

»Führungsinstrument« immer die eigene Person ist. Führung beginnt mit Selbstführung. Hier stoßen wir aber auf ein Dilemma: Lassen sich Haltungen überhaupt verändern? Ich meine: ja. So wie ich Haltungen in meiner Lebensgeschichte, aufgrund vieler Erfahrungen in Kindheit, Schule usw. erlernt und »eingeübt« habe (sie haben sich ja oft als nützlich erwiesen), so kann ich sie auch »verlernen«, indem ich eine andere Perspektive übe. Genau das meint Exerziten: Üben.

Was ich hier also vorschlage, ist ein Übungsweg, der auf viele kleine Schritte zur Veränderung vertraut. Die »zehn Tools, mit denen ich morgen effizient führe«, und die »fünf Schritte zur Gelassenheit« gibt es meiner Ansicht nach nicht, auch wenn sie tausendfach versprochen werden. Das heißt natürlich nicht,

dass ich die Methoden und Werkzeuge des Managements nicht zu erlernen oder zu beherrschen habe: Spiritualität kann nicht eine gute Planung, die sorgfältige Moderation einer Sitzung, die Beherrschung der Feedback-Regeln, die Regeln des Change- oder Projektmanagements usw. ersetzen; ein Irrtum, den ich oft in kirchlichen Kreisen anzutreffen meine. Und ebenso wenig das Fachwissen in meinem Arbeitsbereich. Aber umgekehrt bin ich auch der Überzeugung, dass die Beherrschung vieler verschiedener Management-Tools nicht genügt: Ich kann kein »wertschätzendes« Feedback geben, wenn ich nicht auch die Wertschätzung geübt habe; ich kann mit dem emotionalen Widerstand, der zu jedem Change-Projekt gehört, nicht konstruktiv umgehen, wenn ich nicht auch die

eigenen Emotionen mit innerer Freiheit betrachten kann; ich kann mich auf die zündende Idee meines Mitarbeiters, der mir etwas vorschlägt, was meinen Erfahrungen zuwiderläuft, nicht einlassen, wenn ich nicht eine innere Freiheit eingeübt habe ...

Das »Gebet der liebenden Aufmerksamkeit« ist nach meiner Erfahrung genau das: ein spiritueller Lern- und Übungsweg, in dem ich nach dieser Achtsamkeit suche. Wie zu jedem Üben gehören dazu auch Fehler, aus denen man lernen kann, und auch hier macht erst Übung den Meister.

Aber wird hier nicht – könnte man einwenden – Spiritualität in den Dienst des Managements gestellt, in den Dienst der Gewinnmaximierung? Ist Spiritualität in diesem Sinn nicht nur ein weiteres Mittel der

ständigen Selbstoptimierung, zu der jeder Mensch in der Steigerungslogik der Moderne gezwungen ist? Besuchen nicht deshalb Scharen von Managern Meditationskurse und Achtsamkeitsseminare, weil es der Karriere dient, seitdem auch die Wirtschaft entdeckt hat, dass die sogenannten »soft skills« oder »emotionale Intelligenz« (Goleman)² über den Erfolg einer Führungsperson entscheiden – und zwar umso mehr, je höher diese in der Hierarchie steigt?

Ich halte diesen Einwand für berechtigt: Es widerspricht dem Wesenskern einer Spiritualität, wenn ich sie dazu verwende, nur egoistisch meinen Nutzen zu steigern, wenn ich die größere Sensibilität für Emotionen dafür nutze, andere zu manipulieren etc.

Aber ich betrachte diese Kritik auch gelassen:

Meiner Erfahrung nach ringen viele Führungspersonen ernsthaft darum, die Anforderungen ihrer Aufgaben mit ihren Werten in Übereinstimmung zu bringen. Darum halte ich den oft moralisierenden Unterton solcher Kritik für verfehlt.

Mehr noch aber bin ich davon überzeugt, dass ein konstanter spiritueller Übungsweg sich nicht mit einer egoistischen Grundhaltung vereinbaren lässt: Meditation lässt sich auf Dauer nicht durchhalten ohne eine Haltung der Absichtslosigkeit. Ich kann die »Ergebnisse« einer Meditationszeit nicht machen oder kontrollieren. Auf einem spirituellen Übungsweg begegne ich unweigerlich dem Unverfügbaren, dem Geheimnis dieser Welt und meiner Existenz. Und ich kann nicht in der Meditation die Selbstannahme üben und