

Sich selbst und andere führen: Die Perspektive der spirituellen Traditionen Asiens

Wer Menschen führt, übernimmt Verantwortung: für die Menschen, für ihr Leben oder für den gemeinsam verbrachten Teil des Lebens, und dafür, dass als gut Erkanntes gelingen möge.

Wer in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft führen will oder muss, hat heute die Möglichkeit und steht vor der Notwendigkeit, sich dafür zu qualifizieren. Eine Fülle von Aus- und Fortbildungsprogrammen sind im Angebot. Jedoch ist es immer der Einzelne mit seiner Persönlichkeit, der die erworbenen Fähigkeiten und das erworbene Wissen anschließend in die Tat umsetzt. Die Realisation hat ein je individuelles Gesicht. Sie ist geprägt von den oft unausgesprochen in einem Menschen vorhandenen, dabei hoch-wirksamen Wertsetzungen, von seinem Selbst-, Menschen- und Weltbild.

Immer ist der Prozess des Führens aber auch eine – auf der Skala von aktivem und passivem Verhalten differenziert verortete - Interaktion zwischen den Beteiligten. Bewusst wie unbewusst gelebte Überzeugungen treffen auf einander. Der Einzelne und seine Positionierung sind gefragt – und erfahren potentiell Hinterfragung. Das gilt für Führende und Geführte in gleicher Weise.

Beim Führenden liegt nun in diesem Wechselprozess aufgrund seiner vorauszusetzenden Kompetenz im Sinne von Entscheidungsbefugnis wie von fachlichem Können ein erheblicher Teil der Verantwortung dafür, dass anstehende Fort- oder Neuentwicklungen als produktiver Prozess erlebt werden und die Freisetzung von als gut oder besser Erkanntem tatsächlich gelingt. Er sollte sichtlich über die notwendigen Fähigkeiten und Fertigkeiten verfügen um sein Führungsverhalten für die Betroffenen „lohnend“, und das heißt subjektiv werte-stiftend zu gestalten. Pointiert formuliert ist die Orientierung der Orientierenden, das Menschenbild der Menschenbildner gefragt.

Viktor Frankl, der Begründer der Logotherapie als sog. dritter Wiener Schule der Psychotherapie, hat eine dezidiert an Werten und ihrer Realisierung orientierte Anthropologie ins Zentrum seiner Arbeit gestellt.¹ Drei grundsätzliche Möglichkeiten, sagt er, stehen dem Menschen im gesellschaftlichen wie im privaten Raum zur praktischen Verwirklichung von Werten zur Verfügung: Er ist in der Lage etwas Produktives zu tun, es ist ihm vergönnt, Menschen und Dinge wertschätzen zu können und er kann prinzipiell auch noch die leidvollen Anteile seines Lebens fruchtbar machen. Immer da, wo ein Mensch einen solchen Wert – und dies uneigennützig – verfolgt, da erfährt er Sinn.

Wer jedoch lange und tiefgreifend in keiner dieser Dimensionen mehr persönlich glaubhafte Sinn-Erfahrung gemacht hat, sieht sich von der Sackgasse empfundener Unfreiheit und kränkender, eben krank machender, Sinnlosigkeit bedroht. Insbesondere gilt es dann, Extrempositionen zu revidieren, um zu einer der

¹ Frankls Kernideen sind gut nachzulesen unter anderem in: Viktor. E. Frankl: Logotherapie und Existenzanalyse. Texte aus sechs Jahrzehnten. Weinheim, Basel: Beltz, 2002, darin Kap. 5: Grundriss der Existenzanalyse und Logotherapie.

persönlichen Lebenswirklichkeit entsprechenden, als integriert und gesund empfundenen Lebensführung (zurück)zufinden.

Den notwendigen Maßstab für eine ausgeglichene Sinn-Verwirklichung bezieht Frankl aus den drei grundlegenden Dimensionen menschlicher Seinsweise: (1) die biologisch- physische Körperlichkeit und (2) die psychischen Funktionen sowie (3) die geistige Dimension als die spezifisch menschliche Freiheit, Stellung zu nehmen zu sich selbst in der Welt. Alle drei Dimensionen interagieren und gestalten die Persönlichkeit.

Jedoch ist es die geistige Dimension in ihrer Unabhängigkeit vom „Psychophysikum“ (1 & 2), in der sich die verhaltensleitenden Werte als solche formen. Sie gilt es zu kultivieren. Das Gewissen sieht Frankl dabei als das eigentliche, Orientierung gebende „Sinn-Organ“. Es fungiert als die Stimme des „unbewussten“, das heißt nicht mehr vom Willen beeinflussbaren und nicht mehr von der Welt und ihren Interessen korrumpierbaren menschlichen Geistes. An der Entfaltung dieses, keiner weiteren Begründung zugänglichen oder bedürftenden Orientierungspunktes entscheidet sich die Entwicklung kompetenten Mensch-Seins im Sinne der Fähigkeit, sich selbst und andere sinnvoll zu führen.

In der Geschichte der Menschheit sind es nun nicht zuletzt die großen Religionen, die die geistige Dimension menschlicher Existenz in ihrer Tiefe auszuloten suchen. Eindrucksvolle Beiträge auf der Suche nach Reifungswegen der Persönlichkeit kommen aus den Traditionen Asiens. Ihre gemeinsame Idee ist, dass die Barrieren und Widersprüchlichkeiten der verdinglichten Welt überwindbar sind aus der Erfahrung der in ihnen jeweils verborgenen geistigen Dimension. Spirituell oder/und gesellschaftlich orientierte Führungstheorien wandten sich hier so schon früh vorrangig der Persönlichkeitsbildung der Führenden zu.

Altindisches Königtum

Als prägnantes und vielzitiertes Beispiel kann das Herrschaftswissen im Indien des berühmten Maurya-Königs Chandragupta gelten, der zur Zeit Alexanders des Großen im Norden des Subkontinents ein blühendes Reich errichtete: Das „Arthashastra“ des Kautilya ist ein Lehrbuch für Könige über rechte königliche Lebensführung und Amtsausübung. Interessanterweise umfasst die wörtliche Bedeutung des dafür verwendeten Begriffs „artha“ sowohl die selbstgesteckten Ziele wie das Erfüllen von vorgegebenen Aufgaben. Im Leben eines Entscheiders sollte beides zusammenfallen. Ein guter König, der sein Volk in eine blühende Zukunft führen kann, ist der, dem sein „artha“, sein Lebenszweck als Anführer der Gemeinschaft – zum Wohle seiner Untertanen - zur zweiten Natur und zum persönlichen Lebensziel geworden ist.

Für einen altindischen König besteht in erster Linie eine Verpflichtung zum Erhalt seiner Herrschaft. Es ist seine Lebensaufgabe zu herrschen und er sollte diesem Auftrag unter allen Umständen nachkommen, da andere auf ihn und die förderliche Führung des Reiches angewiesen sind. Für das Wohl aller Menschen gilt es daher als wichtiger, die (politische) Ordnung aufrecht zu erhalten, als Rücksicht auf Einzelne zu üben. Ordnung als solche ist der eine hohe Wert, der andere Werte bricht. Interpretiert man entsprechende Weisungen als ernsthaft, so legitimiert dieser

Wert im Zweifelsfall auch – aus moderner Perspektive – eigenmächtige Führung, undemokratische Autorität und Gewalttätigkeit.

Dies kann nicht nur damit begründet werden, dass ein geordnetes Gemeinwesen ja mehrheitlich jedem Einzelnen zu Gute kommt. Entscheidend ist vielmehr die damit verbundene kosmische Verantwortung: Die Welt-Ordnung ist „dharma“, dem Begriff nach das allseits gültige Gesetz, die rechtmäßig motivierte Lebensführung, die Erfüllung der religiösen Implikationen eines jeden Menschenlebens. Sie gilt als den Menschen von den Göttern gegebene Wahrheit. Nach der Tradition hat Manu, der göttliche Stifter der Menschheit, sie seinen Menschen in Form eines autoritativen, heiligen Textes als „Lehrbuch des Dharma“ anvertraut. Die Menschen haben nun die Verantwortung für den Erhalt ihrer eigenen, ursprünglich gemeinten und als menschenwürdig erkannten humanen Lebenswelt.

Dem König obliegt die Vorreiterrolle für diesen Auftrag. Sie wird ins rechte Licht gerückt und erhält seriöse Konturen durch eine komplementäre Forderung an den Herrscher: Grundlage für die Herrschaft über sein Reich ist die Selbstbeherrschung, die Herrschaft über unregulierte Impulse und Missbrauch des Möglichen. Nur ein Mensch, der mit seiner geistigen Kraft, mit seinem Willen die Herrschaft über seine menschliche Natur gewonnen hat, kann seiner Funktion, Repräsentant der kosmischen Ordnung zu sein, auf legitime Weise entsprechen. So heißt es am Beginn des Textes:

„Kontrolle über die Sinne, motiviert durch das Studium der Wissenschaften, ist sicher zu stellen durch die Überwindung von Lust, Zorn, Gier, Stolz, Arroganz und Feigheit. ... Das Vermeiden von ungebührlichem Schwelgen in den Freuden des Klangs, der Berührung, der Farbe, des Geschmacks und des Duftes ..., führt zur Kontrolle über die Sinne; ... Ein König, der sich dem entgegengesetzt verhält, und der auf diese Weise keine Kontrolle über seine Sinne besitzt, vergeht schnell, und wäre er auch Herrscher bis an die vier Enden der Erde.“² In einer ausführlichen Liste werden im Anschluss Beispiele gescheiterter Könige angeführt, die diese Regel verletzt haben.

Mahatma Gandhi

In der Neuzeit ist als religiös verwurzelte Führungstheorie mit radikalem ethischem Anspruch die Lehre von Mahatma Gandhi³ bekannt geworden. Die von ihm praktizierte Form der konkreten Umsetzung und sein politischer Erfolg bleiben der einmaligen historischen Situation vorbehalten. Seine grundsätzlichen Überzeugungen aber gehören zum bleibenden geistigen Erbe.

Deutlich ist in seiner Forderung nach Herrschaft über sich selbst und in der Betonung der Gemeinschaft die altindische Tradition zu erkennen. Jedoch beruht die Stärke von Gandhis Position nicht mehr auf der Idee der mit Macht über sich und andere zu erhaltenden Ordnung, sondern auf der Idee der persönlichen, im Sinne des Dharma radikal religiös-ethischen Vorreiterfunktion der Verantwortlichen. Macht über sich selbst, und sei es auch nur des Führenden, kann ein gesundes Gemeinschaftsleben freisetzen.

² Kangle, R.P.: The Kautiliya Arthashastra, Bd. I-III. Delhi: Motilal Banarsidas, Reprint 1992, Bd. II S. 12, Übers. d. Verf.)

³ Vgl. Originalzitate zu Gandhis Denken in: M.K. Gandhi: Sarvodaya. Hrsg.: Bharatan Kumarappa; Übers.: Karl Müller. Gladenbach: Hinder und Deelmann, 4. Aufl. 1993

Vor allem mit einem seiner Kernbegriffe lässt sich Gandhis Verständnis von legitimer und effizienter Führung zugleich entfalten und auf den Punkt bringen: „svaraj“ war die zeitgenössische Losung der Widerstandskämpfer gegen die englische Vorherrschaft und wird im Deutschen mit „Selbstregierung“ u.ä. übersetzt, da der Begriff eben auf die nationale Unabhängigkeit und einen politisch eigenständigen Staat zielte.

Der Wortbestandteil „raj“ bedeutet in der Tat „Herrschaft“ im politischen Sinn (bekannt ist die Bezeichnung „Raja“ für indische Fürsten). Zugleich aber bedeutet es „Beherrschung“ im Sinne des asketischen Ideals der traditionellen indischen Yogis. Ihr Ziel war und ist bis heute die Zügelung der Sinne und Emotionen, die Steuerung der Wahrnehmung und die Kraft zur bewussten Gestaltung der natürlichen Bedürfnisse. Dahinter steht der Wert einer geistig klaren und zielgerichteten Existenzweise.

Der Wortbestandteil „sva“ entspricht dem deutschen „selbst“. Damit ergibt sich für „svaraj“ einmal die Bedeutungsvariante der selbst ausgeübten Herrschaft, z.B. eben politisch über das eigene Land oder etwa im Sinne von Selbstverwaltung. Zum zweiten ist aber die Beherrschung seiner selbst gemeint, eben jene yogische Kraft, die einen selbstbestimmten, nicht von Impulsen getriebenen, souveränen Lebensstil ermöglicht.

In aller Deutlichkeit, Ausführlichkeit und Radikalität fordert nun Gandhi sich diesem Anspruch zu stellen: Nur wer Herrschaft über sich selbst erlangt, kann Fremdherrschaft über sich und die ihm anvertrauten Menschen abschütteln. Das gilt für Einzelne ebenso wie für soziale Einheiten, Nationen oder Kulturräume. Und nur wer in hohem Maße sich selbst beherrscht, kann andere führen, Autorität einfordern und darin dem Leben dienen. Detailliert benennt er die geforderten Tugenden:

Alles Tun und Denken eines Menschen sollte nach bestem Wissen und Gewissen von Wahrheit geleitet sein. Das erfordert die Bereitschaft, in selbstloser Offenheit der eigenen Verantwortung zu folgen. Die Form, in der das geschieht, ist eine rückhaltlose Liebe zu anderen Menschen und Lebewesen. Im Zweifelsfall muss eine Entscheidung immer zu Gunsten des Wohlergehens anderer ausfallen und jede Beschädigung ihres Lebens zu vermeiden suchen. Die moralische Kraft dazu erlangt der Mensch aus einer gesammelten Lebensweise, die die natürlichen Wünsche und Impulse zu steuern weiß. Den Risiken einer solchen, gerade nicht an den eigenen Interessen ausgerichteten Lebensführung gilt es mit grundsätzlicher Furchtlosigkeit zu begegnen.

Konkret bedeutet diese Haltung nicht nur, andere Menschen nicht um ihre Ressourcen zu bestehlen. Es meint auch, persönlich auf den Besitz nicht lebensnotwendiger Ressourcen zu verzichten – denn das ermöglicht eine gerechtere Verteilung, die Milderung von Mangelzuständen und so eine größere Wahrhaftigkeit im Zusammenleben der Menschen. Die Beschränkung auf das wirklich Notwendige auch in der privaten Lebensführung setzt die notwendigen geistigen Kräfte frei um auf mehr Wahrhaftigkeit in der Welt hinzuwirken.

Damit ist gemeint, die einem zur Verfügung stehenden Ressourcen zum Wohle aller zu nutzen und nicht etwa, in Passivität und Armut zu verharren. Vielmehr gilt

ernsthafte Arbeit als Ausdruck eines zu Gunsten der Wahrheit opferbereiten Lebens. Im Respekt gegenüber allen Menschen mit ihren Überzeugungen und im Engagement für die Würde der Verachteten wird das eigene Bemühen um Wahrhaftigkeit offenbar.

Ein so empfindender Mensch wird, wo er Verantwortung für andere hat, eben diese Menschen und seine Verantwortung für sie als den wahren Reichtum in seinem Leben wahrnehmen. Ebenso werden die in diesem Geist geführten Mitglieder einer Gemeinschaft im Maße ihrer Reife sich für die Gemeinschaft als ganze, einschließlich der Verantwortlichen, engagieren statt gegen die Mächtigen zu opponieren.

Gandhi etabliert hier mit seinem Führungskonzept das alte indische Ideal des um der religiösen Wahrheitsfindung willen Selbstkontrolle übenden Yogi als Prototypen des sinnvoll lebenden Menschen, von dem andere zu Recht Führungskompetenz erwarten und Orientierung erhoffen. Wer dem Dharma im Sinne des religiös-ethischen Anspruchs folgt, wird Dharma im Sinne kosmischer Ordnung realisieren und gerade so andere Menschen auf den Weg in eine dharma-gerechte Lebenswelt führen können.

Aravinda Ghose

A. Ghose, genannt Sri Aurobindo⁴ schließlich ist ein namhafter religiöser Denker im Indien des 20. Jh., der sich nach einer kurzen Phase politischer Aktion ausschließlich auf dem Wege yogischer Übung und philosophischer Reflexion mit einer spirituellen Deutung gesellschaftlicher und politischer Führungskompetenz auseinandergesetzt hat. Als Yogi hat er seine Erfahrungen in Form eines abgestuften Systems von Wirkweisen der geistigen Dimension beschrieben, die, von der unbelebten Materie an, den gesamten Kosmos durchziehen. Aufgabe des Menschen und Kennzeichen seiner Reife ist es, dies zu erkennen, die persönliche Wertorientierung danach zu formen und entsprechend zu leben.

Im Sinne der Tradition verweist er zunächst darauf, dass eine Gesellschaft die Verantwortung dafür habe, unreife und destruktive Kräfte Einzelner mit Machtausübung im Zaume zu halten. Solche Menschen sieht Aurobindo als innerliche Sklaven ihrer jeweiligen Schwäche, Unwissenheit und Leidenschaften; nur durch die Unterwerfung unter äußere Zwänge würden sie vor ihrem eigenen Untergang bewahrt; äußere Sklaverei erscheine hier als geringeres Übel gegenüber der Sklaverei der inneren Verfasstheit.

Nach diesem Hinweis auf die Gefährlichkeit *ungeformter* „dynamischer und vitaler“ Kräfte des Menschen spricht Aurobindo unmittelbar im Anschluss von deren *geformter* und dann lebensförderlicher Gestalt: „Die wirkliche Tugend eines dynamischen und vitalen Seins, das Leben des Purusha, kann nur die Folge davon sein, dass der Mensch in sich selbst für seine Tätigkeit ein höheres Gesetz und geistiges Streben lebendig macht. Diese ihm zu geben, seinen Impuls zu erleuchten und zu verwandeln, nicht aber, ihn zu zerstören, ist das wahre geistige Mittel der Erneuerung.“ (ebd. S. 269 – 270)

⁴ Alle folgenden Zitate aus: Sri Aurobindo: Zyklus der menschlichen Entwicklung. Übers. Ursula von Mangoldt. München: O.W. Barth Verlag, 2. Aufl. 1974

Der Schlüsselbegriff dieser Passage, „das Leben des Purusha“ zitiert in einem einzigen Terminus das gesamte Weltbild der yogischen Tradition: Purusha ist der unveränderliche, reine, wahrhaftige Geist, der wahre Mensch, das stabile, unveränderliche, dabei keineswegs starre Zentrum des Individuums mit all seinen nur nach außen vielfältigen, bunten, veränderlichen Eigenschaften. Diese Quelle des Lebens gilt es zur Geltung kommen zu lassen; jeder Einzelne ist aufgerufen, sie in der Art seiner Lebensführung durchscheinen zu lassen. Yoga ist nichts anderes als der mit methodischer Konsequenz betriebene Versuch, gemeintes, der Wahrheit verpflichtetes, „gesundes“ und in diesem Sinne dann „spirituelles“, d. h. am geistigen Zentrum des Lebens ausgerichtetes Leben zu realisieren.

Die Institutionen und Führungsinstrumente in einer humanen Gesellschaftsordnung sind an diesem Maßstab zu messen. Damit stehen die Mächtigen in allen Teilen der Gesellschaft wie Politik, Wirtschaft, Kultur in der Verantwortung, dem einzelnen Mitglied der Gemeinschaft den Weg zu persönlichem Fortschritt und menschlicher Reife zu eröffnen und auf Dauer zu ebnen. Direktive Maßnahmen jeder Art haben ihren Sinn nur darin, fehlende Reife der beteiligten Menschen notdürftig und vorläufig auszugleichen. Auf Dauer kann immer nur authentische persönliche Erfahrung und nicht das erzwungene Einhalten von Spielregeln zu Veränderung und persönlichen Lernprozessen im Sinne eines Durchscheinen-Lassens der geistigen Natur des Menschen führen.

Daher gehört es zum Auftrag der Verantwortlichen, Irrtümer, Umwege und Suchbewegungen der ihnen Anvertrauten zuzulassen. Wissenschaft, Kultur, Religion, Wirtschaft, Politik etc. gehorchen ihren je eigenen Gesetzen, die es zu erfüllen gilt. Weder dezisionistische Ignoranz noch additiver Perfektionismus, sondern nur ein freiwilliger, von Einsicht getragener Gehorsam gegenüber den Eigengesetzlichkeiten der Lebensbereiche gibt den Blick frei auf das sinnstiftende je größere Ganze und ermöglicht eine befriedigende Annäherung des einzelnen Menschen an sich selbst. So wird Fortschritt hin zu einem geformten, der geistigen Natur des Menschen entsprechenden Lebensstil der Gemeinschaft als ganzer möglich.

Wer die ihm übertragene Führungsverantwortung wahrnimmt und dabei geleitet ist von dem Wert des persönlichen Wachstums jedes einzelnen Menschen, der sieht sich vor die schwierige Aufgabe gestellt, täglich und immer neu zu entscheiden zwischen verantwortbarer Autonomie und stützender Regel. Führungskompetenz setzt dann immer auch Verständnis für die spirituelle Dimension der Dinge und der Menschen, der Gemeinschaft, der Welt und des Kosmos voraus.

Kriterien guter Führung (I.)

In der Zusammenschau der skizzierten Führungstheorien ergibt sich nun folgendes Bild:

1) Wer an den Hebeln der Macht sitzt, trägt eine enorme Verantwortung. Führung ist seine Aufgabe, der er sich unter keinen Umständen entziehen darf. Im Falle persönlicher Unfähigkeit ist nur die Arbeit an sich selbst und damit die Schaffung der Voraussetzungen für erfolgreiche Führung ein legitimer Weg. Verzicht auf die Verantwortung schadet allen Beteiligten.

2) Wer Führungsverantwortung trägt, wird diese nur ausüben können, wenn er zunächst die Herrschaft über sich selbst erlangt hat. Nur wer selbst um Werte ringt, hat das Recht, sie von andern einzufordern und nur er ist dazu überzeugend in der Lage.

3) Ausübung von Führungsverantwortung muss getragen sein von der Verpflichtung auf Wahrheit. Machtausübung sollte immer so gestaltet sein, dass sie die Gemeinschaft vor den Unfähigkeiten Einzelner schützt und dabei Leben und Wachstum des Einzelnen fördert.

4) Jeder Lebensbereich hat seinen eigenen gültigen Wert. Kein Bereich darf zu Gunsten von Interessen in einem anderen Bereich vernachlässigt oder reduziert werden. Kein einzelner Wert darf absolut gesetzt werden.

5) Erst das Transzendieren aller denkbaren Werte hin auf eine vollendende und vollendete geistige Dimension der Wirklichkeit bedeutet die Erfüllung der Lebensaufgabe jedes Einzelnen – und dies ist eben die Fähigkeit, sich und andere zu führen auf dem Weg zu wahrhaft humanem Leben. Die yogische Tradition Indiens bietet hierfür das Bild des reinen, von den Vielfältigkeiten des irdischen Lebens unbeschädigten geistigen Kerns jedes Menschen.

Buddhismus

Die aus dem hinduistischen Welt- und Lebensgefühl herausgewachsene buddhistische Tradition setzt sich besonders intensiv mit Fragen der individuellen Menschenführung auseinander. Denn buddhistische Lebensführung im engeren Sinne bedeutet immer ein mönchisches Ideal: das Streben nach Einsicht in die Natur des Menschen und nach der Fähigkeit, das Leben und die Dinge in ihrem wahren Licht und (Stellen-)Wert zu erkennen.

Dies geschieht um des eigentlichen, persönlich feststehenden Zieles willen, aus dem jeweils bisher schon erworbenen klaren Wissen den Impuls und neue Kraft zu anhaltender ethischer Fortentwicklung zu ziehen. Dafür bedarf es eines Begleiters, der diesen Weg der Einsicht schon gegangen ist und der daher die Rolle des sicheren Wegweisers zu übernehmen vermag.

Ein solches Vertrauensverhältnis ist aber keineswegs zwischen zwei wahllos auf einander treffenden Buddhisten möglich. Es setzt immer und seiner Natur nach eine bestimmte Kongenialität, eine geistige Wahlverwandtschaft voraus, die von beiden Beteiligten nicht gemacht oder hergestellt sondern nur erlebt und entfaltet werden kann.

Damit ist neben demjenigen, dem die Vorreiterposition übertragen ist, auch dem, der folgt, eine große Verantwortung für einen gelingenden Wachstumsprozess zugesprochen. Er ist aufgerufen zu absoluter Ehrlichkeit, zu Standfestigkeit bei den zu erwartenden Schwierigkeiten, zu Durchhaltevermögen bis zum gesteckten Ziel, zu Vertrauen und vorbehaltloser Offenheit. Sein Entschluss muss feststehen, er ist es, der sich aktiv aneignen möchte, was er bei seinem Gegenüber gewinnen kann.

Der, der Anleitung gibt, wird wiederum nur soweit führen können, wie er in seiner Person mit seinem Wissen eins geworden ist.

„Maitri“, meist als „Nächstenliebe“ übersetzt, wird das emotionale Band genannt, ohne das keine wahre Führung geschehen kann. Das Wort leitet sich ab von „Mitra“, dem „Freund“, der so heilig gehalten wurde, dass der Prototyp eines Freundes in Indien als Gottheit verehrt wurde. Wahre Freundschaft ist etwas zwischen Menschen Gestiftetes, etwas, das seine eigene, neue Dimension erschließt.

Weit mehr als karitativ orientierte Nächstenliebe wird Maitri auch von dem geübt, der Vertrauen schenkt, und nicht nur von dem, der Hilfe bietet. Und wie aus dem Gesagten zu erkennen, zielt diese Form der Liebe zum Mitmenschen in keiner Weise auf Verbesserung der materiellen Umstände, sondern auf menschlich wahrhaftiges Wohlbefinden: in der Übernahme von Verantwortung für sich, in der zunehmenden Orientierung auf den andern, in der Chance, „eigentlich“ zu leben.

Eine interessante Auflistung der Verhaltensweisen, die ein verantwortlicher Lehrer an den Tag legen sollte, findet sich im überlieferten Lehrgespräch eines buddhistischen Mönches mit dem griechischen König „Milinda“. Es heißt unter anderem: „Der Meister, ... , soll den Schüler beständig und unablässig überwachen. Er soll wissen, was er zu tun und zu meiden hat,... Er soll ihn ermutigen und ihm sagen, dass er nichts zu befürchten habe und dass der Erfolg nicht ausbleiben werde. ... Wenn er einen Fehler an ihm bemerkt, soll er Nachsicht üben. Er soll ihn gewissenhaft belehren, nichts übergehen, ihm nichts vorenthalten, alles vollständig mitteilen. Er soll gegen ihn eine väterliche Gesinnung haben und denken, dass er ihn im Wissen gezeugt habe. Er soll die Absicht haben, ihn zu fördern... Er soll ... liebevolle Gesinnung gegen ihn hegen, ihn in der Not nicht im Stich lassen, seine Pflichten gegen ihn nicht vernachlässigen, und, wenn er fällt, soll er ihn durch die Lehre wieder aufrichten.“⁵

Der Lehrer trägt Verantwortung für den sich ihm anvertrauenden Schüler ebenso wie für die Sache, für die er steht, für die wahrhaftige Werthaltung, die es weiterzugeben gilt. Äußerste Sorgfalt in der Weitergabe der Lehre, Verpflichtung auf das ungeteilte Wohlergehen des Übenden, Autorität zur Durchsetzung einer werthaltigen Lebensführung und unbedingte liebevolle Wertschätzung des Lernenden sind die Voraussetzung auf Seiten des Führenden für einen gesunden Lebens- und Lernweg des Übenden. Für ihn hängt alles davon ab, dass sein Lehrer persönlich und vollständig jene uneigennützig Wertorientierung vollzogen hat und lebt, die er lehrt.

Im späteren Buddhismus wurde dieser Weg hin zu einer Haltung wachsender Fürsorge für andere zu einem systematisch ausgearbeiteten Ideal entfaltet: ein „Bodhisattva“ ist ein Mensch, der gelobt hat, vollkommene Nächstenliebe, absolute ethische Reife zu entwickeln und sein Leben vollkommen der Aufgabe zu widmen, andere auf eben denselben Weg der Befreiung von all jenen emotionalen Belastungen, die aus (durchaus natürlichen) Eigeninteressen entstehen, zu führen.

Wie ein Kapitän, der sein sinkendes Schiff als letzter verlässt, wird ein Bodhisattva sich immer erneut bemühen, Menschen aus ihren Verzweiflungen hinauszuführen, und erst, wenn alle anderen Frieden gefunden haben, wird er selbst seine befriedete

⁵Die Fragen des Königs Milinda. Übers.: Nyanatiloka, Interlaken: Ansata-Verl., 1985, S. 124 - 125

Existenz unbehelligt „genießen“. Alle Diskrepanzen, Dissonanzen, Spannungen der menschlichen Existenz sind für ihn und die von ihm Angeleiteten überwindbar geworden: Dem Wortlaut nach ist er einer, dessen wahres Sein (sattva) nahtlos identisch ist mit seiner wahren Erkenntnis (bodhi). Sprachlich verwandt mit dem Verb „leuchten“ ist „bodhi“ die im Geist erfahrbare Erleuchtung - in einem rudimentären und sehr realitätsnahen Sinne durchaus ähnlich der deutschen umgangssprachlichen Redeweise davon „eine Erleuchtung zu haben“ .

Lama Anagarika Govinda, ein anerkannter deutscher Buddhist und Ordensgründer im Westen formuliert: „Es ist eine gefährliche Halbwahrheit, wenn man denkt, man müsse sich erst selbst helfen, bevor man anderen helfen könne. Leben beweist uns ständig erneut, dass man sich selbst nicht helfen kann, ohne zugleich auch anderen zu helfen, denn es ist nicht der Erfolg oder der äußere sichtbare Effekt, der von Bedeutung ist, sondern das Motiv, die innere Einstellung, das Bedürfnis und die Bereitschaft, anderen zu helfen. Diese Bereitschaft allein befreit uns aus dem Zustand des sich Absetzens von anderen und der dadurch bedingten inneren Isolation, die so sehr Kennzeichen unserer Zeit sind,...“⁶

Traditionell werden (je nach Schule variierend) bestimmte „Vollkommenheiten“ genannt, die es zu erwerben und weiter zu geben gilt auf diesem Weg. Der Einstieg ist die Übung des Geben-Könnens aus freiem Herzen (dana). Danach sollten entwickelt werden: ein moralisch einwandfreier Lebensstil (sila), Geduld mit sich und anderen (ksanti), sowie Energie, also die Fähigkeit, alle sich stellenden Aufgaben kraftvoll, entschlossen und unbeirrt anzugehen (viryā). Denn es geht ganz entschieden darum, die Anstrengungen und Wirrnisse des Lebens zu meistern und nicht, sich ihnen zu entziehen. Die Welt ist eben so, wie sie ist, ihre Gesetze können und sollen weder ausgehebelt noch umgangen werden. Nur wer sich den Bedingungen des Lebens bedingungslos stellt und darin ethische Kraft beweist, gewinnt an Kompetenz. Und nur, wer so handelt, ist in der Lage, andere zu führen.

Die sichtbare Gestalt einer solchen Führung wird immer die des Dienstes am andern sein. Die erste Voraussetzung dafür ist, dass dieser Dienst der Situation oder Auffassungsgabe des Empfängers entspricht. Wer um materielles Überleben kämpft, z.B. aus Armut oder Krankheit, hofft auf einen praktischen Dienst. Wer seinen Horizont erweitern möchte, sucht Unterweisung und Lehre. Wer Begleitung wünscht auf dem Weg der ethischen Vollkommenheit braucht offenherzige Anteilnahme...

So passt sich die geleistete Hilfe dem aktuellen Verständnis des Hilfebedürftigen an. Der Gebende und in diesem Sinne Verantwortliche aber wird immer darauf achten, dass seine Unterstützung nicht zum Selbstzweck gerät. Denn das würde ablenken von weiterem Wachstum. Seine Führung besteht darin, dass er das rechte Maß und die rechte Gestalt seines Dienstes bestimmt im Sinne eines darüber hinausweisenden Impulses. Mit seinem Dienst induziert er zunehmende Autonomie des ihm Vertrauenden.

Die anschließenden Stufen der Selbstbeherrschung machen wieder deutlich, dass sich selbst zu führen immer in der geistigen Dimension des Menschen wurzelt: Meditation als vorurteilsfreie Wahrnehmung der Wirklichkeit (dhyana) und Weisheit

⁶ Lama Anagarika Govinda: Lebendiger Buddhismus im Abendland. Hrsg.: Advayavajra. München: O.W. Barth Verlag, 1986, S. 119)

als über den rationalen Verstand hinausweisendes existentielles Wissen (prajna) sind die Grundlage für den „rechten Gebrauch der rechten Mittel“, oder für einen angemessenen Umgang mit allen Ressourcen: materielle Güter, Wissen, Gesetzmäßigkeiten, Techniken, Ziele ... (upaya)

Schließlich folgen das bindende Versprechen oder die rückhaltlose Hingabe an den Auftrag zur Begleitung aller Menschen (pranidhana), die Entwicklung der dafür notwendigen, aus der eigenen Läuterung und der zunehmenden Übereinstimmung von eigenem Denken und persönlichem Sein erwachsenden mehr-als-natürlichen Kraft (bala) und zuletzt umfassende (intuitive) Kompetenz (jnana) als Ausdruck und Folge der überwundenen Dichotomie von scheinbar nur materieller und scheinbar nur geistiger Dimension.

Dalai Lama

Heute mahnt der XIV. Dalai Lama die Menschen zu „Heilender Hinwendung“ zum jeweils Nächsten. Ärger, Eifersucht, Ungeduld und Hass benennt er als innere Haltungen, die reale Probleme schaffen und verstärken, statt sie zu lösen. Eine Haltung der Liebe, Wärme, Gutherzigkeit, Geduld ... dagegen wird Gutes bewirken. Die vorhandenen Probleme werden kleiner werden, ein Mensch in dieser inneren Haltung wird sich im Leben wohler fühlen und der Funke humanen, von Liebe motivierten Lebens wird überspringen: im kleinen privaten Raum z.B. der Familie ebenso wie im weiten Feld der Weltpolitik.

Jeder Mensch kann mit seiner inneren Motivation, mit seiner geistigen Haltung Menschen und Situationen zum Besseren „führen“. Solche Führung durch Menschlichkeit und humane Autorität, ganz ohne Amt, ist besonders wirkungsvoll, da sie völlig freiwillig gegeben und erfahren wird.

Sozusagen in der Steigerung dieses Gedankens weist er darauf hin, dass ein persönlicher Feind (!) der beste Führer zur Entwicklung einer ethisch hochstehenden Einstellung sei: „ Wir müssen an uns arbeiten, um wahre Liebe und heilende Hinwendung, die sich auch auf Feinde erstreckt, d.h. auf solche, die uns schaden wollen, zu entwickeln. ... Die schwierigste Zeit in unserm Leben ist die beste Gelegenheit, echte Erfahrung und innere Stärke zu gewinnen. Verläuft unser leben problemlos werden wir weichlich. Gehen wir aber durch tragische Ereignisse hindurch, können wir innerlich gefestigt werden und den Mut aufbringen, diesen Ereignissen ohne emotionale Erregungen zu begegnen. Wer lehrt das? Nicht unser Freund, ... sondern unser Feind.“⁷

Kriterien guter Führung (II.)

Aus der Betrachtung des hier kurz skizzierten buddhistischen Verständnisses lassen sich nun die folgenden weiteren Kriterien werthaltigen Führens herausfiltern:

6) Führen und Geführt-Werden setzt ein erhebliches Maß an Verantwortung und an vorab entschiedener Wertorientierung auf beiden Seiten voraus. Die Freiheit der Beteiligten bleibt unter allen Umständen gewahrt.

⁷Der XIV. Dalai Lama: Logik der Liebe. Hrsg.: Jeffrey Hopkins; Übers.: Michael von Brück. München: Goldmann Verl. 1989, S. 1. – Vgl. ebd. auch den Beitrag: Die Praxis von heilender Hinwendung in der Weltpolitik, S. 89 - 96)

7) Freiheitlich dialogische Führung setzt Kongenialität zum Thema des Führungszieles im Sinne einer geteilten ethischen und existentiellen Orientierung voraus.

8) Dem Führenden obliegt eine hohe pädagogische Verantwortung im Blick auf die einmalige Persönlichkeit des Geführten. Nur so kann die zu unterstellende Koinzidenz subjektiver Zielsetzungen des Geführten und objektiv vorgegebener, vom Führenden zu vertretende Werthaltungen realisiert werden.

9) Zu den Werten, die von beiden Seiten einzuhalten sind, zählen: Verantwortung und Vertrauen, Offenheit und Ehrlichkeit, Standfestigkeit und Durchhaltevermögen, liebevolle Gesinnung und Pflichtbewusstheit, Autorität und Autonomie.

10) Alle Ziele und Wertsetzungen sind an dem Ideal ethischer Vollkommenheit im Sinne völliger Selbstlosigkeit ausgerichtet. Als höchster ethischer Wert ist diese nicht als bloße Bereitschaft zum Verzicht einzufordern – denn dies ist nur der methodische Weg. Vielmehr ist sie als Fülle des Lebens, als die Erfahrung größtmöglicher, aus Verantwortung erwachsener Freiheit des nach ihr Strebenden zu offerieren.

Sich und andere sinnorientiert führen

Die Überzeugung, dass sich das Weltgeschehen global wie lokal letztlich im Innern jedes einzelnen Menschen vollziehe, gehört bis heute zu jenen geistesgeschichtlichen Beiträgen, die Asien im Konzert der modernen Zivilisationen für sich reklamiert. Zunehmende „Vollkommenheit“, als wachsende Erkenntnis oder wachsende ethische Verantwortung angestrebt, erfolgt immer als zunehmende verantwortete Freiheit in der geistigen Dimension. Der Überstieg in nicht-ego-bezogene, trans-individuelle Wahrheiten und Werte mit ihrer Umsetzung unter den Bedingungen des irdischen Daseins ermöglicht für den Betreffenden die Erfahrung von Sinn in seiner Existenz. Eine neue, nachhaltige Lebensform ist die Folge.

Wo dies geschieht, hat die Realität selbst in charakteristischer und unabweisbarer Weise „die Führung übernommen“: Denn sie hält immer und sozusagen unter allen Umständen einen Anruf zur Verwirklichung eines lohnenden Wertes, zur Wahrnehmung der die Freiheit begründenden Verantwortung und damit zugleich eine Chance auf heilende Sinnerfahrung für einen Menschen bereit. Das Bewusstsein des in jedem möglichen Verlust potentiell angelegten je größeren, weil unverlierbareren Wertes wird zur Voraussetzung für angstfreies humanes Wachstum.

In der spirituellen Tradition Asiens ist „buddhi“, die zweifelsfrei unterscheidende Einsichtsfähigkeit jene entsprechende Funktion im Menschen, die eine von der Realität bestimmte Lebensführung anleitet, da sie „bodhi“⁸, intuitive, gültige Erkenntnis ermöglicht. Sie vermag Wahrheit von Unwahrheit, Richtiges von Falschem, zu unterscheiden. Jenseits der moralischen Implikationen des Gewissens im abendländischen Sprachgebrauch zielt sie auf „tattva“, das „Dies-und-nichts-anderes-Sein“, wörtlich die „Das-heit“, das „Das-tum“ der Dinge oder die unbewertete, unumstößliche Faktizität als Verhaltensmaßstab für den Menschen.

⁸ „buddhi“, die psychisch-geistige Funktion der Einsicht, leitet sich sprachlich ebenso wie „bodhi“ (siehe oben), vom Wortstamm „leuchten“ ab. Vgl. deutsch: „einleuchten“ als Beschreibung eines Erkenntnisprozesses.

Spirituelle Übungswege stärken die geistige Hellhörig- und sichtigkeit mit dem Ziel, die eigene Lebensführung eben davon leiten zu lassen.

In Führungsbeziehungen garantiert der Respekt vor den individuellen Werthaltungen des jeweils anderen den Erhalt der Freiheit beider Beteiligten. Die pädagogische Verantwortung des Führenden verbietet willkürliche Machtausübung und zielt auf die Ausbildung einer realitätskonformen Wertorientierung. Dienst des Einzelnen an der Gemeinschaft kann nicht als Verlust eigener Ziele zugunsten der Ziele anderer etabliert werden. Wohl aber agieren Führende und Geführte gemeinsam vor dem Hintergrund grundsätzlich fragiler Ist-Zustände und mit dem Willen zu deren Bewältigung.

Eine humane Wahrnehmung von Führungsverantwortung schließt zudem und vor allem ein, dass der Führende sich selbst geführt weiß von den an ihn ergehenden Aufforderungen der Lebenswirklichkeit. Wer geschult ist, zu erkennen, wo er gerade steht, was ansteht, was noch aussteht und wofür er einsteht, wer Egozentrik und Unwahrhaftigkeit zu überwinden sucht, wer über meditative Konzentration verfügt und „yogische“ Disziplin in seiner Lebensführung – und das heißt im Handeln, Denken und Fühlen – übt, der ist kompetent, zu führen, sich führen zu lassen und in seiner Freiheit zur Verantwortung gemeinsam mit anderen auf eine werthaltigere Welt hinzuwirken.

Führen um zu vertretender Werte willen gewinnt so immer die Gestalt des Dienstes: Dienst an der Gemeinschaft, die ohne gemeinsame Werte an willkürlichen Partikularinteressen scheitern würde, Dienst am Individuum, das ohne Werte im Chaos seiner Impulse untergehen würde, Dienst an der Realität, die dem Menschen zugute kommt, sofern er ihr Rechnung trägt, und Dienst an den Werten selbst, ohne die der Führende sich und seine werthaltige Identität aufgeben würde. Führen gelingt durch das Freisetzen von Werten im individuellen Menschen. Aus von Führenden und Geführten gemeinsam geteilten Wahrheiten, Orientierungen und Werthaltungen erwächst jene synergetische Kraft, die Veränderung provoziert: in jeweils freier Entscheidung, in persönlich vollzogenem Wandel und aufgrund darin individuell aktualisierter Sinnmöglichkeiten.