

Führen statt verletzen

Interview. Für Pater Tobias ist Unternehmensführung eine spirituelle Aufgabe. Nur wer mit sich selbst im Einklang stehe, könne Mitarbeiter motivieren. Manager schätzen den Rat des Prämonstratensers.

40 Prozent der Energie eines Unternehmens gehen verloren, weil Emotionen der Mitarbeiter nicht aufgearbeitet werden. Pater Tobias muss es wissen. Er ist Prämonstratenser und Kämmerer der Abtei Hamborn, Leiter des Abteizentrums und Leiter und Dozent der Kompetenz-Center Mensch GmbH. In diesen Funktionen ist er für mehrere Mitarbeiter verantwortlich. Er plädiert in seinen Seminaren dafür, dass Unternehmensführung eine spirituelle Aufgabe ist. Christiane Gatz sprach mit ihm darüber, was das konkret heißt.

Was bedeutet Spiritualität für Sie?

Pater Tobias Spiritualität heißt für mich, aus der Quelle des Heiligen Geistes zu leben. Spiritualität hat für mich drei Aspekte. Zunächst ist das die Frage woraus ich lebe. Das heißt, dass ich nicht vom alten Ehrgeiz lebe oder blind alten Lebensmustern folge, etwa dass ich alles perfekt machen oder mich ständig beweisen muss. Der zweite Aspekt ist die Kunst gesund zu leben. Sport treiben und eine gesunde Ernährung ist wichtig. Das ist eine Frage der Rituale, also wie arbeite ich, wie stehe ich auf, wie gestalte ich den Tag und wie endet mein Tag. Der dritte Aspekt ist das Ziel meines Weges. Christlich gesehen heißt das, was ist meine Sendung, welche Ausstrahlung möchte ich haben und was ist die tiefste Motivation für mein ganzes Arbeiten.

Woran erkennen Sie eine gute Führungspersönlichkeit?

Pater Tobias Das wichtigste für eine Führungskraft ist, sich selbst zu erkennen und mit sich auszusöhnen. Denn es ist ein Gesetz der Psychologie, dass die nicht angenommenen Verletzungen meiner Lebensgeschichte mich dazu verdammen, andere oder mich selbst ständig zu verletzen oder mir Situationen auszusuchen, in denen die Verletzungen sich wiederholen. Viele Führungskräfte verwechseln führen mit verletzen, weil sie dann Macht haben. Oder sie verletzen sich selber, indem sie zu viel arbeiten. Aber es macht ihnen keinen Spaß, sondern von ihrer Arbeit geht eine Aggressivität aus, weil sie sich gegen Kritik abschirmen möchten. Nur wenn ich mit mir selbst im Einklang bin, kann etwas Heilendes von mir ausgehen. Das Wichtigste für eine Führungskraft ist, sich selbst zu erkennen und mit sich selbst auszusöhnen.

Sie machen Seminare für Führungskräfte. Aus welcher Motivation heraus kommen denn die Manager zu ihnen? Wollen die einfach nur effektiver arbeiten?

Pater Tobias Wenn einer immer Erfolg hat, dann will er nichts ändern. Die Erfahrung von Grenzen entweder mit sich selbst oder mit den Mitarbeitern ist entscheidend. Und dann kommt die aktive Motivation, dass man da noch etwas anderes braucht. Viele Führungskräfte, davon sind ca. 70 Prozent nicht katholisch, kommen zu mir, weil sie wissen, dass ich als Priester das Beichtgeheimnis habe. Ich begleite die Führungskräfte langfristig. Mein Ansatz ist, Menschen in unserem geistig-geistlichem Zentrum durch stärkere Selbstsicherheit und Eigenverantwortung zu einer kompetenten Führungskraft aufzubauen und/oder zu begleiten. Durch Selbstfindung, Selbstentwicklung und Persönlichkeitsentwicklung erreichen sie Kraft und Stärke in einer bisher nicht bekannten Art. Führungskräfte werden nur in dem Maße selbst erfolgreich sein, wie ihr Leistungs- und Führungsverhalten dazu beiträgt, dass ihre Mitarbeiter und das Team insgesamt erfolgreich sind.

Woran erkennen Sie, dass der Führungsstil eines Unternehmens spirituell ist?

Pater Tobias Das wichtigste ist sicher, dass im Umgang miteinander die Würde des Menschen geachtet wird. Den Mitarbeitern, die kritisiert werden, sollte mit Achtung begegnet werden. Und ein Unternehmen sollte auch ein Ziel haben, die über die Gewinnmaximierung hinausgehen und sowohl

der Schöpfung wie dem Menschen dienen. Spiritualität ist für mich nicht die Voraussetzung für gute Führung, sondern Führung ist eine spirituelle Aufgabe. Man wird ja ständig mit den eigenen Schattenseiten oder denen der Mitarbeiter konfrontiert. Und da gilt es immer wieder, sich nicht reinziehen zulassen, zurückzutreten, mit sich in Ruhe zu sein, um dem anderen gerecht werden zu können. Das gelingt auch mir oft nicht. Aber ich merke das es mich lebendig hält, wenn ich es immer wieder versuche. Spiritualität ist für mich nicht die Voraussetzung für gute Führung, sondern Führung ist eine spirituelle Aufgabe.

Rheinische Post, 31.07.2006