

„Transzendentes Vertrauensvorschusskapital“¹

Worum geht es beim Spiritual Consulting?

Einige Anmerkungen gelegentlich des zehnjährigen Jubiläums

Gerhard Wegner

Anlässlich einer ausgesprochen positiven zehnjährigen Entwicklung kann man den Protagonisten des Seelsorgeangebots für Führungskräfte „Spiritual Consulting“ eigentlich nur zurufen: „Bleibt, die Ihr seid!“ Aber man zögert, denn das wäre viel zu harmlos ausgedrückt! Niemand kann bleiben, der er ist, schon gar nicht jemand, der sich religiös als unter dem Zuspruch und dem Anspruch Gottes stehend begreift. Deswegen ist es viel besser zu formulieren: „Werdet, die Ihr seid! Aber dies immer besser!“ Oder auch: „Seid die, die Ihr sein sollt und bemüht Euch, darin immer besser zu werden!“

Es gibt einen wunderschönen Satz des großen Theologen Eberhard Jüngel, in dem er genau in dieser Hinsicht davon gesprochen hat, dass wir Menschen „mit uns selbst Beschenkte“ seien: Gott begabt uns Menschen mit uns selbst. Das ist für mich eine der großartigsten Verheißungen, die aus dem christlichen Glaubenskontext erwachsen. Und dies gilt auch für Spiritual Consulting. Daraus besteht doch eigentlich

¹ Der Begriff ist angeregt durch die Formulierung: „transzendental vorgängiges Humanstartkapital“ von Frank Schulz-Nieswandt: Der inklusive Sozialraum. Psychodynamik und kulturelle Grammatik eines sozialen Lernprozesses. Baden – Baden 2013, S. 50.

unser Leben als Einzelne, aber auch unser Zusammensein in Organisationen und Gruppen, Unternehmen und was auch immer: die eigene Berufung immer wieder neu zu entdecken, uns mit ihr immer wieder neu beschenken zu lassen und sie auszu- leben. Nicht sich beständig selbst neu zu erfinden, wie es oftmals in der Wirtschaft heißt – wer das ernsthaft zur Lebensmaxime macht, der täuscht sich entweder über sich selbst oder wird darüber über kurz oder lang zugrunde gehen –, sondern seinen Weg zu finden und ihm zu folgen. Das ist manchmal mühselig und anstrengend und führt manchmal - nicht gerade selten! - durch die Wüste, aber es hat immer eine große Verheißung. Und das gilt es deswegen Spiritual Consulting zunächst einmal zu zusagen und zu wünschen: dass sie ihre Berufung nicht vergessen, sondern ihr immer wieder neu innewerden: das Geschenk, das sie mit sich selbst erfahren haben, wirklich leben können.

Aber was bedeutet dies in so schönen Worten, aber dennoch recht formal Ausgedrückte, denn eigentlich im Blick auf das, was Spiritual Consulting macht, nämlich: Seelsorge und Bildungsangebote für Führungskräfte in der Wirtschaft auszuarbeiten und an den Mann und an die Frau zu bringen? Was bedeutet es, seiner Berufung im Blick auf diese Menschen zu folgen? Was bedeutet es aber auch, diese Zielgruppe bzw. besser gesagt, die konkreten Menschen, Manager und Führungskräfte immer wieder an ihre je eigene und je besondere Berufung zu erinnern?

Fünf Gedanken, die auf Zukunft hin gedacht sind.

1. Führungskräfte

Wer oder was sind eigentlich Führungskräfte? Peter Glotz, einer der wirklich Klugen in unserem Lande, hat vor einigen Jahren einmal formuliert: „Führungskräfte sind diejenigen, die darum wissen, dass von ihren Entscheidungen viel für andere Menschen abhängt, und die sich dementsprechend verhalten.“ Das ist deswegen eine kluge Definition, weil sie nicht auf den Status oder sonst irgendwelche besonderen Eigenschaften abhebt, sondern schlicht auf die Funktion, die Führungskräfte auszufüllen haben, und von daher auf ihre eigenen Kompetenzen und Qualitäten zurück schließt. Aber es ist auch eine recht nüchterne, fast preußisch-protestantische Definition, die für sich allein genommen auch nicht unbedingt viel Mut macht, sich selbst zur Führungskraft zu entwickeln.

Viel schöner klingt da etwas ganz anderes aus dem amerikanischen Kontext. Darüber wurde kürzlich in der Zeitung berichtet. Die Ehefrau der National Gallery of Art in Washington, einer der ganz großen Kunsttempel dieser Welt, wurde von einer Zeitschrift gefragt, was ihr werter Mann denn nun so den ganzen Tag machen würde. Ihre spontane Antwort darauf: „He is dining professionally!“ Das ist doch eine viel schönere Definition für eine Führungskraft und sie ist natürlich im Kontext der dauernden Sponsorensuche für die National Gallery auch vollkommen plausibel! Sie gilt insbesondere im amerikanischen Kontext, wo solche Kunsttempel von Sponsorengeldern noch sehr viel deutlicher abhängig sind als in Deutschland. Aber die Tatsache, dass man mit anderen zusammen diniert, reißt eine Dimension des Handelns von Führungskräften auf, die über die nüchterne Kalkulation hinausgeht und eine Ebene des (professionellen, aber gleichwohl:) geselligen Miteinanders anspricht, die für Führungskräfte durchaus wesentlich ist. Darauf komme ich später noch einmal zurück.

Aber noch einmal zurück zur Definition von Peter Glotz: Natürlich hat Führungskräftehandeln mit der Dimension der Verantwortung zu tun. Und Verantwortung bezeichnet immer eine Dreierrelation: Ich, Du und eine dritte Instanz, eine dritte Macht, die mein Handeln dir gegenüber und idealerweise unser gemeinsames Handeln einander gegenüber bestimmt. Ohne diese dritte Macht ist Verantwortung nicht denkbar. Alleine die Beziehung eines Unternehmens auf seine Kunden konstituiert noch keine Verantwortung, wie man aus vielen Beispielen in der Wirtschaftsgeschichte lernen kann. Erst dann, wenn eine dritte Dimension, das Gewissen der Führungskräfte, gewisse Standards des Handelns, aber dann natürlich auch Gesetze und Ordnungen, Werte und schließlich in religiöser Hinsicht Gott hinzukommen, wird aus dem Handeln zwischen Zweien ein verantwortliches Handeln. Es ergibt sich mit hin nicht einfach aus dem Handeln anderen gegenüber als solchen, sondern erst aus dem, was dieses Handeln unterfütternd und umgreifend in mir selbst, in meinem Kopf und in meinem Herzen formatiert: Aus der Bedeutung dieses Handelns. Eine dritte Instanz ergreift mich in dem, was ich tue, und bestimmt wesentlich mein Verhalten. Verantwortliches Handeln vollzieht sich deswegen stets als ein triangulär aufgespanntes Geschehen.

Und dies gilt ganz insbesondere für wirtschaftliches Handeln, da es, wie unsere moderne Gesellschaft nun einmal gestaltet ist, mit erheblichen Machtpotenzialen

ausgestattet ist. Gleichwohl würde man den Machtaspekt dieses Handelns völlig überbewerten, wenn man jeden einzelnen Handlungsschritt moralisierend in gute und böse Optionen einteilen würde. Die Wirtschaft vollzieht sich – in meiner Sicht – nur ausgesprochen selten in Dimensionen, die sich klar als gut oder böse einordnen lassen. Natürlich: Ein Handeln, das anderen schadet, ist auch in der Wirtschaft, untersagt. Das Problem liegt nur darin, dass sich die eindeutige Zurechnung von Schaden und dessen Verursacher angesichts der Komplexität heutiger Wirtschaft immer schwieriger gestaltet.² Die Regel ist, dass sich wirtschaftliches Handeln in Grauzonen abspielt. Das beginnt schon beim Verkauf irgendwelcher Geräte oder z.B. von PKWs, bei denen der Verkäufer natürlich den Käufer davon überzeugen muss, dass seine Marke die weitaus überlegene gegenüber der anderen Marke sei, obwohl er im Hintergrund längst weiß, wie ähnlich sich PKWs heute geworden sind. Aber es gilt noch viel mehr, wenn man in die großen Grauzonen der Wirtschaft hineinblickt, z. B. anlässlich politischer Konflikte. Wie viele deutsche Firmen werden jetzt heute da sitzen und sich überlegen, wie sie den Boykottaufrufen gegenüber Russland angesichts eigener Wirtschaftsbeziehungen zu Russland und vielleicht sogar wirtschaftlicher Abhängigkeit von Russland gerecht werden sollen. Dann wird sicherlich kalkuliert werden, was der Rückzug aus Russland kostet im Vergleich zu den Strafen, die aus den USA drohen, wenn man an den Handelsbeziehungen festhält. Vielleicht spielen aber auch noch ganz andere Werthaltungen in diesen Zusammenhängen eine Rolle.

Auf jeden Fall ist hier schwer, etwas ethisch völlig klar einzuordnen. Hätten sich zum Beispiel deutsche Firmen an der Olympiade in Sotschi nicht beteiligen sollen – wie sie es tatsächlich in großem Ausmaß getan haben? Dann hätten andere Firmen diese Aufgaben übernommen und die Gewinne, aber auch die Arbeitsplätze wären für Deutschland verloren gegangen. Also hat man die Aufträge entschlossen wahrgenommen. Allzu zimperlich wird man in der Wirtschaft nicht sein können.

Entscheidend scheint mir aber zu sein, dass man bei solchen Operationen in Grauzonen wissen muss, was man tut. Davon hängt letztlich allein die ethische Qualität des konkreten Tuns ab. Wer meint, sich in solchen Grauzonenoperationen unbedingt

² Noch gesteigert unter Bedingungen einer Wettbewerbswirtschaft. Sie kann – gute Rahmenordnungen gegeben – insgesamt sehr positive Folgen für alle haben. Im konkreten Handeln der einzelnen Akteure aber tendiert jeder naturgemäß dazu, die jeweiligen Anderen auszustechen. Das muss nicht heißen, dass er ihnen direkt schadet – aber sein Handeln tendiert natürlich stets dahin, den anderen nicht zum Zuge kommen zu lassen.

noch ein gutes Gewissen machen zu müssen, der liegt falsch, denn ein prinzipiell gutes Gewissen kann es unter solchen Bedingungen nicht geben. Man muss entschlossen entscheiden und insofern auch die Risiken falscher Entscheidungen und die Berührung mit Bereichen des Bösen in Kauf nehmen. Darum kommt man nicht herum, aber man braucht sich dies selbst nicht noch schön zu reden. „Sündige heftig“, pecca fortiter, das konnte man schon von Luther hören. Niemand kommt darum herum, sich in seinem oder ihrem Leben immer auch in vielen Bereichen schmutzig zu machen. Wer auch immer bewusst Verantwortung hat, und nicht auf die eigenen Lebenslügen hereinfällt, weiß um diese Dinge ganz genau: Wir sind nicht die guten, sauberen und stets auf der richtigen Seite stehenden Gutmenschen, wie wir das immer so gerne sein wollen! Für mich sind deswegen diejenigen Führungskräfte, die um diese Situation wissen und die deswegen ihr eigenes schuldig werden im Blick behalten aber dennoch entschlossen handeln, die glaubwürdigsten.

2. Entscheidungen

Noch einmal die Frage: Was machen Führungskräfte eigentlich? Sie treffen Entscheidungen. Das ist ihre Aufgabe und darin besteht ihre Arbeit, auch wenn das Treffen von Entscheidungen – was ja manchmal auch beim „Professionally Dining“ oder gar beim Golfspielen geschieht – bei manchen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu dem Eindruck führt, Führungskräfte würden gar nicht arbeiten. Aber das ist eine Illusion. Wenn es aber so ist, dass es die Aufgabe von Führungskräften ist, Entscheidungen zu treffen, stellt sich um so dringender die Frage, was denn ihre Entscheidungen eigentlich lenkt? Was leitet sie, wenn sie leiten? Wer entscheidet in ihnen, wenn sie entscheiden? Anders gesagt: Was sind die Maximen ihres Handelns, worauf können sie sich in Entscheidungen verlassen, woran sind sie dann gebunden und worin besteht dann ihre Freiheit? Können Führungskräfte alles das tun, was sie wollen - ist das ihre Freiheit?

Wer immer sich mit Entscheidungen beschäftigt, stößt auf interessante Phänomene. Es gibt Entscheidungen, die sind gar keine: Das ist immer dann der Fall, wenn man eine genaue Kalkulation treffen kann. Wenn das eine Angebot, das ich wahrnehme, so und so viel billiger ist als das andere und ich es daraufhin in Anspruch nehme, ist dies eigentlich keine Entscheidung, sondern es ist eine schlichte Berechnung. In ihr

liegt überhaupt kein Spielraum, den ich noch irgendwie kreativ nutzen könnte. Entscheidungen fallen erst dann an, wenn sich die Verhältnisse nicht mehr in klare Alternativen berechnen lassen, sondern sich vielfältige Ebenen überlagern.

Entscheidungen in dieser Hinsicht weisen – so zeigt es die moderne Entscheidungsforschung – eine charismatische Struktur auf. Damit ist gemeint: Es handelt sich bei ihnen immer um Sprünge in eine Zukunft, die längst nicht immer klar und deutlich berechenbar ist – selbst, wenn man Vieles an ihr natürlich berechnen kann oder jedenfalls glaubt, berechnen zu können. Deswegen ist es auch oft so, dass gerade bei ganz wichtigen Entscheidungen, die große Wirkungen haben können, sozusagen ein Augenblick der Stille inmitten des Orkans eintritt, der um die Entscheidung herum tobt. Es muss nicht unbedingt falsch sein, in solchen Situationen zu beten, auch wenn das natürlich in der Wirtschaft nicht sonderlich üblich ist. Aber es könnte sein, dass Gottes Handeln, insbesondere im Kern von Entscheidungen, noch einmal ganz große Bedeutung haben könnte: sozusagen eine Art der „entlastenden Belastung“ der Entscheider darstellt. Nicht, dass ein Sich - Wenden an Gott die Dinge einfacher machen oder unser Handeln gar ersetzen könnte – aber es bringt es in einen größeren – den größten - Kontext. Das kann Entscheidungen durchaus beeinflussen.

Dieser Hinweis auf das Gebet zeigt allerdings auch, wie weit heute religiöse Deutungsmuster von wirtschaftlichen Entscheidungen entfernt sind. Blickt man in die Geschichte der Bewältigung von Risiken, dann kann man sehen, wie sehr, vor allen Dingen mittels mathematischer Methoden, Risiken immer besser bewältigt und so immer mehr zurückgedrängt worden sind. In gewisser Hinsicht geschah dies sozusagen gegen die Götter, gegen die Kontingenz des Handelns Gottes³. Dazu gehören auch Versicherungen, die dadurch, dass sie das Risiko Einzelner auf viele umverteilen und damit minimieren, die alte Vorstellung davon, dass Gott Menschen mit Unglücken wie z. B. dem Blitz strafen würde⁴, endgültig - und natürlich vollkommen zu Recht - abgeschafft haben.

Wenn man von Entscheidungen als einem charismatischen Handeln spricht, so bedeutet das, dass sie jenseits der Alternativen, die sich vor einer Entscheidung darstellen, nach einer Entscheidung etwas Neues, eine neue Möglichkeit, eine neue Wirklichkeit setzen, die so nicht berechenbar war. Das beste Beispiel hierfür ist

³ Vergl. dazu: Peter Bernstein: Against the Gods. The remarkable Story of Risk. New York u.a. 1996

⁴ Vergl. Heinz D. Kittsteiner: Das Gewissen im Gewitter. Würzburg 1987

immer noch die Wahl des Ehepartners. Man kann vor der endgültigen Entscheidung für einen Ehepartner so viel kalkulieren, machen und tun, wie man will: nach der Entscheidung sieht die Welt anders aus und über kurz oder lang wird sich zeigen, dass aus der dann zusammengeführten Gemeinsamkeit eine neue Wirklichkeit entstanden ist, die das Leben der beiden Partner verändert hat. Es ist nicht mehr die Verlängerung des Alten, sondern es ist etwas Neues, das dadurch in die Welt gekommen ist.

Auch, wenn dieses Beispiel aus den persönlichen Beziehungen nicht so ganz für die Wirtschaft passt, so lässt sich gleichwohl zeigen, dass die großen Innovationen in der Wirtschaft wie das Internet, die Kommunikationstechnik allgemein, die iPads, die Google-Brillen oder Google Selve-Driving-Cars oder was auch immer in dieser Hinsicht charismatische Innovationen gewesen sind, die etwas Neues in der Welt bewirkt haben, was die beste Technikfolgenabschätzung vorher nicht hätte herausfinden können. Daran zeigt sich, dass der durch die Wirtschaft initiierte technologische Wandel, wenn man ehrlich ist, im Grunde kaum beherrschbar ist. Der Schrecken kommt dann erst hinterher, wie jetzt bei Google, Amazon oder Facebook, und dann kommt es zu große Diskussionen. Vorabsehen konnte dies allerdings kaum jemand. Und selbst diejenigen, die diese Prozesse vorangebracht haben, entwickeln oft genug ein eigenes Interesse, eigene Fähigkeiten erst im Verlaufe der Entwicklung neuer Produkte. Sie entdecken eben etwas, was es so vorher nicht gab. Insofern schwimmen wir alle in den Folgen von Entscheidungen mit und versuchen, auf den Wellen dieser Entscheidungen zu surfen. Beherrschen können wir sie letztendlich nicht., obwohl alles von Menschen gemacht ist. Auch demokratische Verfahren kommen in diesen Prozessen an ihre Grenzen, wie man nicht zuletzt bei der großen Finanzkrise 2008/2009 sehen musste.

Insofern gilt bis heute, dass Führungskräfte, und zwar gerade jene, die unternehmerisch handeln, ob gewollt oder ungewollt, etwas vom klassischen Schumpeterschen „kreativen Zerstörer“ an sich haben. Diese kreativen Zerstörer zeichnen sich dadurch aus, dass sie bestehende Zusammenhänge zugunsten von neuen Zusammenhängen und neuen Kombinationsmöglichkeiten zerstören und auf diese Weise neue Lebensmöglichkeiten eröffnen. Wenn diese Beschreibung nicht für das Internet und die modernen Kommunikationstechniken gilt, für was soll sie

denn sonst gelten? Nichts hat unser Leben -ursprünglich ungeplant – mehr verändert, als diese Technologien.

Was treibt Führungskräfte in diesem durchaus gewaltigen Kontext an? Treiben sie sich selbst an? Ist es das notwendig bornierte Interesse des eigenen Unternehmens, das sie beflügelt? Oder sind es weitergehende Perspektiven, die sich auf die Verantwortung für die ganze Schöpfung und die ganze Welt richten? Wahrscheinlich ist zweites eher selten der Fall. Wenn man heute zum Beispiel in Nachhaltigkeitsberichterstattungen der großen deutschen Unternehmen hineinschaut, so kann man her immer wieder feststellen, dass trotz aller Aufgeklärtheit der Tunnelblick aus dem eigenen Unternehmen doch weit überwiegt. Die großen deutschen Autokonzerne können wunderbar vorrechnen, wie sehr sie den Ressourcenverbrauch pro Einheit, d. h. pro PKW, dauernd weiter senken – und so das Ziel der Nachhaltigkeit immer besser erreichen. Aber dennoch streben sie natürlich nach wie vor allesamt die weltweite Marktführerschaft und damit ständig erhöhte Outputzahlen an. Dass beides nicht immer auf eine Reihe zu bringen ist, ist dabei wahrscheinlich vielen bewusst, wird aber im Diskurs der Unternehmen eher ausgeblendet. Insofern liegt der Antrieb hier wohl darin, das zu tun, was man gut kann, und dies bis zum Exzess, bis zum höchsten möglichen Umsatz zu treiben. Das kann eine erhebliche Befriedigung verschaffen.

Es kann auch sein, dass hinter diesen Antriebsmotivationen einfach Haltungen der Indifferenz bzw. der Gleichgültigkeit stehen: Hauptsache, die Zahlen stimmen. Zahlen als solche haben auch eine eigene Faszination und in dieser Hinsicht könnte es sein, was manche vermuten, dass an der Spitze von Unternehmen oft genug Narzissten, bisweilen sogar Autisten stehen⁵, da andere, die weniger auf sich selbst zentriert sind und einen weniger starken Selbstbezug aufweisen, kaum entsprechende Engführungen durchhalten können.

Allerdings kann ein starker Bezug auf sich selbst natürlich auch etwas Positives sein, denn es bedeutet, seinen eigenen Weg gegen Widerstände gehen zu können. Einer, der dies tat, war einer der großen deutschen Unternehmer: Karl Albrecht, der vor Kurzem gestorben ist. Ich zitiere aus einem großen Nachruf in der FAZ⁶: „Albrecht

⁵ Vergl. zur Psychologie der Führung: Manfred F.R. Kets de Vries: Führer, Narren und Hochstapler. Die Psychologie der Führung. Stuttgart 2009

⁶ Mathias Müller von Blumencron: „Ich habe Glück gehabt“ In. FAZ vom 22. Juli 2014, S. 18 und 19

ging seine eigenen Wege. Er war sein Leben lang ein Außenseiter. Er hat sein Unternehmenskonzept gegen Widerstand und anfangs auch den Spott der etablierten Konkurrenz durchgezogen, seine Ideen zuweilen gegen seine Geschäftsführer durchgesetzt. Das Unternehmen wuchs, die Umsätze erreichten zweistellige Milliardensummen, doch Albrecht mied jede Art von Gesellschaft konsequent. Der Gründer genügte sich selbst, auf wundersame Weise. Alle Ehrungen und Preise lehnte er ab, auch das Bundesverdienstkreuz. 'Damit kommen doch nur neue gesellschaftliche Verpflichtungen und die wollte ich nicht eingehen', erklärt er zurückhaltend.“ Ein widerständiges, eigensinniges Selbstverständnis, das durchaus religiös unterfüttert sein kann. Das protestantische Arbeitsethos, das es natürlich heute auch unter Katholiken gibt, zeichnet sich nicht so sehr durch einen besonders umfassenden Blick auf die Gesellschaft und die Verantwortung für Umwelt und sonst etwas aus, sondern durch Achtsamkeit und Sorgsamkeit, was den spezifisch eigenen Bereich anbetrifft.

3. SC = Spiritual Capital

„SC“ bedeutet in unserem Kontext natürlich „Spiritual Consulting“, spirituelle Beratung für Führungskräfte. Aber im englischen und amerikanischen Sprachbereich steht SC auch für eine spezifische Begriffsprägung, nämlich „Spiritual Capital“, spirituelles Kapital. Für deutsche Hörer ist dieser Begriff eine offenkundige Provokation und man wird häufig ermahnt, ihn besser nicht zu benutzen, da christlicher Glaube und Religion, wenn sie denn überhaupt mit etwas überhaupt keinen Zusammenhang hätten, dann eben mit der Begrifflichkeit des Kapitalismus. Im englischen Bereich hat man damit weniger Probleme und ich denke, dass man hier von den Engländern durchaus auch lernen kann.

Warum benutzen sie den Begriff des Kapitals im spirituellen Denken? Sie tun es auch, indem sie eine Vorstellung von „Faith Capital“, vom Glaubenskapitel, für das geprägt haben, was in Sozialräumen durch Kirchengemeinden gestiftet werden kann. Die Idee hinter dieser Begriffsprägung ist eine vollkommen plausible: Kapital ist etwas, das sich durch seinen Gebrauch, seine Investition vermehrt. Genau darum geht es eben auch bei Spiritualität: um den Glauben, die Haltung, die Kompetenz, die man als gläubiger spiritueller Mensch hat: dass man sie „einsetzt“ und daraus Welt-

gestaltung zum Nutzen der Nächsten erwächst. Wer sein Glaubenskapital nur für sich verbraucht, wird es verlieren. Es gibt genügend biblische Ermahnungen, in dieser Hinsicht sei Kapital sinnvoll einzusetzen. Es geht darum, Spiritualität in eine positive Vision für das Leben umzusetzen und in dieser Hinsicht ist der Begriff des Spiritual Capital, finde ich, ein ausgesprochen sinnvoller Begriff.

Was aber ist SC genau? Die Engländer bieten hierzu eine Definition an: "Spiritual capital is a source of values and meaning, beyond oneself, a way of understanding, inner awareness, and personal integration." (Ein Zitat von W. C. Roof).⁷ Das heißt also: „Spirituelles Kapital“ bezeichnet Bedeutungen und Werte, die einem von jenseits seiner selbst zuwachsen und die mit inneren Qualitäten, innerer Aufmerksamkeit, persönlicher Integration und Persönlichkeitsbildung zu tun haben. Beides ist wichtig: Dass diese Werte von jenseits von einem selbst, von jenseits der Gesellschaft kommen und einen Menschen binden bzw ergreifen. D. h., es geht um die religiöse Dimension, die Dimension des Handelns Gottes, um den Zu- und Anspruch der von Gott her erwachsen kann. Gott tritt hier als absolute Forderung und als absolute Förderung in das Erfahrungsfeld. Dann können sie nicht anders, als sich so und so zu verhalten. Sie können nicht anders, als dies und jenes zu unternehmen oder zu tun. Es geht dabei um die Qualifizierung ihres inneren Lebens, ihres eigenen Selbst, mit dem sie, wie ich schon anfangs sagte, beschenkt sind. Es geht um den eigenen Glauben: Hier stehe ich vor Gott, bin deswegen gefordert in meiner Verantwortung, aber auch in spezifischer Weise getragen und gehalten.

Und dies alles äußert sich protestantisch pointiert im Beruf. Mein Beruf ist mehr als nur meine Arbeit und viel mehr als nur meine Handgriffe oder mein Tun, sondern es ist die Haltung, die sich auf meiner Arbeit zeigt, in der mein Eigeninteresse eins wird mit dem Interesse an den anderen, für die ich meine Arbeit tue. Es geht um ein intelligentes Eigeninteresse, das ich entwickeln kann, indem ich selbst mit meinen Fähigkeiten zum Tragen komme, aber eben anderen nützlich bin. Für dieses Berufsverständnis gibt es in der Geschichte der Religionen und des Protestantismus immer wieder grandiose Beispiele. Hingewiesen sei nur angesichts des Raiffeisen-Jahres 2013 auf die Gestalt von Friedrich-Wilhelm Raiffeisen, der einer der ganz großen protestantischen Unternehmergehalten gewesen ist. Er begann seinen Weg der Ge-

⁷ Zitiert bei Mathew Guest: In Search of Spiritual Capital: The Spiritual as a Cultural Resource. In: Kieran A. Flanagan und Peter C. Jupp (ed.): A Sociology of Spirituality. Ashgate 2007. S. 181 – 200, hier S. 181

nossenschaften mit der Gründung altruistischer Genossenschaften, in denen die Reichen vergattert waren, den Armen zu helfen. Als sich aber zeigte, dass dies zu eng gedacht war, gelang es Raiffeisen, den Eigennutz der Menschen noch anders zu aktivieren und daraus dann die Art von Genossenschaft zu gründen, die wir heute kennen und die weltweit ausgesprochen erfolgreich ist.

Spirituelles Kapital: da hinein muss man etwas investieren, bevor man es wiederum selbst investieren kann und Gewinn daraus zieht. Dafür steht Spiritual Consulting.

4. Indifferenz

Soweit, so schön. Aber es gibt etwas, das die spirituelle Kapitalbildung und damit das Treffen verantwortlicher Entscheidungen bedroht. Das ist das, was wir heute in der Gesellschaft nicht gerade selten erleben: das Phänomen der Indifferenz bzw. der Gleichgültigkeit. Dieses Phänomen unterscheidet sich von dem hier von uns diskutierten fundamental. Indifferenz tritt dann ein, wenn Menschen unter verschiedenen Möglichkeiten sich nicht mehr von irgendeiner übergreifenden Idee ergreifen lassen, sondern in den verschiedenen Möglichkeiten sozusagen nur noch mitschwimmen und sich treiben lassen. Oft ist solch ein Verhalten ganz sympathisch, weil es einfach menschlich erscheint: Immer dann, wenn Menschen zugeben, dass sie auch ganz anders handeln könnten und eigentlich auch gar nicht ganz genau wissen, warum sie jetzt so handeln, wie sie jetzt handeln. Aber oft kommt es auch ausgesprochen penetrant bräsig einher.

Indifferenz läuft heute auch häufig unter der auch philosophisch ausgearbeiteten Grundhaltung der Ironie. Das entzieht uns dann den Boden unter den Füßenweg. So gab es vor nicht allzu langer Zeit ein Interview mit Margot Käßmann in der Zeitschrift VIVA!⁸ Eine Journalistin hatte sie auf eine Reise nach Amerika begleitet und stellte nun Margot Käßmann in einer sehr klugen, aber dennoch infamen Weise als eine Person dar, die eigentlich ihren Job als Luther-Botschafterin nur noch machen würde, um bis zur Pensionierung zu kommen; im Grunde genommen aber auf das alles gar keine Lust mehr hätte. Das gipfelte dann im letzten Absatz in einem Zitat ihrer Tochter: „Mutter, lass doch den ganzen Kirchenscheiß sein!“ Im Satz unmittelbar

⁸ Ausgabe vom 4.12. 2013, Titelgeschichte.

danach schrieb dann die Journalistin: „So etwas würde Margot Käßmann natürlich nie sagen“. Aber es war klar, dass von dieser Begrifflichkeit etwas hängen bleiben würde.

Das ist die Art und Weise, wie Ironie funktioniert: Man sagt etwas und nimmt im gleichen Zusammenhang das, was man gesagt hat, schon wieder zurück. Ich tue etwas, aber eigentlich tue ich es nicht. Man weiß dann nicht mehr, was gilt. Solches Verhalten führt zur Gleichgültigkeit, da es alle Bedeutungshaltigkeit aus sozialen Situationen herauszieht und insbesondere soziale Autoritäten, wie in diesem Fall Margot Käßmann, zersetzt. In dieser Hinsicht ist Ironie die heute herrschende Konkurrenz zur Religion. Auch in einer religiösen Lebenshaltung weiß ich stets darum, dass es auch andere Möglichkeiten gibt, mich zu verhalten, fühle mich aber zu einer spezifischen Haltung religiös genötigt und kann ihr nicht einfach entkommen. Auch hier tue ich etwas, obwohl ich es genau genommen nicht tun müsste – und dennoch kann ich nicht anders. Meine Freiheit besteht darin, das Richtige und Wahre zu tun.

Was Führungskräfte anbetrifft, so kann man sagen, dass der größte Ironiker eigentlich das Geld ist. Und damit haben Führungskräfte nun eben wie kaum andere in unserer Gesellschaft zu tun. Das Geld aber ist ein universeller Gleichmacher. Der große Soziologe Niklas Luhmann hat von Geld als einem diabolischen Medium gesprochen. Dies deswegen, weil das Geld etwas leistet, was sonst kaum möglich ist: nämlich eine Entkopplung von Motiven und Prozessen. Das Geld kennt nur eine Dimension und das ist die der Zahl. Und indem das Geld alles in Zahlen verwandelt, eliminiert es alle konkreten, auf der Ebene des Tauscherts vorhandenen Nützlichkeiten und Begrifflichkeiten und suggeriert deswegen die Allverfügbarkeit von allem und jedem zu jedem Zeitpunkt. Es löscht alle Motive aus – ganz gleich ob gute oder böse. Wer zahlen kann, der bekommt, was er will. Andere können dann zuschauen.

Auf diese Weise steuert sich unsere Wirtschaft und sie steuert sich damit höchst effizient. Es kann niemals darum gehen, das Geld in dieser Hinsicht ausschalten zu wollen. Aber indem sich der wichtigste Lebensbereich, die Wirtschaft, im Kern allein über Zahlen steuert, entfernt sich die Wirtschaft immer mehr von jeder konkreten Bindung. Man kann in dieser Hinsicht geradezu sagen, dass sie sich immer mehr vergeistigt. Dies gilt in vielen Bereichen, aber es gilt insbesondere natürlich auf den Finanzmärkten. Und dies ist zweifellos ein genialer Mechanismus. Aber ist er wirklich

nachhaltig? Fördert solcher Mechanismus Persönlichkeiten oder zerstört es sie eher? Dass Menschen dem Geld verfallen können und dadurch ihr Leben zerstört wird, hat eine lange literarische Geschichte von Faust über Richard Wagner bis zu vielen anderen modernen Autoren. Auf der anderen Seite ist es das Geld, das heute weltweite Zusammenhänge herstellt. Globalisierung bedeutet auch, dass es eine Weltgesellschaft gibt, die aus denen besteht, die irgendwie an den Geldkreislauf angeschlossen sind. Wer das nicht ist, ist arm dran.

Wie dem auch nun im Einzelnen auch immer sei: Jedenfalls liegen hier die größten Verführungen für Führungskräfte. Sie sind wirklich immens. Es ist die Verführung von den je konkreten Bedingungen der Verantwortung, von den konkreten Menschen im eigenen Betrieb oder den konkreten Produkten abzusehen und nur noch auf die Abstraktion der Zahlen zu blicken, mit denen sich die Weltwirtschaft heute steuert. Wenn man sich selbst völlig dieser Ebene aussetzt, kann man dieser Verführung verfallen. Es hängt viel davon ab, dass die wichtigsten Menschen frei sein können von der Macht des Geldes. Dazu brauchen sie starke Gegenkräfte, starke Bindungen. Wo können diese Bindungen heute liegen? Über die Konkurrenz zwischen Gott und Geld ist viel nachgedacht worden. Man hat bisweilen den Eindruck, dass das Geld längst Gott als alles bewältigende Macht besiegt hat. Aber dies könnte auch eine Täuschung sein.

5. Vertrauen

Spirituelles Kapital produziert etwas, wenn man es so ausdrücken kann: Vertrauen. Es produziert „transzendentes Vertrauensvorschusskapital“, so könnte man es emphatisch nennen. Und das ist etwas, was wir zur Integration der Gesellschaft dringend brauchen. Dabei ist Vertrauen ein besonderes Sozialverhältnis, denn Vertrauen weist immer einen Vorschusscharakter auf. Es ist nicht erzwing- und nur begrenzt berechenbar: es muss im Vorlauf erbracht werden und ist deswegen immer mit Risiken behaftet.

Besonders schön ist dies im Blick auf das Risiko Glauben, in einem meiner Lieblingssätze von Bischof Tutu zum Ausdruck gebracht worden: „Faith is a risk, but I wouldn't risk to live without it.“ Glaube ist ein Risiko, aber ich würde es nicht riskieren ohne Glauben zu leben. Und es ist unser deutsches Sozialmodell, das stark auf der

Vorleistung von gegenseitigem Vertrauen zwischen den Tarifpartnern, zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern und vielen anderen aufbaut. Zudem ist Vertrauen auch etwas, das Kosten spart, dies sei nur nebenbei bemerkt. Und Kontrolle als Gegenmodell ist auch häufig eine Illusion: Wir können im Wesentlichen nur steuern, wie wir selbst auf eine Situation reagieren. Wie andere sich in einer Situation verhalten, ist viel schwieriger zu kontrollieren. Wer jedenfalls meint, er könnte durch eine Maximierung von Kontrolle Prozesse besser steuern, liegt auf jeden Fall daneben und sitzt einer schweren Illusion auf.

Nun könnte man noch viel dazu sagen, wie Vertrauen tatsächlich entsteht. Eins ist in dieser Hinsicht aber weitgehend klar: Vertrauen entsteht aus konkreter Begegnung und sehr viel weniger in medialen Zusammenhängen. Sie bestätigen bestenfalls das, was in der konkreten Begegnung geschah; aber mehr leisten sie nicht.

Und worin besteht die konkrete Begegnung zwischen Menschen insbesondere dann, wenn sie Vertrauen erzeugt? Nicht zuletzt darin, dass man gemeinsam miteinander isst und trinkt. Das gemeinsame Essen und Trinken hat in der Geschichte der Menschheit immer wieder eine Frieden stiftende Kraft gehabt. Diese Erfahrung bildet sich auch immer noch in der Geschichte des Abendmahls in der christlichen Religion ab.

Und so ist das mit dem „Professional Dining“ von Führungskräften sicherlich nicht das Schlechteste, was sie tun können - ja vielleicht sogar der Gipfel der Weisheit und dessen, was hier heute zum Thema Seelsorge von Führungskräften gesagt werden kann.