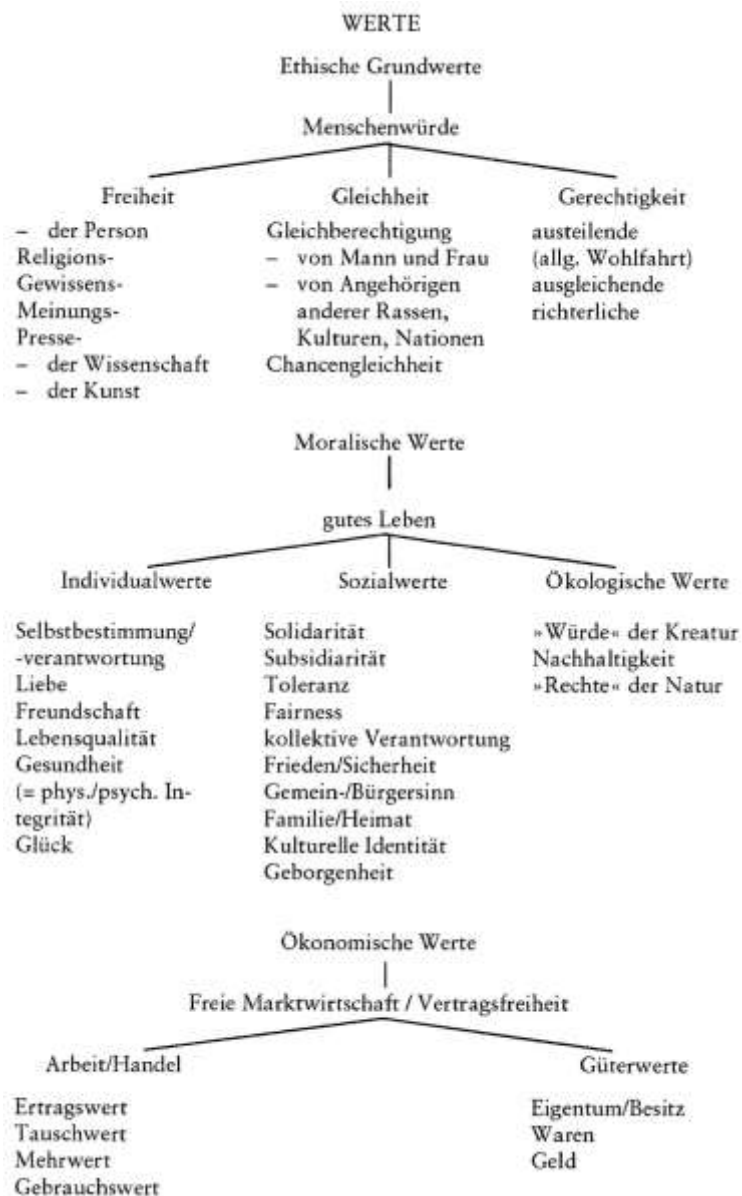


Ethik des Selbst (Skizze v. 2.0)

Im Folgenden soll skizzenhafte eine Anwendung ethischer Perspektiven auf den Begriff der Selbstführung vorgenommen werden.

Ethik

«Die Ethik hat es mit menschlichen Handlungen zu tun. Dennoch ist sie keine Handlungstheorie schlechthin, denn ihr geht es vorrangig um solche Handlungen, die Anspruch auf Moralität erheben, um moralische Handlungen also» (Pieper 2017, 10). Unter «moralischen Handlungen» wird dabei verstanden, dass es sich um solche Handlungen dreht, die «Ausdruck einer für das Sein als Mensch unverzichtbaren Qualität sind: der Humanität.» (Pieper 2017, 11).



Übersicht «Werte» aus Sicht der Ethik (Pieper 2017, 209)

Bei Knoepffler finden wir eine klare Unterscheidung von Ethik und Moral (Knoepffler 2009). Ethik wird als Fachdisziplin verstanden, die synonym mit Moralphilosophie gefasst wird. Moral ist entweder «gesellschaftliche Konvention» oder «Gesamtheit (...) anerkannter Normen, Ideale, Werte und damit verbundener Einstellungen (Knoepffler 2009, 3293:18).



Gegenüberstellung von Ethik, Moral, Ethos und Recht (Knoepffler 2009, 3293:19)

Die zentralen moralischen Fragen lauten: «was ist gut?» und «was ist richtig?». Dabei müssen zwei Grundbedingungen herrschen: 1. Der Mensch ist grundsätzlich frei und kann sich entscheiden, die Sollensanforderungen allgemeiner Moral zu befolgen. 2. Es gilt ein ethischer Universalismus dergestalt, dass die Sollensanforderungen prinzipiell nicht relativiert werden können. Die aufgestellten Normen müssen gültig sein, unabhängig von situativen Faktoren oder Einschränkungen (vgl. Knoepffler 2009)¹.

Mit diesen kursorischen Hinweisen soll das Gebiet der Ethik ganz grob umrissen sein.

Was ist das Selbst?

Vom Selbst ist die Rede als einer Einheit, welche sich abgrenzen lässt, die Abgrenzung ist in Bezug auf den Menschen auch eine materielle, allerdings nicht ausschliesslich. Die Abgrenzung wird ausserdem «ideell» vorgenommen, das Selbst ist auch eine summarische Repräsentation von Ideen, Geschichten, Erfahrungen usw., die zum Teil bewusst, zum Teil unbewusst einer Einheit (hier: Individuum, Person) zugeordnet werden².

Selbst und Ich in werden aus einer Perspektive der Tiefenpsychologie (insbesondere C.G. Jung) unterschieden. Das Selbst ist dem Ich übergeordnet, das Ich ein «Ausschnitt» des Selbst, das Selbst hat Aspekte, die nicht oder kaum bewusst werden (Triebenergie bei Freud, Verdrängtes usw.)³.

Das Orakel von Delphi, eine in der Antike anerkannt Institution zur Klärung «unentscheidbarer Fragen» (von Foerster 1993) hatte als Wahlspruch: *Erkenne Dich selbst!* Aus diesem Motto entwickelte Sokrates später seine Philosophie der Selbsterkenntnis⁴. Mit anderen Worten: Der Weg zur Erkenntnis der Welt verläuft über den der Selbsterkenntnis: erkenne, wie du selbst funktionierst, dann weisst du, was für dich über die Welt überhaupt erfahrbar wird.

In der Systemtheorie wird in diesem Zusammenhang das Phänomen der «Autologie» diskutiert, also der Eigenlogik, auf welche autopoietische Systeme zurückgeworfen sind: sie können Wissen nur auf

¹ Was aber im Umkehrschluss nicht bedeutet, dass Normen mit ihrer universellen Gültigkeit nicht angepasst werden können.

² Ein zugehöriger Begriff ist «Identität», den Zusammenhang müsste man noch weiter untersuchen. So spricht (Müller 1981) von «Führung und Identität» als integraler Zirkularität.

³ Eine ähnliche Unterscheidung finden wir auch in der indischen Philosophie mit «mind» und «consciousness».

⁴ Zu den Details des Orakels von Delphi im Zusammenhang mit der Entscheidbarkeit unentscheidbarer Fragen siehe (Zirkler und Berreth 2006).

der Grundlage der eigenen Funktionslogik aufbauen, sie sind gleichsam «gefangen» in den begrenzten Möglichkeiten der Wahrnehmung und Darstellung derselben, etwa über die Sprache, die sie beherrschen.



Typische Darstellung des Orakels von Delphi: die Pythia (links) sitzt auf ihrem Dreisitz und «beantwortet» unter dem Einfluss halluzinogener Substanzen die «Frage» (hier des Aigeus; rechts). Was auf der Abbildung fehlt: die Priester des Orakels «übersetzten» die kryptischen Antworten der Pythia in «Prosa», in «Reintext», der jedoch weiterhin mehrdeutig blieb und Gegenstand der Interpretation der «richtigen» Antwort des Fragestellers war (Bildquelle: Wikipedia).

Was ist also «Gegenstand» der Führungsarbeit, wenn sich Führung auf das «Selbst» beziehen soll? Das Selbst im Sinne des «mind» (Bateson 1987; 2002) oder – in der indischen Philosophie – der «consciousness», die Ordnungsparameter oder «Attraktoren» im Sinne der Selbstorganisationstheorie (Haken 1984), sind der «Gegenstand». Geführt werden soll also ein schwer fassbares und beschreibbares, «wolkiges» Konstrukt.

In einer Vereinfachung, so der Vorschlag, könnten wir uns zunächst auf die *Ich-Führung* beschränken als den Ausschnitt des Selbst, der zumindest überwiegend bewusst und reflexiv erfassbar ist. Im Laufe der Zeit wären dann Erweiterungen vom Ich zum Selbst, von der Ich-Reflexion zur Selbst-Reflexion, denkbar. Auf diese Weise ist der Zugang zur Führung des Gegenstands erleichtert, lässt aber Raum für spätere Vertiefungen in die «Hintergründe» des Selbst. Je besser ich mich selbst kenne, so die Idee, desto besser kann ich mein Selbst schliesslich führen⁵.

Wenn schon der «Gegenstand» der Führungsarbeit bei der Selbstführung schwer zu fassen ist, werden mit grosser Wahrscheinlichkeit auch «einfache» Rezepte zu dessen Steuerung wenig angemessen sein. Man muss also bei der Selbstführung damit rechnen, es mit komplexen Phänomenen zu tun zu bekommen, die sich einer mechanistischen Steuerungsidee entziehen.

Selbstführung

Selbstführung kann als rekursive Operation verstanden werden. Ich selbst führe mich selbst, *als ob* sich die Führung auf ein externes Objekt beziehen würde. Rekursivität (re-entry; Heinz von Foerster) kann unter bestimmten Umständen (Vermischung logischer Ebenen; siehe dazu ausführlicher Typenlehre) zu verschiedenen Paradoxien führen, die sich in einer zweiwertigen Logik nicht auflösen lassen (siehe dazu folgende Abbildung einer Zeichnung des Künstlers M.C. Escher).

⁵ Allerdings machen wir im Alltag immer wieder die Erfahrung, dass «es» uns führt; Emotionen können uns situativ derart steuern, dass sie uns in den Gedanken und Handlungen leiten verbunden mit dem Gefühl, dass wir ihnen weitgehend ausgeliefert sind, etwa beim Wutanfall oder bei Ohnmachtserfahrungen.

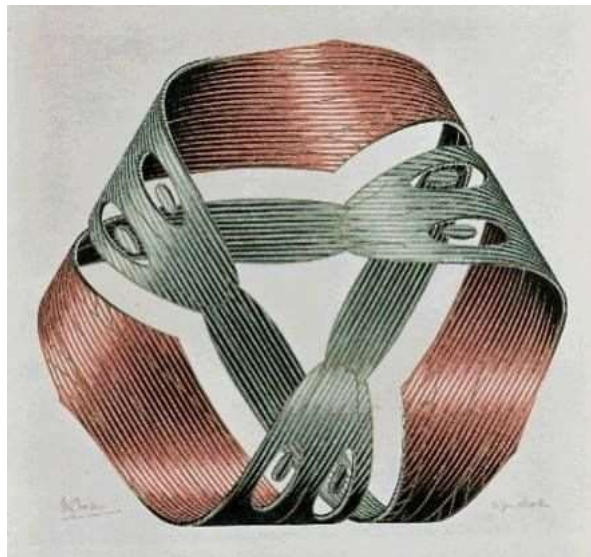


M.C. Escher: Drawing Hands, 1948

Bei der Selbstführung muss das Individuum, wie in der Zeichnung von M.C. Escher dargestellt, gleichsam über sich hinaus gehen und sich *gleichzeitig* auf Innen und Aussen beziehen. Die Fähigkeit zur Transzendenz wird also zentral.

Der Mensch ist aber nie vollkommen transzendent (ausser vielleicht in Form der indischen Yogis oder christlichen Mystiker), sondern bei aller Reflexion immer auf seine bewussten und unbewussten Grundlagen gestellt, wie oben ausgeführt.

Sich selbst führen kann also bedeuten, dass man Tricks anwenden muss, indem «über Bande» gespielt wird. Beispielsweise sieht man sich eine Videoaufnahme an, und erkennt in der «Aussenperspektive» Dinge, die man nicht erkennen konnte, während man unmittelbar handelte. Oder man holt sich Feedback von anderen Personen ein, welche das Selbstbild in Frage stellen können.



M.C. Escher: Moebius strip, 1961. Das Möbiusband oder auch «seltsame Schleife» genannt ist eine einfache Konstruktion, bei der ein Band an einer Stelle aufgeschnitten, eine Seite um 180 Grad gedreht und wieder verbunden wird. Auf diese Weise entsteht eine Figur, bei der Innen und Aussen, Vorn und Hinten nicht mehr unterscheidbar werden. Aus der Eigenperspektive bewegt man sich auf dem Band jeweils vorwärts in eine Richtung. Von Aussen betrachtet wechselt man «schleichend» vom Aussen zum Innen, vom Vorne zum Hinten.

Man bedient sich gleichsam einer externen Funktion, die dabei hilft, sich selbst zu führen. Eine Variante davon wären selbst auferlegte Regeln, für die man andere Instanzen bittet, ihre Einhaltung zu prüfen bzw. dafür zu sorgen, dass entsprechende Sanktionspotentiale vorhanden sind (Selbstbindung). So

«bitten» die Bürger:innen den Staat (in hoffentlich demokratischen Prozessen), für sie Regeln zu erlassen, welche dabei helfen, das gesellschaftliche Leben funktional zu gestalten. Wie wir alle wissen, ist das für das gemeinsame Leben hilfreich, sich jedoch an die selbst auferlegten Regeln zu halten dennoch schwierig, weil wir sie in manchen Fällen nicht mehr als «eigene» anerkennen.



Odysseus und die Sirenen: Odysseus lässt sich «freiwillig» an den Mast binden, um den Gesang der Sirenen zu hören, sich von deren verführerischen Wirkung jedoch nicht ins Verderben führen zu lassen, um die er weiss. Ein kluger Akt der Selbstbindung, weil er sich selbst nicht trauen kann aus eigener Kraft zu widerstehen (Bildquelle: Wikipedia).

Martin Buber sagt: «Es gibt kein Ich an sich, sondern nur das Ich des Grundworts Ich-Du (...)» (Buber 1995, 4) und verweist damit auf die Relationalität des Ich bzw. Selbst. Obwohl es als eigenes verstanden wird, kann es nur über die Beziehung zu Anderen definiert werden⁶.

Im Rahmen der Arbeitstätigkeit könnte die Suche nach produktiven Führungsbeziehungen Sinn machen, bei denen sich das Selbst gleichsam über die Führung spiegelt und sich der eigenen Konturen laufend klarer wird (Prozess der Reflexion). Tragfähige Beziehungen sind dafür notwendige Voraussetzung, die das Selbst nicht grundsätzlich in Frage stellen (psychologische Sicherheit), die Führung selbst muss dabei idealerweise über ein Mehr an Reflexionspotential besitzen, damit sie diese Funktion von Führung sinnvoll ausfüllen kann. Auf diese Weise können sich zwei «black boxes» gegenseitig zunehmend aufklären und buchstäblich «zu sich selbst» kommen.

Angelehnt an die Arbeiten von Winnicott (Winnicott 2019) könnten «Übergangsräume» dabei helfen, einen Emanzipationsprozess von abhängiger Führung hin zu autonomer Eigenführung zu organisieren. Dafür sind «intermediäre» Räume hilfreich, bei denen regressive Tendenzen (der Andere führt mich, entscheidet für mich) und Entdeckung von neuen Mustern gleichermaßen zunächst sanktionsfrei möglich sind⁷.

⁶ Ähnlich wie ein Loch, das sich eigentlich nur über seine Umgebung und Begrenzung definieren lässt.

⁷ Man könnte dies auch mit den fiktionalen Räumen in Verbindung bringen, welche Elena Esposito so treffend beschrieben hat (Esposito 2014). Fiktionale Räume sind solche, in denen Dinge geschehen, die zwar nicht real sind, jedoch potentiell real sein könnten: es sind Möglichkeitsräume.

Diese Räume finden sich klassischerweise in der Pubertät und in einem Prozess der Emanzipation, bei dem sich das (abhängige) Kind tastend zu einem selbständigen Erwachsenen entwickelt. Wir alle wissen, wie anstrengend diese Phase für alle Beteiligten sein kann, wie viel Geduld und «Halten» es braucht, damit diese Phase produktiv gestaltbar wird und der Individuationsprozess positiv verläuft.

Selbstführung ist mehr als die Steuerung von Verhalten (wie etwa in den Experimenten von Skinner zur operanten Konditionierung). Sie ist eine Steuerung des Ich (Selbst) aufgrund von transzendentalen Erkenntnissen: so bin ich bzw. so will ich sein. Selbstführung hat eine normative Seite, es werden Regeln etabliert, an denen man sich selbst orientiert.

Selbstführung bedeutet also nicht triviale Steuerungen des eigenen Erlebens und Verhaltens, sondern die Einrichtung von frameworks, innerhalb derer der Mensch seinen Reflexionsrahmen aufbaut, der es ihm gestattet, zu neuen und vertieften Erkenntnissen über sein Dasein zu erlangen. Innerhalb eines vergrösserten bzw. verfeinerten Rahmens kommen wir schliesslich zu Erkenntnissen darüber, an welchen Normen wir uns selbst orientieren wollen, er richtet sozusagen den eigenen moralischen Kompass aus und gibt Auskunft über das Gute und Richtige.

In der antiken Philosophie ist von *phronesis* die Rede, klugem Handeln (nach Aristoteles; <https://en.wikipedia.org/wiki/Phronesis>). Es ist damit eine «praktische» Weisheit gemeint, die sich an übergeordneten Ideen orientiert, manche Autor:innen bringen den Begriff auch mit «mindfulness» in Zusammenhang (Schulte, Steinebach, und Veth 2021).

Zurückkommend auf die Ethik bzw. auf die moralischen Fragen des Guten und Richtigen sollen noch einige Reflexionsfragen aufgeworfen werden: Soll Selbstführung reflektieren, was am Selbst gut und richtig ist bzw. wie sich das Selbst in den Zusammenhang mit anderen Selbsten gut und richtig stellen kann? Ist Selbstführung gar eine «neue Normativität» in dem Sinne, dass verlangt werden kann, das Selbst habe die Verantwortung für seine eigene Führung zu übernehmen und müsse selbst wissen, was für es gut und richtig ist? Die «neue» Normativität kann so verstanden werden, dass uns Selbsten heute immer weniger Andere sagen, was wie zu denken und zu tun ist. Wir müssen es eben selbst herausfinden und wissen.

Aber es geht ja nicht nur um das Selbst, sondern auch um die Relation von vielen Selbsten, die eine gemeinsame Lebensrealität aufbauen müssen, welche ihnen allen irgendwie ausreichend Raum lässt. Und genau hier liegt das Problem: Die Verbindung von Selbsterkenntnis und Autonomie einerseits und einer guten und richtigen Relationierung vieler Selbste untereinander.

Dabei kann wiederum das moralische Diktum von Nicolas Rescher zielführend sein: «at the heart of morality lies benevolence - a due care for the interests of people-in-general» (Rescher 1989, 2:6), also das Wohlwollen und die Güte gegenüber den berechtigten Interessen aller Menschen, unabhängig von ihren individuellen Eigenschaften oder sozialen Stellungen. Man könnte diesen Gedanken auf die Führung des Ich (Selbst) übertragen. Leitmotiv wäre dann die Orientierung an der Güte sich selbst gegenüber (was gut ist, was gut tut) in der Reflexion darüber, als wäre man ein Anderer (people-in-general).

Abschluss

Worauf bezieht sich also abschliessend eine «Ethik des Selbst»? Das Selbst als Chiffre für eine abgrenzbare Sphäre von Ideen, Geschichten, Erfahrungen, Plänen, Erinnerungen, Hoffnungen usw. wird Gegenstand ethischer Betrachtungen und moralischer Ansprüche: was sind «gute» und «richtige» Ideen, Geschichten, Erfahrungen, Hoffnungen usw.? Diese Fragen übergeordnet zu klären spannt den Rahmen für den ethischen Diskurs des Selbst auf. Daraus leiten sich dann im operativen Tagesgeschäft die guten und richtigen Handlungen ab.

Der Zugang erfolgt zunächst über die Ich-Führung als moralischer Führung als dem Teil des Selbst, der bewusst zugänglich ist. Hier finden Festlegungen von Werten und Eigenansprüchen statt (Moral), die im Sinne einer Selbstbindung über den operativen Modus hinaus orientieren. Die eigens festgelegten

Normen müssten für das Ich/Selbst universell gelten, dürften also nicht von Situationen oder Kontexten abhängig gemacht werden⁸.

Hilfreich bei der Entwicklung von «Eigenwerten» könnte eine Grundperspektive der Selbstfürsorge sein: Das Gute zeigt sich im Umgang mit sich selbst. Je besser das gelingt, desto höher sollte die Wahrscheinlichkeit sein, dass sich eine moralisch begründete Selbstführung etablieren lässt.

In einer Erweiterung der Sinnfrage werden wir auch mit «höheren» Fragen des Sinns konfrontiert, mit einer «higher order purpose of existence», kurz H.O.P.E (Zirkler 2019). Hoffnung ist dabei der Operationsmodus im konzeptionellen Raum zwischen Sicherheit und Unmöglichkeit. Dort herrscht ein Vertrauen darauf, dass es so kommen könnte, wie wir es uns vorstellen und wie es gut wäre, wenn wir die eigenen Bedingungen dafür klug gestalten, aber die Aussichten darauf mit vielen Unsicherheiten verbunden sind, während die Wahrscheinlichkeit jedoch intakt bleibt.

Literatur

- Bateson, Gregory. 1987. *Steps to an Ecology of Mind : Collected Essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution, and Epistemology*. [Repr., with New preface]. Chandler Publications for Health Sciences. Northvale, N.J.: Aronson.
- . 2002. *Mind and Nature : A Necessary Unity*. Advances in Systems Theory, Complexity, and the Human Sciences. Cresskill, N.J.: Hampton Press.
- Buber, Martin. 1995. *Ich und Du*. 11. Aufl. Ditzingen: Reclam Verlag.
- Esposito, Elena. 2014. *Die Fiktion der wahrscheinlichen Realität*. 3. Aufl. Edition Suhrkamp 2485. Berlin: Suhrkamp.
- Foerster, Heinz von. 1993. *Wissen und Gewissen Versuch einer Brücke*. Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft 876. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Haken, Gilbert J. B, Hermann; Ulrich, Hans; Probst. 1984. *Self-Organization and Management of Social Systems*. Springer Berlin Heidelberg.
- Knoepffler, Nikolaus. 2009. *Angewandte Ethik : ein systematischer Leitfaden*. Bd. 3293. UTB. Köln: Böhlau.
- Müller, Werner R. 1981. *Führung und Identität*. Bern: Haupt Verlag.
- Pieper, Annemarie. 2017. *Einführung in die Ethik*. 7. Aufl. UTB 1637. Tübingen: A. Francke Verlag.
- Rescher, Nicholas. 1989. *Moral Absolutes : An Essay on the Nature and Rationale of Morality*. Bd. 2. Studies in Moral Philosophy. New York Bern [etc.: Lang.
- Schulte, Volker, Christoph Steinebach, und Klaske Veth, Hrsg. 2021. *Achtsame Führung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Winnicott, Donald W. 2019. *Vom Spiel zur Kreativität*. 19. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Zirkler, Michael. 2014. „Reconciliation in postmodernen Arbeitsverhältnissen“. In *Reconciliation : vergeben ohne zu vergessen?*, herausgegeben von Ueli Mäder, 165–77. Basel: edition gesowip.
- . 2019. „H.O.P.E. as a Framework for the Positive Organisation“. *IBA Journal of Management and Leadership* 10 (2): 15–22.
- Zirkler, Michael, und Andrea Berreth. 2006. „Systemaufstellung als modernes Orakel. Die Wiedererfindung einer sozialen Technologie zur Entscheidung unentscheidbarer Fragen“. Basel.

⁸ Wie das etwa in der Spieltheorie der Fall ist, wenn bei einer tit-for-tat-Strategie die eigene Kooperationsbereitschaft davon abhängig gemacht wird, wie sich der Andere verhält. Der universelle Gedanke spiegelt sich auch in der christlichen Lehre wider, wenn z.B. verlangt wird, auch „die andere Wange“ hinzuhalten, was bei vielen Menschen spontan auf Widerspruch stösst („ich bin doch nicht blöd ...“). Der Zusammenhang mit – psychologisch gesprochen – bedrohtem Selbstwert ist offensichtlich. Es lohnt sich in diesen Kontext nochmal das Studium von Matthäus 5 (Bergpredigt), hier insbesondere Matthäus 5, 39. Auch die vertiefte Beschäftigung mit reconciliation (Versöhnung) könnte eine Option eröffnen, wie das Ich aus auferlegten problematischen Beziehungsmustern aussteigen kann (vgl. Zirkler 2014).