



Manfred Katzenbach
Führungsmethodik • Projektmanagement

Mit Leitbildern zum Vorbild werden

Um Mitarbeiter zu führen und als Berater Führungskräfte zu begleiten, bedarf es klarer und inspirierender, Kraft gebender Orientierung.

Es braucht Vor – Bilder und Leit – Bilder, damit jemand sich zu seiner / ihrer Freude recht entwickeln kann, sich zu einer ihm / ihr möglichen Größe und Können herausbildet. Gerade eine Führungskraft, die selbst Beispiel gebend ist, benötigt eine Ausrichtung im Sinne der Benediktinerregel: "Der Abt ... wisse: Wem mehr anvertraut ist, von dem wird mehr verlangt." Benedikts Abt steht heute für Verantwortung in Führungspositionen.

Das 'Gentleman-Ideal' – das ganz selbstverständlich auch Frauen anspricht, wie der Verfasser herausstellt – ist ein bereicherndes, weltanschaulich neutrales Leit – Bild. Dies im Sinne einer überall auf der Welt verbreiteten und zustimmungsfähigen ethischen Grundkonstante anspruchsvoller, gelingender Lebensführung, fairen Verhaltens und erfolgreichen wirtschaftlichen Handelns, an dem wir für uns Maß nehmen können.

Und kommt es zudem nicht auch mit darauf an, ‚angenehm‘ im Umgang zu sein und ‚eleganter‘ in Haltung und im Tun? Wir kennen alle das Bonmot von Karl Valentin, demzufolge man Kinder nicht erziehen kann: „Sie machen uns eh alles nach“. Erledigt sich so nicht manches in puncto ‚Motivation‘ der Mitarbeiter usw. quasi von selbst? Und zu ‚Burnout‘ gleich mit?

Meine Arbeit für Menschen und Unternehmungen gründet sich mit auf die Überzeugung, dass Wirtschaften – und damit Leistung, Führung, Wettbewerb – nur im Rahmen auch gesellschaftlicher Verantwortung dauerhaft erfolgreich und zukunftsfähig ist: Etwas unternehmen, nutzbringende Produkte und Dienstleistungen zur Verfügung stellen, attraktive Arbeitsplätze schaffen und erhalten, einem anvertraute Mitarbeiter zu bestmöglicher Entfaltung verhelfen, sind auch zutiefst soziale Taten.

Walter Rathenau hinterließ uns den berühmten Satz '*Die Wirtschaft ist unser Schicksal*'. Dies gilt heute und in Zukunft gleichermaßen. Auch Kultur und Demokratie sind ohne einen gewissen Wohlstand äußerst schwer zu schaffen. Erfolgreiches Wirtschaften ist eine wesentliche Grundlage und ein unverzichtbarer Aspekt unseres entwicklungsfähigen Gesellschaftsmodells. In diesem Zusammenhang wird man das obige Wort abwandeln dürfen zu '*Führung ist unser Schicksal*'. Als Leitbild mag uns auch das Gentleman-Ideal dienen.

Lesen Sie nun auf den folgenden Seiten:

'Das Gentleman-Ideal' – Essay des humanistischen Philosophen Dr. Joachim Kahl

Dr. Dr. Joachim Kahl

Das Gentleman-Ideal

Ein weltlich-humanistisches Persönlichkeitsideal für beide Geschlechter

Wieder entdeckt und neu begründet

Ich möchte Ihnen das Gentleman-Ideal vorstellen und schmackhaft machen – ein weltlich-humanistisches Persönlichkeitsideal, dem ich eine starke orientierende Kraft für die heutige Zeit beimesse.

Wie die meisten Persönlichkeitsideale und Menschenbilder war es zwar ursprünglich auf Männer zugeschnitten, aber ihm wohnt nichts spezifisch Patriarchalisches inne, und es ist entwicklungsfähig. Sein humanistischer Kern ist ohne interpretatorische Verrenkung auf beide Geschlechter beziehbar, obwohl das sprachliche Problem bleibt. Es gibt im Englischen die Bezeichnung 'gentlewoman'. Aber sie veraltet zusehends und ist alltagssprachlich nicht verankert. Insofern muss auf die Bedeutung man = Mensch abgehoben werden.

Was als spezifisch männlich und weiblich gilt, ist stark historisch-kulturell geprägt. Wir wissen heute: menschliches und unmenschliches Verhalten ist unabhängig vom Geschlecht und der sexuellen Orientierung. Insofern entwickle ich hier ein nachpatriarchalisches und ein nachfeministisches Verständnis des Gentleman-Ideals. Es ist ein Leitbild nicht nur für beide Geschlechter, sondern kann Menschen aller sozialer Schichten und aller Nationalitäten als Persönlichkeitsideal dienen.

Es ist ein Modell kultivierten und zivilisierten Menschseins, das sich auf alle Bereiche des Lebens bezieht und Inneres und Äußeres, Gesinnung und Handlung, Arbeit und Muße, Beruf und Politik, Privates und Öffentliches mit einschließt.

Als ein allgemeinmenschliches Ideal hat es internationale, interkulturelle, weltbürgerliche Züge. Es ist aus dem Holz geschnitzt, aus dem sich auch ein Weltethos herausbilden könnte. Weil nicht religiös begründet, sondern weltlich-humanistisch, laizistisch geprägt, hat das Gentleman-Ideal eine reale Chance der Universalität – anders als christliche, jüdische, muslimische, buddhistische Menschenbilder. Es ruft nicht in die demütige Nachfolge Jesu Christi. Es verlangt keine Wallfahrt nach Mekka. Es hofft nicht auf das Erwachen unserer vermeintlichen Buddha-Natur. Ausgesprochen nüchtern auf Realitätstüchtigkeit orientiert, will das Gentleman-Ideal uns weder zu Gläubigen noch zu Heiligen, weder zu Helden noch zu Märtyrern machen. Es ist charakterisiert durch die Einheit von Ethik und Ästhetik des Lebens. Es geht um ein ethisch gemeistertes und ästhetisch geformtes Leben. Das Gentleman-Ideal gehört in den philosophischen Bereich der Lebenskunst: der Kunst eines guten und gelingenden Lebens. Dabei verbindet es verantwortungsvolles Handeln mit Sinn für Lebensart, Geschmack und Stil.

Orientiert am Maßstab von "leben und leben lassen" ist das Gentleman-Ideal abhold allem Vollkommenheitswahn und Absolutheitsanspruch. Es mutet uns keine überspannten, unerfüllbaren Forderungen zu wie die neutestamentliche Bergpredigt oder die marxistisch-leninistische Philosophie. Das Gentleman-Ideal träumt nicht von der Vollendung menschlicher Verhältnisse in einer leidlosen, übefreien Welt. Just wegen dieser

anthropologischen Skepsis wird es von manchen als seicht, harmlos, hausbacken abgetan. Zu Unrecht, wie wir sehen werden.

Das Gentleman-Ideal verdichtet sich in vier Leitmotiven:

- Selbstbehauptung
- Selbstbegrenzung
- Fairness
- gesunder Menschenverstand

Diese vier Leitmotive sind – in ihrer Einheit – weltanschaulich unbelastet und kaum missbrauchbar. Sie sind eine glaubwürdige und praktikable Antwort auf den überbordenden Individualismus unserer Zeit, auf den Ego-Kult, der zum raschen Wegbröckeln lebensnotwendiger sozialer Normen und Formen führt.

Das Gentleman-Ideal ist das Gegenbild, das Gegenmodell zu jenem *ungehemmten* Ausleben von Launen und Lüsten, das sich als Selbstverwirklichung missversteht, aber nur die Selbstzerstörung von Individualität und Gesellschaft betreibt.

Historisch verwurzelt ist das Gentleman-Ideal in den geistig-kulturellen Traditionen jener beiden Erdteile, denen die Menschheit ihre wesentlichen Selbstdeutungen verdankt: in Asien und Europa.

Das asiatische Gentleman-Ideal liegt vor im konfuzianischen Modell des "gebildeten Edlen" oder des "lernenden Edlen", der gemäß den Prinzipien der Selbstkultivierung und der Gegenseitigkeit lebt und dabei die Formen des Umgangs wahrt.

In Europa ist das Gentleman-Ideal vornehmlich, wie schon die Sprache verrät, in Britannien entwickelt worden. Es ist ein Kind der englischen und schottischen Aufklärung, dessen Ahnengalerie freilich bis tief in die griechische Antike zurückreicht.

Gentleman, französisch gentilhomme, kommt von lateinischen gentilis homo und bezeichnet zunächst einen Menschen von adliger, edler Herkunft. Der geistige Kernvorgang der Begriffsgeschichte besteht in der sozialen Entgrenzung. Die Verhaltensnormen, die anfangs nur für Adlige galten, sollen fortan für alle gelten. Der Weg führte vom Blutadel zum *Gesinnungsadel*. Adel wurde nicht länger im Geblüt, sondern im Gemüt verortet. In diesem Sinne dichtete Goethe: "Edel sei der Mensch, hilfreich und gut" und leistete damit einen deutschen Beitrag zur Formulierung des Gentleman-Ideals.

Gehen wir die vier Leitmotive des Ideals der Reihe nach durch! Dabei sei herausgestellt, dass sie zwar der Tradition entspringen, aber von mir systematisiert, akzentuiert und – gegebenenfalls neu – begründet werden.

Selbstbehauptung

Grundlage und Kern ist die Idee der Selbstbehauptung, Selbstbewahrung, Selbsterhaltung aus eigener Kraft und Tätigkeit, orientiert am wohlverstandenen Eigeninteresse. Selbsterhaltung ist Selbstsorge, Selbstvorsorge, in der auch alle Arbeitstugenden und die sogenannten Sekundärtugenden wurzeln: Anstrengungsbereitschaft, Ausdauer, Geduld, Sorgfalt, Genauigkeit, Pünktlichkeit.

Zusammenfassen lassen sich diese charakterlichen Qualifikationen als Selbstbeherrschung, Selbstkontrolle. Selbstbeherrschung ist die Grundlage der Selbstachtung. Selbstachtung ist die Voraussetzung für Lebensfreude. Wir sehen: das Gentleman-Ideal zielt auf Erfolg im Leben. Es ist nicht ins Versagen oder gar ins Scheitern verliebt.

Die umfassende Selbstbewahrung, die ideelle und materielle Komponenten, geistige und finanzielle Interessen mit einschließt, lässt sich auch als "gesunder Egoismus" bezeichnen. Gesund ist dieser Egoismus und nicht krankhaft, weil er sich nicht absolut setzt, sondern sich erklärtermaßen durch das zweite Leitmotiv, die Selbstbegrenzung, relativiert.

Selbstbegrenzung

Durch die Selbstbegrenzung oder Selbstbescheidung wird erreicht, dass aus Selbstbehauptung keine Rücksichtslosigkeit wird. Geistiger Kern der Selbstbegrenzung ist die gelebte Einsicht, dass ich nicht der Nabel der Welt bin, sondern nur ein kleiner Teil eines großen Ganzen.

Selbstbegrenzung ist die Einsicht in die eigene Endlichkeit, Fehlbarkeit, Zerbrechlichkeit, Sterblichkeit. Voll entwickelt, begünstigt sie die Fähigkeit zu Selbstkritik, Selbstkorrektur, Selbstironie, zu Humor!

Wichtig ist, Selbstbegrenzung nicht mit Selbstverleugnung, Selbstunterwerfung, Selbstausbeutung zu verwechseln. Opfermentalität ist nicht gemeint, sondern die Selbstbegrenzung der Selbstbehauptung. Selbstbegrenzung heißt: die eigenen Möglichkeiten stets als begrenzt erkennen und nicht als beliebig erweiterbar fehldeuten. Selbstbegrenzung ist der Abschied vom Wahn, alles zu können, alles haben zu müssen, alles erreichen zu können.

Selbstbegrenzung zielt darauf, Lebenstüchtigkeit zu erreichen: unerfüllbare Berufs-, Einkommens- und Prestigewünsche aufzugeben, die nur Enttäuschung, Unzufriedenheit, Depression begünstigen. Selbstbegrenzung ist ein Schlüssel zur Lebenszufriedenheit. Ich schließe Freundschaft mit mir selbst und meinem Lebensweg und unterlasse es, ständig verpassten Gelegenheiten nachzutruern oder anderweitig mit meinem Schicksal zu hadern. Selbstbegrenzung heißt: von vorneherein im Leben mit Verlusten, Niederlagen, Enttäuschungen, Abschieden rechnen, sie als Lebenskonstante annehmen.

Fairness

Eine bestimmte Synthese aus Selbstbehauptung und Selbstbegrenzung ist Fairness, das dritte Leitmotiv des Gentleman-Ideals. Ein Gentleman lässt sich von niemandem die Butter vom Brot nehmen (Selbstbehauptung). Ein Gentleman buttert aber auch niemanden unter (Selbstbegrenzung). Das ist Fairness: leben und leben lassen, leben weder auf Kosten anderer noch als Podest anderer.

Fairness zielt auf partnerschaftlichen Konfliktausgleich. Das Gentleman-Ideal leugnet nicht das Konfliktpotential des menschlichen Zusammenlebens, aber will es mit Würde und Anstand meistern, eben mit Fairness. Insofern besteht eine innere Verwandtschaft zu demokratischem und rechtstaatlichem Denken und Verhalten, die ebenfalls am geregelten Umgang miteinander orientiert sind.

Fairness enthält nicht nur den Aspekt der Gegenseitigkeit, sondern auch den des sportlichen Spiels, des fair play. Das Gentleman-Ideal hat einen spielerischen, sportlichen Zug: das Leben nicht verbiestert, verkniffen nehmen, sondern spielerisch, gelassen, locker. In einem – durchaus unfrivolen Sinn ist gemeint: Das Leben ist ein Spiel. Jedes Spiel hat Regeln. Gentlemanlike das Spiel des Lebens spielen heißt: beachte die Regeln des Spiels. Sei notfalls auch ein guter Verlierer! Spiele mit dir selbst ein "fair play", vermeide "foul play"! Vermeide ein unsauberes, hinterhältiges, brutales Spiel. Ziehe niemanden über den Tisch, aber lass dich auch nicht über den Tisch ziehen.

Gesunder Menschenverstand

Das vierte Leitmotiv des Gentleman-Ideals ist der "gesunde Menschenverstand", englisch "common sense", französisch "bon sens". Gemeint ist die den Menschen eigentümliche Vernunftbegabung, die sie in der Regel von den Tieren unterscheidet.

Was ist gesunder Menschenverstand? Es ist Menschenverstand im Unterschied zu angeblichen göttlichen Offenbarungen, die nur empfangen und geglaubt werden wollen und sollen. Gesund ist er, sofern er sich vor den Krankheiten des Geistes, vor Fanatismus und Maximalismus, vor Fundamentalismus und Extremismus, bewahrt.

Gesunder Menschenverstand ist nüchterner Wirklichkeitssinn, Belehrbarkeit, das lächelnde Eingeständnis: man lernt nie aus.

Gesunder Menschenverstand ist Klugheit, keine Gelehrsamkeit; Klugheit, kein Bücherwissen; Klugheit, keine Verstiegtheit. Gesunder Menschenverstand ist Laienverstand, nicht Expertenwissen. Er dokumentiert sich nicht in akademischen Graden und Diplomen, sondern in Lebenserfahrung. Sein Gegensatz ist Dogmen- und Buchstabengläubigkeit, Prinzipienreiterei, Betonköpfigkeit.

Schlussüberlegung

Wie wird jemand Gentleman? Als Gentleman wird niemand geboren. Zum Gentleman wird man erzogen und erzieht sich selbst. Erziehung und Selbsterziehung sind der Weg zum Gentleman. Ein Gentleman – männlich oder weiblich – ist das Ergebnis einer geglückten Erziehung, die als Selbsterziehung fortgesetzt wird.

Zuerst müssen die Eltern, vornehmlich die Eltern, ihre Erziehungsarbeit leisten und nicht vorzeitig abdanken. Dann muss die Schule wieder begreifen, dass sie nicht nur Wissen, sondern auch Werte vermitteln soll, Werte, die zur Charakterbildung unverzichtbar sind.

Geglückt sind diese zwei Stufen des Erzogenwerdens, wenn sie die Einsicht erzeugt haben: ich muss ständig an mir weiterarbeiten. Selbsterziehung, Selbstkultivierung, Selbstdisziplinierung, Selbstversöhnung – sie tun täglich not. Fangen wir spätestens heute damit an.

Quellenhinweis:

Abdruck mit freundlicher Genehmigung des Autors.

Der Verfasser, **Dr. Dr. Joachim Kahl**, ist freiberuflicher Philosoph und Vortragsredner, er steht in der Tradition des Humanismus: <http://www.kahl-marburg.privat.t-online.de/>