



SAMSTAG, 15. APRIL 2017

# JOB

## KURIER

### WEGE NACH DER UNI

Anstellung oder lieber  
Gründen? Was sich Uni-  
Absolventen wünschen

### WEGE DURCH WEINBERGE

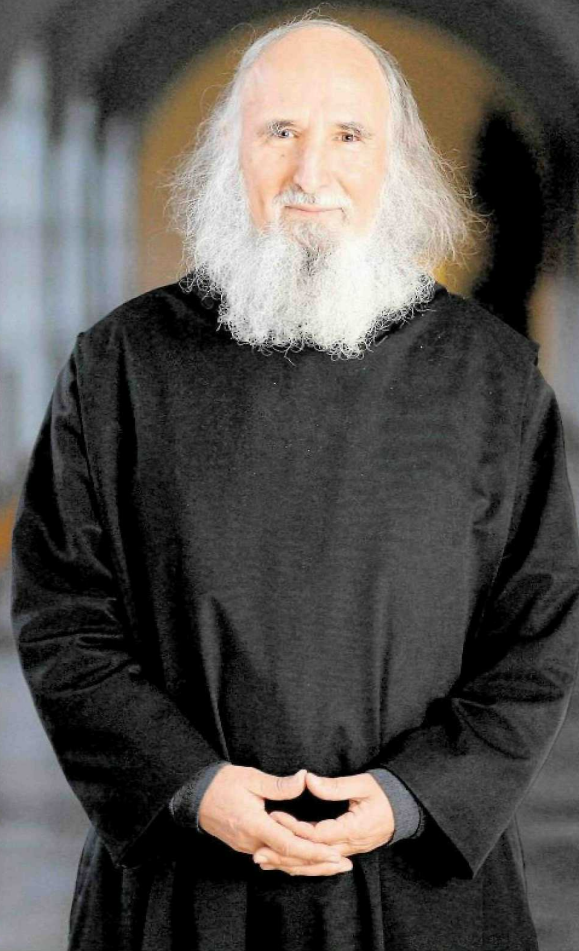
Werner Lanthaler, CEO  
der Evotec AG, hat ein  
ungewöhnliches Hobby

# Wandlung, nicht Change

Anselm Grün, Benediktinerpater und Autor, über Manager als Seelsorger  
und warum Wandlung der bessere Change-Prozess ist

# Wandlung, nicht Change

Niemand ist automatisch eine gute Führungspersönlichkeit, weil er studiert hat, sagt Anselm Grün. Im Interview erzählt der Benediktinerpater und Autor, was es darüber hinaus braucht und warum er den Begriff Wandel dem der Veränderung vorzieht. **VON SABINE KARRER**



» Mit seinen Büchern und Vorträgen begeistert der deutsche Benediktinerpater Anselm Grün Millionen von Menschen. Bescheiden tritt er auf, in schwarzer Mönchskutte und mit weißem Rauebart, aber wenn er auf einem Podium steht, scheinen die Leute förmlich an seinen Lippen zu leben. Grün versteht es auf eine ganz besondere Art, spirituelle Weisheiten und christliche Traditionen mit einem modernen Zugang zu verknüpfen. Etwas, das ihm in der Vergangenheit von konservativer Seite auch Kritik eingebracht hat. Mit einer Gabe, Hoffnung zu vermitteln, Mut zu machen und Menschen zu neuen Sichtweisen zu verhelfen, wurde der 72-Jährige auch für viele Manager zum spirituellen Berater und geistlichen Be-

gleiter, wie er selbst sagt. Das liegt nicht zuletzt daran, dass Grün ganz genau weiß, wovon er spricht. Als 19-Jähriger in die Benediktinerabtei Münsterschwarzach bei Würzburg eingetreten, studierte er neben Philosophie und Theologie auch Betriebswirtschaft und lernte die Kunst der Menschenführung aus der Regel Benedikts von Nursia kennen, an der er sich bis heute orientiert. 36 Jahre lang führte er die Abtei, war als wirtschaftlicher Leiter, als sogenannter Cellerar, für rund 300 Mitarbeiter in über 20 Betrieben verantwortlich.

**KURIER: Sollte eine gute Führungskraft auch im weltlichen Bereich ein bisschen Seelsorger sein? Pater Anselm Grün:** Das ist eine nüchterne Seelsor-

ger, keine fromme, aber ja. Denn wenn die Führungskraft eine gute Arbeitsatmosphäre schafft, dann tut sie den Menschen gut. Wenn ein gutes Klima herrscht, weil die Führungskraft die Mitarbeiter ermutigen kann, dann ist das auch eine Art Seelsorge oder sowas wie Therapie für die Menschen. Wobei ich glaube, dass die Führungskraft nicht Therapeut sein soll. Aber indem ich eine gute Atmosphäre schaffe und die Menschen gut einsetze, ihre Fähigkeiten entwickle, diene ich auch ihrer Gesundheit.

**Wie lernt man das?**

Benedikt sagt, der Cellerar soll auf seine Seele achten. Ich sage immer, man soll jeden Morgen



darauf achten, mit welchem Gefühl man in die Arbeit geht. Also, dass das mit Wohlwollen, Frieden und Hoffnung passiert und nicht mit Rachegefühlen, Ärger oder Frustration, sonst vergifte ich die ganze Atmosphäre. Das ist Verantwortung und eine spirituelle Herausforderung. Aber natürlich gibt es in jeder Arbeit negative Emotionen, Ärger und Enttäuschung, das ist ganz normal. Aber ich bin dafür verantwortlich, dass ich das nicht speichere und darauf reagiere, sondern dass ich meine eigenen Emotionen immer wieder reinige.

#### Soll man Hilfe suchen, wenn man das nicht kann?

Man kann vieles schon selbst merken, wenn man darauf achtet. Aber natürlich ist eine Begleitung zum Reflektieren ganz gut. So lange ich Lust und Freude habe, muss ich nicht so viel begleitet werden. Wo ich aber Widerstand spüre, empfindlich und gereizt bin, sollte ich an mir arbeiten.

#### In der Ausbildung steht der menschliche Aspekt aber meistens weniger im Vordergrund, oder?

Während der Ausbildung sind vor allem die technischen Sachen wichtig. Wer studiert hat, ist deswegen also noch keine gute Führungskraft, der muss das Menschliche einfach lernen. Eine Gefahr besteht vor allem darin, dass man sich hinter Wissen versteckt und meint, Wissen sei Macht, aber dass man die ganze menschliche Reife überspringt. Ich erlebe beides: Die große Offenheit vieler für menschliches Führen, aber auch die Realität in manchen Firmen, wo nur nach Zahlen geführt wird. Geschäft ist Beziehung, die Arbeit mit Menschen hängt von Beziehung ab und wenn jene zu den Mitarbeitern nicht gut ist, dann nützen die beste Zahlenorientierung und Controlling nichts.

#### Gerade in prekären Berufen stelle ich es mir schwierig vor, Mitarbeiter zu motivieren, ich denke etwa an Essenslieferanten oder Kassierer im Supermarkt.

Es ist schon auch so, dass ich mich entweder als Opfer fühlen kann, weil ich zum Beispiel an der Kassa sitze, oder dass ich das nutzen kann. Wenn ich Menschen freundlich begegne, ihnen etwas gebe, bekomme ich auch was zurück. Natürlich gibt es schwierige Kunden, aber wenn ich den Ehrgeiz habe, die zum Lachen zu bringen, dann macht das auch Spaß.

#### Also ist man selbst verantwortlich?

Wichtig ist immer, dass wir aktiv etwas tun. Ich kann nicht die ganze Firma ändern, aber ich kann dort, wo ich bin, eine eigene Welt aufbauen. Und das soll eine menschliche Welt sein.

#### In der Kirche, nehme ich an, ist auch nicht immer alles wohlwollend und nächstenliebend. Wie geht man dort mit Konflikten um?

Im Kloster haben wir Gespräche, Konfliktgespräche und Sitzungen. Da versuchen wir schon, uns den Problemen wirklich zu stellen. Auch in der offiziellen Kirche gibt es Führungsseminare, denn

als Pfarrer oder Priester ist man nicht automatisch eine gute Führungspersönlichkeit. Dort besteht die Gefahr, dass ich mich hinter der geistlichen Kompetenz verstecke, damit Macht ausübe und eher etwas Autoritäres entsteht. Heute müssen die leitenden Pfarrer nicht nur Seelsorger sein und gut predigen können, sondern auch Führung lernen.

#### Was ist für Sie das Besondere am kirchlichen Managen im Vergleich zum Managen in einem Konzern?

Kirchliche Manager sind nicht von Haus aus schon besser als die anderen. Aber der Anspruch ist einfach da, dass sie mehr auf die Menschen achten, mit Werten führen, dass sie zum Beispiel den Mitarbeitern glauben. Dass die kirchlichen Mitarbeiter, das sind ja meistens Caritas oder Diakonie,

**„Wenn eine Führungspersönlichkeit ein gutes Arbeitsklima schafft, die Mitarbeiter ermutigt und ihre Fähigkeiten entwickelt, ist das auch eine Art Seelsorge.“**

Anselm Grün

mit ihrer Arbeit Hoffnung vermitteln. Es ist wichtig, dass sie nicht nur auf die Zahlen schauen, sondern darauf, was das Ziel, was der Sinn unserer Arbeit ist und wo wir Menschen wirklich helfen, Leben wecken, Hoffnung vermitteln können. Das ist schon das Spezifische von kirchlichen Mitarbeitern. Aber leider gelingt das auch nicht immer.

#### Fällt es angesichts christlicher Grundsätze nicht noch schwerer, harte Entscheidungen zu treffen?

Klar, das ist schwerer. Die Entscheidung darf nie gegen jemanden sein. Ich musste auch zwei Mal Menschen entlassen, aber das diente dem Ganzen. Wenn jemand die Atmosphäre vergiftet, gebe ich dem zu viel Macht und muss auch Grenzen setzen. Natürlich soll ich nicht gleich kündigen, sondern schauen, ob der sich wandeln kann, ob es eine Einsicht gibt. Aber wenn da überhaupt keine Wandlung ist, wenn ich spüre, das geht nicht weiter, er plagt sich, die Leute um ihn herum werden unheimlich, dann muss ich einfach eine Entscheidung treffen, die nicht so angenehm ist. Oder wenn ich merke, der wird hier nicht glücklich. Wenn ich jemanden kündige, darf ich ihm aber nie die Hoffnung nehmen, ich muss immer die Würde achten – und es muss immer menschlich sein: mit einem Gespräch, mit einer Begründung und nicht feige anonym.

#### Was würden Ihre Mitarbeiter sagen, was Sie zu einem guten Vorgesetzten gemacht hat?

Ich glaube, das Wichtigste war, dass sie gespürt haben, dass ich ihnen vertraue und ihnen ein Stück Freiheit gebe. Dass ich nicht alles misstrauisch kontrolliere, und sie motiviere, selbst neue Ideen zu entwickeln. Wir haben ja viele Hand-

werksbetriebe und es war mir wichtig, dass sie Lust haben, neue Ideen zu entwickeln. Dass ich den Raum schaffe, wo Ideen möglich sind und wo man auch schaut, dass man sie verwirklichen kann.

#### Und was hätten Sie gerne besser gekonnt?

Meine Stärke war es sicher nicht, Konflikte immer zu lösen. Manchmal habe ich die auch ein bisschen auf die lange Bank geschoben. Auf der anderen Seite merke ich, dass es nicht mein Stil wäre, etwas 'ho ruck' zu machen. Auf Dauer war dieser Stil, glaube ich, doch kreativer und hat dem Ganzen gut getan.

#### Wie gehen Sie mit Konflikten um?

Konflikte zu lösen heißt für mich immer, dass ich Menschen zum gemeinsamen Gespräch einlade. Und dass ich nie vorher schon die Lösung habe und sage, wo es lang geht. Sondern: Da ist ein Problem und wir müssen das lösen. Ich gebe den Mitarbeitern immer auch die Chance, dass sie Vorschläge haben. Ich muss dann am Schluss natürlich entscheiden, aber wenn ich mit der Lösung ins Gespräch gehe, nehme ich die Mitarbeiter nicht ernst.

#### Was, wenn jemand in die Firma kommt und einen kompletten Change-Prozess will?

Ich sage Wandlung statt Veränderung. Im persönlichen Bereich ist es ja Mode, dass man sich ständig verändern will. Man ändert alle zwei Jahre Ernährungsmethoden, Sportmethoden, psychologische Methoden – und bleibt doch immer der Gleiche. Weil im Verändern etwas Aggressives liegt: Ich muss ein anderer Mensch werden, alles muss anders werden. Oder wenn eine Unternehmensberatung eine Firma total ändern will, dann weckt sie erst einmal Gegenkraft, weil sie vermittelt: Ihr seid schlecht, was ihr gemacht habt, war nichts. Die christliche Antwort darauf ist Verwandlung. Das heißt im persönlichen Bereich: Ich würdige mich so, wie ich geworden bin, es darf alles so sein, aber ich bin noch nicht der, der ich von meinem Wesen her sein könnte. Theologisch ausgedrückt: Ich bin noch nicht dieses einmalige Bild, dass Gott sich von mir gemacht hat. ■

## Blick in die Zukunft

### Einen solchen wagte die FUTURE-Konferenz: ohne Kristallkugel, dafür mit viel Expertise

„Zukunft entsteht jetzt“ – darin waren sich die Speaker und Teilnehmer bei der FUTURE-Konferenz im bayrischen Chieming einig. Welche Veränderungen die Welt von morgen bereit hält und wie wir sie bewusst mitgestalten können, darüber sprachen unter anderem Pater Anselm Grün, Zukunftsforscher Matthias Horx, Wirtschaftsforscher Stephan Schulmeister und Digitalisierungsexperte Ralph Hübner. Zur Konferenz geladen hatte die FUTURE Training Beratung Coaching GmbH.