gelingt mir in dem Augenblick leichter, wo ich mich wirklich so annehme, wie ich

bin. Eine Weisheit aus China formuliert das wie folgt: „Ich kann nur das verändern, was ich angenommen habe.“ Wir können uns nicht ändern und nicht das Wachsen des eigenen Lebens fördern, solange wir uns nicht grundehrlich so annehmen, wie wir sind. Das Wichtigste, das wir anderen Menschen geben können, ist das, was und wer wir wirklich sind. Es ist unser Geschenk an die Menschen und ihr Geschenk an uns. Wenn ich mich so annehme, wie ich im Moment bin, dann werde ich auch die Kraft erhalten, mich dort hinein zu verändern, wo das Leben auf mich in noch größerer Fülle wartet.

Jede Entwicklung und jede auf sie gerichtete fördernde Begleitung lebt von der Gabe des *Verstehens*. Verstehen und Verstandenwerden

Leben ist Verstehen

sind weitere Schlüssel für menschliches Wachstum. Wirklich zu verstehen birgt jedoch ein Risiko in sich. Wenn ich mich nämlich ernsthaft bemühe, mein Gegenüber aufgeschlossen zu verstehen, so könnte es sein, dass dieses Verstehen von mir verlangt, meine Sichtweise, meinen Standpunkt zu verändern und mein Verhalten neu auszurichten. Veränderung jedoch, wie bereits erwähnt, kann Ängste wecken, weil ich gefordert bin, sichere Ufer zu verlassen. Verstehen setzt dies jedoch voraus. Ich muss bereit sein, meinen Standort zu verlassen, mich aus meinen Gewohnheiten zu lösen, um mich dem Noch-Fremden annähern zu können.

Verantwortliche Führung verliert den Menschen nie aus dem Blick, sondern versucht gemeinsam mit dem Gegenüber „das Bild,

Leben heißt:  
zu sich kommen

welches er werden soll“ behutsam nachzuzeichnen. Ziel ist es, den Geführten immer mehr *zu sich selbst zu führen*, ihm zu helfen, bei sich statt „außer sich“ zu sein. Denn nur so, als er selbst, kann sich der Mitarbeiter den Anforderungen seines Lebens in guter Weise stellen. Es gilt Bedingungen zu schaffen, unter denen echte Lebensäußerungen möglich werden. Professionelles Führen realisiert sich dann, wenn wir die Lebensäußerungen eines Menschen mit taktvoller Einfühlung und wertschätzender Zuwendung kritisch hinterfragen, um dem Einzelnen seine

Handlungsmöglichkeiten bewusst zu machen und ihn dabei zu unterstützen, sie zu erweitern.

Wichtig ist dabei die Rückbindung an gemeinsame *Ziele* und *Vorgaben*. Erst dann kann Leben sich in *Beziehung zur Realität* weiterentwickeln, ohne sich vom Leben zu entfremden oder zu einem Kreisen um das eigene Selbst zu erstarren. Jeder Mensch sucht nach einer „ideologischen Identitätsquelle“, nach identitätsfördernder Wert- und Sinnorientierung und bezieht dabei das eigene Lebenswissen mit ein. Identitätsbildung vollzieht sich jedoch hauptsächlich durch *Identifikation mit Vor- bzw. Leitbildern*, wobei es dabei nicht um idealistisches Kopieren, sondern vielmehr um überzeugende Lernerfahrungen an und mit praxisnahen „Lebens- und Verhaltensmodellen“ im Alltag oder Beruf geht. Führung vollzieht sich gerade dann erfolgreich, wo solch ein modellhaftes, authentisches Beispiel gegeben und gelebt wird, ohne aufdringlich zu wirken. Wenn ich für mich die Frage „Wer bin ich?“ intensiv bearbeite, d.h. eine stabile Identität entwickeln und finden konnte, dann kann ich mich in großer Freiheit der Frage stellen: „Wer bist du für mich und wer bin ich für dich?“ Gereiftes Leben zeigt sich in der Fähigkeit, dass ich mich einem Du mit „Leib und Seele“ nähern kann. Hier ist es möglich, mich in meiner Ganzheitlichkeit jemandem anzuvertrauen, ohne die Angst zu haben, mich zu verlieren. Wenn ich wirklich das Geschenk wechselseitiger Hingabe in meinem Leben erfahre, ob in einer Freundschaft oder Partnerschaft, im Eintreten für Menschen oder für eine Idee, wenn ich dies erfahre in dem Erleben von Inspiration oder Intuition, dann kann sich Leben in neuer Fülle erschließen.

So besteht eine unserer wichtigsten Aufgaben darin, einander dabei zu helfen, die Lebenswirklichkeiten zu erkennen, anzunehmen und auszugestalten, weil wir aus der Zuversicht leben, dass uns ein Leben in Fülle verheißen ist. Dies ist ein liebendes Geschehen, ist geredete Spiritualität, weil es der Weg Gottes mit uns Menschen ist. Lieben in diesem Sinne heißt, die Hoffnung für jemanden niemals aufgeben. Hoffnung, so verstanden, ist also die Gabe und das Charisma, trotz aller Widerstände vertrauensvoll an die Möglichkeit des Guten zu glauben. Diese beiden Grundhaltungen sind möglich zu leben, weil sie in der Zusage Gottes gründen, dass Er alle Wege mitgeht, wie wir dies in vielen Psalmtexten lesen können. Unser Leben auf diese Weise von Liebe und Hoffnung prägen und durchdringen zu lassen übersteigt jedoch unsere menschliche Kraft und Vorstellung. Wir müssen uns hier öffnen für die Prägekraft Gottes und sein jedes Dunkel durchdringendes Sein, das es uns ermöglicht, in solch einer Hoffnung zu leben und Menschen in eine solche Erfahrung hineinzuführen.

**Leben heißt: mit dem  
Hoffen nie aufhören**