

Wilhelm Schmid: Warum Führung ohne Selbstführung scheitern muss

Seite 1



Ausgangssituation: Warum „Ich“?

Wir gehen hier vom Ich aus, statt dagegen anzukämpfen. Das Ich liegt modernen Menschen nahe, auch wenn sie aus ethischen Gründen etwas Anderes behaupten. Die Ich-Perspektive ist verständlich, denn das Ich ist der Punkt, den wir bei aller Unübersichtlichkeit am besten im Blick behalten können. Für die vielen von außen heranflutenden Daten und Informationen gilt: Was wir nicht in irgendeiner Weise auf uns selbst beziehen können, interessiert uns nicht, das ist die Wahrheit. Und nicht wirklich können wir uns ständig in Andere hinein versetzen, so wünschenswert das auch wäre. Daher also der Versuch, vom Ich aus das Leben neu zu denken, um zu einer Lebenskunst zu kommen, die unserer Zeit gerecht werden kann.

Unsere Zeit ist die Zeit der Moderne. Sie hat Menschen mehr als je zuvor auf sich selbst gestellt, insofern geschieht die Betonung des Ich nicht zufällig. In moderner Zeit sehen sich Menschen in anderem Maße als jemals auf sich selbst verwiesen. Sie sehen sich vor die Aufgabe gestellt, selbst nach Orientierung zu suchen und ihr Leben selbst zu führen, ohne sich dafür gerüstet zu fühlen. Denn das ist die Situation des modernen Individuums: Frei zu sein von *religiöser Bindung*, denn es ist auf keine Religion mehr festgelegt, auf kein Jenseits mehr vertröstet – mit der Folge, auf kleine und große Lebens- und Sinnfragen nun auch selbst Antworten finden zu müssen. Frei zu sein von *politischer Bindung*, denn aufgrund politischer Befreiung vermag es eigene Würde und Rechte gegen jedwede Fremdbestimmung geltend zu machen – mit der Konsequenz, zur Selbstbestimmung und Selbstgesetzgebung („Autonomie“ im Wortsinne) in der Lage sein zu müssen. Frei zu sein von *ökologischer Bindung*, denn aufgrund technischer Befreiung von Vorgaben der Natur sind neue Lebensmöglichkeiten entstanden – mit der schmerzlichen Erfahrung, dabei die eigenen Lebensgrundlagen verletzen zu können und aus Eigeninteresse eine ökologische Haltung neu begründen zu müssen. Frei

Wilhelm Schmid: Warum Führung ohne Selbstführung scheitern muss

Seite 2



zu sein von *ökonomischer Bindung*, die zunächst noch darin bestand, die freie wirtschaftliche Tätigkeit einiger auf die Hebung des Wohlstands aller zu verpflichten – die Befreiung davon sorgt für soziale und ökologische Kosten, deren Bewältigung größte Mühe bereitet. Frei zu sein schließlich von *sozialer Bindung* – das ist der Befreiungsprozess, der das moderne Individuum erst hervorgetrieben hat: losgelöst aus seinem Eingebundensein in Gemeinschaften, befreit („emanzipiert“) von erzwungenen Rollenverteilungen, sexuell befreit von überkommenen Moralvorstellungen, befreit überhaupt von Moral und Werten, die als „überholt“ angesehen werden. Alle Formen sozialer Gemeinschaft werden fragmentiert: Die Großfamilie schrumpft zur Kleinfamilie, deren Bruchstücke führen zur Patchworkfamilie und zum Singledasein.

Wir sollten darauf verzichten, irgendjemanden dafür anzuklagen: Wir selbst wollen es so, denn wir wollen frei sein von jeder Art von Bevormundung. Aber ein Schlüsselproblem der Moderne scheint darin zu liegen, dass das Ich, das von ihr freigesetzt worden ist, keine gute Selbstbeziehung gewinnt, sie vielmehr immer wieder verfehlt, und dies nach zwei Seiten hin: im *Selbstverlust*, der keine souveräne Selbstlosigkeit ist; in der *Selbstsucht*, die keine souveräne Selbstbeziehung ist. Daher geht es in der Lebenskunst zuallererst um die Beziehung des Individuums zu sich selbst. Lebenskunst ist die Sorge um ein maßvolles Selbstverhältnis, das in der Lage ist, das Selbst zu festigen und zu Anderen hin zu öffnen. Und das wird auch zur Aufgabe einer *Kunst der Führung*, einer an Ressourcen und nicht an Defiziten orientierten Führung: Menschen zur Entwicklung zu befähigen und mitzuhelfen, dass sie auch in schwieriger Zeit sich selbst finden können. Das gilt in dreifacher Hinsicht:

1. In Bezug auf sich selbst, denn Führung ist zuallererst Selbstführung, um eigene Ressourcen zu gewinnen und freizusetzen, eine eigene Festigkeit, um Belastungen und „Druck“ besser

Wilhelm Schmid: Warum Führung ohne Selbstführung scheitern muss

Seite 3



auszuhalten zu können und der Gefahr eines Burnout zu entgehen. Die Eckpunkte des eigenen Selbst so gut wie möglich zu kennen, um darauf eingehen zu können.

2. In der Beziehung zwischen sich und Anderen, denn die Fähigkeit zur Selbstführung vermittelt Anderen erst Glaubwürdigkeit. Führung wird unwirksam, wenn sie nicht anerkannt wird. Kann der, der führen soll, nicht mal sich selbst führen, verliert er jegliche Autorität.

3. In Bezug auf Andere, denn Führung ist Anleitung zur Selbstführung Anderer, um ihnen zu helfen, Ressourcen zu gewinnen und freizusetzen, sowie Belastungen besser auszuhalten. Die Eckpunkte Anderer zu kennen, um darauf eingehen zu können und sie an den entscheidenden Punkten „anfassen“ zu können.

Nur der, der eine gute Selbstbeziehung gewinnt, wird auch zu guten Beziehungen zu Anderen in der Lage sein. Das ist entscheidend für jede Teamarbeit und für jede Kundenbeziehung. Das leuchtet unmittelbar ein, denn wer mit sich selbst nicht im Reinen ist, vielmehr mit sich zu kämpfen hat, da er die inneren Verhältnisse seiner selbst nicht geklärt hat, der ist viel zu sehr mit sich beschäftigt, als dass er sich Anderen zuwenden könnte. Er hat keine Kräfte für Andere frei. In der Klärung der Beziehung zu sich wird das Selbst zur Beziehung zu Anderen erst fähig. Daher kommt sehr viel darauf an, sich erst einmal klarer zu werden über sich.

Klärungen: Wer bin ich?

Unverzichtbar ist die Aufmerksamkeit auf sich. Die *Selbstaufmerksamkeit* gilt allen Aspekten des Ich, der Verfassung des *Körpers* in allen seinen Teilen, Bedürfnissen, Begierden, der *Seele* und ihren Gefühlen, dem *Geist* und seinen Gedanken, der sozialen und ökologischen Einbettung in die Beziehungen zu Anderen und zur Welt. Anregung und Anstoß zur

Wilhelm Schmid: Warum Führung ohne Selbstführung scheitern muss

Seite 4



Selbstaufmerksamkeit bezieht das Ich aus einem eigenen Impuls oder aus der Aufmerksamkeit Anderer etwa im Gespräch, auch im Mitarbeitergespräch. *Aufmerksamkeit* erscheint als eine der wichtigsten, zugleich eine der knappsten, mithin umstrittensten Ressourcen unter Menschen, so auch im Umgang des einzelnen Menschen mit sich selbst. Die Knappheit grassiert insbesondere in Zeiten der Moderne, in denen die Aufmerksamkeit stets nach allen Seiten hin abgezogen und in immer winzigere Quanten zersplittert wird. Das Ich, das die Aufmerksamkeit Anderer entbehrt, fühlt sich missachtet, ebenso aber missachtet von sich selbst bei einem Mangel an Aufmerksamkeit auf sich. Im selben Maß, wie es an Aufmerksamkeit auf sich fehlt, wächst das Bedürfnis nach Aufmerksamkeit Anderer.

Die Intensivierung der Aufmerksamkeit auf sich geschieht im bewussten *Selbstgespräch*. Es ist, wie jedes Gespräch, selbst eine Form von Aufmerksamkeit und steuert deren Richtung; nicht alles kommt in gleicher Weise in den Blick. Das Selbstgespräch ergibt sich meist von selbst, entscheidend ist jedoch, ob ihm bewusst Raum gegeben wird und ob sich die problematische Form eines bloßen Kreisens in sich selbst verhindern lässt. Es handelt sich um einen *inneren Diskurs*, der in aller Regel nicht geordnet und nicht „zielführend“, vielmehr chaotisch und ziellos ist. Gegenstand ist das *Innere*: Was ist los mit mir? Welche Stimmen melden sich in mir zu Wort? Was bedeuten sie? Und das *Äußere*, wiederum jedoch in Bezug auf das Innere: Was geschieht? Was bedeutet das für mich? Wie kann ich darauf antworten? Auf diese Weise verständigt sich das Selbst mit sich selbst. Das Ich „hört in sich hinein“, wird aufmerksam auf die Stimmen, in denen Gedanken, Ideen, Ängste, Enttäuschungen, Visionen, Faszinationen, Träume sprechen, nicht immer in deutlich vernehmbarer Sprache, häufig in der Form eines „guten“ oder „unguten“ Gefühls, einer Stimmung oder vagen Idee. Die Kommunikation mit sich dient letztlich der Klärung dessen, was Selbst ist und sein soll. Oft kommuniziert das Ich allerdings mit sich, *indem* es mit Anderen kommuniziert. Gespräche mit

Wilhelm Schmid: Warum Führung ohne Selbstführung scheitern muss

Seite 5



Anderen sind in Wahrheit oft Selbstgespräche, äußere Stimmen werden dabei verinnerlicht, innere wiederum nach außen projiziert.

Wichtig ist der Prozess der *Selbstklärung*, um körperlich, seelisch und geistig die eigenen Bedingungen und Möglichkeiten, Fähigkeiten und Vorlieben, auf die zu bauen ist, aber auch die Unmöglichkeiten, Unfähigkeiten und Abneigungen, auf die Rücksicht zu nehmen ist, so gut wie möglich zu kennen. Was sind meine Stärken, meine Schwächen (denn niemand hat nur Stärken)? Was kann ich, was nicht? Was davon will ich, muss ich akzeptieren? Was würde ich gerne ändern? Was ist der Weg dazu? Was sind meine eigenen Widersprüche? Mit welchen kann ich leben, mit welchen nicht? Wie kann ich etwas daran verändern? Auf die eigenen Widersprüche aufmerksam zu sein und nicht alle aufheben zu wollen, fördert die *Ambiguitätstoleranz* auch in der Beziehung zu Anderen und im Leben allgemein. Es gibt nichts nur Positives, nichts nur Negatives. Und unverzichtbar für die Selbstkenntnis ist auch diese alte Selbsterkenntnis: Erkenne, dass du ein Mensch bist, kein Gott, verletzlich, nicht unverletzlich, zuweilen machtlos, nicht allmächtig, älter werdend, nicht alterslos, sterblich, nicht unsterblich. Um auf dieser ernüchterten Basis besser am Ich arbeiten zu können.

Arbeit am Ich

Selbstaufmerksamkeit, Selbstgespräch, Selbstklärung, mit sich selbst allein oder mithilfe Anderer, münden schließlich in die *Selbstdefinition*. In vormodernen Zeiten wurden Menschen definiert von religiösen Bestimmungen, politischen Vorgaben, Vorgaben der Natur, der Kultur, der Familie, und einiges davon hat sich auch noch in moderner Zeit erhalten, wenngleich nicht mit der Unbedingtheit von einst. Moderne Menschen müssen jedoch weitgehend selbst bestimmen, wer sie sind, niemand wird es für sie tun, wenngleich Medien und Marketing darauf Einfluss nehmen. Es geht bei der Selbstdefinition nicht um die

Wilhelm Schmid: Warum Führung ohne Selbstführung scheitern muss

Seite 6



so genannte „Identität“, sondern um eine *Integrität*, eine Zusammenfassung des Auseinanderstrebenden, eine Leistung des integralen Ich, desjenigen Ich im Ich, das sich mit dem Blick fürs Ganze um die Gesamtheit des Ich sorgt.

Mit der Selbstdefinition wird es möglich, über den inneren Kern seiner selbst erstmalig oder neu zu verfügen, denn die Gestaltung des Selbst geschieht wesentlich über die Bestimmung des *Kern-Selbst*, aus dem heraus die Gestalt des Selbst in Erscheinung treten kann. Die *Eckpunkte* dieses Kerns und ihre Verhältnisse zueinander sind verbindlich festzulegen, mit der Absicht, sich daran zu binden, nicht auf unabänderliche, aber auf nachhaltige Weise, denn sonst könnte von einem festen „Kern“ nicht die Rede sein. Es sind, aus Gründen der Überschaubarkeit, kaum mehr als sieben Eckpunkte, die diesen Kern bestimmen, immer wieder überdacht im Selbstgespräch und Gespräch mit Anderen: 1. Was sind meine *wichtigsten Beziehungen* der Liebe und der Freundschaft, über die ich mich definieren möchte? 2. Was sind die *wichtigsten Erfahrungen*, die fester Bestandteil meiner selbst bleiben sollen? 3. Was ist *mein Traum*, mein Glaube, mein bestimmter Weg und vielleicht mein Lebensziel, meine fixe Idee, meine Sehnsucht, der ich im Leben folgen will? 4. Was sind die *bestimmten Werte*, die ich besonders schätzen und pflegen möchte, und welcher Wert soll im Zweifelsfall Vorrang haben, wenn ich etwa zwischen Freiheit und Bindung, Risiko und Sicherheit, Konsequenz und Nachgiebigkeit wählen muss? 5. Welche *besonderen Charakterzüge* will ich stärken: Geiz oder Großzügigkeit? Ungeduld oder Duldsamkeit? Zögerlichkeit oder Entschlossenheit? Und welche Gewohnheiten will ich sorgsam pflegen, in denen sich das Leben wohnlich einrichten lässt? 6. Was ist *meine Angst*, die einfach da ist, die Verletzung, die ich erfahren habe, gar das Trauma, gegen das ich nicht ankomme, das ich aber in mein Selbst integrieren kann? Diese Seite des Lebens ausschließen zu wollen, liegt nahe, kostet jedoch unsinnig viel Kraft und ist letztlich ohnehin vergeblich; daher der Versuch, einen Teil des Selbst darin zu sehen, um alle Kraft dafür übrig zu haben, gut damit

Wilhelm Schmid: Warum Führung ohne Selbstführung scheitern muss

Seite 7



zurechtzukommen. Hilfreich ist dabei 7. das *Schöne*, an dem ich mein Leben orientieren kann: Was sind die Momente, Anblicke, Arbeiten, Spiele, Lüste, Gespräche, Gedanken, zu denen ich vorbehaltlos „Ja“ sagen kann, die sehr viel Sinn vermitteln und somit zu einer Quelle von Kraft werden, mit der mühelos auch größte Schwierigkeiten zu bewältigen sind?

Eine *Übung* auf dem Weg zum Kern-Selbst würde darin bestehen, sich selbst oder anderen die eigenen Eckpunkte diskursiv, schriftlich, bildlich zu vergegenwärtigen, um sie sich bewusst zu machen, bewusst ihre Definition vorzunehmen und sie gegebenenfalls zu modifizieren. Die wichtigsten *Ressourcen* werden im Kern verankert, all die Kräfte der Faszination, Affirmation, auch Negation, aus denen heraus das Ich zu leben vermag und auf die es immer zurückgreifen kann. Ecken und Kanten werden auf diese Weise gebildet, Erkennbarkeit, Unverwechselbarkeit. Die Integrität kann auch *Divergenzen* umfassen, Ambivalenzen und Polyvalenzen, Fragmente und Widersprüche, die als solche ausgewiesen und anerkannt werden, sodass das gesamte Ich ein geklärtes und definiertes Verhältnis dazu unterhält. Es muss nicht alles „zusammenpassen“ am Ich, es besteht lediglich eine Notwendigkeit, ins Verhältnis auch zu dem zu kommen, was „nicht passt“, um sich nicht unvermutet davon in Frage gestellt zu sehen und grundlos zerrissen zu fühlen. Auf Dauer unlebbar ist nur der innere Bürgerkrieg. Selbst eine „Verdrängung“ kann Bestandteil der Integrität sein, wenn mögliche Probleme, die sich daraus ergeben, in Kauf genommen werden; sie sollte freilich als Verdrängung bewusst sein: etwas in sich zu vergraben, aber zu wissen, wo und wozu. Zu den Beziehungen im Kern-Selbst zählen Einflüsse, von denen es sich bestimmen oder gerade nicht bestimmen lassen will. Eine Idee kann das „Lebensthema“ sein, ein Traum der Lebenstraum, dem das Selbst sich verpflichtet fühlt, ein Wert der Grundsatz oder die Lebensregel, woran es sich hält.

Wilhelm Schmid: Warum Führung ohne Selbstführung scheitern muss

Seite 8



Neben der Definition des Kerns bedarf es einer Festlegung der *inneren und äußeren Peripherie* des Ich. Peripher sind flüchtige Begegnungen und Aufregtheiten des Alltags: Sie „tangieren“ das Ich, ohne den Kern zu berühren. „Kandidaten“ für den Kern lassen sich in der Peripherie erst erproben, bevor sie nach innen wandern. Mit wachsender Entfernung vom Kern haben wechselnde Beziehungen und Meinungen, schöne Dinge, Moden und Haarfarben ihren Platz: Das Ich definiert sich nicht über sie, sondern probiert einiges aus und hält sich für vieles offen. Im Kern kann es beständig und widerständig, in der Peripherie variabel und flexibel sein. So kommt es zum inneren Gesellschaftsbau der Gedanken, Gefühle, Beziehungen, Haltungen und Verhaltensweisen, bis sich ein ausbalanciertes Ich herausbildet, das ein definiertes Verhältnis zu sich selbst unterhält und gerade aus diesem Grund auch zu definierten Verhältnissen zu Anderen in der Lage ist.

Das wesentliche Medium der Selbstklärung und Selbstdefinition ist die *Geschichte*, die das Ich sich und Anderen von sich erzählt: „Das bin ich, das ist meine Geschichte.“ Dass ein Ich gerne seine Geschichte erzählt, hat seinen Grund in der Notwendigkeit immer neuer Selbstvergewisserung und ist zugleich eine Gestaltung seiner selbst, die auch das zusammenfügt, was nicht zusammengehört. Dass ein Anderer zuhört, regt zur Erzählung an, ermuntert und ermutigt dazu. In einer Ausweglosigkeit weist die Erzählung den Weg, insofern sie immer noch „weiter geht“. Zeit vergeht, wenn erzählt wird, und diese Zeit heilt. Zeitlicher Abstand erzeugt die Vorstellung räumlicher Ferne, die das Geschehene wie einen Gegenstand am Horizont der Existenz erscheinen lässt; aus der Distanz sind Zusammenhänge deutlicher zu sehen und leichter zu knüpfen. Die Erzählung der eigenen Geschichte ist keineswegs nur *Erinnerung*, sondern auch *Erfindung*, um das Selbst und sein Leben auf „versponnene“ Weise zusammenzufügen. Nicht nur die wirklichen Erfahrungen werden zu dem Netz verknüpft, in dem das Selbst lebt, sondern auch Lücken zwischen den Erfahrungen sind erzählerisch zu schließen und neue Sichtweisen zu eröffnen, ein ständiges Stricken und Weben an der

Wilhelm Schmid: Warum Führung ohne Selbstführung scheitern muss

Seite 9



Integrität des Ich, zurechtrückend, sortierend, stilisierend, vergessend. Alle Aufmerksamkeit sollte diesen „kleinen“, individuellen Erzählungen gelten, die von solcher Bedeutung sind. Selbstvertrauen, Selbstfreundschaft und Selbstliebe können darauf gegründet werden.

Freundschaft mit sich

Die Arbeit an der Integrität des Ich hat letztlich zum Ziel, ein schönes, bejahenswertes Ich zu gestalten, das mit sich befreundet sein kann. Selbstfreundschaft ist, analog zur Freundschaft, vorstellbar als ein geklärtes, definiertes Verhältnis zwischen unterschiedlichen und gegensätzlichen Interessen und Wünschen, hier im Ich selbst. *Gegensätzliche Seiten* können sich trotz allem miteinander befreunden und eine kreative Spannung aus dem Verhältnis zueinander beziehen: etwa Denken und Fühlen, sich widerstreitende Gedanken und Gefühle wie Furcht und Neugierde, Hoffnung und Enttäuschung, Liebe und Hass, Zärtlichkeit und Zorn, Souveränität und Ängstlichkeit, Freiheitsdrang und Bedürfnis nach Bindung, männliche und weibliche Seite in ein und demselben Selbst. Selbstfreundschaft heißt auch, mit den *eigenen Launen* sich zu befreunden, die nicht übergangen werden können: In ihnen kommen momentane Gedanken, Gefühle, Wünsche und Ängste zum Ausdruck, die, jeweils ein Ich für sich, das gesamte Selbst für sich allein in Anspruch nehmen wollen. Sinnlos, nach den Gründen dafür zu fahnden, denn es geht nur um eine Stunde, einen Tag. Das innere Machtspiel mit einem Machtwort zu beenden, ist wirkungslos, eine konstante innere Verfassung über alle Tage hinweg wird es nicht geben. Wirksamer erscheint, den Launen den Raum zu geben, den sie brauchen, und mit ihrem täglichen Wechsel zu leben.

Sich mit sich selbst zu befreunden erfordert, die widerstreitenden Teile in ein gedeihliches Verhältnis, im Idealfall in eine *spannungsvolle Harmonie* zueinander zu bringen, auf jeden Fall aber eine ruinöse Feindschaft in sich zu vermeiden, die zur Selbstauslöschung führen

Wilhelm Schmid: Warum Führung ohne Selbstführung scheitern muss

Seite 10



würde. Und die Selbstfreundschaft ist sogar noch steigerungsfähig und kann zur *Selbstliebe* werden, die als intimere, wenngleich aus diesem Grund wohl auch weniger freie Selbstbeziehung verstanden werden kann. Gibt es nicht sogar im Christentum, der Religion der Liebe, diesen Satz, den alle kennen und den doch wenige ernst nehmen: „Liebe deinen Nächsten wie dich selbst“ (*agapēseis ton plēsion sou hōs seautón*, Matthäus 19,19 u. 22,39; Lukas 10,27; zurückgehend auf 3. Mose 19,18)? „Wie dich selbst“ und nicht etwa „anstelle deiner selbst“: Die Selbstliebe gilt offenkundig als Grundlage für die Nächstenliebe, auch wenn das theologisch nicht immer so erklärt worden ist. Über viele Jahrhunderte christlicher Geschichte hinweg wurde die Selbstliebe ausgeschlossen. Warum aber wurde trotz inständiger Verkündung der Nächstenliebe ohne Selbstliebe in all dieser Zeit der Egoismus nicht besiegt? Wohl weil es vergeblich ist, sich dem Nächsten zuzuwenden, wenn die Selbstliebe nicht die Kräfte dafür zur Verfügung stellt, die verausgabt und verschenkt werden können. Es mangelt an der Ethik im Umgang mit Anderen im selben Maße, wie es an der Ethik im Umgang mit sich fehlt. Wo also, wenn nicht in der Freundschaft gegenüber sich selbst und Selbstliebe, wäre die Ethik besser zu erlernen und einzuüben?

Das Problem ist nicht die Selbstliebe, auch Narzissmus genannt: *Narzissmus ist schön*, denn da ist ein Mensch, der sich selbst mag, das ist erfreulich. Aber *zuviel Narzissmus ist nicht schön*, eher widerwärtig, denn da ist ein Ego, das Andere nicht achtet. Damit wird deutlich, wie Selbstfreundschaft oder Selbstliebe von Selbstsucht und Egozentrik zu unterscheiden sind. Ein klares Unterscheidungsmerkmal ist die Zwecksetzung: Geht es bei der Selbstliebe nur um das Selbst, so handelt es sich um Egozentrik, eine *egoistische Selbstliebe*. Sie kann problematisch sein, nicht so sehr aus moralischen Gründen, sondern aus Gründen des Selbstverhältnisses, denn sie befördert den Einschluss des Ich: Sehr bald fehlt es ihm an Ressourcen, die es Anderen verdankt. Wer nur an sich denkt, schadet sich, denn niemand wird ihm gerne zur Seite stehen: *Egoismus-Paradox*. Ermöglicht die Selbstliebe hingegen die

Wilhelm Schmid: Warum Führung ohne Selbstführung scheitern muss

Seite 11



Beziehung zu Anderen, erst recht die Beziehung der Freundschaft und der Liebe, so handelt es sich um eine *altruistische Selbstliebe*. Sie vermittelt die Ressourcen, auf Andere zuzugehen und für sie da zu sein, und so stehen auch die Ressourcen Anderer in reichem Maße zur Verfügung. Wer sich selbst mag, ist zu freien Beziehungen in der Lage und bedarf Anderer nicht nur als Mittel zur Selbstfindung und Bedürfnisbefriedigung. Im selben Maße gewinnen die Beziehungen zu Anderen an Reichtum, in dem sie vom unmittelbaren Eigeninteresse des Selbst frei sind. Mittelbar kommt dies dem Selbst wieder zugute, denn innerlich reich wird es im Leben letztlich nicht durch sich selbst, sondern durch Andere. Die Zuwendung zu Anderen darf daher als ein Akt der Selbsterfüllung erscheinen und muß nicht als Selbstverzicht verbrämt werden. Der Kern der Zuwendung zu Anderen aber ist die Zuwendung zu sich selbst, die Selbstfreundschaft und Selbstliebe. Man sollte sich davon lösen, dies für unverantwortlichen Egoismus zu halten.

Kernsätze:

1. Führung heißt immer zuerst Selbstführung, dann Anleitung zur Selbstführung Anderer.
2. Selbstbeziehung ist nicht Egoismus.
3. Ohne Selbstbeziehung keine Beziehung zu Anderen.
4. Glück ist zuallererst bei sich selbst zu finden und braucht doch auch Andere.
5. Ohne Schönes wird das Lebens schwierig.

Wilhelm Schmid, geb. 1953, lebt in Berlin und lehrt Philosophie als außerplanmäßiger Professor an der Universität Erfurt. Viele Jahre war er als Gastdozent in Riga/Lettland und Tiflis/Georgien, sowie als „philosophischer Seelsorger“ an einem Krankenhaus in der Nähe von Zürich/Schweiz tätig.

Homepage: www.lebenskunstphilosophie.de

Wilhelm Schmid:
Warum Führung ohne Selbstführung
scheitern muss

Seite 12



Jüngste Buchpublikationen:

Die Liebe neu erfinden. Von der Lebenskunst im Umgang mit Anderen, Suhrkamp Verlag, Berlin 2010.

Glück – Alles, was Sie darüber wissen müssen und warum es nicht das Wichtigste im Leben ist, Insel Verlag, Frankfurt a. M. 2007, 8. Auflage 2009.

Die Kunst der Balance. 100 Facetten der Lebenskunst, Insel Taschenbuch, Frankfurt a. M. 2005.

Mit sich selbst befreundet sein. Von der Lebenskunst im Umgang mit sich selbst, Suhrkamp Verlag, Reihe Bibliothek der Lebenskunst, Frankfurt a. M. 2004, Taschenbuch 2007.