

SM/ PM 04076

Normen als WERTE

für Wissensmanagement bei PM...

Problemlösungs- Werte zur Effektivitäts- Steigerung



- qualitative ? – innovative ? – prepared ? – flexible ? – competent ? – value conscious ? -

Q:\SM\SM-04076-Normen\SM-PM 04076-Normen-als-Werte-131015stk.doc

Stand >>050303ks<< 110704ks-130712ks>>130716stk >131015stk-

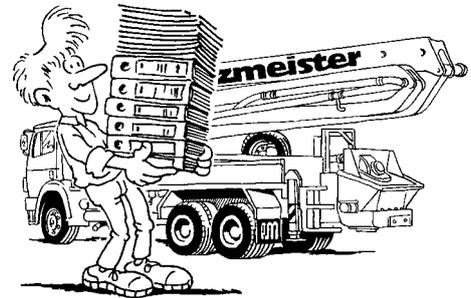
s.a. UP 2453 NORMEN> ISO 26000 Ges Verantw. [PM 06058 PLM](#)>SM 130707Leadid

Bei PM und KSG werden von **guten Führungskräften** Richtlinien / Regeln / Normen gemacht als sog. PORGAS oder Einträge in RIPAF um Lehren zu ziehen und **das Lehrgeld nur einmal** zu zahlen, also effektiver zu werden!

..hier scheidet sich die Spreu vom Weizen von Leuten an der Spitze
Auch Regelmitteilungen zählen dazu wie unsere VM-PM-CI-SM etc siehe Porga 060606 PURIS
[aus 2013 siehe auch LEADIC SM 130707](#)

Aus der Sicht der **Persönlichkeitsentwicklung** definieren wir Führen als eine auf eigener Lebenserfahrung ruhende gewissenhafte **Einflussnahme auf psychische oder soziale Einstellungen** von Einzelpersonen oder von Gruppen.

Anders gesagt: **Wer führt** gestaltet **Normen, Meinungen, Einstellungen, Haltungen oder Beziehungen** zwischen und für Menschen.



Aus „The Essential Drucker“

7 Effektive Entscheidungen mit Normen für repetitive – Probleme

(repetitiv sind eigentlich alle, weil sie allermeist auf menschlichen Ursachen gründen.!)

Effektive Menschen fällen nicht außergewöhnlich viele Entscheidungen, sondern konzentrieren sich auf die **wichtigen**. Anstatt nur aktuelle »Probleme zu lösen«, versuchen sie, Klarheit darüber zu gewinnen, was von strategischer Bedeutung und **grundlegend** ist. Sie versuchen, die wenigen wichtigen Entscheidungen mit einem möglichst **umfassenden konzeptuellen Verständnis** zu fällen. Sie **suchen nach den Konstanten**- der menschlichen Ursache - **in einer Problem Situation**. Daher sind sie nicht allzu beeindruckt von schnellen Entscheidungen. Die virtuose Beherrschung zahlreicher Variablen betrachten sie eher als Symptom intellektueller Nachlässigkeit. Sie wollen wissen, worum es bei der Entscheidung eigentlich geht und welchen Gegebenheiten sie Rechnung tragen muss. Ihr Augenmerk gilt nicht der Technik, sondern der **Wirkung**. Sie wollen nicht einfallsreich, sondern wertebasiert **vernünftig** sein.

Effektive Menschen wissen, wann es sich um eine prinzipielle Entscheidung handelt und wann eine Entscheidung pragmatisch und ausgehend von der **spezifischen Situation** gefällt werden muss. Sie wissen, dass die schwierigste Entscheidung jene zwischen dem richtigen und dem falschen Kompromiss ist, und sind imstande, den einen vom anderen zu unterscheiden. Sie wissen, dass der zeitaufwendigste Schritt nicht in der Entscheidung an sich, sondern in ihrer Umsetzung besteht. Solange eine Entscheidung nicht »in Arbeit ausartet«, ist es keine Entscheidung, sondern bestenfalls eine gute Absicht. Das bedeutet, dass die effektive Entscheidung an sich zwar auf einem Höchstmaß an konzeptuellem Verständnis beruhen mag, dass die Maßnahmen zu ihrer Umsetzung jedoch so einfach und praxisbezogen wie möglich sein sollten.

Theodore Vail, der unbekannteste unter den großen amerikanischen Unternehmensführern, war der vielleicht effektivste Entscheidungsträger in der amerikanischen Wirtschaftsgeschichte. Vail war von 1910 bis in die 20er Jahre Präsident von Bell Telephone System und verwandelte es in das größte Privatunternehmen der Welt und in eines der reichsten Wachstumsunternehmen.

Alfred P. Sloan Jr., der General Motors zum größten Produktionsunternehmen der Welt machte, übernahm die Führung des Unternehmens im Jahr 1922, als sich Vails Karriere ihrem Ende zuneigte. Sloan gehörte einem anderen Managertypus an und lebte in einer andersartigen Wirtschaftsepoche. Doch die Entscheidung, die Sloan berühmt machte - jene über die Dezentralisierung der Organisationsstruktur von General Motors -, hatte große Ähnlichkeit mit den wichtigsten Entscheidungen, die Theodore Vail einige Jahre zuvor bei Bell gefällt hatte.

Wie Sloan in seinem Buch *My Years with General Motors* berichtete, war das Unternehmen, dessen Führung er 1922 übernahm, ein lockerer Zusammenschluss weitgehend unabhängiger Feudalgebiete. Die Feudalherren leiteten Einheiten, die wenige Jahre zuvor noch ihre eigenen Unternehmen gewesen waren - und sie alle führten diese Unternehmen so, als gehörten sie ihnen immer noch.

Sloan begriff, dass dies kein spezifisches und zeitlich befristetes Problem seines gerade erst durch Fusionen entstandenen Unternehmens war. Vielmehr handelte es sich um ein **typisches Problem** großer Unternehmen.

Der Entscheidungsprozess

Wirklich bedeutsam an den **Entscheidungen** von den Herren Vail und Sloan war weder, dass sie neuartig, noch, dass sie umstritten waren. Ihre wichtigsten Merkmale waren:

1. Die klare Erkenntnis, dass das **Problem grundsätzlicher Natur** war und nur durch eine Entscheidung gelöst werden konnte, die **eine Regel und ein Prinzip aufstellte**.
2. Die Festlegung der Spezifikationen, denen die Lösung zu entsprechen hatte, das heißt der »Grenzbedingungen«.
3. Die Definition der »richtigen«, den Spezifikationen entsprechenden Lösung, bevor man sich den Kompromissen, Modifikationen und Zugeständnissen zuwandte, die erforderlich sein würden, um der Entscheidung Akzeptanz zu sichern.
4. Die Integration der zur Umsetzung erforderlichen Maßnahmen in die Entscheidung.
5. Ein »Feedback«, anhand dessen die Richtigkeit und die Wirksamkeit der Entscheidung an den tatsächlichen Ereignissen gemessen werden konnte.

Im Folgenden werden diese *Elemente des effektiven Entscheidungsprozesses* im einzelnen beschrieben. (s.a. "Interessen - Emotionen - Wertebewusstsein" in PM 94066)

Vier Typen von Ereignissen

Der effektive Entscheidungsträger stellt sich zunächst die folgenden Fragen: Ist dies **eine typischerweise** auftretende Situation oder eine **Ausnahme**? Handelt es sich um einen von vielen Vorfällen derselben Art? Oder ist er einzigartig und muss entsprechend behandelt werden? Die Reaktion auf eine **immer wieder auftretende Situation** muss einer **Regel, einem Prinzip** gehorchen.

Hingegen muss über die Reaktion auf außergewöhnliche Situationen nur von Fall zu Fall entschieden werden.

Streng genommen muss man nicht zwischen zwei, sondern zwischen vier verschiedenen Typen von Ereignissen unterscheiden.

Da sind zum einen die wirklich typischen Ereignisse, deren individuelles Vorkommen lediglich ein Symptom der zu erwartenden typischen Entwicklung ist.

Die Führungskraft ist in ihrer Tätigkeit zumeist mit typischen Ereignissen konfrontiert. Beispielsweise handelt es sich bei den Entscheidungen über die Lagerhaltung eines Unternehmens eigentlich nicht um Entscheidungen, sondern um Anpassungen. Das Problem ist grundsätzlicher Natur. Dasselbe gilt für die Ereignisse in der Produktion.

Eine für die Fertigungssteuerung verantwortliche Einheit hat im Lauf eines Monats im Normalfall hunderte Probleme zu bewältigen. Doch eine **Analyse dieser Probleme** zeigt zumeist, dass es sich lediglich um Symptome einer grundlegenden Bedingung handelt. Der **einzelne** Ingenieur in der Fertigungssteuerung, der in einem bestimmten Teil des Werks arbeitet, kann dies im Normalfall nicht erkennen. Er muss jeden Monat einige Probleme mit den Verbindungsgliedern jener Rohre lösen, durch die Dampf oder heiße Flüssigkeiten geleitet werden.

Doch erst wenn der gesamte Arbeitsaufwand der Einheit über einen Zeitraum von mehreren Monaten analysiert wird, treten die **typischen Probleme** zutage: Nun zeigt sich, dass die Temperaturen oder der Druck zu hoch für die vorhandenen Leitungssysteme geworden sind und dass die Verbindungen

für größere Belastungen ausgelegt werden müssen. Bis diese Analyse vorgenommen wird, verbringt die Prozesssteuerung sehr viel Zeit damit, die Lecks zu stopfen, ohne die Situation je unter Kontrolle zu bringen.

Eine weitere Art von Problemen stellen **einmalige Ereignisse** für die individuelle Organisation dar, obwohl es sich um **typische Probleme** (KS: für die größere Organisation) handelt.

Akzeptiert ein Unternehmen das Fusionsangebot eines größeren Unternehmens, so wird es nie wieder ein solches Angebot erhalten. Was das individuelle Unternehmen, sein Kontrollgremium und sein Management anbelangt, wird sich diese Situation nicht wiederholen. Doch selbstverständlich handelt es sich allgemein um eine typische Situation, die immer wieder eintritt. Um über die Annahme oder die Ablehnung des Angebots entscheiden zu können, muss man sich an einigen allgemeinen Regeln orientieren. Und das bedeutet, dass man sich mit den Erfahrungen anderer auseinandersetzen muss.

Sodann gibt es das wirklich **außergewöhnliche, einzigartige** Ereignis.

Der Stromausfall, der im November 1965 den gesamten Nordwesten der Vereinigten Staaten verdunkelte, stellte, wenn man den ersten Erklärungen Glauben schenken konnte, ein wirklich außergewöhnliches Ereignis dar. Dasselbe galt für die Contergantragödie, die Anfang der 60er Jahre zur Geburt zahlreicher missgebildeter Babys führte. Die Wahrscheinlichkeit solcher Ereignisse lag den offiziellen Erklärungen zufolge bei eins zu zehn Millionen oder sogar eins zu 100 Millionen. Eine solche Häufung von Fehlfunktionen ist so unwahrscheinlich wie die Auflösung des Sessels, auf dem ich gerade sitze, in seine Atome.

In der Tat sind wirklich einzigartige Ereignisse selten. Wann immer ein solches Ereignis eintritt, müssen wir uns (KS: muss die verantwortungsbewusste und kompetente Führungskraft) **die Frage stellen**: Handelt es sich wirklich um eine Ausnahme, oder ist dies lediglich die erste Manifestation eines **neuen Typus von Ereignissen**? (KS = Vorausblick, Zukunftsorientierung, miese Führer reden immer nur über Vergangenheit)

Eben dies, die erste Manifestation eines neuen typischen Problems, ist die vierte und letzte Kategorie von Ereignissen, mit denen der Entscheidungsträger konfrontiert ist.

Beispielsweise wissen wir mittlerweile, dass sowohl der große Stromausfall im Jahr 1965 als auch die Contergantragödie nichts anderes waren als die ersten Manifestationen von Problemen, die unter den Bedingungen der modernen Elektrizitätsversorgung und der modernen Pharmakologie wahrscheinlich zu ziemlich häufigen Fehlfunktionen führen werden, sofern keine grundlegenden Lösungen dafür gefunden werden.

Sämtliche Ereignisse, mit Ausnahme der wirklich einzigartigen, erfordern eine umfassende Lösung. Sie müssen mit einer Regel, einem Verfahren, einem Prinzip beantwortet werden. Sobald das richtige Prinzip formuliert ist, können alle Manifestationen einer typischen Situation pragmatisch in Angriff genommen werden, indem die Regel dem konkreten Einzelfall angepasst wird. Hingegen müssen für wirklich einzigartige Ereignisse selbstverständlich individuelle Lösungen gefunden werden. Man kann keine Regeln für das Außergewöhnliche aufstellen.

Der effektive Entscheidungsträger nimmt sich Zeit, um festzustellen, mit welcher der beschriebenen vier Arten von Ereignissen er es zu tun hat. Er weiß, dass eine falsche Einordnung des Ereignisses zu einer falschen Entscheidung führen wird.

Der bei weitem häufigste Fehler besteht darin, eine typische Situation so zu behandeln, als handle es sich um eine Abfolge einzigartiger Ereignisse. Das heißt, man geht in Ermangelung eines allgemeinen Verständnisses pragmatisch vor und denkt nur an die Lösung des aktuellen Problems. Die unvermeidliche Folge sind Enttäuschungen und vergebliche Anstrengungen.

1. Arten von Normen

Anhang aus PML 38 R. Lay „Über die Kultur des Unternehmens“

Normen sind entweder

- formale oder materiale Normen,

- Handlungs- oder Zielnormen.

Handlungsnormen

Handlungsnormen fordern auf, wenn eine bestimmte Bedingung erfüllt ist, eine bestimmte Handlung H zu tun oder zu unterlassen. Sie können die Form von Gesetzen, (moralischen) Geboten, Verboten, Anweisungen, Ratschlägen, Empfehlungen, Erlaubnissen haben.

- Sie können frei gesetzt (etwa als Vertragsnormen oder auf Grund eines Versprechens) oder als sozial verbindlich (etwa als Rechtsnorm oder als Rollennorm) eingefordert werden. - Sie können im Übertretungsfall Rechtfertigung einfordern (Rechtsnormen, moralische Normen) oder nicht (etwa als Empfehlung gegebene Normen).

Zielnormen

Zielnormen fordern, auf das Eintreten **oder** Weiterbestehen **einer bestimmten** Situation S entweder unter allen Umständen (**unbedingte Norm**) oder unter bestimmten Umständen (bedingte Norm) handelnd hinzuwirken. Viele Grundrechtsnormen des Grundgesetzes sind solche bedingten oder unbedingten Zielnormen. Die bestimmte Situation S, die durch die Grundrechte in ihrem Weiterbestand gesichert werden soll, ist die Vermeidung eines absoluten Staates. Eine bedingte Norm, dieses Ziel zu erreichen, ist etwa die Pressefreiheit nach Art. 5 GG, weil sie nur unter bestimmten Umständen dieses Ziel erreichen kann. Eine unbedingte Norm ist die Forderung nach Wahrung der Menschenwürde gemäß Art. 1 GG, weil sie unbedingt einen absoluten Staat verhindert. Zielnormen, seien sie schriftlich fixiert (wie Gesetze, Hausordnungen, Rechtschreiberegeln oder Anstandsnormen) oder nicht (wie Rollennormen, einvernehmliche Regeln des partnerschaftlichen Umgangs oder des elterlichen Verhaltens in einer Familie) bilden ein wichtiges Strukturelement aller sozialen Systeme.

Für unser Anliegen, die normative Funktion einer Unternehmenskultur auszumachen, ist die Unterscheidung materialer und formaler Normen von erheblicher Bedeutung. Die meisten Normen gelten nur unter bestimmten Bedingungen. Materiale Normen gehen davon aus, daß die Erkenntnis, ob eine Bedingung erfüllt ist oder nicht, unproblematisch sei. Formale Normen dagegen setzen voraus, daß die Person, an die sich der Normen Anspruch richtet, selbst festzustellen habe, ob die Bedingung für ein normengerechtes Verhalten erfüllt sei oder nicht und wie in dieser Situation die formale Norm in materiale Handlungen zu übersetzen ist.

Materiale Normen

Beispiele für materiale Normen sind:

- Die Normen des **Strafrechts**. Die mit Strafe bedrohte Handlung oder Unterlassung ist möglichst exakt beschrieben, so daß der subjektiven Interpretation möglichst geringer Raum bleibt.
- Die zehn mosaischen Gebote (Ex.20, 1-21; Deut.5, 6-22).
- Die Normen der meisten christlichen Moralthologien. Moralversagen findet unter theologischer Rücksicht nur statt, wenn ein genau beschriebener Sachverhalt nicht realisiert wird.
- Befehle. Befehle geben in der Regel genau vor, was der Handelnde oder Unterlassende in einer bestimmten Situation zu tun hat. Befehle gelten jedoch niemals unbedingt. So ist etwa die Einrede des Befehlsnotstands hier sehr wohl zu beachten, da von niemandem verlangt werden kann, in Situationen, die den Befehlsnotstand rechtfertigen, erhebliche persönliche Strafen für die Befehlsverweigerung auf sich zu nehmen. Befehlsnotstand kann vorliegen, wenn die befohlene Handlung oder Unterlassung gegen eine Norm des verantwortet ausgebildeten Gewissens verstößt.

In allen Fällen wird der Ermessensspielraum des Täters oder des Sünders möglichst klein gehalten, weil bei Normenübertretung eine juristische, soziale oder religiöse Bestrafung erfolgt. Zum Thema »materiale Normen« entwickelte sich eine ebenso lebhaft wie kontroverse Kasuistik, welche die exakten Grenzen zwischen erlaubt und unerlaubt einerseits und zwischen den einzelnen Untaten andererseits zu erkunden suchte.

Aber es gab Zeiten, in denen materiale Normen das Miteinander in Unternehmen regulieren sollten. So wurden etwa die Methoden der Entscheidungsfindung, des Führens, der Konferenzabläufe ... festgelegt. Besonders beliebt waren etwa material-normativ festgelegte Führungsrichtlinien, die das Verhalten des Führenden bestimmten oder bestimmen sollten. Sie betrafen den Führungsstil (etwa »kooperativ«), die Weisen des Lobens, des Tadelns, die Organisation des Mitarbeitergesprächs.

Auch die »Unternehmenskultur« wurde gelegentlich in materiale Normen gefasst. Sie bestimmte etwa den Umgang mit Kunden, mit Massenmedien, mit Wettbewerbern.

Formale Normen

Formale Normen sind Normen, die nur ein normatives Prinzip nennen (etwa die Vernünftigkeit oder die Biophilie von Handlungen), das in jedem Einzelfall vom Entscheidenden oder Handelnden in materiale Verhaltensweisen übersetzt werden muß derart, daß das Prinzip möglichst optimal realisiert **wird**. Das Gemeinte sei an Beispielen erläutert:

1) Die formale Norm der Vernünftigkeit als höchste ethische Norm

Das Reich der formalen Normen war vor allem die praktische Philosophie - und hier vor allem die Ethik. Schon im 5. oder 6. Jahrhundert schrieb ein uns unbekannter Autor unter dem Namen des ersten christlichen Bischofs und Areopagiten, *Dionysios Areopagites*, eine Formel nieder, welche die Ethik des christlichen Mittelalters bestimmte: *"Gut ist das für den Menschen, uns seiner Vernunft entspricht, das Böse das, was ihr Anspricht."*

Auch Thomas von Aquin folgte dem Pseudo Dionysios. Er schreibt: Wir nennen bestimmte Handlungen *insofern menschlich oder sittlich, als sie von der Vernunft bestimmt sind.*" Was aber in einer konkreten Situation vernünftig ist, muß ein Mensch von Fall zu Fall entscheiden.

Durch lange Jahrhunderte bestimmte die Identität von vernünftig und sittlich die europäische Ethik. Erst die Vernunftskrise der endenden Neuzeit machte es nötig, sich nach anderen Bezugsgrößen umzusehen, um sittliches Handeln gegen unsittliches abzugrenzen. Erst *Karl Marx*, welcher der Meinung war, das Interesse eines Menschen bestimme, was er für vernünftig halte und was nicht, und an *Sigmund Freud*, der die Vernunft in den Dienst des **Unbewussten** stellte.

2) Die formale Norm der Sozialverträglichkeit als höchste moralische Norm

Heute steht die Sozialverträglichkeit des Handelns und Entscheidens im Mittelpunkt der moralischen Diskussion. Moralisch ist ein Handeln und Entscheiden, wenn es sozial verträglich ist.

Sozialverträglichkeit ist ebenfalls eine formale Norm. Was unter bestimmten Umständen sozialverträglich ist, kann unter anderen sozial unverträglich sein. So kann es etwa im beruflichen Alltag sozialverträglich sein, ein starkes Durchsetzungsvermögen zu realisieren. Das gleiche Verhalten kann in einer Partnerschaft außerordentlich sozial unverträglich sein. So kann es im Unternehmen sozialverträglich sein, 10 Stunden täglich zu arbeiten. Die gleiche Handlung kann bezüglich des Familienlebens sozial unverträglich sein. Dieser letzte Fall zeigt auf, daß formale Normen sehr oft eine Güterabwägung einfordern. Hier ist der Schaden des Unternehmens bei achtstündiger Arbeitszeit zu vergleichen mit dem Schaden bei zehnstündiger Arbeitszeit. Hier werden auch die Grenzen der Sozialverträglichkeitsnorm offensichtlich. Der Entscheider benötigt weitere Kriterien, um die Größe der beiden Schadensereignisse gegeneinander abzuwägen.

Die Entscheidungssituation ist immer schwierig, wenn es gilt, Güter verschiedener Art gegeneinander abzuwägen. Im vorgenannten Beispiel muß ein ökonomischer Schaden gegen einen personalen aufgerechnet werden. Ich vermute, daß die Sozialverträglichkeitsnorm zu allgemein gefaßt ist, um ein höchstes ethisches Gut zu schützen.

Ich vermute weiter, daß die höchste ethische Norm sich nicht auf das Sozialverträglichkeitskriterium einlassen kann, weil die Definition von »sozialverträglich« immer vom Nutzen eines bestimmten sozialen Systems her definiert werden wird. Sozialverträglich ist das, was dem sozialen System nutzt (sei es ein Unternehmen, eine Partei, eine Gewerkschaft, eine Kirche, ein Verein oder eine Familie). »Sozialverträglich« ist zwar ein formales Kriterium, aber außerordentlich relativ (weil auf genau eine Institution bezogen).

Wir unterscheiden zwei Darstellungsweisen der Moral: die endogene und die exogene. Die Unterscheidung ist hergeleitet von den Sanktionsweisen. Die Übertretung der Normen der endogenen Moral führt zu endogenen (= psychischen) Strafen. Hier sind vor allem zu nennen: Gefühle der Scham, der Schuld, der geminderten Selbstachtung. Die Übertretung der Normen der exogenen Moral wird exogen (= sozial) bestraft. Exogene Strafen sind etwa: mangelnde soziale Anerkennung, Geborgenheit, Sicherheit. Die Normen der endogenen Moral nutzen vor allem dem soziokulturellen System, in das ein Mensch in seiner Kindheit bei der Ausbildung des Über-Ich hineinsozialisiert wurde (etwa das soziokulturelle System: Bundesrepublik West). Die Beachtung der Normen der exogenen Moral nutzt vor allem dem Sozialsystem, das im Übertretungsfall straft (Paarbeziehung, Familie, Unternehmen, Partei, Gewerkschaft, Kirche, Staat).

Die heute häufig zu beobachtende Dominanz der exogenen Moral hat ihre Vor- wie Nachteile. Die wichtigsten Vorteile sind: Ihre Normen regeln sozialverträgliches Verhalten von sozialen Systemen (wie Parteien, Unternehmen), sie sichern die Umwelt, sie regulieren den technischen Fortschritt, sie

kontrollieren das Bevölkerungswachstum. Ihre Nachteile: Sie regulieren kein sozial unverträgliches Handeln, wenn der Handelnde glaubt, nicht aufzufallen (so sind sicher manche Korruptionsfälle zu erklären), und sie fordern von Sozialsystem zu Sozialsystem unter Umständen die Beobachtung einander widersprechender Normen ein.

Es gilt, ein Normensystem zu finden, dessen Beobachtung nicht einem sozialen System nutzt, sondern Menschen - möglichst gar allen, die mit dem Handelnden in eine normengeleitete Beziehung treten. Dieses Normensystem entwickelt die Ethik.

3. Die Norm biophilen Handelns als höchste ethische Norm

Ich schlage deshalb vor, als oberstes sittliches Gut das personale Leben in allen seinen Dimensionen (den emotionalen wie den sozialen, den intellektuellen wie den musischen, den ethischen wie den handwerklichen ...) einzusetzen. Die formale Norm würde dann lauten: Handle und *entscheide dich stets so*, daß durch dein Handeln und *Entscheiden personales Leben eher entfaltet als gemindert wird*. Sie hat den Charakter einer Maxime, weil sie zur Grundlage einer allgemeinen Gesetzgebung werden könnte.

Angewandt auf eine Entscheidung im betrieblichen Alltag eines Managers würde das folgende Überlegung in Gang setzen: Das Unternehmen ist, wenn es keine verwerflichen Güter produziert und seine Externalitätenbilanz einigermaßen positiv ist, eine biophile Veranstaltung, insofern sie Rahmenbedingungen abgibt, daß Menschen ihr personales Leben in ihr und durch sie eher mehr als mindern. Ist meine zehnstündige Arbeitszeit im Unternehmen für die biophile Funktion des Unternehmens wichtig, so ist diese Erheblichkeit gegen jenen Biophilie Gewinn für die Familie einer achtsündigen Arbeitszeit abzuwägen. Der Vorteil dieser Sichtweise liegt auf der Hand: Es sind nicht mehr zwei inkommensurable Größen aufeinander zu beziehen (ökonomischer versus personaler Schaden), sondern zwei sittliche.

Ganz allgemein sei betont, daß die sittlichen Normen Metanormen sind, welche die sittlich vertretbare Realisierung anderer Güter (etwa ökonomischer, politischer, sozialer und kultureller) bestimmt. Das hier paradigmatisch für die formalen Normen einer Ethik Ausgeführte gilt auch für andersgeartete Normenvorgaben. So werden wir das Optimum beim operativen Führen von einer doppelten Qualität her bestimmen: Der Führende führt optimal, der bei gleichwertigen Problemlösungen Aufwandsgrößen (geldliche, zeitliche, soziale, emotionale) minimiert und eigene und der Geführten soziale und Fachperformanz mehrt. Wie das in einer konkreten Situation zu geschehen hat, muß der Führende entscheiden. Patentrezepte gibt es nicht in der Welt formaler Normen.

4. Der Vorteil formaler Normen

Die Vorteile formaler Normen vor materialen liegen in drei Umständen begründet:

- Sie können leichter situationsgerecht angewandt werden.
- Sie fordern vom Handelnden eine Güterabwägung ein.
- Sie entlasten den Handelnden nicht von der moralischen, ökonomischen, politischen, sozialen Verantwortung für sein Handeln.

1. Formale Normen erlauben eine dynamische Anpassung an die Situation

Zweifelsfrei sind formale Normen vorzuziehen, wenn es darauf ankommt, situationsgerecht zu handeln. Situationsgerechtes Handeln ist aber in sozialen Systemen auf Grund deren Eigendynamik dringend angeraten, da vor allem sich selbst organisierende Prozesse keineswegs dazu führen, daß die Selbsterzeugung (Autopoiesis) eines Unternehmens material stets dasselbe wieder erzeugt. Zudem unterstehen materiale Normen formalen. Ein Beispiel einer solchen formalen Norm könnte sein: *Materiale Normen lassen allenfalls den Normenungehorsam zu für den Fall, daß sich die Normenbefolgung als kontraproduktiv erweisen sollte*. Die Fähigkeit und Bereitschaft, gegen den Wortlaut der Normen, wohl aber im Sinne eines vernünftigen Normengebers (es sind jedoch keineswegs alle Normengeber vernünftig zu handeln, nannte schon *Aristoteles* die Tugend der *Epikie*.“ Sie zu realisieren sei tapfer.

Das Problem der *Epikie* ist die vom Handelnden zu erbringende Konstruktion eines »vernünftigen Normengebers«. Da jedoch die Vernunft nichts ist als ein Epiphänomen des Interesses (beziehungsweise des Unbewussten), ist ein solches Konstrukt nicht ganz unproblematisch. Das Konstrukt »vernünftiger Normengeber« ist weitgehend dem Interesse des Handelnden ausgeliefert. Von hierher wird deutlich, daß der Wille des Normengebers nicht an der Vernunft zu orientieren ist. *Epikie* müsste also bestimmt werden als ein Handeln gegen den Wortlaut einer Norm im Sinne eines biophil - denkenden Normengebers.

2. Formale Normen fordern vom Handelnden verantwortete Güterabwägungen ein

Wenn schon der Begriff der »Güterabwägung« heute hauptsächlich im Rechtsbereich erheblich wird, so hat er doch eine zentrale Bedeutung in allen Entscheidungsbereichen, in denen es Güter gleicher Art (wie etwa Rechtsgüter, politische Güter, ökonomische Güter, sittliche Güter) oder verschiedener Art (ökonomische Güter stehen etwa gegen sittliche, politische gegen rechtliche) gegeneinander abzuwägen gilt. In einzelnen Fällen bietet die Wissenschaft klare Hilfen an. Steht etwa ein ökonomisches Gut (etwa Ertragsoptimierung) gegen ein anderes (etwa Umsatzausweitung) kann bei vorgegebenen Randbedingungen nach den Regeln der Mehrzielentscheidung oder mit Hilfe der Lagrange Funktion das ökonomische Optimum ermittelt werden.

In aller Regel gilt: Konkurrieren zwei Güter miteinander, kann keines von beiden optimal erreicht werden. An beiden sind Abstriche zu machen. Dennoch soll der »Gesamtertrag« der Entscheidung optimal sein. Das ist vor allem dann problematisch, wenn Güter verschiedener Art miteinander konkurrieren. In jedem Fall ist hier die Technik des »kollektiven Optimierungsspiels unter Kooperation« eingefordert, um optimale Resultate zu erzielen. Dazu ist es erforderlich, für den jeweiligen Bereich das derzeit »höchste Gut« zu bestimmen. Das ist in manchen Sektoren menschlichen Entscheidens unproblematisch. So könnte man sich unschwer darauf einigen, daß

- der Gewinn oder der Erhalt politischer Macht höchstes politisches Gut ist,
- die nachhaltige Mehrung des disponiblen Kapitals oder die nachhaltige Verbesserung des Betriebsergebnisses (unter Ceteris-paribus-Bedingungen) das höchste ökonomische Gut ist,
- die soziale Sicherheit, Geborgenheit und Anerkennung höchstes soziales Gut sind,
- die Bewahrung der Selbstachtung höchstes psychisches Gut ist,
- die Sicherung und Entfaltung eigenen und fremden personalen Lebens höchstes sittliches Gut ist,
- die Würde des Menschen höchstes zu schätzendes Rechtsgut ist. Allgemein gilt, daß man zwar leben kann, ohne das höchste Gut in irgendeinen Bereich zu realisieren, kaum aber mit dem realisierten höchsten Übel irgendeines Bereichs.

Die Bestimmung des höchsten sittlichen Gutes beschäftigte die Philosophen seit Jahrhunderten. Die Diskussion über dieses Thema ist so alt wie die Ethik Europas. Ich bin der Ansicht, die gelegentlich unter Verweis auf *David Hume* als »naturalistischer Fehlschluss« gehandelt wird, daß das höchste Gut vom »höchsten Sein« her zu bestimmen ist. Vom Sein führt also eine Brücke zum Sollen. Die Frage nach dem »höchsten Sein« war seit Platon und *Aristoteles* lange Jahrhunderte die zentrale Frage der Metaphysik. Sie soll hier nicht metaphysisch gestellt und beantwortet werden, sondern empirisch. Unser empirisches Wissen über biologische und personale Systeme nennt uns als deren höchsten Zweck den Erhalt und die Entfaltung des Lebens, der Art beziehungsweise der Person. Von hierher bestimmen wir das höchste sittliche Gut als die Erhaltung und Entfaltung des Lebens der Subspezies *Homo sapiens sapiens* einerseits und des personalen Lebens andererseits. Damit gelten uns zwei höchste sittliche Imperative:

- Handle und entscheide so, daß du in deinem Handeln und Entscheiden das Überleben und die artgemäße Entfaltung der Menschheit auf dieser Erde eher sicherst, denn gefährdest.
- Handle und entscheide so, daß du in deinem Handeln und Entscheiden eigenes und fremdes personales Leben in allen seinen Dimensionen eher erhältst und entfaltest, denn minderst.

Theoretisch ist es möglich, daß in einer konkreten Entscheidungssituation beide Imperative miteinander konkurrieren. In der konkreten Lebenspraxis kommt jedoch solche Konkurrenz recht selten vor. Kommt sie vor, ist der Erhaltung der Menschheit der Vorrang zu geben vor der Entfaltung der Person. Wenn personales Leben also nur gemehrt werden kann durch eine erhebliche, den Bestand der Menschheit gefährdende Umweltbelastung (und die ist im strengen Sinne immer gegeben, wenn die Regeln der »Nachhaltigen Entwicklung« verletzt werden), sollte dieser Mensch insoweit auf diese Form der Entfaltung seines Lebens verzichten.

Das Thema »Güterabwägung« ist zentral für jede Unternehmensphilosophie. Sie muß, wenn sie überhaupt für sich den Anspruch erhebt, Philosophie zu sein, eine Hierarchie der Werte, die bei einer Güterabwägung zu berücksichtigen sind, formulieren. Dabei können moralische Werte nicht eliminiert werden, da sie Metawerte sind und als solche die Funktion haben, die Weisen zu bestimmen, wie ökonomische, politische, soziale, kulturelle Güter realisiert werden sollten/müßten.

3. Formale Normen fordern die Verantwortung des Handelnden für sein Tun und Lassen ein

Das Thema »Verantwortung« ist zentral für jede Unternehmenskultur. Deshalb sei es hier etwas ausführlicher vorgestellt.

Die Vorgabe materialer Normen erlaubt es dem Handelnden, wenn die eingeforderte Handlung in einer wichtigen Sache nicht unzweideutig seinem Gewissen widerspricht, sich selbst mit dem Hinweis

getreuer Normenbefolgung zu entschuldigen. Das gilt bei der Befolgung formaler Normen nicht. Der Handelnde hat die Pflicht, selbst zu entscheiden,

- ob ein Anwendungsfall dieser oder jener Norm gegeben ist,
- ob eine Güterabwägung zu erfolgen hat und welche Güter mit welchem Gewicht in die Abwägung einzubringen sind.

Die Instanzen, auf die hin er einen möglichen Anwendungsfall zu prüfen und eine Güterabwägung vorzunehmen hat, ist der Sinn einer Norm (*Was ist der Zweck dieser Norm?*) einerseits und sein moralisches und/oder sittliches Gewissen andererseits.

Beide Entscheidungen sind, wenn es um Handlungen geht, persönlich, wenn es sich um Entscheidungen handelt, persönlich oder kollektiv zu verantworten." Die Verantwortung geschieht stets vor dem Anspruch des jeweils höchsten Gutes. So hat ein Politiker eine Wahlniederlage, ein Manager einen geminderten Unternehmenserfolg, Eltern die Untaten ihrer minderjährigen Kinder zu verantworten.

Wir unterscheiden wenigstens vier Situationen, in denen Verantwortung aufgerufen werden kann:

- Die Verantwortung für die zukünftigen Wirkungen des Handelns oder Entscheidens.
- Die Verantwortung für Gegenwärtiges (etwa die Verantwortung, einem Not leidenden Menschen zu helfen).
- Die Verantwortung für das Gelingen eines gemeinsamen Unternehmens.
- Die Verantwortung, die aus frei ausgehandelten Vereinbarungen oder frei übernommenen Verpflichtungen erwächst.

a) In die Verantwortung geht oft der Aspekt der Zukunft ein, denn es sind nicht unmittelbar die Handlungen oder Entscheidungen zu verantworten, sondern die Folgen von Handlungen und Entscheidungen. Diese werden auf die Handlung oder Entscheidung zurückbezogen - insofern gilt es jetzt die Handlung oder Entscheidung zu rechtfertigen. Wieweit die Verantwortung in die Zukunft reicht, hängt ab von der Art der Verantwortung und nicht von der zu verantwortenden Handlung oder Entscheidung. Die sittliche Verantwortung reicht soweit wie die vorhersehbaren Folgen. Dabei darf ein eventueller Irrtum über die Handlungs- oder Entscheidungsfolgen nicht auf Nachlässigkeit beruhen." Die politische und ökonomische Verantwortung betrifft dagegen nicht nur die vorherzusehenden Folgen, sondern alle Folgen, die in einiger Erheblichkeit und zureichender Unmittelbarkeit in ursächlichen Kontext mit der Handlung und Entscheidung gebracht werden. Ein Unternehmen, das sich für die Produktion von Lindan (ein sehr wirksames Herbizid) entschieden hat und dabei nicht vorhersehen konnte, daß bei der Herstellung nicht unerhebliche Mengen von Dioxin anfallen würden, trägt zwar für die Folgen der Dioxin-Produktion keine moralische, sehr wohl aber unter Umständen eine juristische, eine ökonomische, eine politische Verantwortung. Das gleiche gilt auch für den Vorstand des Unternehmens, der veranlasste, daß der Vorstandsbeschluß Lindan zu produzieren in die Tat umgesetzt wurde.

b) Daneben gibt es jedoch auch, wie Hans Jonas richtig bemerkt, eine Verantwortung, die nicht mein Handeln oder Entscheiden und dessen Folgen betrifft, sondern eine Verantwortung für die Sache, die auf mein Handeln Anspruch erhebt." Die Verantwortung, für einen Menschen zu sorgen, betrifft keineswegs die Handlungsfolgen der Zukunft, sondern ist ein Anspruch, der sich in der Gegenwart erschöpft. Es gibt also eine Verpflichtung zu Handlungen, die in sich ihren Zweck haben. Im betrieblichen Alltag stellt sich diese Verantwortung als Fürsorgepflicht des Vorgesetzten für seine Mitarbeiter gemäß § 62 HGB" vor. Diese juristische Fürsorgepflicht bestimmt jedoch nur die nicht zu unterschreitende Grenze der Fürsorge des Vorgesetzten gegenüber seinem Mitarbeiter. Moralische Verpflichtungen, die sich an der Sozialverträglichkeit orientieren, können erheblich weitergehen. Diese Verantwortung ist die der Pflicht.

c) Ferner gibt es eine Verantwortung für das Gelingen eines gemeinsamen Unternehmens. Wer ursächlich das Scheitern eines Gemeinschaftswerks bewirkt, trägt für das Scheitern Verantwortung. Wer also etwa in einem Projekt-Team nicht, die Regeln der **herrschaftsfreien Kommunikation** beherrscht und anwendet, führt das Team zu suboptimalen Leistungen und trägt dafür Verantwortung.

Leben ist Problemlösen (K. Popper) – aber bitte rationell ... das steht jeden Tag an !

Aus Problemen lernen und aus Erfahrungen Werte schaffen, darin liegende Chancen verwirklichen. Das heisst INNOVATIV und QUALITATIV sein im Sinne unserer CoPhy Firmenwissen schaffen. Problemlösung also effektiv (nachhaltig und gründlich) bzw. effizient (schnell) bewältigen. Demnach ist dies wichtige Aufgabe jedes Führenden im Sinne von **Werte schaffen. Dann ist er wertvoll** für unser Unternehmen und seine Menschen, weil er innere Werte schafft – und **er schafft sich damit Vertrauen. Dann geht Führung von ihm aus.** **Hierfür beizutragen im Sinne unserer auf lebenslangem LERNEN und kontinuierlicher Verbesserung gründenden Unternehmenskultur ist wichtige Aufgabe der PMH – Geschäftsführer.**

Zentrales Controlling dafür geschieht im Rahmen der Corporate Governance mit aktiver Einschaltung des ARV. Er wirkt hier zugleich als **Delegierter der KSF bzw. ist KSF Beirat.**

Wissenschaft ist Wahrheits-Suche

Probleme sind nur dann gelöst wenn man die wahre Lösung, **die wahre Ursache** begriffen hat und beharrlich arbeitet bis sie gelöst – und deren Wiederholung nachhaltig vermieden ist. Wahrheitsliebe im Sinne von Wahrhaftigkeit und Gründlichkeit ist also gefragt. Siehe dazu die Ethikformel 5-Fragenprobe, zu der sich jeder bei PM verpflichtet hat.

Ist es wahr?

Bin ich ehrlich - aufrichtig?

Ist es fair für alle Beteiligten?

Wird es Freundschaft und Goodwill fördern?

Wird es dem Wohl aller Beteiligten dienen?

Aus Problemen im Sinn von gesteigerter Gewissenhaftigkeit wirklich lernen zu können ist also ein menschliches Problem, eine **Charakterfrage**. Zu wollen was man soll findet hier zu oft seine Grenze.

Einzelprobleme werden von Managern oft nur „abgearbeitet“. Damit ist das „handwerklich“ erledigt. Gewissenhafte Führungskräfte jedoch – die zur Gewissensbildung Wissen schaffen und Lehren daraus machen - denken aber daran ob sich das **hier oder anderwärts wiederholen könnte**. Dann kommt das bei guten Leuten verinnerlichte DIENEN zur Wirkung und sie denken weiter und beugen vor - im Sinne unseres Mottos „**Dienen, Bessern, Werte schaffen**“.

Hieran erkennt man z. B. **wer** im eigenen und Interesse seiner Firma wirklich **wertebewusst und führungsfähig ist**. Diese Frage stellte sich kürzlich, als wir in 2008 zwei teure Führungspersonen fristlos entlassen mussten, weil man trotz Contingency Planung den krisenbedingten Rückgang viel zu spät erkannt hat und es an Sorgfaltspflicht und Mut zu richtigen Entscheidungen fehlte. Vom Erkennen zum Bewusst werden bis zum richtigen Denken und Handeln gibt es zu viele menschliche Blockaden. Dort erkennt man den Unterschied im Charakter. Normen schaffen ist eine Frage des Verantwortungs Bewusstseins, der Gewissenhaftigkeit und des Charakters. Sie schaffen und anzuwenden muss für Firmenangehörige erkennbar sein. Das schafft Vertrauen und Anerkennung.

Für wiederkehrende Probleme grundsätzlicher Natur muss die gute Führungskraft **eine vorbeugende Regel finden und ein Prinzip dokumentieren- oder eine Regelmitteilung verfassen** (auf Extranet und p/alle zu findenden Beispiele sind unsere PORGA's, RIPAF – sogar mit PORGA 901001 für Porgas und PORGA 880818 für VM / PM etc)

Gleichermaßen sollen demnach in verschiedenen Feldern für wiederkehrende Ereignisse Verkaufs – oder Personal- Informationen als Lernmittel ausgearbeitet werden. Oberbegriff auch dafür ist eine „NORM“ – eine Regel - schaffen wie z. B auch diese Putzmeister Mitteilung PM 04076. Deren Sammlung und Übersicht siehe Führungsmittelhandbuch mit Inhaltsverzeichnis PM 06058

Das zu tun kennzeichnet gute Führungskräfte bei PM – und die sollten das künftig regelmäßig tun bzw. Bestehendes aktualisieren (nicht einfach Neues anlegen) damit in gleicher Sache nicht zu viel zu lesen ist. Bei Updates dann rechts oben den STAND angeben (s.o. und DOCORG PORGA 951213)

Der Nachhol- und Lernbedarf in solchen organisatorischen und rationellen Denken ist hier bei PM in allen Ebenen groß - und leider wie überall **Regression** eine immer währende Gefahr (dazu PM 05024 und PM 04099)

Was ist eigentlich eine Norm?

Unten stehend dazu etwas Literatur für Lernwillige zur persönlichen Bildung – eigentlich Gewissens-Bildung im Sinne..... „**Bildung macht den Unterschied**“

zum Thema: „... über Normen“

***weiterbildend Auszug aus



Benedikt für Manager

Baldur Kirchner

Interessantes für Normen, Stolz, Führung etc. (nur S. 13 – 47...mehr folgt)

PM Bücherei **X 2506**

Hier Auszug bis S 29; zu **Normen** s Seite 8 ff

050220ks

P:\ALLE\LITERAT\FREMDLIT\Eingelesen\Kirchner\Kirchner-Benedikt für Manager.doc

1. Zur metaphysischen Dimension des Menschseins

Dieses Buch beginnt mit einer Unterstellung: mit der Annahme nämlich, daß es eine metaphysische Dimension des Menschseins gibt. Für viele Menschen - namentlich Führende - ist dies keinesfalls selbstverständlich. Wer in seiner Lebensauffassung einem rational-materialistischen Welt- und Menschenbild folgt, könnte durchaus Schwierigkeiten haben, das nachfolgend Gesagte zu akzeptieren. An solche Personen wende ich mich nicht. Sie werden wohl kaum die Benediktregel zur Hand nehmen, um darin zu lesen. Die ewigen Skeptiker und analytischen Zweifler haben ohnehin genug mit ihrem Selbstverständnis zu tun. Als Führende vermögen sie kaum eine harmonische und gelassene Atmosphäre zu vermitteln.

Für mich aber gibt es eine metaphysische Dimension unseres Menschseins. Seit die aristotelische Metaphysik (Aristoteles lebte 384-322 v. Chr.) als Wissenschaft vom Übersinnlichen für die Re-reflexionen des abendländischen Denkens prägend geworden ist, schwindet die Zahl der Menschen, die nur das sinnlich Wahrnehmbare als das einzige Erscheinungsbild der Welt interpretieren. Diese Weltbetrachtung bedeutete, die Sinneswahrnehmung zum einzigen Kriterium des Zugangs zur Welt zu erheben. Eine solche Betrachtung wird dem Wert und der Würde des Geschaffenen, besonders der menschlichen Persönlichkeit, nicht gerecht. Unser Sein ist ganzheitlich gestaltet. Es wird von der Körper- und Geisteswelt gebildet. Einer Geisteswelt vor allem, die den Rand rationaler Begrenzung überschreitet und sich den Gesetzen des Verstandes entzieht. Wie wir aus der ein- und einhalbtausendjährigen Geschichte der Benediktregel sehen können, scheint der von Benedikt gewiesene Weg durchaus ein dieses ganzheitliche Sein spiegelnder Weg zu sein. Doch nun noch zu einigen allgemeinen Überlegungen und Definitionen des Metaphysischen in unserem Menschsein.

Wenn wir in der Geisteswissenschaft von einer Grundbestimmung der menschlichen Individualität sprechen, so meinen wir damit vor allem ihr Ausgerichtetsein auf geistig-seelische Inhalte. Diese Inhalte präsentieren sich oft in Fragen nach dem Sinn der menschlichen Existenz, nach dem Nichts, nach der Unsterblichkeit, nach der Seele, nach Gott oder nach der Relativität des menschlichen Seins. Diese „metaphysische Bestimmung“ ist wie ein existentieller Auftrag des Menschen an sein Dasein, sich stets um die Beantwortung dieser oder ähnlicher Grundfragen zu bemühen. In Sagen und Mythen, aber auch in wissenschaftlichem, forschendem Drängen hat der Mensch zu beschreiben und zu ergründen versucht, wie sein Weg in die Welt hinein und aus der Welt heraus gestaltet sein mag. Aber es blieb ihm wohl nur die eine wichtige Erkenntnis: auf ewig ein Suchender zu sein, der seine irdische Verwiesenheit aus eigener Kraft nicht ablösen kann.

Es scheint so, als sei im Menschen wesensimmanent die Verpflichtung angelegt, das hinter der sinnlich erfahrbaren Welt Befindliche in immer neuen Erkundungen zu fassen. Ich vermute, daß diese Verpflichtung dem Menschsein schlechthin als Ausdruck seiner Unvollendung zugewiesen wurde. Dies nehme ich deshalb an, weil alles Unvollendete in dem *genuinen* Drang existiert, seiner Vollendung zuzustreben.

- Das menschliche Individuum kann sich letztlich seinem metaphysischen Auftrag nicht entziehen.

Da ich an einen göttlichen Urgrund als Quelle allen Seins glaube, spreche ich dieser waltenden Geisteskraft die Absicht zu, das menschliche Dasein zum Begreifen seiner Identität mit sich selbst anleiten zu wollen. Mit „metaphysischer Dimension“ des Menschseins meine ich daher sein Eingebettetsein in den Prozeß des Werdens und Vergehens, sein Wollen, im Vordergründigen des Lebens das Hintergründige zu entdecken. Gewiß, der „Zwang zum Metaphysischen“ erzeugt im Menschen auch einen Dualismus, der ihn sein Dasein als Dazwischen erleben läßt. So verläuft unser Leben oftmals zwischen Glaube und Zweifel, zwischen Hoffnung und Enttäuschung, zwischen Frieden und Haß. Die - meist unbewußte - Nicht Identität des Menschen mit sich selbst bringt jene Fragen hervor, deren antwortloses Staunen zu immer neuem Fragen führt. Der Mensch auf der Suche nach seiner Identität verspürt die Unruhe, über die der Kirchenlehrer Augustinus (354-430) sein sehnsuchtsvolles Selbstbekenntnis ablegt:

„Während ich meinen Gott in den sichtbaren Geschöpfen suche und nicht finden kann, während ich sein Wesen in mir selbst suche, als wäre es etwas von meiner Art, und es auch hier nicht finde, merke ich, daß Gott etwas ist, was auch die Seele übersteigt“

Die Lehre von der Unsterblichkeit der Seele, die den Kern der abendländischen Religionen beschreibt, hat der metaphysischen Dimension des Menschseins ein hoffnungsvolles Fundament gestiftet. Damit war für das abendländische Denken durch die Beziehung zwischen „Diesseits“ und „Jenseits“ ein Teil der unergründlichen Tiefe genommen, in die der suchende Mensch zu stürzen drohte. Die Tiefenpsychologie C.G.Jungs berücksichtigt diese religiöse Erfahrung, indem sie der Psyche des Menschen die Idee eines göttlichen Wesens zuschreibt, das in der Seele im Sinne eines Archetypus wohnt. Dazu schreibt Josef Rudin in seinem Aufsatz „C.G. Jung und die Religion“:

„Religion ist für Jung ein universelles menschliches Phänomen. Jung spricht davon, daß etwas in der Seele von superiorer Gewalt sei ... Er halte es darum für weiser, die Idee Gottes bewußt anzuerkennen: Die Idee eines übermächtigen göttlichen Wesens ist überall vorhanden, wenn nicht bewußt, so doch unbewußt, denn sie ist ein Archetypus.“

Für Jung ist das religiöse Bedürfnis des Menschen, sein Bezogensein auf ein ewig Gültiges, ein elementares Charakteristikum der Natur der menschlichen Seele. Er selbst sagt dazu:

„Es gibt überhaupt keine andere Möglichkeit, als daß man das Irrationale als eine notwendige, weil immer vorhandene psychische Funktion anerkennt und ihre Inhalte nicht als konkrete (das wäre ein Rückschritt!), sondern als psychische Realitäten nimmt - Realitäten, weil es wirksame Dinge, d.h. Wirklichkeiten sind. Das kollektive Unbewußte ist als ein Niederschlag der Erfahrung und zugleich als ein Apriori derselben ein Bild der Welt, das seit Aeonen sich gebildet hat. In diesem Bilde haben sich gewisse Züge, sogenannte Archetypen oder Dominanten, im Laufe der Zeit herausgearbeitet. Sie sind die Herrschenden, die Götter, d.h. Bilder dominierender Gesetze und Prinzipien durchschnittlicher Regelmäßigkeiten im Ablauf der Bilder, welche die Seele immer wieder aufs neue erlebt.“-

Noch intensiver als C. G. Jung greift Balthasar Staehelin das Metaphysische des menschlichen Daseins auf. Staehelin hat dem Menschenbild der Neuzeit durch seine tiefenpsychologisch-religiösen Diskurse glanzvolle Würde verliehen. In zahlreichen Publikationen stellt er die Beziehung zwischen „erster und zweiter Wirklichkeit“ als eine Widerspiegelung von Materie und Geist dar.⁵ Mit „erster Wirklichkeit“ meint er die Bedingtheit des menschlichen Ichs, das sich innerhalb seiner drei Abhängigkeiten von Zeit, Raum und individueller Biographie befindet. Das Neue Testament nennt diese Form des menschlichen Erscheinens die „Welt des Fleisches“. Staehelin sagt: „Psyche, Soma und Geist des Menschen sind in dieser ersten Wirklichkeit abhängig von den Prinzipien Kausalität, Endlichkeit.“⁶ Nach Staehelins weitgehend medizinpsychologisch geprägtem Menschenverständnis ist das somatische, psychische und spirituelle Unbewußte nicht nur individuell bedingt und daher endlich. Darüber hinaus spricht er von einem „zweiten Unbewußten“, das unendlich ist und eine Einheit mit allem bildet. „Des Menschen zweites Unbewußtes als diese zweite Wirklichkeit ist also zugehörig zum und gerichtet auf das Trinitarische und seine Eigenschaften -ja es ist recht eigentlich von der Substanz dieses trinitarischen Unbedingten; es ist mystische Christusnatur.“⁷ Das Neue Testament nennt die zweite Wirklichkeit die „Welt des Geistes“.

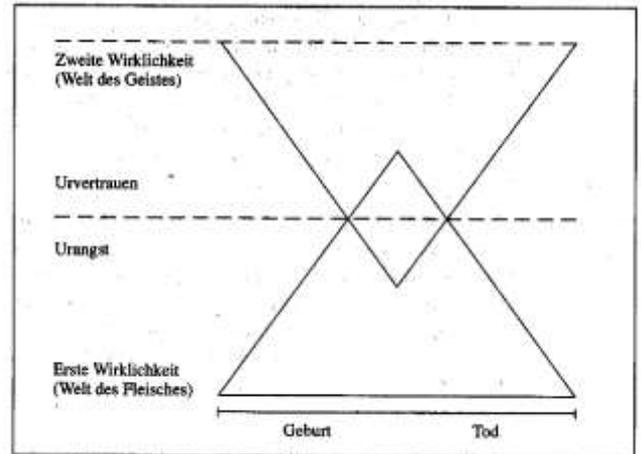
Die von Staehelin entworfene, hier vereinfacht dargestellte Beziehung zwischen erster und zweiter Wirklichkeit des Menschseins soll veranschaulichen, wie eng Realität und Irrealität im persönlichen Leben des einzelnen verwoben sind.

- Persönlichkeitsentwicklung bedeutet auch, diese Verflochtenheit im jeweils eigenen Biographischen zu erspüren.

Ein Mensch ist spirituell gereift, wenn sich der Innenraum seiner Persönlichkeit zugunsten des Metaphysischen erweitert hat. Dann ist sich ein Suchender seiner Wesentlichkeit bewußt geworden. Der Wunsch, tiefere Einsicht in geistige Dimensionen zu gewinnen, begleitet ihn nahezu täglich.

Diese nach Staehelin von mir vereinfachte Zeichnung beschreibt die dualistische Grundbeziehung in der Innenwelt eines Menschen:

Die erste Wirklichkeit, das biographische Sein des Menschen, strebt dem Metaphysischen entgegen. Das Dreieck, das auf der Zeitspanne zwischen Geburt und Tod ruht, ragt mit seiner Spitze in die zweite Wirklichkeit, die Welt des Geistes, hinein. Damit erfüllt das menschliche Individuum seinen wesensimmanenten Auftrag, in den „Raum des Höheren“ vorzudringen. Wir nennen diesen Weg auch den „Weg der Transzendenz“. Im religiösen Sinne ist mit „Transzendenz“ das jenseits der menschlichen Erfahrung, jenseits der gegenständlichen Welt Liegende gemeint. Auf seinem Weg zur Transzendenz überschreitet der suchende Mensch die Grenzen des bewußt Wahrnehmbaren und tritt ein in ein neues Seinsgefühl.



Die dualistische Grundbeziehung in der Innenwelt eines Menschen

Daraus erwächst ihm ein neues Selbstverständnis, das sich gegenüber aufkeimenden Ängsten durchsetzen wird.

Auch aus der zweiten Wirklichkeit beugt sich ein Dreieck herab - hinein in die Welt der Materie. Die Grenze, über die es in die erste Wirklichkeit eindringt, ist durchlässig. Der spirituell geöffnete Mensch lebt in einer für das Transzendente aufbereiteten Haltung. Es leitet ihn der Wunsch, dem Irrationalen, dem nicht Erklärbaren zu begegnen. An der Grenze zwischen Urangst und Urvertrauen schaffen erste und zweite Wirklichkeit einen geistigen Innenraum, der dem metaphysisch Verborgenen Einlaß gewährt.

Gewiß gibt es für alle diese inneren Erfahrungen zunächst noch keine handfesten Zeichen. Wir bewegen uns hier auf der Ebene der emotionalen Erlebniswelt. Sie ist zwar ganz in das Menschsein inkorporiert, aber für den Menschen selbst nur erfahrbar über sein emotionales Befinden. Sein Eingebundensein in metaphysische Dimensionen tritt daher als Grundstimmung, als emotionale Grundqualität seines Daseins auf. Denn auch Spiritualität, geistlich orientierte Lebensgestaltung, wird emotional erlebt.

- Wo sich Spiritualität allein mit Intellektualität verbindet, gebiert sie dogmatische Strenge und Hartherzigkeit.

In der Regel Benedikts finden wir für die Pflege des Spirituellen auffallend oft Hinweise auf den Gesang der Mönche. Das Singen als geistliches Geschehen „erhebt das Herz“, indem es körperliche und seelische Schwingungen vereinigt. So weist Benedikt die Mönche an, ihr Gebetsleben auch singend zu gestalten. Vor allem dem Psalmensingen widmet sich die benediktinische Spiritualität. Sogar die Körperhaltung des singenden Mönchs ist vorgeschrieben. Im Kapitel 19 der Regel lesen wir:

„Immer sollen wir daher an das Wort des Propheten denken: Dient dem Herrn in Furcht! Und: Singt eure Psalmen mit Verstand! Und: In Gegenwart der Engel singe ich dir Psalmen. Wir wollen also bedenken, wie wir vor dem Angesicht der Gottheit und ihrer Engel sein müssen, und so beim Psalmensingen stehen, daß unser Herz im Einklang ist mit unserem Wort“

Kehren wir zu den emotionalen Grunderlebnissen zurück, die den Menschen mit dem Metaphysischen verbinden. Balthasar Staehelin nennt die „Urangst“ und das „Urvertrauen“ als jene Elemente, die das noch weltbesetzte Dasein des Menschen kennzeichnen und ihn auf die Materialität oder Spiritualität fixiert erscheinen lassen. Urangst und Urvertrauen stehen in einer Korrelation zueinander. Dominiert die Urangst, so wird das Urvertrauen im Schattenhaften der Persönlichkeit bleiben. Trägt das

Urvertrauen dagegen das menschliche Lebensgefühl, so überstrahlt es den wohl niemals ganz eliminierbaren Rest der Urangst. Da auch die Angst Antriebe initiiert, erfüllt sie in der Lebensbewältigung für den einzelnen eine therapeutische Funktion. Beide Phänomene unserer psychischen Erlebniswelt sollen etwas genauer betrachtet sein.

Ur-Angst

Mit „Angst“ bezeichne ich das elementare negative Gefühl der Sorge, des Besorgtseins um den Verlust oder die Beeinträchtigung der persönlichen Existenz eines Menschen. „Angst“ und „Enge“ (lat. „angustus“ - „eng“, „schmal“) sind wohl wortgeschichtlich miteinander verwandt. Im übrigen gehen starke Angstgefühle stets auch mit einer Bewußtseinsverengung einher. (Ängstliche Menschen handeln oft „kopflös“, womit gesagt werden soll, daß sie die rationale Kontrolle über sich oder ihr Tun verloren haben.) Die Urangst im religiösen Sinne meint das Gefühl der Trennung, des Geborgenheitsverlustes im Wesensinneren.

- Urangst heißt: zurückgeworfen sein auf das Ich und in der Grundstimmung der Ungeborgenheit leben zu müssen.

Das Gefühl einer tiefen seelischen Verunsicherung wird als die weitaus häufigste Ursache verschiedener Krankheiten und Störungen im Persönlichkeitsbild vieler Menschen gesehen. Staehelin hat als Oberbegriff für diese psychische Grundverstimmung den Ausdruck „vegetatives Psychosyndrom“ geprägt. Dieses psychopathologische Syndrom ist im allgemeinen durch eine bewußte oder unbewußte Angst bestimmt, den vergänglichen Strukturen des Diesseits unentrinnbar ausgeliefert zu sein. Das Getrenntsein des menschlichen Ichs von seinem göttlichen Urgrund führt zu einem elementaren Gefühl der Disharmonie, Entheilung, Haltlosigkeit und Sinnlosigkeit. Es ist auch die prinzipielle Angst vor Krieg, Krankheit und Untergang, vor einer anonymen Vernichtung und dem Einstürzen jeglicher Ordnung.

Nach Staehelins medizinpsychologischer und psychiatrischer Erfahrung zeigt sich der Verlust des Spirituellen als psychosomatisches Allgemeinsyndrom in sieben Gruppen. Er unterteilt:

1. Beschwerden im Kopf (zum Beispiel Kopfwahl, Schwindel, Kollapsneigung, Ohrensausen, Sehschwäche, Angst vor dem Erröten)
2. Herz- und Kreislaufbeschwerden mit den vielen Varianten von funktionellen Herz- und Blutdruckstörungen
3. Beschwerden bei der Atmung (zum Beispiel Atemenge, Asthma nervosum, Reizhusten, Seufzeratmung, Hyperventilation)
4. Beschwerden im Magen-Darm-Trakt (zum Beispiel Nausea, psychogenes Erbrechen, Reizmagen, Obstipation, Diarrhoe)
5. Vegetative somatische Allgemeinsyndrome (zum Beispiel Schwitzen, Appetitstörungen, Tremor, Dermographismus)
6. Vegetative somatische Beschwerden, die in die verschiedenen Bereiche der praktischen Medizin gehören; wie zum Beispiel der Gynäkologie, Rheumatologie oder Urologie
7. Psychische Grundverstimmungen und psychopathologische Begleiterscheinungen (zum Beispiel Minderwertigkeitsgefühle, Gefühle der Vereinsamung, Resignation und Erschöpfung, Schlafstörungen, übergroße Sorgenanfälligkeit, Gefühle des Bedrohtseins, Panikzustände, Neigung zu Suchtmitteln, Neigung zu Statussymbolen)⁹

Das Gefühl der Urangst nun produziert Mechanismen der Angstabwehr, von denen sich der betroffene Mensch unbewußt eine Linderung seines belasteten Lebensgeföhles erhofft. Diese Versuche, die Angst zu bändigen, sind vielgestaltig und dem einzelnen wiederum kaum bewußt. Ich schließe mich den Beobachtungen Staehelins an, die auch weitgehend meine Erkenntnisse von Angstabwehr des Menschen der Gegenwart bestätigen. Im charakterlichen Habitus finden wir Merkmale, die auch auf zahlreiche Föhrende in der Wirtschaft, Politik und Kirche zutreffen. Diese Merkmale bestimmen zumeist den Interaktionsstil vieler Föhrender. Die wichtigsten Erscheinungsformen im privaten und beruflichen Leben seien hier skizziert:

- Abwehr von Konfliktbeziehungen durch eine überaus höfliche, gekünstelt freundliche und pseudoharmonische Gesprächshaltung
- überaus harte, kantig-abweisende Kommunikationsweise, die eine innere Verhärtung und

Unzufriedenheit erkennen läßt

- egoistische Grundhaltung im gesamten Kommunikationsstil - diese Haltung zeigt sich etwa in der Unfähigkeit, zuhören oder Bedürfnisse anderer Menschen wahrnehmen zu können
- zwanghafte und narzißtische Tendenz zur Selbstverwirklichung - besonders als Kompensationsstreben bei Frauen zu beobachten, die durch eine starre Identifikation mit ideologischen Mustern besetzt sind
- unreflektierte und unselbständige Beziehung zu ideologischen Inhalten, so daß die Extreme Fanatismus und Mitläufertum hervortreten können
- frömmelnde Selbstgerechtigkeit, die das eigene Tun zur Norm für andere erhebt (religiöser Narzißmus) Pharisäertum, das die Einhaltung einer Norm über das Liebeshandeln stellt
- elementare Resignationsstimmung als Zeichen von Hilflosigkeit und Selbstzweifeln
- Sinnleere über den eigenen Lebensentwurf und die damit verbundene Suche nach Freizeitaktivitäten
- das Abgleiten in obskure und exzessive okkulte Praktiken
- Mitgliedschaft in Sekten in Verbindung mit Machtgebaren
- Besitzdenken, das zu übersteigerter materieller Absicherung führt und damit Neid- und Geizgefühle produziert
- generelles Machtstreben, um über andere Menschen Herrschaft auszuüben
- Überbewertung von Sexualität und körperlichem Wohlbefinden ganz allgemein hedonistische Tendenzen, die zu Abhängigkeiten von Lüsten und Genüssen führen
- Suchtverhalten, suchtgebundenes Empfinden durch Alkohol oder bewußtseinsverändernde Medikamente
- Definition des eigenen Selbstwertes ausschließlich durch Leistung, so daß Versagensangst und Perfektionsstreben das Lebensgefühl eines solchen Menschen bestimmen (Profilneurose)
- ationale Kritikabwehr, so daß eine kritische Selbstreflexion unterbunden wird
- die Unfähigkeit, persönliche emotionale Erlebnisinhalte zu verbalisieren

>>>>>>>>>>23

Ist also die metaphysische Dimension beim einzelnen von der Urangst besonders spürbar überschattet, so hinterläßt sie diese oder noch andere vorübergehend kaum auslöschbaren Spuren im Persönlichkeitsbild. Damit aber erscheint auch die wahre Führungsqualität fraglich.

Ur-Vertrauen

Ich kann mich nur schwer mit dem psychoanalytischen Begriffsverständnis von „Urvertrauen“ anfreunden, wonach diese psychische Grundqualität vor allem auf eine **stabile Mutter-Kind-Beziehung** zurückreicht. Zwar ist das Erwecken eines gefestigten Urvertrauens das Ziel jeder liebevollen erzieherischen Begleitung; doch scheint mir das Kultivieren einer Urgeborgenheit lediglich die Fortsetzung des schon immer metaphysisch im Menschen angelegten Vertrauensverhältnisses zu sich und seiner Welt zu sein. Nach Meinung der **Psychoanalyse** ist „Urvertrauen“ jene festgefügte Vertrauensstimmung eines Menschen zu sich selbst und seiner Welt, die ihm in den frühen Lebensjahren vermittelt wird. Gewiß ist dies ein wichtiger Bestandteil der kindlichen Erfahrungswelt. Doch mein Menschenbild legt mir eine erweiterte Vorstellung von Urvertrauen nahe. Gerne folge ich hier Balthasar Staehelin, der Urvertrauen so darstellt:

„Uns erscheint in unseren Behandlungen an den Patienten das Urvertrauen in einem ausgeweiteteren Sinn: Urvertrauen ist die Stimmung, in der sich unsere Teilhaftigkeit am Unbedingten austrägt, das heißt jene Stimmung, in der sich dieses Unbedingte unverstellt, gewußt oder auch nicht gewußt, im Alltag des einzelnen leben kann. Wir erfahren also unseren gleichsam sakralen Anteil, auch wenn er nicht immer Sprache wird, stimmungsmäßig als Urvertrauen. Der Mensch ist primär Urvertrauen. Er hat es nicht oder erwirbt es nicht erst sekundär ... Nicht also die gute Mutter-Kind-Beziehung produziert das Urvertrauen, wie sich das die Psychoanalyse und die Daseinsanalyse vorstellen, sondern sie schützt nur das schon immer Vorhandene solange, bis dieses selbst fähig ist, trotz bedrohlicher Ge-schnehnisse im Alltag unerschütterlich zu sein.“(10)

Das Wesen der zweiten Wirklichkeit ist identisch mit dem Wesen des Urvertrauens. Ja, die emotional empfundene Ausstrahlung der zweiten Wirklichkeit hat im Elementargefühl des Urvertrauens ihre adäquate Erlebensform gefunden.

- Die zweite Wirklichkeit teilt sich durch das Urvertrauen mit.

Nun läßt sich das Urvertrauen über die Tatsache hinaus, ein Gefühl positiver Grundstimmung zu sein, noch deutlicher beschreiben. Wodurch also teilt sich die metaphysische Dimension unseres Menschseins im Lichte des Urvertrauens mit? Einige Merkmale seien aufgeführt:

- Glaubensfähigkeit, von einem göttlichen Geist geführt zu werden
- Hoffnungsfähigkeit, die Verstrickungen in die physische Welt zu lösen und sich hingebend für die Angebote des Göttlichen zu öffnen
- die innere Gewissheit, vom Göttlichen geliebt zu werden
- das Verstehen des Alltagslebens aus der Sicht metaphysischer Impulse, weil die Gewißheit einer metaphysischen Zugehörigkeit besteht
- konstruktive Kommunikationskultur, durch die der Mitmensch Zuwendung empfängt
- Gelassenheit im Umgang mit negativen Gefühlen anderer
- innere Unabhängigkeit von materiellen Werten
- weitgehend souveräner Umgang mit Sterben und Tod
- positive Interpretation schicksalhafter Erfahrungen
- Liebesfähigkeit im Sinne der Akzeptanz fremder Bedürfnisse
- Konzentrationsfähigkeit im Gespräch
- verantworteter Umgang mit Freiheit
- Ja-Sagen-Können zur eigenen Existenz und damit auch zur Fremd-akzeptanz gegenüber dem Mitmenschen

S 25

Führende, die in ihrer Lebensgestaltung von Urvertrauen getragen sind, strahlen Zuversicht aus. Sie sind fähig, Geführten Mut zuzusprechen und sie seelisch aufzurichten.

2. Der Wert des Normativen - das Normative als Lebenshilfe

(Aus: Kirchner, Benedikt für Manager)

Von der metaphysischen Dimension unseres Menschseins ist die Brücke zum Normativen rasch geschlagen. Was ist mit dem „Normativen“ gemeint? Wo sich Menschen einfinden, um ein gemeinsames Leben zu führen, geben sie sich Richtlinien, nach denen sie das Zusammenleben gestalten wollen. Ich nenne das Handeln, bei dem diese Maßstäbe als allgemein anerkannt und verbindlich festgelegt werden, normatives Handeln. Das Einzelelement des Normativen ist die Norm. Mithin bezeichne ich die Summe der Normen, die ein Handeln leiten, als das Normative.

Das für alle gemeinsam Gültige - das Normative - findet die Zustimmung dieser Gemeinschaft. In Unternehmensphilosophien, Mitarbeiterleitlinien oder Führungskonzepten' wird dargelegt, wie das Handeln und Verhalten innerhalb dieses sozialen Systems ablaufen soll. In der praktischen Anwendung des normativ Geltenden verwirklichen die Mitglieder eines Sozialverbandes die ethische Absicht dieser Regeln.

„Die Regel Benedikts wurde das unübertroffene fortschrittliche monastische Gesetzbuch des abendländischen Mönchtums.“¹¹ Ich nehme diese wohl um das Jahr 530 geschriebene Regel zum Anlaß, um über den Wert des Normativen nicht nur im Klösterlichen zu reflektieren. Dazu seien folgende gedanklichen Schwerpunkte angeboten:

- Normatives und Ordnung
- Normatives und eigene Normen
- Normatives und Glaubwürdigkeit
- Normatives und Sicherheit
- Normatives und persönliche Disziplinierung

S 26>>

Normatives und Ordnung

Benedikt ging es um die Gestaltung des Gemeinsamen einer religiös verbundenen Gruppe von Menschen. Doch das Miteinander wird erst dann zu einem harmonischen - und das heißt hier weitgehend konfliktfreien - Verbundensein, wenn sich die Mitglieder unter der Obhut des Ordnenenden

begegnen. Das Wort „Regel“ ist nämlich etymologisch zuerst als „Ordensregel“ in unserem Sprachgebrauch aufgetaucht. Das lateinische Substantiv „regula“ liegt dem Wort „Regel“ zugrunde und bedeutet „Richtholz, Richtschnur, Maßstab“. Die Ordensregel enthält in ihren einzelnen Kapiteln jene Verhaltenshinweise und Handlungsaufforderungen, die für „Ordnung“ im mönchischen Leben sorgen. Da sich die Mönche dem Normativen der Ordensregel freiwillig unterwerfen, liegt die Annahme nahe, daß es auch in der menschlichen Persönlichkeit ein Bedürfnis nach Ordnung gibt. Wo das Zusammensein geregelt ist, erlebt der einzelne Ordnung als Orientierungshilfe. Nicht die zwangsneurotische Ordnung ist gemeint, die jede Spontaneität erstickt; sondern das Ordnende, das die sinnbildende Rahmenbedingung für konstruktives Miteinander schafft. Die Ordnung wird als konstruktives Strukturelement des Normativen erlebt.

Der indische Philosoph Jiddu Krishnamurti hebt die metaphysische Bedeutung der Ordnung und ihre Beziehung zum Menschsein hervor, indem er unter anderem sagt:

„Was meinen wir mit Ordnung? Das Universum hat im höchsten Sinne niemals Unordnung gekannt. Die Natur, wie sehr sie den Menschen auch schrecken mag, befindet sich stets in Ordnung. Sie gerät nur dann in Unordnung, wenn der Mensch in sie eingreift, und es ist allein der Mensch, der seit Anbeginn der Zeiten in ständigem Kampf und Konflikt lebt. Das Universum hat seine eigene Bewegung der Zeit. Erst wenn der Mensch sein Leben geordnet hat, wird er die ewige Ordnung erkennen können.“¹

Die Benediktregel ist gewiß zuerst für die Mönche, die nach ihr leben, als Hilfe zur Lebensgestaltung gedacht. Doch auch für den Weltmenschen bietet sie das von Krishnamurti angesprochene Ordnungspostulat. Dabei bedenkt Benedikt, daß der Weg sehr häufig vom Außen zum Innen führt. So können wir in vielen Kapiteln der Regel lesen, wie das Gebetsleben und das profane Leben in der Gemeinschaft der Mönche geordnet sind. Zum Beispiel:

- „Die Zahl der Psalmen beim Nachtgottesdienst“ (Kap. 9) - „Die Morgenfeier an den gewöhnlichen Tagen“ (Kap. 13)
- „Die Reihenfolge, in der die Psalmen zu singen sind“ (Kap. 18) - „Vom Schlaf der Mönche“ (Kap. 22)
- „Der Wochendienst in der Küche“ (Kap. 35) - „Der Wochendienst des Lektors“ (Kap. 38)

Die Regeln einer Gemeinschaft mitzutragen bedeutet, wesentlich am sozialen Gelingen dieser Gemeinschaft mitzuwirken. Der suchende Mensch bedarf der Anleitung durch das Außen. Manager sind in mehrfacher Hinsicht suchende Persönlichkeiten. Wohl so ist es zu erklären, daß sie sich von der Benediktregel in ihrem Inneren erreichen lassen. Ich kenne einige Führende, die sich in Klöstern als „Mönche auf Zeit“ (das ist die offizielle Bezeichnung im Sprachgebrauch der Klöster) aufgehalten haben.

Normatives und eigene Normen

Der Wert des Normativen ist auch darin zu erkennen, daß es sich prägend auf die Normenbildung des suchenden Menschen auswirkt. Ich denke dabei nur am Rande an die frühkindlichen Prägungen. Wichtiger erscheint mir für die Erwachsenenwelt die Übernahme von akzeptierten fremdgesetzten Normen. So zeigt die sittliche Erfahrung:

- Jede fremdgesetzte Norm kann zur eigenen Norm werden.

Das Normative der in der Klostersgemeinschaft gelebten Benediktregel sinkt behutsam in die Innenwelt des Mönchs ein. Der Novize, der bei seinem Eintritt in das Kloster einen Teil der Weltnormen hinter sich läßt, erfährt in der Gemeinschaft des Konventes die Praktikabilität eines so gestalteten - eben geregelten - Lebens. Oft veranlaßt ja die Fragwürdigkeit der Weltnormen den einzelnen, sich mit anders Gültigem zu befassen. Der Überdruß einer vorwiegend materiellen Normenwelt führt sehr oft zur Suche nach geistig-spirituellen Angeboten. Dies wohl deshalb, weil das menschliche Individuum sich gelegentlich auf seinen geistigen Ursprung besinnt.

Aus Gesprächen mit Managern weiß ich, daß viele nach einem Aufenthalt im Kloster oder schon nach der Lektüre geistlicher Werke ihre Beziehung zum Metaphysischen und ihr Gebetsleben neu geklärt haben. Noch immer gilt deshalb:

- Führende, die eine geistliche Dimension in ihrer Persönlichkeit zulassen und nach ihr leben, haben die Allmachtsansprüche ihres Ichs erheblich reduziert.

Denn die Akzeptanz einer geistigen Autorität und die Übernahme ihrer Normen verleihen auch dem eigenen Wertgefüge eine neue Gültigkeit. Es entsteht gleichsam ein neuer Selbstwert der Persönlichkeit, der das Selbstverständnis des einzelnen durchdringt.

Normatives und Glaubwürdigkeit

Menschen, die das Normative eines Weltbildes in ihr Wesen internalisiert haben, wachsen in ihrer Glaubwürdigkeit. Sie zeigen, nach welchen Prinzipien sie leben.

- Glaubwürdig ist, wer lebt, was er sagt!

Haben nicht aber Führende der Wirtschaft, Politik und Kirche gerade in den letzten Jahren erheblich an Glaubwürdigkeit eingebüßt? Eben deshalb, weil sie sich an ihrem Gesagten überprüfen lassen mußten! Die Glaubwürdigkeit eines Menschen wirkt um so eindringlicher, je

28

offener er zu erkennen gibt, nach welchen Normen er lebt. Dies setzt gewiß in der Persönlichkeit eines Menschen ein hinreichend ausgeprägtes Normengefüge voraus. Wie stark dieses Normengefüge konkretisiert ist, wird am Handeln eines Führenden sichtbar; denn Normen sind Handlungsprinzipien. Ob ein Mensch glaubwürdig ist, kann er selbst nicht bewerten. Das sagen ihm seine Mitmenschen. Für glaubwürdig gehalten zu werden ist eine sittliche Auszeichnung für einen Menschen. Dieses ethische Prädikat bildet auch die Grundlage für persönliche Identifikationen.

- Nur narzißtische Menschen verleihen sich selbst Glaubwürdigkeit. Ihre personale Fixierung auf ihr Ego verhindert es, Maßstäbe anderer für die Eigenbewertung zuzulassen.

Die Glaubwürdigkeit eines Menschen offenbart sich auch in der Kontinuität des gelebten Normativen. „Kontinuität“ bedeutet hier die Stetigkeit, die Beständigkeit und damit Ausgewogenheit im Umgang mit den persönlich geltenden Normen. Wenn Normen lange Zeit für einen Menschen Gültigkeit besitzen, so bilden sie seinen Lebensinhalt. So ist es das bedeutendste ethische und spirituelle Prinzip des Benediktiners, die Regel des Ordensgründers zu befolgen und dadurch ein lebendiges Zeugnis von der „Zeitlosigkeit“ des Benediktinischen zu geben. Hier mag der profan-pragmatische Schluß gelten: Was sich eintausendfünfhundert Jahre bewährt hat, ohne in seinem Fundament verändert worden zu sein, kann in seinem normativen Wert nicht bezweifelt werden.

- Die Kontinuität gelebter Normen erhöht die Glaubwürdigkeit der Intention des Normativen.

Noch ein weiterer Gesichtspunkt erscheint hier wichtig: Wer sich mit Normen identifiziert, übernimmt die Verantwortung für diese Normen. Genauer: Der nach Normen Lebende entwickelt eine Verantwortung dafür, die Richtigkeit und damit den Sinn dieser Normen zu beweisen. Dieses Beweisen geschieht durch sein Handeln. Ein Handeln, das die Realitätsnähe der Normen bescheinigt. Denn praxisnahe

29

Normen sind auch lebensfähige Normen. Daraus erklärt sich ihre zwangsfreie Kontinuität.

Normatives und Sicherheit

Die Beziehung zwischen dem Normativen und der Sicherheit eines Menschen meint besonders die psychische Kompetenz des Normativen. Hier tritt die beruhigende, bewahrende Tendenz des Normativen hervor.

- Das Normative verleiht Sicherheit im Handeln.

In den Normen, die die konkrete Handlungspraxis begleiten, teilt sich für den Handelnden das Beschützende deutlich mit. Aus der praktischen Handlungsanleitung empfängt er das Gefühl der Sicherheit, nicht gegen das Regelnde des Zusammenlebens zu verstoßen. Welches Tun der Mönch auch immer verrichtet, er wird durch die Benediktregel geführt. Sie erfüllt eine kommunikative Funktion, die den Stil des Klösterlichen kennzeichnet. Das Gefühl der Geborgenheit erwächst für die

Mönche vor allem aus dem Bewußtsein, sich in einer sozialen und sittlichen Verbundenheit mit Menschen zu wissen, die die Normen der Ordensregel als ihren Lebensinhalt freiwillig erwählt haben. Das ist für einen Menschen, der sich den Ordnungsprinzipien eines Gemeinschaftlichen ohne Zwang anvertraut, keine Bevormundung. Im Sinne der angewandten Ethik bedeutet das Normative insofern Sicherheit, als es dem sittlich Handelnden die Gewißheit verspricht, der persönlichkeitsimmanenten Instanz gemäß zu handeln: nämlich gemäß dem Gewissen.

Normatives und persönliche Disziplinierung

Häufig leben Menschen in einem Gefühl des Verunsichertseins und der Ungeordnetheit. Es fehlt ein haltgebendes Darüber, von dem sie auch zu etwas Maßvollem im Leben geführt würden. In der Begegnung mit dem Normativen nun lernt der einzelne wirksame Prinzipien kennen, die ihm das Begreifen seiner selbst gestatten. Die persönliche Disziplinierung, anfangs oft genug mit körperlicher Askese verbunden, drängt den Suchenden gelegentlich an die Grenze des Angenehmen. Verzicht und Verwöhnung ist ja für den Menschen der Gegenwart eine hart drückende Polarität. Normen, die das Verzichtene wünschen, werden meistens verdrängt. Wer sich die Befriedigung beinahe aller Bedürfnisse erlaubt, verlernt das Nein-Sagen. Seine persönliche Willensbildung verkümmert oder bleibt auf jene Inhalte beschränkt, die der Bestätigung des Ichs huldigen. Ein gelegentliches Nein jedoch zu dem ständig Drängenden des menschlichen Verlangens gibt einer heilenden Bescheidenheit Raum.

- Erst durch das selbstgewollte Nein beginnt sich der Mensch in seiner Wesenstiefe zu begreifen.

Das Selbstbegreifen aber ist ein Postulat an den Führenden: denn wer andere begreifen will, möge zuvor sich selbst begriffen haben.

zum Thema: „... über Normen“

(s. a. Ruppert Lay, „die 5 Prüfer der Weisheit“
© Urania Verlag in der Dornier Medienholding GmbH, Berlin)

Alle Richtlinien und Regeln, die auf Exklusivität basieren, zerbrechen, gehören der Vergangenheit an. Eine neue Wertschätzung für Richtlinien, die auf einem Gefühl universeller Zusammengehörigkeit gründen, gewinnt schnell an Boden. Von allen **religiösen Regeln werden ausschließlich** jene überdauern, welche **Ausdruck grenzenloser Zugehörigkeit** sind. Solche Normen werden dann auch wirklich bleiben. Sie werden die Zukunft formen im Vertrauen darauf, dass noch eine Zukunft gibt.

Mehr und mehr Menschen beginnen zu erkennen, dass das Überleben unseres Planeten von unserem Gefühl der Zugehörigkeit abhängt – **Zugehörigkeit zu allen anderen** Menschen, zu den Delphinen, die in Schleppnetzen sterben, zu Hühnern, Schweinen und Kälbern, die in Konzentrationslagern für Tiere gezüchtet werden zu Regelwäldern, zu Seetangfeldern in unseren Ozeanen und zur Ozonschicht.

Mehr und mehr Menschen werden sich bewusst, dass jeder Akt, der diese Zugehörigkeit stärkt, ein moralischer Akt der Verehrung ist, die Erfüllung einer Richtlinie, die **in jedes menschliche Herz geschrieben ist**.

Das ist der eigentliche Grund, warum Richtlinien und Regeln mich so faszinieren, sowohl die die in Vergessenheit geraten, als auch die, die bleiben werden, solange Menschen menschlich sind: Sie alle sind Variationen ein und desselben Themas, eines Themas, das **das menschliche Herz zu jeder Zeit erneut herausfordert**. Was mich auf den ersten Blick faszinierte, war die erstaunliche Vielfalt der Regeln. Was mich auf den zweiten Blick fesselt,

ist die eine große Herausforderung, die mit so unterschiedlicher Zunge zu uns spricht, die Herausforderung, von ganzem Herzen „Ja“ zu sagen, ein uneingeschränktes „Ja“ zur Zugehörigkeit.
