

**Interview für eine deutsche Wochenzeitschrift, anlässlich eines Seminars für Führungs-Persönlichkeiten.**

**In den nachfolgenden Jahren wurden von Rupert Lay noch mehrere Veranstaltungen auf Son Bauló durchgeführt. U.a. zu Themen wie Dialektik und Philosophie (Martin Heidegger).**

**Prof. Dr. Rupert Lay  
Jesuitenpater mit Sinn für  
weltliche Probleme**

Prof. Dr. Rupert Lay gehört zu den charismatischsten Denkern unserer Zeit und avancierte zu dem bedeutendsten Moraltheoriker des Abendlandes. Nachdem der gebürtige Westfale drei Semester Chemie belegt hatte, trat er mit zweiundzwanzig Jahren in den Jesuitenorden und begann, zunächst Psychologie und Philosophie zu studieren. Erst 1957 nahm Rupert Lay das Studium der Theologie auf. Gleichzeitig schrieb er sich für theoretische Physik ein. 1960 erfolgte die Priesterweihe, fünf Jahre später lehrte Pater Lay an der Jesuitenhochschule S. Georgen Philosophie und als ordentlicher Professor Wissenschaftstheorie. Ein Jahr nach seiner Habilitation eröffnete Lay 1968 eine psychotherapeutische Praxis.

Nicht lange ließ das Interesse aus der Politik auf sich warten, denn der Ruf des Polyhistor – des Gelehrten auf mehreren Wissensgebieten - hatte jetzt schon etwas Legendäres. Die Staatsmänner und schließlich auch die Kapitäne der Wirtschaft suchten bei Rupert Lay in Beratungen und Trainingsveranstaltungen seine apodiktische Effizienz, die Synergie aus Wissen und Zeitgeist. Die Größenordnungen der gezahlten Beraterhonorare - sie fielen seinerzeit hauptsächlich seinem kirchlichen Orden zu - sollen sich bis heute an der Spitze der Topgagen der Branche bewegen. Niedergelassen im Großraum Frankfurt, wandte Rupert Lay sich nach seiner Emeritierung 1996 vornehmlich der Unternehmensberatung zu. Es muß wohl einem beispiellosem Zeitmanagement mit zu verdanken sein, daß der vielseitige Kirchenmann neben all diesem Schaffen auch noch die Energie besaß, über 40 Bücher zu schreiben, von denen einige Werke zu

den Standards für das Management gehören. Nahezu undenkbar wäre das Studium eines Betriebs - oder Volkswirtschaftlers ohne dieses Gepäck im Rucksack. Nicht umsonst wird er der "Nestor der Wirtschaftsethik" genannt, ein Fach, das durch seine Lehrtätigkeit an vielen Universitäten im Rahmen eines betriebswirtschaftlichen Studienganges installiert wurde.

**WK:** Sie lehren augenblicklich auf Mallorca, wo eines ihrer Dialektik-Seminare stattfindet. Warum gerade Mallorca?

**Lay:** Die Aufbauseminare im Frühjahr halte ich in einem Clubhotel auf Fuerteventura ab, während sich für die Herbst-/Winterseminare Tunesien bewährt hat. Dieses Mallorca-Seminar hat jedoch einen Ausnahmestatus: Einem meiner sehr geschätzten, langjährigen Seminarteilnehmer war die Finca Son Bauló seit längerem bekannt. Er wußte, daß dort - gleich einer Oase - die herrliche zentrale Insel, die besondere Ambiente, die definierte Philosophie und das kulturelle Engagement des Hauses zur Realisierung von Symposien oder Seminaren beste Voraussetzung bieten.

**WK:** Gibt es einen Grund dafür, daß Sie die Seminare im Ausland und dann noch in den beliebtesten Ferienzeilen abhalten?

**Lay:** Die Basisseminare in Dialektik werden in Deutschland organisiert. Für die Aufbauseminare erachte ich es jedoch als notwendig, daß die Teilnehmer aus ihren gewohnten Lebenszusammenhängen heraustreten. Sie sollen sich in einer lockeren Atmosphäre wohlfühlen können und durch eine kulturell fremde Umgebung angeregt werden, Abstand von ihrem Alltag zu nehmen.

**WK:** Was ist das jeweilige Ziel von Basis- und Aufbauseminar?

**Lay:** Das Basisseminar richtet sich an Manager, die ihre Führungsqualitäten verbessern möchten oder müssen. Es geht dabei um soziale Performance, besonders in den Bereichen Kommunikations- und Konfliktfähigkeit. "Wie sehe ich mich selbst?", "Wie sehe ich andere?", "Wie gehe ich mit anderen um?" - das sind zentrale Fragen, die bearbeitet werden. Ziel ist es, eine Grundüberzeugung zu erreichen, die Voraussetzung für eine

Persönlichkeitsentwicklung ist. In den Aufbaueminaren sollen die Teilnehmer lernen, diese Grundüberzeugung zu dynamisieren und zu verinnerlichen, damit sich letztendlich das eigene Sozialverhalten ändert. Es geht also zunächst um die Entfaltung der eigenen Persönlichkeit, ein Aspekt, der schließlich auch für die Fähigkeit zur Menschenführung wichtig ist. Die Seminare finden auch deshalb im Ausland statt, weil die Teilnehmer erste Gehversuche in der fremden Umgebung machen sollen.

**WK:** Gibt es für Sie bei dieser Tätigkeit eigene Erfolgserlebnisse?

**Lay:** Da mehr als 60% der Teilnehmer eines Basisseminares auch ein Aufbauseminar besuchen, ist es mir schon möglich zu beobachten, wie Menschen sich durch meine Anleitung weiterentwickeln.

**WK:** Gibt es eine Grundvoraussetzung für die Teilnahme?

**Lay:** Die Interessenten sollten nicht zu jung sein. Ab etwa dem 30. Lebensjahr kann man davon ausgehen, daß es nicht mehr vorrangiges Ziel ist, an der eigenen Karriere zu basteln. Eine gewisse Reife ist in meinen Augen unerlässlich. Schließlich geht es darum, Manager als Führungspersönlichkeiten zu qualifizieren. Bloße Führungskräfte hat Deutschland schon genug.

**WK:** Was unterscheidet die Führungskraft von der Führungspersönlichkeit?

**Lay:** Die Führungskraft hat sich vor allem durch die gezielte fachliche Ausbildung für ihren Posten qualifiziert. Doch die Personalabteilungen großer Unternehmen suchen für ihre leitenden Positionen Menschen, die über mehr verfügen als eine solide Ausbildung. Für mich sind eine umfassende Allgemeinbildung, gutes Durchsetzungsvermögen und Toleranz Grundvoraussetzungen für eine Führungspersönlichkeit.

**WK:** Wenn Sie 50 Jahre zurückblicken, hätten Sie sich damals vorgestellt, irgendwann solche Manager-Seminare zu halten?

**Lay:** Naja, vor 50 Jahren habe ich ja erst Abitur gemacht..., und dann hat mich zunächst mein religiöses Interesse bestimmt. Aber im Zuge meiner Studien in Philosophie, Psychologie und Theologie wurde ich immer mehr für Mißstände moralischer und ethi-

scher Natur in der Gesellschaft sensibilisiert. Das Studium der Betriebswirtschaftslehre gab mir dann den notwendigen fachlichen Background, um Menschen in leitender Position beratend zur Seite zu stehen. Die ersten, die ich beraten habe, waren allerdings Politiker, nicht Manager. Ich muß jedoch sagen, Politiker sind nur bedingt trainierbar. Da hat man mit Managern mehr Erfolgserlebnisse.

**WK:** Könnten Sie sich selbst in einer politischen Funktion sehen, etwa als Bundeskanzler?

**Lay:** Nein. In einer Zeit, die wie unsere Gegenwart durch die Herrschaft des Mittelmaßes geprägt ist, bestimmt nicht. Und die Geschichte hat gezeigt, daß ideologische Eliten als demokratische Vordenker letztlich gescheitert sind. Es ist nun einmal so, daß der durchschnittliche Mitteleuropäer Menschen wählt, die er versteht. Helmut Kohl mit seiner 16jährigen Amtszeit war bestes Beispiel dafür.

**WK:** Und Schröder?

**Lay:** Gerhard Schröder ist in der schwierigen Position, nach der Ära Kohl und im Zeitalter der Globalisierung nach dem Prinzip "Trial / Error" eine Republik führen zu lernen.

**WK:** Wodurch zeichnet sich für Sie das Zeitalter der Globalisierung aus?

**Lay:** Zunächst: Die Politik ist in den Dienst des Kapitals getreten. Aber wenn der ökonomischen Globalisierung nicht bald auch eine politische und ökologische Anpassung folgt, haben wir hier bald einen ökologischen Dreckschuh. Leider geht Amerika, das ja eine Vorreiterrolle in Sachen Globalisierung innehat, mit schlechtem Beispiel voran. Die Amerikaner haben ein sehr laxes Verhältnis zur Ökologie. Oder machen sie einmal einen ökologischen Aspekt wie z.B. den Stromverbrauch zum Politikum, schießen sie damit glatt ein Eigentor: Es gab in den USA eine Initiative, die dazu aufrief, wenig Strom verbrauchende Geräte anzuschaffen. Am Ende wurden so viele davon verkauft, daß der Stromverbrauch durch die Menge der neu erworbenen Apparate erheblich angestiegen war.

**WK:** Das klingt ja wie ein Schildbürgerstreich! Bleiben wir noch etwa bei dem Großen Bruder Amerika: Manchen deutschen Bürger treibt die Angst vor

der Fremdbestimmung durch die USA um. Im "Land der unbegrenzten Möglichkeiten" werden Grenzen überschritten, die man bei uns noch heiß diskutiert. Beispiel Genmanipulation. Halten Sie als Theologe den Einsatz von Genmanipulation am Menschen für vertretbar?

**Lay:** Mir erscheint es sogar unverantwortlich, wenn nachgewiesene Erbkrankheiten nicht durch gezielten Eingriff am Gen geheilt werden, zum Beispiel beim sog. Veitstanz und der Sichelzellanämie - das sind Erbkrankheiten, für die jeweils ein einziges bereits bestimmtes Gen verantwortlich ist. Ich finde auch diese anonyme Angst töricht. Bei einem Verbot der Genmanipulation in Deutschland kann man davon ausgehen, daß die Forschung irgendwo anders auf der Welt weitergeführt wird. Schließlich neigen wir Menschen dazu, alles, was wir tun könnten, auch zu tun.

**WK:** Sie als gläubiger Christ müßten da doch einen Konflikt mit dem Schöpfungsgedanken sehen.

**Lay:** Als Jesuit fühle ich mich allein dem Wirken und der Nachfolge Jesu verpflichtet. Wir leben in einer modernen Welt mit modernen Problemen. Die Abkehr der Menschen von der Kirche als Institution zeigt doch, wie wenig zeitgemäß das weltfremde Verharren in Dogmen ist. Ich bin gerade in der Schweiz bei dem Entwurf eines neuen Gesetzes zur artifiziellen Insemination beratend tätig. Bei der Volksabstimmung in diesem Zusammenhang war das Hauptargument dagegen, daß der Geschlechtsakt als einzige Form Leben zu erzeugen, anerkannt sein soll.

**WK:** Wie stehen Sie dazu?

**Lay:** Ich halte künstliche Befruchtung für durchaus akzeptabel, wenn sie dazu dient, einem geeigneten Paar ein Familienleben zu ermöglichen oder dieses zu stabilisieren.

**WK:** Die Haltung der Kirchen zeigt sich auch in der Abtreibungsfrage rigide - Wie stehen Sie dazu?

**Lay:** Das ist eine moralische Frage. Für mich ist dabei die Unterscheidung von menschlichem Leben und individuellem bzw. personalen Leben relevant. Das personale Leben beginnt mit Ausbildung der zerebralen Strukturen in der 10/11. Schwanger-

schaftswoche. Die Tötung personalen Lebens halte ich nicht für erlaubt. In diesem Sinne befürworte ich eher die Fristen- als die Indikationslösung.

**WK:** Sie sprachen vorhin an, daß die Kirche im menschlichen Leben immer mehr an Bedeutung verliert. Wie läßt sich Ihrer Meinung nach die hohe Zahl Kirchenaustritte erklären?

**Lay:** Für mich sind da vier Punkte ausschlaggebend: 1. Die Kirche bietet ein Produkt an, das nicht mehr gefragt ist. 2. Sie sperrt sich gegenüber den modernen Techniken.

3. Sie nimmt zur Umweltproblematik keine Stellung. 4. Sie vertritt keine wirkliche Moral hinsichtlich der Verpflichtung sozialer Systeme. In meinem Buch über nachkirchliches Christentum (*Nachchristliches Christentum. Der lebende Christus und die sterbende Kirche. Econ, München, 1995*) habe ich ausführlich zu diesem Thema Stellung genommen.

**WK:** Das ist doch eben jenes Werk, dessen Veröffentlichung ihre Zwangsemeritierung zur Folge hatte...?

**Lay:** Ja. Der Orden konnte die darin aufgestellte Behauptung nicht akzeptieren, daß Menschen aus der Kirche austreten, um ohne Kirche christlich zu leben. Außerdem habe ich die provokante These aufgeworfen, daß es im Grunde keine Dogmen gäbe.

**WK:** Wie meinen Sie das?

**Lay:** Für mich stellt sich das folgendermaßen dar: Einfache Zusammenhänge werden von Menschen verstanden, ohne daß es eines Dogmas bedarf. Komplizierte Zusammenhänge, die sich in einem Dogma formulieren ließen, werden von unterschiedlichen Menschen unterschiedlich interpretiert. Also sind Dogmen überflüssig.

**WK:** Was würden sie den Kirchen zur Überwindung ihrer Krise raten?

**Lay:** Sie sollten beginnen, über Politik und Ökonomie ihre Ziele zu realisieren.

**WK:** Hat die Kirche wirtschaftlich noch Macht?

**Lay:** Aber ja - neben den Gebietskörperschaften ist sie größter Immobilieneigentümer. Kapital ist also ausreichend vorhanden.

**WK:** Kapital ist ein gutes Stichwort: Wie kommt ein Mann der Kirche dazu, in der weltlichen

Sphäre wirtschaftlicher Unternehmen beratend aufzutreten?

**Lay:** Wissen Sie, für mich bedeutet es auch Seelsorge, wenn durch meine Aktivitäten die Eigenkapitalquote eines kleinen Unternehmens gesteigert wird. Das sichert Arbeitsplätze. Ich berate auch nur Unternehmen, die sich verpflichtet haben, auf betriebsbedingte Kündigungen zu verzichten. Für mich ist die Grundlage jeder Beratung Leistungsoptimierung und nicht die Kostensenkung durch Entlassungen. Leider gehen viele Unternehmensberatungen noch immer den umgekehrten Weg. Es wurden in einer statistischen Erhebung 11 Unternehmen untersucht - was denken Sie, wieviel Prozent der sozialen und wirtschaftlichen Ressourcen, die für die ökonomische Entwicklung eines Unternehmens relevant wären, tatsächlich genutzt werden?

**WK:** ... 40 bis 50 Prozent?

**Lay:** Es sind leider deutlich weniger als ein Drittel. Der soziale Aspekt in der Unternehmensführung wird immer noch zu sehr vernachlässigt. Deshalb ist es so wichtig, sozial kompetente Führungspersönlichkeiten auszubilden. Doch in dieser Hinsicht hinkt schon unser Schulsystem enorm. Es werden so wenig sinnvolle Dinge gelehrt.

**WK:** Was würden Sie an unserem Bildungssystem ändern?

**Lay:** Zunächst einmal müßte man in den Schulen das Lernen lehren. Studien haben gezeigt, daß viele Studenten nicht mit dem Lernen zurechtkommen und deshalb ihr Studium aufgeben. Abgesehen davon züchtet unser Bildungssystem intellektuelle Krüppel heran - wenn man nur die Großhirnrinde trainiert, ist das ein bißchen wenig. Auch soziale und emotionale Erziehung sollte Bestandteil des Bildungsprogramms sein.

**WK:** Nicht umsonst ist in den USA das Schlagwort "emotionale Intelligenz" in aller Munde...

**Lay:** Für mich ist das, was Mr. Goleman da proklamiert (*Daniel Goleman, Emotionale Intelligenz. dtv München 1997*) eine etwas vereinfachte Darstellung. Ich finde die Unterscheidung zwischen sozialer und rationaler Intelligenz sinnvoller, als menschliche Gehirnaktivitäten ganz auf den Mandelkern zu reduzieren, wo ja bekanntlich Emotionen verarbeitet werden.

**WK:** War man in Sachen Bildung nicht in der Antike schon ein Stück weiter? Wir denken im Besonderen an den dort entwickelten Kanon der *Artes liberales*, welcher dann auch im Mittelalter wieder für das Bildungssystem der höheren Fakultäten prägend war.

**Lay:** Ja, das ist richtig. Vor allem, was die Allgemeinbildung angeht. Die sieben Grundfächer zum Beispiel, die in der Römischen Antike unterrichtet wurden, wären eine sinnvolle Voraussetzung für den Zugang zum Hochschulstudium: Grammatik, Rhetorik, Dialektik, Arithmetik, Geometrie, Astronomie, Musik.

**WK:** Durch Ihre Tätigkeit hat sich im Rahmen der BWL-Studiengänge an einigen Hochschulen das Fach Wirtschaftsethik durchgesetzt. Damit haben Sie dazu beigetragen, im Bildungssystem etwas Neues zu schaffen. Haben Sie auch in philosophischer Hinsicht etwas Neues entdeckt?

**Lay:** Naja, ich würde sagen, die Hauptthese in meinem Buch "Nachkirchliches Christentum" ist meine Entdeckung: Sie besagt, daß Christentum und Kirche nichts miteinander zu tun haben. Eigentlich ist diese Erkenntnis so trivial, daß ich mich fast dafür schäme.

**WK:** In Kirchenkreisen muß das schon sehr frevelhaft geklungen haben.

**Lay:** Nicht umsonst betrachtet man mich als Ketzer. Aber es ist eine Tatsache; mein Arbeitsalltag hat es mir vor Augen geführt: In den Kirchen gibt es oft weniger Nächstenliebe als in Unternehmen.

**WK:** Wie sieht es mit Rüstungsunternehmen aus, würden sie auch für eine solche Firma tätig werden?

**Lay:** Ich würde es davon abhängig machen, ob sie Verteidigungs- oder Angriffswaffen produzieren würden. Andererseits gab es auch schon Fälle, wo sich herausstellte, daß Länder zur Verteidigung bestimmtes und dementsprechend deklariertes militärisches Material bezogen hatten, das dann angriffstechnisch eingesetzt wurde... Das wäre also genau zu überprüfen. Bisher ist noch kein solches Unternehmen an mich herangetreten.

**WK:** Welche weiteren Themen beschäftigen Sie zur Zeit gerade besonders?

**Lay:** Ich verfolge intensiv die Entwicklung im Hinblick auf die natürlichen Ressourcen der Erde. Trinkwasserknappheit, Regenwaldproblematik, Energiegewinnung,....

**WK:** Welche Medien nutzen Sie dabei?

**Lay:** Noch nie war die Vielfalt so üppig wie heute, gut informiert zu sein. Doch den Fernseher benutze ich nur zum Einschlafen. Der hat eine Zeitschaltuhr, damit er nicht die ganze Nacht durchläuft. Aber meist schlafe ich schon lange ein, bevor er sich abschaltet.

**WK:** Werden wir Sie auf Mallorca wieder erleben?

**Lay:** Ich muß gestehen, daß sich meine Teilnehmer und ich an diesem Ort besonders wohlfühlen. Bestimmt werde ich noch viele Seminare auf Son Bauló veranstalten.