

## Mit Vertrauen manipulieren oder durch Dialog führen?

*Das Wirtschaftsleben besteht nicht nur aus Rohstoff-, Waren- und Kapitalströmen, sondern auch und vor allem aus konkreten menschlichen Verhältnissen. Ohne dass Menschen ihre Unternehmungen untereinander organisieren und gestalten und ohne Kontakt zwischen Unternehmenden und Verbrauchenden (Kunden) geschieht gar nichts. An diesen zentralen Punkten zeigt sich, wie die Menschen miteinander umgehen können bzw. wollen. Ist der Andere ein gleichberechtigtes Gegenüber, dessen Fähigkeiten es zu erkennen gilt und mit dem ich den Dialog suche, oder ein gemäß meiner eigenen Interessen zu manipulierendes Etwas, das es möglichst unbemerkt zu dirigieren gilt? Oftmals liegt diesbezüglich eine undurchschaute Gemengelage vor und wird mehr oder weniger bewusst dem Grundsatz gehuldigt: Der Zweck heiligt die Mittel. – Die drei im Folgenden besprochenen Bücher behandeln auf unterschiedliche Weise diesen Themenkomplex. Sie legen Beeinflussungstechniken offen, zeigen Mittel für eine effektive Führung auf und weisen auf zu erübende allgemeinemenschliche Fähigkeiten hin, die ein Handeln im Wirtschaftsleben (und nicht nur dort) aus eigener Einsicht und Verantwortung ermöglichen – im Dialog mit dem Anderen.      sst*

DOUGLAS RUSHKOFF: **Der Anschlag auf die Psyche. Wie wir ständig manipuliert werden.** Deutsche Verlags-Anstalt, Stuttgart 2000. 320 Seiten, 20 EUR.

Das Gefühl etwa beim Einkauf, seiner doch ganz natürlichen Urteilsfähigkeit und Rationalität auf unbestimmte Weise beraubt zu werden, ist zweifellos ein allseits bekanntes Phänomen. Bei dem einen sind es die angeblich mit Angeboten gefüllten Wühltische, die einen unfreiwillig zum Schnäppchenjäger machen, dem anderen fällt in der Kassenschlange ein, dass er genau dieses Produkt, das hier zufällig ausliegt, ja ohnehin braucht, und ein dritter lässt sich von einer freundli-

chen Verkäuferin davon überzeugen, dass zu der erworbenen Hose dringend noch diese Bluse gehört, die ja im Kleiderschrank zugegebener Maßen noch fehlt ... Immer wieder kann sich hier die Frage stellen, mit welchen Mitteln bei solchen Vorgehensweisen wohl gespielt wird, aber durchschaubar ist das für den Konsumenten nicht unbedingt – und das nicht zufällig.

Douglas Rushkoff rechnet in seinem Buch mit den Werbe- und Verkaufsstrategen und ihren Manipulationstechniken ab. Dabei handelt es sich hier streng genommen um seine Kollegen bzw. um Menschen, welchen er als psychologischer Werbeberater mit Rat und Tat zur Seite steht. »Sanften Zwang« nennt Rushkoff die Methoden, mit welchen in der Werbung manipuliert wird, und er äußert sein Anliegen, diese einer breiten Öffentlichkeit zugänglich und durchschaubar zu machen, denn »immerhin laufen wir in Einkaufszentren herum, die von Psychologen entworfen wurden, und wir erleben die Wirkung ihrer Architektur und Farbpsychologie auf unser Einkaufsverhalten«.

Zunächst schildert der Verfasser ausführlich und beispielhaft Manipulationsmethoden bei Verkaufsstrategien und zeigt, auf welche Weise daran Beteiligte – also sowohl Käufer als auch Verkäufer – in Mitleidenschaft geraten. Exemplarisch wird der Werdegang eines persönlichen Freundes, des Verkäufers einer Bettenfirma dargestellt, der durch seine »todsicheren Verkaufsstrategien« zunächst sehr erfolgreich ist und zum »Verkäufer der Region« ernannt wird, aber zunehmend in Gewissenskonflikte gerät, wenn er seinen Kunden Produkte unter allen Umständen anpreisen muss – eben nur mit dem Ziel, dem Unternehmen Erfolg einzubringen. Er verlässt letztendlich die Bettenfirma, und nach einiger Zeit trifft der Verfasser ihn wieder – als überzeugten Verkäufer von Magneten mit heilender Wirkung, angeblich, um endlich etwas Sinnvolles tun zu können. Wieder Jahre später erfährt der Freund, dass der ehemalige erfolgreiche Bettenverkäufer einer New-Age-Sekte beigetreten sei, sich hier sein Seelenheil verspreche und weiteren Kontakt mit der Außenwelt

nicht wünsche. Abgeleitet werden Strategien dieser Art auf der Grundlage von Theorien wie in Dale Carnegies Hauptwerk »Wie man Freunde gewinnt; Die Kunst, beliebt und einflussreich zu werden.« Rushkoff führt weiter aus, wie hier entwickelte Grundprinzipien z.B. auch als Methoden der Vernehmungsexperten des CIA dienen, um ein beliebiges Geständnis zu erhalten.

Langsam und in der Regel im nachhinein – so die Beobachtung des Verfassers – durchschauen die Kunden die Manipulationsmethoden, mit welchen sie traktiert werden, und so sieht z.B. der Kundendienst es als eine seiner Aufgaben an, dem Erkenntnisgrad des Kunden immer möglichst voranzuhelfen. Wer zu wach auf die Dinge blickt, ist ungelegen; am liebsten ist dem Manipulationsstrategen derjenige, welcher durch das ertüfelte System seinen gesunden Menschenverstand außer Kraft setzen lässt. Gefordert ist also, den Bewusstseinsgrad des Klienten zu durchschauen und darauf mit Manipulation zu reagieren. Dies reicht beispielsweise bis dahin, dass die demografisch am schwersten greifbare Gruppe, nämlich diejenige, die sich grundsätzlich überlegen fühlt, folglich in diesem Gefühl bestätigt sein will und trotzdem beeinflusst werden soll.

Alle greifbaren Möglichkeiten, um menschliches Verhalten messbar und Menschen somit programmierbar zu machen, werden genutzt. Die Verhaltenspsychologie wird hier als wichtige Quelle genannt, etwa das »Neurolinguistische Programmieren« (NLP), nach welchem durch Redewendungen, Beobachten der Augenbewegungen u. a. Reaktionen im Gehirn unterschieden und messbar gemacht werden. Ähnlich das so genannte »Schrittmacher sein«, welches besagt, dass der Manipulierende bzw. ursprünglich der Therapeut, Redeart, Gestik und Atemrhythmus des Gegenüber nachahmt, um innere Bindungen herzustellen, dann das Verhältnis wendet und in dem Bindungsverhältnis die Führung übernimmt. Genannt werden des weiteren »Fokusgruppen«, die einem ähnlichen Ziel dienen, wenn es darum geht, Stimmungsbilder einer Gesellschaft zu erhalten, z.B. um Slogans und Werbekampagnen erfolgreich

entwickeln zu können.

Als Beispiel für den manipulativen Umgang mit irrationalen Vorstellungen führt Rushkoff die 1990 in Amerika ereignete Kampagne an, nach der ein – zunächst nur als Nayirah bekanntes, aus Kuwait stammendes Mädchen berichtet, wie irakische Soldaten in Kuwait ein Krankenhaus stürmten, und dort Frühgeburtten und andere Patienten zugrunde richteten. Dieser Augenzeugenbericht wurde als Zeugenaussage dem Menschenrechtsausschuss des Parlaments vorgelegt und half, auch in Umfragen, den Stimmungsumschwung für das amerikanische Eingreifen in den Golfkrieg zu unterstützen. Erst später und bis heute weit weniger bekannt als diese Anekdote, ist die Tatsache, dass die anonyme fünfzehnjährige Kuwaiti die Tochter des Kuwaitischen Botschafters in den USA war, dass sich ihre Geschichte später durch nichts erhärten ließ, sondern vielmehr von einer PR-Firma ausgearbeitet worden war, die wiederum ihrerseits mit elf Millionen Dollar von der Kuwaitischen Regierung dafür finanziert wurde.

Im letzten Teil seines Buches geht Rushkoff auf Pyramidensysteme ein, die in Unternehmen und auch in Sekten und Logen, im so genannten Multilevelmarketing angewandt werden. Schnelle Aufstiegschancen werden als Lockmittel in Aussicht gestellt, in der Regel aber ohne die tatsächliche Umsetzung. Dagegen wird die breitschenklige Seite der Pyramide ständig mit neu geworbenen Mitgliedern angefüllt und somit durch Provisionsbeiträge der Mitglieder Geld verdient. Auch auf die Börse übertragen sieht Rushkoff ähnliche Strukturen, vor allem ausgehend von den »New Economists«, die einen Dauerboom prognostizieren und an unbeirrbareren Optimismus appellieren.

Das Buch ist in einem flüssigen Stil verfasst, unterhaltsam, z. T. humorvoll und auch für den im Fach unkundigen Leser gut verständlich und empfehlenswert. Die Lektüre kann sehr nachdenklich stimmen, zumal der Schwerpunkt nicht im Aufzeigen von Lösungsvorschlägen liegt, sondern im ungeschönten Offenlegen der Verhältnisse: eben ein »Anschlag auf die Psyche«. Es entsteht die

Frage, ob dem überhaupt etwas entgegengesetzt werden kann, oder ob man diesem Mechanismus nicht hoffnungslos ausgeliefert ist. Andererseits wird auch deutlich, dass die Seite der manipulierenden Wirtschaft hier in einer Schwarz-Weiß-Zeichnung als »negativ« dargestellt ist, während der Autor nicht darauf eingeht, welche positive Funktion und Aufgabe dieser überhaupt zukommt. Durch den recht polemischen und populärwissenschaftlichen Stil kann sich somit die Frage stellen, ob bei den Ausführungen von Rushkoff tatsächlich alle relevanten Aspekte für eine umfangreiche Beurteilung berücksichtigt werden.

Betrachtet man die jüngere Entwicklung des Handels, wie er sich bis heute zeigt, so fällt auf, dass die hier angewandten Methoden, mit welchen auf einem weitgehend gesättigten Markt Ware mit Hilfe psychologischer »Tricks« an Käufer vermittelt wird, nicht unendlich gesteigert werden können. Wenn der Kunde, dessen Bedürfnisse letztendlich den Markt bestimmen, seinen Unmut zunehmend äußert – wie das in vielen Bereichen bereits der Fall ist – so ist auch der Verkaufsstrategie gezwungen, in einem nächsten Schritt darauf einzugehen. Denn ein mündiger Kunde möchte informiert, aber nicht als dumm verkauft werden. *Katia Hornemann*

REINHARD K. SPRENGER: **Vertrauen führt. Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt.** Campus Verlag, Frankfurt/ New York 2002. 192 Seiten, 24,90 EUR.

Schon mit seinem ersten Buch »Mythos Motivation« hebt sich der bekannte Managementtrainer Reinhard Sprenger durch seine Themen (»Prinzip Selbstverantwortung«, »Aufstand des Individuums«) und seinen Erfolg von den zahlreichen Veröffentlichungen im Bereich der regalefüllenden so genannten Managementbelletristik ab. Sein neuestes Buch nun bezeichnet der Autor in der Einleitung selbst als den Schlusspunkt eines Denk- und Schreibweges, der ihn jetzt über seine bisherigen Publikationen zur Essenz moderner Führung gebracht habe.

Das Buch ist in drei Teile gegliedert. Im ersten Teil »Warum Vertrauen?« werden insgesamt zehn verschiedene Begründungen dafür angeführt, warum Vertrauen in modernen Unternehmen so notwendig ist. Im kurzen Mittelteil »Was ist Vertrauen?« wird der Begriff des Vertrauens ansatzweise untersucht und im ausführlichsten, dritten Teil, der überschrieben ist mit »Wie praktiziere ich Vertrauen?«, beschreibt der Autor einen »schnellen Weg zum Sofortvertrauen«, indem er die Funktionsweise des Vertrauensmechanismus erläutert und praktische Ratschläge zur Einführung einer Vertrauenskultur gibt.

Gegen die im Management alter Schule verbreitete Auffassung, Vertrauen sei etwas Irrationales, nämlich »weicher Quark mit Konsenssoße«, möchte Sprenger zeigen, dass es sich beim Vertrauen um einen »operativen Ergebnistreiber« handelt. Heutige Menschen seien durch wirtschaftliche Strukturveränderungen der letzten Jahrzehnte immer weniger mit den klassischen Steuerungsmechanismen Macht und Geld zu beeinflussen. Dadurch sei der Bedarf an Vertrauen gewachsen, gleichzeitig aber hätten sich die Bedingungen verschlechtert, unter denen Vertrauen traditionell entstanden sei. Als eine dieser Bedingungen wird Vertrautheit genannt, die im Zuge globalisierter und schnellerer Märkte immer mehr schwindet. Somit wird ein Vertrauen, das nicht mehr auf Vertrautheit bauen kann, sondern stattdessen auf einer bewussten Entscheidung beruht, als das Kerngeschehen der modernen Ökonomie formuliert.

Dem Verfasser geht es um ein rentables und berechenbares Vertrauen, er möchte »... den ökonomischen Mechanismus hinter der Begriffsfassade klären ...« und stellt gleich zu Beginn fest: »Vertrauen ist sicherer als jede Sicherungsmaßnahme. Vertrauen kontrolliert effektiver als jedes Kontrollsystem. Vertrauen schafft mehr Werte als jedes wertsteigernde Managementkonzept.« Der sich aufdrängenden Frage, ob Vertrauen ein Mechanismus zur Fremdsteuerung sei, also einen instrumentellen Wert habe, entzieht sich der Autor, indem er sich dafür entscheidet, einen Blick hinter die Begriffsfassade zu werfen und Vertrauen

somit »vernünftig« klären zu wollen.

Diese vernünftige Klärung erwartet man im zweiten Kapitel, das geschrieben ist für jene, »... die sich nicht nur aus alltagspraktischem Interesse heraus mit Vertrauen befassen, sondern auch Kraft und Grenzen des Begriffs verstehen möchten.« Dabei werden die Leser unterteilt in Praktiker, die das Kapitel getrost überspringen könnten, und Theoretiker, die der Autor wegen der Knappheit um Nachsicht bittet. Kann ein »praktischer« Umgang mit Vertrauen auskommen ohne eine »theoretisch« fundierte Erkenntnis dessen, was mit der Vertrauensproblematik zusammenhängt? Sprenger entwickelt einen relationalen Vertrauensbegriff, der sich zeigt als ein je nach Situation zu bestimmendes Mischungsverhältnis zwischen Vertrauen und Misstrauen bzw. Vertrauen und Kontrolle. Die für die Führungskraft als Vertrauensgeber dabei notwendigen Fähigkeiten sind zum einen Selbstvertrauen und zum anderen ein »gutes Auge«, d.h. das rechte Maß bei der Wahl des adäquaten Verhältnisses zwischen Vertrauen und Misstrauen. Als Führungskraft macht man sich aktiv verwundbar, indem man Vertrauen gibt, um zu steuern. Der Vertrauensmechanismus dient also der Steuerung des Verhaltens von Mitarbeitern. Dies ist für den Autor nur dann ein moralisches Problem, wenn die dahinter stehende manipulative Absicht verheimlicht wird.

Sprenger wehrt sich dagegen, Vertrauen und Kontrolle gegeneinander auszuspielen, da sie sich seines Erachtens gegenseitig bedingen. Die verpflichtende Kraft, die man empfinden kann, wenn einem Vertrauen entgegengebracht wird und man dieses nicht enttäuschen will, gewichtet Sprenger so stark, dass er sagt »Vertrauen ist Kontrolle«. Es dürfe kein blindes Vertrauen geben, genauso wie blindes Misstrauen der Zusammenarbeit nicht förderlich sei. Vertrauen stellt für Sprenger, vertragstheoretisch gesehen, einen impliziten, nicht schriftlich oder mündlich fixierbaren Vertrag dar, der die Lücken expliziter Verträge (man kann nicht jeden Arbeitsablauf explizit vertraglich regeln) schließen soll. Überzeugend geht der Autor mit den »ver-

trauensbildenden Maßnahmen« ins Gericht, gut gemeinten, aber schwachen bis wirkungslosen Versuchen, Vertrauen im Unternehmen herzustellen, ohne die eigentlichen Ursachen des verbreiteten Misstrauens zu beseitigen.

Das Buch ist mit illustrativen Geschichten aus der Wirtschaftswelt und zahlreichen Beispielen anschaulich geschrieben. Offen bleibt jedoch die Frage nach der Manipulation. Kann man überhaupt noch zu Recht von Manipulation sprechen, wenn man offen zugibt, dass man manipulieren möchte? Und was für eine Einstellung, was für ein Menschenbild zeigt sich darin, dass man offen zugibt, Verhalten durch Vertrauen beeinflussen zu wollen? Zu hinterfragen ist auch die Trennung der Leser in Praktiker (die einfach mit dem beschriebenen Vertrauensmechanismus umgehen sollen, ohne ihn auch gedanklich durchdringen zu haben) und Theoretiker, die im zweiten Teil quasi als Zugabe eine begriffliche Annäherung geboten bekommen. Eine gründliche Klärung des Vertrauensbegriffs bleibt aus. Der angebotene Relationsbegriff, der vor dem Hintergrund der Forderung nach »mehr Vertrauen« entwickelt wird, wirft die Frage auf, ob Vertrauen ein quantifizierbarer Begriff ist, oder ob es sich hierbei vielleicht eher um eine Qualität handelt. Die Stärke des Buches liegt – ähnlich wie bei Sprengers vorherigen Publikationen – im Auffinden der Missstände, im anschaulichen Beschreiben dessen, »wie es nicht geht«. Doch die Frage, wie es wirklich gehen kann, ist mit dem vorliegenden Buch offensichtlich noch nicht endgültig beantwortet.

*Peter Dellbrügger*

Karl-Martin Dietz / Thomas Kracht: **Dialogische Führung.** Grundlagen – Praxis. Fallbeispiel: dm-drogerie markt, Campus Verlag, Frankfurt 2002.

Dialogische Führung bezeichnet eine Unternehmenskultur: »... in der die Mitarbeiter zunehmend aus eigener Einsicht und in eigener Verantwortung handeln«.

Die Autoren sind Mitbegründer des Friedrich von Hardenberg Instituts für Kulturwissen-

schaften in Heidelberg und begleiten als Seminarleiter die Entwicklung der Discount-Kette *dm-drogerie markt* seit 1993. Karl-Martin Dietz ist seit vielen Jahren in der Entwicklung Dialogischer Führung engagiert. Unter anderem erschien von ihm zu diesem Thema »Dialog. Die Kunst der Zusammenarbeit« (Heidelberg 2001). Das neue Buch »Dialogische Führung« verdichtet das Thema bis in die Nähe anwendbarer Handlungsbausteine und hebt sich von anderen theoretischen Abhandlungen zur Unternehmensführung ab durch die Wiedergabe eines langen Gesprächs mit und zwischen den Mitarbeitern von *dm-drogerie markt*.

Die *dm*-Märkte sind etwas Besonderes. Mit dem vorliegenden Buch erhält der Leser Einblick in dieses Besondere. Während vielerorts Managementmethoden und gut meinende Impulse der Unternehmensführung doch keine Unternehmenskultur ergeben, jedenfalls keine, die bei den Mitarbeitern als ihr Leben ankäme, scheint *dm* gerade das zu gelingen: Die MitarbeiterInnen stehen im Mittelpunkt, die Hierarchien kehren sich in Zuarbeit und das Geistesleben wandelt tatsächlich in einer originären Form des Wirtschaftslebens. Dabei sind die Frauen und Männer von *dm* nicht unbedingt idealistisch. Sie wirken in dem wiedergegebenen Gespräch ausgesprochen praxisorientiert. Und das macht das Buch so interessant. Ohne die Geschäfts- und Alltagstauglichkeit der zu Wort kommenden Mitarbeiter von *dm-drogerie markt* geriete das von Thomas Kracht und Karl-Martin Dietz aufgefächerte System der Dialogischen Führung zu einer Utopie. Ohne die gedanklich ordnende Leistung der Autoren aber bliebe das Menschheitliche, weit über das eine Unternehmen hinausweisende der Entwicklung bei *dm-drogerie markt* eher unterbelichtet. »Praktiker« und »Theoretiker« lernen voneinander, sind sich zugeneigt, eignen sich an, bereichern und fundieren sich gegenseitig mit den jeweils eigenen Fähigkeiten. Beide Seiten bleiben dabei weitgehend bei sich, verrenken sich nicht aneinander und stützen sich nichts über. In dem wiedergegebenen Mitarbeitergespräch wie in der Zusammenstellung aus Gespräch und

Theorieteil hat das Buch selbst einen Aspekt des Dialogischen.

Im Theorieteil gehen die beiden Autoren dann allerdings so ununterscheidbar ineinander auf, sind nicht als die eine oder andere Person zu erkennen, formulieren in gemeinsamer Perfektion so wasserdicht, dass die auch hier spürbare Emphase leider etwas von ihrer Frische einbüßt. Obgleich die Autoren deutlich machen, dass es nicht um Vorgedachtes, sondern um aus der Wirklichkeit Gewonnenes und mit ihr im Dialog Stehendes geht; dass man »Systeme zuende denken kann, Unternehmensentwicklungen nicht«; »Humanität am Arbeitsplatz« zu den vordergründigen Plattheiten des Symptomdenkens gehört; »Kreativitätstechniken« ein Widerspruch in sich sind, es viel mehr um das »flüssige Element« geht – eben das Dialogische, welches Systeme und Strukturen immer wieder auflösen lässt –, dass es um den »Prozess der Zusammenarbeit« geht: Trotz dieser vielen Verweise auf das »Wirklichkeitsgemäße« und das »Hören« des anderen also geraten Dietz und Kracht in ihrem Gemeinschaftswerk doch stellenweise in eine all zu segensreiche Aufstellung der Kernpunkte dialogischer Führung und damit einer wünschenswerten generellen Zukunftsentwicklung.

Dennoch ist es dieser Textteil, der anderen Unternehmern und Mitarbeitern Überlegungen für ihr eigenes Umdenken an die Hand gibt. Denn der spezifische Weg des einen Unternehmens *dm-drogerie markt* ist kaum nachzuahmen. Unternehmensentwicklungen sind Biografien. Deutlich wird in den Mitarbeitergesprächen des Buches, wie viele spezifische Bedingungen und Vorbereitungen hier zusammenkamen, bis eine Veränderung tatsächlich im Wirtschaftsleben, nicht nur im Vorstellungslieben, real wurde. »Dass es so nicht weiter geht, das wurde immer evidenter, aber das heißt ja noch lange nicht, dass man dann schon etwas tut«, sagt Götz W. Werner, Geschäftsführender Gesellschafter *dm-drogerie markt*.

Deutlich wird aber auch, dass der entscheidende Einschlag für die Entwicklung auf den Welten geschäftlicher Notwendigkeiten aus der Auseinandersetzung mit dem eigenen Men-

schenbild beruht. Kracht und Dietz treffen den Nagel auf den Kopf, wenn sie die mentale Not so vieler Führungskräfte damit benennen, dass diese ihre Mitarbeiter als therapeutische Fälle sehen, die zu behandeln und zu verändern sind, denen unermüdlich richtig und falsch beizubringen ist, und die mit Druck und Anreizen geformt werden müssen. Ohne sich zu lange dabei aufzuhalten, analysieren die Autoren das manipulierende Motivationsrepertoire heutiger Unternehmensführung als letztlich unfruchtbares Unterfangen. Denn Manipulation schwingt sich nicht zur Anschauung des Menschen als freies Wesen auf, das er aber nun mal ist. Und nur aus seiner Individualität, eigenen Verantwortung, Einsicht und Bestimmung kann auch seine Motivation fließen. »Das Ganze Unternehmen als ein Übungsfeld!« (Werner) Und für jeden Mitarbeiter eine »unternehmerische Disposition«: »Wir schauen jetzt nicht mehr von innen nach außen, nicht mehr ›oben wird gedacht, unten wird gemacht‹, sondern wir denken nur noch von außen her und fragen nicht mehr: Welche Aufgaben gibt es in den Filialen, wie kann man den Filialen etwas geben, was fertig ist und wovon man glaubt, das es überall gleichermaßen umsetzbar ist? Wir fragen jetzt: Wie kann man den Filialen dabei helfen, dass sie selbst erkennen, was notwendig ist und das nützen, was im Unternehmen vorhanden ist, dass sie es in der Filiale anwenden – und zwar so, wie es für die Filiale richtig ist.« Oder, wie es die Autoren unter den Maßnahmen zur Einführung der dialogischen Kultur beschreiben:

- *»eine Zusammenarbeit auf allen Ebenen, die von ihnen selbst zu organisieren ist (Erfahrungsaustausch, Ideenbildung);*
- *Zusammenarbeit zwischen den Ebenen über das Technisch-Organisatorische hinaus, Gesamtaspekte, Entwicklungen, Zielsetzungen;*
- *das Verfahren selbst, sein jeweiliger Stand und seine formulierten Ziele werden regelmäßig bekannt gemacht (Transparenz), so dass alle in der Lage sind, Dialogkultur zu fördern. Denn:*
- *Dialogische Führung kann ihrer Natur nach nicht nur ›von oben‹ gelebt oder vorgelebt werden, sondern jeder Einzelne ... trägt zu ihrem Gelingen bei; zum Beispiel dadurch, dass er*

*Beratung einfordert, Erklärungen verlangt, aufgrund derer er selbständig seine Entscheidungen treffen kann.«*

So versucht das Buch, dialogische Kultur in den sich ergänzenden Facetten zu schildern und stellt als zentrale Führungsfähigkeiten in kreuzweiser Interaktion dar: »Ideenfähigkeit – Initiativkraft / Entwicklungsfähigkeit – Eigener Zugang zur Wirklichkeit«. Um Missverständnissen entgegen zu wirken: »Dabei geht es nicht darum, anderen diese Fähigkeiten ›beibringen‹ zu wollen, das liefe auf Konditionierung und Schlimmeres hinaus und würde gerade dasjenige verhindern, worauf es ankommt: die innere Autonomie.« »Ideenbildung in einem Milieu des Misstrauens ist sachlich unmöglich.«

Dialogische Führung dient nicht zuletzt auch der Effizienzsteigerung. Ein großer Teil unternehmerischer Arbeit verglüht heute in den so genannten »sozialen Reibungen«, die wiederum zum großen Teil Kompensationen nicht gesehener Individualität, nicht zugelassener Dialoge sind. Wobei »sich aus den fünf Haltungen des Dialogischen eine Charakterisierung von ›Dialog‹ ergibt, die gegenüber der üblichen ›Diskussion‹ deutlich verschieden ist.« Eine dieser Haltungen ist »eine geistige Öffnung ins undefinierte, ohne einen konkreten Gegenstand«, vor »schwärmerischer Naivität« bewahrt durch das Gemeinschaftliche der Bemühungen.

Götz W. Werner: »Von Mut möchte ich gar nicht reden, man hat eher eine Ohnmacht gespürt, die wurde immer stärker. ... Wirklich durchhalten zu können wurde immer aufwändiger und hat immer mehr Entropie verursacht. Und auf der anderen Seite sich immer mehr damit zu beschäftigen: Was ist denn nun der Sinn des Lebens, um was geht es denn beim Arbeiten, was heißt Zusammenarbeit, was heißt Team, was heißt kreativ, was heißt Entscheidung, was heißt Initiative, was ist ein unternehmerischer Impuls?...« »Man hat so eine abstrakte Gleichheitsvorstellung ... Je mehr wir uns entschließen konnten – was wieder eine Folge unseres Nachdenkens über Führung war – auf die

Wahrnehmung zu achten, je mehr wir uns darüber Gedanken machen: ›Wie entsteht Wirklichkeit?‹ – ... desto bewusster wurde uns ... wie groß diese Illusion war. Wir haben ja auch Wahrnehmungsübungen gemacht und ... diese dann auf das eigene Unternehmen übertragen.«

Karl-Martin Dietz: »Ich habe den Eindruck, dass es nicht darum geht, wie mache ich mein Unternehmen erfolgreich, und dazu müssen dann auch die Mitarbeiter zufrieden sein. Das wäre ja das übliche Mittel-zum-Zweck Denken ... Sondern die Frage lautet: In welche Lage müssen die einzelnen Menschen kommen, welche Fähigkeiten brauchen sie, um ihr Leben erfolgreich führen zu können? Und dazu gehört dann auch der Erfolg im Beruf und damit auch für das Unternehmen.«

G. W. Werner: »Man könnte das auf die Spitze treiben, Herr Dr. Dietz, indem man sagt: Wie bringt man es fertig, dass jeder, der in unserem Unternehmen mitarbeitet, konstruktiv unzufrieden sein kann?«

K.-M. Dietz: »Der Erfolg des Unternehmens ist Folge und nicht Zweck.«

G. W. Werner: »Ja, Folge der Suche aus konstruktiver Unzufriedenheit nach besseren Lösungen. Und das, was daraus resultiert, ist dann der Erfolg des Unternehmens.«

»Das Problem ist ja oft, dass man versucht, die Zukunft vorauszusagen, und dabei übersieht, was man heute tut. Mit dem aber, was man heute tut, hat man die Zukunft schon geschaffen.«

*Enno Schmidt*

## Imagination

ROLAND HALFEN/ ANDREAS NEIDER (HG.): **Imagination.** Das Erleben des schaffenden Geistes. Mit Beiträgen von Johannes Denger, Arnica Esterl, Volker Harlan, Marko Pogacnik, Martina Maria Sam, Wolfgang Schad und Johannes W. Schneider. Verlag Freies Geistesleben, Stuttgart 2002. 249 Seiten, 25 EUR.

Anlässlich des Erscheinens des Buches lud die Sektion für Schöne Wissenschaften am Goetheanum am 6. Dezember 2002 zu einem

Gespräch in die Schreinerei nach Dornach ein. Nachdem der Herausgeber *Andreas Neider* in die Thematik eingeführt hatte, gaben die anwesenden Autoren (fünf von insgesamt neun) Auskunft über den Werdegang ihrer Beiträge und ihren persönlichen Bezug zum Thema. Im Mittelpunkt der Gesprächsrunde stand die Frage nach dem künstlerischen und schöpferischen Schaffen und dem Prozess der Imagination.

Befragt wurde auch *Marko Pogacnik* nach den Zusammenhängen künstlerischer Bilder und dem, was sich im Bild manifestiert. Der Geomant ging in seinen Ausführungen, analog zu seinem schriftlichen Beitrag, von einer »kollektiven Imagination« aus. Sein Arbeitsbereich, die »Heilung von Landschaften und Orten« sieht er als einen künstlerischen Prozess, in dem er vor allem »Material für Imaginationen« sammle. Dazu kämen Wahrnehmungen und Einsichten durch Träume. In seiner praktischen Arbeit lässt er »die ätherischen, bewusstseinsmäßigen und phänomenologischen Gegebenheiten eines Ortes« auf seinen Körper wirken, die dann wiederum auf Imagination in ihm aufsteigen. Bereitwillig antwortete er auch auf Fragen zum Standort des Goetheanums. Der Beitrag von *Andreas Neider* hatte das Schöpferische im Denken und Wahrnehmen als eine Fähigkeit der Imagination sowie die Bedeutung der Kindheitskräfte für diesen Prozess zum Thema. *Wolfgang Schad* schreibt in seinem Essay über Vorstellung und Wahrnehmung und über die Notwendigkeit eines bildhaften Unterrichts für Kinder. Mit der Sprache Rudolf Steiners befasst sich der Beitrag von *Martina Maria Sam*, denn der Geistesforscher habe »sein eigenes Sprechen und Schreiben immer im Sinne einer imaginativen Darstellungsweise gestaltet.« Innerhalb der Gesprächsrunde gab die Autorin Einblick in ihre Forschungsergebnisse über den Sprachstil Rudolf Steiners. Dazu gehörten auch die vielen Wandtafelzeichnungen, die spontan im Moment des Vortrags entstanden, so dass das Gesagte auch geschaut werden konnte. Goethes Metamorphoselehre ist Thema und Urgrund, auf dem sich *Volker Harlan* in seinem Aufsatz über die

»Urpflanze« und »Soziale Plastik« bewegt. Es war bekanntlich Rudolf Steiner, der Goethes Art zu denken und zu sehen, »Imagination« nannte. Harlan geht diesem Gedanken nach und setzt ihn in Beziehung zum Begriff des Plastischen, wie ihn Joseph Beuys in soziologischen Bezügen als »Soziale Plastik« oder »Soziale Skulptur« verstand, um daraus einen »erweiterten Kunstbegriff« zu fordern und für die »Dreigliederung des sozialen Organismus« zu wirken. Mit dem Ich des Menschen als einen »sicheren Orientierungspunkt« setzt sich der Beitrag von *Johannes W. Schneider* auseinander. Der Autor beschreibt die verschiedenen Bewusstseinsstufen beim Auftreten von Traumbildern, Visionen und Imaginationen. Nachdrücklich weist er auf die Notwendigkeit von Besonnenheit und Demut bei geistigen Wahrnehmungen hin. »Die Tatsache, dass ein Mensch etwas geschaut hat, ist ... noch nicht ausreichender Grund, den Inhalt der Schau anzuerkennen. Sondern es ist darauf zu achten, wer geschaut hat.«

*Johannes Denger* setzt sich in seinem schriftlichen Beitrag mit dem neuen Bilderbewusstsein in der Begegnung von Mensch zu Mensch auseinander. Dabei knüpft er an das von Athys Floride entwickelte Urbild der Begegnung an, die zum Aufwacherlebnis werden oder zu einer Erkenntnis führen kann. In der Gesprächsrunde ging er besonders auf den »richtigen Augenblick« ein, von dem, im doppelten Sinne des Wortes, vieles abhinge. Die Art und Weise, wie man einen anderen Menschen anschau oder beobachte, könne dazu führen, sein Gegenüber zu einer Sache zu machen. Um den richtigen Blick geht es auch im Essay von *Roland Halten*. Er beschreibt darin das Bemühen des Malers Wassily Kandinskys in einem Bild von Monet zu lesen, dem er auf der Impressionistenausstellung im Jahre 1898 erstmals gegenüberstand und die vergebliche Suche Kandinskys nach erkennbaren Objekten, Personen oder einem Thema in Monets Bild. Aus der anfänglichen Enttäuschung wurde zehn Jahre später ein Schlüsselerlebnis, als der Maler verträumt und in Gedanken versunken heimkam und ein wunderschönes Bild in seinem Atelier

entdeckte. Erst bei näherer Betrachtung erkannte er es als das eigene, noch unvollendete Bild, auf dem er nichts als Formen und Farben sah. So wurde aus der Gunst des Augenblicks die Kunst des Augenblicks geboren: »Ich wusste jetzt genau, dass der Gegenstand meinen Bildern schadet.«

Abschließend sei der Beitrag von *Arnica Esterl* über den besonderen »Bildcharakter der Märchen« erwähnt. Die Autorin kommt mit wenig Zitaten aus und bleibt in ihrer Sprache schlicht und anschaulich, dem Thema gemäß. Das tut gut. Den Prozess der Imagination beschreibt sie am Symbol der verschlossenen Tür. Was heißt es, davor stehen bleiben zu müssen? Warum lockt das Verborgene, Unbekannte dahinter? Was ist es, das den Märchenhelden alle Verbote vergessen lässt? Er weiß, er riskiert sein Leben, wenn er die Schwelle überschreitet. Dennoch tut er es, weil sich – vielleicht zum ersten Mal – etwas in ihm regt, das größer und stärker ist als er selbst, das dennoch zu ihm gehört. Solche Momente des inneren Ringens, in denen der Mensch über sich hinauswächst, sind die spannendsten und wahrhaftigsten. Im Leben wie im Märchen. Denn da beginnt etwas Neues, Befreiendes. Die Tür oder das Tor »ist als Objekt kaum noch vorhanden. Auch als Symbol verblasst es, nachdem wir den neuen Raum betreten haben. ... Wichtig ist, was beim Öffnen und nachher geschieht.« Das Gegenständliche hat sich verwandelt in ein Ereignis oder eine Erkenntnis. Ganz allgemein und dennoch individuell. Dieses scheinbare Paradoxon kann in der Märchenstimmung gut mitempfunden und verstanden werden. Es ist auch ein schöner Beweis dafür, wie Sprache und (imaginatives) Denken einander bedingen. Gern hätte man dem Sammelband noch einen Aufsatz über Eurythmie oder Poesie gegönnt.

*Karin Haferland*

## Von der Freiheit eines Christenmenschen

HANS KÜNG: **Erkämpfte Freiheit.** Erinnerungen. Piper Verlag, München/Zürich 2002. 621 Seiten, 24,90 EUR.

Dieses Buch von 620 Seiten ist die Autobiografie der ersten vier Jahrzehnte des katholischen Theologen und Humanisten Hans Küng, und es ist noch viel mehr: Es ist eine lebendig geschriebene Darstellung der politischen Welt und der Kirchengeschichte des Katholizismus in dieser Zeit des Umbruchs. Küng versteht es, seine biografischen Stationen mit der gesellschaftlichen Entwicklung zu vernetzen und eine detaillierte Schilderung der Zeitströmungen und der Persönlichkeiten, die ihm begegneten, zu geben. Der Leser nimmt an diesen Lebenswirklichkeiten lebhaften Anteil und gewinnt profunden Einblick in diese Lebenswelten. Dass es hierbei immer wieder auch um die theologische Auseinandersetzung grundlegender christlicher und ethischer Fragen geht, die sich gleichfalls mit den Dogmen der katholischen Kirche auseinandersetzen, macht dieses Buch zu einer spannenden und aufklärenden Lektüre. Wie prägend beispielsweise die Priesterausbildung für einen jungen Menschen ist, und das gilt ja nicht nur für Hans Küng allein, wird durch die Schilderung dieser Zeit im »Germanikum« (*Collegium Germanicum et Hungaricum*) des Vatikans deutlich. Das *Collegium* wurde als spirituell-intellektuelle Antwort auf die lutherische Reformation von Ignatius von Loyola 1552 gegründet. Die Konstitution, von Ignatius selbst verfasst, sieht bis heute vor, Frömmigkeit und Studium harmonisch zu verbinden, um in einem siebenjährigen Ausbildungsgang eine spirituell und wissenschaftlich geformte Priestereleite auszubilden. Hans Küng wird in dieses Internat als Eleve aufgenommen, lebt asketisch und abgeschieden von der Welt bis er 1955 zum Priester geweiht wird. (»So lernte ich denn in den sieben Jahren italienisch, aber ich lernte keine einzige Italienerin und keine italienische Familie ken-

nen.«). Dass Küng dennoch kein angepasster Priester wird, sondern ein wacher, freier, ja rebellischer Geist bleibt, dem später die Lehrerbildung entzogen wird, ist bei dem absoluten Anspruch der Ausbildung und der strengen klerikalen Hierarchie erstaunlich. Dieser Lebenslauf zeigt exemplarisch und anschaulich, dass nicht die Verhältnisse den Menschen allein formen (wie es Karl Marx postulierte), sondern die Persönlichkeit des Menschen sich an der Verhältnissen entwickelt. Fragend, fordernd, kritisch und mit einem ausgeprägten Gerechtigkeitsinn: das ist Hans Küng bereits in dieser Zeit. So registriert und kritisiert er während des Studiums, in dem er übrigens einer der besten Studenten ist, die Machenschaften und Herrschaftsstrukturen im Vatikan, der noch bis 1955 von dem umstrittenen Papst Pius XII »regiert« wird.

Dennoch bleibt Hans Küng in seinem Glauben unerschütterlich und bekennt sich als Katholik. »In meiner Treue zur katholischen Kirche bin ich keineswegs erschüttert. Aber meine kritische Einstellung zum mittelalterlich-antimodernen römischen System habe ich in Rom gewonnen, als römischer Insider. Es ist das katholische Rom, das mich zum romkritischen Katholiken machte.« Und: »Warum katholisch sein und bleiben? Eine Frage, die ich dann später oft zu beantworten habe, aber auf die ich jetzt schon die Antwort weiß: Ich bin und bleibe katholisch, weil mir an der *ganzen*, allgemeinen, umfassenden, eben katholischen Kirche gelegen ist. Und bis heute ist mir gelegen: an der in allen Brüchen sich durchhaltenden *Kontinuität* und an der alle Gruppen, Nationen und Regionen umfassenden *Universalität* von Glauben und Glaubensgemeinschaft.«

Aus der Autobiografie wird deutlich, dass bereits in Hans Küngs Kindheit, Jugend und Vatikanausbildung die Persönlichkeit freigesetzt und gebildet wurde, die jetzt geistig unabhängig in die Welt tritt. Alle Erfolge und Konflikte, die Stärken und die Schwächen sind letztlich hierin begründet. Anthroposophisch gesprochen: Das Ich des Menschen hatte diese Potentiale bereits in vorhergehenden Inkarnationen vorbereitet und stellte sich jetzt der Aufga-

be, sie auf der Erde zu verwirklichen. Hans Küng wird im Verlaufe seines Lebens zu einer Person der Zeitgeschichte, an dem sich die Geister scheiden. Auch hierüber gibt er in dem Buch beredt Auskunft und der Leser schwankt zwischen Hochachtung und dem sich hin und wieder einstellenden Gefühl, dass der Autor durchaus nicht frei von Eitelkeiten bei der Würdigung der eigenen Person ist. Das zentrale Anliegen des Autors wird deutlich, wenn er schreibt: »Die Sicht des ›Außerhalb der Kirche kein Heil‹ kann nicht mehr aufrechterhalten werden; eine theozentrische Sicht muss auch den Weltreligionen als solchen eine Funktion im Heilsplan Gottes zuschreiben. Die Weltreligionen erscheinen dabei, so formuliere ich herausfordernd im Gegensatz zur üblichen Terminologie, als normale, ordentliche Wege zum Heil, der christliche Glaube aber als der große, sehr spezielle, ›außerordentliche‹ Weg.« So und noch mit weiteren »romabweichenden« Äußerungen (Empfangnisverhütung, Unfehlbarkeitsdogma) rüttelt Küng in den sechziger Jahren an den Dogmen der katholischen Kirche und der Konflikt bleibt nicht aus. Wie eine Theaterinszenierung liest sich seine Audienz beim Großinquisitor: »Auf Donnerstag, den 14. 10. 1965, 12 Uhr hat er mich bestellt – in den Palazzo des *Sanctum Officium* im ersten Stock. ... Beim ersten mächtigen Glockenschlag der Peterskirche werden die beiden Flügeltüren des Saales mit einem Knall von einem Monsignore aufgestoßen, und im Türrahmen steht er in seiner ganzen purpurnen Pracht: der vielgefürchtete Großinquisitor, der Chef des *Sanctum Officium*, Kardinal Alfredo Ottaviani. Und schlägt das Kreuz und betet laut: ›*Angelus Domini nuntiavit Mariae* – der Engel des Herrn brachte Maria die Botschaft.‹ Ich antworte mit fester Stimme auf Latein: ›*Et concepit de Spiritu Sancto* – Und empfangen den Heiligen Geist.‹ Und so abwechselnd der ganze *Angelus Domini* mit seinen drei Ave Maria.« Im Gespräch wird deutlich: Hier steht ein Großinquisitor, der im Geiste der mittelalterlichen Kirche denkt und handelt, einem modernen, unangepassten Priester gegenüber: es gibt keine Verständigung. Auch die nachfolgende Papstaudienz, es

ist inzwischen Paul VI., führt zu keinem Einvernehmen. »Für wen treibst du eigentlich Theologie, wenn du schon weiter Theologie treiben willst?« fragt sich Hans Küng anschließend, denn für den Papst und die römische Kurie sicher nicht. »Deshalb ab da noch entschiedener: Theologie für den Menschen. Ja, das ist in aller Freiheit mein Weg. Und schon bald erhalte ich die Bestätigung, dass ich auf dem richtigen Weg bin.«

Es beginnt die Zeit der Kurienreform, die Hans Küng als »Kurienreform mit Janusgesicht« bezeichnet und in ihrer Zwiespältigkeit charakterisiert. Die Autobiografie endet mit dem Jahr 1968: »Nicht nur die Enzyklika *Humanae vitae* und der epochale Vertrauensbruch für Papst und Kirche, sondern darüber hinaus ein Einschnitt in der Menschheitsgeschichte überhaupt; Studentenrevolten in Kalifornien über Paris und Berlin bis Prag, eine Kulturrevolution.« Das Buch endet hier. Später, 1996, sagt Hans Küng bei seiner Emeritierung als Professor an der Universität Tübingen: »Nicht nur um der Freiheit willen, die mir stets teuer war, sondern um der Wahrheit willen, die noch über meiner Freiheit steht, konnte ich einen anderen Weg nicht gehen. Ich hätte, wenn ich ihn gegangen wäre, so sah ich es damals, so sehe ich es heute, für die Macht in der Kirche meine Seele verkauft. Und ich möchte nur hoffen, dass mein Alters- und Weggenosse Kardinal Josef Ratzinger, der den anderen Weg gegangen ist, dass er – und ich sage das ohne jeden Schatten der Ironie – im Rückblick bei allem Leid auch so zufrieden und glücklich ist wie ich.«

Ein großes Buch, ein Insider-Buch über die römisch-katholische Welt der Päpste und Kardinäle und über die Freiheit eines Christenmenschen. Es ist der Biografie erster Teil (ein zweiter Band soll folgen) eines aufrechten Menschen und liberalen katholischen Theologen, der auf die Verlockungen kardinaler Macht zugunsten eines unabhängigen Denkens und Handelns in der Welt verzichtete.

Achim Hellmich

## Erinnern für die Zukunft

JOHANNES LENZ: **Erinnern für die Zukunft. Eine Autobiografie.** Verlag Urachhaus, Stuttgart 2002. 449 Seiten, 25 EUR.

Mit zwiespältigen Gefühlen nahm ich die Autobiografie von Johannes Lenz in die Hand, die ich besprechen sollte. Schon wieder eine Autobiografie, dachte ich verstohlen, muss das sein? Doch dann tönte eine andere Stimme in der Seele: Denk daran, was verdanken wir alles den großen Biografen z.B. über Beethoven, Goethe, Rudolf Steiner u.a.m.! Beherzige den alten Wahlspruch der Brüder vom gemeinsamen Leben: »Frag nicht *wer* da sprach oder schrieb, sondern *was* er schrieb oder sprach, das lies!« Und so begann ich zu lesen, gleich bis tief in die Nacht hinein, und der Zauber trug mich für Tage fort. Wieder bewahrheitete sich die Erkenntnis: Es gibt nichts Spannenderes, nichts Geheimnisvolleres, nichts Weisheitsvolleres als den menschlichen Lebenslauf. Er ist die konkrete Geistoffenbarung des Schicksals. Und im vorliegenden Falle gar ein so facettenreicher, mit Menschenbegegnungen gesegneter, tief mit dem Zeitenschicksal verwachsener Lebenslauf wie der von Johannes Lenz. Er ist spannend wie ein Kriminalroman, ergreifend im persönlichen Schicksal und zugleich transparent für die Zeitgeistigkeit. Außerdem ist seine Autobiografie in einem völlig unpräntösen Stil geschrieben, mit liebevoller Charakterisierung der Zeitgenossen und mit persönlicher Offenheit im Rückblick auf das eigene Schicksal. Man hat den Eindruck, es wären mehrere Lebensläufe, die in der Biografie von Johannes Lenz zusammen geschoben sind. Zunächst die Geburt (1927) und die Kindheit in Prag und Dresden, den Wirkensorten des Vaters Eduard Lenz (1901-1945), einer der Urpriester der Christengemeinschaft. Es klingen so gewichtige Namen auf wie die der Priester Josef Adamec, Gerhard Klein, Martha Heimeran und Johannes Perthel, der Pädagogen Elisabeth Klein, Erich Schwebsch, Konrad Sandkühler, Fritz Steglich, Robert Zimmer und Max Wolfhügel sowie des Freundes Gott-

fried Büttner. Tragisch ergreifend ist es, miterleben, wie der Ungeist des Dritten Reiches in das Kindheitsschicksal eindringt durch das Verbot der Christengemeinschaft (Juni 1941) und durch die Schließung der Dresdner Waldorfschule (Juli 1941). Immer wieder schimmert die innere Auseinandersetzung mit dem Nationalsozialismus bei Lenz durch, zum Beispiel in der Schilderung seiner Begegnungen mit den Lehrern der staatlichen Dreikönigsschule (so auch mit dem Carus-Spezialisten Prof. Rudolf Zaunick). Noch vor dem Notabitur trifft die ganze Schwere des Zeitenschicksals Johannes Lenz, der als Luftwaffenhelfer zur Flak eingezogen wird und schließlich als 17-jähriger Fahnenjunker Anfang Februar 1945 zum Fronteinsatz kommt. Er wählt in eigener Entscheidung die Ostfront und begründet damit seine innere Beziehung zum Russentum. Zutiefst ergreifend ist das Kapitel über die unmenschliche Bombardierung Dresdens in der Nacht des 13./14. Februar 1945 und den Untergang dieser mit Flüchtlingen überfüllten Kulturstadt. Dieser Terrorakt wird wie Hiroshima oder Nagasaki ein ewiges Menetekel einer unmenschlichen Kriegsführung sein. Johannes Lenz verliert in diesem Inferno seine beiden Schwestern Eva-Sophie (15 Jahre) und Ruth (19 Jahre). Hellfühlend hat die Mutter Friedel Lenz den Tod der beiden Töchter bereits wahrgenommen, den der Sohn und der von der Front zurückgeeilte Eduard Lenz erst nach tagelangem Suchen in den Trümmern bestätigen können.

Nach der Gefangennahme am 27. April 1945 im Kessel südlich von Berlin beginnt für Lenz mit 18 Jahren die viereinhalbjährige russische Kriegsgefangenschaft in nicht weniger als 30 Lagern. Er überlebt sie im Gegensatz zum Vater Eduard Lenz († 8. November 1945 bei Omsk) mit Gottes Hilfe, obgleich durch Hunger, Erschöpfung und Schikanen mehrfach hart an der Schwelle stehend. Erstaunlich ist, mit welchem Humor Lenz im Rückblick Episoden wie die »Ausbildung zum Dieb« im Verpflegungsmagazin zu schildern weiß. Selbst den allerschwersten Situationen (z.B. Arbeit im Kohleschacht oder im Steinbruch) kann er etwas Positives abgewinnen. Nie fällt ein Wort

des Hasses oder der Revanche gegenüber den russischen Menschen, deren Seele er liebt. Man möchte diesen Kapiteln insbesondere jüngere Menschen als Leser wünschen, die nie die Erfahrung des Krieges, des Luftschutzbunkers, der Flucht oder gar der Gefangenschaft gemacht haben. Der Bericht von Lenz ist wie ein lebendiges Geschichtsbuch für unsere Wirtschaftswunder-Gesellschaft analog den Büchern von Wladimir Lindenberg über sein Erleben der russischen Oktoberrevolution.

Wie ein anderes Leben mutet der zweite Teil des Buches an: die Rückkehr als Spätheimkehrer («Heimkehr ist ein schwerer Prozess»), das Studium in Tübingen, dann am Priesterseminar der Christengemeinschaft, die Priesterweihe (1955), die ersten Gemeinden als Pfarrer. Aber welche Schicksalsbegegnungen stehen hinter diesem Weg: Viele Zeitgenossen der Kulturwelt (u.a. Eduard Spranger, Romano Guardini, Helmut Thielicke, Martin Niemöller), der beste Freund Heten Wilkens (später brillanter Redner der Anthroposophischen Gesellschaft), Diether Lauenstein (Philosoph und Priester), die »Vaterfigur« Emil Bock (Erzoberlenker), Gottfried Husemann (Seminarleiter) und Rudolf Frieling. Den letzteren dreien ist jeweils ein meisterhaft charakterisierendes Kapitel gewidmet.

Das Schicksal hat Johannes Lenz nach den Jahren als Gemeindepfarrer in Stuttgart, München und im Chiemgau schnell in größere Verantwortlichkeiten hineingeführt: ab 1972 als Lenker in Bayern und Österreich, 1973 zusätzlich für die Schweiz und ab 1990 für die Tschechoslowakei, dann als Lenker für Südamerika und schließlich als Oberlenker im Leitungsgremium der Christengemeinschaft. Man erfährt aus diesen bewusst persönlich gefärbten Kapiteln mehr über die Hierarchie in der Christengemeinschaft, über das Verhältnis zur Anthroposophie und über die vielfältigen sozialen Aufgaben einer religiösen Bewegung, als aus theoretischen Beschreibungen. Eine Kostbarkeit des Buches, geschliffenen Edelsteinen gleich, sind die kleinen Einzelkapitel zu speziellen Menschenbegegnungen. Aber nicht nur deshalb, weil neben so genannten unscheinbaren Menschen (z.B. einer Hutmacherin) be-

rühmte Namen erscheinen wie Margareta Morgenstern, Peter von Siemens, Heinz Rühmann, Michael Ende, Generalinspekteur Joseph Kammhuber u.a.m., sondern weil Lenz immer auch auf die »Nachtseite« der Biografie, d.h. auf Begegnungen mit der geistigen Welt beim anderen Menschen hinhorcht. Nur wer selbst an der Schwelle gestanden hat wie er, vermag dieses »andere Land« beim Gesprächspartner zu erzählen.

Was den besonderen Flair dieses Buches ausmacht, ist die warme Menschlichkeit der Darstellung und die zutiefst persönliche Verflochtenheit mit allen Inhalten und Personen. Diese Autobiografie ist eine authentische Beschreibung des inneren Ringens eines modernen Menschen in den apokalyptischen Situationen des 20. Jahrhunderts um ein erneuertes Christentum, das wirklich trägt. In dessen Dienst hat sich Johannes Lenz gestellt, und so durfte er für viele Menschen eine Tür für den Zugang zur geistigen Welt werden. Ich bin ganz sicher, diese bewegende Autobiografie, die nach wenigen Monaten bereits die zweite Auflage erlebt, wird wieder bald vergriffen sein, und ich wünsche ihr weitere Auflagen.

*Ekkehard Meffert*

## Drama der Wandlung

PATRICK ROTH: **Magdalena am Grab**, Insel-Verlag Frankfurt am Main 2003, 50 Seiten, 11,80 EUR

In seinem in der Insel-Bücherei erschienenen erzählenden Essay beschreibt Patrick Roth – bekannt vor allem durch seine »Christus-Trilogie«<sup>1</sup> – die Einstudierung der Szene »Magdalena am Grab« aus dem Johannes-Evangelium (20,1-18) durch Schauspielschüler in Los Angeles. Die Probe findet unter etwas seltsamen Umständen in einem leerstehenden Haus am Mulholland Drive statt. Der Ich-Erzähler trifft dort die »Exotin« Monica, eine junge und geheimnisvolle Italienerin, die erst seit kurzem in der Schauspielklasse ist. Die beiden anderen angehenden Schauspieler bleiben aus, und so muss der Erzähler, der die Idee für die Szene hatte und Regie führen

wollte, selbst in die Rolle des Gärtners schlüpfen. Zwischen beiden Personen herrscht eine eigenartige erotische Spannung, die jedoch nicht ausgelebt werden kann, weil ein unsichtbar bleibender Beobachter anwesend zu sein scheint und beide durch seine – vermeintlichen? – Blicke bindet. Aus der Spannung wird so äußerste Anspannung; aus dem szenischen Spiel wird Wirklichkeit und umgekehrt, aus der Wirklichkeit ein ernstes Spiel. Die heilige Handlung, die ins Sinnlich-Erotische abzuleiten drohte, erfährt so eine Steigerung ins Sinnlich-Übersinnliche.

Dem Erzähler offenbart sich in diesem Spiel das Wesen der Begegnung mit dem Jesus als Gärtner als eine wiederholte Umwendung der Maria Magdalena: auf ihrem Weg zum Grab, das sie leer findet, zurück zu den beiden Jüngern und wieder zum Grab, wo die Engel zu ihr sprechen. Hier wendet sie sich ein drittes Mal um – und sieht den Gärtner, den sie nicht als Jesus erkennt. Und nun, so ergibt es das freiwillig-unfreiwillige Spiel, geht sie an ihm vorbei. Beide stehen jetzt voneinander abgewandt, und aus diesem Abgewandtsein heraus findet die entscheidende Begegnung statt: Zuerst wendet sich Jesus um und ruft Maria Magdalena mit ihrem Namen an. »Da wandte sie sich um und spricht zu ihm: Rabbuni.«

Das Zwischenstadium des Abgewandtseins wird im Evangelientext nicht ausdrücklich beschrieben. Doch zeigt es sich hier als die Voraussetzung für diese vierte und entscheidende Wendung der Magdalena – »das ist die Magdalensesekunde ... das ist die Sekunde der Wiedererkennung: Mensch und Gott werden einander wieder bewusst. Rettend bewusst, einander taufend bewusst: aus dem

Wasser des Unbewussten, Toten: ziehen sich beide, einer den anderen – einer neu, neu-*geboren*, im anderen.«

Auf meisterhafte Weise gelingt es hier Patrick Roth, ein menschliches Geschehen unter unsichtbaren Augen in ein göttliches zu wandeln. Erst so wird aus der Begegnung eine sinnlich-übersinnliche Wirklichkeit, die den Gott im Menschen aufscheinen lässt. Dieses »Drama der Wandlung«, das Roth erzählt und zugleich reflektiert, führt von einer »totalen Abgewandtheit, Geschiedenheit, Getrennt- und Zerrissenheit beider, des Gottes und des Menschen ... zu einer Wendung, ja Zugewandtheit beider: einer ist jetzt im Auge des anderen. Der eine erkennt im Einen enthalten. Eine völlige Wandlung.«

Bei diesem Essay handelt es sich um den dritten Teil von Patrick Roths Frankfurter Poetikvorlesungen, die er im Mai 2002 unter dem Titel »Ins Tal der Schatten« gehalten hat und in denen er seine Wege zur Stoff-Findung beschreibt, die er als Schriftsteller geht.<sup>2</sup> In der vierten Vorlesung heißt es über den Stoff der dritten (hier besprochenen), er sei etwas, »mit dem man sich, seine Bedeutung zu erkennen, außen auseinandersetzen muss, indem man ihn stellt, ihn szenisch spielt und sich letztlich in ihn hineinstellt.«

*Stephan Stockmar*

1 *Riverside*. Christusnovelle; *Johny Shines oder Die Wiedererweckung der Toten*. Seelenrede; *Corpus Christi*, alle erschienen im Suhrkamp Verlag.

2 *Ins Tal der Schatten*. Frankfurter Poetikvorlesungen, Suhrkamp Verlag Frankfurt am Main 2002; siehe die Besprechung von Ruth Ewertowski in DIE DREI 12/2002, S. 88.