

Thomas Möllenbeck / Ludger Schulte (Hg.)

# Zeugnis

Zum spirituellen Ursprung und zur Präsenz  
des Christlichen

Münster  
2018

## INHALTSVERZEICHNIS

- 9 Vorwort  
*Thomas Möllenbeck und Ludger Schulte*
- 11 Eigenes Leben – eigener Glaube  
Neue Formen religiöser Sinnsuche und Evangelisierung  
*Hans-Joachim Höhn*
- Zeugnis
- 33 Schweigt Gott? – Ein Gespräch mit Magnus Striet  
*Ludger Schwienhorst-Schönberger*
- 51 Petrus als Zeuge  
Facetten seines Bildes im Neuen Testament  
*Thomas Söding*
- 72 „Zeugen dieser Ereignisse sind wir und der Heilige Geist“ (Apg 5,32)  
Der Geist als Motor der urkirchlichen Mission  
*Gerhard Hotze*
- 86 Das Christentum – Eine gute Wahl?!  
Das christliche Zeugnis des Klemens von Alexandrien in seiner  
Werbeschrift für das Christentum  
*Christian Uhrig*
- 105 Das Leben sprechen lassen  
Franziskanische Verkündigung im Ursprungscharisma der  
Minderbrüder und der Armen Schwester  
*Niklaus Kuster*
- 118 Dietrich Bonhoeffer – Glaubenszeuge im Widerstand  
*Bernd Aretz*

## Zum spirituellen Ursprung ...

- 135 „Seid nicht träge in dem, was ihr tun sollt. Seid brennend im Geist.  
Dient dem Herrn“ (Römer 12,11)  
Evangelisation und Spiritualität in ökumenischer Perspektive  
*Johannes Zimmermann*
- 156 Ist religiöser Glaube aufgrund von Zeugnissen anderer vernünftig?  
Einige Schlaglichter auf Erkenntnisse aus der aktuellen Testimony-  
Debatte  
*Stephan Winter*
- 167 Silence – Das Verstummen des Zeugen  
Martin Scorsese's Theodizee der Privatreligion  
*Thomas Möllenbeck*
- 179 Evangelisation der Philosophie?  
Zum philosophischen Triduum Emmanuel Falques  
*Markus Kneer*
- 191 „Ich bin bei Euch...“ – Der gegenwärtige Jesus  
*Ludger Schulte*

## ... und zur Präsenz des Christlichen

- 205 Identität und Evangelisierung, oder: Mit Herz und Profil leben  
*Thomas Dienberg*
- 223 Le Petit Mort.  
Eine kleine Spiritualität des Predigens und Predigthörens  
*Paulus Terwitte*
- 229 Katechese als Zeugnis der Freundschaft Gottes  
*Katharina Karl*

- 238 „Das Reich Gottes ist nahe. Kehrt um und glaubt an das Evangelium“  
Geistliche Assoziationen zu einer pastoralen Kultur der  
Vergewisserung, Umkehr und Ermutigung  
*Elisabeth Neuhaus*
- 248 "Martyrium als höchste Form der Liebe" (Jon Sobrino SJ)  
Theologiegeschichtliche und systematische Anmerkungen zum Begriff  
des „Reich Gottes“-Zeugnisses in der lateinamerikanischen Theologie  
der Befreiung  
*Ulrich Engel*
- 258 Geht doch! Evangelisierung entdecken und entfalten  
*Christian Hennecke*
- 268 Diaspora: lebendiges Zeugnis von Christen in der Welt  
Gedanken zur missionarisch-diakonischen Ausrichtung des  
Bonifatiuswerkes  
*Georg Austen*
- 289 Parrhesia.  
Berliner Notizen zum Selbstverständnis Katholischer Akademien  
*Joachim Hake*
- 304 Ausgerechnet Zuhause?  
Moraltheologische Schlaglichter auf den Zeugnisnotstand  
*Rudolf Hein*
- 325 Zeugnis geben als Manager  
Spirituell Führen und Leiten als Herausforderung  
*Thomas Eggensperger*
- 338 Der Trauer einen Ort geben  
*Martin Schomaker*
- 346 Personenregister
- 350 Hinweise zu den Autoren

THOMAS EGGENSBERGER OP

## ZEUGNIS GEBEN ALS MANAGER.

### Spirituell Führen und Leiten als Herausforderung

Zur plakativen Darstellung heutiger Wirtschafts- und Unternehmensführung taugt der „Manager“ anscheinend recht gut. Die Erwartungshaltung gegenüber einem Manager ist seitens der Unternehmen – aber auch der Gesellschaft – sehr hoch, was den Druck auf ihn deutlich erhöht. So soll die Führungskraft möglichst souverän führen und leiten, ohne aber den einzelnen Mitarbeiter oder die unter ihm stehende Ebene zu vernachlässigen. Zudem soll er das Unternehmen nach außen loyal repräsentieren. Dieser Grundhaltung eignet nicht nur ein spirituelles Moment – wie zu zeigen sein wird –, sondern auch Zeugnischarakter. Von „Zeugenschaft“ im Bereich von Wirtschaft und Unternehmen zu sprechen, ist keineswegs selbstverständlich. Der Begriff ist ein spezifisch theologischer, aber er – wie darzustellen sein wird – lässt sich auch anwenden in der sozial- und wirtschaftsethischen Auseinandersetzung um Führungskultur.

Die Begriffe der Spiritualität und des Zeugnisses sind theologisch spezifischer Natur, aber sie lassen sich auch anwenden im Rahmen eines Diskurses zur Managementethik. Dies aufzuzeigen ist das Anliegen des Beitrags.

### Zeugnis

Theologisch gesehen ist der „Zeuge“ ein wesentlicher Bestandteil der biblischen Erzählungen, die mit Wundern zu tun haben, die so unglaublich klingen, dass es eines oder mehrerer Zeugen bedurfte, die Wahrhaftigkeit des Ereignisses

quasi formal resp. juristisch zu bestätigen. Eine andere Variante ist die Situation, dass jemand nicht Zeuge eines bestimmten Ereignisses ist, sondern Zeugnis abgelegt wird von dem, was ihm ein Grundanliegen ist. Das Bekenntnis zum christlichen Glauben – existenziell zuweilen ein durchaus riskantes Unterfangen – wird erst recht als Zeugnis betrachtet, wenn es am Ende zum Martyrium (μαρτύριον, dt. Zeugnis) führte. Jesus ist exemplarisch der treue Zeuge, der wiederum Menschen zum Zeugnisgeben beauftragte. Das Zeugnis (martyría) ist einer der Grundvollzüge der Kirche und eine Form der Glaubenspraxis.<sup>1</sup>

Den zeugnisgebenden Menschen der Hl. Schrift auf eine Stufe mit einer Führungskraft der freien Wirtschaft zu stellen, ist in diesem Zusammenhang ein sehr gewagter Sprung, zu dem man ansetzt, wenn der Begriff des Zeugnisses unmittelbar übernommen wird. Wenn aus einem sozialetisch inspirierten Blickwinkel auf das Zeugnisgeben von Managern rekurriert wird, dann sind es alternierende Kriterien, die herangezogen werden. Der Unterschied zwischen dem konventionellen Arbeitnehmer einerseits und dem Manager andererseits besteht u.a. darin, dass von Letzterem nicht nur Führungsqualitäten erwartet werden, sondern auch das Bekenntnis zum Unternehmen, zum Produkt und nicht zuletzt zu den ihm anvertrauten Mitarbeitern. Die Rede von der Zeugenschaft und dem Martyrium des Managers ist natürlich nur eine analoge, aber auch ihm eignen spezifische Merkmale der Zeugenschaft, nicht zuletzt voll und ganz hinter dem zu stehen, wofür man angetreten ist und schlussendlich bezahlt wird – wenngleich die Kriterien und Herausforderungen für den Manager andere sind. Hier zählen Eigenschaften und Tugenden wie Respekt, Führungsqualität, Verantwortungsübernahme, Authentizität sowie soziale und fachliche Kompetenz, wie im Folgenden in systematischen Schritten zu zeigen sein wird. Bei allen ökonomie- und organisationstheoretischen Akzenten findet sich in der Spiritualität auch ein – zumindest in Ansätzen – theologischer Akzent, der eine nicht unwesentliche Rolle spielt.

### Respektiert, aber unbeliebt

Der Begriff „Manager“ gilt nicht nur als (recht unspezifische) Berufsbezeichnung, sondern verweist auch auf eine soziale Gruppe, die in der Hierarchie scheinbar weit oben steht, da sie nicht nur viel arbeitet, sondern gleichzeitig entscheidet und auch viel Geld verdient – in der Meinung der breiteren Öffentlichkeit unverhältnismäßig viel. Der Manager leitet einen Betrieb, eine Firma

und er trägt Verantwortung. Er ist zum einen eine respektierte Persönlichkeit, die hofiert wird und sich hofieren lässt<sup>2</sup>, zum anderen ist er oft unbeliebt. Der Vorurteile gibt es reichlich. So gilt der Manager als kalt und berechnend, er interessiert sich nur für Gewinn und Gewinnmaximierung, er gehe über Leichen und er baue Stellen ab. Zudem gilt er in der Volksmeinung als rücksichtslos gegenüber allem und jedem – außer gegenüber sich selbst. Sich selbst gönne er alles, mehr Gehalt, hohe und kaum gerechtfertigte Bonuzahlungen oder luxuriöse Reisen... Eine Berufsgruppe taugt offensichtlich zum undifferenzierten Feindbild. Denn dies alles sind letztlich sehr plakative Aussagen und drücken weniger die Realität aus, als vielmehr sehr menschliche Phänomene wie Neid, Missgunst, Eifersucht und Konkurrenzdenken.

### Manager

Um differenziert zu klären, was hinter dem Begriff „Manager“ steht, ist es sinnvoll, auf die Organisationstheorie zu rekurrieren. Der Begriff des Managers kommt zwar aus dem angelsächsischen Raum, hat sich aber zwischenzeitlich auch in anderen Sprachen eingebürgert (sogar im ansonsten so sprachsensiblen frankophonen Bereich ist es üblich, den Begriff unübersetzt zu lassen). Bereits im beginnenden 20. Jahrhundert haben sich Theoretiker daran gemacht, die Aufgaben eines guten Managers zu beschreiben. Dies ist nicht zuletzt den revolutionären Veränderungen der Arbeitswelt geschuldet, welche die Folgen der Industrialisierungsprozesse des ausgehenden 19. Jahrhunderts waren. Neben den vielen mittelständischen Betrieben entwickelten sich große Unternehmen, die nicht mehr als Familienbetriebe geführt werden konnten. Bedeutsam ist aus dieser Zeit eine Studie des Unternehmers und Theoretikers Henry Fayol, der 1916 zusammengestellt hat, was die Obliegenheiten eines Managers sind.<sup>3</sup> Demnach hat der Manager fünf wesentliche Funktionen („*éléments d'administration*“): das Planen, Organisieren, Befehlen, Koordinieren und Kontrollieren. Seitdem haben sich eine Reihe von Wissenschaftlern damit beschäftigt, diese Liste zu verlängern, zu verfeinern und zu vertiefen, aber dennoch fasste Fayol bereits von Anfang an gut zusammen, was heute noch Gültigkeit hat. Deutlich ist, dass es primär die Aufgabe von Managern ist, zu führen und zu leiten. Und das sollen sie gut machen, und – im übertragenen Sinne – mit der Art und Weise ihres Handelns Zeugnis geben.

Wann fängt jemand an, ein „Manager“ – gar „Top-Manager“ – zu sein und was sind die Kriterien, die erfüllt sein müssen, um zu dieser Berufsgruppe ge-

zählt werden zu können? Prinzipiell setzte sich die Bezeichnung des Managers für diejenigen Leiter durch, die führend etwas verwalten, was nicht ihr Eigentum ist. So ist ein selbstständiger Unternehmer sensu stricto kein Manager, aber ein leitender Mitarbeiter des Unternehmens kann sehr wohl ein Manager sein.<sup>4</sup> Was die Ausbildung und die soziale Herkunft angeht, so gibt es heute keine starren Regeln mehr. Prinzipiell hat fast jeder die Chance, einmal Manager zu werden.<sup>5</sup> In jedem Fall herrscht Konsens, dass es primäre Aufgabe des Managers ist, zu leiten und zu führen, d.h. auch, zügig zu Entscheidungen zu kommen und für die zeitnahe Umsetzung Sorge zu tragen. Allerdings herrscht auch darüber Konsens, dass nicht jeder Manager automatisch dazu befähigt ist, zu leiten und zu führen. Entweder ist der Führungsstil autoritativ oder partizipativ, oder er ist eine Variation, die zwischen den beiden Ausrichtungen liegt. Jeder der Stile kann richtig und die Sinnhaftigkeit einer bestimmten Situation angemessen sein, aber man kann es auch völlig falsch machen, und der individuelle Führungsstil wird zum Problem.<sup>6</sup>

Führung ist nach dem Organisationssoziologen M. Pohlmann

„in einem sozialwissenschaftlichen Sinne aber *keine* Fähigkeit der Manager, sondern Resultat einer Führungsbeziehung. Sie beruht *nicht* auf Eigenschaften von Personen, sondern auf der Art einer sozialen Beziehung. Der Führungsstil ergibt sich aus dieser Beziehung, *nicht* aus dem Führungsanspruch der Manager.“<sup>7</sup>

Also macht nicht die Führung für sich genommen bereits Autorität aus, sondern es ist die Führungsbeziehung, die erreicht, dass sich die Autorität in eine Autoritätsanerkennung verwandelt. Der Manager ist nicht Autoritätsperson sui generis, denn wird er seitens seiner Mitarbeiter nicht ernst genommen oder gar gefürchtet, wird es für den Manager schwer sein, auf dieser Grundlage Mitarbeiter mittels seines Führungsanspruchs zu motivieren. Besteht aber eine gute Arbeits-Beziehung zwischen dem Leitenden und seinen Mitarbeitern, dann wird die Autorität des Vorgesetzten anerkannt und er als Person respektiert, selbst wenn er marginale Defizite in Kompetenz und Entscheidungsfähigkeit aufweisen sollte. Eine solche Führungsbeziehung muss – wie jede Beziehung – gepflegt werden, denn sie kann sich schnell verändern. Wer in der Führung einen Fehler macht, wird mit ersten Reserven der Mitarbeiter ihm gegenüber rechnen müssen. Wer seine Führungskompetenz allerdings stetig und sicher unter Beweis stellt, erfährt zunehmend Respekt und Anerkennung. Dies gilt vor allem, wenn innerhalb eines Unternehmens Veränderungsprozesse angestoßen werden und die Mitarbeiter ohnehin besonders sensibel sind über die Art und Weise, wie ihre Vorgesetzten diese Veränderungen umsetzen und welche Kon-



sequenzen das für das Team hat. Diese Ambivalenzen auf der Beziehungsebene erklären, warum Manager hinsichtlich ihrer Bewertung und Einschätzung durch ihre Mitarbeitern recht differenziert und auch deutlich stimmungsabhängig bewertet werden.

„Management bedeutet ... ein *Leitung, Koordination und Kontrolle signalisierender* Umgang mit der Entscheidungsunsicherheit der Organisation. Dazu bedarf es der ‚Führung‘ und der ‚Strategie‘, deren soziologisches Verständnis sich zumindest teilweise auch an den dargestellten Ergebnissen der Organisationsforschung orientiert.“<sup>8</sup>

Das Management, konkret der Manager als agierende Person, steht immer für etwas – sei es für ein Produkt, für ein Geschäftsgebaren oder für eine Führungsposition mit Verantwortung. Er legt damit schlussendlich auch Zeugnis nach außen hin ab.

## Verantwortung

Es ist evident, dass seitens der Führungskräfte implizit Verantwortung zu übernehmen ist und auch übernommen wird. Leitung bedeutet, eine Verpflichtung einzugehen für das, was unter dem Management geschieht – sei es unmittelbar, sei es mittelbar für das, was getan wird, selbst wenn man persönlich gar nicht aktiv daran beteiligt oder im Extremfall sogar völlig ahnungslos ist (die Übernahme „politischer Verantwortung“ hat selten etwas mit eigenem Versagen zu tun, sondern mit der dem Vorgesetzten unterstellten Behörde). So ist es ein wesentlicher Bestandteil der Wirtschaftsethik im Rahmen der Sozialethik, nach dieser Verantwortung zu fragen.<sup>9</sup> Schon vor geraumer Zeit betonte der Soziologe Franz-Xaver Kaufmann die „Schlüsselkategorie“<sup>10</sup> Verantwortung. Verantwortung lastet nicht immer nur auf der Schulter eines Einzelnen. Vielmehr gilt es, die unterschiedlichen Ebenen zu beachten. Neben der individuellen Verantwortung auf der Ebene der Mikroethik, d.h. der moralischen Verantwortung des Individuums, steht die korporative Verantwortung der Mesoethik, da eine Handlung nicht nur die Summe von Einzelakteurshandlungen ist, sondern als korporatives Handeln entsprechende soziale Interaktionen zu berücksichtigen sind. Zudem ist auf der Ebene der Makroethik eine Systemverantwortung zu konzedieren, die auf das komplexe Wechselverhältnis von Subjekt und System verweist.<sup>11</sup>

Hinsichtlich des Managers lässt sich dessen Bürde von Verantwortung auf den unterschiedlichen Ebenen adäquat bemessen. Spielt er im „System“ eine

nur recht marginale Rolle, ist er auf Mikroebene direkt und auf der Mesoebene indirekt berührt. Auf der Mikroebene steht der Manager als Wirtschaftsakteur im Mittelpunkt, der auf der Basis tugendethischer Kriterien handelt. Auf der Mesoebene kann er sich seiner mittelbaren Verantwortung nicht entziehen. Denn wenn korporativ, d.h. gemeinsam gehandelt wird und dies auf individuellem Handeln basiert, geschieht es kooperativ, d.h. in Zu- und Zusammenarbeit.<sup>12</sup>

Die Sensibilität von Managern, die geforderte Verantwortung zu übernehmen, ist allerdings recht unterschiedlich ausgebildet. Dennoch ist der Manager besser als sein Ruf. Nikolas Gebhard zeigt auf, dass Verantwortung als Handlungsprinzip bei deutschen Spitzenmanagern hohe Bedeutung hat, wenngleich es nicht möglich ist, bereits von einer neuen Verantwortungselite zu sprechen.<sup>13</sup> So führen scheinbar bestimmte Außenfaktoren dazu, dass persönliche Ansprüche an Verantwortung und deren Übernahme, de facto u.a. aufgrund anderer Prioritäten in den Hintergrund gedrängt werden. Im Studium und in der Ausbildung selbst spielt dieser vergleichsweise weiche Faktor des business case „Verantwortung“ kaum eine Rolle, d.h. der Manager muss das entsprechende Ethos mitbringen oder es sich selbstständig aneignen. Hinsichtlich der Adressaten dieser Verantwortung stehen an erster Stelle die Mitarbeiter (bei 90% der befragten Vorstände), gefolgt von den Aktionären und Investoren (53%) sowie den Kunden (30%) und der Gesellschaft (25%).<sup>14</sup>

### Führen – Authentizität durch soziale Kompetenz

Zur Vertiefung der Führungstheorie soll an dieser Stelle der Begriff der „Tugend“ eingeführt werden.<sup>15</sup> Tugend meint die Fähigkeit und Neigung des Menschen zu einem guten Leben. Sie bezieht sich in den unterschiedlichen Aufstellungen von Tugendarten in sogenannten Tugendtafeln der klassischen und modernen Tugendethiker meistens nicht nur auf das Individuum, sondern auch auf dessen Verhältnis zu Anderen. Spricht man von Tugendethik, so versteht man unter Tugend einen Habitus, der erst erworben werden muss, denn die Tugend an sich ist nicht angeboren. Es braucht also einen Lernprozess, um aus den Neigungen (aus der Lust resp. der Begierde) eine Tugend zu machen. Die Tugend erwirbt man durch Einübung, d.h. durch kontrollierte Steuerung der Neigung.

Im übertragenen Sinne ist Führen keine Tugend, aber es gibt Tugenden, die helfen, die Aufgabe der Führung und Leitung gut zu bewältigen. So braucht es

nicht nur „Weisheit“, sondern beispielsweise auch „Klugheit“<sup>16</sup>, „Tapferkeit“, einen gesunden „Ehrgeiz“ oder „Gerechtigkeit“. Führen ist eine Aufgabe. Die menschlichen Tugenden können auf diese Aufgabe hin vorbereiten und sie zu bearbeiten helfen. Wer führt, muss sich die Führungsbefähigung erst einmal erarbeiten und sich entsprechend qualifizieren. Prinzipiell wird jeder Mensch eine Fähigkeit zur Führung quasi als Neigung in sich bergen, aber dennoch ist es notwendig, diese Anlage zu entfalten und zu pflegen, um die Führungsneigung qualitativ angemessen zu realisieren. Man muss sich Kompetenz aneignen oder sie zumindest vitalisieren.

Dies gilt auch für den Manager. Es bedarf einer doppelten Kompetenz sowohl in fachlicher Hinsicht als auch bezüglich des Umgangs mit Menschen im Sinne einer „sozialen Kompetenz“. Der Begriff der sozialen Kompetenz spielt in der Organisationstheorie eine wichtige Rolle. Es ist evident, dass nur derjenige leiten kann, der mit Menschen, konkret: mit Mitarbeitern adäquat umgehen kann. Es ist zuweilen durchaus der Fall, dass für bestimmte Management-Aufgaben die soziale Kompetenz wichtiger ist als die fachliche. Soziale Kompetenz ist keine gesetzte Eigenschaft oder Begabung, sondern sehr individuell angelegt. Bei einer Führungskraft definiert sich soziale Kompetenz dadurch „dass sie bei auftauchenden Problemen in einer konkreten sozialen Situation über eine Vielfalt von Lösungsstrategien verfügt.“<sup>17</sup> Dafür gibt es Kriterien, wie sie Martin Salzwedel und Ulf Tödter<sup>18</sup> – beide Trainer für Führungskräfte – zusammengestellt haben. Da sind zunächst die Fähigkeit zur Empathie (Einfühlungsvermögen) und die prinzipielle Bereitschaft zum Perspektivenwechsel, um auch Alternativvorschläge plausibel zu finden. Des Weiteren braucht es ein klares Rollenbewusstsein und die Begabung zum Rollenwechsel, d.h. man muss sich einerseits seiner eigenen Position bewusst sein, andererseits sich aber auch in die Position und Situation des Gegenübers hineindenken können. Weitere Kriterien sind die Fähigkeit zur Lösungsorientierung und strategischen Ausrichtung. Wichtig sind zudem Konflikt- und Kritikfähigkeit sowie eine gewisse Krisenfestigkeit. Erwartet wird vom Manager die Unterstützung auch nicht-konformer Mitglieder und die Eigenschaft, sich selbst und das eigene Team taktisch klug zu positionieren.

Diese Kriterien braucht es, um „authentisch“ zu führen, d.h. nicht nur formal die Leitung innezuhaben, sondern auch souverän und glaubwürdig seine Leitungsaufgabe zu erfüllen. Kompetenz ist keine angeborene Charaktereigenschaft, sondern es braucht den festen Willen, sich diese Kompetenz anzueignen. Dafür genügt nicht nur der reine Sachverstand, um den Grund für soziale Kompetenz zu legen, sondern es bedarf auch einer gewissen „Spiritualität“.

## Spiritualität

Der Begriff der „Spiritualität“ ist ein – keineswegs nur im kirchlichen Bereich – gängiger Begriff. Der Terminus kommt allerdings aus der theologischen Tradition. In philosophischen Wörterbüchern findet man das Wort nicht.<sup>19</sup> In der Theologie taucht der Begriff erst im ausgehenden 19. Jahrhundert im französischen Sprachraum auf.<sup>20</sup> Es gibt eine Unzahl von Definitions- und Erklärungsversuchen und es ist ratsam, sich auf einen davon festzulegen. So unterscheidet man zwischen „Religiosität und Spiritualität“:

„*Religiosität* wird als die Übernahme von Glaubensüberzeugungen sowie die Teilnahme an Aktivitäten und Ritualen einer organisierten Religionsgemeinschaft mit einem spezifischen Normen- und Traditionssystem angesehen (...). Demgegenüber gilt *Spiritualität* als subjektiv erlebter Sinnhorizont, der sowohl innerhalb als auch außerhalb traditioneller Religiosität verortet sein kann und damit allen – nicht nur religiösen – Menschen zu Eigen ist.“<sup>21</sup>

Spiritualität ist also ein sehr weiter Begriff und lässt sich nicht nur auf bestimmte Religionskulturen beschränken. Im Christentum ist die Idee alt, aber der Begriff recht jung. Diese Form der Geisteshaltung, über den Sinn des Lebens nachzudenken oder dem Leben einen Sinn zu geben, dürfte letzten Endes jedem Menschen mehr oder weniger gegeben sein. Das in Münster an der Philosophisch-Theologischen Hochschule angesiedelte Institut „IUNCTUS“ bietet als Leitdefinition folgende Formel an, die für die Fragestellung hilfreich ist:

„Wir verstehen unter Christlicher Spiritualität die fortwährende Umformung (*transformatio*) eines Menschen, der antwortet auf den Ruf des menschengewordenen Gottes. Diese Umformung verwirklicht sich in engagierten und verantworteten Beziehungen zur Welt, zum Mitmenschen und zu sich selbst.“<sup>22</sup>

Bei diesem Ansatz ist Spiritualität subjektbezogen. Es kann zwar gruppenspezifische Spiritualitäten geben (z.B.: Frauenspiritualität), aber es sind nicht die Gruppen, sondern die Subjekte, die sich formen und entwickeln. Spiritualität ist ein Charakteristikum eines jeden Einzelnen. Außerdem ist Spiritualität ein dynamisches Geschehen, weil sie erfahrbar und erlebbar ist. Das ist kein einmaliges, grundstürzendes Ereignis, das das Leben des Menschen verändert, sondern ein Prozess *step by step*. Auf dem Weg des Spirituellen, des Geistlichen, geht nichts von allein, sondern es braucht Mühe und kostet Kraft. In der kirchlichen Tradition sind solche Prozesse kein Ziel, sondern sind Wege zum Ziel. Das Ziel ist die Gotteserfahrung, die Gottesbegegnung. Von solchen Erfahrungen berichtet beispielsweise die Bibel, aber auch Autobiographien bedeutender Per-

sönlichkeiten („Heilige“) bezeugen dies. Das ist eine sehr spezifische Interpretation von Spiritualität, die aber auch außerhalb des christlichen Bereiches zu finden ist. Dann ist es weniger eine Gotteserfahrung, von der berichtet wird, sondern vielleicht eine Einheitserfahrung, zum Beispiel eine Natur- oder Ganzheitserfahrung, die das Leben des Einzelnen nachhaltig verändert.<sup>23</sup> Die Arten und Weisen, wie spirituelle Wege gegangen werden, sind sehr unterschiedlich, aber sie haben gemeinsam, dass es nie nur um die Beziehung von Gott und Mensch oder von Mensch und Natur geht. „Spiritualität hat immer auch den anderen, das Du im Blick.“<sup>24</sup> Dies wird vor allen Dingen dann deutlich, wenn man sich in Erinnerung ruft, dass Spiritualität kein Privileg religiöser Menschen ist, sondern Spiritualität jedem Menschen – wenngleich in unterschiedlicher Weise – gegeben ist. Spiritualität ist also breit angelegt, da es unterschiedliche Bezugsorte der Spiritualität gibt, selbst innerhalb des theologischen Fächerkanons.<sup>25</sup>

### Spirituell Führen

Welchen Zusammenhang gibt es zwischen dem geistlichen Aspekt von Spiritualität und dem sehr profanen Aspekt des Berufsbildes des Managers? Es hat sich gezeigt, dass der Manager u.U. nicht sonderlich beliebt ist, aber zumindest respektiert wird. Man hat ihm Führungsaufgaben übertragen und man erwartet von ihm, dass er diese Aufgaben nicht nur wahrnimmt, sondern auch gut erfüllt. Dazu bedarf es persönlicher und professioneller Fortbildung. Er bringt meistens fachliche Voraussetzungen mit, wenn er eine Arbeitsstelle annimmt, sonst hätte er die Stelle vermutlich nicht bekommen. Wenn er mit Leuten zusammenarbeitet, sei es in einem Team mit einer recht schlanken Hierarchie, sei es in einem Büro mit starren Strukturen, geht er eine Beziehung mit den Mitarbeitern ein, die Führungsbeziehung genannt wird. Damit das Management in diesem Sinne gelingt, braucht es soziale Kompetenz, die im besten Fall dazu führt, dass der Vorgesetzte als ein „authentischer“ Chef betrachtet wird. Die Authentizität wird in der Unternehmens- oder Führungsethik immer wieder als herausragende Bedingung hervorgehoben. Immer wieder wird in diesem Kontext auf die seitens der Sozialpsychologen Michael Kernis und Brian Goldmann entwickelten vier Kriterien Bezug genommen, die zur Verwirklichung von Authentizität beitragen: Bewusstsein (der eigenen Stärken und Schwächen), Ehrlichkeit (auch gegenüber eigener Schwächen), Konsequenz (im Handeln –

selbst wenn dadurch Nachteile für die eigene Person entstehen) sowie Aufrichtigkeit (im Darstellen eigener Schwächen).<sup>26</sup> Gelingt Authentizität – die eine spirituelle Komponente in sich birgt, kann das Unternehmen resp. der Manager Zeugnis ablegen.

Um sich authentische Leitungskompetenz zu erarbeiten, bedarf es einer guten spirituellen Orientierung, d.h. es braucht eine geistliche Ausrichtung, wie man sie aus der Tradition der großen Religionen und Weltanschauungen kennt. Wenn man von Spiritualität spricht, bleiben zwar diese christlichen bzw. religiösen Traditionen im Bewusstsein, Spiritualität versteht sich jedoch als Geisteshaltung auch jenseits unmittelbarer religiöser Komponenten. Für einen spirituellen Menschen hält man denjenigen, der mit sich selbst und mit der Welt im Reinen ist. Und nicht nur das, der spirituelle Mensch hat der Welt auch etwas zu sagen, er beeindruckt die Welt und die Menschen mit seinem Statement. Dazu helfen ihm – neben der spirituellen Grundhaltung – die Tugenden, da sie ihn auf Führung und Leitung vorbereiten. Sowohl die Tugend als auch die Spiritualität sind keine statischen Größen, sondern es bedarf der aktiven Auseinandersetzung des Einzelnen mit ihnen. Sie sind genauso wenig statisch wie es die Führungskompetenz ist. Auch sie muss sich entwickeln.

Hinsichtlich einer spezifisch christlichen Spiritualität ist davon auszugehen, dass ihr ein entsprechend christliches Menschenbild eignet. Die oben genannte „fortwährende Umformung“ ist zum einen inspiriert von der christlichen Tradition und prägt zum anderen den Umgang des Managers mit anderen Menschen, seien es Mitarbeiter, seien es Kunden oder Mitbewerber auf dem freien Markt. Desweiteren zeigt sich, dass es einen Zusammenhang gibt zwischen dem Erlernen von Führung einerseits und der Entfaltung von menschlicher Tugend und persönlicher spiritueller Grundhaltung andererseits. Sowohl die (christlich geprägte) Spiritualität als auch die Führung haben eine soziale Komponente, denn in beiden Fällen geht es nicht nur um das eigene Ich, sondern auch um den Anderen, um das Gegenüber.

Es gibt auch Manager, die von einer nichtchristlichen oder außerreligiösen Spiritualität inspiriert sind, verstanden als reflektierter Prozess der persönlichen Auseinandersetzung mit sich und dem Umgang mit Anderen. Selbst wenn das Menschenbild nicht christlich geprägt ist, gibt es auch hier eine Variation der genannten Umformung, die zu einem u.a. humanistisch geprägten Menschenbild führen kann, das in vergleichbarer Weise zur Führung und Leitung auf spiritueller Grundlage befähigt.

## Zeugnis mittels einer „Spiritualität des Führens“

So gibt es – um die Ausführungen zusammenzufassen – eine „Spiritualität des Führens“: So rekurriert ein Manager indirekt auf sein (christliches) Menschenbild, indem er aus seiner spirituellen Handlung heraus führend und leitend agiert.

Der Führungskraft eignet eine übertragene fachliche und soziale Verantwortung. Sie erlernt, übt und entwickelt Management und eignet sich soziale Kompetenz an, die wiederum Ergebnis eines aktiven spirituellen Prozesses ist. So kann man von der Tugend der Ausgestaltung von Spiritualität sprechen. Das Ziel dieser Auseinandersetzung ist Authentizität in der Führungsbeziehung. Damit kann der Manager – im analogen Sinne – ein Bekenntnis, ein Zeugnis ablegen von dem, was er erstens sich selbst gegenüber und zweitens nach außen hin vertritt. Er steht authentisch für ein Produkt, für ein Unternehmen und für seine Mitarbeiter. Der Manager muss persönlich hinter dem stehen, wofür er seine Stelle angetreten und sich vertraglich verpflichtet hat. Die Bedeutung des Managers als Zeuge, der er nach außen hin ist, wird in der aktuellen Debatte allerdings weitgehend unberücksichtigt gelassen. Diesem Desiderat soll in diesem Beitrag entgegengewirkt werden.

## Anmerkungen

- <sup>1</sup> Grundlegend dazu Edmund Arens, *Bezeugen und Bekennen. Elementare Handlungen des Glaubens*, Düsseldorf 1989.
- <sup>2</sup> So gibt es Fachzeitschriften für Manager als Zielgruppe (ganz unmittelbar bspw. das in Hamburg herausgegebene „Manager. Magazin“. In der Selbstdarstellung der Manager findet sich immer wieder die selbstbewusste Pose auf Titelseiten solcher Magazine – von seitlich unten und mit verschränkten Armen fotografiert. Dabei wirkt er zumeist recht selbstbewusst, selbst wenn gelächelt wird. Der Manager inszeniert sich selbst.
- <sup>3</sup> Henry Fayol, *Administration industrielle et générale*, Paris 1916.
- <sup>4</sup> „Die Trennung von Management und Eigentum, die heute in fast allen mittleren und großen Unternehmen anzutreffen ist, hat den Manager als Vertreter einer neuen Berufsgruppe, eines neuen sozialen Standes, hervorgebracht.“, Wolfgang H. Staehle, *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, München <sup>8</sup>1999, 10.
- <sup>5</sup> Vgl. zum Folgenden Markus Pohlmann, *Management und Führung. Eine managementsoziologische Perspektive*, in: *Sozialwissenschaften und Berufspraxis* 30.1 (2007), 5-20. Dazu ders. u.a. (Hrsg.), *Anatomie einer Elite – Top-Manager in Deutschland: Deutungsmuster, Ethik- und Organisationskonzepte*, Berlin, im Druck.
- <sup>6</sup> Die differenzierte Unterscheidung zwischen „Führung“ und „Management“, bei dem sich ersteres auf die Gesellschaft, letzteres auf die Wirtschaft bezieht, wird an dieser Stelle nicht eigens mitvollzogen. „Postheroisches Management ist die Wiedereinführung der Differenz von Organisation und Wirtschaft in die Organisation Postheroische Führung ist die Wiedereinführung der Differenz von Organisation und Gesellschaft in die Organisation.“ (Dirk Baecker, *Organisation und Störung*, Frankfurt/M. 2011, 274.
- <sup>7</sup> Pohlmann, *Management und Führung*, a.a.O., 16.
- <sup>8</sup> Markus Pohlmann, *Soziologie der Organisation. Eine Einführung*, Konstanz - München 2. überarb. 2016, 128.
- <sup>9</sup> „Bezogen auf die Wirtschaft bedeutet dies, dass man sich als Ethiker alle wirtschaftsrelevante Ordnungen und Institutionen sowie Strukturen, Funktionen, Prozesse, Handlungen und Überzeugungen bewusst zu machen, ihre normativen Implikationen aufzudecken und deren Begründungen zu prüfen hat.“, Günther Wilhelms/Helge Wuhlsdorf, *Verantwortung und Gemeinwohl*, Regensburg 2017, 13
- <sup>10</sup> Franz-Xaver Kaufmann, *Der Ruf nach Verantwortung. Risiko und Ethik in einer unüberschaubaren Welt*, Freiburg/Br. u.a. 1992, 11.
- <sup>11</sup> Vgl. Wilhelms / Wuhlsdorf, *Verantwortung und Gemeinwohl*, 34ff.
- <sup>12</sup> Vgl. ebd., 27.
- <sup>13</sup> Vgl. Nikolas Gebhard, *Das Verantwortungsverständnis deutscher Spitzenmanager*, Konstanz – München 2013. 247. Um sich nicht mit Klischees und Vorurteilen aufzuhalten ist es hilfreich, diese soziologische Studie zu evaluieren, die auf der Grundlage der Befragung von 30 Spitzenmanagern erstellt wurde. Gleichzeitig gibt die Arbeit einen guten Überblick über den Forschungsstand zum Thema der „Verantwortung“.
- <sup>14</sup> Vgl. ebd. 140ff.
- <sup>15</sup> Vgl. Christian Schröer, *Gebot, Tugend, Pflicht – die maßgeblich gewordenen normativen Orientierungsschlüssel angewandter Ethik*, in: Wilhelm Korff / Markus Vogt (Hrsg.), *Gliederungssysteme angewandter Ethik. Ein Handbuch*, Freiburg/Br. 2016, 39-73.
- <sup>16</sup> Vgl. Thomas Eggensperger, *Mit Klugheit führen. Ein sozialetischer Rekurs auf Thomas von Aquin*, in: *Hochschulbericht d. Philosophisch-Theologischen Hochschule Münster 2012/13*, Münster 2013, 28-40.
- <sup>17</sup> Martin Salzwedel / Ulf Tödter, *Führen ist Charaktersache – Überzeugen durch Authentizität und soziale Kompetenz*, Berlin 2008, 32.
- <sup>18</sup> Salzwedel / Tödter, *Führen ist Charaktersache*, a.a.O., 33.
- <sup>19</sup> Bestenfalls findet sich in den einschlägigen Wörterbüchern „Spiritualismus“ als philosophische Strömung seit dem 17. Jahrhundert. Z.B. Johannes Herzgessell, *Spiritualismus*, in: Walter Brugger



/ Harald Schlöndorf, Philosophisches Wörterbuch, Freiburg/Br. 2010, 461,

- <sup>20</sup> *Dictionnaire de spiritualité. Ascétique et mystique. Doctrine et histoire, Paris 1932-1995.*
- <sup>21</sup> Christian Zwingmann, Spiritualität/Religiosität und das Konzept der gesundheitsbezogenen Lebensqualität. Definitionsansätze, empirische Evidenz, Operationalisierungen, in: Helfried Moosbrugger / Christian Zwingmann (Hrsg.), *Religiosität: Messverfahren und Studien zu Gesundheit und Lebensbewältigung*. Münster 2004, 215-238, hier 218.
- <sup>22</sup> [http://www.pth-muenster.de/iunctus\\_FB](http://www.pth-muenster.de/iunctus_FB) (abgefragt 16.8.2017).
- <sup>23</sup> Vgl. Thomas Möllenbeck, „I am spiritual, not religious!“. Zu einer heuristischen Geisteshaltung, in: ders. / Ludger Schulte (Hrsg.), *Spiritualität. Auf der Suche nach ihrem Ort in der Theologie*, 249-265.
- <sup>24</sup> Dienberg, *Spiritualität*, a.a.O. 37.
- <sup>25</sup> So ist das Moment des Gesellschaftliche in der Sozialethik Bezugsort der Spiritualität *für* und *in* der Sozialethik. Vgl. Thomas Eggensperger, *Spiritualität in der theologischen Sozialethik. Eine (un)gewöhnliche Beziehung*, in: Möllenbeck / Schulte, *Spiritualität*, a.a.O., 178-186.
- <sup>26</sup> Im Original: awareness, unbiased processing, behavior, and relational orientation. Michael H. Kernis, Brian M. Goldman: A multicomponent conceptualization of authenticity. *Theory and research* 2006 ([https://www.researchgate.net/publication/222578792\\_A\\_Multicomponent\\_Conceptualization\\_of\\_Authenticity\\_Theory\\_and\\_Research](https://www.researchgate.net/publication/222578792_A_Multicomponent_Conceptualization_of_Authenticity_Theory_and_Research), 12.8.2017).