

Die Kunst der Führung.

Man kann von Führerkunst sprechen, wie man von Staats- und Feldherrnkunst redet. Gemeint ist die Führerschaft auf allen Gebieten des Lebens, die Führerschaft der Jungen und Erwachsenen, wie sie im Aufsatz über Führer und Masse umgrenzt wurde.

Führung ist Kunst, weil sie mehr ist als das Wissen um die Technik des Befehls und die Grenzen des Gehorsams, mehr als klare Erkenntnis der Ziele und Wege, mehr als Geschicklichkeit und Weltklugheit. Das bloße Ansehen reicht nicht aus, die Wucht der Gewalt schon gar nicht. Man muß die Masse oder doch größere Gruppen, auch geistig hochstehende, lenken können. Von Beherrschen braucht man nicht zu sprechen. Sich selbst muß der Führer beherrschen, seine anordnenden Worte und seine wegweisenden Taten, er muß sein Fach und die augenblickliche Lage beherrschen, wie der Steuermann das Steuer regiert, nicht die Wassermassen; diese weichen von selbst. Eine gewisse Anlage ist notwendig. Das ist der Ansatz der Kunst. Ein angeborener, durch Übung und Erfahrung geschärfter Sinn für Seelenstimmungen, Gefühlswerte und unwägbare Einflüsse muß rasch und sicher arbeiten; eine nur selten versagende Geistesgegenwart erobert sich durch überraschende Worte und Handlungen Stützpunkt und Stellung. Zart empfindliche Fühler tasten nach den Seelen und spüren alle Gereiztheiten und Verstimmungen aus. Die zugreifende Hand ist triebmäßig sicher. Das ist es, was man Kunst nennt.

Auch die zur Führung erziehende Arbeit hat etwas von Kunst an sich. Der Einfluß auf die Masse kann dem tüchtigen Erzieher versagt sein. Auch größere Gruppen entwinden sich vielleicht seiner Hand. Das Geheimnis, den einzelnen zu fesseln und sicher anzuleiten, muß er aber besitzen. Und diese Kunst nährt sich von Eigenschaften, die den eben erwähnten ähnlich sind. Darum ist die Kunst, Führer zu erziehen, hier mit eingeschlossen. Führererziehung ist stets Führerkunst.

Die angeborene Kunst, die etwas von dem unmittelbaren Innenblick des Genies hat, läßt sich beschreiben, aber nicht eigentlich erlernen. Ausbilden, vervollkommen kann man sie allerdings. Es gibt aber noch eine

andere Kunst der Führung und ihrer Anerziehung. Sie besteht in einer ausnehmend geschickten Anwendung und Ausübung der ethischen Führer- und Erzieher-tugenden. Diese geistige Virtuosität erinnert an Kunst. Kunst ist dabei in gewissem Sinne die Anmut der führenden Gebärde, Kunst die meisterliche Verkörperung der geistigen Führergaben in Worten und Taten. Wo immer in der Anlage der Funke zu wahrer Führerschaft schlummert, entsteigt diese Feinheit im Regieren und Befehlen dem Seelenherd des angeborenen Führergeistes.

Wenn wir im folgenden von der Kunst der Führung sprechen, meinen wir stets die Verschmelzung der seelischen Eigenschaften mit der anmutigen Schönheit ihrer sinnfälligen Offenbarung und mit der jeder Stunde und jeder Stimmung angepassten Art des Ratens, Lenkens und Befehlens.

Die Grundlage ist Selbständigkeit. Die Haupteigenschaften des Führers sind Rücksicht, Sinn für Verantwortlichkeit, Befehlskraft. Und will der Führer seine Handlungen einheitlich und sachgemäß lenken, muß er die richtige Wechselbeziehung zwischen Idee und Tat entdecken. Der Gleichklang dieser drei Gruppen erzeugt die Kunst der Führung.

Ein Mensch wird nur richtig führen, wenn sein Charakter zur Selbständigkeit gehärtet wurde. Das ist die Urzelle fruchtbringender Führertätigkeit. Führen heißt ja selbständig denken, planen und vorschreiten.

Die Selbständigkeit, die der Führer braucht, muß langsam anerzogen und bei ihrem ersten Eintritt ins Leben richtig eingestellt werden. Und eben hier stockt die Erziehung gewöhnlich. Nur selten wird der Junge, der selbständige Gedanken und Entschlüsse in seiner Seele trägt, geduldet oder gar richtig zum Ausbau des Eigenen angeleitet. So hochgemute Eltern, die dieses glimmende Licht erkennen und ansachen, sind eine Ausnahme, die Schule steht solchen Talenten meist verständnislos, ja hindernd gegenüber. Der gewaltsam zurückgehaltene, verärgerte Trieb zu eigenem Wollen und Tun verkümmert oder verdichtet sich zu eigensinniger Verbissenheit. Wird dann endlich das Gefängnis geöffnet, der Zaun eingerissen, so steht diese ursprünglich angeborene Selbständigkeit entweder hilflos und staunend da, des Handelns ungewohnt, vor sich selbst erschreckend, oder sie stürmt wild, ungebärdig, maßlos auf unklare Ziele los.

Sie wurde nie belehrt, sie hat nie gelernt, kannte keinen Grundsatz, keine Übung; wie sollte sie da zu richtigem Anlauf und kunstgerechtem Griff kommen?

Der Führerbildner behandle die aufkeimende Selbständigkeit mit Ehrfurcht. Er höre gelassen auf die Gegengründe, auch die der Unreife und des Unverstandes. Er zerbreche sie nicht roh, er widerlege sie. Selbst richte er niemals rechtlos und willkürlich. Er darf nicht so weitmaschig erziehen, daß der Junge einen Gehorsam auf bloßen Befehl hin, ohne die Einfassung der Gründe aus Prinzip verweigert, aber er erkläre meist den Sinn des Befehles freiwillig dem aufhorchenden Herzen des Bereitwilligen. Er lasse sich die Deutung nicht ertrögen, er komme aber dem Wunsch nach Verständnis ungezwungen entgegen. Und wenn er hie und da einen Befehl, abgelöst von Erklärungen auf einen Jungen losläßt, rufe er dennoch immer die Selbstbestimmung des Gehorchenden an. Dieser muß sich der Freiwilligkeit und Vernünftigkeit des Gehorchens bewußt werden, selbst wenn er einmal den Befehl nur deshalb ausführt, weil er volles Vertrauen zur lenkenden Weisheit des Führers hat. Übrigens vergesse dieser nie, daß er als Meister nicht dieselben Rechte und Ansprüche hat wie Eltern und Lehrer.

Diese Jugendführung des Erziehers ist eine große Kunst. Die echten Jugendführer sind daher von eigenem Schlag und wachsen nicht wild an jedem Begrand. Ein wenig einfühlende Geschicklichkeit, plaudernde Fröhlichkeit, gewinnende Vertraulichkeit genügen nicht. Aber die Gewalt eines sich durchsetzenden Willens, eines Machtbewußtseins, das befehlen und herrschen will, ist auch hier unbrauchbar. Der erwachsene Jugendführer muß der Jugend weitesten Spielraum lassen, das ist das erste. Er muß mehr beratend als befehlend lenken, er muß durch Fragen den Weg, den er für richtig hält, aus Kopf und Herz der Jungen herausholen, er muß sich die aufrichtige Überzeugung des frei und selbständig Prüfenden zum Bundesgenossen machen. In allen Dingen, welche die Jugend in Gegensatz zum Alter bringen, sollte er lange vorsichtig tasten, bevor er eine gebietende Hand der Jugend auf die Schulter legt. Er muß stets mit dem Denken und Fühlen der Jugend rechnen, nicht mit den kühlen und klugen Maßnahmen des Alters. Wie empfindet der Junge? das sei die erste Frage. Die Antwort entscheidet natürlich nicht immer über Ziele und Wege, aber doch über die Art, wie man die Sache angreift, über die Worte, in die man die Wahrheit kleidet, über die Rücksichten, die man der jugendlichen Widerspenstigkeit schenkt.

Ein wachswiecher Junge wird nie ein guter Führer. Zum Anlernen mag er bequem sein. Er hört willig und schmiegt sich empfohlenen

Meinungen an, er läßt leicht ab von eigener Ansicht. Ziel und Weg läßt er sich vorzeichnen. Seine schulgerechte Bereitwilligkeit zur Abrihtung täuscht den Meister, der Widerstand scheut. Er mag zum mittelmäßigen Feldwebel und Eindriller taugen, den Führer, den die Stunde heißt, stellt er nicht. Harte Jungen eignen sich zu Führern. Sie kennen keine Verbeugungen nach oben und keine Buhlerei um Volkstümmlichkeit nach unten. Menschenfurcht dreht an ihnen nicht, Angst vor der Amtsmiene des Ansehens entfarbt sie nicht. Sie treten unentwegt für ihre Überzeugung und ihre Ideale ein. Sie reden, wie sie denken und fühlen. Leicht zu nehmen sind sie nicht, sie sind höchst unbequem. Selbständig, selbstbewußt, eigenfönnig, kritisch, rechthaberisch. Gewiß nicht lauter gute Eigenschaften, aber ihre Tugenden stemmen sich von selbst gegen ihre Fehler, und ihre Schwächen lassen sich zu Kräften umformen.

Man muß solche Jungen in frühen Jahren bereits entdecken, ihr Vertrauen und ihre Liebe gewinnen. Anders sind sie nicht zu leiten. Ihr Starrsinn schmilzt nur unter den Strahlen warmer Liebe. Dann aber unfehlbar sicher. Wo sie im Recht sind, muß man es ihnen stets einräumen. Eine pädagogische Schönfärberei des Unrechts entfremdet sie immer. Ihre Meinungen, auch die unreifen, muß man anhören und achten, richtigstellen, aber nie verspotten. Nur festbegründete Freundschaft darf belächeln. Die Selbständigkeit soll man nur lenken, nicht brechen, das Selbstbewußtsein belehren, nicht demütigen, den Eigensinn umbiegen, nicht zerschmettern. Da der Führer andere zur Selbständigkeit anzuleiten hat, muß ihn selbst der Glanz des Beispiels belehrt haben.

Art und Benehmen des Selbständigen ist bezeichnend. Er lehnt sich nur an, wo seine Kraft offenbar nicht reicht, er fragt nur, was er wirklich nicht weiß, er setzt an und versucht und müht sich, bevor er um Hilfe bittet, er hat den Mut zu Wagnissen und Niederlagen, er ahmt nicht nach, wo er erfinden kann, er hat vor allem Gefönnung und Grundsätze und den Willen zur Tat.

Wie soll man ihn ziehen und bilden? Bei der Auslese künftiger Führer suche man nach den Ansätzen zu diesen Kräften. Man stellt dem Bewerber eine unerwartete Aufgabe, setzt ihn eben auf den Weg und läßt ihn allein, schneidet seine Fragen ab und bemerkt nicht einmal seine fragenden Blicke. Selbst dem Strauchelnden hilft man nicht gleich auf, man läßt ihn zappeln und zürnen, den zehnmal ausrutschenden Ellenbogen aufstemmen, das vorsagende Knie aus schlaffer Schwäche zu immer neuem

Biegen und Aufschneellen zwingen. Wenn er nicht liegen bleibt, wenn er sich seinen Weg durch Dickicht und Gestrüpp bahnt, den schweigenden Mund versteht, der ihm grausam jede Auskunft verweigert, auf die Zähne beißt und sich auf sich selbst stellt, mag er zum Führer taugen. Dann halte man zurück mit der weisenden Hand und helfendem Wort, man lasse ihn selbst suchen und finden, man erspare ihm nicht die goldene Erfahrung mißglückter Versuche, man lasse ihn ruhig springen, wenn auch der Anlauf zu kurz und der Graben zu breit ist.

Den richtigen Mittelweg hier zu finden, ist höchste Erziehungskunst. Der Stoß darf nicht blutig, der Fall nicht gefährlich sein. Die verweigerte Auskunft soll nicht entmutigen, die versagte Hilfe nicht verbittern. Das wird erreicht, wenn man kein Versteckenspiel mit dem Bewerber treibt, sondern ihm sagt, warum man ihn seinem Witz überläßt. Die Pädagogik des Geheimnisses ist Humbug. Die Irrungen und Mißgriffe dürfen nicht beschönigt werden. Wahre Selbständigkeit hat immer den Mut zur Selbsterkenntnis. Die bescheidene Frage nach einem mißglückten Versuch ist stets lehrreicher als die Frage der Bequemlichkeit vor jedem Anlauf und als die Frage der Schüchternheit vor dem mutigen Entschluß.

Nicht bloß der jugendliche Führer kommt bei dieser Schulung in Frage. Auch wenn es sich um erwachsene Führer auf dem Gebiete der Politik und des Lebens, in Literatur, Wissen und Kunst handelt, gelten dieselben Grundsätze. Also keine Anleitung zu bloßer Nachahmung und kühler Beurteilung, zur Einreihung in ein festgegliedertes Ganzes, sondern die unerbittliche Einsamkeit des noch Unerforschten, die Dornen ungelöster Fragen, die verworrene Mannigfaltigkeit des Urteils über Dunkles und Unentschiedenes, und dann das Alleinstehen in dieser Welt des Würfals, das Entziehen der Stützen, verweigerte Hilfe, versagende Antworten, das sind Führerübungen, die zur Selbständigkeit anleiten, die um so härter eingreifen sollen, je reifer der Bewerber bereits ist.

Die Selbständigkeit ist also die Grundlage. Sie gibt dem Gesicht des Führers das Gepräge. Die übrigen Züge fügen sich leicht ein.

Bei Feststellung des echten Führertypus kann man sich über den Mangel an brauchbaren Anleitungen nicht beklagen. Ein reiches Schrifttum steht zur Verfügung. Auch die Pädagogik für Erwachsene, eine junge Wissenschaft allerdings, wenn man in der Gegenwart bleibt, eine reiche und reichhaltige, sobald man in den Schätzen des 16. und 17. Jahrhunderts gräbt, hat schon sehr vieles von dem gesagt, was sich an Lehrgut in

diesem Kreis überhaupt aufbringen läßt. Es ist auch eine Übereinstimmung erzielt, nicht in den Köpfen verlegener Büchergelehrter und kopfloser Stürmer, die nur als Herrenmenschen befehlen oder als Knechte der Masse das Geschrei der Straße im Diktatorenton nachbrüllen, wohl aber in den Anweisungen wahrer Menschenfreunde, die ihre stillen Beobachtungen und langen Erfahrungen philosophisch vertiefen.

Kurze Zusammenfassungen auf Grund dieser klar erkannten und festgestellten Gleichstimmung der Meinungen fehlt freilich noch. Und in den Anfängen steckt erst die Anwendung der Ergebnisse auf die verschiedenen Gebiete der Führerschaft.

Vor allem wird der Zusammenhang der Führereigenschaften mit der Ethik von gewiegten Pädagogen immer mehr erkannt. Eine natürliche Begabung zur Führung wird sich nie in mitreißenden Taten auswirken ohne die anerzogene Tüchtigkeit seelischer Vorzüge. Diese Erkenntnis ist ein großer Gewinn.

Der von ernsten Forschern ersonnene und erprobte Führertypus läßt sich in einem deutlichen Bild leicht zusammenfassen.

Rücksicht als Grundsatz, als Seelenverfassung und angewandte Kunst, das ist der sammelnde Kerngedanke. Nicht bloß freundschaftliche Rücksichten, auch das feine Gehör, die mitleidende Empfindung in der Gegenwart des Neutralen und des Feindes. Nicht die kalt berechnende Rücksicht, sondern eine aus wahrer Achtung strömende. Die Rücksicht auf fremde Art und fremdes Denken, eine Rücksicht, die sich zu beherrschen und leise zu sein und zu schweigen versteht, eine Ehrfurcht vor fremden Rechten und fremden Wünschen, Sinn für Ausgleich und Verständigungen; eine handelnde Rücksicht endlich, im Gegensatz zur bloß duldbenden, also eine dankbare, fürsorgende und mildreich helfende. Psychologisch wertvoll ist die Einsicht, daß alle diese Tugenden und Tätigkeiten vom Standpunkt der Führerschaft aus als Ausfluß des Zentralgedankens der „Rücksicht“ erscheinen. Nur wenn sie in die Rücksicht eingepflanzt sind und aus ihr herauswachsen, sind sie als Führereigenschaften unmittelbar brauchbar und wirksam. Nicht als ob diese Rücksicht allein schon zum Führer machte, sie gibt aber dem Gemüt und dem Willen das Gepräge des Führers. Denn in ihr sammeln sich wie in einem kraftausstrahlenden Kern alle Verzicht auf rein selbstische Neigungen, alles Zielen auf die höchsten Güter und die Mitarbeit der Geführten, alles Einfühlen in die Kraft und das Wollen der Gefolgschaft, um sie zur Fügsamkeit und zur Tatenlust anzuspornen,

und in die Auffassungen und Leistungsmöglichkeiten der Gegner, um ihre Pläne vornehm, aber unwiderstehlich zu vereiteln. Diese Rücksicht ist denn auch der Willensausdruck für Einsichten und Überzeugungen, die dem Geist des echten Führers das Gepräge aufdrücken. Es ist der reifste Sinn für strengste Objektivität, es ist der Geist der Unterordnung aller Teilinteressen unter einen allgemeinen Zweck, es ist die Unterwerfung des eigenen Strebens unter die Idee des Ganzen, es ist endlich als geistige Zentralkraft die geschulte Fähigkeit, sich in die Seele anderer Menschen und Völker einzuleben, nicht bloß um sie zu verstehen und richtig zu behandeln, sondern auch um überall das allgemein Menschliche in seiner Berechtigung und seinem Werte zu erfassen und auszunutzen.

Neben dieser Geistes Schulung zum Einfühlen und dieser Willenszucht zur Rücksicht muß die Erziehung zur Verantwortlichkeit kräftig eingreifen. Es sollte möglichst früh ein Gebiet für diese Verantwortlichkeit geschaffen werden. Das ist die hohe Schule des Führers. Sich verantwortlich fühlen heißt nicht bloß eine Macht über sich anerkennen, der man sich beugt, es heißt auch in einem Pflicht- und Befehlskreis stehen, den man beherrscht.

Man kann sich knechtisch fügen, man kann auch freiwillig gehorchen. Im Bann der ersten Gefinnung wird man despotisch herrschen, im Reichkreis der zweiten vernünftig und rücksichtsvoll befehlen. Verantwortlichkeit ist stets Rechenschaft über das eigene Gehorchen und das eigene Befehlen. Das Verantwortlichkeitsgefühl strammt und zügelt aber auch den Führer bei jedem öffentlichen Auftreten, daß er sich in Wort und Benehmen nichts vergebe.

Neben der Rücksicht und dem Sinn für Verantwortlichkeit eignet dem Erwachsenen noch eine Standestugend, über die ebenfalls einheitliche Ergebnisse erzielt wurden. Die hohe Kunst des Befehlens gilt hier mit Recht als entscheidend. Man soll nicht demütigend bevormunden, sondern zur Selbsttätigkeit emporheben, die Grenzen seiner Befehlsrechte streng einhalten, den untergeordneten Stellen weiten Spielraum, den ausführenden Gliedern Raum zur Selbstentfaltung gewähren. Man verwechsle nicht Autorität mit Unnahbarkeit und dem Anspruch auf Unfehlbarkeit. Man will das Gewicht, den Willen und die Kraft haben, seinen Befehl durchzusetzen, aber Kritik zeichne man nicht als Empörung. Ein Ansehen, das vor Kritik erblaßt, ist brüchig. Der Befehl sei klar, schlicht und aufrichtig. Vor allem suche man aber die Seele des Gehorchenden zu entdecken. Der Befehl darf nicht wie in eine dunkle Nacht hineinfahren, die Seele

muß in vollem Licht stehen, da sie der Strahl des Sollens trifft. Darum liegt auch ein guter Teil der Befehlskunst im Ton. Der Ton töne sich ab nach den Menschen, denen man befiehlt, und nach der Art und Bedeutung des Auftrags. Um nicht zu reizen, darf er nicht gereizt sein, um das Ehrgefühl zu schonen, muß er den scharfen Akzent der Herrschsucht ablegen.

Das sind die Anforderungen an gute Führer, in ein etwas skizzenhaftes Bild zusammengedrängt. Das Ergebnis ist einheitlich, allerdings nicht überraschend neu. Was aber die Alten wußten, hat die Forschung der Gegenwart besser aufgereiht und pädagogisch begründet. Wir haben versucht, alles auf eine kurze dreigliedrige Formel zu bringen: Rücksicht, Sinn für Verantwortlichkeit, Befehlskunst¹.

Abgeschlossen ist damit die Frage natürlich nicht. Das entworfene Bild bedarf noch der Vertiefung und Ergänzung. Einige Gedanken mögen hier folgen: Es gibt eine Rücksicht auf Personen und eine Rücksicht auf Sachen. In beiden Fällen waltet gegen die eine Partei eine scheinbare Rücksichtslosigkeit. Man opfert der Idee den Menschen, um das Wohl der Gesamtheit zu wahren, oder man schont den Handelnden auf Kosten der Sache, weil man seine Freude zur Tat nicht herabstimmen will. Ein gefährlicher Grundsatz kann hier den besten Führer zu falschen Maßregeln verleiten. Das Wohl des einzelnen muß dem Wohl des Ganzen weichen, heißt es. Ein vortreffliches Wort, wenn es nicht unklug überspannt wird. Das Ganze geht vor, der persönliche Anspruch hat zurückzutreten. Man vergeße aber nicht, daß die Summe der Einzelhandlungen die Wohlfahrt der Gesamtheit aufbaut. Ein Glied muß hie und da verwundet werden, den Körper zu retten. Aber ein zu starker Ueberlaß kann das lebendige Gebilde im Lebensnerv treffen. Manchmal wird man die Überbildung eines wertvollen Gliedes langmütig dulden müssen, um seinen unerseßlichen Einfluß auf das Ganze zu erhalten. In diesem Widerstreit bewährt sich die Kunst des geschickten Führers.

Neben dem Sinn für Verantwortlichkeit steht in gleicher Reihe der Mut, die Verantwortung zu tragen. Der kluge Führer wird zwar seine Verantwortlichkeit verteilen, er wird sie aber bei entscheidenden Maßnahmen nicht ganz auf andere abwälzen. Er deckt die Handlungen der Gefolgschaft, er steht für sie ein und schützt sie mit seinem Ansehen. Wenn die

¹ Treffliche Ausführungen über die Führerziehung und Führerkunst bietet Goerffer in seinem Werk: Politische Ethik und politische Pädagogik (München 1918) 29 ff. 155 ff. 387 ff.

Kraft seines Gewichtes und seiner Geltung ausreicht, nimmt er wohl auch eine Schuld auf sich und löscht großmüthig manche Ungeschicklichkeit aus mit dem Schatten seines fest begründeten Rufes. Seine erste Frage ist auch hier immer: Wieviel kann ich selbst an Verantwortung tragen, ohne meine Stellung zu gefährden, wie viele Entgleisungen kann ich teilen, ohne die Führerwürde bloßzustellen, wie viele Handlungen kann ich entschuldigen, ohne das Wohl des Ganzen zu schädigen?

Auch über die Befehlskunst ist noch einiges zu sagen. Man kann den Befehl oft in einen Wunsch kleiden oder sogar umformen, den Gegenstand des Befehles aus dem Selbstentschluß des Untergebenen klug hervorholen, die Freude am Befohlenen in seiner Seele vor dem Auftrag erwecken. Das sind wunderbare Hilfskräfte und fruchtbare Erzeuger freiwilliger Taten. Die Grundlage des Befehls ist nicht die Macht, sondern das Ansehen. Die Macht erzwingt, das Ansehen bezwingt. Das Ansehen gibt dem Befehl die vornehme Sicherheit und verleiht ihm den Charakter des einfachen Sagens. Die Würde des Ansehens mildert die Härte des Befehls und schenkt dem Gehorsam Weihe und Leichtigkeit. Der Führer mühe sich daher mehr um Ansehen als um Macht. Die Autorität wächst heraus aus Wissen, festen Grundsätzen und ruhiger Klarheit.

Aber noch von einem andern Gesichtspunkt aus läßt sich die Kunst des Führers betrachten. Wenn er in der Fülle seiner Aufgaben aufgeht, reicht sein Blick bis an die äußersten Grenzen der Ziele, die seinem Wirken gesteckt sind. Er überfieht alles und schaut voraus und plant. Eine Menge Anregungen müssen von ihm ausgehen. Nicht immer bestimmte Leistungen, es genügen Winke, Andeutungen, Fingerzeige; sie stürzen sich aber nicht wahllos und blind auf die horchende Bereitwilligkeit des Tatfreudigen, sie passen sich genau seinen Fähigkeiten an und verlieren sich nie in das phantastische Land lustiger Möglichkeiten. Der beratende Führer legt diese Aufgabe gewöhnlich auch nicht hin in Gestalt eines leeren Formulars, er fügt die Veranlagung passender Mittel bei und deutet so die Ausführung an.

Es leben aber heute nur zu viele Scheinkünstler in geistreichen Andeutungen. Fiebernde Neuerungsucht züchtet ein eigenartiges Geschlecht beschaulicher Führer, die nur Ideen zeugen und verkünden, selbst aber nicht zugreifen wollen und die Tat der andern sogar verachten. Sie sind die Führer in Reinkultur, wie sie meinen. Fest eingeschworen auf die Zeitlosigkeit der Ideen, von ihrer ewigen Macht überzeugt, glauben sie an

eine Art selbsttätigen Auslebens und naturnotwendigen Durchbruchs aller fruchtbaren Gedanken, die man in richtiger Form ausspricht. Ganz abgesehen von der Frage, ob denn ihre Ideen wirklich wertvoll sind, verrät diese olympische Gleichgültigkeit gegen die zugreifende Tat ein Untergewicht geschichtlicher Erkenntnis. Mag sein, daß große und fruchtbare Entdeckungen, die in der Gegenwart ihrer Geburt unbeachtet versanken, stets von einer verständnisvolleren Zukunft wieder entdeckt wurden; die Ausschaltung der Tat hielt aber wertvolle Einsichten nieder, vielleicht auf Jahrhunderte. Die Zeitgenossen werden jedenfalls von der Ewigkeit der Ideen nicht satt. Der Geist ist es, der lebendig macht, sagen diese Führer, das Fleisch nützt nichts. In unserer sublunaren Welt brauchen wir aber neben der reinen Form auch ihre bildende Kraft, die dem Stoff Sein und Gestalt verleiht, daß sich die Idee zur Wirklichkeit verkörpere; das ist die von der Idee befruchtete Tat. Gewiß, der Geist ist es, der lebendig macht, aber die Idee erstieht nur durch die Tat zu einem Leben, das der Menschheit nützt.

So glauben wir denn nicht, daß diese rein beschaulichen Führer der Not der Zeit aufhelfen können. Die ideenlos postierenden allerdings auch nicht. Denn auch solche gibt es. Ihr Spruch „im Anfang war die Tat“ rettet sie nicht vor dem Ende der Unfruchtbarkeit. Denn die göttliche Tat, die am Anfang der sichtbaren Welt stand, war ein Ausfluß der ewigen Ideen. Die Nacht, die vorherging, war für Gott ein ewiger Tag seines inneren Vollebens; wenn aber der Mensch mit der Tat beginnt, hinter sich nur die schwarze Nacht der Gedankenleere, so steht am Anfang die Tat als Unsinn, lauter Geistesnullen vor der ersten Ziffer. Solcher gedankenarmen Führer, die das bißchen Phrase, das sie als Enterbte des Geistes gepachtet haben, noch rationieren müssen, um nicht zu verelenden, haben wir heute genug. Ihr Geschrei hallt durch die Gassen. Nur an ihrer Heiserkeit kann die Welt genesen. Sie tragen oft den Schein an sich. Denn sie haben im Kino die Geste des Massenbeherrschers abgesehen, aus ihren Zeitungen aufgereichte Schlagwörter auswendig gelernt, und in zahllosen Versammlungen die Dummheit gedankenloser Mitläufer ausprobiert. Sie führen, indem sie die Irreführung systematisieren und Unwissenheit mit Gewalt verschmelzen. Auch die Literatur und Kunst kennt diesen Führerschlag. Sie bieten sich selbst an als Erscheinungsform der modernsten Extravaganz.

Diese Korsaren der Führung mit ihrem Lärmgefolge können vor der Kunst wahrer Führung nicht bestehen. Das Volk der Geistigen muß sie in

ihr Nichts zurückwerfen. Das ist eine Hauptaufgabe der echten Meister. Um sie zu erfüllen, muß die richtige Wechselwirkung zwischen Idee und Tat entdeckt werden. Hier haben wir einen Prüfstein echter Führerkunst.

Die führenden Ideen setzen sich aus zwei Gruppen von Einheiten zusammen, aus den Tatsachen der Vergangenheit auf den verschiedenen Gebieten der Politik, der Wirtschaft, der sozialen Bewegungen, der Literatur und Kunst und einer sorgfältigen Auslese aus den tastenden Versuchen der Gegenwart. Der lebenskräftige Wert dieser neuen Ansätze ist immer dort zu finden, wo das Junge eine Schwäche des Alten überwand, oder den Keim einer nicht deutlich bewußten Vollkommenheit des Überkommenen aufdeckte, also in den Berührungspunkten des Alten mit dem Neuen, nicht in Überspanntheiten des kassenden Zerwürfnisses zwischen einst und jetzt. Der Fortschritt gehe methodisch und schrittweise voran, nicht in ziellosem Sturmschritt. Diese Rhythmen zu finden, das ist die erste geistige Aufgabe des Führers. Seine leitenden Ideen müssen an dem gesetzmäßigen Ursprung allen wahren Fortschrittes anknüpfen. Die Überzeugungskraft dieser Wahrheit vernichtet am wirksamsten das leere Gerede der Schreierkunst.

Diese wollen erziehen und führen ohne jeden Anschluß an das bereits Errungene und Erprobte. Das rücksichtslos Grundstürzende halten sie für das einzig Zeitgemäße und Wahre und verfallen so in die Unwahrscheinlichkeiten der Extravaganzen, die wohl für einen Augenblick blenden, auf die Dauer aber die Erbrechte der Vernunft auch im Denken und Fühlen der Masse nicht vernichten können.

Die gesunden Führerideen müssen in Wechselbeziehung treten zu gesunden Führertaten. Das ist erst der Gipfel der Kunst. Der Führer, der die Rhythmen des Alten und Neuen klaren Blickes schaut, deckt sie seiner Gefolgschaft auf. Erkenntnis und Beispiel gewinnen auch hier. Die Meisterschaft der Leitung vermittelt zunächst zwischen den beiden Gruppen der Altständigen und der Neuerer. Man muß sie kennen und getrennt vornehmen. Die Konservativen weise man immer wieder auf jene Schwächen und jene Reime hin, von denen wir eben sprachen, und stelle gerade ihnen die Aufgabe, die lebendigen Kräfte des Fortschrittes zu verteidigen; die übermühten Freunde des Niedagewesenen führe man zu den verschütteten Quellen der Vergangenheit und enthülle ihnen die überraschenden Wiederholungen des Weltgeschehens. Ihre Aufgabe wird dann sein, die Übergänge vom Früheren zum Jetztigen ins Licht zu stellen. Das gilt nicht bloß für die Ordnungen des Wissens und der Ästhetik.

Wenn ein bedeutender Staatsmann gesagt hat, daß für den Politiker die Geschichte das erste sei und auch das zweite und dritte, so sieht man, daß sich auch auf dem Gebiet der Staatskunst Altes und Neues berührt und ergänzt.

Nichts gefährdet die Stellung des Führers mehr als der einseitige Wahn, alles Neue zu bekritteln oder alles Alte zu verachten. Er darf aber auch nicht ein blaßes Zwischenspiel treiben und den Unbeteiligten betonen. Denn nicht stillstehen, führen soll er. Klare und offene Parteinahme für die Ideen und Ziele, die ihm richtig scheinen, ist seine Pflicht. Darum muß er wie kein anderer das Genie des Mittelmaßes haben. Er besitze aber auch die Kunst der leidenschaftslosen Anwaltschaft seiner Ideen. Er vertrete sie als sachliche Größen, nicht als persönliche Ansichten. Erst wenn er überzeugt hat und seines Anhanges sicher ist, schüre er die Tat mit abgeklärter Leidenschaft, der Leidenschaft eines eisernen Willens zum Erfolg, nicht der ehrgeizigen seines Aufstiegs zur Herrschaft.

Die Beziehung zwischen Idee und Tat hat noch ein anderes Gesicht. Ein Führer, der immer nur seine Gedanken vorlegt und zu Arbeiten drängt, die in seinen Entschlüssen allein wurzeln, wird sehr bald auf-fliegen. Er muß sich vor allem in die Strömungen einleben, die in den Reihen der Geführten wirksam sind. Wenn er gar kein Verhältnis zu ihnen finden kann, bleibt ihm nur übrig zugehen. Das ist doch ein Abgang aus Grundsatz. Aber ein bloßes Sprachrohr seiner Leute ist der Führer noch viel weniger. Er läutert die gangbaren Ansichten, er vertieft sie, er formt sie wohl auch um. Seine Führerkunst wählt aus den falschen Richtungen, die sie ausmerzen will, die unschuldigsten, sie setzt ihrem Aus-leben keinen Widerstand entgegen und bekehrt ihre Vertreter durch die Evidenz des Zusammenbruchs. Wo immer die Folgen nicht schwer-wiegend sind, wirkt so ein umfassender Versuch immer lehrreich.

Um aber diesen Satz richtig anzuwenden, erinnere man sich des Aus-spruchs eines geistreichen Mannes: Ein Mensch, der zum Befehlen geboren ist, durchdringt die Gedanken und den Willen der andern; er herrscht über sie, indem er die eigenen Pläne in kluger Verschlossenheit hält. Viel-leicht steckt hier der Schlüssel zum Geheimnis der Führerkunst.

Stanislaus von Dunin-Borkowski S. J.