



Mensch, zeige dich

Von unserer Geburt bis zu unserem Tod sehen wir uns einer schier unendlichen Reihe erwünschter und unerwünschter Veränderungen in unserem Leben gegenüber. Wie erkennen und entwickeln wir die Resilienz, die wir benötigen, um unser Leben in vollen Zügen zu leben, um weiterhin unseren einzigartigen Beitrag zu leisten und um unserer Berufung trotz ständigem Wandel nachzukommen?

In mehreren Interviews sprechen Klaartje van Gasteren, Marnix Reijmerink und Jakob van Wielink – und für dieses Interview auch Michiel Soeters – mit bekannten internationalen Denkern. Sie alle erklären, dass in der Entdeckung und Erkennung unserer Verwundbarkeit auch der Weg zu unserem Talent und Potenzial liegt. Es sind Geschichten von Menschen, die ihren Weg gefunden haben und den Leser einladen und herausfordern, dasselbe zu tun.

In diesem Interview spricht Anselm Grün, der Benediktinermönch und internationale Bestsellerautor darüber, wie wichtig es ist, seine Berufung als Führungskraft zu finden und zu leben.

Im Gespräch mit Anselm Grün über
Leiterschaft und Berufung

Ich baue mit Worten Häuser, in denen sich Menschen zu Hause fühlen

„Jeder Leiter muss seine innere Berufung entdecken, um andere aufrufen, aufwecken und inspirieren zu können. Mit anderen Worten: er muss bereit sein, seine innere Quelle der Motivation zu suchen und anzuzapfen, um bei anderen Menschen Talente zu erkennen, freizusetzen und weiterzuentwickeln. Auf diese Weise erzielt der Leiter Ergebnisse durch die Freude, die er in der Zusammenarbeit entstehen lässt.“

AUTEURS: KLAARTJE VAN GASTEREN, MARNIX REIJMERINK, MICHEL SOETERS & JAKOB VAN WIELINK

Wir treffen Anselm Grün in der Benediktinerabtei von Münsterschwarzach. Bei unserer Ankunft nehmen wir am Nachmittagsgebet teil, bei dem wir sowohl von der Stille als auch von der Einfachheit der Worte und des Gesangs berührt werden. In diesem Chorgebet sehen wir, wie sich Pater Grün in der großen Gemeinschaft der Mönche bewegt. In der relativen Anonymität der Gemeinschaft entdecken wir erwartungsvoll den vielleicht berühmtesten Schriftstellermönch der Gegenwart. Pater Grün: der Mann, der mit seinen vielen Büchern Millionen von Menschen auf der ganzen Welt im Bereich Leiterschaft und persönliches Wachstum inspiriert.

Ohne Emotionen keine Inspiration

Kurz darauf befinden wir uns in einem warmen, beseelten und konzentrierten Dialog über die Suche des Leiters nach seiner inneren Stimme. Laut Pater Grün besteht die wichtigste Aufgabe des Leiters darin, die Stille möglich zu machen, in der er die ihm innewohnenden Gedanken und Gefühle entdecken kann. „Ich sehe zu viele Manager, die sich auf Äußerlichkeiten und auf die Suche nach Instrumenten und Modellen konzentrieren, die ihnen bei der Führung helfen können. Das liegt daran, dass sie Angst davor haben, sich selbst zu hören und sich ihrer Schattenseite zu stellen. Aber genau da beginnt Führung. Der Manager, der seine Energie

Über Anselm Grün...

Anselm Grün (1945) ist Benediktinermönch und Autor von Büchern über Spiritualität, persönliches Wachstum und Leiterschaft. Er studierte Philosophie, Theologie und Betriebswirtschaft. Als Kellerer ist er für die Finanzverwaltung des Klosters und für die zwanzig Betriebe der Abtei und der Missionswerke verantwortlich. Seine zahlreichen Bücher sind in viele Sprachen übersetzt worden und werden von Millionen von Menschen auf der ganzen Welt gelesen.

dafür verwendet, eine Fassade des Strebens nach Perfektion aufrechtzuerhalten, ignoriert seine innere Wahrheit, in der auch Wunden vorhanden sind. Er möchte gern, dass man ihm vertraut, aber er strahlt Misstrauen aus. Er möchte gern eine Verbindung herstellen, zeigt aber keine Emotionen und kann andere deshalb nicht inspirieren und nichts in ihnen bewegen. Der Leiter hat die Pflicht zu lernen, mit seinen Emotionen umzugehen. Zu viele Manager sind sich der Tatsache nicht bewusst, dass sie durch ihre eigene Negativität zu dem beitragen, was ich als „emotionale Umweltverschmutzung“ bezeichnen würde. Indem er sein Herz offen hält, verhindert der Leiter, dass die Teammitglieder emotional als Geiseln gehalten werden und sich voneinander und von der Organisation abschotten.“

Organisationen brauchen Rituale

Führungskräfte können durch Kontakt mit ihrem inneren Selbst Begegnungen mit und zwischen den Teammitgliedern schaffen. Dafür werden Rituale verwendet. „Rituale sind wie Türen, die sich öffnen und schließen. Sie helfen uns in unserer täglichen Praxis dabei, den Anfang und das Ende von allen unseren Tätigkeiten zu bestimmen. Durch Rituale trägt der Leiter zum Frieden und zur Sicherheit eines Teams bei. Die Mitglieder können so erleben, dass sie wirklich dazugehören und wichtig sind. Und auf dieser Grundlage können gemeinsame Ziele erreicht werden. Gesehen zu werden motiviert.“

Berufung des Leiters

Pater Grün leitet schon seit vielen Jahren die Dutzende Mitarbeiter der mit dem bayerischen Kloster verbundenen Unternehmen. Seine Ansichten über Leiterschaft gründen sich somit auf seine eigene tägliche Praxis. Wir sind fasziniert von dem, was er über die Notwendigkeit des Leiters zu sagen hat, auf Grundlage seiner Berufung zu arbeiten. Er erklärt: „Der Leiter, der nicht auf Basis seiner Berufung arbeitet, wird im Kontakt mit seiner inneren Quelle zu jemandem, der nur seine Pflicht erfüllt. Er ist deshalb nicht motivierend und inspirierend für seine Mitarbeiter.“

Was ist Berufung nach Pater Grün? Zu unserer Überraschung stellen wir ausgerechnet bei unserer Begegnung mit ihm fest, dass dieser Begriff nicht nur spirituell geprägt ist. Es geht vor allem auch um die entwicklungspsychologische Bedeutung dieses Begriffs. Seiner Meinung nach gibt es zwei grundlegende Fragen: „Da ist zunächst die Frage nach der Identität. Wer bin ich? Wie lebe ich meine Identität aus? Um diese Fragen zu beantworten, muss ich auf meine Vergangenheit schauen, meine Wunden erkennen und damit abschließen. Zweitens geht es bei der Berufung um meine Lebensaufgabe. Diese Frage wird in Bezug auf die Bedürfnisse der anderen beantwortet. Das setzt voraus, dass ich lerne, die Zeichen zu verstehen, die mir von den Menschen um mich herum in den verschiedenen Rollen, die ich in meinem Leben ausübe, gegeben werden.“

Wie findet der Leiter seine Berufung?

Viele hören nicht auf den Ruf, der aus ihrem Inneren kommt, sondern tun einfach das, was andere von ihnen erwarten. Sie passen sich an und verstecken sich hinter einer Fassade, wodurch die Energie stagniert, statt zu fließen. Dadurch werden Menschen erschöpft, was zu Stress, Burn-out und Depressionen führt.

Wir fragen Pater Grün, wie er gelernt hat, auf den Ruf aus seinem Inneren und auf die Zeichen zu hören, die die Welt ihm gegeben hat. Er spricht über seine Jugend im Nachkriegsdeut-

schland. Sein Vater war Bauunternehmer und beschloss, von Essen nach Bayern zu ziehen, um sich ein neues Leben aufzubauen. Er ließ alles zurück und machte sich ohne Geld mit seiner Familie und dem jungen Anselm auf ein ungewisses Abenteuer. Damit wurde der Grundstein für Grüns „Vaterfaktor“ gelegt, bei dem es im Wesentlichen darum geht, Risiken einzugehen, die auf dem Vertrauen basieren, dass alles gut ausgehen wird. Pater Grün: „Wo andere zurückschrecken, wenn sie auf Angst treffen, habe ich von meinem Vater gelernt, einen Schritt nach vorn zu machen.“

Innere Bilder aus unserer Kindheit

„Als Kind wollte ich Maurer werden. Ich habe meinen Vater um einen Sack Zement angebetelt und Mauern gebaut. Jetzt baue ich mit Worten Häuser, in denen sich die Menschen zu Hause fühlen“.

Pater Grün wurde kein Maurer, sondern trat in den Benediktinerorden ein. Er fühlte sich berufen, etwas für die Kirche zu tun.

Ende der 60er Jahre stellte er sich die Frage, ob er wirklich gemäß seiner Berufung lebte. Obwohl er sich in den vergangenen Jahren mit seinem Beitrag für die Kirche weitgehend selbst verwirklicht hatte, stellte sich ihm die Frage: ist das jetzt alles? David Brooks, Autor von „*The second mountain*“, spricht in diesem Zusammenhang über das Besteigen des ersten Berges, um dann auf dem Gipfel zu erkennen, dass es eine größere Aufgabe gibt, die man erfüllen muss. Hier begann auch für Pater Grün die Reise zu dem zweiten Berg.

Der zweite Berg

Und worum geht es seiner Meinung nach beim zweiten Berg? Er sagt uns, dass drei Wörter den roten Faden bilden: Vertrauen, Kreativität und Freude. In den verschiedenen Rollen, die Pater Grün in seinem Leben ausübt – u.a. als Kellerer (Ökonom) innerhalb der Klostersgemeinschaft, als Betreuer von Leitern und Organisationen

und als Schriftsteller – erfüllt er diese Berufung. „Ich schaffe Orte, wo Menschen gern arbeiten und sich gern aufhalten, wo Vertrauen wächst und Kreativität gefördert wird.“ Im Leben aus dieser Berufung heraus zeigt er, wer er ist, was er tut und welchen Einfluss er auf die ihn umgebende Welt hat.

Innere Bilder in der Praxis

Pater Grün beschreibt ein Beispiel für einen Leiter in einer Organisation. Der Leiter hat das Gefühl, dass er den Karren allein zieht. Pater Grün fragt ihn auf eine ähnliche Weise, wie sie Nick Craig in „*Leading from Purpose*“ beschreibt, was er als Kind gern getan hat. Der Leiter beschreibt, dass er gern Flugzeuge bastelte und wie er später seine Segelflugglizenz erhielt. Während er auf die Atmosphäre achtete, lernte er, seinen Kurs mit leichten Bewegungen zu korrigieren. Der Leiter nahm dieses Bild mit nach Hause und schrieb Pater Grün später einen Brief, in dem er berichtete, er habe in

Man kann andere nur
betreuen und führen,
wenn man Hoffnung haben
und bringen kann

sich selbst eine neue Fähigkeit entwickelt, um dasselbe in seinem Team zu tun: mit kleinen Bewegungen und Kursänderungen eine große Veränderung in seinem Team zu erreichen.

Grün erklärt, dass dieser Leiter seine inneren Bilder in eine Handlungsalternative umwandeln konnte. Aber dabei blieb es nicht. Der Leiter brachte diese Bilder auch mit in die Gruppe, damit auch seine Teammitglieder als Zeugen dieser Bilder neue Perspektiven entdecken konnten, die sowohl dem Leiter als auch seinem Team Veränderungen ermöglichten.

Über das Sein und das Tun: Identität und Sendung

Pater Grün betreut Führungskräfte in Organisationen bei der Suche und beim Ausleben ihrer Berufung, indem er immer drei Themen in den Mittelpunkt stellt. Da sind zunächst einmal die zuvor beschriebenen Fragen zur Identität („Wer

bin ich?“) und Sendung („Was muss ich tun?“). „Es ist wichtig, dass der Leiter sich fragt, was die Menschen um ihn herum brauchen und wie er diese Frage im Rahmen seiner Persönlichkeit beantworten kann.“ Als letztes Thema bei der Suche nach der Berufung nennt Pater Grün die Untersuchung von Bildern aus unserer frühesten Jugend. Momente und Erfahrungen, in denen wir frei und ungezwungen Freude und Verlangen erlebten. Diese inneren Bilder helfen Leitern dabei, ihre tiefsten Motivationen und Talente zu entdecken und in ihr Alltagsleben zu integrieren.

Glaube, Hoffnung und Liebe

„Man kann nicht in einer Gemeinschaft oder Organisation leben und arbeiten, ohne zu vergeben.“

Pater Grün erzählt uns von den Emotionen, die auch er als Leiter erlebt – Emotionen wie Enttäuschung, Wut und Ärger. „Was uns wütend macht oder uns bei einem anderen Menschen irritiert, lebt auch in uns. Der andere ist ein Spiegel unserer Seele. In dem ich vergebe, befreie ich mich von negativer Energie.“ Vergebung ist laut Pater Grün eine Reise vorbei am Schmerz der Emotionen und am Zorn. Dadurch entsteht Raum, um die Emotionen objektiver zu betrachten, damit wir sehen können, dass unsere Emotionen sich um uns selbst und nicht um den anderen drehen. Indem man erkennt, dass eine „Wunde“ entstanden ist, ergibt sich wiederum Raum für die Frage: kann ich wieder Vertrauen schenken?

Notwendigkeit der Vergebung

Vergebung ist für Führungskräfte in Organisationen wichtig, weil sie sonst ihre Umwelt mit Bitterkeit vergiften. Organisationen, die emotional vergiftet sind, laufen Gefahr, sozusagen in einer Depression zu enden. Dies äußert sich in allgemeiner Unzufriedenheit, mangelndem Vertrauen, Irritation und Pessimismus. Das Gegengift heißt Vergebung. „Man kann andere nur betreuen und führen, wenn man Hoffnung haben und bringen kann. Führungspersönlichkeiten müssen sich auf die Sinngebungsebene begeben und selbst in die Arena treten. Damit

fordern sie die anderen heraus, vertrauen ihnen etwas an und stehen ihnen zur Seite. Auf diese Weise erzeugen sie Hoffnung und schaffen Raum für den Glauben an das Warum der Zusammenarbeit. Und die Mitarbeiter können sich dadurch mit der Berufung der Organisation identifizieren.“

Versöhnung und echter Dialog

Für Vergebung braucht man den anderen nicht, für Versöhnung schon, erklärt Anselm Grün. „Versöhnung ist keine Einbahnstraße.“ Sie erfordert eine echte Begegnung und die Fähigkeit, zuzuhören und aus dem Herzen zu sprechen. Für Versöhnung bedarf es folglich eines Dialoges und der Bereitschaft des Leiters, weniger zu reden und mehr auf das zu hören, was wirklich gesagt werden will. Auch wenn das bedeutet, dass man Unbehagen, Schmerz und sogar Konflikte riskiert. „Man sollte nicht danach streben, eine gute Führungskraft zu sein, sondern die Dinge tun, die einen zu einer guten Führungskraft machen. Der Leiter, der einen Dialog nicht auf Grundlage seiner Berufung führt, kann sich nicht wirklich in seine eigenen Bedürfnisse und die der anderen einfühlen.“

Berufung als Bedingung

Beim Praktizieren seiner Berufung fordert der Leiter andere heraus. Er ermutigt sie dazu, auf Basis von *Caring und Daring* in Kreativität emotionale Risiken einzugehen. Der Mensch, der mehr Risiken eingeht, wird innerlich frei und trägt damit zu Wachstum bei sich selbst und anderen bei. Paradoxe Weise erhöht das Eingehen von Risiken in der Zusammenarbeit die Sicherheit und damit das Wachstum. So ist das Leben und Arbeiten aus einer Berufung heraus der wichtigste KPI (kritische Leistungsindikator) für eine Organisation. ■

Klaartje van Gasteren ist eine internationale Trainerin und Betreuerin für (persönliche) Führung. Sie unterstützt Vorstände, ihre Teams und Einzelpersonen dabei, eine *secure base* für sich selbst und die Menschen zu werden, mit denen sie arbeiten und zusammenleben.

Marnix Reijmerink is internationaler Trainer und Betreuer von Teams und deren Leitern. Er erzeugt Liebe und Abenteuer in den Herzen von Menschen. Dabei hilft er, die Themen Adhäsion, Übergang und Bedeutungsfindung in nachhaltige Entwicklung und Wachstum umzuwandeln.

Michiel Soeters ist Führungskoach bei „GeenManOverboord“, Betreuer bei (persönlicher) Verwandlung und Ausbilder. Er ist Redaktionsmitglied der „Tijdschrift voor Coaching“.

Jakob van Wielink hilft Führungskräften und ihren Organisationen, ihrer Berufung gerecht zu werden. Jakob ist als Trainer für Führungskräfte am (Advanced) High Performance Leadership Program der IMD Business School (Schweiz und Singapur) beteiligt und Mitarbeiter des Portland Institute for Loss and Transition (USA).

Die Autoren sind alle mit De School voor Transitie | Die Schule für Transition verbunden. www.deschoolvoortransitie.nl

Bibliographie

- Brooks, D. (2019). *The second mountain. The quest for a moral life*. London: Penguin Books.
- Craig, N. (2018). *Leading from Purpose. Clarity and the confidence to act when it matters most*. Boston: Little, Brown and Company.
- Gasteren, K. van, M. Reijmerink, J. van Wielink en L. Wilhelm (2018). Glaubst du, dass ich je noch zurecht komme? Der Coach als als Brunnen der bedingungslosen Hoffnung durch schöpfende Aufmerksamkeit. (Geloof je dat het ooit nog goed met me komt? De coach als bron van onvoorwaardelijke hoop door scheppende aandacht) In: *Tijdschrift voor Coaching*, Nr. 3: September.
- Grün, A. (1998). *Menschen führen - Leben wecken. Anregungen aus der Regel Benedikts von Nursia*. Münster-schwarzach: Vier-Türme Verlag.
- Grün, A. (2014). *Vom Burnout zum Flow. Kraftvolle Visionen gegen Erschöpfung und Blockaden*. Freiburg im Breisgau: Verlag Herder GmbH.
- Grün, A. (1997). *Geborgenheit finden - Rituale feiern. Wege zu mehr Lebensfreude*. Stuttgart: Kreuz.
- Grün, A. (2016). *Konflikte bewältigen. Schwierige Situationen aushalten und lösen*. Freiburg im Breisgau: Verlag Herder GmbH.
- Kohlrieser, G., S. Goldsworthy und D. Coombe (2013). *Fördern und fordern. Effektive Führung mit sicherer Basis*. Berlin: Wiley Verlag.
- Poulter, S. (2006). *The father factor. How your father's legacy impacts your career*. New York: Prometheus Books.