

Der Missionar und die Manager

Protestantische Leistungsethik sucht Ausgleich im katholischen Kloster – Rat und Tat für ausgebrannte Führungskräfte

Duisburg, 2. November. Erfolgsdruck führt zu Leidensdruck. Viele Manager fühlen sich innerlich ausgebrannt. Zum „Auftanken“ suchen sie die Abgeschiedenheit des Klosters und das Gespräch mit einem Priester.

45 Prozent der Manager weisen nach eigenen Angaben Zeichen der Erschöpfung auf. Einen so hohen Anteil an Gestressten hat es nicht in den vergangenen zwanzig Jahren gegeben. Das geht aus 1000 Interviews hervor, die die Freiburger Unternehmensberatung Saaman in den vergangenen fünf Jahren mit Managern führte.

Ursache des Leidensdrucks ist der Leistungsdruck. Der steigt, je stärker sich Unternehmen neuen Marktanforderungen anpassen müssen. Das weiß auch Pater Tobias vom Orden der Prämonstratenser. Er ist Mitbegründer und Leiter des „Instituts für wertorientierte Menschen und Unternehmensführung“ des „Kompetenz Centers Mensch“ der Abtei Hamborn.

Veränderungen im Unternehmen lösen bei Menschen Ängste aus.

Damit wird tief in das gewohnte Arbeitsgeflecht eingegriffen. Abläufe, Aufgaben und Anforderungen verändern sich. Je stärker die Umwälzungen, desto dünnhäutiger die Menschen. In Veränderungssituationen sind Manager besonders gefordert. Sie müssen Mitarbeiter dazu bringen, ihnen beim Umbau komplexer Organisations- und Beziehungsstrukturen zu folgen

Instabile Prozesse erfordern von Führungskräften stabile Einstellungs- und Verhaltensveränderungen. Währenddessen ist die Wahrnehmungssensibilität der Mitarbeiter gegenüber formellen und informellen Kommunikations- und Handlungsnuancen deutlich erhöht. Subjektive Wahrnehmungen bergen Risiken für Missverständnisse und für vermeidbare Inkonsistenzen. Veränderungsprozesse



Kreuzgang: Im Abteizentrum Hamborn können ausgelaugte Manager neue Kraft schöpfen.



Fotos: Abtei Hamborn

beinhalten Widersprüche im Handeln, Denken und Reden. Erforderlich ist ein hohes Maß an Fehlertoleranz und Glaubwürdigkeit.

Führungskräfte brauchen Raum für eine reflektierte Kommunikation, um alte Aussagen zu überprüfen, die Wahrnehmung anderer ernst zu nehmen und zur Überprüfung des eigenen Führungsverhaltens. Diesen Platz bietet der Manager-Berater Pater Tobias der Abtei Hamborn. In dreitägigen „Change-Seminaren“ macht er Führungskräfte wieder „fit für den Berufsalltag“. Anschließend folgt eine regelmäßige Nachbetreuung. Der Kirchenmann hat ein mehrstufiges Konzept der Dialogform entwickelt. Dabei geht es um die „eigene“ Persönlichkeitsentwicklung sowie soziale und fachliche Kompetenzen. „Führung bedeutet persönliches Wirken“. Um Mitarbeitern Ziele und Orientierung zu geben, sie zu motivieren und für eine kooperative Zusammenarbeit zu sorgen, „ist der volle Einsatz der Persön-

lichkeit erforderlich“, fährt der Pater fort. Für den Geistlichen gilt: „Das Gespräch ist Therapie – die zehn Gebote sind Leitschnur.“

Viele Manager sind geprägt von einer eher protestantischen Leistungsethik. Verantwortungsbewusstsein und Pflichtbewusstsein dominieren ihre Wertewelt. Das Meinungsforschungsinstitut Sinus Sociovision befragte im vergangenen Jahr 180 Vorstandsmitglieder börsennotierter Unternehmen und großer Familienunternehmen zu ihren ethischen Ansprüchen und bestätigte: Christliche Werte spielen demnach für 86 Prozent eine Rolle, aber nur für 41 Prozent der Allgemeinheit, die nach Lebensgenuss und Freizeit strebt. Doch die Hälfte sieht ihren Auftrag darin, Gewinne für ihr Unternehmen zu generieren – alles andere sei zweitrangig. Die Erfolgsmoral wird zu Falle. Viele Manager ordnen sich dem unternehmerischen Diktat unter. Sie vernachlässigten sich selbst, sagt der Geistliche. Die Bedeutung von Prinzipien und Werten wird von Vorständen nicht in Zweifel gezogen. Sie wissen, dass Werte gut sind für den wirtschaftlichen Erfolg. Doch in der Praxis scheiden sich die

Geister. Die einen glauben, dass sich Mitarbeiter und Führungskräfte an dem Wertegerüst orientieren sollten, während die andere meinen, dass es sich bei der Wertediskussion um ein Postulat handelt, das von der Wirklichkeit überrollt wird.

Der Druck von Außen ist groß, so Pater Tobias. Bei vielen Managern dominiert der Berufsalltag das Leben vollends. Freunde, Familie, Vergnügungen haben eine untergeordnete Bedeutung. Das bestätigt auch die Sinus-Sociovision-Untersuchung: Lebensgenuss, Freizeit und Heimatverbundenheit sind bei ihnen im Vergleich zu den meisten anderen Menschen unterdurchschnittlich ausgeprägt. Doch wer andere führen will, muss sich auch selbst führen können. Der Pater empfiehlt, täglich kleine Rituale zu praktizieren: „Ich schließe beispielsweise jeden Tag bewusst abends ab und lasse ihn dafür noch einmal kurz Revue passieren. Das schafft Distanz und gleichzeitig Raum für den kommenden Tag.“

Das Kloster bietet Distanz zum stressvollen Manageralltag, ohne damit aus der Welt zu sein. Dazu gehören Spiritualität und Abgeschiedenheit. Dennoch ist das Kloster kein Ort der Umkehr sondern der Wiederkehr. *Judit Hillemeier*

Prämonstratenser

Im Jahr 1136 wurde das Kloster in Hamborn gegründet. Der Orden hat seine Wurzeln in im französischen Premonte (1120). Die 24 Mitbrüder, die heute in Hamborn leben, sind keine Mönche, sondern Chorherren. Sie sind alle in der außerordentlichen Seelsorge tätig. Der Berater und Coach Pater Tobias will Anfang Dezember ein spezielles Kompetenztraining für Frauen in Führungspositionen anbieten. Für ihn gilt es, die positive Wirkung weiblicher Führungskompetenzen und Fähigkeit situativer Führung zu stärken.