

**M. Scott Peck: „Eine neue Ethik für die Welt - Grundwerte für eine menschlichere Gesellschaft“; Goldmann Verlag, broschiert 1995; 530 Seiten.**

## Teil eins: Die Säulen der Kultiviertheit

### 1. Etwas läuft falsch

Warum wir eine neue Kultiviertheit brauchen

In diesem Buch unternehme ich den Versuch unseren Begriff von Kultiviertheit zu rekonstruieren und mit neuem Leben zu füllen. Für die Heilung unserer Gesellschaft ist er von fundamentaler Bedeutung.

Kultiviertheit bedeutet für die meisten nichts weiter als Höflichkeit und gute Manieren. Kultiviertheit hat aber sehr viel mit bewusster Absicht, mit Aufmerksamkeit zu tun. Kultiviertheit ist bewusst motiviertes organisatorisches Verhalten. Organisatorisches Verhalten bezeichnet menschliches Verhalten innerhalb einer Organisation, sowohl das von Einzelpersonen wie auch das von Gruppen und Organisationen (Ehen, Familien, Schulen, Unternehmen) selbst.

### 2. Rettung und Leiden Die Mehrdeutigkeit von Schmerz und Krankheit

Krankheit und Schmerz sind selten identisch, und Heilung erfordert daher gewöhnlich (vor allem im Falle von emotional oder sozial bedingten Störungen) eine Aufklärung über den Unterschied zwischen Krankheit und Leiden oder Schmerz. Gesundheit ist nicht so sehr die *Abwesenheit* von einer Krankheit oder Störung, sondern vielmehr die *Anwesenheit* eines optimalen Heilungsprozesses. Eine gesunde Organisation - sei es nun eine Ehe oder ein Unternehmen - ist nicht durch die Abwesenheit von Problemen gekennzeichnet, sondern dadurch, dass sie sich aktiv und wirkungsvoll ihrer Probleme annimmt oder sie heilt. Gesundheit ist ein - oft schmerzvoller, beständiger - Prozess eines Organismus. Und Krankheit ist alles, was zuweilen auf schmerzvolle, häufig aber schmerzlose Weise auf diesen Heilungsprozess störend einwirkt. So ist eine Organisation, die für die eigenen Probleme blind ist krank.

Geistige Gesundheit - der ständige Werdeprozess hin zu dem, was wir psychospirituell bestmöglich werden können - ist ein fortwährender Prozess des „ganz und heil(ig)“ Werdens.

Als Arzt mag ich keinen *unnötigen* Schmerz. Aber wir werden weiterhin so ungeheuerlich leiden, bis wir gelernt haben, eine sehr viel klarere Unterscheidung zwischen dem unnötigen und dem für die Heilung unabdingbaren Schmerz vorzunehmen. Ein Grossteil der Krankheiten rührt nämlich aus dem Versuch her, dem für das Leben notwendigen Schmerz und den häufig nötigen Reparaturen auszuweichen. Diese Krankheiten nennen wir *Neurosen*. C.G. Jung schreibt, dass Neurosen immer ein Ersatz für legitimes Leiden sind.

Für den Moment können wir zwei miteinander verbundene Eckpfeiler kultivierten Verhaltens ausmachen:

1. Die Fähigkeit, auf sowohl individueller wie auch sozialer Ebene zwischen notwendigem, legitimum Leiden (das der Ambivalenz inhärente Leiden eingeschlossen - klare Entscheidungen sind leicht zu treffen, je ambivalenter unsere Entscheidung aber ausfällt, desto schmerzlicher ist sie im allgemeinen) und unnötigem oder übermässig gebündeltem Leiden zu unterscheiden.

2. Die Bereitschaft, das angemessene Mass an Leid zu ertragen - sich ihm direkt zu stellen und es durchzuarbeiten -, das Bestandteil unseres persönlichen und kollektiven Lebens ist.

Aus diesen Prinzipien ergibt sich, dass Kultiviertheit ein heilsames Verhalten darstellt. Eine kultivierte Person wird in sich selbst und bei anderen eine zunehmend umfassendere Gesundheit bewirken. Das gilt auch für eine kultivierte Organisation.

### 3. Das Selbst und die Systeme Realität und Illusion des Selbst

Aus Gen 3 sehen wir, dass Adam und Eva, nachdem sie die Frucht des Baumes gegessen hatten, zu bewussten Wesen wurden. Nach dem Eintreten ins Bewusstsein wurden sie sich ihrer selbst als von den anderen Geschöpfen getrennte Wesen bewusst; sie wurden selbstbewusst. Wir sind nicht mehr Eins mit der Umgebung. Diese Tatsache fand ihr Symbol in unserer Vertreibung aus dem Paradies, der Vertreibung aus dem warmen, kuscheligen Zustand des Einsseins mit dem Rest der Welt. Und die Wahrheit dieser inhaltsreichen Geschichte lehrt uns, dass wir nicht ins Paradies zurückkehren können. Zu unserer Erlösung bleibt uns nur das Voranschreiten, durch die Wüste hindurch zu immer tieferen Ebenen des Bewusstseins.

Das ist deshalb eine so wichtige Wahrheit, weil eine ungeheure Menge an psychospirituellen

Krankheiten (incl. Drogenmissbrauch) aus dem Versuch einer Rückkehr ins Paradies entsteht. Ein Säugling hat noch kein Selbst-Gefühl. Wenn er zu fremdeln beginnt, wird er sich seiner als gesondertes und sehr verletzlichem Wesen bewusst. Danach entwickelt sich bei einem gesunden Menschen das Selbstbewusstsein weiter, was mit Schmerzen verbunden ist. Bewusstsein und Schmerzen sind untrennbar miteinander verbunden. Wenn wir also legitimes Leiden abwehren, dann können wir im Bewusstsein nicht optimal wachsen. Die selbst auferlegten Bewusstseinsbeschränkungen halten uns davon ab, die Wüste zu durchqueren und zu all dem zu werden, was wir werden können. Je weiter wir durch die Wüste gehen, desto bewusster werden wir, desto gesünder, erlöster und kultivierter, und desto mehr wird es auch weh tun. Wir werden unseren Alterungsprozess, unsere Sünden und Psychopatologien zunehmend besser wahrnehmen. Wir werden auch der Sünden der anderen gewahr und nehmen die Übel der Gesellschaft besser wahr. Wenn wir ein Bewusstsein über peinvolle Themen zulassen, dann können wir an unserer Heilung und der von Organisationen arbeiten und zu einer Reife gelangen, die zwar schmerzlich ist, aber auch Freude bringt.

Systemtheorie: Alles ist ein System gegenseitiger Abhängigkeit. Zum Merkmal aller Mystiker aller Kulturen und Religionen zu allen Zeiten gehört das stets gegenwärtige Bewusstsein von einer unsichtbaren, unter der Oberfläche gelagerten wechselseitigen Verbundenheit aller Dinge. In den östlichen Weisheitslehren wurde die Systemtheorie aber zu weit getrieben. Hier wird das Ich nur noch als eine zu transzendierende Illusion angesehen (Maya). Westliche Mystiker sind aber nie so weit gegangen, die Realität des Selbst zu leugnen oder sie als folgenlos zu erachten oder das Selbstbewusstsein völlig abzuwerten. Jesus schloss sich mit Gott zu einem Ganzen zusammen: „Ich und der Vater sind eins.“ Er verwischte auch die Unterscheidung zwischen sich selbst und den anderen: „Was ihr einem meiner geringsten Brüdern getan habt, habt ihr mir getan.“ Er lehrte uns auch, dass wir uns weniger beachten sollen und uns z.B. nicht so sehr um Kleidung und Nahrung kümmern sollten. Aber er lehrte auch, dass wir uns in anderer Hinsicht *mehr* Aufmerksamkeit schenken, uns etwa um die Splitter im eigenen Auge und die Qualität unserer Gebete kümmern sollten. Dieses Paradox drückte er aus in den Worten: „Wer sein Leben retten will, wird es verlieren; wer es um meinetwillen verliert, wird es gewinnen.“ Jesus

leugnete das Selbst nicht (auch nicht die jüdischen und islamischen Mystiker). Vielmehr drängte er uns, uns nicht mehr an unser niedrigeres Selbst zu klammern, damit wir zu unserem höheren wahren Selbst finden können.

C.G.Jung betrachtete den Individuationsprozess als höchstes Ziel psychospirituellen Wachstums (Individualpsychologie). Nur relativ wenige von uns lernen je, völlig eigenständig zu denken und zu vollgültigen Individuen zu werden. Wir leben innerhalb von Systemen, aber es gehört auch zu unserer Aufgabe, unsere Individualität zur Erfüllung zu bringen. Eine glückliche Minderheit setzt, aus rätselhaften und gnadenreichen Gründen, die Reise fort und stärkt beständig ihr beobachtendes Ego. Das führt dazu, dass wir uns unserer Emotionen immer besser bewusst werden, sie führen und mit einer Situation in Einklang bringen können. Bewusstsein ist daher ein wichtiger Eckpfeiler von Kultiviertheit. Kultivierte Menschen verlieren etwas an Spontaneität, weil sie nicht mehr die Freiheit haben, einfach das zu tun, was sie gefühlsmässig gerade tun möchten. Weil sie aber über eine Flexibilität verfügen, bewusst zu entscheiden, wann sie spontan sein wollen und wann Vorsicht angebracht ist, überwiegt der Gewinn.

#### **4. Das Loch im geistigen Bewusstsein** Der Mangel an Gruppenbewusstsein.

Die Bürger scheinen kein Verantwortungsgefühl für das System, in dem sie gefangen sind, zu haben, scheinen keine Verantwortung haben zu *wollen*. Sie wünschen sich einen mythischen „Irgendjemand“, der sich für sie der Sache annimmt. Das System scheint jenseits ihrer selbst zu existieren, ist etwas, an dem sie irgendwie nicht beteiligt sind, etwas ausserhalb ihrer Sichtweite und ihrer Gedankenwelt.

Wenn sie sich das organisatorische Verhalten eines Durchschnittsbürgers ansehen, werden sie feststellen, dass er auf seine Arbeit stolz ist, weil er sie durch und durch kennt. Er interessiert sich für das Leben seiner Mitarbeiter und springt notfalls gerne für sie ein. Doch werden Sie wahrscheinlich auch feststellen, dass er sich nicht für das interessiert, was in den höheren Etagen vor sich geht. Wahrscheinlich hat er keine Ahnung vom Etat seiner Firma. Und möglicherweise ist ihm sogar ihre Planung zur Altersvorsorge, an der er partizipiert, völlig unbekannt. Diese im engsten Bereich wirksame organisatorische Unbewusstheit verursacht sehr viel mehr unnötige psychospirituelle Krankheiten und Leiden, als sie von den um-

fassenderen sozialen Problemen ausgelöst werden. Wir sollten daher die einfachsten organisatorischen Prinzipien kennen:

Praktisch jede Person, die sich einer Organisation (Ehe oder Unternehmen) anschliesst, tut dies aus zwei Bedürfnissen heraus: Um etwas zu geben und um etwas zu erhalten.

Das Problem entsteht dann, wenn die Organisation nicht hat, was wir von ihr bekommen wollen, oder nicht will, was wir ihr geben möchten.

Ich frage mich, wie viel von unserem Leid in der Ehe hätte vermieden werden können, hätte ich von Anfang an um die Wahrheit gewusst, dass es im allgemeinen nicht in der Macht eines Menschen liegt, einen anderen Menschen in diesem Leben ganz und gar glücklich zu machen. Eine stabile und einigermaßen gesunde Ehe kann ungeheuer wichtige menschliche Bedürfnisse befriedigen. Aber sie wird z.B. nicht dazu fähig sein, unsere Einsamkeit völlig zu überwinden. Jeder Mensch ist eine einzigartige Persönlichkeit. Und da in die Ehe eine Beziehung zwischen zwei einzigartigen Persönlichkeiten ist, verläuft keine Ehe haargenau wie die andere. Und doch neigen wir dazu, mit sehr deutlichen Vorstellungen von dem wie eine „gute“ Ehe aussehen sollte, zu heiraten. Anschließend haben wir enorm unter dem Versuch zu leiden, die Beziehung in das Korsett unserer Vorstellungen zu zwingen und unter neurotischen Schuldgefühlen und Wut, wenn wir es nicht schaffen.

Ganz offensichtlich hätten wir keine so allgemeingültige Formel für die Ehe, wenn wir mehr vom Wesen der Organisationen verstünden. Jedes Lehrbuch über Organisationen wird uns u.A. die *Kontingenztheorie* vorlegen. Sie besagt, dass es nicht die eine beste Struktur für eine Organisation gibt, sondern dass die jeweils beste Struktur von der Grösse und dem Produkt oder der Funktion der Organisation abhängt.

Um das Loch in unserem Bewusstsein zu stopfen, müssen wir uns nicht nur über organisatorische Prinzipien kundig machen, sondern auch über sie *nachdenken* und uns ihrer Bedeutung für alle Systeme, an denen wir teilhaben, bewusst sein.

Fasst man die *System-* und die *Kontingenztheorie* zusammen, kann man sagen: Jedes Ding ist ein System aus sich zusammensetzenden Teilen. Das Wesen des Systems (Organisation) hängt nicht nur von seiner Funktion ab, sondern auch von der Natur seiner Teile.

Ein weiteres Prinzip der Systemtheorie ergibt sich aus der Tatsache, dass ein System entsprechend der Natur seiner Bestandteile variiert: Das heisst, wenn sie einen Teil verändern, muss sich das gan-

ze System, zumindest hinsichtlich der Beziehung seiner Teile zueinander verändern. Wenn in einer Ehe z.B. Probleme auftauchen und die Ehefrau in eine Therapie geht und verändert zurückkehrt, dann muss sich der Mann auch verändern sonst bricht die Ehe auseinander.

## 5. Auftritt Gottes, verlassene Bühne Ethik und Unterordnung

Zur Kultiviertheit gehört mehr als blosses „bewusst motiviertes“ organisatorisches Verhalten. Es muss auch ethisch sein.

Anhand von Buber zeigt Peck, dass die gesündeste und reifste Beziehung zwischen zwei Menschen eine „ICH-DU“-Beziehung ist. In einer solchen Beziehung erkenne ich, dass du anders bist, aber dennoch ein zu liebendes Wesen bist. Probleme entstehen, wenn der andere zum blossen ES wird und unsere Beziehung dadurch zu einer ICH-ES-Beziehung. Wenn ich also das Gegenüber als seelenlosen Gegenstand betrachte, als Es, das ich benutzen kann. Eine ICH-ES-Beziehung ist deshalb falsch, weil jedes menschliche Wesen *kosbar* ist.

Die Einstellung, dass alle Menschen kosbar sind, wird als Humanismus bezeichnet. Für sich selbst genommen bedeutet er aber nur eine Einstellung. Er sagt nichts darüber aus, *warum* ein Mensch kosbar ist. Der säkulare Humanismus gleicht daher einem auf Sand gebauten Haus. Werden die Dinge kritisch - geht das Geschäft schlecht oder wird der Stress zu stark -, gehen diese humanistischen Einstellungen leicht über Bord. Daher glaube ich nicht, dass eine säkulare Ethik, eine Ethik ohne Theologie, ausreicht. Sie verbindet uns nicht mit einem höheren System. Sie lässt Gott aus dem Spiel. Säkulare Humanisten mögen sich der Systemtheorie sehr bewusst sein und können zu den aktivsten Ökologen gehören. Doch das grössere System, das sie im Kopf haben, ist nur das der sichtbaren materiellen Welt. Die Person mit einer säkularen Mentalität betrachtet sich als Mittelpunkt des Universums. Und doch leidet sie wahrscheinlich an einem Gefühl von Bedeutungslosigkeit, weil sie weiss, dass sie nur eines von Milliarden anderen menschlichen Wesen ist - welche sich ebenfalls als Mittelpunkt aller Dinge betrachten. Eine Person mit einem „sakralen“ Bewusstsein fühlt sich hingegen nicht als das Zentrum des Universums. Für sie existiert das Zentrum anderswo und ist etwas anderes. Und doch fühlt sie sich wahrscheinlich nicht verloren oder unbedeutend, eben deshalb, weil sie ihre Bedeutung und

ihren Sinn aus ihrer Beziehung, ihrer Verbindung mit diesem Zentrum bezieht. Hier haben wir die theologische Grundlage, welche der Humanismus braucht. Menschliche Wesen sind etwas Besonderes, weil Gott sie erschaffen hat. Durch ihre Beziehung mit der Heiligkeit des Schöpfers sind sie selbst geheiligte Geschöpfe. Dies ist die einzige Grundlage für eine menschliche Ethik.

Nun können wir die Definition von Kultiviertheit ergänzen: **Kultiviertheit ist ein bewusst motiviertes, organisatorisches, ethisches Verhalten, und zwar ethisch im Sinne einer Unterordnung unter eine höhere Macht.**

Man kann fragen: Können wir ohne Gott gut sein? Die Antwort lautet: Vermutlich ja, solange das Leben leicht ist. Ohne diese Unterordnung macht sich die Ethik in schwierigen Zeiten sehr wahrscheinlich davon. Der säkulare Humanismus tendiert dazu, unter klimatisch härteren Bedingungen weniger humanistisch zu werden. Damit ist aber nicht gemeint, dass man an Gott glauben muss um kultiviert handeln zu können. Es gibt verschiedene Synonyme für Gott: Gott ist Licht, Liebe, Wahrheit. Jeder Mensch, der sich zutiefst der Liebe, dem Licht und der Wahrheit verpflichtet, wird ein kultivierter Mensch sein, wie sein formales Glaubenssystem auch aussieht. Im Gegensatz dazu gibt es Heerscharen von Gläubigen, die nicht so hingebungsvoll sind.

Das Wort *Praxis* bedeutet die Einbettung des eigenen Glaubens in das Verhalten oder konkrete Tun. Das Gegenteil von Praxis ist *Blasphemie*. Blasphemie meint nicht den Gebrauch unflätiger Worte. Vielmehr bezieht es sich auf ein öffentliches Eintreten für den Glauben an Gott, das aber keinen nennenswerten Versuch unternimmt, eine Übereinstimmung mit dem verkündeten Glauben zu finden. Das ist ein weit verbreitetes Phänomen, weil wir eine grosse Fähigkeit haben, den Willen Gottes dem unseren zu unterstellen und damit zu untergraben. Es gibt viele, die an Gott glauben, denen aber jegliche Neigung fehlt, sich Gott (Liebe; Licht, Wahrheit) zu unterstellen. Konsequenterweise wurden zu allen Zeiten alle möglichen barbarischen Akte im Namen Gottes begangen. „Dein *Wille* geschehe, nicht der meine,“ war der wunderbare Ausdruck des Wunsches nach einer solchen Unterordnung. Das Schlüsselwort ist *Wille*.

Der menschliche Wille ist zwar immer frei, scheint aber in seiner Stärke von Person zu Person zu variieren. Die Gründe dafür sind rätselhaft. Wie dem auch sei, ich glaube, dass ein starker Wille das grösste Geschenk ist, mit dem ein Mensch gesegnet werden kann - nicht weil er

Erfolg garantiert, sondern weil ein schwacher Wille den Misserfolg garantiert. Jeder Segen ist potentiell auch ein Fluch. Ein starker Wille brachte sowohl Hitler wie auch Albert Schweitzer hervor. Und selbst wenn er sich zum Guten auswirkt, ist ein solcher Segen von starken Nebenwirkungen begleitet, mit denen man umzugehen lernen muss. Zu den Nebenwirkungen des starken Willens gehört zum Beispiel die Neigung zu Wutausbrüchen. Wenn wir vom Einspannen des Willens sprechen, dann stellt sich die Frage: *Für was* soll er eingespannt werden? Er kann nicht einfach für sich selber eingespannt werden, denn dann bleibt er ungezügelt. Nein, soll der Wille freiwillig für etwas eingespannt werden, dann müssen wir uns dazu entschliessen, ihn für etwas *Höheres* als das eigene Ich, etwas Höheres als den eigenen Willen einzuspannen.

Die Ethik ist jener Zweig der Philosophie, die sich mit der Grundfrage befasst: Was macht eine Tat zur guten Tat? Seit Jahrtausenden haben Philosophen sie auf unterschiedliche Weise beantwortet, woraus unsere Ethiktheorien entstanden sind. Und vielleicht hat sich, weil sich die Philosophen schliesslich von der Theologie getrennt haben, keine dieser Theorien je als völlig hinreichend erwiesen. Ich folge gerne der sog. „Idealen Beobachtertheorie“. Sie besagt: „Jene Tat ist gut, die einem idealen Beobachter als gut erscheint.“ Ich mit meinem Glauben frage daher in meinen Gebeten: „Gott, wie nimmt sich das in deinen Augen aus? Aus der Sicht deiner Position als eine höhere Macht? Ohne die Einbeziehung Gottes in das System gibt es letztlich keine Möglichkeit zur Rechtfertigung einer nobleren Grundlinie als die der Einträglichkeit und Nützlichkeit. Kultiviertheit stellt daher einen sich ständig erweiternden Prozess dar. Von der Anschauung, dass andere Menschen aufgrund ihres Schöpfers kostbar sind, ist es nur ein kleiner Schritt zum Verständnis, dass die ganze Schöpfung kostbar ist. Die praktische Ausübung von Kultiviertheit führt uns zu grösseren Systemen, einem ökologischen Bewusstsein und einem liebenden Engagement für die Unversehrtheit des Ganzen.

## 6. Ja, meine Lieben, es gibt die bedingungslose Liebe Der Bund

Bedingungslose Liebe ist etwas, das uns Menschen nicht natürlich zufliegt. Bei Gott ist das anders. In Gen. 8 und 9 beschliesst Gott in seinem Herzen, seine Schöpfung nie wieder zu vernichten, *ganz gleich wie böse oder unkultiviert wir*

*Geschöpfe auch sein mögen.* Dies stellt in aller Literatur das früheste Beispiel für bedingungslose Liebe dar. Gott schliesst mit allem Leben einen Bund - das ist kein Vertrag. Ein Vertrag ist immer bilateral und an Bedingungen geknüpft. Hier aber sagt Gott unilateral und aus eigener Initiative: „Ich werde mich so verhalten, ganz gleich, wie ihr euch benehmt.“

In der Geschichte von Merib-Baal (2. Sam 9; 19,24-30) erleben wir einen Ausgestossenen, dem es recht schwer fällt an die bedingungslose Liebe Davids zu glauben. Uns geht es oft ebenso. Die Tatsache, dass der Bund existiert, bedeutet noch nicht, dass wir ihn akzeptieren oder an ihn glauben müssen. Wir können uns von ihm abwenden. Aber da es ihn nun mal gibt, haben wir immer das Recht, unseren Sinn zu ändern und zu ihm zurückzukehren.

Im Laufe der Geschichte schien sich Gott wieder zurückzunehmen. Nach etwa zehn Generationen schien er keine Gewissensbissen mehr zu haben, wenn er ganze Städte (Sodom und Gomorrah) wegen der Boshaftigkeit ihrer Bewohner vernichtete. Und er fängt an eine besondere Beziehung mit einem Stamm einzugehen. Danach scheint das AT darauf zu verweisen, dass Gottes Bund sich nicht auf die ganze Menschheit, sondern nur auf Israel bezieht. Er bedient sich auch einzelner Menschen um seine Pläne für die Gruppe durchführen zu können.

Mit dem NT verändert sich die Natur des Bundes. Simeon preist Gott: „Herr, nun lässt du deinen Knecht in Frieden scheiden, denn meine Augen haben das Heil gesehen, das du vor *allen Völkern* bereitet hast, ein Licht zu erleuchten die Heiden, und zum Preis deines Volkes Israel. Jesus, das Licht, das da zum Preis Israels leuchtet, leuchtet wie zu Nochs Zeiten zum Wohle der ganzen Menschheit. Jesus stellt sich auch nicht nur den Juden zur Verfügung, sondern allen, die ihn wirklich brauchten. Schliesslich schenkt Jesus seinen Jüngern in der Nacht vor seinem Tod Wein ein und sagt: „Das ist das Blut des *neuen Bundes*, das für *viele* vergossen wird zur Vergebung der Sünden.“ In den folgenden Jahren debattierten die Jünger, was Jesus mit dem Wort *viele* gemeint hatte. Viele Juden oder viele Menschen? Nach etwa zehn Jahren war die Debatte abgeschlossen: Das Blut des Bundes wird allen angeboten, ob Juden oder Heiden, allen Menschen, die willens sind.

Zudem ist an diesem Bund neu, dass er sich nicht auf eine Spezies, wie bei Noah, bezieht, sondern auf jedes menschliche Wesen als *Individuum*. Das bedeutet, dass Gott Sie und mich, alle Menschen

bedingungslos liebt. Diese fortwährende, bedingungslose Liebe Gottes zu uns, ist die Grundlage für ethisches und kultiviertes Verhalten.

Aber Gottes Bund mit uns als Individuen hat noch eine weitere tief greifende Implikation in Bezug auf unser organisatorisches Verhalten. Sie besagt, dass Gott *nur* mit Individuen einen Bund schliesst und dass er *keinen* Bund mehr mit Organisationen schliesst. Damit will ich nicht sagen, dass Gott kein Interesse an Organisationen hat. Ganz im Gegenteil liebt, segnet und nährt er aktiv jene Organisationen, die Seinen Zielen dienen. Aber im Gegensatz zu seiner bedingungslosen Liebe zu Individuen hat die Liebe zu Organisationen ihre Bedingungen. Ist das Mass der Sündhaftigkeit voll, wird Gott sie fallenlassen, verlassen, auch wenn es sich um eine Kirche handelt, die angeblich im Namen Gottes agiert.

Dies bedenkend sollten wir uns ständig eine Reihe von Fragen stellen. Ist diese Organisation, an der ich teilhabe, eine rechtschaffene Organisation? Ist es eine kultivierte Organisation, die den Menschen und damit auch Gott, aufrichtig dient? Wenn nicht, welche Rolle kann ich spielen, um sie zu einer kultivierten Organisation zu machen? Und ist es, wenn ich in dieser Hinsicht nichts Kreatives unternehmen kann, Gottes Wunsch, dass ich weiterhin bei meiner un kreativen Rolle bleibe? Oder beruft mich Gott eventuell zu einer kultivierteren Organisation und einer kreativeren Rolle? Das sind ethische Fragen, die sich ohne Bezug - ohne eine Beziehung - zu Gott oder einer höheren Macht nur schwer stellen lassen.

## **7. Sag ihnen, ich bin da, aber niemand antwortet** Berufung

Berufung impliziert eine Beziehung. Denn wenn jemand zu etwas aufgerufen ist, dann muss auch etwas den Ruf aussenden. Als Christ glaube ich, dass Gott uns Menschen - ob Skeptiker oder Gläubiger, Christ oder nicht - zu bestimmten, oft sehr spezifischen Aktivitäten aufruft. Und dass weiterhin diese Berufung eine absolut individuelle ist, da Gott sich auf uns als Individuen bezieht, mit uns als Individuen einen Bund schliesst. Was zu tun Gott mich beruft, ist nicht unbedingt das, was zu tun Gott Sie beruft. Und so wie wir frei sind, den Bund abzulehnen, sind wir auch frei, uns zu weigern, Gottes Ruf Folge zu leisten. Genau sowenig muss die Tatsache, dass wir etwas tun wollen, unbedingt bedeutet, dass es das ist, was Gott von uns will, was er zu tun uns beruft.

So wie manche nicht auf der tiefsten Ebene ihres Wesens zu etwas berufen sein mögen, das sie oberflächlich empfunden tun möchten, können andere auch Jahre - sogar ein ganzes Leben - mit der Flucht vor ihrer wahren Berufung verbringen. Manchmal kann man das Vorhandensein einer Berufung einfach am eigenen inneren Widerstand dagegen ablesen.

Die Tatsache, dass eine Person ihrer wahren Berufung nachkommt, bedeutet keine Garantie für Glück. Zweifellos war Van Gogh aufgerufen zu malen, aber der Fakt, dass er seiner Berufung fanatisch Folge leistete, erlöste ihn nicht von seinen inneren Qualen.

Aber Gott beruft einen jeden von uns auf unsere eigene Weise zum Erfolg, wenngleich dieser Erfolg wenig mit dem Massstab zu tun hat, den die Welt anlegt. Eine Person, die ihre wahre Berufung als Hausfrau oder Hausmann erfüllt, wird ihre Kinder zum Ruhm Gottes grossziehen, während sich das Leben eines Industriemagnaten in den Augen Gottes trübe und unheilvoll ausnehmen mag. Wenngleich die Verwirklichung einer Berufung - wie bei Van Gogh - nicht das Glück garantiert, so bereitet sie doch oft die Bühne für die Art inneren Frieden, der aus dieser Verwirklichung resultiert. Daher ist die Beobachtung eines Menschen, der das tut, wozu er bestimmt ist, oft ein Vergnügen. Im Gegensatz dazu beschleicht uns immer ein unbehagliches Gefühl, wenn wir Menschen sehen, deren Arbeit und Lebensweise nicht mit ihrer Berufung übereinstimmt.

Auch wenn Erfolg stets eine relative Angelegenheit ist, führt die Verweigerung einer Berufung immer zu mangelndem Erfolg und persönlichem Leid.

Viele Menschen machen sich unnötig Vorwürfe, Zeit zu vergeuden, weil sie nicht verstehen, dass es aufeinander folgende Berufungen geben kann.

„Midlife-crisis“ ist ein Begriff, der heute gerechtfertigterweise sehr populär geworden ist; es handelt sich um ein sehr reales Phänomen. Es ist eine Zeit, in der uns Gott zu einer Neubelebung aufruft, und diese erfordert häufig einen radikalen Wechsel in unseren Aktivitäten oder in unserem Lebensmittelpunkt. Je stärker wir uns gegen solche Veränderungen wehren, desto länger wird die schmerzliche Krise dauern. Und verweigern wir uns dieser Veränderung, dann kann die Krise nicht gelöst werden, und die menschliche Seele verliert rapide ihre Kräfte.

Und dann ist da die letzte Berufung unseres Lebens auf Erden - unsere Berufung, in Anmut und Würde alt zu werden. Dies ist besonders problematische für die säkular Gesinnten. In der Jugend

sind wir aufgerufen, von der Abhängigkeit zur Unabhängigkeit zu kommen; in unseren mittleren Jahren zur wechselseitigen Abhängigkeit; und im Alter schliesslich wieder zur Abhängigkeit. Aber um diesen letzten Übergang zu bewältigen, müssen wir willens und imstande sein, unseren Wunsch aufzugeben, alles unter Kontrolle zu haben. Es ist besonders traurig, so vielen Menschen hilflos zusehen zu müssen, wenn sie sich an die Kontrolle über Geld, Auto und alle Arten irdischer Macht klammern, obwohl sie schon längst die Fähigkeit verloren haben, diese Kontrolle auf anständige und würdevolle Weise auszuüben. Es ist mitleiderregend. Gott ruft uns nicht dazu auf, mitleiderregend zu sein. Eine Minderheit von uns mag zu temporärer Machtausübung berufen sein, aber selten bis ans Ende unserer Tage. Andererseits ruft uns Gott - immer - zu spiritueller Macht auf, die Macht, sich zu ergeben, eingeschlossen

Bisher habe ich über berufliche oder anderweitig relativ langfristige Berufungen gesprochen. Doch von zuweilen grösserer Bedeutung sind, wie ich vermute, die kleinen momentanen Berufungen im Leben. Warum fühle ich mich seltsamerweise dazu aufgerufen, mit meinem Sitznachbar im Flugzeug zu reden, wo ich mich doch bei solchen Gelegenheiten in meine Arbeit zu vergraben pflege? Es sind diese Momente, in denen viel an Kultiviertheit oder Unkultiviertheit praktiziert wird. Ethik und Kultiviertheit sind eben auch ganz alltägliche Angelegenheiten. Für mich ist Jesus immer eine nützliche Hilfe, wenn ich mich in einem ethischen Dilemma befinde und versuche herauszufinden, welche Aufforderung an mich ergeht. Dann frage ich ganz einfach: „Jesus, was würdest du tun, wenn du in meinen Schuhen stecken würdest? Wie würdest du dich verhalten?“

Beim kultivierten Handeln geht es um ein *bewusstes* Handeln. Je bewusster wir uns der an uns ergehenden Aufforderungen werden können, desto bewusster können wir auch mit Gott in seinen Plänen für uns kooperieren - desto besser werden wir unsere wahre Berufung mit unserem säkularen Beruf vereinen können - desto kultivierter werden wir werden.

## 8. Wie Sie Ihre Zeit nicht vergeuden Gebet (oder wie immer Sie es nennen wollen)

Oft werde ich gefragt: „Scotty, wie schaffst du das alles?“ Die beste Antwort, die ich geben kann, lautet: „Weil ich wenigstens zwei Stunden am Tag nichts tue.“

Die zwei Stunden, in denen ich nichts tue, sind die wichtigsten des Tages für mich. Ich nehme mir nicht die ganze Zeit auf einmal. Meist teile ich sie in drei Portionen von 40 Minuten: Kurz nach dem Aufwachen, am späten Nachmittag und dann noch eine, bevor ich einschlafe. Dies sind die Zeiten, in denen ich „allein“ bin, in Ruhe und Abgeschiedenheit. Ohne sie könnte ich nicht überleben.

Ich bezeichne diese Zeiten als meine „Gebetszeit“. Dabei verbringe ich nicht mehr als fünf bis zehn Prozent davon mit dem Gespräch mit Gott. Und nicht mehr als fünf bis zehn Prozent mit Meditation: auf Gott hören. Den Rest dieser Zeit denke ich einfach nach.

Wenn sie sich keine Zeit fürs Gebet nehmen wollen, gut und schön. Aber sagen sie mir bitte nicht, sie seien zu beschäftigt, denn wenn sie sich diese Zeit nehmen, werden sie ihr Leben bald sehr viel effizienter leben. Lassen sie sich durch nichts abhalten. Dabei brauchen sie nichts weiter zu tun, als zur Verfügung zu stehen.

Die kontemplativen Menschen erkunden in diesen Zeiten ihr Leben. Sie geniessen die Erfahrungen, aber nur in relativ kleinen Dosierungen. Sie nehmen ein kleines Stückchen Erfahrung und quetschen, indem sie es kontemplativ betrachten, alles an Wert aus ihm heraus. Kontemplative glauben, dass sie auf diese Weise letztlich mehr lernen können - bewusster werden - als jene, die ein hektischeres, mit einer weitaus grösseren Menge an unreflektierten Erfahrungen voll gestopft Leben führen.

Unter anderem überprüfe ich in meinen Gebetszeiten ständig mein Leben mit meinem Idealen Beobachter. „Sag mir Gott, wie ich das, was ich gerade getan habe oder zu tun gedenke, in deinen Augen ausnimmt? Sieht es kultiviert aus?“

Eine kontemplative Lebensführung steigert sowohl die Häufigkeit, mit der Gott zu einem spricht, wie auch die Fähigkeit, diese Stimme zu vernehmen. Auch Träume können eine Gottesoffenbarung sein. Aber wie wissen wir, wann diese „stille, leise Stimme“ die Stimme des Heiligen Geistes ist und nicht etwa die unserer Drüsen oder sogar die Satans? Es gibt hier keine Patentlösung, aber einige Richtlinien:

Die erste und entscheidendste besagt, dass wir uns *Zeit* nehmen müssen. Es braucht *Zeit* - *Zeit* zum Nachdenken oder zur Kontemplation -, um erkennen zu können, ob ein Traum eine verborgene Bedeutung in sich birgt. Es braucht *Zeit*, um all unseren inneren Botschaften (nachdem wir uns überhaupt erst die *Zeit* genommen haben, auf sie zu hören) anhand der Realität und dessen, was uns unser Verstand und unsere Erfahrung sagen, zu

überprüfen und sie auf ihren Gehalt an Weisheit und Kreativität hin abzuklopfen. Hüten sie sich, ausser in seltenen Ausnahmefällen, vor sofortigen Offenbarungen! Hüten sie sich selbst davor und hüten sie sich vor anderen, die jeden Gedanken oder jede Gefühlsregung sofort einer göttlichen Weisheit oder einem göttlichen Ursprung zuschreiben. Aber immer wieder wurde mir klargemacht, dass wahrscheinlich niemand eine zutiefst kultivierte Person sein kann, ohne seine kontemplative Seite zu pflegen und zu nähren.

Matthew Fox gibt eine Definition des Gebetes, die mir sehr gefällt: Radikale Antwort auf die Mysterien des Lebens.

Drei Dinge machen diese Definition für mich bedeutsam:

1. Radikal (von radix = Wurzel). Im Gebet müssen wir zur Wurzel der Dinge vordringen, ohne von der Oberflächlichkeit abgelenkt zu werden. Wir müssen sehr tief über unser Leben nachdenken.
2. Das zweite ist das Wort „Antwort“. Dies besagt, dass wir unser Denken auch in Handeln übersetzen müssen.
3. Schliesslich sagt die Definition, dass unser Leben eine mysteriöse Angelegenheit ist und es keine leichten Antworten darauf oder simple Rezepte dafür gibt.

Die Richtlinie für das Herz: „Der Ort, an den Gott Sie beruft, ist immer der Ort, wo sich Ihre tiefe Freude und der tiefe Hunger der Welt begegnen.“ (Frederick Buechner) Gott ruft nie jemanden dazu auf, etwas zu tun, das sich in seinem oder ihrem Herz nicht *richtig* anfühlt. Das Erkennen der Berufung - dessen, was sich in unserem Herzen als richtig anfühlt - muss häufig ein fortgesetzter Prozess sein.

Eine weitere Richtlinie: *Leere*.

Es geht um das Leersein des Geistes, damit Gottes Stimme vernommen werden kann. Das Ziel der Meditation liegt nicht in der Entspannung, sondern darin, sich zu entspannen, sich so zu verlangsamen, dass wir das innere Geschnatter zum Schweigen bringen und unser Alltagsbewusstsein von seinem Wirrwarr und Getöse entleeren können. So schaffen wir Platz in unserem Geist, damit entweder indirekte Offenbarungen und Geschichten in ihn einfließen oder wir direkter die Stimme Gottes in unserem Geist und Herzen vernehmen können.

Aber Gott spricht nicht immer. Oft ist er ein schweigender Gott. Wenngleich Meditation und

kontemplatives Gebet die Häufigkeit steigern, mit der wir Ihn hören, gibt es doch nie eine Garantie dafür. Viele Male geschieht es, dass, ganz gleich, wie sehr wir uns danach sehnen und inbrünstig beten, die erwünschte Offenbarung nicht eintritt. Gott richtet sich nicht nach unserem Stundenplan. Wir alle müssen auch unseren eigenen kleinen „Garten von Gethsemane“ durchleben, wo wir keine Stimme Gottes vernehmen und der Ort von jeglicher Gegenwart Gottes entleert zu sein scheint. Häufig ist es ganz und gar nicht klar, was das Richtige ist, und die Wahrheit, die wir uns wünschen, nimmt sich fürwahr dunkel aus, ganz gleich, wie oft und wie laut wir die Frage hinaus-schreien. Doch es gibt keine andere Alternative als die, auszuharren, den Weg anscheinend allein zu gehen und einfach das beste zu tun, das wir in der Dunkelheit zu tun vermögen.

Aus diesem Grund ist die wesentlichste und entscheidendste Form von Leere nicht die der Meditation; es ist die Leere des nicht Wissens. Es wäre ein seltsamer Gott, wenn er uns mit Gewissheit überschüttete und uns damit von der Notwendigkeit befreite, Mut, Initiative und die Fähigkeit zu zeigen, die Dinge für uns selbst herauszufinden. Aber ach, wie sehr wir uns doch nach Gewissheit sehnen!

Die hier für das Erkennen einer Offenbarung angebotenen Richtlinien sind also keine Rezepte, die Sie einer Durchquerung öder Wüsten der Unge-wissheit entheben. Doch es gibt eine Art Rezept für den Erkenntnisprozess im allgemeinen, das allerdings nicht sehr tröstlich ist. Das Unbewusste ist dem Bewussten immer in der richtigen oder falschen Richtung einen Schritt voraus. Sie können daher unmöglich wissen, ob das, was Sie tun, das Richtige ist, weil das Wissen eine Funktion des Bewusstseins ist. Wenn Ihr Wille jedoch stetig auf das Gute gerichtet ist und wenn Sie willens sind, den Schmerz auszuhalten, wenn das Gute sich in ambivalenter Form zeigt (was meines Erachtens bei 98% aller Fälle geschieht), dann wird Ihr Unbewusstes Ihrem Bewusstsein stets einen Schritt in der richtigen Richtung voraus sein. Mit anderen Worten: Der heilige Geist wird Sie führen, und Sie werden das Richtige tun. Nur werden Sie nicht über den Luxus verfügen, es zum Zeitpunkt, da Sie es tun, zu wissen. Tatsächlich werden Sie das Richtige tun, eben weil Sie bereit waren, auf diesen Luxus zu verzichten. Wenn Sie sich nicht klar darüber sind, was das Rezept nun bedeuten soll, dann betrachten Sie sich sein Gegenteil und erinnern Sie sich daran, dass die meisten üblen Taten in dieser Welt, von jenen Men-

schen begangen werden, die sich absolut sicher sind, dass sie wissen, was zu tun ist.

## Teil zwei: Ehe und Familie

### 9. Reibung muss sein Ehe und Narzissmus

Die Kontingenztheorie für Organisationen, die besagt, dass es so etwas wie *die* beste Organisationsstruktur nicht gibt, gilt auch für die Ehe. Jedes menschliche Wesen ist einzigartig, folglich ist auch jede Ehe als Organisation einmaliger Partner einzigartig. Es gibt stereotype schlechte Ehen. Stereotype gute Ehen gibt es hingegen *nicht*. Das Gute entzieht sich jeder Stereotypisierung.

Doch gibt es meiner Meinung nach ein klares Merkmal, wodurch sich eine gute Ehe von einer schlechten unterscheidet: Die Kultiviertheit, mit der die Partner einander behandeln.

**Es gibt nur zwei stichhaltige Gründe für eine Heirat.** Der eine davon ist die Erziehung und die Fürsorge für die Kinder. Wenn es funktioniert, dann haben wir noch keine bessere Institution erfunden als das Zuhause mit zwei Elternteilen, die für die Kinder sorgen und sie grossziehen. Der einzig andere stichhaltige Grund - es gibt eine Menge nicht stichhaltiger Gründe - ist die Reibung.

Eine Ehe sollte eigentlich eine Ehe von zwei Menschen sein, die sich um eines höheren Ziels willen zusammengetan haben als das des blossen Vergnügens des Zusammenseins; genauer gesagt, um sich einander in ihrer spirituellen Reise zu fördern.

Die Ehe ist häufig ein sehr einsamer Ort. Eines der Probleme in unserer die romantische Liebe verherrlichenden Kultur besteht darin, dass die Menschen oft die Phantasie hegen, nie wieder einsam sein zu müssen, wenn sie sich nur gut verheiraten. Wenn dann die unvermeidlichen Reibereien eintreten und sie sich von ihrem Partner abgeschnitten fühlen, fragen sich viele Menschen, ob ihre Ehe nicht ein Fehler war, obwohl es in Wirklichkeit so ist, dass die Reibereien und die daraus entstehenden Einsamkeitsgefühle ein ganz normaler Zustand sind. Man kann diesen Reibereien aus dem Wege gehen und den mit ihnen verbundenen Schmerzen oder an ihnen wachsen.

Narzissmus: Wie Martin Buber sagte, sind Narzissten zu einer ICH-DU-Beziehung unfähig.



a) Manche Narzissten erkennen, dass andere Leute anders sind als sie, aber sobald diese Erkenntnis einsetzt, wird der andere zu einem von „denen“ - dem Feind. Von daher haben sie das, was man heute „ICH-SIE“-Beziehungen nennt. Eine Art von Mentalität, die besagt: „Entweder bist du absolut für mich oder ansonsten gegen mich.“

b) Manchmal scheinen Narzissten nicht imstande zu sein, die eigenständige „Persönlichkeit“ anderer Menschen anzuerkennen. Für sie sind die anderen nur dazu da, um benutzt zu werden, so als seien sie ein mechanisches Instrument oder ein gefühlloses Stück Eigentum. Das sind die „ICH-ES“-Beziehungen, wie Buber sie nannte.

c) Und schliesslich scheinen Narzissten oft nicht in der Lage zu sein, überhaupt einen Unterschied zwischen sich selbst und anderen zu erkennen. Sie haben ausschliesslich das, was man als „ICH-ICH“-Beziehungen bezeichnet: Beziehungen, in denen sie sich nur auf sich selbst beziehen.

Ein Beispiel mag hier zur Verdeutlichung hilfreich sein. In einem Seminar mit ca. 200 Personen waren wie üblich vier oder fünf Männer darunter (dies ist eine vor allem männliche Art des Narzissmus - Frauen haben ihre eigene Art), die sich gleich nach dem Startschuss erhoben und anfangen, unglaublich langatmige Fragen zu stellen. Uns anderen wurde sehr schnell klar, dass sie nicht so sehr an einer Antwort auf ihre Fragen interessiert waren, als sich vielmehr selber gerne reden hörten. Wir bezeichneten sie bald als die „Schleimscheisser“. Der Redner bat sie, den Mund zu halten, damit auch die anderen eine Chance haben. Die „Schleimscheisser“ stellten aber weiterhin ihre langatmigen Fragen. Ein Freund fragte: „Wie können die nur?“ Ich antwortete: „Weil sie Narzissten sind und es für sie keine anderen hier im Saal gibt.“

Während nur eine kleine Minderheit von uns voll ausgeprägte Narzissten sind, müssen wir doch unbedingt bedenken, dass wir alle wesentlich narzisstische Tendenzen aufweisen. Zum Beispiel haben sich fast alle von uns schon einmal verliebt. Und gemäss Buber, ist das Sich-Verlieben eine Variation der ICH-ICH-Beziehung und ein absolut narzisstisches Phänomen. Wenn wir uns verlieben, verlieben wir uns nicht in jemand anders; wir verlieben uns in eine Phantasie, die wir in Bezug auf diese andere Person haben. Es ist eine ICH-ICH-Beziehung, weil wir nur in unsere eigene Phantasie verliebt sind.

So geschieht es dann, dass wir nach ein paar Wochen oder Monaten oder sogar Jahren nach dem Ehegelöbnis eines Morgens aufwachen, um fest-

zustellen, dass unsere geliebte Person nicht länger mit unserer Phantasie übereinstimmt, dass wir jetzt mit einem Du, einer fremden Person dasitzen. Das ist natürlich der Zeitpunkt, an dem die Arbeit der wahren Liebe beginnt - wenn wir diese fremde Person, in ein DU verwandeln müssen und zwar trotz der Reibereien, mit den Reibereien, durch die Reibereien.

In welchem Masse man als Narzisst geboren und nicht dazu gemacht wird, darüber lässt sich streiten. Meiner persönlichen Ansicht nach werden wir alle als Narzissten geboren. Danach entwachsen wir dem Narzissmus allmählich, sofern wir in der Zeit der natürlichen Demütigungen in der Kindheit von unseren Eltern und durch gnädige Umstände unterstützt werden. Sind die Umstände unserer Jugend weniger günstig, kann ein Festhalten an unserer angeborenen Selbstbezogenheit für unser Überleben durchaus von Wert sein. Angesichts chronischer Widrigkeiten mag es hilfreich sein, wenn wir das Leben so sehen, wie wir es haben wollen, statt so wie es ist.

Allgemein gesprochen scheint es so zu sein, dass meine Patienten, je narzisstischer sie waren, um so dramatischere demütigende Erfahrungen in ihrer Kindheit durchgemacht hatten. (vom Vater regelmässig Gewalt angetan; gedemütigt worden; Mutter war zu apathisch).

An früherer Stelle habe ich die Ehe als eine sich auf Verpflichtung gründende Organisation definiert. Folglich können die Partner rechtens voneinander erwarten, dass sich der oder die andere der Ehe verpflichtet fühlt. Wo endet hier die realistische Erwartung und beginnt die falsche Erwartung von Eigentümerschaft? Da lässt sich keine klare Trennungslinie ziehen. In jeder Ehe existiert eine potentielle Spannung zwischen Verpflichtung und Eigentümerschaft - von daher auch das Potential an Reibereien zu diesem Thema. Ein wesentlicher Aspekt der Kultiviertheit in der Ehe betrifft die Frage, wie die Partner mit dieser Spannung oder Reibung umgehen.

Der Narzissmus ist ein wesentlicher Vorreiter der Unkultiviertheit.

1. In einer Hinsicht kann man ihn als eine Störung im Denkverhalten ansehen. So denken Narzissten zum Beispiel nicht klar über andere Personen nach - wenn sie überhaupt an sie denken. Da Kultiviertheit bewusst motiviertes organisatorisches und in seiner Unterordnung unter eine höhere Macht, ethisches Verhalten ist, verlangt sie von ihrer Definition her, dass wir unseren Mitmenschen Rechnung tragen. Wie sollen Narzissten

dazu in der Lage sein, wenn sie von vornherein schon nicht über andere ordentlich nachdenken können? Es ist ihnen ganz einfach nicht möglich, auf humanistische Weise andere Personen als kostbar anzusehen, wenn ihnen der Narzissmus nichts anderes gestattet, als diese als Feinde (einer von denen) oder als ein »Es« oder als einfach nicht vorhanden zu betrachten. Weil ihr Denken über andere ernsthafte Mängel aufweist, ist das Bewusstsein von Narzissten beschädigt. Wir können uns über das, woran wir nicht denken, auch nicht bewusst sein.

2. Der zweite Grund, warum Narzissten implizit unkultiviert sind, liegt darin, dass sie buchstäblich nicht zu einem bewusst motivierten organisatorischen Verhalten in der Lage sind. Ihr Verhalten in Organisationen zeugt von einer bemerkenswerten Unbewusstheit und ist von daher auch in seiner Motivation weitgehend unbewusst. Nehmen wir die vorhin erwähnten „Schleimscheisser“. Sie benahmen sich so, als nähmen sie nicht einmal wahr, dass sie sich in einem Seminar befanden. Sie schienen blind für ihre angesehene Kursleiterin zu sein. Und natürlich merkten sie auch nichts von der Wirkung, die ihr unkultiviertes Benehmen auf die anderen Kursteilnehmer hatte, merkten nicht, dass man sich über sie lustig machte. Diese „Schweizer-Käse-Intelligenz“ ist für psychisch gestörte Menschen charakteristisch. Sie können in gewissen Bereichen ganz gut funktionieren (die Psychiater nennen sie die „konfliktfreien Bereiche des Egos“), wohingegen sie in anderen grenzenlos versagen. Wir alle kennen solche Menschen: mächtige Politiker, die impotente Liebhaber sind; talentierte Manager, die inkompetente Eltern sind; warmherzige, fürsorgliche Mütter, die frigide Ehefrauen sind.

3. Sowohl der Narzissmus wie auch die Unkultiviertheit reichen tiefer als bis zur blossen Unbewusstheit. Kultiviertheit wurde nicht nur als bewusst organisatorisches Verhalten definiert, sondern auch als in seiner Unterordnung unter eine höhere Macht ethisches Verhalten. Letztlich ist der Narzissmus etwas implizit Unkultiviertes, weil es ihm charakteristischerweise an Unterordnung mangelt. Wir können uns einen Narzissmus des Willens wie auch des Geistes denken. Wenn wir der Sache auf den Grund gehen, bleibt es gewöhnlich unklar, inwieweit Narzissten an andere nicht denken können oder nicht denken wollen.

Die Gesellschaft hat ein grob unethisches organisatorisches Verhalten wie etwa die Sklaverei, eine abscheuliche Vernachlässigung von Kindern, das Verprügeln von Ehepartnern oder „kriminelle Machenschaften von Schreibtischtätern“ verboten.

Als höhere Macht reicht das Gesetz jedoch nicht aus. Alexander Solschenizyn hat die Kultur des Narzissmus' in unserer amerikanischen Gesellschaft wegen ihres Geistes des „Legalismus“ kritisiert, womit er unsere unselige Einstellung meinte, dass „solange etwas legal ist, es auch okay ist“. Eine sehr präzise und vernichtende Kritik. Die Tatsache, dass eine Handlung legal ist, bedeutet noch nicht, dass sie ethisch kultiviert ist.

Wenn wir einräumen, dass die Realität unabhängig von unserem Willen und unseren Phantasien existieren kann, dann kann sogar auch die Realität eine höhere Macht sein. So habe ich einmal geistige Gesundheit definiert als „kontinuierlichen Prozess der Hingabe an die Realität um jeden Preis.“ Mit „um jeden Preis“ meinte ich den Preis des Schmerzes, den wir ertragen müssen, wenn wir geliebte Illusionen zugunsten dessen aufgeben müssen, was real ist.

Dieser Mangel an Unterordnung des Willens unter die Welt, die ausserhalb seiner selbst existiert, ist charakteristisch für den Narzissmus und den Mangel an Bewusstheit.

Wir alle sind nicht nur narzisstisch, wenn wir auf die Welt kommen. Aber wenn die Umstände unseres Lebens einigermassen passabel sind, können wir dem Narzissmus entwachsen und tun es in der Regel auch. Wenn wir uns an der Realität der anderen stossen - den „Dus“ in unserem Leben -, lernen wir allmählich, an ihre Bedürfnisse zu denken. Aber dafür gibt es keine Garantie. Nicht jede Kindheit ist passabel, und die Gnade übergeht, vielleicht unbegreiflicherweise, einige von uns. Es ist uns aber nicht nur möglich, dem Narzissmus zu entwachsen; es ist auch unbedingt notwendig. Damit meine ich nicht, dass wir es um des persönlichen Überlebens willen tun müssen. Aber es ist notwendig sowohl für unser kollektives Überleben wie auch dafür, dass wir die Essenz dessen, worum es im Leben geht, begreifen. Denn unser Leben hat, wenn überhaupt, nur wenig Bedeutung, wenn es keine spirituelle Pilgerreise ist, und der Kern der spirituellen Reise besteht darin, dass wir lernen, dem Narzissmus zu entwachsen. Es ist kein leichter Kampf. Die Tentakel unseres Narzissmus sind subtil, durchdringen alles und müssen eines nach dem anderen, Woche um Woche, Monat um Monat, Jahr um Jahr abgehackt werden.

Ein Jahrzehnt später begann es mir wirklich zu dämmern, dass Lily etwas mehr sein könnte als mein Anhängsel, mein „Es“. Die Reibung in unserer Beziehung war es, die mir die Augen öffnete. Ich stellte fest, dass ich immer wieder verärgert

war, weil sie ausser Haus war und einkaufte, wenn ich sie brauchte. Und dass ich gleichermassen verärgert war, wenn sie mir zu Hause auf den „Geist ging“, wenn ich allein sein wollte. Allmählich wurde mir klar, dass meine Irritation die Folge einer bizarren Grundannahme war. Ich ging nämlich davon aus, dass Lily irgendwie für mich da sein sollte, wenn ich sie brauchte, und nicht da sein sollte, wenn mir ihre Anwesenheit unbequem war. Weiterhin nahm ich an, dass sie nicht nur wissen sollte, wann was gefragt war, sondern dies auch erkennen sollte, ohne dass ich ihr es sagte. Es dauerte ungefähr ein weiteres Jahrzehnt, bevor ich von diesem speziellen Wahnsinn geheilt wurde.

Die Ehe ist nicht nur eine Form von Gemeinschaft und damit ein Vehikel, dessen wir uns bedienen können, um unseren Narzissmus abzuschleifen. Als die allgemein verbreitetste menschliche intime Organisation ist sie auch ganz allgemein das beste Vehikel, um dieses Ziel zu erreichen. Es gibt viele Männer und Frauen, die sich dazu entscheiden, in einer phantastischen Welt zu leben, statt ihr zu entwachsen und sich der Reibung zu stellen, die nun einmal zur Ehe gehört. Meine Bürde als Psychotherapeut war es, viele Menschen zu sehen, die diese Wahl nicht getroffen haben, die sich dem verweigerten, was „Offenbarung durch Realität“ genannt werden könnte. Andererseits war es auch mein Privileg, viele Frauen und Männer zu beobachten, die diese Wahl trafen und auf die Reibung innerhalb der Ehe als Organisation mit spirituellem Wachstum reagierten und ihren Narzissmus minderten.

### 10. Kein anderer Weg als hinauf Ehe und Macht

Am wirkungsvollsten geht man den notwendigen Reibungen in der Ehe aus dem Weg, indem man ein Muster von Herrschaft und Unterwerfung etabliert. Häufig verfallen Paare schon sehr früh in dieses Muster. In unserer Kultur sind etwa zwei Drittel der Männer dominant. Es ist klar, weshalb ein solches System Reibungen vermeidet. Es braucht keine Spannung zu entstehen, wenn der eine Partner sich damit wohl fühlt, alle Anordnungen zu geben, und der andere sich wohl fühlt, die Anordnungen entgegenzunehmen. Viele Ehen halten auf diese Weise oft bis weit über die goldene Hochzeit hinaus. Das einzige Problem besteht darin, dass es für das spirituelle Wachstum der Beteiligten nicht gut ist.

In gesunden Ehen geschieht es daher oft, dass so etwa nach fünf bis zehn Jahren der beherrschende Partner es satt hat, alle Entscheidungen zu treffen, und der sich unterordnende Partner es müde ist, ständig herumgeschubst zu werden. Dann beginnt ein schwieriger Verhandlungsprozess über eine gleichmässige Machtverteilung.

Es gibt zwei Arten von Macht: Die politische und die spirituelle.

Politische Macht ist die Macht, andere durch Zwang zu beeinflussen, die Macht, einzustellen und zu entlassen, zu bestrafen, einzusperren, sogar zu töten; oder diese Dinge anzudrohen. Politische Macht hat nichts mit Weisheit oder Güte zu tun. Sie wohnt nicht einer Person oder ihrem Charakter inne. Sie beruht ausschliesslich auf Geld oder einer Position. Deshalb bezeichnet man sie oft als temporäre Macht, denn sie ist vergänglich. Sie kann einem über Nacht genommen werden.

Spirituelle Macht ist die Macht, andere durch das eigene Wesen zu beeinflussen - durch das Beispiel, durch Freundlichkeit, Humor, Weisheit und Liebe. Sie wird mindestens ebenso oft von den Armen wie den Reichen ausgeübt, von den Niedrigstehenden wie von den Hohen und Mächtigen. Tatsächlich ist ihr Kennzeichen Bescheidenheit und Demut. Je spirituell machtvoller Menschen werden, desto mehr sind sie sich bewusst, dass ihre Macht eine Gabe Gottes ist, die, wenn überhaupt, nur wenig mit ihren Leistungen zu tun hat. Das heisst, sie gehört ihnen nicht, sondern die Macht Gottes wirkt durch sie. Und gewöhnlich sind sie vom Ausmass ihres Einflusses für das Gute überrascht. Spirituelle Macht ist unfehlbar kultiviert. Politische Macht kann kultiviert oder auf äusserst unkultivierte und brutale Weise ausgeübt werden.

Leider neigen wir dazu, politische Macht und spirituelle Macht als Gegensätze zu betrachten. Die Gründe dafür sind nicht schwer zu verstehen. Politische Macht erringt man durch Ehrgeiz, spirituelle Macht erringt man überhaupt nicht; tatsächlich verlangt sie von jenen, die sie ausüben, oft jeglichen Verzicht auf Ehrgeiz. Politische Macht hat grundsätzlich mit Kontrolle zu tun. Spirituelle Macht hat sehr viel mit dem Aufgeben von Kontrolle zu tun. Politische Macht ist eine äusserliche Angelegenheit, und spirituelle Macht hat mit dem zu tun, was im Innern existiert. Politische Macht stellt für die, die sie besitzen, eine enorme Versuchung dar, den Kontakt mit ihrer Menschlichkeit zu verlieren und damit den Weg zu spiritueller Macht aufs Spiel zu setzen. Daher ist es kein Zufall, dass es in bestimmten Religionen so etwas

wie eine Tradition gibt, wonach der Besitz von politischer Macht am besten vermieden wird. Aber dies ist eine vereinfachende Denkweise, ein Denken in Schwarz und Weiss und kann uns wie alles vereinfachte Denken in Schwierigkeiten bringen. Sollen wir die Leitung unserer Organisationen und Institutionen den spirituell Infantilen überlassen? Welchen Preis hätte die Gesellschaft dafür zu bezahlen? Sind nicht die spirituell machtvollsten Menschen diejenigen, die die politische Macht elegant handhaben könnten, die diese Macht ausüben könnten, ohne ihren Versuchungen, ihren korrumpierenden Einflüssen zu erliegen? Und wie kann jemand, ohne aus den Erfahrungen im Umgang mit politischer Macht zu lernen, in die übergreifenderen Bereiche spiritueller Macht hineinwachsen?

Politische und spirituelle Macht sind zwar unterschiedliche Phänomene, können aber und sollten auch oft Hand in Hand gehen. Ich glaube, dass wir alle zu spiritueller Macht *aufgerufen* sind, und das bedeutet auch häufig politische Macht.

Da Gott uns alle zur Macht aufruft, besteht ein wesentliches Merkmal kultivierter Frauen und Männer darin, dass sie mehr als bereit sind, anderen bei ihrem Hineinwachsen in die Macht zu helfen. Kultiviertes Verhalten ist ein Verhalten, das andere befähigt und ermächtigt. So ist es z.B. Aufgabe jeder guten Führungskraft, dafür zu sorgen, dass sie ersetzbar ist, indem sie für die Befähigung ihrer Untergebenen sorgt, sie entsprechend anleitet und ausbildet und ihnen das Maximum an Verantwortung überträgt, das sie handhaben können.

In unserer Gesellschaft wird die Rolle des Geldverdieners meist höher eingestuft als die Rolle des Haushaltführers. Gegen diese Form von Ungerechtigkeit kann angegangen werden. Wenn in einer Ehe Arbeitsteilung angesagt ist, dann ist auch eine Aufteilung des Einkommens angemessen. Denn Ehefrau und Ehemann sind dazu aufgerufen, einander buchstäblich wie auch bildlich gesprochen zu bereichern.

## 11. Seiltanz Ehe und Getrenntsein

Viele Menschen sind überrascht, wenn sie erfahren, dass nicht das zu viele Getrenntsein, sondern das zu viele Zusammensein eher zu Eheproblemen führt. (In einer Gruppentherapie antwortet z.B. oft die Frau auf eine Frage an den Mann oder umgekehrt)

Das *Ideal* der Ehe besteht in einer auf einen Bund gegründeten Beziehung, wobei ich mich dazu verpflichte, bei dir zu bleiben, gleich, was ich eventuell denken oder fühlen werde. Im Zustand des Verliebtseins haben wir das Gefühl, dass es erreichbar ist. Die Realität aber ist die, dass zwei Menschen sich nicht gegenseitig alle ihre Bedürfnisse erfüllen können. Es wäre schön für meine Frau, wenn ich nur dann gearbeitet hätte, wenn sie das auch wollte, leidenschaftlich wäre, wenn ihr auch so zumute ist etc. Das bringe ich aber nicht. Was machen wir also mit unseren unerfüllten Bedürfnissen? Manchmal unterdrücken wir sie. Aber nicht immer. Eines der Merkmale einer gesunden Ehe besteht darin, dass beide Partner mit den Jahren ein komplexes System entwickeln, innerhalb dessen sie manche ihrer Bedürfnisse gemeinsam und andere getrennt voneinander erfüllen. Es gibt ein Gleichgewicht des Zusammenseins und des voneinander Getrenntseins. Dieses Gleichgewicht aufrechtzuerhalten gleicht oft einem Seiltanz. Dazu gibt es aber kein Rezept. Jede Ehe ist verschieden. Die Berufung der Ehe ruft uns somit zur Verpflichtung auf, uns vor allem und nach Art eines Seiltanzes mit der Reibung zu befassen, die aus den unerfüllten Bedürfnissen entstehen. Probleme kann man nicht angehen, indem man ihnen ausweicht. Sie sind nicht ohne Schmerzen oder durch Unaufrichtigkeit zu lösen. Geht jeder in gewisser Hinsicht seiner eigenen Wege, so gibt es allerdings Grenzen des Tolerierbaren. Es gibt Grade des unkultivierten Verhaltens, die den Seiltanz absolut unmöglich machen. Manche Ehe sind durch exzessives Getrenntsein oder exzessives Zusammensein buchstäblich tödlich. Menschen können in einer Ehe zugrunde gehen (hier folgt ein Exkurs über die Scheidung). Peck meint: „Einer der Gründe weshalb unsere Ehe überlebte, ist der, dass wir immer besser imstande waren, einander „Raum“ zu lassen. Als unsere Ehe in einer Krise war kam ich zum Schluss, dass ich gescheitert war. Ich gab es auf einer gewissen Ebene auf, sie zum Funktionieren zu bringen. Und das bedeutete, dass ich es aufgab, meine Frau ändern zu wollen. Irgendwann in der Zeit zwischen fünfzehn und zwanzig Ehejahren finden die Ehepartner allmählich heraus, wie sie mit dem Versuch aufhören können, einander zu ändern. Wenn ich auf unsere frühe Liebe zurückblicke, dann war sie angefüllt mit Forderungen und Erwartungen und allen möglichen Formen unbewusster Manipulation. Das, was wir heute haben, scheint unendlich mehr Mitgefühl und Respekt für unsere persönlichen, einzigartigen Unterschiede aufzuweisen.“

Wahre Kultiviertheit in der Ehe führt zu einem frühen und ehrlichen Aufdecken von Problemen, um dafür zu sorgen, dass bewusst und kreative Entscheidungen getroffen werden. Ich spreche hier absichtlich von *Entscheidungen* und nicht von *Lösungen*. In vielen Ehen gibt es mehrere - sexuelle, religiöse, philosophische etc. - Differenzen, die nicht „gelöst“ werden können, ganz gleich, wie kultiviert die Partner sein mögen. Gewöhnlich ist die kultivierteste Entscheidung, die bei solchen Differenzen getroffen werden kann, die, sich gegenseitig zu akzeptieren und zu vergeben. Oder eine Übereinkunft darüber, nicht einer Meinung zu sein.

Kahlil Gibran über die Ehe:

*... Aber lasst Raum zwischen euch. Und lasst die Winde des Himmels zwischen euch tanzen.*

*Liebt einander, aber macht die Liebe nicht zur Fessel: Lasst sie eher ein wogendes Meer zwischen den Ufern eurer Seelen sein.*

*Füllt einander den Becher, aber trinkt nicht aus einem Becher.*

*Gebt einander von eurem Brot, aber esst nicht vom selben Laib.*

*Singt und tanzt zusammen und seid fröhlich, aber lasst jeden von euch allein sein. So wie die Saiten einer Laute allein sind und doch von derselben Musik erzittern.*

*Gebt eure Herzen, aber nicht in des anderen Obhut. Denn nur die Hand des Lebens kann eure Herzen umfassen.*

*Und steht zusammen, doch nicht zu nah: Denn die Säulen des Tempels stehen für sich, und die Eiche und die Zypresse wachsen nicht im Schatten der anderen.*

## 12. Pfeil und Bogen Kindererziehung und Berufung

Eltern können auf unendlich vielfältige Weise grausam zu ihren Kindern sein. Aber wir sehen uns hier bei der Untersuchung von Unkultiviertheit nur die subtileren Arten an. Es ist die alltägliche Gedankenlosigkeit oder alltägliche Unkultiviertheit, der wir hier nachgehen. Eine übliche Form von Unkultiviertheit ist die, dass sich Eltern nicht genügend bemühen, etwas über die Berufung ihrer Kinder herauszufinden.

Zu den wesentlichen Aufgaben der Elternschaft gehört es, nicht nur für die Kinder zu sorgen, sondern auch zu erspüren, wer oder was sie wirklich sind. Narzissten können das nicht. Da sie nicht imstande sind, das „Anderssein“ von Menschen

wertzuschätzen, können sie sich ihre Kinder auch nicht als einzigartige Individuen mit unterschiedlichen Schicksalen und Bestimmungen vorstellen. Statt dessen halten sie ihre Nachkommenschaft narzisstisch für Erweiterungen ihrer eigenen Person, die „nichts taugen“, wann immer sie mit den elterlichen Erwartungen nicht konform gehen.

Kahlil Gibrans Worte beziehen sich genau auf diesen Punkt:

*Eure Kinder sind nicht eure Kinder.*

*Sie sind die Söhne und Töchter der Sehnsucht des Lebens nach sich selber. Sie kommen durch euch, aber nicht von euch,*

*Und obwohl sie mit euch sind, gehören sie euch doch nicht.*

*Ihr dürft ihnen eure Liebe geben, aber nicht eure Gedanken, denn sie haben ihre eigenen Gedanken. Ihr dürft ihren Körpern ein Haus geben, aber nicht ihren Seelen, denn ihre Seelen wohnen im Haus von morgen, das ihr nicht besuchen könnt, nicht einmal in euren Träumen.*

*Ihr dürft euch bemühen, wie sie zu sein, aber versucht nicht, sie euch ähnlich zu machen. Denn das Leben läuft nicht rückwärts, noch verweilt es im Gestern.*

*Ihr seid die Bogen, von denen eure Kinder als lebende Pfeile ausgeschickt werden. Der Schütze sieht das Ziel auf dem Pfad der Unendlichkeit, und Er spannt euch mit Seiner Macht, damit seine Pfeile schnell und weit fliegen. Lasst euren Bogen von der Hand des Schützen auf Freude gerichtet sein; denn so wie Er den Pfeil liebt, der fliegt, so liebt Er auch den Bogen, der fest ist.*

Wenn kultivierte Eltern den Versuch machen, etwas über die jeweilige Berufung ihrer Kinder herauszufinden, dann dürfen sie nicht so sehr fragen: „Was will ich von meinem Kind?“, sondern vielmehr: „Was braucht dieses von Gott gegebene Kind unter dem umfassenden Blickwinkel eines idealen Beobachters am meisten?“

Es gibt zwei Formen des Scheiterns, wenn es darum geht, die Berufung eines Kindes zu erkennen. Die eine ist die, dass diese Berufung völlig falsch interpretiert wird. Ein musikbegabtes Kind muss Sportler werden etc. Das verursacht grosses und unnötiges Leid.

Die andere, subtilere Form ist die einer falschen Beurteilung des Timings. Der Zeitplan ist unflexibel und lässt dem Kind keinen Raum für Imagination oder eigene Schritte.

Es ist wichtig, sich klarzumachen, dass Kinder gewöhnlich ein weitaus besseres Gefühl für ihre Berufung haben als ihre Eltern. Folglich lautet die

erste Antwort auf die Frage, wie Eltern am besten die Berufung ihrer Kinder erkennen können: hören Sie ihnen zu. Beobachten Sie sie. Es muss aber auch gesagt werden, dass es nicht leicht ist, die Berufung eines Kindes zu erkennen. Therese von Lisieux schreibt dazu: „Mit am schwierigsten ist es für eine spirituelle Lehrerin, Menschen auf einem Weg zu ermuntern, den man für sich selbst nicht wählen würde.“ Die Sache wird noch komplizierter dadurch, dass unsere Kinder oftmals gar keine besondere Berufung haben oder falls doch, sie von ihnen selbst falsch interpretiert wird. Wie sollen Eltern wissen, was dann zu tun ist? Selbst nach gebetsreicher Überlegung haben wir meist keine Gewissheit, ob wir in das Leben eines Kindes eingreifen sollen, das einer falschen Berufung zu folgen *scheint*. Oder ob wir einfach ihre eigenen Wege gehen lassen sollen. Und wie wissen wir, was wir tun sollen, wenn wir keinen Grund zur Annahme haben, dass sie aus ihren Fehlern lernen?

Sie wissen es nicht. Eine Berufung zur Elternschaft bedeutet eine Berufung dazu, mit enormer Ungewissheit zu leben. Die Rolle der Elternschaft mit Kultiviertheit zu erfüllen, verlangt von uns gelegentlich, dass wir, obgleich wir uns absolut nicht sicher sind, das Richtige zu tun, mit aller Entschiedenheit handeln - auch in der Gewissheit, dass wir uns damit den Zorn unserer geliebten Kinder zuziehen. Meist aber verlangt sie von uns, dass wir nichts tun, ausser in hilflosem Gebet zu verweilen.

Ich habe mich auf das Thema der Berufung der Kinder konzentriert, weil hier auch kultivierte Eltern Probleme haben. Aber damit will ich keinesfalls sagen, dass das Erkennen der Berufung alles ist, worum es beim Elterndasein geht. Noch wichtiger ist die charakterliche Entwicklung der Kinder. Hier könnte man ein ganzes Buch anfügen. Es ist aber paradoxerweise auch eine einfache Angelegenheit: Verhalten Sie sich so, wie Sie wünschen, dass sich ihre Kinder verhalten sollen. Die Eltern sind die wichtigsten Rollenvorbilder der Kinder. Mit wenigen Ausnahmen ziehen kultivierte Eltern auch kultivierte Kinder gross - und umgekehrt. Dieser formende Einfluss erfolgt in erster Linie auf averbale Weise.

Manchmal müssen kultivierte Eltern auch ihre Kinder zu ihrer moralischen Entwicklung auf verbale Weise instruieren. Ich sprach vom Seiltanz zwischen den Extremen des Getrenntseins und Zusammenseins. Hier ist jedoch ein Bereich, in dem ich mich uneingeschränkt für das Zusammensein in der Ehe ausspreche: Es ist ausserordentlich wichtig, dass die Ehepartner sich zusam-

mensetzen und dann mit „einer Stimme“ zu ihren Kindern sprechen. Nichts kann für Kinder destruktiver sein, wenn ihnen vom Vater dies und von der Mutter jenes gesagt wird. Das zerreist sie buchstäblich.

Ich sagte, dass es nur zwei stichhaltige Gründe für die Eheschliessung gibt: um für die Kinder zu sorgen und sie aufzuziehen, und um sich aneinander zu reiben. Nirgendwo war die kultivierte Reibung zwischen mir und meiner Frau konstruktiver als im Bereich der Kindererziehung. Dieses Zusammenkommen, um sich darüber zu verständigen, wie man zu den Kindern mit einer einzigen und bedachten Stimme spricht, braucht Zeit - qualitative Zeit in höchstem Masse. Einer der wichtigsten Tricks, den wir dabei gelernt haben, ist der, dass wir Treffen miteinander arrangierten. So wichtige Themen sollten nicht mit halber Aufmerksamkeit besprochen werden. Die Berufung zur Ehe und Kindererziehung ist eine zu ernste Angelegenheit, als dass sie nur dem reinen Zufall überlassen werden sollte.

In unseren westlichen Industrienationen ist es Aufgabe eins der Eltern, ihre Kinder dazu zu ermuntern und zu befähigen, sich schliesslich von ihnen zu trennen. Mir fiel auf, dass Kinder, die in einem herzlichen, liebevollen, fürsorglichen Zuhause aufgewachsen sind, relativ wenig Schwierigkeiten haben, dieses Zuhause zu verlassen. Kindern aus unkultivierten Umgebungen fiel das meist viel schwerer. Die Erfahrung der Kinder im Elternhaus prägt eben ihre Sicht von der Welt. Kinder aus einem kalten und feindseligen Zuhause betrachten auch die Welt als feindselig und kalt und denken: „Da will ich nicht hin. Hier kenne ich wenigstens die Regeln und weiss, wie ich mich schützen kann.“ Elterliche Kultiviertheit stellt also das Sprungbrett dar, von dem aus die Kinder in ein eigenständiges, unabhängiges Erwachsenenleben springen können. Bei diesem Sprung handelt es sich um einen tiefen psychischen und spirituellen Prozess. C.G. Jung nannte ihn „Individuation“ und betrachtete ihn als das Hauptziel psychischer Entwicklung. Wie schon früher gesagt, erreichen die meisten von uns dieses Ziel nicht ganz. Die meisten Menschen werden keine echten Individuen, die imstande sind, völlig eigenständig zu denken. Sie bleiben in grösserem oder geringerem Ausmass bis zum Ende ihres Lebens an ihre Eltern gebunden und sind nicht in der Lage, sich von überholten Werten der Familie und des Klans völlig zu befreien. Selbst die emotional Gesündesten unter uns schaffen normalerweise den letzten Trennungsschritt nicht vor ihren Vierzigern. Die-

ser Schritt besteht darin den Eltern ihre Fehler zu vergeben.

### 13. Karass oder Granfallon? Die Familie als Organisation

Auch wenn sie keine ökonomische Funktion mehr hat, kann die Grossfamilie viele unschätzbare soziale Zwecke erfüllen. Ich habe schon die Heerscharen von Kindern in zerrütteten Kleinfamilien erwähnt, die durch eine Beziehung mit einer liebevollen Tante oder einem Onkel oder mit den Grosseltern buchstäblich gerettet wurden. Sind sie aktiv präsent, vermitteln die Grosseltern den Kindern ein Gefühl von Geschichte und Verwurzeltheit. Enkel wiederum können den Grosseltern in ihrem Alter ein Gefühl von Daseinssinn und der Verbundenheit mit Gegenwart und Zukunft geben. Familien können aber auch unterdrückerische, sterile Institutionen sein. Obwohl die Familie im Palästina des ersten Jahrhunderts eine weitaus wichtigere Organisation war als heute, machte Jesus sehr deutlich, dass er kein ausgesprochener Familienmensch war. „Ich bin nicht gekommen, um Frieden zu bringen, sondern das Schwert. Denn ich bin gekommen, um den Sohn mit seinem Vater zu entzweien und die Tochter mit ihrer Mutter.“ Und als ihn ein Jünger um einen Aufschub bat, weil er erst noch heimgehen und seinen Vater begraben wollte, erwiderte Jesus kalt: „Lass die Toten ihre Toten begraben.“ Jesus musste wiederholte Male klarmachen, dass wir in erster Linie Gott und nicht der Familie verpflichtet sind und dass diese Berufung Vorrang vor der Loyalität gegenüber der Familie hat. Er musste das tun, weil er gegen die zu seiner Zeit bestehende Familienidolatrie ankämpfte.

Und zweitausend Jahre später müssen sich Abermillionen von Menschen noch immer dagegen wehren. Eine Familienidolatrie ist dann gegeben, wenn das Zusammensein und der familiäre Zusammenhalt zum Idol erhoben wird, wenn es wichtiger wird, alles zu sagen und zu tun, um die Matriarchin oder den Patriarchen der Familie bei Laune zu halten, statt das zu sagen oder zu tun, was Gott möchte. Denken Sie an die Grundannahme der christlichen Theologie, wonach Gott einen Bund mit Individuen, nicht aber mit Organisationen, also auch nicht mit der Familie geschlossen hat. Auch säkulare Psychotherapeuten haben seit Jahrzehnten ihren Patienten beigebracht, dass die Verpflichtung gegenüber ihrem persönlichen Wachstum höher steht als die gegenüber den Familiennormen und -regeln.

1) Ein Grund für die Familienidolatrie ist die alte falsche Vorstellung von Kultiviertheit als Form unveränderlicher Höflichkeit, die nie Wellen schlägt. Folglich haben viele, wenn sie es wagen, anderer Meinung zu sein als ihre Eltern, Grosseltern, Onkel, Tanten oder Geschwister Schuldgefühle, so als mache sie die Meinungsverschiedenheit an sich schon zu einem unkultivierten Menschen.

Echte Kultiviertheit hat zwar etwas mit Höflichkeit zu tun, aber nichts damit, dass man keine Wellen schlägt, wenn es denn angebracht sein sollte. Sie hat aber eine Menge mit Ehrlichkeit, Offenheit und der Anfechtung unrealistischer familiärer oder anderer organisatorischer Normen und Regeln zu tun. Es zeugt von Kultiviertheit, wenn wir uns anderen widersetzen und entgegenstellen, sofern wir es in Unterordnung unter eine höhere Macht tun. Umgekehrt bedeutet die Ablehnung einer Berufung, nur um den Familienfrieden zu wahren, eine Entscheidung, die von feiger Unkultiviertheit und Verrat an Gott spricht.

2) Ein weiterer Grund für die weit verbreitete Familienidolatrie ist die Tatsache, dass der Machtmissbrauch durch die Autoritätspersonen in den Familien, wie auch anderen Organisationen, so weit verbreitet ist. In gewisser Hinsicht stellen Eltern für Kinder die Repräsentanten Gottes dar. Viele Eltern überschreiten in ihrem Narzissmus die Grenzen einer angemessenen demütigen Repräsentanz, indem sie sich für Gott halten und auch so handeln. Sie lassen ihre Kinder wissen, dass der Zorn Gottes auf sie herab beschworen wird, wenn sie ihnen trotzen. Und temporäre Macht wird unter Umständen auch mit der Faust demonstriert. Wenn solche Eltern älter werden, halten sie möglicherweise auch noch ihre Macht aufrecht, indem sie die erpresserische Botschaft übermitteln „Du tust oder sagst besser, was ich will, denn sonst bekomme ich wahrscheinlich einen Herzinfarkt und sterbe.“ Die Verweigerung einer Berufung zugunsten des Familienfriedens ist feige; und umgekehrt stellt der Widerstand gegen die Matriarchin oder den Patriarchen der Familie, um Gottes willen zu folgen, oft einen Akt beträchtlicher Tapferkeit dar.

3) Ein dritter Grund für die Familienidolatrie ist im fünften Gebot zu finden: „Ehre deinen Vater und deine Mutter, damit du lange lebest in dem Land, das der Herr, dein Gott, dir gibt.“ Kinder wollen zumeist ganz natürlich ihre Eltern ehren. Das Problem entsteht dann, wenn diese in Wirklichkeit unehrenhafte Menschen sind. Durch die Generationen hindurch haben Kinder alle möglichen Formen von selbst zerstörerischer Bewusst-

seinskontrolle - Selbstlüge - beim Versuch praktiziert, ein sträfliches elterliches Verhalten im Namen einer solchen biblischen „Kultiviertheit“ zu respektieren.

4) Ein vierter Grund ist der, dass Familien, wie alle anderen Organisationen, Systeme sind. Systeme widersetzen sich einer Veränderung. Wundern Sie sich nicht, wenn Sie mit der Familientradition brechen, wenn das System zurückschlägt.

5) Und schliesslich haben wir es vielleicht auch noch mit einem Überbleibsel aus unserer agrarkulturellen Vergangenheit zu tun. Auch in der Industriegesellschaft existiert nach wie vor die ethische Vorstellung, dass die Loyalität gegenüber der Familie einen grossen Wert darstellt. „Blut ist dicker als Wasser“, sagen wir und meinen damit, dass es dicker sein sollte. Buchstäblich übersetzt heisst das zum Beispiel, dass wir niemanden heiraten sollten, den unsere Familie missbilligt. Es impliziert auch, dass wir unsere Familienangehörigen mehr lieben sollten als andere, und dass uns ihre Gesellschaft lieber sein sollte als die von „Fremden“. Als Psychotherapeut musste ich vielen Menschen beistehen, die nicht nur mit ihren Ängsten zu kämpfen hatten, weil sie den Familienfrieden störten, sondern auch mit grossen Schuldgefühlen wegen der simplen Tatsache, dass sie sich oft in ihrer Familie nicht wohl fühlten.

Kurt Vonnegut schuf in seinem Roman „Katzenwiege“ zwei neue Begriffe: „Karass“ und „Granfallon“. Mit Granfallon meinte er eine bedeutungslose Gruppe, mit Karass hingegen eine äusserst bedeutungsvolle Gruppierung von Menschen. Die Tatsache, dass Menschen z.B. zu meiner biologischen Familie gehören, bedeutet nicht, dass es auch meine wahre Familie ist, mein Karass, der Ort, wo ich wirklich hingehöre. Familien können Granfallons sein.

Alle Organisationen haben ihre Regeln, Mottos und Mythen. Diese werden vor allem von den Führern der Organisation eingebracht. Ob sie nun bewusst oder unbewusst eingeführt werden, sie sind jedenfalls notwendig. Sie sind es, die einer Organisation ihren Charakter geben. Da Regeln, Mottos und Mythen realistisch oder unrealistisch, kultiviert oder unkultiviert, vernünftig oder verrückt sein können, sind sie die primären Determinanten für die Gesundheit einer Organisation. Oft ist für den Verstoss gegen eine Organisationsregel ein hoher Preis zu bezahlen - und nicht selten besteht er im Ausschluss aus der Organisation. Regeln können durch Mottos oder Wahlsprüche ins Bewusstsein gebracht werden. „Kinder sollte

man sehen, aber nicht hören“ ist so ein Motto, das aber gerade weil es nicht Macht zusprechend ist, zu den unkultivierten Mottos gehört. Das Gegenteil der obigen Regel - Kinder sollen immer dreinreden und lärmern - wäre aber auch nicht gesund. Ganz allgemein gesprochen sind extreme Regeln ungesund, wohingegen sich gesunde Regeln durch Mässigung und Ausgewogenheit auszeichnen. Meiner Erfahrung nach sind die lebendigsten Familien die, in denen die Eltern ihre Kinder necken und umgekehrt - mit Massen. Jedes Familienmitglied scheint zu wissen, wann es aufzuhören hat. Regeln einer flexiblen Mässigung sind nicht nur die kultiviertesten, sie lehren auch Kultiviertheit. Diese gesunde Flexibilität sollte nicht mit Inkonsequenz verwechselt werden. Führungspersonen, die Verstösse gegen die aufgestellten Regeln wiederholte Male ignorieren, praktizieren kein massvolles Verhalten; sie agieren aus einem Mangel an organisatorischem Bewusstsein heraus und verhalten sich unkultiviert. Inkonsequenz kann grossen Schaden anrichten.

Eng mit Mottos und Regeln verwandt sind Familienmythen (den Führern einer Organisation gemeinsame Einstellungen, die sich auf ausgewählte historische Ereignisse gründen. z.B. „Wir sind etwas besonderes, weil wir von den ersten Einwanderern abstammen“). Organisatorische Mythen sind oft illusionär, sind aber doch Bausteine, die zum Familienzusammenhalt beitragen.

Etwas anders gelagert als die Mythen, Regeln und Mottos einer Organisation sind ihre Lügen und Geheimnisse. Hier handelt es sich um bewusste und absichtliche Verfälschungen der Realität, die nicht dazu dienen, einer Organisation eine Identität zu geben; sie dienen allein dem Zweck der Verbreitung falscher Informationen. C. G. Jung sprach vom „Schatten“, um den Teil unseres geistigen Bewusstseins zu bezeichnen, der all die Dinge beherbergt, die wir lieber nicht für uns in Anspruch nehmen wollen: Charakterzüge, die wir nicht nur vor anderen, sondern auch vor uns selbst zu verbergen suchen, die wir ständig unter den Teppich unseres Bewusstseins kehren wollen. Er schrieb die Wurzel des individuellen menschlichen Bösen unserer Weigerung zu, sich mit unserem Schatten auseinanderzusetzen. Aber so wie Individuen können auch Gruppen „Schatten“ haben (kollektive Leiche im Keller).

Solche Leichen fangen zu stinken an. Warum? Es ist buchstäblich wie auch bildhaft der Geruch des Verfalls. Individuen, Familien oder grössere Institutionen, die sich im Klammergriff ihrer eigenen



Schatten befinden, sind sterbende Organisationen. Der Verfall hat eingesetzt.

Ist es nicht interessant, dass Verfall stinkt? Dass wir diesen Geruch als schlecht und nicht als gut oder neutral wahrnehmen? Könnte es sein, dass uns Gott Nasen gegeben hat, mit denen wir Lügen und Verzerrungen und die Fäulnis, die sie bewirken, riechen können? Und könnte nicht das grösste Problem der Gesellschaft darin bestehen, dass der Geruchssinn der Mehrheit ihrer Bürger für den Gestank spirituellen Verfalls, der alltäglichen Unehrllichkeit und Irreführung, die in unseren Institutionen vorherrschen, unempfindlich geworden ist?

Jedenfalls sind Licht und Wahrheit Synonyme für Gott. Als Geschöpfe sind wir aufgerufen, uns mit uns selbst zu konfrontieren; unseren Schatten, individuell und kollektiv, dem Licht auszusetzen. Wir sind zur Bewusstheit aufgerufen. Gott wünscht nicht, dass wir im Dunkeln existieren oder versuchen, andere dort festzuhalten. Wie Medizin, wie der chirurgische Eingriff, mag die Wahrheit schmerzen, aber auf Dauer gesehen ist sie immer heilsam. Hüten Sie sich sogar vor den kleinen Notlügen. Es gibt keine Patentrezepte. Kultiviertheit mag es gelegentlich erforderlich machen, dass wir anderen die volle Wahrheit über unsere Wünsche vorenthalten - wenn auch mit einigem Bangen. Im allgemeinen aber verlangt sie Offenbarung, Selbstaufrichtigkeit und zwischenmenschliche Ehrlichkeit. Nie wurde die Vision von einer wahrhaft kultivierten Gesellschaft mit deutlicheren Worten ausgedrückt als in der glorreichen Prophezeiung: „Denn nichts ist verhüllt, was nicht enthüllt wird, und nichts ist verborgen, was nicht bekannt wird.“ Mat. 10,26

## Teil drei:

### Du musst nur wissen wie

#### 14. Wer ist da? Rollen und Übertragung

Es gibt ein Grundprinzip, das sehr viele Menschen in ihrem mangelnden organisatorischen Bewusstsein erlernen müssen: Ein Geschäftsunternehmen ist keine Familie.

Unternehmen Stellen Menschen ein und entlassen sie auch wieder. In die Familie wird ein Mensch hineingeboren, er wird von ihr nicht ausgesucht oder eingestellt. Selbst wenn jemand enterbt wird, heisst das noch nicht, dass er keine Eltern mehr hat. Die primäre Funktion der Familie besteht darin, dass sie ihre Angehörigen nährt und um-

sorgt. Ganz gleich, welche sonstigen Funktionen sie noch erfüllen sollte. Eine Familie, die an diesem Punkt versagt, erleidet im wesentlichen Schiffbruch als Familie. Das aber sind nicht die Funktionen eines Geschäftsunternehmens. Da Geschäftsunternehmen und Familien unterschiedliche Funktionen erfüllen, haben auch die Angehörigen eines Unternehmens und die Mitglieder einer Familie grundverschiedene Funktionen inne. Doch als Folge unseres mangelnden organisatorischen Bewusstseins vermengen oder verwechseln wir häufig diese beiden Funktionen miteinander. Der Kernpunkt dieser Konfusion ist das Problem der Übertragung. Sie ist die Ursache einer ungeheuren Last unnötigen und neurotischen Leidens, dem die Arbeitnehmer an ihrem Arbeitsplatz ausgesetzt sind.

Übertragung wurde definiert als: Jene Gruppe von Wahrnehmungs- und Reaktionsweisen, die in der Kindheit entwickelt wurde und die gewöhnlich in der Kindheitsumgebung völlig angemessen ist, die aber auf unangebrachte Weise auf die Umgebung des erwachsenen Menschen übertragen wird. (z.B.: Die Wut auf die Mutter wird auf die Abteilungsleiterin übertragen. - negative Mutterübertragung.) Es gibt auch positive Übertragungen. Man kann z.B. im Vorgesetzten den Vater sehen, dem man alles recht machen will.

Auch positive Übertragungen können sich oft auf subtile Weise destruktiv auswirken. Tatsächlich ist es für eine leitende Person verführerisch, einen bewundernden, stets gefälligen Assistenten zu haben, wie es eben in positiven Übertragungsmechanismen gefangene Menschen meist sind. Aber die besten Führungskräfte sind die, die bereit sind, auf diese Anbetung zugunsten eines Assistenten zu verzichten, der sie in angemessener Weise kritisieren oder eine andere Meinung vertreten kann. Positive Übertragungen nehmen der Beziehung zwischen Führungskraft und Untergebenen die wertvolle Energie kreativer Reibung.

Weil in positiven Übertragungen befangene Menschen so angenehm sind, werden sie auch oft in Positionen befördert, die ihre Kompetenz übersteigt und weit mehr erfordert als ein angenehmes Wesen.

Man muss nicht lange eine leitende Position innehaben, um sich unversehens als Opfer einer heftigen, scheinbar aus dem Nichts entstehenden Abneigung wieder zu finden, oder einer unergründlichen Aufsässigkeit.

Übertragungen der Elternproblematik kommen am häufigsten vor. Und deshalb sind Vorgesetzte, die

wie die Eltern eine Autoritätsstellung einnehmen, so oft deren Zielscheibe. Es gibt aber auch Kind-übertragungen, wo Vorgesetzte auf ihre Untergebenen so reagieren, als seien sie ihre Kinder.

Alle Manager, ob nun in Familienunternehmen tätig oder nicht, sind gut beraten, wenn sie darüber nachdenken, ob ihre Organisationsstruktur ein Übertragungsverhalten fördert, und wenn sie ein wachsames Auge auf mögliche familiendynamische Prozesse am Arbeitsplatz haben. Übertragungen können sich auch mit durchaus legitimen Gefühlen vermischen. Die Übertragung stellt auch nicht die einzige Rollenkonfusion dar. Es handelt sich auch nicht bei jeder Rollenkonfusion um eine Übertragung.

### 15. Die Seele verkaufen oder retten Berufung und Geschäft

Ich glaube, dass Gott jeden Menschen zur Kultiviertheit aufruft. Das bedeutet, dass wir alle die Verpflichtung haben,

1. bewusster zu werden,
2. uns in unserer spirituellen Befähigung weiterzuentwickeln und
3. nach ethischem Verhalten zu streben.

Die Annahme dieser vorrangigen Berufung verändert das Leben. Es wird konstruktiver, reicher und erfüllter. Doch wird es um nichts leichter werden. Offenbar bedeutet hier schon die Tugend ihren eigenen Lohn.

Wenn Kultiviertheit unsere primäre Berufung ist, dann gibt es in der Geschäftswelt auch sekundäre Berufungen:

1. Zu welchem Beruf bin ich berufen? (vgl. Kap. 7) So ist z.B. die Managerberufung eine Berufung zu einem ganz machtvollen Beruf. Es ist der Manager, der meist die anderen Berufstätigen beaufsichtigt und dirigiert, der Entscheidungen von grösster Tragweite fällt, der weit mehr als andere darüber entscheidet ob die Firma kultiviert ist oder nicht.

Manager müssen mehr von Menschenführung als vom hergestellten Produkt ihrer Firma verstehen. Sie können daher leicht die Firma wechseln. Peck weist darauf hin, wie wichtig es in diesem Beruf ist, die nötigen Begabungen mitzubringen.

2. Die Berufung in Bezug auf das Resultat oder das Produkt meiner Arbeit. Bin ich berufen als Ingenieur Waffen zu konstruieren?

Es gibt drei Arten von Beziehungen zwischen Berufung und den Produkten eines Unternehmens: Manche haben eine Berufung *für* das Produkt, manche eine *weg* vom Produkt, und manche haben es mit einer „neutralen Berufung“ hinsichtlich des Produkts zu tun, weil es weder eine Berufung noch eine Abberufung anspricht. Doch die Tatsache, dass ein Produkt ethisch neutral zu bewerten ist, enthebt uns nicht der Auseinandersetzung mit ethischen Fragen. Was ist, wenn der neutrale Elektroschalter z.B. auch in Raketen Verwendung findet? Wenn meine Firma in einer andere Abteilung auch Maschinengewehre herstellt?

3. Die Berufung in Bezug auf ein bestimmtes Organisationssystem. Bin ich eher in eine Organisation berufen, die sehr hierarchisch strukturiert ist, mich aber immer genau wissen lässt wo ich stehe, oder in ein Unternehmen das mir viel Freiheit damit aber auch Unsicherheit bietet? Wir müssen auch unsere Berufung zu einem bestimmten Betriebsklima beachten. Da unsere primäre Berufung jene zur Kultiviertheit ist, müssen wir auch die Frage stellen, ob die Firma ein kultiviertes Betriebsklima fördert oder nicht. Z.B. wird eine kultivierte Firma keine Mottos propagieren, die wesentlich von der Realität abweichen (wir sind die Besten). Wenn wir uns in der richtigen Umgebung befinden, dann kann die Seele aufblühen.

4. Dann ist hier noch die Berufung zum Geld und zur Sicherheit. Soll ich weniger verdienen und damit auch weniger weggeben können, oder meiner Familie mehr Sicherheit bieten? Es kann sein, dass wir grosse finanzielle Opfer bringen müssen, wenn wir unserer Berufung folgen wollen. Der reiche Jüngling war nicht bereit seiner Berufung seinen Besitz zu opfern. Meiner Ansicht nach beruft aber Gott die wenigsten zu dieser absoluten Armut. Das Gleichnis redet nicht nur vom Besitz sondern auch von den Gefahren der Abgesichertheit - nicht vom Übel der Abgesichertheit, denn wir brauchen ein gewisses Mass an Sicherheit. Kinder müssen stetig mit gewissen Grundgütern und Dienstleistungen versorgt werden und auf eine stabile emotionale Unterstützung bauen können, wenn sie nicht Narben davontragen sollen. Und das gleiche brauchen wir als Erwachsene, wenn wir mehr als bloss überleben wollen. Das Problem ist die Frage, wo die Grenze zu ziehen ist. Das Sicherheitsgefühl kann zu einer Sucht werden, und es gibt viele, für die genug nie genug ist. Dass die Reichen der USA prozentual weniger spenden als die Armen zeigt die spirituelle Ver-

armung der meisten in finanzieller Hinsicht reichen Menschen. Wenn wir zu Geld kommen, dann ruft uns Gott dazu auf, richtig damit umzugehen. Und das Management von Geld ist eine fast ebenso komplexe und anspruchsvolle Aufgabe wie das Management von Menschen.

5. Dann ist da noch die Frage nach der Berufung zur Macht (vgl. Kap. 16).

Aus diesen fünf Berufungen ergeben sich oft grössere Konflikte für das Individuum. Auch unsere vorrangige Berufung zur Kultiviertheit führt noch zu weiteren Konflikten, vor allem im ethischen Bereich.

Eine wichtige Erkenntnis, die sich aus den verschiedenen Berufungen für verschiedene Menschen ergibt, ist die, dass wir die Unterschiedlichkeit der Menschen wertschätzen sollten, und dass wir die unterschiedlichen Berufungen als Ergänzung brauchen (Leibgedanke).

**16. Möge Gott dir gnädig sein** Der kultivierte Gebrauch von Macht im Geschäftsleben.

Macht - das Vermögen, andere zu beeinflussen - ist der potenteste Faktor organisatorischen Verhaltens. Unkultiviertheit kann ganz einfach als Missbrauch von Macht beschrieben werden.

Unterscheidung:

Spirituelle Macht: Kraft zu beeinflussen durch das eigene Sein und Wesens.

Politische Macht: Andere durch Geld oder eine beherrschende Position beeinflussen.

Manager (Führungskraft) besitzen den Grossteil der politischen Macht im Geschäftsleben. Die These dieses Kapitels lautet: Spirituell inkompetente Manager missbrauchen ihre Macht unweigerlich. Die Kunst des kultivierten Managements muss dienende Führerschaft beinhalten. Diese dienende Führerschaft hat viel mit Leiden zu tun - möge Gott dir daher gnädig sein.

Einige werden durch reine Machtgier in leitende Positionen getrieben. Sind sie auch von Gott berufen oder gar vom Teufel? Sehr viel wahrscheinlicher handelt es sich aber gar nicht um eine Berufung, sondern um den Zwang, eine tiefe Impotenz, verborgene Wunden aus der Kindheit oder einen schrecklichen Verlust, zu kompensieren.

Andere, die möglicherweise eine echte Berufung zur kultivierten Machtausübung haben, verwei-

gern sich aus Angst. Es kann Angst vor Arroganz sein. Das ganze Elend kann daher kommen, dass man sich den meisten Menschen gegenüber überlegen fühlt und es vermutlich sogar ist. Es ist leichter ein ganz gewöhnlicher Mensch zu sein - risikoloser. Die Frage lautet, wie kann ich mein Überlegenheitsgefühl akzeptieren ohne arrogant und selbstgerecht zu werden?

Bei jenen, die ihre Überlegenheit irgendwie akzeptieren tritt meist die Angst auf, ihre Autorität zu missbrauchen. Da sie wissen, dass Macht leicht korrumpiert, fürchten sie um ihre Seele. Und weil sie ihre Willensstärke kennen, geht es sogar noch mehr um die Angst, anderen durch mögliche falsche Entschlüsse Schaden zuzufügen. Als Jesus bei seiner Taufe den Messiasauftrag erhielt, ging er anschliessend in die Wüste, um sich mit dem Problem der Autorität auseinanderzusetzen. Und nachdem er sich der verschiedenen Versuchungen verweigert hatte und sich allen Ehrgeizes *entleert* hatte, kam er um mit göttlicher Autorität *erfüllt* zu predigen.

Was können wir von Jesus in der Wüste lernen?

- Ein kultivierter Manager muss so etwas wie ein kontemplativer Mensch sein. Diese Lebensweise führt zu einem Maximum an Bewusstheit und Gewahrsein. Da die Risiken mit zunehmender Macht eskalieren, ist dieses Gewahrsein um so wichtig.

- Ein kultivierter Manager muss sich letztlich von allem Ehrgeiz freimachen. Das ist schwierig, weil Menschen, die zur Macht berufen sind, auch eine gewisse Portion Freude an der Macht mitbringen. Aber der Geschmack an der Macht muss sich so verändern, bis nichts mehr übrig bleibt, als der Hunger, anderen zu dienen.

- Die Versuchungen, denen sich Jesus ausgesetzt sah, gelten auch für Führungskräfte heute.

Die drei Versuchungen:

1. Steine in Brot verwandeln

Übertragen kann das bedeuten, dass Jesus das falsche Anhaften an Sicherheit von sich gewiesen hat. Menschen, die eine hohe Machtposition erlangen, haben oft grosse Angst vor dem Verlust dieser Position und sind somit auch der starken Versuchung ausgesetzt, zu deren Bewahrung ihre Integrität zu opfern. Im Geschäftsleben gibt es eine Grundregel beim kultivierten Umgang mit Macht: Denk nicht an die Sicherheit deines Arbeitsplatzes! Wir sind nicht frei zu dienen und das Richtige zu tun, wenn wir dieser Versuchung nachgeben, d.h. wenn es zum Zwang wird, nur immer das Populärste zu tun. Manchmal muss die

Führungskraft auch einfach aufstehen und sagen: So wird es gemacht, basta!

Es können scheinbar auswegslose Situationen entstehen, in denen wir so oder so scheinbar falsch entscheiden müssen (double bind). Gute Eltern und Manager werden ihre Macht dazu verwenden, solche Situationen möglichst zu vermeiden. Für Topmanager gehören sie aber zum täglichen Brot. Topmanager werden nicht dafür bezahlt, dass sie leichte Entscheidungen fällen. Es gibt zwei Möglichkeiten, mit diesen quälenden Situationen umzugehen. Mit dem Einsatz des Intellektes allein sind sie nicht erfolgreich zu bewältigen. Der Intellekt wird nur den *double bind* sehen, und die Folge sind Lähmung und nicht Führerschaft. Man muss mit dem Herzen vorgehen. Ist eine Person erst einmal bis ins Topmanagement vorgedrungen, dann gehört ihr Herz entweder ihrem persönlichen Ehrgeiz oder einer höheren Macht.

Gehört es dem persönlichen Ehrgeiz, dann wird man das eher in Betracht ziehen, was einem gut aussehen lässt, und das, was die Macht nicht kleiner werden lässt oder sogar noch vergrößert. Es gehört sich, dass wir uns mit dem Broterwerb befassen und dafür sorgen, dass unsere Familien in der Sicherheit eines gedeckten Tisches und eines Dachs über dem Kopf leben kann. Aber um kultiviert zu sein, müssen wir auch auf unser spirituelles Leben achten. Wer sich an seine politische Macht klammern muss, der ist in eine spirituelle Falle geraten. Viele Menschen leiden darunter, auch Organisationen, dass gewisse Menschen die temporäre, politische Macht zur dauerhaften Angelegenheit machen wollen.

## 2. Sturz von der Tempelzinne

Diese Versuchung bedient das Verlangen nach Selbstwertschätzung und bringt uns dazu, Macht zur Aufrechterhaltung eines hehren Selbstbildes zu missbrauchen.

Viele Menschen, welche die Bürde von Leitung erhalten haben beginnen irgendwann an sich selber zu zweifeln. „Es gibt doch so wenige Zeichen für meine Grösse. Täusche ich mich nicht?“

Die Versuchung könnte daher so ausgelegt werden, dass Satan hier zu Jesus sagt: „Beweise mir deine Grösse. Beweise sie dir selber und den anderen.“ Wenn ich nur meine Grösse beweisen könnte, dann müsste ich nicht mehr an mir selber zweifeln. Nicht nur das, die Öffentlichkeit würde meine Grösse anerkennen und mich bewundern.

Der Wunsch, sich vor sich selbst zu beweisen, und der Wunsch, sich andere zu beweisen, sind eng miteinander verknüpft. Es ist schwer, ein starkes

Selbstwertgefühl zu entwickeln, wenn nicht andere von Zeit zu Zeit zeigen, dass sie uns wertschätzen.

Wenn ich den zentralen Wunsch habe, von anderen anerkannt zu werden, dann muss dieser Wunsch transformiert werden. Das Ziel wird sein, dass ich mir meiner narzisstischen Tendenz bewusst werde und dann lerne so zu handeln, dass ich aus der Sicht des idealen Beobachters bewundert werde.

Es gibt drei verschiedene Formen, wie Menschen mit der Versuchung zum spirituellen Pomp umgehen.

Die erste Gruppe geht der Versuchung aus dem Weg. Sie leugnen den Einfluss, den sie aufs Betriebsklima haben. Sie scheuen das Rampenlicht und begeben sich nie in die unteren Etagen. Ihre Art überträgt sich aber auch auf ihre Organisation, die zu einer gesichtslosen Bürokratie verkommt und in der kein Mensch mehr weiss, wo er steht.

Andere machen das Gegenteil und erliegen der Versuchung. Sie nehmen jede Möglichkeit wahr, eine öffentliche Figur zu werden. Aber auch sie sind nicht erfolgreich, denn es gibt zu viele Fallen. Sie werden übertreiben und tauschen ihr wahres Selbst mit einer Maske. Sie verlieren ihr Privatleben und ihre spirituelle Entwicklung aus den Augen. da sie sich selbst für das Unternehmen halten, werden sie die Persönlichkeit der Untergebenen ersticken, damit ihnen ja niemand die Show stehen kann.

Der rechte Weg ist der Weg der Spannungen. Die wahrhaft kultivierte Führungspersönlichkeit wird sich jeden Tag neu der Versuchung stellen. Wenn dramatische Auftritte nötig sind, ist sie dazu bereit. Sie wird auch in die unteren Etagen gehen, aber mehr um zu hören, als sich in Szene zu setzen. Sie wird ihrer persönlichen spirituellen Entwicklung gegenüber loyaler sein als gegenüber dem Unternehmen. Das alles ist ein komplizierter Balanceakt. Der kultivierte Umgang mit Macht ist eben keine leichte Übung.

## 3. Wenn du mich anbetest, gebe ich dir...

Die letzte Versuchung ist das Verlangen nach Macht um ihrer selbst willen.

Wenn Jesus diese Macht angenommen hätte, dann wäre er der beste König aller Könige geworden und hätte allen dienen können. Er hätte ein wunderbares Reich aufgebaut. Dach was wäre nach seinem Tod geworden? Welcher Nachfolger hätte seinen Platz einnehmen können?

Das ist der springende Punkt: Der einzig kultivierte Grund, Macht anzustreben, ist der, sie zu verlie-

ren, sie abzugeben. Das alles überragende Kennzeichen einer wahrhaft dienenden Führungskraft ist, andere Menschen zu befähigen und Nachfolger heranzubilden - nicht nur einen, sondern so viele wie möglich und so schnell wie möglich. Nutzen sie ihre Macht, um Menschen zu suchen und zu finden, deren Führungspotential noch grösser ist als das ihre, nähren sie ihr Potential mit allem, was sie haben, und treten Sie dann beiseite.

Verschiedene Formen der Entscheidungsfindung

- a) Der autoritäre Leitungsstil: Die Kommunikation läuft ausschliesslich von oben nach unten.
- b) Der konsultative Stil: Der Leitende konsultiert die Untergebenen. Die Untergebenen beraten sich aber nicht untereinander. Die Initiative bleibt beim Manager.
- c) Der partizipatorische Stil: Dieser Stil führt zu grösserer Befähigung. Hier tauschen sich die Untergebenen im Verlauf des Entscheidungsprozesses nicht nur mit dem Vorgesetzten, sondern auch untereinander aus. Da hier vielmehr Informationen ausgetauscht werden, wird der partizipatorisch vorgehende Manager auch besser informierte Entscheidungen fällen können. Viele scheuen aber diesen Stil, weil er mehr Zeit beansprucht. Weshalb stöhnen denn die Untergebenen, wenn wieder ein Meeting angesagt wird. Sie erhalten ja dadurch mehr Einfluss. Die einfache Antwort lautet: Viele, wenn nicht die meisten Menschen möchten gar nicht mehr Verantwortung erhalten. Dieser Leitungsstil verlangt also vom Manager viel ab. Er muss die Macht sogar mit jenen teilen, die sie gar nicht wollen, bis hin zum Punkt, dass er versucht ihnen beizubringen, die Macht selber zu wollen. Das verlangt ganz andere Fähigkeiten als nur die der Entschlusskraft. Hier muss man Vermitteln können, etwas, das spirituell pompöse Leiter nicht können. Dennoch behält sich der Leiter die letzte Entscheidungsgewalt vor. Partizipatorisches Management bedeutet nicht Demokratie.
- c) Der konsensuelle Stil. Hier beansprucht der Leiter nicht mehr Entscheidungsgewalt, als sie jede andere Person in der Gruppe hat. Die notwendige Entscheidung wird nach einer äusserst gründlichen Diskussion ohne Abstimmung von der Gruppe getroffen, und zwar durch die Herstellung eines Konsenses. Dieser Stil braucht viel Zeit und ist am schwierigsten. So schwierig sogar, dass die Gruppe darin geschult werden muss.

Die Effektivität eines Führungsstils hängt nicht nur von der Natur des Unternehmens ab, sondern auch von der jeweils speziellen Situation, in der eine Entscheidung zu treffen ist. Auch muss der

Zeitaufwand in einem gesunden Verhältnis mit der Tragweite des Entscheides stehen. Die leichtesten, alltäglichen Entscheidungen werden daher am besten autokratisch gefällt. Bei allem anderen sollte mindestens vorher eine Beratung stattgefunden haben. Die wichtigsten Entscheidungen sollten auf partizipatorische Weise oder im Idealfall durch einen Konsens gefällt werden.

Timing: Eine kompetente Führungsperson wird alle Stile beherrschen und auch wissen, wann welche anzuwenden ist. Damit verbunden ist die Kunst des Timings - des Wartenskönnens. Zwei Hauptfehler der Leitenden sind erstens das „Auf die lange Bank schieben“. Man lässt es schlittern und meint, das Problem löse sich von selbst. Der andere Fehler ist die übereilte Aktion. Man könnte ein ganzes Buch über die Beziehung zwischen Macht und der Disziplin des Wartens schreiben.

Kooperation: Viele Leitende können nach unten nicht gleich gut kommunizieren, wie nach oben oder auf derselben Ebene. Der Topmanager, der nach oben hin kooperiert und gelegentlich seine Autorität an Untergebene abgibt führt zum Thema der dienenden Leiterschaft zurück. So sollten die vorrangigen Motive eines kultivierten Managers die folgenden sein: *Gott, seiner Organisation, seinen Vorgesetzten und seinen Untergebenen zu dienen, und das vorrangige Mittel, dessen er sich dabei bedient, ist das der Befähigung anderer. Er sucht stets, sofern es konstruktiv ist, seine Macht abzugeben, statt sie zu behalten.*

Einsamkeit: Es ist oft einsam, da oben an der Spitze. Nun besteht die Versuchung, in destruktiver Art, Erlösung aus dieser Einsamkeit zu suchen. Es ist kein Zufall, dass wir von vielen berühmten Männern hören, die eine aussereheliche Beziehung eingehen. Eine andere Art der Kompensation besteht darin, dass die Leitenden aus ihrer Einsamkeit heraus eine Allianz mit ihrer Organisation eingehen. Die einsame Realität einer kultivierten Führungskraft ist die, dass sie sich nicht mit irgendeinem Teil der Organisation identifizieren darf; ihre Loyalität muss ausschliesslich auf das gerichtet sein, was für die Organisation als Ganzes das Richtige ist.

Aber wie entscheide ich, was das Richtige ist? Durch Kultiviertheit.

Ich glaube nicht, dass es einer kultivierten Führungskraft möglich ist, die mit ihrer Position verbundene Einsamkeit auszuhalten. Wenn sie sich aller persönlichen Beziehungen, die letztlich destruktive Allianzen bedeuten, enthält, dann hat sie

nur noch eine Option: Sie braucht die Gemeinschaft mit Gott, sie muss eine persönliche Beziehung mit einer höheren Macht eingehen. Um kultiviert zu sein, muss sie ihre Entscheidungen auf der Grundlage des Gebetes treffen. In diesen qualvollen Momenten wird eine kultivierte Führungskraft beten - wirklich beten. Sie wird in einen aktiven Dialog mit Gott eintreten, selbst wenn dieser Dialog hinterher wieder vergessen wird.

Für Jesus gab es auf die drei Versuchungen nur eine einzige Antwort: Gott.

Ich glaube, damit ist für die kultivierte Führungskraft noch Tieferes impliziert, als dass sie ein spirituelles Zentrum besitzen und ein aktives Leben des Gebets führen muss. Ich glaube, dass sie ab einem gewissen Punkt, wenn die Risiken immer höher werden, zunehmend mehr erkennen wird, dass Gott die einzige Quelle kultivierter Macht ist. Gott ist Liebe; Gott ist Licht; Gott ist Wahrheit. Und diesen drei grossartigen Synonymen füge ich noch ein weiteres hinzu: Gott *ist* Macht, wenn sie kultiviert ist. Die kultivierte Führungskraft spürt allmählich, dass die ihrer Position innewohnende Macht nicht die ihre ist. Sie ist nicht ihr Besitz; sie gehört ihr nicht. Die Macht gehört Gott, und die angemessene Rolle einer kultivierten Führungskraft besteht nur darin, Kanal zu sein und diese Macht als Gottes Bevollmächtigter zu verwalten. Nur das! Welches Paradoxon! Die kultivierte Ausübung temporärer Macht bedeutet die Erfüllung einer sehr glanzvollen Rolle, und sie kann nur mit echter Demut erfüllt werden.

## Teil vier: Epiphanie - Gemeinschaft am Arbeitsplatz

### 17. Die Summe ist grösser als ihre Teile Gemeinschaft: die kultivierte Organisation

Hier geht es um die Frage, wie aus einer Gruppe eine kultivierte Organisation wird und wie eine kultivierte Organisation aussieht.

Leitende dürfen nicht nur die Einzelnen im Auge behalten. Sie müssen immer auch die Gruppe als Ganzes beachten, die ablaufenden Prozesse etc. und müssen sich nicht nur überlegen wie etwas, das sie sagen auf den Angesprochenen wirkt, sondern auch wie es auf die ganze Gruppe wirkt.

Entwicklungsstadien einer Gruppe, die sich gut entwickelt: Pseudogemeinschaft, Chaos, Leere und Gemeinschaft.

1. Pseudogemeinschaft: Die Gruppe tut so, als wäre sie schon eine Gemeinschaft. Man tut sein Bestes um keine Störungen der Harmonie zu verursachen. Die Kommunikation läuft über Verallgemeinerungen ab. Sie ist höflich, unauthentisch, langweilig, steril und unproduktiv. Mit der Zeit können dann tiefer gehende Differenzen auftreten, und die Gruppe begibt sich ins Stadium des Chaos und zerstört sich nicht selten selbst.

2. Chaos: In der Pseudogemeinschaft geht es primär ums Kaschieren von Differenzen, im Stadium des Chaos geht es vorrangig um den Versuch, diese Differenzen auszulöschen. Das geschieht dadurch, dass Gruppenmitglieder versuchen, einander zu bekehren, zu heilen, auszuschalten oder ansonsten für vereinfachte organisatorische Regeln einzutreten. Es geht um einen Prozess bei dem es nur um Sieger und Verlierer geht. Wenn die Gruppe diesen Prozess durchsteht ohne auf Stufe 1 zurückzufallen oder sich selber zu zerstören, wird sie das Stadium der Leere erleben.

3. Leere: In diesem Stadium arbeiten die Mitglieder hart um alles beiseite zu räumen, was zwischen ihnen und der Gemeinschaft steht. Vieles das aufgegeben werden muss, sind universelle menschliche Eigenschaften: Vorurteile, vorschnelle Urteile, starre Erwartungen, der Wunsch zu bekehren, zu heilen, auszuschalten, der Drang zu siegen, die Angst sich zum Narren zu machen, das Bedürfnis, die Kontrolle über alles zu haben. Andere Dinge mögen ausgesprochen persönlicher Art sein: verborgener Kummer, Angst vor etwas, die öffentlich eingestanden werden müsste, bevor das Individuum in der Gruppe völlig präsent sein kann. Diese Zeit verlangt Mut.

Der Übergang vom Chaos zur Leere geschieht oft dadurch, dass einzelne etwas zu offenbaren beginnen, andere ertragen zuerst diesen Schmerz nicht und schwenken das Thema. Die Gruppe pendelt zwischen Chaos und Leere.

4. Gemeinschaft: Hier wird bedeutungsvolles gesagt. Vielleicht musste sich jemand zuerst wie auf dem Altar opfern, bevor andere es im nachhinein können. Als Gemeinschaft ist die Gruppe fähig zu einer phänomenalen Leistung und Effektivität.

Es gibt Regeln, die man erlernen kann und deren Ausleben Menschen zu einer Gemeinschaft werden lässt:

Abbau von persönlichen Barrieren, der persönlichen Masken: Das Bedürfnis, witzig oder klug zu erscheinen; Schwierigkeiten damit, sich in der empfangenden statt gebenden Rolle zu finden;

tiefe Angst vor dem Verlust der Kontrolle; eine zwanghafte Neigung zum Organisieren; übermäßige Geschäftigkeit als Form der Aufrechterhaltung von Distanz und so weiter.

Diese Hindernisse haben mit der uns vertrauten Haltung des Individualismus zu tun. Wir sind aufgerufen vollwertige Individuen zu werden, aber auch mit unserer persönlichen Sündhaftigkeit und Unvollkommenheit, unsrem Verwundetsein und Gebrochensein, unseren Grenzen zurechtzukommen. Das können wir aber nicht, wenn wir uns hinter der Maske der Intaktheit und Gelassenheit verstecken. Gemeinschaften entstehen erst, wenn der Individualismus durchbrochen wird. Masken kann man nicht lieben. Man kann auch keinem „perfekten“ Menschen vertrauen.

#### Kommunikation:

Der Aufbau von Gemeinschaft hat mit Kommunikation zu tun. Und eine der grössten unter den unzähligen Sünden der Kommunikation ist die zu sprechen, ohne dazu bewegt zu sein - und wir alle kennen Menschen, die das tun oder aber anscheinend irgendwie das Gefühl haben, ständig dazu bewegt zu sein.

Die andere grösste Sünde ist die, nicht zu sprechen, wenn wir bewegt sind, was eine Form des Ungehorsams darstellt.

Übung zu Beginn eines Workshops: „Wir werden nun drei Minuten lang in die Stille eintreten. Danach, wenn ich Sie habe wissen lassen, dass die Zeit vorüber ist, werden Sie anfangen zu sprechen, wenn Sie dazu bewegt sind.“

Diese Anweisung weist die Teilnehmer an, sich ständig selbst zu überwachen und sich darüber bewusst zu sein, ob sie sich zum Sprechen bewegt fühlen oder nicht. „Habe ich das Gefühl, jetzt sprechen zu wollen“, müssen sie sich fragen, „oder ist es nur, weil mich die Leere des Schweigens nervös macht, oder ist es, weil ich ehrlich bewegt bin? Ist das, was ich zu sagen habe, eine wirklich angemessene Reaktion auf die Person, die eben gesprochen hat? Ist es etwas, das die Gruppe wirklich hören sollte?“ Damit lernen die Teilnehmer bereits, allmählich sich ihrer selbst, der Bewegung Gottes in ihrem Innern, der Leere des Schweigens, der Bedürfnisse der anderen und der Gruppe als Ganzes bewusst zu sein.

#### Konsens:

Konsens ist eine Gruppenentscheidung (die möglicherweise einige Mitglieder nicht für die beste halten, mit der aber alle leben können, die alle unterstützen und die nicht zu untergraben sich alle verpflichten). Sie kommt nicht durch Abstimmung

zustande, sondern durch einen Prozess, in dessen Verlauf die Thematik gründlich durchleuchtet wird und alle Mitglieder schliesslich das Gefühl haben, angemessen angehört worden zu sein. Jede Person verfügt über ein gleiches Mass an Macht und Verantwortung, wobei eine durch persönlichen Eigensinn oder persönliches Charisma bedingte unterschiedlich starke Einflussnahme vermieden wird, so dass alle mit dem Prozess zufrieden sind. Dieser Prozess verlangt, dass alle Mitglieder emotional präsent und engagiert, auf liebevolle und wechselseitig respektvolle Weise offen und sensibel für einander sind; dass sie selbstlos, unparteiisch und imstande sind, sich innerlich leer zu machen; dass sie über dieses paradoxe Gewahrsein von der Kostbarkeit des Menschen und der Zeit verfügen (einschliesslich des Wissens, wann eine zufrieden stellende Lösung gefunden worden und es Zeit ist, aufzuhören und die Diskussion nicht wieder zu eröffnen bis zu jenem Zeitpunkt, da die Gruppe die Notwendigkeit einer neuerlichen Überprüfung beschliesst).

#### Familie:

Achtung! Man kann diese Gemeinschaftsprinzipien nicht alle direkt auf eine Familie anwenden. Eine Gemeinschaft ist eine Gruppe, in der alle Führer sind. Eine Kleinfamilie, die den Versuch machte, eine solche Gruppe zu sein, würde sich selber zerstören. Kinder sind naturgemäss von den Eltern abhängig. Das heisst nicht, dass Kinder keine Stimme in Familien-Angelegenheiten haben sollten. Doch muss diese Stimme einer scharfen Urteilskraft unterworfen werden, und diese Urteilskraft liegt fast gänzlich bei den Eltern. Kinder brauchen es, dass ihre Eltern zu verschiedenen Zeiten, in verschiedenen Stadien und auf verschiedene Weise ihre Autorität über sie ausüben und die harten Entscheidungen für sie treffen. Ein Geschäftsunternehmen ist im besten Fall ein kooperatives Unternehmen, und es zeugt von kultiviertem Verhalten, wenn eine Führungskraft Kooperation erwartet. Eltern, die von ihren Kindern Kooperation erwarten oder gar verlangen handeln unbesonnen unkultiviert. Kooperation ist nicht die Aufgabe von Kindern. Sie haben die Aufgabe zu wachsen. Und es ist richtig, wenn Eltern zur Beförderung dieses Wachstums unter gewissen Umständen Gehorsam von ihnen verlangen. Gehorsam ist aber etwas völlig anderes als Kooperation, und Eltern, die diesen Unterschied nicht erkennen, sind unbewusste Menschen. Es kann kultiviert sein, von einem Kind zu erwarten, dass es unter Androhung von Strafe gehorsam den

Abfall wegbringt. Es wäre dumm, von einem Kind zu erwarten, dass es dies ständig und freiwillig tut. Tatsächlich hätten Eltern, deren Kind sich ständig freiwillig erbieht, den Abfall wegzubringen, Grund, bald einen Kindertherapeuten zu konsultieren.

Gemeinschaft verlangt von ihren Mitgliedern, dass sie offen und ehrlich ihre Meinung sagen, das Risiko der Intimität eingehen, gestehen, was angemessen ist zu gestehen, und Verborgenes bekanntmachen, wenn das hilfreich ist. Diese Erfordernisse würden Kindern im Rahmen ihrer Familie Gewalt antun. Eine der riesigen Aufgaben von Kindern besteht in der Entwicklung einer eigenen Identität, und um diese Aufgabe erfolgreich bewältigen zu können, brauchen sie ein ziemliches Mass an Privatsphäre. Sie müssen ihre eigenen Geheimnisse haben eine gewisse psychische Distanz zwischen sich und ihren Eltern oder Geschwistern wahren dürfen.

Das Fundament einer Gemeinschaft ist das Engagement, die Bereitschaft der Menschen „fest zu halten,“ wenn Sturm aufkommt. Aber das Engagement der Kinder gilt richtigerweise nicht der Familie. Kommt in der Familie Sturm auf, dann müssen Kinder sich in ihr Zimmer flüchten oder aus dem Haus rennen können. Der Zusammenhalt in der Familie, auch wenn er noch so nährend ist, ist für Kinder kein gesundes Ziel. Ihr Ziel liegt letztlich in der Trennung von der Familie, und wenn sie ein beträchtliches Mass an persönlicher Verantwortung für den Familienzusammenhalt übernehmen müssen, dann wird ihnen Schaden zu gefügt.

### 18 Und nochmals ein Seiltanz Ethik und Gegnerschaft im Geschäftsleben

Die grösste Ursache organisatorischer Krankheit und Unkultiviertheit kann dem Versuch der Topmanager zugeschrieben werden, den Schwierigkeiten ihrer Aufgabe zu entfliehen. Sie vergessen, dass es ihre Aufgabe ist, sich mit den Spannungen direkt zu konfrontieren. Wenn sie es lange genug vergessen, dann verurteilen sie ihre Karriere und wahrscheinlich auch ihre ganze Organisation zum Untergang. Im Gegensatz dazu werden sich kultivierte Führungskräfte immer und immer wieder ins Gedächtnis rufen, dass Spannungen die gesunde Regel im Geschäftsleben sind und sich immer wieder aufs neue aufs Seil begeben.

So gesehen liegt die grösste Einzelursache für das Versagen im Geschäftsleben im Versäumnis eines Unternehmens, in der Spannung zu leben. Und

zwei der verbreitetsten Formen dieses Versagens sind

- a) das Gegnerschaftsdenken und
- b) der „Pseudokonsens“.

#### a) Das Gegnerschaftsdenken

Weil Spannungen unbequem sind wollen wir sie naturgemäss möglichst rasch loswerden. Eine der sich hier anbietenden Möglichkeit ist ein Prozess der drei Schritte:

1. Der erste Schritt in einer Spannungssituation ist der, diese Situation einem Konflikt mit einer anderen Person oder Organisation zuzuschreiben.
2. Der zweite Schritt besteht darin, dem anderen die Schuld für den Konflikt zu geben und ihm böswillige oder verrückte Motive zu unterstellen.
3. Der dritte Schritt besteht dann im Ingangsetzen der Maschinerie, um den Konflikt zu beseitigen (Gericht, Prozesse).

Vielleicht stellt dieses Schema in einem von 20 Fällen ein adäquates und kultiviertes Vorgehen dar. Meist aber ist aber schon der erste Schritt falsch. Denn die Spannung hat unter Umständen nichts mit einem Konflikt von aussen zu tun. Um das heraus zu finden, muss man sich Zeit nehmen um sich die Gründe ernsthaft anzusehen. Es ist aber unbequem in der Spannung zu leben. Je rascher wir die Spannung einer bestimmten Ursache zuschreiben können, desto kürzer ist die Zeit, die wir mit ihr leben müssen. Ein eilig gefälltes Urteil beendet den Schmerz. Das Problem ist nur, dass ein dermassen rasch gefälltes Urteil gewöhnlich falsch ist.

Auch der zweite Schritt wird oft überschnell getan um Schmerzen zu vermeiden. Wir können aber nur ein wohlüberlegtes Urteil fällen, wenn wir die Position des anderen zu verstehen suchen.

Konflikte sind normal. Sie sind nur dann unkultiviert, wenn sie entweder versteckt oder ohne Respekt durch den unnötigen Einsatz der Gegnerschaftsmaschinerie über alle Massen aufgeblasen werden. Das Gegnerschaftsverhalten bringt zwar die Spannungen sofort ans Tageslicht, aber so, dass sich alle beteiligten auf eine selbstgerechte Position zurückziehen können.

Als Lösungsansatz bietet sich auch hier die Gemeinschaftsbildung an: Erst der Aufbau von Gemeinschaft, dann erst kommt die Entscheidung.

Im Prozess des Aufbaus einer Gemeinschaft kommen die Menschen dazu, auf reale Weise miteinander umzugehen. Sie werden dazu gedrängt, sich nicht hinter „Themen“ und Positionen zu verstecken. Sie werden dazu ermuntert, über das zu sprechen, was ihnen am meisten am Herzen liegt: Ihre Kinder, Ehen, ihre Einsamkeit und



Frustrationen, Sorgen und Freuden... Wenn sie das tun, geschieht fast stets folgendes: Sie kommen dazu, sich umeinander zu kümmern. Das heisst nicht, dass sich nun alle gleichermassen mögen. Das heisst auch nicht, dass alle ein absolutes Vertrauen ineinander haben. Es bedeutet, dass die Menschen allmählich wissen, wo sie dem anderen trauen können und wo nicht. Die Talente und Schwachpunkte einer jeden Person werden offenbar. Wird die Gegnerschaftsmaschinerie in Gang gesetzt, dann besteht ein Teil des Problems darin, dass sich die Betroffenen gewöhnlich nicht gut kennen. Wenn sich Menschen aber kennen und einander Anteil geben, dann fällt es ihnen relativ schwer, in ein Gegnerschaftsdenken zu verfallen, und es fällt ihnen relativ leicht, sich kooperativ zu verhalten.

#### b) Der Pseudokonsens

Hier wird die ethische Spannung in einer Organisation nicht über die Massen aufgeblasen, sondern „zugestopft“. Konflikte werden beschönigt, unterdrückt, verleugnet. Wirkliche Probleme oder Fragen werden, statt dass sie an die Oberfläche gebracht werden, ins Unbewusste der Organisation abgedrängt, um dort zu ihrem Schatten zu werden. In diesem gegenteiligen Fall, in dem man es ebenfalls nicht schafft, in der Spannung zu leben, den Seiltanz zu wagen, erlaubt die Organisation keinerlei ethische Debatte. Sie erklärt die Spannung für nicht existent. Doch die Spannung existiert. Wie gesagt, das Leben *ist* Spannung. So kann ein Unternehmen sie nur auf eine Weise für nicht existent erklären, indem sie sie nämlich zu etwas Unaussprechlichem macht.

Die Gemeinschaft ist das Gegenmittel oder Vorbeugungsmittel für eine solche Unkultiviertheit. Die Gemeinschaft ist ein „sicherer Ort“, wo alle Spieler sich frei fühlen, ihre Meinung zu sagen und diese ernsthaft angehört wird. Sie ist ein Umfeld, in dem Meinungsverschiedenheiten nicht nur zugelassen, sondern gefördert werden. Sie ist eine Gruppe, deren Mitglieder gelernt haben, in Anmut miteinander zu fechten, wo kein ethischer Stein unberücksichtigt bleibt und wo die Spannung nicht aufgegeben wird.

So wie das Gegnerschaftsverhalten dem Stadium des Chaos beim Aufbau einer Gemeinschaft entspricht, entspricht der Pseudokonsens dem noch primitiveren Stadium der Pseudogemeinschaft. In der Pseudogemeinschaft geben die Mitglieder der Gruppe vor, es gäbe keine Probleme und keine Meinungsverschiedenheiten. Sie weichen dem Konflikt und der Spannung aus. Konformität ist angesagt. Folglich treffen Pseudogemeinschaften,

wenn sie einstimmig Entscheidungen fällen, diese gewöhnlich durch den Pseudokonsens. Es *sieht so* aus, als seien sie zu einer Einigung gekommen. Es *scheint*, als hätten sie sich mit den Problemen befasst, aber in Wirklichkeit sind die Probleme und Spannungen weggedrängt worden. Eine wahre Gemeinschaft ist hingegen eine Gruppe, die sich wirklich mit ihren Problemen befasst hat, die sich tatsächlich ihrem organisatorischen Schatten gestellt hat.

Ein Pseudokonsens ist dann gegeben, wenn die Gruppe zwar augenscheinlich einstimmig zu einer Entscheidung gelangt (und echter Konsens ist nicht dasselbe wie Einstimmigkeit), die aber mehr oder weniger subtil von einer oder nur wenigen Personen diktiert wurde; wo die Probleme nicht gründlich durchleuchtet wurden, andere Mitglieder nicht das Gefühl haben, angehört worden zu sein - ja, sich oft nicht einmal frei fühlen, ihre Zweifel oder alternativen Vorstellungen zu äussern.

Es besteht ein Zusammenhang zwischen dem skandalösen Verfall an Kultiviertheit in der Regierung und einer bizarren Kombination von Gegnerschaftsdenken *und* Pseudokonsens im nationalen politischen Leben. Oft werden die schwierigsten Angelegenheiten rasch einer oft bedeutungslosen Abstimmung unterworfen, ohne vorher auch nur den Versuch unternommen zu haben, zu einer Entscheidung auf der Basis des Konsens und der Zusammenarbeit zu kommen. Oder man bedient sich des gegnerschaftlichen Prozesses, um den Dingen nicht nachhaltig auf den Grund gehen zu müssen.

Kultiviertheit ist nie schmerzlos, und das Leben ist Spannung, und Gesundheit kann wehtun. Wenn wir Gemeinschaft in ein Unternehmen einführen, so hat das nichts damit zu tun, dass die Dinge leichter werden sollen. Es hat jedoch sehr viel damit zu tun, dass das Unternehmen ethischer und kultivierter, auf schmerzlichere Weise ehrlich, gesünder und beunruhigend lebendig werden soll.

#### 19. Die Politik der Transformation Einführung der Gemeinschaft ins Wirtschaftsleben

Die entscheidende Bedingung, die über den Erfolg des Aufbaus von Gemeinschaft in einer Organisation entscheidet, ist die Politik. Mit Politik meine ich hier die Persönlichkeits- und Machtkonfiguration innerhalb einer Organisation. Genauer gesagt, wenn die Topmanager eines Unternehmens Leute sind, die Gemeinschaft wollen, dann können sie

sie haben. Es kann sein, dass sie dafür hart arbeiten müssen. Sie müssen unter Umständen sehr sorgfältig planen und entsprechende Strategien entwerfen. Es bedarf möglicherweise eines erheblichen Zeitaufwands. Aber schliesslich wird jeder von unten kommende Widerstand überwunden werden.

Umgekehrt lässt sich Gemeinschaft keinesfalls erreichen, ganz gleich wie stark auf unterer und mittlerer Ebene der Machtstrukturen der Wunsch danach ist, wenn die Spitze Widerstand leistet.

Um es zu wiederholen, das einzige Hindernis für die Einführung von Gemeinschaft in ein Unternehmen ist die Politik. Sie stellt allerdings ein gigantisches Hindernis dar. Der Aufbau von Gemeinschaft bedeutet Transformation, und die simple Tatsache ist nun einmal die, dass die meisten Leute in Machtpositionen weder ihre Organisationen noch sich selbst transformieren wollen. Ja, sie hätten gern höhere Profite. Aber Transformation, das nein. Ganz gleich, wie gesund eine Transformation sein mag, sie ist von Natur aus schmerzlich. Es gibt keinen Topmanager auf der Welt, der nicht theoretisch möchte, dass sein Unternehmen gesünder wird - auf schmerzlose Weise. Nur wenige wünschen sich nicht einen grösseren Gemeinschaftssinn in ihrer Organisation, solange sie nicht durchs Chaos - von der Leere ganz zu schweigen müssen, um dahin zu gelangen. In Wirklichkeit wollen sie nur die Pseudogemeinschaft und den Pseudokonsens ein bisschen besser „handhaben“ können. Sie wollen billige Kultiviertheit. Echte Gemeinschaft und echte Kultiviertheit sind jedoch transformativ, eben weil sie das wahre Ding, das echte Gut sind.

Wenngleich die Politik das einzige, möglicherweise unüberwindliche Hindernis darstellt, das der Einführung von Gemeinschaft in ein Unternehmen entgegensteht, so heisst das nicht, dass es keine Probleme mehr gibt, sobald dieses Hindernis bewältigt worden ist. Es gibt immer Probleme im Leben. Und es gibt auch gewiss immer Probleme im Geschäftsleben. Die Probleme, die sich bei der Einführung von Gemeinschaft in ein Unternehmen stellen können, sind so vielfältig und hängen so sehr vom jeweiligen Unternehmen ab, dass es keinen Sinn macht, sie im allgemeinen zu besprechen. Wichtig ist hier nur, sich daran zu erinnern, dass keines von ihnen unüberwindlich ist.

Ein Problem taucht allerdings so häufig - und unvermeidlich - auf, dass es eine spezielle Erwähnung verdient. Es handelt sich um die Auswirkung, die die in ein Unternehmen eingeführte

Gemeinschaft auf die Ehen der Angestellten hat. Es gibt kein völlig geschlossenes, isoliertes System. Die Tatsache, dass Familie und Arbeitsplatz völlig verschiedene Schauplätze sind, bedeutet nicht, dass sie nichts miteinander zu tun haben. Alles hängt mit allem zusammen, weil alles Teil eines grösseren Systems ist. Und wie wir schon sagten, müssen sich, wenn ein Teil des Systems verändert wird, auch alle anderen Teile verändern. Wenn sich in Ihrer Familie etwas wesentlich verändert, wird sich das vermutlich auf Ihre Arbeit auswirken. Und wenn es an Ihrem Arbeitsplatz grössere Veränderungen gibt, wird das Auswirkungen auf Ihre Familie haben. Die Erfahrung hat gezeigt, dass das wunderbare Erleben von Gemeinschaft am Arbeitsplatz meist aus guten Ehen noch bessere und aus schlechten Ehen noch schlechtere macht.

Bei der Bildung von Gemeinschaft geht es nicht darum, eine alte Struktur durch eine neue zu ersetzen. Es geht um eine Reformierung, nicht um eine Revolution. Die Originalstruktur kann - und sollte gewöhnlich ihren alten Platz beibehalten, während ihr die neue Struktur der Gemeinschaft aufgesattelt wird. Wenn wir die Sache so betrachten, dann ist es kein Wunder, dass die erfolgreiche Einführung von Gemeinschaft an der Spitze der Organisation beginnen muss. Eine neue Struktur kann nicht ohne die Zustimmung - ja nicht ohne die Teilnahme - des betreffenden Direktors, des massgeblichen Chefs, mit einer alten Struktur gekoppelt werden. Eine Struktur ist zum grossen Teil eine Methode des Zusammenseins, eine Methode der Kommunikation. Als Kommunikationsmethode ist Gemeinschaft praktisch das Gegenteil der hierarchischen Methode. Diese beiden Methoden - obwohl verschieden - können auch zusammenwirken und es muss nicht zu einem Problem werden. Es ist eine Frage des Timings. Die Organisation funktioniert zeitweise auf hierarchische Weise und zeitweilig in der Art der Gemeinschaft. Das Problem lässt sich nur dann nicht beseitigen, wenn die hochrangigen Personen auf der ausschliesslichen Anwendung der hierarchischen Methode bestehen. Auch die Frage des Timings muss kein Problem sein. Themen langfristiger oder wichtiger Planung und Entscheidungen und der organisatorischen Ethik werden im allgemeinen am besten nach Gemeinschaftsart behandelt. Weniger wichtige und sofort anstehende Entscheidungen betrieblicher Art werden im allgemeinen besser auf hierarchische Weise getroffen. Ein flexibler, mit beiden Methoden vertrauter

Manager lernt rasch und leicht - fast instinktiv -, wann welche Struktur anzuwenden ist.

Dieser Prozess des schnellen Umschaltens ist der Grund, warum die Einführung von Gemeinschaft in eine stark durchstrukturierte Organisation tatsächlich leichter ist als in eine unstrukturierte Organisation. Wenn die Hierarchie nicht klar und die jeweilige Rolle der Leute nicht gut definiert ist, kommt es leicht zu einer Vermischung von hierarchischen und gemeinschaftlichen Methoden, die zur Konfusion führen kann. Struktur ist die organisatorische Inkarnation von Disziplin. Freiheit ohne Disziplin bedeutet eine Lizenz zum Zerstören. Solange der Geist einer Organisation gesund ist, sind klare Titel, präzise Arbeitsplatzbeschreibungen und quantifizierbare Zielsetzungen nichts Erstickendes; sie sind befreiend.

Das wesentlichste Problem bei der Einführung von Gemeinschaft in eine Organisation ist, die richtige Politik und eine klare Struktur vorausgesetzt, die Flexibilität des Führungsstils der Leute an der Spitze. Geht der Präsident oder Topmanager nach der hierarchischen Methode vor, dann muss er entschlossen, direkt, richtungsweisend und Herr der Lage sein. Geht er nach der Methode der Gemeinschaft vor, dann muss er sich in die hintere Reihe setzen, die Kontrolle an die Gruppe abgeben, nur zu einem ihrer Mitglieder werden, muss er vermittelnd sein, darf er keine Anweisungen geben. Wie wir schon erwähnten, haben manche Führungskräfte keine Probleme, ihren Führungsstil je nachdem zu wechseln. Andere haben vielleicht Anfangsschwierigkeiten, lernen aber mit ein bisschen Übung oder Training oder beidem relativ schnell. Einige allerdings fühlen sich in ihrer dominanten Rolle so wohl und verlassen so ungern das Rampenlicht oder fühlen sich so unwohl, wenn sie die Kontrolle aufgeben müssen, dass sie praktisch nicht in der Lage sind, eine Vermittlerrolle zu spielen. Doch auch dieses Problem lässt sich bewältigen, wenn so ein Manager willens ist. Er kann z.B. die Vermittlerrolle delegieren.

Flexibilität ist eines der vorrangigen Merkmale mentaler Gesundheit sowohl bei Organisationen wie auch bei Einzelpersonen. Eine Organisation, die nur auf hierarchische Weise funktionieren kann, ist wahrscheinlich nicht besonders gesund, bewusst oder kultiviert. Gemeinschaft steigert das Bewusstsein und die Energie.

Zum Praktischen:

Der Aufbau von Gemeinschaft ist ein Prozess formal strukturierter Kommunikation. Die Teil-

nehmenden verpflichten sich, nicht einfach wegzulaufen, pünktlich zu sein und die Dinge vertraulich zu handhaben. Der Raum wird sorgfältig ausgewählt, und die Stühle werden so angeordnet, dass sie einen möglichst kleinen Kreis bilden, um eine gute Akustik und Einbeziehung zu gewährleisten. Neuankömmlingen werden freundlich die Regeln des Sprechens und Zuhörens erklärt. Es kann nur immer jeweils eine Person sprechen. Die Gruppenleiter überwachen das Tempo des Austausches und erlegen Pausen des Schweigens auf, wenn es zu schnell wird, um noch Nachdenklichkeit zuzulassen.

## **20. Nein, ihr Lieben, eine Schnellkur gibt es nicht**

Erhaltung der Gemeinschaft

Die Erhaltung der Gemeinschaft ist nicht etwas, das man billig haben kann, in einem Zusatz-Wochenende. Sie muss ständiges Thema sein. Es gibt keine Schnellkur.

Prozess und Aufgabe:

Da die Kunst der Integration von Aufgabe und Prozess so sehr eine des richtigen Zeitgefühls ist, das heisst die Gruppe im Fluss zu lassen, wenn sie gut an ihrer Aufgabe arbeitet, und sie zu unterbrechen, wenn sie es nicht tut - und da sich diese Dinge niemals im voraus bestimmen lassen -, ist es offensichtlich, dass eine wirklich effektive Gruppe nicht an eine „Tagesordnung gebunden“ sein darf. Gott - oder die Inspiration, wenn Sie so wollen - richtet sich nicht nach einem festen Zeitplan. Sollen Zusammenkünfte inspiriert sein, sollen Gott oder der Heilige Geist daran teilnehmen, dann müssen der Zeitplan oder die Tagesordnung wie auch die Gemeinschaft selbst - immer und immer wieder neu erstellt und aufgebaut werden. Hat man überhaupt keine Tagesordnung, dann heisst das, nicht geboren zu sein. Hält man sich rigide an eine Tagesordnung, dann bedeutet das den Zustand der Todesstarre.

Als Jesus sagte, dass der Mensch nicht dazu da sei, dem Sabbat zu dienen, sondern dass der Sabbat dem Menschen dienen solle, sprach er im wesentlichen über die Tagesordnung. Er wies uns nicht an, den Sabbat aufzugeben, sondern nur uns nicht von ihm beherrschen zu lassen. Er sprach von einem Ort dazwischen, einem Ort der Flexibilität. Und wie wir schon sagten, ist Flexibilität eines der herausragendsten Merkmale nicht nur individueller, sondern auch körperlicher Gesundheit. Und so hoffe ich, dass nicht nur der Begriff

der „Integration von Aufgabe und Prozess“ bald in den Wortschatz eines jeden eingeht, sondern auch die Wortneubildung „Flexitagesordnung.“

## 21. Ein Blick auf Utopia Gemeinschaft am Arbeitsplatz als Versprechen

Die Vorstellung von einer in Gemeinschaft existierenden Welt der planetarischen Kultur der Kultiviertheit ist ganz eindeutig eine utopische Vision. Alle Versuche zur Schaffung utopischer Gesellschaften sind fehlgeschlagen. Es waren Visionen von einer vom Menschen so vorzüglich entworfenen Gesellschaft, dass sie keiner göttlichen Intervention mehr bedurfte.

Für mich gibt es keine Frage, dass wir aufgerufen sind, Utopia zu erschaffen. Dies können wir aber nur in Zusammenarbeit mit der Gnade Gottes. Jeder Versuch einer angewandten Sozialforschung, der Gott nicht mit einbezieht, der nicht die Gnade willkommen heisst und weiten Raum für die Intervention Gottes lässt, wird absolut misslingen.

Wenn wir Gott in eine Organisation einlassen und Gemeinschaft bauen, wird alles von aussen ziemlich unverändert aussehen. Aber im Innern wird alles anders sein, ein anderer Geist herrscht. Es wird *mehr* Geist da sein. Es wird lebendiger sein. Davon muss man keine Angst haben. Wenn man Gemeinschaft und Gott in eine Organisation einlässt, ist nur eines bedrohlich: Der Verlust der Kontrolle über gewisse Ereignisse. Gemeinschaft heisst innerhalb gewisser Parameter, „es geschehen zu lassen“. Dieser freiwillige Verlust an Kontrolle (oder diese Leere) macht zunächst Angst, aber das Ergebnis ist Freiheit und Kreativität. Unerwartete Kreativität. Unvorhergesehene Genialität. Obwohl man die Gnade nicht managen kann, gibt es doch so etwas wie ein Gnadenmanagement. Dazu gehören die Fähigkeiten der Achtsamkeit in Verbindung mit denen der Hingabe, Leere und, im Rahmen einer organisatorischen Situation, der Gemeinschaft. Doch Gemeinschaft erfordert die Fähigkeit des Nichtmanagements, der freiwilligen Aufgabe eines gewissen Masses an Kontrolle. Sie können nicht Gott auf ihr Managementteam herab beschwören, wenn sie selbst alle Befehle geben wollen ohne irgendwelche Anweisungen von ihm anzunehmen. Bauen Sie eine Gemeinschaft auf und heissen sie Gott in ihrer Organisation willkommen, und Sie werden einen Joker ins Spiel bringen. Von aussen betrachtet, wird das Spiel immer noch gleich aussehen. Aber im Innern wird es sehr viel mehr Würze und

Spannung geben neben den „glücklichen und unerwarteten Entdeckungen.“

Wir mussten feststellen, dass die Kirchen für unser Anliegen der Bildung von Gemeinschaft nicht interessiert sind. Das kommt daher, dass die meisten ihre Hauptzeit am Berufsort investieren und daher bei der Kirche mit einer Pseudogemeinschaft zufrieden sind, einer Gemeinschaft, in der alle einander in Ruhe lassen. Jene, die sich noch engagieren, brauchen die Kirche oft als Ort um ihre persönlichen Bedürfnisse nach Führerschaft zu benutzen. Die wenigen, die wirklich den Versuch unternehmen, aus der Kirche einen Ort des Reiches Gottes zu machen, finden sich oft von der Gemeinde mit enormer und subtiler Effektivität zum Schweigen gebracht. Nach unseren Schätzungen wären aber etwa zehn Prozent der Kirchenmitglieder bereit, sich auf die Erfordernisse einer Gemeinschaft - Zeit, Energie, Verletzlichkeit - einzulassen.

In der Geschäftswelt ist das anders. Das ist keine Sache von ein oder zwei Stunden pro Woche. In der Kirche steht das Leben der Menschen nicht auf dem Spiel, aber am Arbeitsplatz. Hier zählen die Entscheidungen. So ist die Geschäftswelt der Bereich, wo die Menschen eventuell bereit sind, den Preis der Gemeinschaft zu zahlen. Und wo könnte Gott seine Arbeit besser tun, als am Arbeitsplatz. So wage ich die Prophezeiung: Wenn Utopia erstehen sollte, dann wird dies vor allem aus der Geschäftswelt heraus geschehen.

Was sollte die Unternehmen aber bewegen Gemeinschaften einzuführen, wenn sie doch soviel Zeit und oft schmerzliche emotionale Arbeit erfordert? Ein Unternehmen muss nicht Seelen retten. Ihm geht es um Kosteneffektivität. Ein Unternehmen wird die Gemeinschaft als Standardoperationsmodus nur aus dem einzigen Grund einführen, weil Gemeinschaft kosteneffektiv ist.

Wie überzeugt man ein Unternehmen davon, dass eine völlig andere, emotional herausfordernde und zeitaufwendige Art, die Dinge zu tun, seiner Kosteneffektivität zu-gute kommt? Meist bietet sich die Chance für etwas Neues nur, wenn das Alte nicht mehr funktioniert.

Eine weitere Gelegenheit eröffnet sich, wenn ein Unternehmen zwar nicht gerade im Moment einen Misserfolg erleidet, aber ihn erwartet.

Es gibt eine kritische Zeit im Geschäftsleben, wo die vorbeugende Massnahme eines Gemeinschaftsaufbaus ganz offensichtlich notwendig und ausserordentlich kosteneffektiv wäre, doch bislang noch nicht eingesetzt wurde. Es ist eine Zeit,

wo man sich definitiv auf einen Misserfolg gefasst machen kann - die Firmenfusion.

Einige Manager haben die Gemeinschaft in ihren Abteilungen eingeführt, nicht weil es Misserfolge oder eine Krise gab und auch nicht zur Eröffnung neuer Möglichkeiten, sondern einfach deshalb, weil sie sie auf die bestmögliche Weise führen wollten. Eine visionäre Führungskraft kann zu jeder Zeit die Gemeinschaft in ihr Unternehmen einführen, vorausgesetzt das politische Klima stimmt. Dennoch gibt es oft nichts Besseres als eine Krise, um das richtige politische Klima zu schaffen.

In unserer schmerzschuen Gesellschaft denken die meisten Menschen, dass sich ein mental gesundes Leben durch die Abwesenheit von Krisen auszeichnet. Nichts könnte der Wahrheit ferner stehen. Mentale Gesundheit zeigt sich daran, wie früh wir uns mit unseren Krisen auseinandersetzen. So gibt es z.B. unselige Millionen, die ihre Midlife-Crisis auf ihre sechziger Jahre oder noch später verschieben und dann die restlichen zwanzig Jahre ihres Lebens in chronischer Depression verbringen. Was für das Individuum gilt, gilt auch für Organisationen. Einige wenige Manager lieben es, in ständiger Krise zu agieren, doch das ist ein destruktiver Managementstil. Sehr viel häufiger jedoch verwendet eine Organisation eine Menge Mühe auf den Versuch, die Tatsache zu leugnen oder zu ignorieren, dass sie sich in der Krise befindet.

Da der Aufbau einer Gemeinschaft von der Pseudogemeinschaft über das Chaos zur Leere geht, beinhaltet er auch einiges an Krisenpotentialen. Wenn wir aber den Schmerz dieser Krisen umgehen wollen, kommen wir nicht zur Gemeinschaft. Wenn wir uns in Richtung Utopia bewegen wollen, dann müssen wir dem organisatorischen Chaos einen würdigen Platz zugestehen. Gemeint ist nicht ein Chaos hinsichtlich der Strukturen, sondern ein psychospirituelleres Chaos, das ausbricht, wenn Verwirrung über Vision, Aufgabe, Mythen, Regeln und Kommunikationsmuster herrscht, so dass unter den Mitgliedern der offene Konflikt ausbricht.

Wenn Unternehmen erwägen, den Preis für die Gemeinschaftserhaltung - den Preis für organisatorische Gesundheit vorbeugende Gesundheitsmassnahmen oder beständige Kultiviertheit - zu zahlen, dann mag ein Rückgriff auf die Theologie oder die Natur Gottes hilfreich sein. Eine Person, die eine bewusste Beziehung zu Gott entwickelt hat, wird wahrscheinlich für den Rest ihres sich ständig wandelnden Lebens - und oft unter Äng-

sten und Kämpfen - mit der Weiterentwicklung dieser Beziehung befasst sein. Wäre es da erstaunlich, wenn eine Organisation, die Gott in ihre Mitte einlässt ebenfalls ständig „mit dem Engel ringen“ muss?

Vollkommenheit bedeutet nicht Statik sondern Prozess. Der lebendige Gott verändert sich ständig, weil er lebendig ist - so auch Unternehmen, die lebendig sind. Je energievoller und lebendiger Unternehmen sind, desto mehr werden sie sich verändern. Wenn eine Organisation Gott einlässt, wird sie den Fluss, die Veränderung begrüßen. Eine bequeme, selbstzufriedene, besonders stabile Organisation ist daher im Zustand, oder in der Vorphase des Verfalls. Wenn wir eine mit sich kämpfende, nach neuen Lösungen suchende Organisation sehen, die sich ständig prüft, korrigiert und neu belebt, dann werden wir es wohl mit einer Organisation zu tun haben, die viel von Gottes Art eingelassen hat. Utopia wird daher nicht etwas Statisches sein. Es wird kein Zustand ohne Leiden, ohne Stress und Druck sein, die ja von Natur aus Veränderung und Entwicklung begleiten.

Ich möchte gerne auf der Grundlage dessen, was wir über Kultiviertheit wissen und bislang über Gemeinschaft gelernt haben, das bisher Gesagte zusammenfassen und bekräftigen, indem ich eine radikal andere utopische Vision anbiete. Mein Utopia der Zukunft wird immer in der Zukunft existieren. Dies, weil Utopia nicht ein Zustand ist, an dem man anlangt, sondern ein Zustand des Werdens. Tatsächlich könnten wir uns vorstellen, dass Utopia bereits begonnen hat. Ein kleines bisschen. Das, was die Bürger und Bürgerinnen von Utopia auszeichnet, ist nicht ihre jeweilige Ortsansässigkeit, Nationalität, Religion oder Beschäftigung, sondern *ihr Engagement* und ihre Verpflichtung, zu immer kultivierteren Personen zu werden, und ihre Mitgliedschaft in einer planetarischen Kultur der Kultiviertheit. Durch dieses Engagement und diese Mitgliedschaft heissen sie unabhängig von ihrer Theologie die aktive Gegenwart Gottes sowohl in ihrem individuellen wie kollektiven Leben willkommen. Sie glauben an den Fortschritt. Sie sehen sich selbst in einem psychospirituellen Wachstumsprozess begriffen. Sie sind willens, den Wachstumsschmerz zu akzeptieren, und erpicht auf jeden überraschenden Beistand, den sie von einer höheren Macht erhalten können. Sie wissen, dass sie es nicht allein, nicht ohne Gott oder ihre Mitmenschen schaffen können. Obwohl sie sich in erster Linie der Entwicklung ihrer eigenen Seele verpflichtet fühlen, sind sie doch alle mit dem Lehren wie dem Erlern-

nen von Kultiviertheit befasst und wünschen andere in ihre planetarische Kultur einzuladen.

Die Riesenschritte im Prozess des Aufbaus einer Gemeinschaft werden von jenen Einzelpersonen unternommen, die den Mut aufbringen, auf einer Ebene der Verletzlichkeit und Authentizität zu sprechen, die niemand zuvor in der Gruppe riskiert hat. Es braucht jeweils immer nur eine Person. Sobald sie auf dieser Ebene spricht, folgen andere in der Gruppe nach, und bald sprechen alle in dieser Weise. Dann, nach einer Weile, wird sich eine andere Person auf eine noch tiefere Ebene der Verletzlichkeit und Authentizität begeben. Andere werden folgen. Und dieser Prozess spielt sich auch bei Organisationen ab.