

Sehnsucht nach Heimat

Warum gute Führung innere Beheimatung braucht

Von Hans-Jürgen Dörlich, Bonn

Heimat ist mehr als nur ein Ort. Heimat ist das, was ich in mir trage als bleibende Sehnsucht nach einer als heilsam empfundenen Geborgenheit. Sie ist das äußere, mitunter idealisierte Bild innerer Bedürfnisse. Heimat hilft mir, ganz bei mir zu sein. Dieses Bild ist in den Farben meiner Kindheit gezeichnet. Es bringt Klänge zum Schwingen, die tief in mir Resonanz hervorrufen. Heimat ist das Haus meiner Seele und zugleich Ausdruck der Kultur, die mich geprägt hat und die ich selbst mitgestalte.

Heimat besteht aus Gerüchen, Bildern, vertrauten Stimmen und Landschaften. Und doch ist sie mehr als die Summe solcher Erinnerungen. Als spirituelle Wirklichkeit ist sie in unserem Inneren beheimatet. Sie ist der sichere Ort, von dem aus wir in die Welt aufbrechen, Neues wagen und unbekannte Kontinente unseres Lebens entdecken können. Dieser Ort trägt auch dann, wenn die neue Welt anders ist als erwartet, der Weg holprig wird oder der kalte Wind der Fremde unsere Seele frieren lässt.

Heimat atmet Wohlwollen. Sie ist ein Ort, an dem wir uns nicht fortwährend erklären und rechtfertigen müssen. Wir dürfen einfach sein.

Heimat zwischen Verwurzelung und Aufbruch

Wir brauchen Heimat, um leben und wachsen zu können: einen festen Ort, zu dem wir zurückkehren, selbst wenn es ihn räumlich längst nicht mehr gibt. Heimat schenkt Zuversicht und Sicherheit. Sie entspricht unserem tiefen Bedürfnis nach Verbundenheit und zugleich paradoxerweise unserer Sehnsucht nach Aufbruch. Denn wer sich getragen weiß, kann Grenzen überschreiten. Heimat lässt uns jenes innere Gesetz des Wachstums erfahren, das in jedem Schritt neugierig macht und uns drängt, über den vertrauten Horizont hinauszuschauen.

Wenn wir Neuland betreten, spüren wir manchmal, dass das für uns Vertraute auf andere befremdlich wirkt. Vielleicht schämen wir uns dann sogar für die eigene Herkunft, den Dialekt, die Gewohnheiten oder Überzeugungen, die uns geprägt haben. Das geschieht besonders dort, wo die scheinbar überlegene Fremde uns ängstigt und verunsichert. Doch gerade der Mut zur eigenen Heimat kann einen sicheren Stand geben. Er ermöglicht, dem Fremden nicht abwehrend, sondern mit einem liebenden und lernbereiten Blick zu begegnen. So entstehen Beziehungen, in denen Menschen ihre alten und neuen Schätze miteinander teilen. Die eigene Heimat wird nicht kleiner; sie wächst.

Es gibt allerdings auch die lautstark ausgerufenen und demonstrativ vor sich hergetragene Heimat. Sie grenzt ab, wirkt kalt und aggressiv und errichtet Barrikaden um das Bild einer Vergangenheit, die es so wahrscheinlich nie gegeben hat. Wer Heimat vor allem verteidigen muss, hat vielleicht noch nicht erfahren, dass wirkliche Verwurzelung Begegnungen aushält. Reife Heimat bewahrt Identität, ohne andere abzuwerten. Sie

wird nicht zum Schutzwall gegen Veränderung, sondern zum Ausgangspunkt einer offenen Bewegung in die Welt.

Innere Beheimatung als Führungsressource

Diese Spannung zwischen Verwurzelung und Aufbruch berührt unmittelbar die Aufgabe von Führung. Globalisierung, Digitalisierung sowie politische und wirtschaftliche Unsicherheit verlangen von Führungskräften, immer wieder vertrautes Terrain zu verlassen. Sie sollen Orientierung geben, obwohl der Weg noch nicht vollständig erkennbar ist. Sie sollen Sicherheit vermitteln und zugleich Veränderungen ermöglichen. Sie müssen Entscheidungen treffen, ohne sämtliche Folgen überblicken zu können.

Dafür brauchen Führungskräfte eine innere Heimat. Führung beginnt im Inneren. Wer in den eigenen Werten, Erfahrungen und Überzeugungen verwurzelt ist, kann mutiger aufbrechen und anderen auch in unübersichtlichen Situationen Halt geben. Innere Beheimatung bedeutet nicht, am Gewohnten festzuhalten. Sie schafft vielmehr jene Sicherheit, aus der Offenheit, Neugier und Entwicklung entstehen können.

Der innere Kompass einer Führungskraft zeigt sich nicht zuerst in großen Worten, sondern in ihrem Verhalten unter Druck. Kann sie Unsicherheit aushalten, ohne vorschnell Gewissheit zu inszenieren? Kann sie einen Fehler benennen, ohne Schuldige zu suchen? Kann sie zuhören, wenn eine andere Sichtweise die eigene Überzeugung infrage stellt? Und vermag sie Entscheidungen zu treffen, die nicht nur kurzfristigen Interessen dienen, sondern auch der Würde und Entwicklung der Menschen verpflichtet bleiben?

Organisationen verändern sich selten stärker als die Persönlichkeiten, die sie prägen. Deshalb ist die Arbeit an Strukturen notwendig, aber nicht ausreichend. Veränderung beginnt auch dort, wo Führungskräfte ihre eigenen Prägungen, Ängste und inneren Antreiber wahrnehmen. Was gibt mir Halt? Was hält mich fest? Wo handle ich aus Vertrauen, und wo versuche ich, meine Unsicherheit durch Kontrolle zu beruhigen? Solche Fragen sind keine private Zugabe zur professionellen Führung. Sie gehören zu ihrem Kern.

Organisationen als Heimat auf Zeit

Auch Organisationen können für Menschen zu einer Heimat auf Zeit werden. Mitarbeitende brauchen Orte, an denen sie Zugehörigkeit erfahren, ihre Fähigkeiten einbringen dürfen und mit ihrer unverwechselbaren Persönlichkeit gesehen werden. Eine menschenfreundliche Führungskultur schafft einen Raum, in dem Leistung und Würde zusammengehören, Fehler benannt werden dürfen und Lernen wichtiger ist als die Inszenierung von Perfektion.

Das bedeutet nicht, Unternehmen oder Institutionen zu familiären Gemeinschaften zu verklären. Arbeitsbeziehungen bleiben an Aufgaben, Rollen und Verantwortung gebunden. Doch gerade Klarheit kann Geborgenheit fördern. Menschen fühlen sich dort sicher, wo Erwartungen verständlich, Entscheidungen nachvollziehbar und Grenzen

verlässlich sind. Wohlwollen ersetzt nicht die notwendige Auseinandersetzung. Es bestimmt jedoch, in welcher Haltung sie geführt wird.

Menschen wachsen durch Führungskräfte, die ihnen etwas zutrauen, ehrliche Rückmeldungen geben und Entwicklung ermöglichen. Gute Führung will Menschen nicht nur führen, sondern auch wachsen lassen. Sie schafft psychologische und soziale Räume, in denen Mitarbeitende ihre Stimme einbringen, Verantwortung übernehmen und aus Erfahrungen lernen können. So entsteht Bindung nicht durch Abhängigkeit, sondern durch Vertrauen und gemeinsame Verantwortung.

Gerade in Veränderungsprozessen zeigt sich, ob eine Organisation Heimat geben kann. Wer nur über neue Strategien, Strukturen und Kennzahlen spricht, übersieht leicht die Verlusterfahrungen der Menschen. Jede Veränderung beendet Vertrautes. Sie kann Rollen, Beziehungen, Routinen und ein über Jahre hinweg gewachsenes Selbstverständnis infrage stellen. Führung muss deshalb nicht nur den Aufbruch organisieren, sondern auch den Abschied ermöglichen. Sie sollte würdigen, was sie getragen hat, bevor sie beschreibt, was sie künftig tragen soll.

Fragen für Führungskräfte

Führungskräfteentwicklung braucht deshalb neben Methoden, Instrumenten und Kompetenzen auch Räume für persönliche Reflexion. Die folgenden Fragen können im Coaching, in Führungsprogrammen oder in der eigenen stillen Betrachtung zu Wegmarken werden:

- Woher beziehe ich meine innere Sicherheit, wenn äußere Gewissheiten wegbrechen?
- Welche Werte geben mir Orientierung, wenn schnelle oder unbequeme Entscheidungen erforderlich sind?
- Welche Erfahrungen von Zugehörigkeit und Fremdheit prägen meine Art zu führen?
- Was gibt mir Halt - und was hält mich möglicherweise in überholten Mustern fest?
- Wie gehe ich mit dem Neuen und zunächst Befremdlichen um? Begegne ich ihm mit Neugier oder mit Abwehr?
- Wie viel Unsicherheit kann ich aushalten, ohne sie durch Kontrolle, Aktionismus oder vermeintliche Eindeutigkeit zu verdecken?
- Wie schaffe ich ein Klima, in dem Menschen sich zugehörig fühlen, ihre Verschiedenheit einbringen und zugleich wachsen können?
- Wo ermögliche ich Lernen, und wo erwarte ich eine Perfektion, die Offenheit und Verantwortung verhindert?
- Wie verbinde ich Klarheit in der Sache mit Wohlwollen gegenüber dem Menschen?
- Wie verhindere ich, dass das berechtigte Bedürfnis nach Sicherheit in Abgrenzung, Misstrauen oder Erstarrung umschlägt?

- Welche Form von Heimat auf Zeit erfahren die Menschen in meiner Organisation durch mein Führungshandeln?
- Woran können Mitarbeitende erkennen, dass ihre Würde für mich auch unter wirtschaftlichem Druck nicht verhandelbar ist?

Konsequenzen für die Führungskräfteentwicklung

Führungskräfteentwicklung, die diese Fragen ernst nimmt, darf sich nicht auf Techniken zur Steuerung anderer beschränken. Sie muss die Fähigkeit zur Selbstwahrnehmung, zum Perspektivwechsel und zur verantworteten Entscheidung stärken. Dazu gehört, biografische Prägungen zu verstehen, eigene Werte zu klären, Grenzen anzuerkennen und die Spannung zwischen Nähe und Distanz, Bewahren und Verändern, Entschiedenheit und Demut auszuhalten.

Eine solche Entwicklung braucht Zeit. Sie geschieht nicht allein durch Wissen, sondern durch Erfahrung, Rückmeldung, Stille und Begegnung. Coaching kann einen geschützten Raum eröffnen, in dem Brüche und Irritationen nicht vorschnell beseitigt werden müssen. Gerade im Unfertigen kann Neues wachsen. Führungskräfte lernen, nicht aus Angst stehen zu bleiben und nicht aus Ungeduld vorauszuweichen, sondern Schritt für Schritt zu erkennen, was in einer konkreten Situation wahr, frei und dem Leben dienlich ist.

Damit verbindet sich ein bestimmtes Menschenbild. Der Mensch ist nicht bloß eine Ressource, ein Funktionsträger oder ein Kostenfaktor. Er ist eine unverfügbare Person mit Geschichte, Begabungen, Verletzlichkeit und Sehnsucht. Führung als Dienst bedeutet deshalb nicht Selbstaufgabe oder mangelnde Entschiedenheit. Sie bedeutet, Macht und Verantwortung so zu nutzen, dass Menschen und Organisationen ihre Möglichkeiten entfalten können. Professionalität und Menschlichkeit sind dabei keine Gegensätze. Sie bedingen einander.

Die spirituelle Dimension von Führung

Unsere Sehnsucht nach Heimat findet Ausdruck im Wunsch, auch in der Fremde Orte des Wohlbefindens und der Geborgenheit zu schaffen. Das dänische Wort „Hygge“ ist dafür zu einem vertrauten Bild geworden. Doch wenn wir aufmerksam hinschauen, erfahren wir Heimat am stärksten nicht in Dingen, sondern in Beziehungen: wenn wir mit Freunden am Tisch sitzen, unsere Talente teilen, Resonanz erleben und mit dem Sinn in Berührung kommen, der uns im Letzten trägt.

Hier öffnet sich die spirituelle Dimension von Führung. Spiritualität ist kein dekorativer Zusatz zum professionellen Handeln. Sie berührt die Frage, woraus ein Mensch lebt, wem er sich verantwortlich weiß und worauf er vertraut, wenn die eigenen Kräfte und Gewissheiten nicht ausreichen. Führung in christlicher Weltverantwortung versteht sich als Verantwortung vor Gott und gegenüber den Menschen. Sie orientiert sich am Wohl des Menschen, insbesondere der Schwächsten, und verbindet Freiheit mit Verantwortung, Macht mit Dienst und Erfolg mit der Frage nach Sinn und Gerechtigkeit.

Der heilige Augustinus beschreibt die tiefste menschliche Sehnsucht mit den Worten: „Unruhig ist unser Herz, bis es Ruhe findet in dir.“ Er meint damit Gott. Für mich verweist dieser Satz auf die letzte Heimat des Menschen: einen Ort unbedingten Wohlwollens und ungeteilter Annahme. Wer sich in dieser Liebe getragen weiß, muss nicht jede Unsicherheit durch Kontrolle kompensieren und nicht den eigenen Wert durch Macht, Leistung oder äußere Anerkennung sichern.

Spirituell verwurzelte Führung besitzt deshalb eine besondere Freiheit. Sie kann das eigene Nichtwissen eingestehen, Verantwortung übernehmen, um Vergebung bitten und neu beginnen. Sie kann Menschen dienen, ohne sich selbst dabei bedeutungslos zu machen. Sie kann Grenzen setzen, ohne die anderen abzuwerten. Und sie kann Hoffnung bewahren, ohne Schwierigkeiten zu beschönigen.

In diesem Sinne ist Heimat kein Rückzug aus der Welt. Sie ist der Kraftort, von dem aus wir die Welt gestalten. Wer innerlich beheimatet ist, kann dem Fremden mit einem liebenden Blick begegnen, Netzwerke gestalten, Vertrauen aufbauen und gemeinsame Verantwortung ermöglichen. Das ist auch eine geistliche Aufgabe von Führung: Menschen nicht an sich zu binden, sondern ihnen Mut, Freiheit und Orientierung für ihren eigenen Weg zu geben.

Heimat geben und zum Aufbruch ermutigen

Vielleicht beginnt gute Führung genau dort: bei Menschen, die selbst inneren Halt gefunden haben und deshalb anderen eine Heimat auf Zeit geben können - durch Vertrauen, Klarheit, Zugehörigkeit und die Ermutigung zum Aufbruch. Sie wissen, dass Heimat und Entwicklung keine Gegensätze sind. Eine tragfähige Heimat hält uns nicht klein. Sie macht uns frei, über den Horizont hinauszuschauen.

Die entscheidende Frage lautet daher nicht nur, welche Kompetenzen eine Führungskraft besitzt. Ebenso wichtig ist, aus welcher inneren Quelle sie handelt. Welche Atmosphäre entsteht, wenn sie einen Raum betritt? Werden Menschen enger oder freier? Werden ihre Fähigkeiten gebraucht oder ihre Abhängigkeiten verstärkt? Dürfen sie einfach sein – und werden sie zugleich eingeladen, zu wachsen?

Wo erleben Sie in Ihrem beruflichen Leben Heimat? Was bedeutet innere Beheimatung für Ihre Art zu führen? Und welche Heimat auf Zeit schaffen Sie für die Menschen, die Ihnen anvertraut sind?