

SM 140812 (draft in Überarbeitung)

Das Menschsein als Entwicklungsaufgabe

Führungskräfte und Persönlichkeits-Entfaltung

Werner Klosinski



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

Q:\SM\SM-140812 Bitter-Klosinski\SM 140812 Bitter-Klosinski-140905-stk.doc

Datum: 140812 > 140815cim>140820stk>140828stk>140905stk-140908stk>140930cim
s.a.SM 140725 St-Reli; SP 9724-Graphol;

Der über viele Jahre für mich als Putzmeister Gründer und Eigentümer tätige Werner Klosinski hat zunächst traditionsgemäß für mich zahlreiche graphologische Gutachten erstellt. Er wurde dann zum Mentor unserer sogenannten Personal – und Führungspflege, die von Herrn Prof Wiedemann (+) und Frau Barbara Wolff schrittweise effektiv gestaltet werden konnte.

Bei einem im August 2014 aufgrund eines bei KSG erneuten graphologischen Gutachtens stattgefundenen Gespräch zwischen mir und Frau Dr. Christa Hagenmeyer (Schülerin von Herrn Klosinski) kam diese interessante Veröffentlichung wieder ins Bewusstsein.

„Das Menschsein als Entwicklungsaufgabe“,

die von Wilhelm Bitter 1961 herausgegeben wurde.

--darin ein auch nach 50 Jahren noch hoch aktueller Vortrag von Herrn Werner Klosinski aus dem Jahr 1960.

Er beschreibt auch, was ich 40 Jahre später 2005 in „PM = Menschenfabrik“ umrissen habe (PM 05054).

Seine Gedanken führten mich 1997 auch zu Erich

Fromm. Beide motivierten mich viel später 2011 an der ZU, das LEIZ (Leadership-Exzellenz-Institut-Zeppelin Uni) zu initiieren und seitens meiner Stiftung KSG mit jährlich einer Million Euro voll zu fördern. Darauf baut auch die damit verlinkte analoge Entscheidung zur Förderung des „LETHOS“ (Institut für Philosophie und Leadership) von Prof. Michael Bordt an der Jesuiten Hochschule in München.

Würden die damaligen Gedanken von Herr Klosinski heute Wirklichkeit dann hätten wir bald keinen Grund mehr zu Klagen über Probleme der „Wirtschaftsethik“ – besser gesagt „ethisches Verhalten im Business“ – und LEIZ würde seine Aufgabe erfüllen.

Karl Schlecht

Hier der eigelesene Text aus

„Zur Rettung des Menschlichen in unserer Zeit“

– Herausgegeben von Wilhelm Bitter Seite 154-171

DAS MENSCHSEIN ALS ENTWICKLUNGSAUFGABE

Führungskräfte und Persönlichkeitsentfaltung

Werner Klosinski

"Das zentrale Problem unserer Tage ist der Mangel an in sich geschlossenen Persönlichkeiten." Dieser Satz stammt nicht etwa von einem Philosophen, sondern findet sich in einem Artikel der **gewerkschaftlichen Bildungsarbeit**. An der Richtigkeit und Gültigkeit dieser Behauptung ist kaum zu zweifeln, denn die **seelische und charakterliche Entwicklung** der Menschen hat mit den Fortschritten und Möglichkeiten unserer industriellen Welt nicht Schritt gehalten."

In nahezu allen anspruchsvollen Bereichen der Wirtschaft herrscht heute Personalmangel. Dieser macht sich dort am meisten bemerkbar, wo es um Stellenbesetzungen geht, die Persönlichkeiten mit **Führungsqualitäten** erfordern. Es lässt sich unschwer voraussagen, dass mit der nicht aufzuhaltenden weiteren Differenzierung der Betriebe die Anzahl der benötigten **leitenden** Mitarbeiter von Jahr zu Jahr weiter steigen wird.

Bei dieser Lage besteht die Gefahr, dass immer mehr Positionen mit Kräften besetzt werden müssen, deren menschliche Reife für den gehobenen Rang eigentlich nicht ausreicht. In jeder Belegschaft entstehen aber gerade dann Reibungen und Mißstimmungen, wenn Stellung und Persönlichkeitsumfang nicht übereinstimmen. Kritik und Opposition einer Arbeitsgruppe werden in einem solchen Fall zwangsläufig herausgefordert. Dagegen ordnen sich die für das Funktionieren eines Unternehmens so wichtigen menschlichen Kontakte wie von selbst, wo Männer Schlüsselpositionen innehaben, die **innerlich sicher und zutiefst sie selbst sind**. Jede Geschäftsführung wünscht sich deshalb recht viele befähigte Kräfte und Spezialisten, die zugleich reife Menschen sind.

Die Dringlichkeit der Förderung und planmäßigen Fortbildung technischer und wirtschaftlicher Führungskräfte ist heute fast überall erkannt und hat zur Gründung einer größeren Anzahl von Instituten und Arbeitskreisen geführt, die sich bemühen, den Engpaß "Persönlichkeit« in der Wirtschaft allmählich beseitigen zu helfen.

Zur Zeit muß eine Firma u. U. für das Suchen einer Spitzenkraft auf dem Arbeitsmarkt einige zehntausend DM ausgeben. Diese Kraft tritt aber die Stelle nur an und behält sie bei, wenn ihr das Betriebsklima zusagt. Wenn - wie das heute keine Seltenheit ist- in einem mittleren Werk monatlich ein leitender Mitarbeiter kündigt, und zwei bis drei weitere Kräfte in gehobenen Rängen durch einen sogenannten Nervenzusammenbruch ausfallen, dann beginnt auch eine nur auf rationelles und wirtschaftliches Arbeiten ausgerichtete Geschäftsführung für den Faktor des Seelisch-Menschlichen hellhörig zu werden. Während man im zurückliegenden Jahrzehnt die menschlichen Beziehungen im Betrieb durch routinierte Personalbetreuung zu bessern versucht hat, wächst jetzt allmählich die Erkenntnis, daß das soziale Klima entscheidend und nahezu ausschließlich von Menschen mit Verantwortung und dem Grad ihrer Humanität abhängt. Deshalb fangen vereinzelt leitende Männer an, sich für die Frage zu interessieren, ob man wie bisher die Persönlichkeitsentfaltung eines Mitarbeiters dem Zufall und dem natürlichen Ausleseprozess überlassen muß, oder ob man Bedingungen und Voraussetzungen schaffen kann, die charakterliches Reif- und Mündigwerden eines Menschen begünstigen. Seit einem halben Jahrhundert haben geniale Seelenforscher begonnen, fundierte Ergebnisse zusammenzutragen, die es uns gestatten und es sogar notwendig machen, unser altehrwürdiges Bild vom Menschen zu revidieren. Es läßt sich heute nur ein vorläufiges Modell von der Struktur der menschlichen Psyche entwerfen, das die Menschenführer aller Grade kennen sollten, damit sie ihren Aufgaben gerecht werden können.

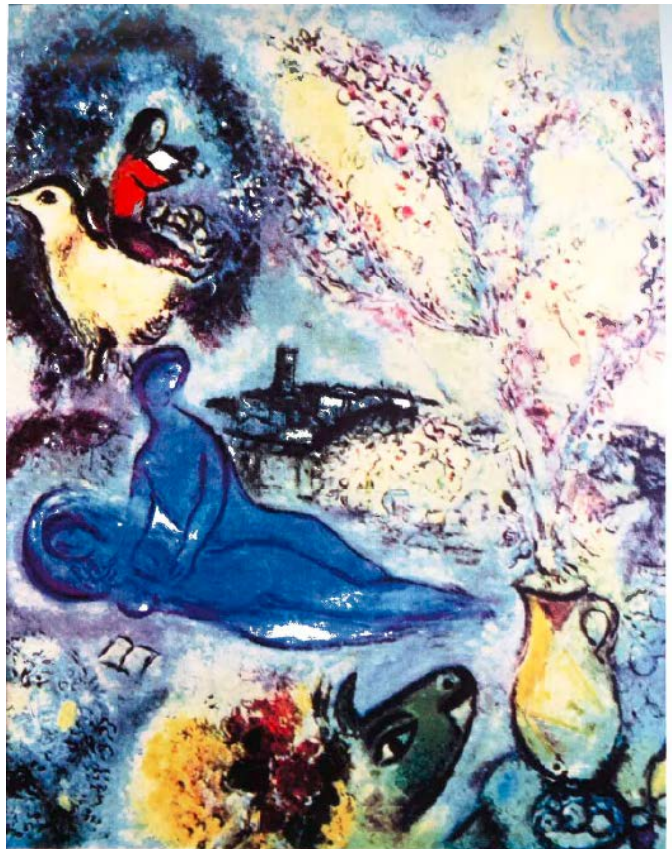
Tiefenpsychologen und Entwicklungspsychologen stimmen immer mehr in der Vorstellung überein, daß die Psyche sich am besten als ein Gefüge von übereinander gelagerten Schichten darstellen läßt. Zwischen den einzelnen Seelenschichten besteht eine Hierarchie, eine Rangordnung. Sie bauen sich stockwerkartig eine auf der anderen auf und schließen die vorhergehende ein.

Die Annahme einer stufenartigen Schichtung als durchgehendes Gesetz der gesamten, nicht nur der seelischen Wirklichkeit wird heute auch von namhaften Philosophen, Physikern, Biologen und Medizinern vertreten. Es ist charakteristisch für unsere Zeit, daß trotz aller Spezialisierung führende Männer verschiedener Disziplinen über den Aufbau der gesamten Welt zu den gleichen Resultaten gelangen.

Nachfolgend soll andeutungsweise versucht werden, dem Betriebspraktiker Möglichkeiten aufzuzeigen, die sich aus der neuen Sicht vom Menschen ergeben. Dabei ist zu bedenken, daß bei einer solchen Bemühung vieles weggelassen und abstrahiert werden muß, was innerhalb der Wirklichkeit des Lebens vorhanden ist. "Auen da, wo das seelisch Lebendige gesetzmäßig verläuft, ist diese Gesetzmäßigkeit so kompliziert, daß immer nur kleinste Abschnitte herausgelöst und Ergebnisse vorhergesagt werden können. In der Wirklichkeit des Lebens ist jeder Schritt individuell, und jede Veränderung nur im all-gemeinsten einem Entwicklungsschema zuzuordnen." (Erich Neumann)

Dennoch ist die Vorstellung von den übereinander lagernden Schichten der Psyche keine Konstruktion, sondern ein empirisch erschlossenes Faktum. Auch **Künstler**, nicht nur Psychologen sind Wegbereiter für eine neue Sicht vom Menschen und beredete Zeugen der psychischen Schichten.

Seit über einem halben Jahrhundert werden sie nicht müde, aufzuzeigen, wie der Mensch hinter der Maske aussieht, die er als Resultat seines Anpassungsprozesses an das Leben vor sein wahres Gesicht hält. Sie legen Schicht um Schicht der menschlichen Psyche bloß und lassen sie in ihren Schöpfungen sichtbar werden. Sie öffnen uns die Augen für die Gesetzmäßigkeiten, die hinter der Oberfläche walten und bisher nicht vom Bewußtsein erfaßt worden sind. So lassen uns die Maler durch die Fassade der Konvention in die tiefere Schicht der Traumbilder, Märchen, Symbole und Visionen oder auch in die höhere Schicht reiner Abstraktion blicken. Die ganz Großen unter ihnen, wie Klee, Chagall und Picasso, zeigen uns sogar alle bisher bekannten Schichten der Psyche in einem Bild über einander gelagert. Wer einmal beim Entstehen eines Kunstwerkes dabei sein durfte, wie es im Picasso-Film möglich ist, wird beeindruckt sein von dem Erlebnis, wie ein genialer Meister gleichsam aus dem unsichtbaren Urgrund heraus Bilder entstehen läßt, die zunächst naturalistisch, dann abstrakt und schließlich sehr persönlich durchgestaltet werden, bis sie ein transparentes Ganzes bilden. Dieses Entstehen der Bilder aus dem Unbewußten läßt all die Schichten und Seinszustände erkennen, über die der voll entfaltete Mensch verfügen sollte. Im Gegensatz zu dieser Konzeption des Malers steht aber die wirkliche Verfassung der meisten Menschen. Sie bringen es nur bis zu einer oberflächlich-realistischen Anpassung an das Dasein. Wenige vermögen kritisch zu abstrahieren, geschweige denn etwas Individuelles zu formen oder gar etwas Ganzheitliches darzustellen.



Mit diesem Hinweis auf die moderne Kunst sind Wirklichkeitsebenen angedeutet worden, die jeder Mensch wachsend durchschreiten muß, wenn er zu personaler Existenz gelangen soll. Die Schichten des seelischen Lebens sind jedoch nicht wie die Schichten der Geologie gegeneinander isoliert, sondern vielmehr lebendig miteinander verflochten. Einerseits durchdringen sie sich gegenseitig, sind aufeinander zugeordnet und stehen miteinander in funktioneller Kommunikation. Andererseits stellt aber jede Schicht etwas durchaus Eigenartiges mit eigenen Formen und Gesetzen dar.

Nachfolgend soll in aller Kürze versucht werden, das Wesen der einzelnen Schichten zu charakterisieren. Die menschliche Tiefenperson wurzelt in einer archaisch-leiblich-instinktiven Schicht, die den "ermöglichenden Materialgrund" (H. Andre) bildet. Der traumlose Tief-schlaf ist der dieser Grundschiene zugeordnete Daseinszustand. Der Embryo und der Säugling der ersten Monate leben ausschließlich in dieser Schicht. Materielle und immaterielle Wirkkräfte, Natur und Geist sind auf dieser Ebene unseres Seins Ebenen unterscheidbar eins. Diese unbewußte Einheitsschicht ist der alles tragende Grund unserer Existenz und unseres Zusammenhanges mit der Welt. In ihr waltet dauernde Schöpfung. Für den Verstand ist es kaum zu fassen, daß hier Unsichtbarkeit, Raum- und Zeitlosigkeit, dabei aber unbewußte Teilhabe von allem an allem bestehen soll. Darin aber gerade erweist es sich, daß alles Seiende in einem göttlichen Urgrund wurzelt. Was in dieser Grundschiene geschieht, nämlich die Erhaltung in der Verwandlung und Entfaltung, liegt zwar unter der Merkschwelle unserer Sinne und kann niemals ins Bewußtsein gehoben werden, ihre Wirklichkeit läßt sich aber trotzdem nicht leugnen. Die Psychologen der abendländischen Welt haben diese Schicht bisher kaum zum Gegenstand ihrer Forschung gemacht.

Wenn wir über unsere Grunddispositionen, über die ursprünglichen, vitalen, bewegenden und drängenden Kräfteballungen in uns etwas erfahren wollen, dann müssen wir uns an Erbforscher und Biologen wenden. Auch die Atomphysiker (C. F. Weizsäcker, Jordan, Pauli, Eickstedt) können uns weiterhelfen, denn zwi-

schen den Gesetzen in der Tiefenschicht und den im Mikrokosmos der Atome waltenden Gesetzmäßigkeiten scheint weitgehende Analogie zu bestehen.

Für uns genügt es festzuhalten, dass es einen Seelenzustand gibt, der vorraumzeitlich, vorkausal und vorrational ist, durch den jeder lebhaftig mit dem göttlichen Urgrund verbunden bleibt, auch wenn er es bestreitet und nichts davon weiß. Diese Schicht enthält noch nicht ausdifferenziert alle späteren bereits in sich. Deshalb besitzt jeder Mensch eine, wenn auch noch so dumpfe Ahnung von der Ganzheit und All-Einheit.

Teile dieser unbewußten "Einheitswirklichkeit" (Erich Neumann) treten als Bild und Symbol in Erscheinung und erreichen damit die nächste Wirklichkeitsebene. Es handelt sich um die sogenannte Bilderschicht. Sie in ihrer eigenen Gesetzmäßigkeit erkannt zu haben, ist das besondere Verdienst der Tiefenpsychologie. Sie hat damit den Zugang zum Reich der Urbilder, Träume, Mythen, Märchen, Symbole, Visionen und Phantasien erschlossen - ein Forschungsergebnis, das in seiner ganzen Tragweite bis heute kaum erkannt und gewürdigt worden ist. Das langsame seelische Durchwachsen dieser zweiten psychischen Ebene bildet die Vorbedingung für die schöpferischen Einfälle des erwachsenen Menschen. Eltern, die ihre Kinder möglichst schnell sauber, ordentlich und vollkommen haben möchten, erstickten durch ihr ungeduldiges erzieherisches Verhalten die Möglichkeit zur Produktivität des Heranwachsenden. Der Reichtum und die Fülle des Menschseins sind auf dieser Bilderstufe noch ungebrochen vorhanden, sie können aber nur fruchtbar gemacht werden, wenn das Kind lange genug spielen und seinen eigenen Intentionen folgen darf. Wird das Spielkind zu früh und zu plötzlich aus seinem Traumdasein herausgerissen, zu früh in die Welt des Bewußtseins und der Kausalität hineingestoßen, so wird die Entwicklung eines gesunden Ichbewußtseins gehemmt.

Im Traumdasein und in der Vorstellungswelt des Spielkindes dominiert diese zweite Seinsschicht. Sie ist durch einen Zustand spontaner Selbstentfaltung gekennzeichnet, in dem Ideen, Worte und Wünsche zugleich Wirklichkeit werden. Dem in der Bilderschicht lebenden Spielkind wird ein Holzklotzchen zum realen Auto. In denselben Zustand wird der hypnotisierte Erwachsene versetzt, dem entsprechend der gegebenen Suggestion die Münze auf der Hand zum glühenden Kohlenstück wird, das tatsächlich Verbrennungen zweiten Grades entstehen lässt.

Zu den weiteren Besonderheiten dieser Seinsschicht gehört die Tatsache, dass alle psychischen Eigenschaften hier noch Zwillingshaft gekoppelt auftreten. Die Aktivität ist noch mit der Passivität, das Gutseinwollen mit Neid und Eifersucht, das Machtbedürfnis mit Unterwerfungsverlangen, das Geltungsstreben mit Schamhaftigkeit, Aggressivität mit Angst, der Kontaktzucht mit Unabhängigkeitsbedürfnis verbunden und vermischt. Die Gegensatzstruktur der Psyche wird zwar hier schon erkennbar, aber es besteht noch kein Zwiespalt und es gelingt noch keine Synthese. In dieser Schicht herrscht das Grundprinzip der Ergänzung und Zusammengehörigkeit. Menschen, die hauptsächlich durch ängstliche Verwöhnung an diese Schicht und dieses Entwicklungsstadium gekettet bleiben, leben in einer Art Symbiose mit ihrer Mutter (oder einer Ersatzfigur) und erwarten ständig die Erfüllung ihrer Wünsche unabhängig von der Wirklichkeit, die sie noch gar nicht wahrnehmen.

Sie kennen ihre Grenzen nicht, können zwischen Gut und Böse noch nicht unterscheiden, schweben in utopischen Vorstellungen und setzen alle Energien für persönliche Werbung und Anerkennung ein. Prahlhänse, Projektmacher, Hochstapler und Hysteriker verkörpern Menschen dieser Entwicklungsstufe. Sie sind nicht gemeinschaftsfähig und für den normalen Arbeitsprozess nicht zu gebrauchen. Bisweilen imponieren sie durch ihre Intelligenz und Einfallsfülle, sind aber haltlos und zu willentlicher Steuerung nicht fähig. Der seelische Zustand dieser Ebene läßt sich als Begeisterung, Entzückung, Ekstase, Faszination, aber auch als Blendung, Täuschung, Verzauberung, Wahn und Besessenheit charakterisieren. Was hier geschaut wird, ist wohl unbewußt ganzheitlich, jedoch noch unscharf und verschwommen. Der Bewußtseinsgrad reicht nur aus, um Ähnlichkeiten und Entsprechungen zu erfassen, nicht aber um Gegensätzlichkeiten zu erkennen.

Die menschlichen Antriebe, Strebungen und Wünsche, die in der beschriebenen Bilderschicht sichtbar werden, erfahren durch den Prozeß der Erziehung eine Zensur und Auswahl. Der nach Steigerung drängende Lebensschwung des Einzelnen trifft auf die jeweils gültige Gesellschaftsordnung, die notwendigerweise Hemmungen erzeugt: es werden Verbote und Tabus gesetzt, durch die sich allmählich ein kollektiv gelenktes, umweltbezogenes Denken und Fühlen als dritte Schicht herauskristallisiert. Man kann sie die kollektive Bewußtseinsschicht nennen. Sie wird normalerweise in der Schul- und Lernzeit erworben. Durch ständige Ermahnungen eignet sich der Jugendliche die Verhaltensweise an, die er zur Anpassung an die Sozietät und den geltenden Sittenkodex benötigt. Für die Charakter- und Gewissensbildung ist diese Phase von ausschlaggebender Bedeutung. Sie kann nicht umgangen oder übersprungen werden, ohne daß die Persönlichkeitsentwicklung beeinträchtigt wird.

Es gilt dabei aber zu bedenken, daß hier ein zunächst als fremd erlebtes kollektives Ich-Ideal gesetzt wird, in dem die Nötigung steckt, anders zu sein, als man wirklich ist. Wünsche und Bedürfnisse stoßen auf Ablehnung und müssen unterdrückt werden.

Das führt einerseits zur Bildung des "Schattens", andererseits zur Anpassung an die Umwelt, zur "Persona". Immer wird hier vom Menschen gefordert, so zu sein, wie er vorläufig noch nicht ist und auch noch nicht sein kann. Es wird also zunächst ein Drill- und Schablonencharakter gezüchtet, der bei weiterer Reifung seine beherrschende Rolle verliert. Als Folge von strenger Erziehung, verfrühter und übertriebener Leistungsforderungen bleiben die meisten Menschen lebenslang in dieser dritten kollektiven Bewußtseinsschicht fixiert. Sie sind mit den Gewohnheiten, Konventionen, Vorschriften und Gesetzen ihrer Umwelt identifiziert und gewinnen keine individuelle Eigenheit. Eine solche wird oft durch anlagemäßig bedingte Begabungs-, Temperaments- und Vitalitätsvarianten vorgetäuscht. Als Alltagsmenschen sind sie im traditionellen Rahmen zu realistischer Daseinsbewältigung befähigt. Innerhalb eines Betriebes können sie nüchterne, fleißige, gewissenhafte und letztlich durchaus tüchtige und brauchbare Arbeitskräfte sein. Ihrem Wesen haftet allerdings etwas Selbstgerechtes und Spießhaftes an. Sie handeln meist nach zwanghaften Regeln, und ihre inneren Entscheidungen sind von vornherein festgelegt. Mit dem Wandel der öffentlichen Meinung und jedem Wechsel des Wertsystems vollziehen sie automatisch ihre Umstellung.

Man kann sie relativ leicht führen, denn seit ihrer Kindheit werden sie auf widerspruchsloses Mitgehen dressiert. Ihrer Bewußtseinslage entspricht, dass sie Suggestionen und massenpsychologischen Einwirkungen wehr- und schutzlos ausgeliefert sind. Sie müssen Autorität draußen suchen und jemanden finden, der ihnen die Verantwortung für ihr Leben abnimmt. Diese Autorität finden sie meist in irgendeinem Dogmatismus oder in einer Vater- und Führergestalt, die sie mit allen Attributen der Unfehlbarkeit ausstatten. Sie werden letztlich von den Umständen und dem Schicksal gelebt. In dieser kollektiven Bewußtseinsschicht erfährt man das Verbürgte, Schutz- und Sicherheit-Bietende. Man kann es hier durch virtuose Nachahmung und ständige Wiederholung bis zu artistischer Perfektion bringen, bleibt aber Mitläufer und Konformist.

Die Kritiker unserer Zeit beklagen die Entpersönlichung und Vermassung und meinen, dafür die Technisierung, Massenorganisationen, Institutionen, Kino, Presse, Rundfunk und Fernsehen verantwortlich machen zu müssen. Damit nennen sie aber nur Symptome und erfassen nicht das Übel, das die Ursache ist. Sie scheinen auch zu unterstellen, dass in früheren Generationen mehr Menschen zu personaler Existenz gelangt sind. Dafür fehlt aber jeder Beweis. Vermutlich waren die Menschen früherer Jahrhunderte noch abhängiger und kollektivgebundener. Der Unterschied bestand wohl vornehmlich darin, daß man sich zur Zeit der Stände, des Bürger-, Preußen- oder Kaisertums des Grades der allgemeinen Uniformierung noch nicht bewusst war. Deshalb litten auch nur wenige an ihrer kollektiven Gefangenschaft.

Seit der Katastrophe des zweiten Weltkrieges sind nicht zuletzt in Deutschland die Menschen immer weniger bereit, sich mit einem Kollektiv-Dasein zufriedenzugeben. Insbesondere die Jugend ist heute im überwiegenden Teil so bewußt und skeptisch, daß sie jeder angemessenen, institutionellen Autorität zu misstrauen vermag. Ihr könnte der Schritt aus der Vermassung gelingen, wenn ihr der rechte Weg zur Überwindung der vorübergehend notwendigen Schwierigkeiten des Zweifels, der Desorientierung und der Einsamkeit gewiesen würde.

Das Heraustreten aus der anonymen "Jedermannswelt" setzt ein vorübergehendes Abstandnehmen, Aufbegehren und Negieren des Herkömmlichen voraus. Bei einer geglückten seelischen Entwicklung fällt die Pubertätszeit mit dem Zerfallen kollektiver Idealvorstellungen und dem ersten Durchbruch zur Persönlichkeit zusammen. Eine patriarchalisch eingestellte Erziehungsmethode, die jedes Widersprechen und Trotzen des Jugendlichen gewaltsam unterdrückt, ist dagegen das sicherste Mittel, um die Entwicklung zur Eigenständigkeit zu verhindern. Wer nicht fragen und zweifeln, sich nie eine Blöße geben, nicht schuldig werden darf, sondern blindlings glauben und gehorchen muß, dem bleibt der Zugang zur Schicht des individuellen Bewußtseins und analytischen Verstandes versperrt.

Dank einer differenzierten Denkfunktion, die diese vierte Schicht auszeichnet, ist der Mensch zur Realitätsprüfung befähigt. Er kann die Objekte der Umwelt in ihrer unerbittlichen Verschiedenartigkeit und ihrem Getrenntsein erkennen. Mit dem Eintritt in diese individuelle Bewußtseinsschicht, die erst kritisches Unterscheiden und Urteilen ermöglicht, gerät der Mensch notwendigerweise in Konflikte. Es geht ihm jetzt die Zwiespältigkeit auch seiner eigenen Natur und die Abgründigkeit seines Wesens auf. Er fühlt sich von widerstreitenden Strebungen hin- und hergeworfen, ist unruhig, labil, reizbar und empfindlich, aber auch offen, vielseitig interessiert und wandlungsbereit.

Dem Standard- und Alltagsmenschen, der kein individuelles Bewußtsein hat, bleibt diese Phase der Selbstverwirrung erspart. Für unsere Zeit ist das Nichtfertigwerden mit diesem Entwicklungsstadium besonders kennzeichnend. Wo der Einzelne der Auseinandersetzung mit den inneren und äußeren Gegensätzlichkeiten ausweicht, tritt Stillstand und Blockierung ein. Unausgetragene Konflikte führen zu seelischen Verstimnungen. Wenn sie das ganze Gemütsleben ergreifen und schärfere Konturen annehmen, spricht man von Neurosen. Eine wechselnde und unbestimmte Haltung der Erziehungsberechtigten fördert das Verharren in dem Zustand, den man als ewige Pubertäts- und Widerstandsphase bezeichnen kann. Dies bezeugen die zweifelnden Intellektuellen, die protestierenden Einzelgänger und Neurotiker unserer Tage, für die es charakteristisch ist, daß sie sich nur teilweise vom Bann der Autoritäten zu befreien ver-

mochten. Sie haben sich selbst noch nicht gefunden und experimentieren mit immer neuen Rollen. Sie sind von Minderwertigkeitsgefühlen geplagt und es gelingt ihnen keine Synthese ihrer widerstreitenden Bedürfnisse. Beruflich sind Menschen dieser Bewußtseinshöhe meist wertvolle Mitarbeiter. Sie vermögen Tatbestände zu ordnen und zweckmäßig zu vereinfachen. Sie bilden das Kontingent hochwertiger Spezialkräfte, wenn auch ihr abwägendes Sichorientieren an den tatsächlichen Gegebenheiten ihnen gesinnungsmäßig einen opportunistischen Einschlag verleiht. Haben sie doch erst eine Vorstufe personaler Existenz erreicht und sind von unberechenbaren Launen und unvernünftigen Ressentiments noch nicht frei. Für die Geschäftsführung ist es lohnend, sich die menschliche Förderung dieser Spezialisten Gruppe angelegen sein zu lassen.

Dagegen hat es sich als wenig aussichtsreich erwiesen, 30 bis 40 Jahre alte Kollektivmenschen ändern zu wollen, die durch ihren Hang zur Routine und Bequemlichkeit zu reinen Funktionsträgern geworden und durch ihren Verzicht auf Kampf erstarrt sind. Bei den anderen gilt es das noch schwache Selbstvertrauen zu stärken. Hierzu bedarf es der Wirkung von Mensch zu Mensch. Sie müssen gestützt und getragen, bejaht und anerkannt werden von einem Vorgesetzten, der selbst sicher und gefestigt ist. Das Wagen und Standhalten, die eigentlichen unternehmerischen Eigenschaften, können nur von Persönlichkeiten geweckt werden, die Vertrauen zu schenken bereit und in der Lage sind. Wer kollektiv-verhaftete Eltern hat und keine Lehrer, Vorgesetzte oder Lebenspartner findet, die sich ihm als reife Menschen verständnisvoll zuwenden, bleibt vom Zustand eigentlicher personaler Existenz ausgeschlossen. Das ist eine harte, aber leider nur zu oft bestätigte Wahrheit. Gelingt mit Hilfe der Umwelt die Erschließung der eigenen Person, so ist es möglich, allmählich eine Synthese zwischen den kollektiven Forderungen und den persönlichen Strebungen und Neigungen herzustellen. Ist dieser Prozess erfolgreich, so führt er zu einem gefestigten Personkern, zu einem stabilen rationalen Bewusstsein, das die fünfte psychische Schicht kennzeichnet. Dies ist die Stufe des eigentlichen Mann- bzw. Frauwerdens. In der männlichen Entwicklung muss ihr die Ablösung von dem persönlichen Mütterlichen und eine den Einsatz der ganzen Person erfordernde, mehrfach wiederholte, kämpferisch-konkurrierende Auseinandersetzung mit Rivalen vorausgehen. Das Bewußtsein hat jetzt die Tendenz, das Erfahrene zu stabilisieren und zu einem in sich übereinstimmenden und einheitlichen System auszugestalten. Es schließt widerstrebende Gesichtspunkte zunächst etwas gewaltsam aus, erwirbt jedoch parallel dazu die Identität mit sich selber. Der Mensch zeichnet sich nun durch Gleichmaß des Wesens und eine Fähigkeit aus, in allen Veränderungen der äußeren und inneren Lebenslage instinktsicher zu reagieren.

Frühestens in der Sturm- und Drangzeit gewinnt der junge Mensch diese relative Autonomie, Einheitlichkeit und Unabhängigkeit. Man spricht dann von einer starken Persönlichkeit. Er besitzt nun genügende Selbstsicherheit und Konfliktfreiheit, um seinen Beruf auf Grund seiner besonderen Begabungen, seiner tatsächlichen Berufung wählen zu können. Für ihn gilt jetzt das Wort Friedrich Nietzsches: "Es gibt einen Weg, den niemand gehen kann außer dir. Frage nicht, wohin er führt, sondern gehe ihn." An diesem Wendepunkt des Lebens kommt nur weiter, wer den Mut hat, den Weg ins Unbekannte allein zu gehen. Von nun ab hat jeder die volle Verantwortung selbst zu übernehmen. Aus Erforschung und Erprobung ist Verpflichtung geworden. Man hört nun auf, die anderen für die eigenen Mißgeschicke verantwortlich zu machen und anzuklagen.

Der Erwachsene dieses Reifegrades zeichnet sich durch Verantwortungsbereitschaft, Selbständigkeit und Initiative aus. Er ist von seiner Bestimmung überzeugt und führt seine Aufgaben entschlossen durch. Niederlagen kann er einstecken und wenn nötig Askese üben, denn er hat sich selbst in der Hand.

Da in dieser Bewußtseins-Verfassung der Mensch dazu neigt, in einem subjektiv-idealistischen Fanatismus über das Ziel hinauszuschießen, gilt es immer wieder die Selbstbeherrschung und Selbstbemeisterung zu üben. Hier wird das Menschsein als Wagnis gelebt, aber es besteht auch die Gefahr, daß man sich in übertriebenem Individualismus zu sehr auf sich selbst stützt und damit seinem Machtdämon und einem ichhaften "Größenwahn", einer Hybris anheimfällt. Innerhalb eines Betriebes wird ein solcher Mann auch dann zum Führer und eigentlichen Träger einer Arbeitsgruppe werden, wenn er nach dem Stellenbesetzungsplan keine Schlüsselpositionen innehat. Er wird nicht ruhen, bis er ein entsprechendes Aufgabengebiet und Bewährungsmöglichkeiten erhält. In den Zeitungsanzeigen werden für leitende Stellungen zwar nur Männer mit diesen Qualitäten gesucht, aber in der Realität gibt es sie außerordentlich selten. Als Geschäftsführer zeigen sie sich für psychologische Sachverhalte in der Regel nur wenig aufgeschlossen. Sie sind ganz von ziel- und zweckbestimmten Überlegungen eingenommen. Erst wenn ihnen die Managerkrankheit droht oder für den Betrieb wichtige Führungskräfte kündigen, fangen sie an, nach dem spezifisch Menschlichen zu fragen; sie werden gegenwärtig durch die Situation am Personalmarkt dazu fast genötigt. Darin liegt auch für ihre eigene Selbstverwirklichung eine Chance, denn der letzte Durchbruch zur Persönlichkeit bedarf der Hinwendung zum Sinn und Wesen des Menschlichen. Das Erkennen des Hintergrundes und der Zusammenhänge aller Erscheinungen und Ereignisse ist notwendig, wenn eine zunehmende Reifung und Ausweitung der Gesamtperson erfolgen soll. Man muss stille werden und auf das Irrationale hören, um die "große Erfahrung" (Graf Dürckheim) des eigenen Ganzwerdens machen zu können.

Das seelische Meisterstück, die Vereinigung und damit die Aufhebung der Gegensätze der Psyche, die innere Einheit, gelingt mit dem Erreichen der sechsten, synthetischen und integralen Bewusstseinsstufe. Dazu muß ein starkes, gefestigtes Ichbewußtsein vorhanden sein, das zur freiwilligen Aufgabe seines Eigen-

sinnese und Widerstandes bereit ist. Der eigentliche Prozess der Verwandlung und des versöhnenden Einswerdens, aus dem der in Wahrheit freie, gläubige und liebesfähige Mensch hervorgeht, kann nicht geschildert, sondern muß erlebt werden. Was sich hier ereignet, ist die entscheidende Auseinandersetzung mit dem Unbewussten. Der Mann muss sein gegengeschlechtliches Seelenbild, die Anima (C. G. Jung) erkennen und ins Bewusstsein heben (integrieren). Damit beginnt die Verwirklichung der Ein-Sicht und die Herstellung der Ganzheit. Das Ergebnis ist eine profilierte, eigenständige Persönlichkeit von aggressionsfreier Wehrhaftigkeit, unbeirrbarer Sicherheit und echter Produktivität. Sie imponiert durch ihren Sinn für das Wesentliche und die Fähigkeit zur Synthese und Koordination aller Vorgänge.

Wo eine Persönlichkeit dieses Reifegrades an der Spitze eines Unternehmens steht, ist das Betriebsklima in Ordnung. Psychologisch richtiges - oder besser - menschlich richtiges Verhalten ist hier zur Selbstverständlichkeit geworden. Dem starken Sicherheitsbedürfnis der Arbeiter und Angestellten der kollektiven Bewusstseinsstufe wird durch klare Anweisungen und eine echt-autoritative Führung entsprochen. Das mangelnde Selbstvertrauen der kritischen Mitarbeiter erfährt durch laufende Informationen und Hinzuziehung zu Besprechungen vernünftige Stützung. Den Mitarbeitern in leitenden Positionen, die der Dynamik ihrer eigenen Natur zu folgen vermögen, wird weitgehende Verantwortung übertragen. Ein solcher Chef lässt bei der Beurteilung fremden Handelns eine Art mildernden Wohlwollens walten, weil er um die eigene Begrenztheit weiß. Er hat als intuitiver schöpferische Einfälle und unmittelbare Wahrnehmung von Möglichkeiten, was ihn zum echten Partner sowie zum Führer des Betriebes qualifiziert. So steht er wirklichkeitsnah im Betrieb und zugleich auch darüber. Seine Gelassenheit gibt den anderen Halt und Orientierung, seine Wirkung strahlt bis in die Familien der Betriebsangehörigen hinein.

Der Vollständigkeit halber sei erwähnt, dass es noch eine siebente, allumfassende Bewußtseinsschicht gibt, die Auserwählten vorbehalten bleibt. Zur Erlangung dieses höchsten Reifegrades, der der christlichen "Ebenbildlichkeit" entspricht, bedarf es der Gnade. Es kann dem Menschen durch eigenes unablässig strebendes Bemühen und unter Voraussetzung günstiger Umstände wohl gelingen, zur vorigen sechsten integralen Bewusstseinsstufe zu gelangen, zur begnadeten letzten Stufe steigen jedoch nur wenige Menschen auf, die als Weise, Heilige und Propheten verehrt werden.

Prozess der Persönlichkeitsentfaltung

Überschaut man noch einmal die einzelnen Entwicklungsphasen bei Führungspersonen, dann lassen sie sich wie folgt zusammenfassen:

Der menschliche Entwicklungsweg erfordert zunächst die Einordnung in die familiäre Gruppe und die Anpassung an die einzelnen Normen, bedarf dann der allmählichen - nur über das differenzierende Denken zu erreichenden - Befreiung von Bindungen und Gewohnheiten und schreitet fort zur Gewinnung eines gesunden Selbstbewusstseins, das sich nur bildet, wo das Leben gewagt und die ganze Person eingesetzt wird.

Erst danach kann durch **meditierende** Auseinandersetzung mit der ganz anderen Dimension menschlichen Seins, mit dem Unbewussten, Verhüllten und Religiösen, die eigentliche Wiedergeburt zur vollen Menschlichkeit verwirklicht werden.

Die Reihenfolge der Etappen im Prozess der Persönlichkeitsentfaltung steht fest, keine kann ausgelassen oder übersprungen werden.

Um **Menschen richtig beurteilen** und behandeln zu können, ist eine genaue Kenntnis dieses Entwicklungsganges notwendig.

Wie wir gesehen haben, korrespondieren die einzelnen Entwicklungsstadien mit bestimmten seelischen Schichten und Bewusstseinszuständen. Mit jeder neuen, höheren Bewusstseinsstufe, die der Mensch erwirbt, erweitert sich der Umkreis von Welt, den er zu begreifen vermag.

Das schließt jeweils eine Verhaltensdifferenzierung und Lebensbereicherung ein, in der die Dynamik vorangegangener Bewusstseinsstufen mitschwingt. So eröffnen sich immer umfassendere und tiefere Wirklichkeitseinsichten, die Verhüllungen und Vernebelungen weichen einer zunehmenden Klarheit.

Dass die Grundverfassung des Menschen auf ein **geistiges Erhellen** hinstrebt, ist die eindrucksvollste und **beglückendste Erfahrung** dieses Prozesses.

Noch leben aber die meisten Menschen in alltäglicher Verdunkelung, in einer mythisch-magischen Welt ohne Selbstverständnis. Das gilt für alle Kollektivmenschen. Es ist ein müßiges Unterfangen, von ihnen Selbstverwirklichung zu verlangen, die aus eigener Kraft nicht gelingen kann. Es ist ihnen auch mit organisatorischen Maßnahmen kaum zu helfen.

Ohne verständnisvolle Nacherziehung-man nennt das heute **Erwachsenenbildung** - geht es nicht.

Solange die Stagnierung im Kollektivbewusstsein anhält, besteht für die ganze westliche Welt die Gefahr eines neuen Rückfalls in totalitäre Unfreiheit.

Das **Reif- und Mündigwerden möglichst vieler Menschen** scheint das einzige Mittel zu sein, um diese Gefahr zu bannen. Schon deshalb sollte es uns ein dringendes Anliegen sein, die Bedingungen zu schaffen, die das ungehemmte Durchschreiten der seelischen Reifungsstadien ermöglichen.

Die tiefenpsychologischen Forschungsergebnisse bieten genügend Methoden, die darauf wartenden führenden Männern der Wirtschaft und des öffentlichen Lebens zugänglich gemacht zu werden. Bisher haben fast ausschließlich Neurotiker in der psychotherapeutischen Praxis von den vertieften Kenntnissen der menschlichen Seele profitiert.

Wird die hier nur skizzenhaft angedeutete und stark vereinfachte Schau des menschlichen Werdeganges als richtig anerkannt, so fordert sie dazu heraus, **Konsequenzen für fast alle Gebiete des täglichen Lebens zu ziehen**.

Am dringendsten erscheint eine Neuorientierung des Erziehungswesens, der Medizin und der Seelsorge an den Ergebnissen der tiefenpsychologischen Praxis, aber auch die Politik und das Rechtswesen können von da aus eine realitätsgerechtere Ausrichtung erfahren.

Da die mitmenschlichen Probleme unserer Zeit **in den Betrieben der Wirtschaft** besonders deutlich zutage treten, und hier auch viele aufgeschlossene Persönlichkeiten zu finden sind, dürfen von ihnen energische Anstrengungen zur Rettung des Menschlichen in unserer technisierten Welt erwartet werden. Während noch vor einigen Jahrzehnten **die Eltern, Lehrer und Seelsorger für die Persönlichkeitsbildung** von ausschlaggebender Bedeutung waren, hat sich inzwischen das Schwergewicht mehr und **mehr an die Arbeitsstätte verlagert**. Die Familie hat meist nicht mehr die tragende Kraft, um die Person voll zur Entfaltung zu bringen. Der **Betrieb als Lebensgemeinschaft** muss jetzt die Aufgabe der Nacherziehung übernehmen.

Damit ist die Verantwortung der Unternehmer gewachsen. Das menschliche Reifen ist ihnen als zusätzliches Problem für alle Werksangehörigen aufgegeben.

Hinweis auf „**Menschenfabrik**“ PM 05054 und SM 140802-stärkste Religion zu finden auf KSG Website Downloads

<http://www.karl-schlecht.de/download/personalmitteilungen-pm/>

Einige Gedanken dazu von

Prof Dr. Michael Welker,

<http://www.theologie.uni-heidelberg.de/index.html>

maw.pnj@web.de oder mw@uni-hd.de

Herausragend ist der Aufsatz von



Werner Klosinski zur Persönlichkeitsentfaltung:

„Das Menschsein als Entwicklungsaufgabe“

(Siehe SM 140812 und deren Aktualisierung durch Frau Dr Hagenmeyer)

Klosinski legt seinem Beitrag folgende Aussage aus der **gewerkschaftlichen** Bildungsarbeit zugrunde:

„Das zentrale Problem unserer Tage ist der Mangel an in sich geschlossenen Persönlichkeiten.“

Es fragt sich, wie man Menschen zur Reife führen kann, d.h. dass sie innerlich sicher und zutiefst sie selbst sind. Klosinski geht davon aus, dass der Mensch auf ein geistiges Erhellen hin strebt. Er beschreibt sieben Entwicklungsstufen, von denen sechs von einer wirklichen Führungspersönlichkeit erreicht werden sollten.

Er geht dabei auch auf die in jeder Stufe liegenden Gefahren ein. Z.B. droht auf Stufe drei, der kollektiven Bewusstseinschicht, die Gefahr, dass ein Mensch, der hier stehen bleibt und sich zu stark mit den Konventionen, Vorschriften und Gesetzen seiner Umwelt identifiziert, seine individuelle Eigenheit nicht entfalten kann.

Er wird ein Mitläufer, ein Konformist, offen für massenpsychologische Einwirkungen. Dass das für die Entwicklung der Gesellschaft bedrohlich bis zerstörerisch sein kann, wenn viele Menschen betroffen sind, liegt auf der Hand.

Klosinski geht so weit zu behaupten, dass die **Leistungsfähigkeit** eines Mitarbeiters **mehr vom Grad seiner Selbstentfaltung** als von seinen Begabungen abhängt. Einem Betrieb sollte also daran gelegen sein, geeignete Mittel zu ergreifen, um die Firmenangehörigen möglichst viele Stufen weit zu führen.

Hilfreich ist auch der Beitrag zum „*Vaterproblem in der Erziehung*“.

Die Vätergeneration ist nicht entthront worden, sondern sie hat selbst dem Thron entsagt, weil sie sich nicht auf ihre fragwürdigen Traditionen stützen will.

Das bringt aber Unverbindlichkeit und einen Mangel an Begeisterung mit sich.

Kindern droht die Gefahr der Unterforderung, weil die Väter keine Werte mehr anbieten. Überforderung droht ihnen, weil ihnen zu viele Freiheiten gewährt werden.

Trotz Kameradschaftlichkeit ist in der Familie auch Distanz und Achtung nötig.