

# Liebe und Leadership

## Über die Selbstwahrnehmung als Methode exzellenter Führung

*Michael Bordt SJ und Johannes Lober*

Jeder, der Prof. Karl Schlecht und seine Stiftung ein wenig kennenlernt, wird früher oder später auch Bekanntschaft mit seinen praktischen kleinen Notizblöcken machen, auf deren Vorderseite einem ein Elefant, das Wappentier der Putzmeister Gruppe, freundlich entgegenschreitet. Auf engstem Raum, auf der kartonierten Vorder- und Rückseite des Spiralblocks, hat ihr Schöpfer einige wichtige Grundbegriffe und -aussagen der Ethik zusammengefasst, die nicht nur für das private, sondern auch für das öffentliche Leben im Unternehmen Bedeutung haben. Sie sollen einen immer dann, wenn man zum Block greift, also eigentlich täglich, daran erinnern, was im Leben wichtig ist. Die Intuition des Blocks ist, dass es bei den zentralen Dingen des Lebens nicht darauf ankommt, sie einfach nur zu wissen, sondern sie sich täglich vor Augen zu führen, um sein Verhalten an ihnen auszurichten und sich darin zu üben, den Werten einen immer bedeutsameren Platz im eigenen Leben einzuräumen. Wir lesen beispielsweise, was Tugenden sind und wie sie sich gliedern, werden mit den sieben Todessünden und der Goldenen Regel vertraut gemacht; auch die Vier-Fragen-Probe der Rotarier, die Karl Schlecht kreativ zu einer Fünf-Fragen-Probe erweitert hat, findet man dort. Selbst die von ihm kreierten ‚Sexy Six‘ finden auf dem Block ihren Platz.

Aus den Bestimmungen und Listen von Tugenden, von hilfreichen und notwendigen Charaktereinstellungen sticht für jemanden, der in der Philosophie arbeitet, ein ungewöhnlicher Text hervor. Es ist ein kurzer Text von Paracelsus, und wir zitieren die englische Ausgabe des Blocks: „Who knows nothing, loves nothing. Who cannot do anything, understands nothing. Who understands nothing, has little value. But who understands loves, observes and sees“. Und nun kommt der Satz, dem wir in dem vorliegenden Aufsatz etwas nachgehen möchten: “The more awareness one has, the bigger is love”.

Die Sätze von Paracelsus sind auf einem etwas verschlungenen Weg in den Block geraten. Sie stammen aus dem Vorwort von *The Art of Loving* von Erich Fromm.

Source: Klaus M. Leisinger (Ed.): *The Power of Love*.

Liebe als Wegweiser für nachhaltigen Erfolg. Aichtal (Selbstverlag der Karl-Schlecht-Stiftung) 2017, 208 pp.

Dort heißt der in Frage stehende Satz allerdings etwas anders: „The more knowledge is inherent in a thing, the greater the love“. Aber weil der Satz aus dem Vorwort zunächst ins Deutsche für eine deutsche Fassung des kleinen Notizblocks übersetzt („Je mehr Erkenntnis einem Wesen innewohnt, desto größer ist die Liebe“) und dann frei ins Englische rückübersetzt worden ist, gibt es die beiden unterschiedlichen Formulierungen. Auch wenn die Übersetzung mit ‚knowledge‘ dem Original von Paracelsus vermutlich näherkommt, weil der Zusammenhang zwischen Wissen oder Erkenntnis und Liebe ein fester philosophisch-theologischer Topos ist, ist die freiere Übersetzung deutlich interessanter und herausfordernder: Je mehr ‚awareness‘ man hat, desto größer ist die Liebe.

Das Wort ‚awareness‘ ist nicht einfach zu übersetzen. Oft wird es mit ‚Bewusstsein‘ übersetzt, und das ist auch nicht ganz falsch, aber wirft gleich die nächste Frage auf, was denn diese Art des Bewusstseins genau sein soll und von was es ein Bewusstsein ist. Bei der ‚awareness‘ geht es um eine Form des Wissens, aber nicht, wie man in der Philosophie sagt, um propositionales Wissen, also nicht um ein Wissen, das sich in Form von Sätzen weitergeben lässt und das man dann zur Kenntnis nehmen könnte. „Ich weiß, dass Paracelsus ein Arzt, Philosoph, Mystiker und Theologe war, der 1541 in Salzburg gestorben ist“ wäre ein Beispiel für propositionales Wissen: Jeder kann es sich aneignen, es lässt sich lehren und lernen. Das Wissen, das in Wissenschaften gesucht wird, ist im Wesentlichen propositionales Wissen. Awareness ist auch nicht einfach ein Wissen im Sinne eines Know-how, also ein praktisches Wissen darum, wie man etwas macht, wie man mit Dingen umgeht, wie man etwas herstellt oder ausübt – auch wenn ‚awareness‘ deutlich mehr mit einem Know-how als mit propositionalem Wissen gemeinsam hat, weil ‚awareness‘ ein Wissen ist, das man einüben muss und nicht theoretisch lernen kann.

Bei der awareness handelt es sich um ein Bewusstsein im Sinne einer Sensibilität, die man immer differenzierter entwickeln kann. Einer Sensibilität, die aber eher in den Bereich der Wahrnehmung als des Wissens gehört. Awareness ist ein Wahrnehmen, ein waches Gewahrsein – immerhin gehören ‚awake‘, also ‚wach‘, und ‚awareness‘ der Bedeutung nach zusammen. Es ist ein waches und aufmerksames Gewahrsein für alles, was in einer Situation mitschwingt.

‚Awareness‘ besteht beispielsweise darin, differenziert Atmosphären in einem Raum wahrzunehmen, andere Menschen spüren zu können. Und vor allem: Sich selbst spüren zu können und mit sich in Kontakt zu sein.

Source: Klaus M. Leisinger (Ed.): The Power of Love.

Liebe als Wegweiser für nachhaltigen Erfolg. Aichtal (Selbstverlag der Karl-Schlecht-Stiftung) 2017, 208 pp.

‚Awareness‘ ist ein Gewahrsein im Sinne einer Wahrnehmung für eine tiefere Dimension der Wirklichkeit, in der wir leben. Es wird in der ‚awareness‘ also nicht zusätzlich zu dem, was wir erleben, etwas Neues erlebt; ‚awareness‘ ist die wache Aufmerksamkeit auf etwas, was bereits da ist. Das Gegenteil der ‚awareness‘ ist die Routine, das Gefühl, man funktioniert nur noch oder führt ein Leben in der ‚Comfort Zone‘. Der Gründer des Jesuitenordens, Ignatius von Loyola, hat den Satz geprägt: Nicht das Vielwissen sättigt die Seele, sondern das Verkosten der Dinge von innen her. Dieser Satz bringt gut zum Ausdruck, was mit ‚awareness‘ gemeint ist.

Der Satz von Paracelsus ist auch deswegen auf dem Block der Karl Schlecht Stiftung interessant, weil er vielleicht unmittelbarer als die übrigen Sätze auf dem Spiralblock mit einem anderen Thema verbunden ist, dem sich die Karl Schlecht Stiftung verschrieben hat: der Exzellenz in Fragen der Führung von Unternehmen, also in Fragen von Leadership. Das führt zu der ersten These, die wir in diesem Aufsatz vertreten wollen: ‚Awareness‘, und genauer ‚Self-Awareness‘, ist der Dreh- und Angelpunkt exzellenter Führung. Die Ausbildung von Führungskräften, besonders von Führungskräften in Spitzenpositionen, muss sicherstellen, dass die künftigen Führungskräfte über Self-Awareness verfügen. Mit dieser ersten These ist freilich nur ein Teil des Satzes von Paracelsus interpretiert. Ganz offen ist noch, wie man verstehen kann, dass eine zunehmende ‚awareness‘ zu einer tieferen Liebe führt. Diesem Zusammenhang ist der zweite Teil des Aufsatzes gewidmet. Auch, wenn es zunächst ungewöhnlich klingen mag: Unsere Überzeugung ist, dass Menschen dann exzellent andere Menschen, ein Unternehmen und vor allem sich selbst führen, wenn sie die Fähigkeit zu ‚awareness‘ ausprägen und dadurch die Menschen, ihr Tun, ihr Leben, ihre Arbeit und sich selbst tiefer lieben lernen.

### **‚Awareness‘ und Leadership**

Der Zusammenhang zwischen ‚awareness‘ und Leadership mag nicht unmittelbar auf der Hand liegen. Wer sich heute, vor allem im Kontext interdisziplinärer, wissenschaftlicher Forschung mit Fragen von exzellenter Führung beschäftigt, wird vermutlich zunächst in dem breiten Feld von Wirtschafts- und Unternehmensethik suchen. Womit immer diese Teildisziplinen sich beschäftigen: Wer nach Liebe und ‚awareness‘ sucht, wird in ihnen nicht fündig werden. Selbst dann, wenn wir den Bereich der Ethik oder Bereichsethiken verlassen und uns der Führungsforschung zuwenden, ist von Liebe und ‚awareness‘ selten die Rede. Die bis in die jüngste Zeit

höchst einflussreichen Paradigmen der transaktionalen und der transformationalen Führung sparen Fragen nach Persönlichkeit und Charakter von Führungskräften weitgehend aus, und so haben auch Themen wie Liebe und ‚awareness‘ keinen Platz in diesen Theorien. Die Vernachlässigung der Persönlichkeit als die entscheidende Ressource für die Tätigkeit einer Führungskraft hat, wie wir versuchen, im Folgenden darzulegen, einige ganz gravierende negative Konsequenzen.

Transaktionale Führung beruht auf der Annahme, dass Menschen nur dann motiviert sind, etwas im Sinne der Firma oder im Sinne einer Führungskraft zu tun, wenn sie eine unmittelbare konkrete Gegenleistung erhalten. Die Beziehung zwischen ‚Leader‘ und ‚Follower‘ gleicht also stark einer Tauschbeziehung: Der Follower tut, was der Leader will, weil der Leader ihm durch bestimmte positive Anreize wie Geld oder Karriereaussichten bieten kann. So wirkungsvoll diese Führungsmethode auch unter bestimmten Umständen sein mag, sie hat gravierende Nachteile: Mitarbeiter, die transaktional geführt werden, sind kaum auf das Wohl des Unternehmens, sondern auf den eigenen Vorteil aus. Sie entwickeln weder Eigeninitiative noch Verantwortungsgefühl. In Zeiten von Globalisierung, Digitalisierung und von rasant zunehmender Komplexität und Volatilität der Wettbewerbsbedingungen ist ein Unternehmen jedoch auf selbstständig agierende, verantwortungsbewusste und unternehmerisch denkende Mitarbeiter dringend angewiesen. Nur so haben sie dem ständigen Wandel und dem damit einhergehenden Anpassungsdruck etwas entgegenzusetzen. Darüber hinaus wirft die transaktionale Führung eine ganze Reihe gravierender ethischer Fragestellungen auf. Der Hinweis auf die Führungspraktiken im Investmentbanking, die geradezu prototypisch für die transaktionale Führung sind, soll an dieser Stelle als Fingerzeig genügen. Die katastrophalen Konsequenzen dieser Praktiken sind im Laufe der letzten Wirtschafts- und Finanzkrise mehr als deutlich geworden.

Auf diese gravierenden Schwächen wollte die transformationale Führung, das bis vor kurzem dominierende Paradigma in der Führungsforschung, eine Antwort geben. Die Forschung zur transformationalen Führung hat untersucht, wie eine Führungskraft wirken und sich verhalten sollte, damit ihre Mitarbeiter eigenverantwortlich und aktiv am Erfolg des Unternehmens mitarbeiten – jenseits von egozentrischem Vorteilsdenken und purem Eigeninteresse. Die Grundannahme hinter der Theorie ist, dass Menschen dann ihr volles Potential und ihre Kreativität entfalten und verantwortungsbewusst in den Dienst eines Unternehmens stellen, wenn sie sich mit ihrer Tätigkeit und den Werten und Zielen des Unternehmens

identifizieren können. Anders formuliert: wenn Menschen ihre Arbeit als sinnstiftend und persönlich wertvoll erleben können, sind sie bereit, mit ihrer Schaffenskraft am Erfolg eines Unternehmens mitzuwirken. Was heißt das nun konkret für Leadership? Wie sollte eine Führungskraft ihre Mitarbeiter führen? Die Antwort auf diese Fragen besteht meist aus einer Aufzählung von Verhaltenseigenschaften, über die eine Führungskraft verfügen muss, um transformational zu führen. Man kann sich darüber streiten, welche Eigenschaften genau dazugehören, aber immer geht es um additive Listen, in denen die Eigenschaften genannt werden. Berühmt geworden sind die vier ‚i‘-s von Bernhard Bass, dem Begründer des Paradigmas der transformationalen Führung.

Nach Bass sollte eine Führungskraft *idealisierten Einfluss* ausüben, also Vorbild und im besten Fall charismatisch sein. Sie sollte *inspirierend* sein, indem sie eine attraktive Vision kommuniziert. Sie sollte *intellektuell* anregend sein, indem sie ihre Mitarbeiter immer wieder herausfordert, neue Perspektiven auf ein Problem einzunehmen. Und sie sollte auf die Bedürfnisse und Potentiale jedes Mitarbeiters möglichst *individuell* eingehen. Das Versprechen der transformationalen Führung ist nichts weniger als „performance beyond expectations“, also Leistung, die jede Erwartung übertrifft. Wenn Mitarbeiter so geführt werden, können sie deutlich selbstbestimmter tätig sein und sie können ihre Arbeit als sinnvoll wahrnehmen.

Der große Erfolg der transformationalen Führungstheorie ist nicht nur darauf zurückzuführen, dass sie Führungsforschern einen fruchtbaren Rahmen für ihre Untersuchungen bot. Sie traf auch einen empfindlichen Nerv bei Führungskräften und Personalverantwortlichen in Unternehmen. Transformationale Führung will Antworten auf die zentralen Führungsherausforderungen unserer Zeit geben, wie zum Beispiel zunehmende Komplexität und Volatilität und den daraus entstehenden gestiegenen Anpassungsdruck an neue Umstände. Daher hat sich auch die praktische Aus- und Weiterbildung von Führungskräften in Unternehmen ab den 80er Jahren stark am Leitbild des ‚transformationalen Leaders‘ orientiert. Die in Unternehmen durchgeführten ‚Trainings‘ hatten vor allem zum Ziel, den Führungskräften bestimmte Verhaltensweisen ‚anzutrainieren‘. Das Credo lautete: Wenn Führungskräfte bestimmte transformationale Verhaltenseigenschaften an den Tag legen, dann sind sie erfolgreich im Sinne des Unternehmens und führen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Höchstleistungen.

Schon bald machte sich aber Skepsis breit: Empfehlungen an Führungskräfte, wie sie durch ein bestimmtes Verhalten gegenüber den Mitarbeitern

Source: Klaus M. Leisinger (Ed.): The Power of Love.

Liebe als Wegweiser für nachhaltigen Erfolg. Aichtal (Selbstverlag der Karl-Schlecht-Stiftung) 2017, 208 pp.

den Transformationsprozess gestalten können, bleiben unzureichend. Was unter den heutigen Bedingungen von Führungskräften in erster Linie abverlangt wird, ist, dass sie trotz Unsicherheit, Volatilität und Komplexität Entscheidungen treffen, die die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens sichern. Dazu braucht es neben Fachwissen, Know-how und Erfahrung vor allem aber eine starke Persönlichkeit, um nicht zum Spielball der inneren und äußeren Umstände von Unternehmen zu werden. Denn wenn Anforderungen und Druck steigen, ist die Versuchung nur allzu menschlich, so zu führen, dass in erster Linie der Druck auf die eigene Person reduziert wird. Die Frage, ob dies die für das Unternehmen angemessene Art zu führen ist und ob so sachgemäß Entscheidungen getroffen und umgesetzt werden, bleibt davon völlig unberührt.

Bernard Bass selbst hat in einem Aufsatz mit dem Titel *Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership Behavior* aus dem Jahr 1999 auf diese Schwäche seiner Theorie reagiert: Ein echter transformationaler Leader kann nicht jemand sein, der zwar das empfohlene Verhalten gegenüber seinen Mitarbeitern zeigt, in seinen Entscheidungen aber den Weg des geringsten Widerstands geht oder letztlich doch nur eigene Interessen verfolgt. Ein transformationaler Leader sollte, so Bass, in erster Linie eine authentische Persönlichkeit sein und sich in den Dienst der Sache stellen. Damit hat Bernard Bass um die Jahrtausendwende herum eine neue Forschungsrichtung innerhalb der Leadership-Forschung angestoßen, die sich unter dem Titel „Authentic Leadership“ mit der Persönlichkeit eines Menschen als die zentrale Ressource für Führungserfolg auseinandersetzt. Die Philosophie und die 450-jährige Tradition der Führungskräfteausbildung des Jesuitenordens, die unsere Arbeit am Institut für Philosophie und Leadership prägen, treffen sich an diesem Punkt mit der modernen Führungsforschung.

Die Forschung zu Authentic Leadership hat in den vergangenen Jahren einen wahren Boom erlebt. Ein Problem, das die Authentic Leadership Forschung oft unfruchtbar macht, ist die schillernde Definition von Authentizität. Ist ein Leader authentisch, weil er von seinen Mitarbeitern für authentisch gehalten wird? Ist eine Führungskraft ganz sie selbst wenn sie ihre Emotionen auslebt oder immer das sagt, was sie gerade denkt? Muss ein authentischer Mensch durch einen Selbstfindungstrip oder eine Erleuchtung etwas in sich entdeckt haben, was sein wahres Selbst ist? Jede dieser Sichtweisen von Authentizität ist problematisch, nicht nur wenn sie auf den Kontext von Führung angewandt werden. In unserer Arbeit und Forschung am Institut für Philosophie und Leadership greifen wir daher

Source: Klaus M. Leisinger (Ed.): *The Power of Love*.

Liebe als Wegweiser für nachhaltigen Erfolg. Aichtal (Selbstverlag der Karl-Schlecht-Stiftung) 2017, 208 pp.

auf ein anderes Verständnis von Authentizität zurück. Seine Wurzeln reichen bis zu den Philosophen wie Sokrates oder Aristoteles. In der jüngeren Geistesgeschichte wurde es vor allem von Vertretern der humanistischen Psychologie bzw. der humanistischen Psychoanalyse wie Carl R. Rogers oder Erich Fromm vertreten. Denker in dieser Tradition argumentieren dafür, dass jemand dann authentisch ist, wenn er das, was er für gut und richtig hält, tut und leben kann. Die Frage nach Authentizität dreht sich also im Kern um eine ganz grundsätzliche Frage unseres menschlichen Daseins. Es geht um die Frage, wie ein Mensch – besonders in schwierigen äußeren Umständen – sich selbst Orientierung erarbeiten und selbstbestimmt leben und handeln kann. Authentizität ist also nicht in erster Linie eine Beschreibung eines beobachtbaren Verhaltens, sondern eine innere Haltung, die ein Mensch gegenüber sich selbst und den äußeren Umständen einnimmt. Sie ist mit dem Anspruch verbunden, das eigene Leben zu leben und danach zu handeln, was man für gut und richtig hält. Die Themen, die wir in unseren Kursen für die obersten Führungskräfte namhafter Konzerne und großer Mittelständler primär bearbeiten, können also mit „Selbstführung“ betitelt werden. Streng genommen betreffen diese Themen nicht nur Führungskräfte, sondern jeden Menschen, der ein selbstbestimmtes Leben führen will. Im Falle von Führungskräften, haben diese Fragen eine besondere Relevanz.

Auch die moderne Psychologie hat das philosophische Verständnis von Authentizität für sich entdeckt und mit heutigen empirischen Methoden untersucht. Die psychologische Theorie, die sich hier besonders hervorgetan hat, ist die so genannte Self-Determination Theorie (die Selbstbestimmungstheorie, SDT im Folgenden). Sie wurde von den beiden US-amerikanischen Psychologen Edward L. Deci und Richard M. Ryan an der Rochester University begründet und zählt heute zu den einflussreichsten Strömungen in der Sozialpsychologie. Die SDT ist vor allem bekannt als eine Theorie der menschlichen Motivation. Sie stellt also die Frage, was Menschen dazu antreibt, etwas zu tun und woher sie die Energie dafür nehmen. Sie beschäftigt sich aber auch damit, von welchen Faktoren die Lebensqualität von Menschen abhängt und was ihre psychische Gesundheit fördert oder beeinträchtigt. Die zentrale Erkenntnis der SDT ist, dass Menschen dann nachhaltig und positiv motiviert sind, wenn sie die Erfahrung machen, dass sie selbstbestimmt danach handeln können, was sie entsprechend ihrer Werte, Überzeugungen und Bedürfnisse für gut und richtig halten. SDT Forscher verstehen Selbstbestimmung nicht als Freiheit von äußeren Einflüssen wie Druck oder positiven Anreizen – das wäre gerade im Hinblick auf Führungskräfte

Source: Klaus M. Leisinger (Ed.): The Power of Love.

Liebe als Wegweiser für nachhaltigen Erfolg. Aichtal (Selbstverlag der Karl-Schlecht-Stiftung) 2017, 208 pp.



geradezu naiv. Ein Mensch ist vielmehr dann selbstbestimmt, wenn er mit den Impulsen, Gefühlen und Emotionen, die bestimmte äußere Einflüsse in ihm auslösen, so umgehen kann, dass nur die Impulse leitend für seine Entscheidungen und Handlungen werden, die er für gut und richtig und als Ausdruck seiner selbst betrachtet.

Was hilft Menschen, ihr Leben selbstbestimmt zu leben und ganz sie selbst, also authentisch, zu sein? Wie können Führungskräfte selbstbestimmt leben, arbeiten und entscheiden, sodass sie dem äußeren Druck und der hohen Erwartungshaltung die innere Kraft der selbstbestimmten Motivation entgegensetzen können? Wie können also Unternehmen ihre Führungskräfte in ihrer Persönlichkeit stärken? In unseren Kursen für Führungskräfte in Spitzenpositionen geben wir unseren Teilnehmern vor allem zwei Methoden an die Hand, die sie selbst anwenden können, um an sich zu arbeiten: Selbstreflexion und die Selbstwahrnehmung. Die Methode der Selbstreflexion stammt ursprünglich aus der Philosophie. Dabei geht es darum, ganz allgemein formuliert, ein vertieftes Verständnis der persönlichen Wert- und Zielvorstellungen zu gewinnen, die unser Leben ganz individuell prägen. Auf diesen Aspekt der Selbstreflexion werden wir hier nicht weiter eingehen. Sie wurden von Michael Bordt ausführlicher in seiner Monografie *Die Kunst, sich selbst zu verstehen* dargelegt. Die Methode der Selbstwahrnehmung, die hier Thema sein soll, hat ihre Wurzeln in den spirituellen Traditionen der Religionen, auch des Christentums. Die kontemplative Spiritualität des Jesuitenordens beispielsweise arbeitet wesentlich mit Methoden der Selbstwahrnehmung. In den letzten Jahren hat sie völlig unabhängig vom religiösen Kontext in der Mindfulness-Bewegung recht große Verbreitung erreicht. Auch Decis und Ryans SDT bestätigt durch empirische Forschung, dass Selbstreflexion und ganz besonders die Selbstwahrnehmung von zentraler Bedeutung sind, damit Menschen selbstbestimmt und authentisch leben und arbeiten können.

In der Selbstwahrnehmung geht es primär darum, ein differenziertes realistisches Bild über das eigene Innenleben, die eigenen Emotionen, Affekte, Bedürfnisse und Wünsche zu erhalten. Da unser Innenleben immer in einer Wechselbeziehung zu den äußeren Umständen steht, denen wir in unserem Leben begegnen, hat die Selbstwahrnehmung darüber hinaus zum Ziel, eine wache, präzise Aufmerksamkeit für die Dinge, die um uns herum passieren, zu entwickeln. Dafür ist einerseits wichtig, Außen- und Innenwelt an sich herankommen zu lassen – zunächst einmal ohne sie zu beurteilen, zu bewerten oder einzuordnen. Um sich nicht von ihren Kräften und Dynamiken mitreißen und zum Handeln bewegen zu

Source: Klaus M. Leisinger (Ed.): *The Power of Love*.

Liebe als Wegweiser für nachhaltigen Erfolg. Aichtal (Selbstverlag der Karl-Schlecht-Stiftung) 2017, 208 pp.



lassen, kommt es aber andererseits auch darauf an, in einen Abstand zu ihnen zu kommen.

Der Schlüssel zur Lösung dieses scheinbaren Paradoxons ist die wache, aufmerksame, interessierte Wahrnehmung des inneren und äußeren Geschehens. Wer die inneren und äußeren Einflüsse, die ihm begegnen, aufmerksam wahrnehmen kann, lässt sie zwar an sich heran, kommt aber zugleich in einen Abstand zu ihnen. Er nimmt sie nur wahr und folgt nicht ihren Dynamiken und Handlungsimpulsen. Die Methode, die diese Geisteshaltung trainiert und die in den letzten Jahren auch in der psychologischen Forschung wie auch in der Führungsforschung große Aufmerksamkeit bekommen hat, ist die so genannte ‚Mindfulness Meditation‘. Dabei hängen die ‚Mindfulness Meditation‘ und die ‚awareness‘ ganz unmittelbar miteinander zusammen. Die ‚Mindfulness Meditation‘ ist die Methode, sich in ‚awareness‘ zu üben.

Mindfulness Übungen sind einerseits ganz einfach: In der am weitesten verbreiteten Übung geht es darum, mit wacher Aufmerksamkeit den eigenen Atem zu beobachten, wie er ganz natürlich ein- und ausströmt. Wer sich an der Übung einmal versucht, merkt schnell, dass sie andererseits alles andere als leicht ist. Schnell ist man mit der Aufmerksamkeit nicht mehr beim Atem sondern bei Emotionen, Gedanken und inneren Bildern, die die Aufmerksamkeit für sich beanspruchen und weg vom Atem lenken. Das Ziel der Übung besteht nun darin, so gut es möglich ist, immer wieder zurück zum Atem zu kommen. Der Freiraum, der es ermöglicht, die Aufmerksamkeit zurückzubringen, entsteht durch die bewusste Wahrnehmung der inneren und äußeren Störfaktoren, die die Aufmerksamkeit vom Atem ablenken. Geschult wird dadurch vor allem die Fähigkeit der urteilslosen Wahrnehmung des inneren Geschehens, aber auch die Fähigkeit, die Aufmerksamkeit willentlich zu steuern und sie in der Gegenwart zu halten.

Die positiven Effekte von Meditation, auf die die Forschung in den letzten Jahren gestoßen ist, sind sehr vielfältig und reichen von besserem Schlaf über deutlich erhöhte Konzentrationsfähigkeit bis hin zu verbesserter Qualität von zwischenmenschlichen Beziehungen und allgemeiner Lebensqualität.

Im Kontext der SDT spielt vor allem der Zusammenhang zwischen einer verbesserten Selbstwahrnehmung und selbstbestimmten Formen von Motivation eine Rolle. Wenn Menschen die ganze Realität ihres äußeren und inneren Lebens urteilsfrei an sich herankommen lassen können, steht

ihnen eine deutlich breitere Informationsbasis für ihre Entscheidungen zur Verfügung. Selbstbestimmung wird immer dann eingeschränkt, wenn ein Mensch bestimmte meistens unangenehme oder schmerzhaft Aspekte seines inneren und äußeren Lebens nicht an sich herankommen lässt, sie verdrängt oder sich davon ablenkt. Konkret wurde zum Beispiel festgestellt, dass Menschen, die regelmäßig meditieren, deutlich besser mit starken positiven wie negativen Emotionen umgehen können. Sie werden von ihnen nicht mehr unmittelbar zu Handlungen getrieben, sondern sie können sie als Informationsquelle für Entscheidungen nutzen. Ausschlaggebend wie eine Entscheidung zu einer Handlung ausfällt ist dann nicht mehr die Stärke der Emotion, sondern die Frage, ob eine Handlung aus einer Emotion heraus den persönlichen Werten, Zielen und Überzeugungen entsprechen würde. In der jüngsten SDT Forschung konnte außerdem ein Zusammenhang zwischen Mindfulness und dem positiven Umgang mit Druck und Stress hergestellt werden. Menschen, die in einen Abstand zu ihrem Innenleben kommen können und gelernt haben, mit ihrer Aufmerksamkeit bei den Dingen zu sein, die sie im Moment beeinflussen können, lassen sich deutlich weniger psychisch als auch in ihrem Handeln von Stressdynamiken beeinflussen. Sie ‚sind nicht gestresst‘ sondern sie ‚nehmen Stresssymptome an sich war‘. Dies macht sich nicht nur im Hinblick auf ihre psychische Gesundheit und Vitalität, sondern auch in der Qualität ihrer Arbeit einen fundamentalen Unterschied: Sie entscheiden und handeln danach, was sie der Sache nach für gut und richtig erachten und weniger danach, was vordergründig zwar äußere oder innere Spannung reduziert, der Sache nach aber nicht richtig wäre. Völlig zu Recht wird Paracelus also auf dem Notizblock der Karl Schlecht Stiftung zitiert: Die ‚awareness‘ als Voraussetzung exzellenter Führung ist das Fundament aller anderen hilfreicher Empfehlungen zu guter Führung, die es sonst noch auf dem Block zu finden gibt. Das liegt freilich auch an einem zweiten Aspekt der ‚awareness‘: der Liebe, die sich mit wachsender ‚awareness‘ vertieft.

### **‚Awareness‘ und die Liebe**

Liebe ist kein bestimmtes Gefühl. Liebe ist eine Haltung, die mit Gefühlen verbunden ist und von Gefühlen begleitet wird. Welche Gefühle mit dieser Haltung der Liebe verbunden sind, hängt jeweils davon ab, worauf sich die Liebe richtet. Die stürmischen Gefühle, die ich habe, wenn ich frisch verliebt bin, sind andere als diejenigen des tiefen Wohlwollens, die ich vielleicht als alter Mensch meinem langjährigen Lebenspartner gegenüber empfinde. Die Liebe zu den eigenen Kindern ist von anderen Gefühlen begleitet als die Liebe, die ich zur Natur haben kann. Wenn ich

Source: Klaus M. Leisinger (Ed.): The Power of Love.

Liebe als Wegweiser für nachhaltigen Erfolg. Aichtal (Selbstverlag der Karl-Schlecht-Stiftung) 2017, 208 pp.

davon spreche, dass ich das liebe, was ich tue, dann ist das Gefühl, was diese Liebe zum Tun begleitet, ein anderes als wenn ich von meiner Liebe zu Italien oder zur Musik spreche. Die Liebe zu Gott, sofern man davon sprechen kann, ist in Bezug auf die involvierten Gefühle anders als die Liebe zu meinem besten Freund, und diese ist wiederum anders als die Liebe zu den Geschwistern. Kurz: Es gibt nicht ein bestimmtes Gefühl, das mit der Liebe verbunden ist, sondern ein ganzes Bündel von Gefühlen. Je nachdem, worauf sich die Liebe richtet, kann das Gefühl ein anderes sein. Strenggenommen wird die Liebe nicht einmal in jedem Fall von ‚positiven‘ Gefühlen begleitet. Dass ich etwas liebe, kann sich auch daran zeigen, dass ich großen Kummer habe und mich Sorge, dass ich mich eifersüchtig, ohnmächtig oder zornig fühle.

Wer über die Liebe nachdenkt, sollte daher nicht über die Gefühle nachdenken, die die Liebe begleiten. Aber wenn die Gefühle tatsächlich so unterschiedlich sind, warum sprechen wir in all diesen Fällen dann von ‚Liebe‘?

Die Liebe gehört zu dem, was man in der Philosophie eine Proeinstellung nennt, also eine positive Einstellung jemandem oder einer Sache gegenüber. Es gibt viele Proeinstellungen: Wir *freuen* uns auf ein freies Wochenende mit der Familie, wir *wünschen* uns Gesundheit, wir *schätzen* eine ehrliche Antwort, wir *haben* unsere Freunde *gern*, wir *mögen* Fußball – aber wann *lieben* wir jemanden oder etwas?

Wir sprechen von Liebe im Unterschied zu anderen Proeinstellungen dann, wenn der Kern unserer Person, unser Wesen involviert ist. Zu lieben ist eine Identitätserfahrung, denn wenn wir etwas lieben, dann geht es um unser Wesen, um unsere Identität, um die ganz grundsätzliche Frage, wie wir leben und glücklich werden können. Diese Identitätserfahrung ist keine intellektuelle Erfahrung, denn ich kann danach nicht unbedingt die Frage beantworten, wer ich selbst bin. Es ist eine Erfahrung von Stimmigkeit, und zwar nicht nur zwischen uns und dem, was wir lieben, sondern, und das ist für unsere Fragestellung noch wichtiger, einer Stimmigkeit in uns selbst. Wir spüren, dass der andere Mensch, unser Tun oder das, was immer wir lieben, zu uns passt. Und dass es zu uns passt, einen anderen Menschen, die Natur, Gott oder unser Tun zu lieben.

Wenn diese zugegebenermaßen verkürzte Skizze richtig ist, dann wird an ihr auch ein Problem deutlich: Wenn die Entfaltung der Liebe zu anderen Menschen und zum eigenen Tun nur gelingt, wenn sie meinem Wesen entspringt und entspricht, dann ist es entscheidend, sich selbst so wahrzu-

nehmen oder auch zu kennen, dass ich ein Gespür für die innere Stimmigkeit entwickle und dann auch zunehmend weiß, was zu mir passt und was nicht. Und an diesem Punkt kommt das Gewahrwerden seiner selbst, die ‚awareness‘ ins Spiel. Die ‚awareness‘ ist der Weg, ein immer feineres Gespür für die Stimmigkeit zu entwickeln. Dadurch versetzt uns die ‚awareness‘ in die Lage, immer genauer wahrzunehmen, was zu uns passt, und dementsprechend auch unser Leben einzurichten.

Das Gewahrwerden seiner selbst, das Erlebnis der Stimmigkeit, stellt sich in manchen Fällen ganz natürlich ein: die Stimmigkeit, die entstehen kann, wenn eigene Kinder geboren und großgezogen werden; wenn man Zeit damit verbringt, ein langes, tiefergehendes Gespräch mit einem guten Freund zu führen; wenn man intensiv Musik hört, und sich von der Musik verstanden fühlt; wenn man etwas tut und mit ganzen Herzen bei der Sache sein kann.

In der psychologischen Forschung hat Mihály Csíkszentmihályi den Begriff des ‚Flow-Erlebnisses‘ geprägt; ein Flow-Erlebnis stellt sich ein, wenn man ungehindert einer Aufgabe nachkommen kann, die einen weder über- noch unterfordert und den eigenen Talenten und Fähigkeiten entspricht. Wie ein Kind beim Spielen ist man ganz bei der Sache, ohne dass einem die Aufmerksamkeit Mühe und Anstrengung kostet. Ein Flow stresst nie, und insofern könnte man meinen, dass mit ‚awareness‘ eigentlich dieses gute erforschte Flow-Erlebnis gemeint sei.

Dem ist aber nicht so. Zur Haltung der ‚awareness‘ gehört nicht nur, diese Stimmigkeit zu haben, sondern sie zu erleben, sie bewusst wahrzunehmen. Dadurch unterscheidet sich die Haltung der ‚awareness‘ vom Flow oder von dem Spielen eines Kindes. Ein Kind geht beim Spielen ganz in seiner Tätigkeit auf. Wer im Flow arbeitet, nimmt sich, zumindest der Theorie von Csíkszentmihályi zufolge, selbst nicht mehr wahr. Anders derjenige, der in der Haltung der ‚awareness‘ übt. Ein Teil seiner Aufmerksamkeit gilt der Gegenwärtigkeit des Erlebens selbst. Diese Aufmerksamkeit zieht ihn aber nicht von der Tätigkeit ab, so als könne er nicht richtig bei der Sache sein, weil er mit sich selbst beschäftigt ist. Indem er bei sich selbst ist, ist er vielmehr ganz wach und gegenwärtig bei der Sache selbst.

Ein Beispiel aus den von der Karl Schlecht Stiftung geförderten Akademien ‚Führung und Persönlichkeit‘ kann diesen Zusammenhang verdeutlichen. In den ersten vier Tagen der Akademie werden die jungen Erwachsenen in einen intensiven, anstrengenden inneren Prozess geführt, in

dem sie durch Yoga, Meditation und biografische Übungen lernen, Zusammenhänge des inneren Erlebens tiefer zu verstehen. Die Methode, die sie dabei lernen, ist die Selbstwahrnehmung als eine Haltung sich selbst gegenüber, die über die Tage intensiv eingeübt wird. Am fünften Tag teilt sich die Gruppe für ein Rollenspiel in zwei Teams. Das Spiel läuft über zehn Runden. In jeder Runde muss sich jedes Team für eine Farbe, für rot oder blau, entscheiden, und je nachdem, welche Farbe das eigene Team und das andere Team setzt, bekommt das jeweilige Team Plus- oder Minuspunkte. Dabei soll, wie es in der Spielanleitung heißt, die beiden Teams mitgegeben wird, „ein möglichst gutes Ergebnis“ erzielt werden. Die Aufgabenstellung ist bewusst vage gehalten, denn ob ein möglichst gutes Ergebnis darin besteht, das eigene Team zum Sieg über das andere Team zu führen oder ob es darin besteht, gemeinsam eine möglichst hohe Punktzahl zu erreichen, bleibt offen und ist der Interpretation jedes Teams überlassen. Die unklare Fragestellung und die Unklarheit über das Agieren der anderen Gruppe führen schnell zu Spannungen und teilweise hitzigen Debatten in den Gruppen. Selbst Teilnehmer, die das Spiel sofort damit kommentieren, dass es ja Teil der Spieltheorie und des sogenannten Gefangenendilemmas sei, was man ganz rational lösen könne, werden spätestens in der dritten Runde von der Dynamik mitgerissen und merken bei der Auswertung des Spiels, wie wenig solche Rationalisierungen in der Praxis greifen und wie schwierig es sein kann, unter dem emotionalen Druck Vertrauen aufzubauen und zu leben.

Das eigentliche Ziel des Spiels besteht darin, nach dem Spiel die jungen Erwachsenen damit zu konfrontieren, wie wenig die meisten von ihnen in der Lage waren, während der teilweise hochemotionalen Diskussion noch mit einem Teil der Wahrnehmung bei sich zu sein und zu spüren, was in ihnen eigentlich passiert, *während* das Spiel läuft. Selbst nach dem Spiel sind manche Teilnehmer nicht gleich in der Lage, die Frage, wie sie sich während des Spiels selbst wahrgenommen haben und was diese Wahrnehmung mit dem zu tun hat, was sie in den Tagen zuvor gelernt haben, zu beantworten; sie verwechseln die Frage nach der ‚awareness‘, der Selbstwahrnehmung, mit der Frage danach, warum sie so agiert haben, wie sie agiert haben und wie sie sich retrospektiv emotional gefühlt haben. Aber retrospektiv zu wissen, dass man zornig gewesen ist und sich mit aller Macht in der Gruppe durchsetzen wollte, ist eben etwas ganz anderes als in der Situation selbst genau wahrzunehmen, welche Durchsetzungsimpulse in einem am Wirken sind. Die Frage, wie man sich selbst wahrgenommen hat, und die Frage, wie man Situationen erlebt hat, sind

ganz verschiedene Fragen. Nur die erste Frage zielt auf die ‚awareness‘ als Haltung sich selbst gegenüber.

Es dürfte deutlich geworden sein: Die Haltung des Gewahrseins erlaubt es einem, nicht getrieben und dann eigentlich fremdbestimmt den inneren Impulsen zu folgen, sondern sich aus dem Abstand der Selbstwahrnehmung heraus frei zu entscheiden, ob ich dem inneren Impuls, der mich drängt, nachgehen möchte oder nicht. In der Wahrnehmung unseres Inneren erkennen wir, dass wir nicht traurig, zornig, neidisch, fröhlich, neugierig usw. *sind*, sondern dass wir Zorn, Neid, Fröhlichkeit oder Neugierde in uns vorfinden. Dazu können wir uns verhalten. Die Freiheit besteht darin, sich von dem Impuls, der mit den Gefühlen gegeben ist, nicht fortreiben lassen zu müssen. Im Unterschied zur Selbstbeherrschung, die ein Kraftakt ist und Energie kostet, weil gegenüber dem Handlungsimpuls der Emotionen ein Gegendruck aufgebaut werden muss, der die Emotionen gleichsam in Schach hält, ist die Wahrnehmung der Emotionen deutlich müheloser. Sich von den Emotionen nicht überrollen zu lassen bedeutet, dass es nicht die Emotion ist, die bestimmt, was ich tue. Ich bin es, der entscheidet, ob ich der Emotion folge oder nicht. Es gibt ein schönes Bild für diese Haltung sich selbst gegenüber: Wenn ein Segler auf seinem Boot mit heftigem Wind konfrontiert wird, dann ist es völlig sinnlos und auch unmöglich, gegen den Wind segeln zu wollen. Ebenso ist es sinnlos, gegen die Emotionen ankämpfen zu wollen. Das Boot des ungeübten Seglers wird vom Wind vor sich her ans andere Ufer getrieben. Er ist dem Wind völlig ausgeliefert und der Wind bestimmt, wohin das Boot fahren muss. Der geübte Segler jedoch kann das Segel jeweils so einstellen, dass er die Kraft des Windes für sich nutzt, um dort hinzukommen, wo er selbst hinkommen will.

In dieser Freiheit und Selbstbestimmung liegt eine wesentliche individuelle Voraussetzung für Verantwortung und sachgerechte Entscheidungen. Diese Entscheidungen können durchaus emotional sein und die Emotionen können an der Entscheidung eine wichtige Rolle spielen – so wie der Wind notwendig ist, damit der Segler sein Boot dorthin fahren kann, wo er es hinfahren möchte –, aber die Entscheidungen sind nicht von den Emotionen getrieben. Diejenigen, die entscheiden müssen, sind und bleiben Herr ihrer Entscheidungen. Damit können sie die Verantwortung wahrnehmen, die sie in ihrer Aufgabe als Führungskraft haben. Uns scheint, dass viele ethisch fragwürdigen Entscheidungen in großen Unternehmen weniger darauf zurückzuführen sind, dass die Führungskräfte nicht wissen, was richtig und falsch ist und entsprechend Hilfe von ausge-

bildeten Ethikern bräuchten, sondern vielmehr die Unfähigkeit, mit sich selbst umgehen zu können und frei zu sein, die Verantwortung auch wahrzunehmen, Grund von moralisch fragwürdigen oder auch offensichtlich falschen Entscheidungen ist.

Mit der ‚awareness‘ als Selbstwahrnehmung sind wir freilich noch nicht in der Lage zu verstehen, warum aus einer wachsenden ‚awareness‘ auch eine größere Liebe folgt. Wir verstehen vielleicht, warum eine ‚awareness‘ zunehmende Akzeptanz nach sich zieht: Wer übt, sich selbst wahrzunehmen, der wird auch lernen müssen, wach und offen diejenigen Dinge in sich wahrzunehmen, die ihm vielleicht weniger gefallen – destruktive Gedanken oder negative Emotionen zum Beispiel. Diese Dinge nicht einfach wegzudrängen sondern wahrnehmen zu wollen setzt voraus, dass wir sie aushalten und zumindest zu einem kleinen Teil auch akzeptieren können. Wer Teile seiner Persönlichkeit nicht akzeptieren kann, wird sie nicht wirklich wahrnehmen können. Deswegen setzt die Bereitschaft der Wahrnehmung eine prinzipielle Akzeptanz voraus. Aber warum folgt aus der ‚awareness‘ die Liebe?

Die zunehmende awareness führt dazu, dass sich ein Mensch immer umfassender für sich sensibilisiert. Er lernt, genauer hinzuschauen und bekommt ein immer feineres Gespür für sich selbst, für alles, was an Gedanken, Gefühlen, Sehnsüchten, Verletzungen, Träumen, Wünschen, Aggressionen usw. in ihm ist. Dabei wird er auf ein interessantes Phänomen aufmerksam. Er entdeckt in sich Gedanken und Gefühle, die, wenn er sie genauer betrachtet und sich mit ihnen auseinandersetzt, eigentlich gar nicht zu ihm passen und eigentlich gar nicht seine eigenen sind, obwohl er es ist, der die Gedanken und Gefühle hat und in sich vorfindet. So lernen die Teilnehmer und Teilnehmerinnen der von der Karl Schlecht Stiftung geförderten Akademien beispielsweise, sensibler ihren eigenen Leistungsanspruch wahrzunehmen. Ein eigener Leistungsanspruch kann viele Quellen haben: Die Freude daran, die Welt um etwas zu bereichern, was man gut kann, beispielsweise; aber auch ein innerer Druck, es den Erwartungen der eigenen Eltern recht machen zu wollen. In manchen Fällen sind die Erwartungen nicht einmal ausdrücklich. Wir treffen in unserer Arbeit immer wieder auf bestimmte biografische Muster; ein typisches Muster ist beispielsweise, dass die Eltern sich heftig gestritten oder haben scheiden lassen, als der junge Erwachsene, der zu unseren Akademien kommt, noch ein Kind war. Als Kind haben die Akademieteilnehmer gelernt, dass man dann, wenn man sehr gute Leistungen in der Schule oder im Sportverein bringt, den Stolz und die



Zufriedenheit beider Elternteile spüren kann. Sie lernen, dass es zu Hause immer dann harmonisch ist, wenn man Spitzenleistungen bringt. Daraus kann sich der verzweifelnde und natürlich zum Scheitern verurteilte Versuch eines Kindes ergeben, die Ehe der Eltern kitten zu wollen, wenn man nur Leistung bringt. Nicht selten kommen Schuldgefühle dazu: das Gefühl, an dem Streit oder gar an der Scheidung der Eltern schuld zu sein. Leistung zu erbringen hat für diese jungen Erwachsenen dann auch später im Leben etwas Getriebenes, etwas, das großen Druck mit sich bringt. Der Leistungsanspruch erwächst nicht aus der Freude, etwas zu schaffen, sondern aus dem verzweifelten Versuch, die Schuld von sich abzuschütteln.

Wenn die jungen Erwachsenen dann merken, dass der Wille zur Leistung zu einem erheblichen Teil mit ihren Verletzungen zusammenhängt und sie in den Akademien angeleitet in die Lage versetzt werden, sanft aber bestimmt ihre Verletzungen wahrzunehmen – also als erwachsene Menschen noch einmal zu erleben, wie sie sich als Kind gefühlt haben und welche Geschichte diese Verletzung in ihrem Leben hat –, dann nimmt dieser Prozess den Druck und die Destruktivität, die für die jungen Erwachsenen mit der Leistung verbunden ist. Es macht sie frei, die Leistung zu erbringen, weil sie selbstbestimmt Leistung erbringen wollen und nicht, weil sie damit auf eine Verletzung reagieren. Dadurch werden sie in die Lage versetzt, immer freier und tiefer ihr Tun zu lieben – weil es ihrem eigentlichen Wesen entspringt und frei von destruktiver Dynamik ist. Wenn Liebe in dem Maße möglich ist und sich vertieft, indem man mit sich selbst vertraut ist und das, was man liebt, als stimmig und passend zu einem gehörig erlebt, und wenn die zunehmende ‚awareness‘ der Königsweg dazu ist, eine immer größere Sensibilität dafür zu bekommen, was zu einem passt und das Leben stimmiger werden lässt, dann hat Paracelsus tatsächlich Recht mit seiner Behauptung, dass eine größere ‚awareness‘ eine größere Liebe hervorbringt.

## Literaturverzeichnis

Bass, Bernard M.; Riggio, Ronald E. (2006): *Transformational leadership*. 2. ed. Mahwah, NJ: L. Erlbaum Associates.

Bass, Bernard M.; Steidlmeier, Paul (1999): Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. In: *The Leadership Quarterly* 10 (2), S. 181–217.

Bordt, M. (2015): *Die Kunst, sich selbst zu verstehen: Den Weg ins eigene Leben finden*. Ein philosophisches Plädoyer, München: Elisabeth Sandmann Verlag.

Brown, Kirk Warren; Creswell, J. David; Ryan, Richard M. (Hg.) (2015): *Handbook of mindfulness. Theory, research, and practice*. New York.

Deci, Edward L.; Ryan, Richard M. (2000): The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. In: *Psychological Inquiry* 11 (4), S. 227–268.

Weinstein, Netta; Brown, Kirk W.; Ryan, Richard M. (2009): A multi-method examination of the effects of mindfulness on stress attribution, coping, and emotional well-being. In: *Journal of Research in Personality* 43 (3), S. 374–385.