

BODO
JANSSEN



Kraftquelle Tradition

Benediktinische Lebenskunst
für heute

Vier-Türme-Verlag

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

1. Auflage 2019

© Vier-Türme GmbH, Verlag, Münsterschwarzach 2019

Alle Rechte vorbehalten

Lektorat: Marlene Fritsch

Illustration: Barbara Schneider

Umschlaggestaltung: Matthias E. Gahr

Umschlagfoto: Dominik Odenkirchen Photography, Hamburg

Druck und Bindung: CPI Books GmbH, Leck

ISBN 978-3-7365-0272-7

www.vier-tuerme-verlag.de

Inhalt

Wer ist der Mensch, der das Leben liebt und gute Tage zu sehen wünscht?	8
Benedikt, New Work und das liebe Leben	8
Erfolg ist, wenn Liebe folgt	13
Tradition – ohne Geschichte keine Zukunft	17
Die Regel	17
Das Alte ehren und das Neue lieben	22
Neue Wege – alte Werte	24
Wie ich zu den Mönchen kam	24
Disziplin und Gehorsam	26
Im Gleichgewicht – ora et labora	27
In der Stille hören lernen	28
Gemeinschaft	35
»Stehen wir also endlich einmal auf!« – ins Handeln kommen	41
»Den unberechenbaren Tod täglich vor Augen haben«	42
Was konkret zu tun ist	45
Vom Überwinden zur guten Gewohnheit	48
Jan Luka überwindet sich	50
Verantwortung übernehmen – für mich und mein Tun	56

**Die Werkzeuge der geistlichen Kunst –
ein Vorbild guter Gewohnheiten 59**

Die richtigen Worte finden 61
Vergeben – eine unglaubliche Kraft 65
Gute Eigenschaften finden – und fördern 69
Nobody is perfect 72
Erkenne dich selbst! 76
Dem inneren Kind begegnen 79
 Marie zieht Kopfsalate 79
 »Lassen Sie mich durch, ich bin Arzt« 79
 Özden findet einen neuen Stern 82
Gesund leben 94
 Schlaf 95
 Gemeinschaft 96
 Stille 98

Was Gemeinschaft wirklich heißt 104

Was ihr dem Geringsten
meiner Geschwister getan habt 104
Das Prinzip Augenhöhe 107
 Die Pyramide 110
 Das Netzwerk 118
 Der Organismus 120
Eine Frage der Haltung –
Gerechtigkeit und die gute Absicht 122
Miteinander sprechen anstatt
übereinander zu reden 126

Beteiligung und Entscheidung	130
<i>Fragen stellen statt Antworten geben</i>	132
<i>Ohne Führung keine Gemeinschaft</i>	134
<i>Entscheidungen treffen</i>	137
Christus im Bruder begegnen	140
Gastfreundschaft	142
Das Unternehmen als Werkstatt für ein gelingendes Leben	147
Vom Deichgrafen zum Upleven	147
Feste Strukturen	149
Wofür es sich lohnt, jeden Tag aufzustehen	153
Der Autor	159

Wer ist der Mensch, der das Leben liebt und gute Tage zu sehen wünscht?

Benedikt, New Work und das liebe Leben

New Work oder die sogenannte neue Arbeit ist das Zauberwort, das einen sich in der Arbeitswelt vollziehenden Megatrend beschreibt und aktuell in aller Munde ist. Gemeint ist damit eine breite Bewegung aus Arbeitnehmern, Arbeitgebern, Philosophen, Soziologen und sogar bis hin zu Buthans Glücksminister Dr. Ha Vinh Tho, die an einer neuen Form von Erwerbstätigkeit mitdenken und mitarbeiten. Wenn man so möchte, ist die Work-Life-Balance als Schlagwort passé, im Vordergrund steht nun vielmehr, in seiner Arbeit Sinn zu finden, Leben und Arbeit also nicht als voneinander getrennt zu erleben. Es geht um erfüllte Lebenszeit.

Immer mehr Firmen legen Wert darauf, den im Zusammenhang mit diesem Begriff stehenden Ansprüchen gerecht zu werden. Um das zu erreichen, steht die praktische Beantwortung von Fragen wie: »Wie sieht denn das Unternehmen aus, in dem wir leben wollen?« oder »Wie sieht die Arbeit aus, die ich wirklich, wirklich will?« im Vordergrund. Bei den Antworten geht es um den Abschied von einer rationalen Leistungsgesellschaft und der Hinwendung zu einer den Sinn und den Menschen stärkenden Gemeinschaft, in der die Potenziale des Einzelnen genauso entfaltet werden wie ein gelingendes Miteinander. Die Absicht des Begründers der New-Work-Bewegung, Fridjof Bergmann, bestand darin, Zentren für »Neue Arbeit« zu ge-

stalten, in denen Menschen gemeinsam mit ihren Mentoren ihre »Selbsterkenntnis« überwinden und sich auf die Suche nach einer Arbeit in Übereinstimmung mit den eigenen Wünschen, Hoffnungen, Träumen und Begabungen machen. Fridjof Bergmann ist der Ansicht, dass diese Neue Arbeit das eigene Leben so verändert, dass man sich »lebendig(er)« fühlt.

Auch ich wollte mich nach einer niederschmetternden Mitarbeiterbefragung wieder »lebendig(er)« fühlen und ging ins Kloster. Und was ich dort in meiner Zeit als Klosterschüler erkennen durfte und manch einen Leser überraschen wird, ist, dass die Wurzeln sowohl der Absicht als auch der Organisation des Neuen Arbeitens in einer 1500 Jahre alten Tradition verankert sind.

Im 6. Jahrhundert gründete Benedikt von Nursia auf dem Monte Cassino ein Kloster. Diese Abtei gilt als die Wiege des abendländischen Mönchtums. Um das Zusammenleben seiner Mönche zu ordnen und zu strukturieren, verfasste er eine Lebensregel, die als Benediktsregel fortan vielen Menschen und Gemeinschaften als Kompass auf dem Weg zur Selbsterkenntnis und Leitfaden für eine friedvolle Gemeinschaft diente. Im Prolog, dem Eingangskapitel der Regel, schreibt Benedikt einen Satz, der, etwas anders formuliert, auch der Leitsatz des New-Work-Begründers ist: »Wer ist der Mensch, der das Leben liebt und gute Tage zu sehen wünscht?« Beide scheinen sich einig darüber zu sein, dass Erfolg wenig mit Leistung, sondern viel mehr mit einem gelingenden Leben zu tun hat. Und während Fridjof Bergman von den ersehnten »Zentren für neue Arbeit« spricht, fordert Benedikt in seiner Regel dazu auf, »eine Schule für den Dienst des Herrn zu errichten«. Manch ein Leser wird sich fragen, was das eine mit dem anderen zu tun hat, doch bei genauerem Hinsehen und dem Versuch einer modernen Interpretation dieser alten Lebensregel werden die Gemeinsamkeiten nicht verborgen

bleiben. So finden sich zum Beispiel auch in anderen Sätzen der Regel die Ursprünge der postmodernen Organisation, wie Frederic Laloux sie in seinem Buch »Reinventing Organizations« beschreibt. Da heißt es in einem Satz des Kapitels über die Einberufung der Brüder zum Rat: »Tu alles mit Rat, dann brauchst du nach der Tat nichts zu bereuen.« Gerade im 21. Jahrhundert, in dem es um Verantwortlichkeit, zwischenmenschliche Beziehungen, Gemeinschaft, Gesundheit, geistige Entwicklung und Sinn geht, ist die Regel aktueller denn je, denn darin geht es nicht um religiöse Vorschriften, sondern um eine Anleitung für die körperliche, geistige, seelische und soziale Entwicklung eines Menschen. Es geht um die Antworten auf die wichtigen Fragen des menschlichen Seins, des eigenen Lebens und des gelingenden Miteinanders. Und diese Fragen kann ich klug oder dumm, sinnvoll oder sinnwidrig beantworten.

Seit 2010 versuche ich die Regel Benedikts für mich persönlich, aber auch für das Leben und Arbeiten in unserem Unternehmen Upstalsboom als Kompass unseres Handelns zu verstehen. Die daraus entstandene Entwicklung ist tiefgreifend und wird vom Harvard Businessmanager als »beeindruckendster Wandel in der deutschen Managementgeschichte« beschrieben.

Dieses prominente Statement, aber auch viele andere Medienberichte über uns führen zu einer besonderen Herausforderung im Umgang mit dem uns entgegengebrachten Interesse. Zum Beispiel in Bezug auf die Mitarbeiter in unserem Unternehmen: Immer mehr Bewerber haben die Vorstellung, in der kulturellen Wüste unserer nationalen Arbeitswelt in Upstalsboom eine Oase der Glückseligkeit zu finden. Der häufige Irrglaube, dass bei uns nicht gearbeitet werden müsste, sich alle umarmen und nur lieb miteinander sind, hat schon so manch einen harmoniesuchenden Menschen dazu gebracht, sich bei uns zu bewerben. In der Praxis entstand dann mit

der Erkenntnis die Ernüchterung, dass wie in jedem anderen Unternehmen auch bei uns Arbeit gefordert ist. Den Wenigsten ist im ersten Moment bewusst, dass wir Arbeit aber nicht ausschließlich als etwas betrachten, das dazu dient, unseren Lebensunterhalt zu verdienen, und das möglichst im »Piep-piep-piep-wir-haben-uns-alle-lieb-Schongang«, sondern vielmehr etwas ist, das dazu führt, sich selbst ein bisschen besser kennen und lieben zu lernen, seine Potenziale und sich als Persönlichkeit zu entwickeln und als Mensch zu wachsen. Was viele außerdem nicht glauben können: dass das richtig anstrengend ist, weil wir die Menschen bei uns dazu ermutigen, sich ihrem Schatten, ihren Verletzungen, ihrer Vergangenheit und nicht zuletzt ihren Kollegen, Kunden und Partnern zu stellen, um in der Begegnung mit ihnen zu wachsen. Wir unterstützen sie darin, sich den Herausforderungen des täglichen Lebens zu stellen und nicht vor ihnen zu flüchten. Denn mit Verhindern, Flüchten und Ausweichen hat noch niemand sein Ziel erreicht. Mit Blick auf unsere »Touren des Lebens«, auf die ich später noch eingehe, behaupte ich sogar, dass es bei uns teilweise noch viel anstrengender, herausfordernder und auch ungemütlicher zugeht als in vielen anderen Unternehmen. Aber der Lohn, den jeder für sein Tun empfängt, ist eben nicht nur etwas, das sich auf seinem Bankkonto bemerkbar macht, sondern ganz besonders in der persönlichen Entwicklung. Unserer bisherigen Erfahrung nach zeigt sich diese persönliche Entwicklung in einem selbstbestimmteren und selbstbewussteren Leben, in dem innere Zufriedenheit und Freude immer losgelöst vom Siegen, Besitzen, Haben, Konsumieren und Herrschen entstehen. Cathy, eine unserer Auszubildenden auf Föhr, fragte mich einmal: »Bodo, wird es nach meiner Zeit bei Upstalsboom überhaupt noch möglich sein, sich in einem anderen Unternehmen zurechtzufinden?« Meine Antwort war, dass es mein Anspruch ist, sie in ihrer Entwicklung so zu

unterstützen, dass ihre Zufriedenheit möglichst unabhängig davon ist, in welchem Unternehmen sie arbeitet, und wir unser Ziel noch nicht erreicht haben, wenn ihre Zufriedenheit von ihrem Dasein in unserem Unternehmen abhängig ist. Denn dann wären wir im Sinne unsere Kultur und unseres Anspruchs noch nicht vollkommen erfolgreich. Und um es vorwegzunehmen: Wir werden auch nie vollkommen sein. Uns geht es um die innere Freiheit, das zu leben, was uns als Menschen, sei es in der Rolle als Gast, Mitarbeiter, Kollege oder Partner, wirklich wichtig ist, und das möglichst frei von äußeren Umständen. Es geht uns darum, Menschen dabei zu unterstützen, Sinn, Freiheit und Verantwortung für das eigene Leben zu finden und zu übernehmen.

Doch das bekommt keiner von uns geschenkt. Die Antworten auf die wichtigen Fragen des menschlichen Lebens muss sich jeder hart erarbeiten, auch bei uns. Diese extrem harte Arbeit bieten wir in unserem Unternehmen nicht nur gerne an, sondern wir haben sie zum Sinn unserer unternehmerischen Existenz erklärt. Arbeit ist bei uns damit weniger ein Mittel, um Geld zu verdienen, sondern vielmehr, um ein gesundes Leben zu leben. Und das bedeutet, sich psychisch, physisch und sozial wohlfühlen. Das sehen jedoch viele Menschen nicht, die sich bei uns in dem Glauben bewerben, dass Upstalsboom das Paradies in dieser vielerorts oberflächlichen Arbeitswelt sei.

Das Glück findet niemand in irgendeinem Unternehmen, so wie es vielleicht gerade derjenige glaubt, der sich bei uns bewirbt, weil er es in seinem jetzigen Job nicht mehr aushält, weil er dort mit seinen Kollegen und Vorgesetzten nicht mehr zurechtkommt oder die Arbeitsbedingungen schwierig findet. Doch wer andernorts nicht zurechtkommt, wird es bei uns auch nicht, es sei denn, er kommt mit der festen Absicht, sich als Mensch auf den Weg in die Schule der Selbsterkenntnis zu begeben. So wie Isabella, eine Führungskraft

in einer deutschen Großbank, die zwei Monate ihres Sabbaticals als Praktikantin in unserem Hotel auf Usedom verbracht hat. Sie ist bewusst aus dem herkömmlichen Karrierewege ausgestiegen, um ihren eigenen Weg zu definieren. Die gemeinsame Zeit mit unseren Mitarbeitern im Housekeeping, der Küche, der Rezeption und der Verwaltung haben ihr eindrucksvoll die Erkenntnis und die Erfahrung geschenkt, dass innere Zufriedenheit nur sehr wenig von äußeren Umständen abhängig ist, dass Jammern niemanden weiterhilft und nur man selbst ganz allein für sein Wohlbefinden verantwortlich ist. Sie fing an, sich mehr mit der Entwicklung ihrer Persönlichkeit zu beschäftigen, und durfte letztendlich erleben, dass auch ihre Zufriedenheit unabhängig von den Gegebenheiten bei ihrem Arbeitgeber ist. Diese Absicht haben New Work und Benedikt gemeinsam: Arbeit ist Teil einer Lebensaufgabe, der wir uns in der Hoffnung auf ein gelingendes Leben stellen müssen. Dieses persönliche Wachstum geschieht aber nicht, wenn ich dazu gezwungen werde, sondern nur, wenn ich es wirklich will, ich mich dazu entschieden habe.

Erfolg ist, wenn Liebe folgt

Früher war in meinen Augen Erfolg messbar an Dingen wie Status, Macht, Besitz oder Anerkennung. Erfolg zu haben bedeutete für mich, in diesen Bereichen zu siegen, besser zu sein als andere. Doch anstatt an die Spitze führte mich dieser tägliche Kampf um den Sieg in eine ordentliche Krise. Und mit der Krise stand eine Frage im Raum: Wieso gehen manche Menschen gestärkt aus einer Krise hervor, während andere an ihr zerbrechen?

Als ich 2010 nach der Mitarbeiterbefragung ins Kloster gegangen bin, konnte ich schließlich durch die Gemeinschaft und die Re-

gel Benedikts Antworten darauf finden, wie eine Krise dazu führen kann, als Mensch zu wachsen. Die Regel des heiligen Benedikt war für mich ein Schlüssel für die Tür auf dem Weg zu einem gelingenden Leben. Sie ist für mich zu einem wichtigen Leitfaden in meinem Leben geworden, der mir immer wieder Impulse gibt, mich den Abenteuern und Herausforderungen des Lebens zu stellen und nicht vor ihnen zu flüchten. »Unter den Hammerschlägen unseres Schicksals formen wir uns in Weißglut zu Heiligen oder Dämonen« ist dabei für mich zu einer wichtigen Erkenntnis geworden. Jeder Mensch durchlebt Krisen oder muss sich Herausforderungen stellen, und so ist in mir die Sehnsucht gewachsen, meine Erfahrungen auch anderen Menschen zugänglich zu machen. So hielt die Regel des heiligen Benedikt nicht nur Einzug in mein Leben, sondern auch in unser Unternehmen und damit auch in das Leben vieler anderer Menschen. Die Regel hilft dabei, uns in eine Richtung zu entwickeln, die unserer ganz eigenen Wahrheit entspricht. Sie führt uns auf den Grund unserer Seele zurück, jenem Ort, an dem wir authentisch und unverletzbar sind. Und auf dem Weg dorthin bekommt auch Erfolg nach und nach eine ganz andere Bedeutung. Für mich heißt es heute, das Leben zu lieben, und zwar bedingungslos und unabhängig davon, was um mich herum geschieht.

Das Leben zu lieben bedeutet für mich aber auch, dass ich bei aller Verbundenheit mit meinen Mitmenschen die innere Freiheit habe, im Alltag das zu leben, was mir als Mensch wirklich wichtig ist, was meinem Wesen entspricht, die Gemeinschaft also genauso zu lieben wie die Freiheit. Das Leben zu lieben bedeutet für mich Gegenwärtigkeit, da zu sein, präsent zu sein und sich nicht von außen treiben zu lassen. Das Leben zu lieben bedeutet für mich außerdem, sich auch bedingungslos selbst zu lieben, sich zu erkennen und sich so anzunehmen, wie man wirklich ist. Das Leben zu lieben bedeu-

tet für mich, mir jeden Tag darüber bewusst zu sein, wofür ich heute aufgestanden bin, und den »Sinn des Augenblicks« zu erkennen, egal, wie hart die Situation oder das Leid auch genau in dem Moment sein mag. Das Leben zu lieben bedeutet für mich, ein Feuer in den Augen der Menschen zu entfachen. Das Leben zu lieben bedeutet, mich von meinen Ängsten zu befreien, in dem ich sie zulasse, annehme und durch sie hindurch gehe. Und zuletzt bedeutet das Leben zu lieben für mich auch, ins Gelingen verliebt zu sein. Für den, der das Leben liebt, hat Erfolg nichts mehr mit Wirtschaft, Besitz oder Geld zu tun.

Als kleiner Junge habe ich es geliebt, mich immer wieder in meine vier Wände zurückzuziehen. Schon damals brauchte ich diese Ruhe, diese Zeit für mich, um Abstand von den Dingen um mich herum zu bekommen, ganz besonders dann, wenn es mir um mich herum oder mit all meinen Aktivitäten zu viel wurde. Noch heute erinnert mich meine Mutter häufig daran, dass ich als Kind so oft sagte: »Ich habe gar keine Zeit mehr für mich.« Für mich war dieser Rückzug in mein Zimmer »heilig«. Ich habe mir dann eine ganz eigene Welt aufgebaut, wie nur mir sie gefällt, meiner Fantasie freien Lauf gelassen und aus Lego, Playmobil oder Bauklötzen etwas aufgebaut, was mir innere Freude, Ruhe oder Zufriedenheit geschenkt hat. In diesen Momenten war ich ganz gegenwärtig, war ich in Verbindung mit meinem Selbst.

Heute, gut vierzig Jahre später, ist es nicht mehr das Spielzeug, sondern ein Unternehmen, aus dem diese ganz eigene Welt entsteht. In mir als Unternehmer sehe ich den kleinen Bodo in seinem Zimmer sitzen, der seiner Sehnsucht nachgeht und seinem inneren Bild entspricht, indem er mit einem Unternehmen im Kleinen etwas aufbaut, was im ganz Großen vielleicht nicht möglich ist, das aber der Gesundheit des Menschen dient und in dem möglichst viele

Menschen die Freiheit empfinden, das zu leben, was ihrer Persönlichkeit, ihrer ganz eigenen Wahrheit entspricht. Ich betrachte mich als eine Art unternehmerischer Aussteiger, der sich aus der klassischen Welt der Wirtschaft verabschiedet hat, weil er das Gefühl gewonnen hat, dass diese alte Welt dem Menschen wie auch der Natur nicht guttut.

Mit den folgenden Zeilen möchte ich dir, liebe Leserin und lieber Leser, nun unseren Versuch näherbringen, ein mitmenschliches Arbeitsethos in einem wirtschaftlichen Unternehmen zu leben. Dafür bediene ich mich persönlicher, unternehmerischer und zum Teil auch emotionaler Geschichten aus unserer Unternehmensentwicklung, anhand derer ich versuche, unser Handeln im Sinn der Regel Benedikts zu beschreiben und damit in Teilen auch die aus dem 6. Jahrhundert stammende Lebensregel ins Zeitalter und die Sprache der New Work zu übersetzen.

Tradition – ohne Geschichte keine Zukunft

Die Regel

Mein erster Kontakt mit der Regel Benedikts war genauso kurz wie die Abschnitte derselben. Das kleine schwarze Büchlein stand auf dem Schreibtisch meiner Klosterzelle neben einer Reihe anderer Bücher und fiel mir dort ins Auge. Im Lauf der immer wiederkehrenden Klosterzeiten, für die ich mich im Nachgang zu meinem ersten Besuch entschieden hatte, sah ich die einzelnen Bücher und Schriften nach und nach durch, mal absichtslos, mal mir einen Überblick verschaffend, mal etwas tiefer hineinschauend. Auch wenn die in der Regel verwendete Sprache mir ein bisschen altmodisch erschien, wurde mir in der vertiefenden Arbeit damit deutlich, dass ich ein Buch in der Hand hielt, dessen 1500 Jahre alten Inhalte aktueller denn je sind. Das bezieht sich aber nicht nur auf die Kapitel über den Abt oder Cellerar, die für die Führung von Menschen in einem Unternehmen von Bedeutung sind, denn ein Unternehmen ist nicht irgendein »Ding«, sondern letztlich ein Ort, an dem Menschen zusammenkommen, um gemeinsam eine gute Zeit zu gestalten – ähnlich wie in einem Kloster.

Die Regel Benedikts fußt auf einer noch älteren Schrift, die bis dahin für viele Gemeinschaften maßgeblich war: die *Regula Magistri*. Benedikt nahm wahrscheinlich ganz bewusst einige Passagen daraus beinahe wörtlich in seinen Text auf, weil er davon ausgehen konnte,

dass die meisten Menschen diese vielleicht sogar auswendig konnten (denn lesen und schreiben war damals nur wenigen vorbehalten) und somit wussten, um was es geht. In einigen Kapiteln nahm Benedikt aber ganz bewusst wesentliche Änderungen vor, die den Grundtenor der alten Regel völlig veränderten. Die *Regula Magistri* war von einem negativen Menschenbild und von tiefem Misstrauen gegenüber dem Menschen geprägt. Übertragen auf den heutigen wirtschaftlichen Kontext könnte man die *Regula Magistri* auch als »alte Arbeitswelt« bezeichnen. Sie transportierte eine einseitige Fixierung auf die Schuld des Einzelnen, der in seinem Herzen als böse, dumm und faul angesehen wird. Ich glaube, dass dieses negative Menschenbild auch heute noch in vielen Unternehmen, aber auch Familien, Schulen, der Politik und der Gesellschaft zu finden ist. Sinn der *Regula Magistri* war also, den Menschen mittels Verängstigung zu einem besseren Menschen zu machen – durch Strafen, Bußen, Erziehungsmaßnahmen. Lange war das ebenfalls maßgeblich für das Bild, das in der Gesellschaft für Kinder galt: Beginnend in der Familie wurde das »ungezogene« Kind zum Objekt der Erwartungen und moralischen Vorstellungen vieler Eltern. Auch in unserer Generation ist der Satz »Solange du deine Füße unter meinen Tisch stellst ...« nicht unbekannt. Wir leben das, was wir erlebt haben, und das war häufig die Konfrontation damit, nicht zu genügen. Bis zu seinem 18. Lebensjahr bekommt ein junger Mensch mehrere zehntausendmal gesagt, was er alles nicht kann. In vielen Familien nimmt der Schatten der Eltern den Kindern die Sonne zum Wachsen. Ähnlich nimmt in einem Unternehmen der Schatten vieler Führungskräfte den Mitarbeitern die Sonne, um menschlich und persönlich an seinen Aufgaben zu wachsen.

In der Schule bedeutete Unterricht allzu oft, heruntergedrückt und dann an den Werten und Normen einer Gesellschaft wieder auf-

gerichtet zu werden. Die wahre Persönlichkeit wurde gebrochen, das wahre Wesen verstummte und die zerbrochene innere Haltung wurde durch ein äußeres Korsett der gesellschaftlichen Ordnung ersetzt. Die Kinder wurden »normal«. Wer dem nicht entspricht, wer von der Norm »verrückt« war, der wurde verschmäht und ausgegrenzt. Der hatte keine Chance. Aus Angst davor verbiegen sich Menschen und machen sich zu Sklaven dieser Angst vor Ablehnung. Ein perfides System, das es vielen schwer macht, daraus auszubrechen und ein echtes Leben zu leben. Ein solch negatives Menschenbild führt sozusagen direkt von der Wiege ins Hamsterrad und von dort aus hechelnd ins Grab.

Benedikt wollte dem ganz bewusst etwas entgegensetzen: Seine Regel basiert auf einem positiven Menschenbild. Sie ist so etwas wie eine Wegbeschreibung aus dem Hamsterrad hin zum Fels in der Brandung, die zudem nicht nur den geistlichen Weg vor Augen hat, sondern auch die körperlichen, organisatorischen und wirtschaftlichen Dinge im Blick hat. Wichtig ist zudem, dass Benedikt nicht alles im Einzelnen geregelt hat. Er überlässt dem Abt viele Entscheidungen. Das ist etwas ganz anderes als das, was wir heute in vielen Unternehmen in Form von Überregulierungen finden, die ihren Ursprung nicht selten in der Angst vor der Übernahme von Verantwortung hat. Die Folge ist, dass die in einem Unternehmen arbeitenden Menschen vor lauter Checklisten und Formularen nicht mehr den Sinn ihrer Arbeit erkennen können. Bewusst wurde mir das einmal mehr, als ich in einem meiner Klosterkurse eine Mitarbeiterin der Agentur für Arbeit hatte. Sie geht einer sehr sinnvollen Arbeit nach, weil sie Menschen dabei unterstützt, wieder ein eigenständiges Leben aufzubauen. Doch im Umgang mit all den Regularien, Vordrucken, Quoten und Kennzahlen ist ihr der Blick für diesen Sinn vollkommen abhandengekommen. Ein Großteil ihrer Arbeits-

zeit verlor sie sich in den bürokratischen Auswüchsen eines angstbesetzten Systems. Vielleicht ist auch deshalb die mit Misstrauen durchsetzte *Regula Magistri* um zwei Drittel länger als die auf Vertrauen basierende Regel Benedikts. Oder kurz: Die bürokratischen Auswüchse, der Regulierungs- und Zertifizierungswahn sind nur Ausdruck einer tiefen, ja vielleicht sogar in unserem Fall auch »German« Angst, in der die Menschen ihre Verantwortung lieber auf einer Checkliste abhaken oder ein Zertifikat übertragen, als sie selbst zu übernehmen.

Dabei ist eine Checkliste nicht grundsätzlich schlecht. Doch sie ist und bleibt immer nur ein Instrument. Die Frage ist, mit welcher Haltung ich es nutze. Dient also die Checkliste dem Menschen oder der Mensch der Checkliste? An dieser Frage – dient der Mensch der Regel oder dient die Regel dem Menschen? – wird auch der Unterschied zwischen der *Regula Magistri* und der Regel Benedikts deutlich. Vielleicht fühle ich mich Benedikt deshalb so verbunden, weil er sich mit seiner Regel im spirituellen Sinn auf den Weg heraus aus einer von Misstrauen geprägten Zeit gemacht hat, so wie es auch heute wieder unsere Sehnsucht ist, im unternehmerischen Sinn einen Weg aus dem Misstrauen, der sozialen Kälte und der egoistischen Konzentration zu finden. Egozentrische Ziele sind Angstmacher und daher wundert es mich nicht, dass sich die Zahlen der an Burnout und Depression erkrankten Menschen in den letzten Jahren potenziert haben. Wer nur für sich selbst Erfolg haben will, muss vor dem Misserfolg zittern.

Diesbezüglich verstehe ich Benedikts Regel auch als Einladung, Unternehmen zu entbürokratisieren, um den Menschen wieder den Blick für das Sinnhafte zu ermöglichen und ihnen den Freiraum für Entfaltung zu schenken. Gerade in Bezug auf das Thema Sinn sind meiner Erfahrung nach Unternehmer gut beraten, diesen wieder in

den Fokus zu rücken, denn die jüngeren Generationen denken eher in Einheiten sinnvoller Arbeit als in Geldeinheiten, für die sie ihre Lebenszeit hergeben. Noch vor Kurzem wurde ich gebeten, einen völlig überalterten Aufsichtsrat zu verjüngen. Wieso muss es so weit kommen? Wieso will kein junger Mensch diese Aufgabe übernehmen? Worauf deutet das hin?

In der Regel Benedikts geht es um die Kunst, das Leben lieben zu lernen. Und anders als in der alten Unternehmenswelt hört das Leben eben nicht mehr am Werkstor auf. Es gibt immer noch zu viele Unternehmensberater, Führungskräfte, aber auch Mitarbeiter, die das Gefühl in sich tragen, der Wirtschaft dienen zu müssen und sich damit dem Diktat der Zahlen, Daten und Fakten zu unterwerfen. Ein Grund dafür liegt in der Entstehung des Unternehmertums im späten 19. Jahrhundert, einer Epoche, in der die Gesellschaft militarisiert war und Unternehmen wie Kommandoeinheiten geführt wurden. Wie Soldaten beim Militär gingen die Menschen damals mit einer Art Pflichtgefühl zur Arbeit. Ihre Persönlichkeit spielte dabei keine Rolle, man ließ sie sozusagen zu Hause. Im Werk wurden sie anschließend »angestellt« (daher der Begriff Angestellter) und abends wieder »abgestellt«. Und in der Zwischenzeit passte jemand auf, dass sie nichts »anstellen«? Einer zeigte und sagte, wie es zu gehen hat, und alle setzten es in die Tat um. Das Knowhow mutierte immer mehr zum Götzen, Fragen wie: »Wie können wir noch effizienter, noch günstiger und noch schneller werden?«, standen im Vordergrund. Die Konsequenz daraus war, dass sich in einem Unternehmen keine Menschen, sondern nur noch Positionen und Funktionen begegneten, die berechnet und mit Berechnung programmiert werden konnten. Viele Unternehmen unterwerfen sich auch heute noch dem Diktat der Zahlen, Stellen und Funktionen. Doch solange in einem Unternehmen Stellen beschrieben, besetzt und bezahlt

werden, solange spielt der Mensch keine Rolle. In Deutschland wird zu viel gemanagt und zu wenig geführt. Das habe ich selbst ziemlich hart am eigenen Leib erfahren. Aber es geht auch anders – mit Benedikt!

Das Alte ehren und das Neue lieben

*»Die Jüngeren sollen also die Älteren ehren,
die Älteren die Jüngeren lieben.« (RB 63,10)*

Ein solcher Schritt hin zu einem neuen Verständnis von Arbeit bedeutet aber Veränderung in den bestehenden (Macht-)Strukturen eines Unternehmens, aber auch generell in einer Gemeinschaft. Ein Punkt, der häufig eine der größten Hürden in der Umsetzung darstellt. Denn in vielen Unternehmen, die ich besuche, spüre ich, wenn es um das Thema Veränderung geht, große Angst. Während ältere Führungskräfte das Gefühl haben, aufs Abstellgleis verfrachtet zu werden, verursacht es in der Mitarbeiterschaft eher ein Gefühl von Unsicherheit. Bei der Übernahme neuer Führungsaufgaben hört man immer wieder Sätze wie: »Das müssen wir ändern«, oder »Hier braucht es einen Change«. Veränderung scheint bei manchen fast zur Tagesordnung zu gehören. Wenn ich dann angesichts dieser vermeintlich alles verändernden Projekte in die Gesichter der Mitarbeiter schaue, entdecke ich mehr Entgeisterung und Frust als Begeisterung und Freude. Aber warum ist das so? Bei »Veränderung« geht es immer darum, etwas anders zu machen als vorher. Das bedeutet aber auch, dass das, was oder wie man es bisher gemacht hat, nicht gut genug war, nicht ausreichte. Die Begriffe »Veränderung« oder »Change« lösen daher bei den Betroffenen häufig das Gefühl

aus, dass das, was sie bisher geleistet haben, nichts wert oder bedeutungslos ist. Was bleibt, ist der unangenehme Beigeschmack der Geringschätzung. Der Begriff »Veränderung« würdigt das bisher Geschaffene nicht und entfacht innere Widerstände bei den Betroffenen, sich wieder auf etwas Neues einzulassen.

Es geht jedoch auch anders, wie ich mittlerweile immer häufiger erleben durfte. Wenn ich bei der Übernahme einer Führungsaufgabe nicht gleich alles auf Null setze, sondern meine Impulse für die Zukunft als einen weiteren Schritt in einem Entwicklungsprozess betrachte, dann geht es plötzlich nicht mehr darum, alles anders machen zu wollen, sondern um Evolution, Wandlung oder eben die Weiterentwicklung des Bestehenden. Der kleine, aber sehr feine Unterschied zwischen Veränderung und Entwicklung besteht darin, dass Entwicklung das bisher Geleistete wertschätzt. Eine Entwicklung baut zum Beispiel auf eine Tradition auf und entwickelt sie den Anforderungen entsprechend weiter. Wertschätzung hat auch etwas mit Würde und Würdigung zu tun. Je deutlicher die Würdigung dessen, was jemand bisher geleistet und beigetragen hat, desto schwächer der Widerstand gegen weitere und neue Entwicklungen. Eine gute Frage, die wir uns im Spannungsfeld zwischen Tradition und Zukunft stellen können, ist: »Wie kann ich unsere Quellen zeitgemäß interpretieren?« Eine gesunde Tradition vereint die Würdigung des Bestehenden mit dem unbedingten Willen zur Entwicklung.

Neue Wege – alte Werte

Wie ich zu den Mönchen kam

Als ich im Jahr 2010 nach Würzburg ins Stadtkloster der Benediktiner ging, war mir noch nicht bewusst, welche weitreichenden Folgen dieser Besuch haben würde. Aus einer inneren Verzweiflung heraus hatte ich mich über das Team Benedikt in Würzburg für den Kurs »Spirituell führen« angemeldet. Eine Befragung im Unternehmen hatte mir deutlich gemacht, dass die Mitarbeiter mit meiner Art der Führung nicht einverstanden waren, und so suchte ich nach Möglichkeiten, mich mit diesem Thema auseinanderzusetzen. Einige Bücher von Pater Anselm Grün hatte ich Jahre zuvor gelesen, jedoch blieben die daraus gewonnenen Erkenntnisse anfänglich ohne Auswirkungen auf mein Verhalten. Ich hoffte in diesem Kurs nun Lösungen aufgezeigt zu bekommen, die meine Probleme mit den Menschen im Unternehmen lösten. Benediktinische Spiritualität war mir bis dahin nur aus dem Buch »Menschen führen – Leben wecken« von Anselm Grün bekannt, außerdem wusste ich um das bekannte Motto »ora et labora«. Was ich beim ersten Betreten des Klosters empfand, war eine Art Ehrfrucht und Respekt vor den Menschen, die mir dort begegneten. Das Willkommenheißen, die Präsenz bei den Gästen, die Ruhe und Gelassenheit, ganz besonders aber auch die Lebensfreude, die die Mönche ausstrahlten, verbunden mit einem angenehmen Humor, zeigten mir eine Welt, die so ganz anders war als das, was ich in meinem Leben bis dahin erfahren hatte.

Trotz des alten Gebäudes, der Waschräume auf den Fluren, der einfachen Zimmer war die gesamte Atmosphäre geprägt von einer genauso schlichten wie schönen Ästhetik, die sich aufgrund ihrer Klarheit beruhigend auf meinen Geist auswirkte. Auch wenn das Stadtkloster der Benediktiner an sich nicht meinem Bild eines Klosters entsprach, entstand schon in den ersten Stunden meiner Zeit dort das Gefühl, wie ich es mir in Verbindung mit der Atmosphäre dort vorgestellt hatte.

Die persönlichen Erwartungen, mit denen ich meinen Besuch im Kloster angetreten hatte, konnte ich zu dem Zeitpunkt noch nicht in konkrete Gedanken fassen. Auf der Suche nach Lösungen, die die Stimmung im Unternehmen wieder verbessern könnten, hatte ich seit der Mitarbeiterbefragung mit diesen desaströsen Ergebnissen unzählige Managementbücher gewälzt, von denen jedoch keines eine Lösung für die mir durch die Mitarbeiter offenbarten Herausforderungen bot: Sie fühlten sich von mir nicht geführt. Sie sahen in mir nur jemanden, der sie als Mittel zum Zweck seiner eigenen Interessen und der des Unternehmens einsetzte. Sie fühlten sich zu lebenden Funktionen degradiert, die durch mich und meine Handlanger auf Basis von Zahlen, Daten und Fakten im gewinnmaximierenden Sinn des Unternehmens eingesetzt wurden. Mit meinem Verhalten versuchte ich sie zu Objekten meiner Vorstellung von Unternehmensführung zu machen. Der Mensch als Subjekt, die Menschlichkeit oder die je eigene Würde fanden dabei keine Berücksichtigung. Meine Verhaltensweise führte offensichtlich zu einer gestörten Beziehung zwischen mir und meinen Mitarbeitern, in deren Folge die Leistungsbereitschaft immer weiter sank, der Krankenstand wuchs und die Kündigungen zunahmten. Mit jedem Menschen, der ging, kam unserem Unternehmen damit auch ein weiteres Stück seiner Grundlage zur Sicherung der Existenz abhanden. Die

Mitarbeiterbefragung belegte dann schwarz auf weiß, dass die Stimmung im Unternehmen miserabel war. Einer der wesentlichen Gründe dafür war mein eigenes und das Führungsverhalten anderer. So entwickelte sich in meinem Kopf das Benediktinerkloster in Würzburg zum Bild von der letzten Ausfahrt auf dem Weg zu einer besseren Führungskraft.

Disziplin und Gehorsam

Was mich im Klosterkurs des Team Benedikts dann tatsächlich überrascht hat, war die Art des Unterrichts, wobei diese Art von »Unterricht« nicht ansatzweise etwas mit dem zu tun hatte, was ich ganz besonders in meiner Schulzeit, aber auch in anderen Seminaren wahrgenommen hatte. Damals bedeutete unterrichten für mich, jemanden herunterzumachen, um ihn anschließend den Werten und Normen einer Gesellschaft oder eben den Vorstellungen eines Lehrers entsprechend wiederaufzurichten. Es ging um Objektivierung, Normierung, um richtig oder falsch, gut oder schlecht, um den Vergleich mit anderen und darum, besser zu sein als sie. Wer den Maßstäben nicht genügte, der wurde verachtet. Die Persönlichkeit, die Würde des Einzelnen spielte in Bezug auf den Unterricht überhaupt keine Rolle. Da ich diese Lektion wohl sehr gut gelernt hatte, ging es mir gerade auch im Unternehmenskontext bis dahin eher um Corporate und Konformität als um die Einzigartigkeit des Einzelnen, und darunter schienen die Mitarbeiter von Upstalsboom zu leiden.

Im Klosterkurs erlebte ich genau das Gegenteil von dem, was ich in meiner Schulzeit und im Berufskontext erfahren hatte. Der Unterschied lag weniger in den Werten wie Gehorsam und Disziplin – diese spielten auch im Kloster eine große Rolle. Disziplin und Ge-

horsam sind für viele Menschen mit negativen Bildern und Gefühlen besetzt, sie verbinden damit Unterwürfigkeit, Schmerzen, Härte oder Leistung. Im Kloster allerdings dienten sie nicht dazu, mich anderen anzupassen oder meine Leistung für jemanden oder etwas zu steigern, sondern um mich und meine Persönlichkeit wiederzuentdecken und weiterzuentwickeln. Wenn ich also Disziplin und Gehorsam auf die Entdeckung meiner Persönlichkeit anwende, beginne ich damit, mein eigenes Leben in die Hand zu nehmen. Disziplin ist der einzige Weg, ständig glücklich zu sein, meint Hildegard von Bingen. Disziplin bedeutet somit, die Voraussetzungen für ein selbstbestimmtes Leben zu schaffen. Für uns als Unternehmen besteht eine Aufgabe darin, Menschen dazu zu ermutigen, sie einzuladen oder zu inspirieren, sich auf diesen Weg der Entwicklung ihrer Persönlichkeit und der Begegnung mit sich selbst zu begeben.

Es braucht Disziplin und Gehorsam, um die erforderlichen sogenannten guten Gewohnheiten einzuüben. Interessant war, dass mit Blick auf die eigene Entwicklung selbst solche eher negativ oder altmodisch erscheinenden Werte wieder eine ganz neue Bedeutung für mich bekamen.

Im Gleichgewicht – ora et labora

Meine Zeit im Kloster habe ich einerseits als permanente Einladung und Ermutigung empfunden, mich und mein Verhalten zu reflektieren. Andererseits habe ich aber auch immer wieder die Möglichkeit bekommen, in Verbindung mit Übungen im Kurs oder der klösterlichen Lebensgestaltung ins Tun zu kommen. Es bestand ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Reflektion und Aktion, was meine persönliche Entwicklung deutlich spürbar unterstützte und mich

das »ora et labora« praktisch erfahren ließ, ohne vorher irgendwelche Bücher gelesen oder Theorien gelernt zu haben. Die ganze Tagesordnung spiegelte dieses Prinzip wider, in dem nicht nur Gebet und Arbeit, sondern auch das gute Verhältnis zwischen Einsamkeit und Gemeinschaft sowie Schweigen und Reden ihren festen Platz hatten. Das Wohltuendste war, dass die Pausen und nicht meine Termine den Tag strukturierten. Die daraus entstehende Klarheit und Kraft hätte ich nicht für möglich gehalten, wenn ich es nicht selbst erlebt hätte. Darüber hinaus erfuhr ich im Kloster einen Lebensstil, der körperlich, geistig, aber auch sozial sehr wohltuend war.

In der Stille hören lernen

*»Höre, mein Sohn, auf die Weisung des Meisters,
neige das Ohr deines Herzens.« (RB Prolog, 1)*

Ich erinnere mich noch gut daran, dass ich mich nach den ersten drei Tagen besser fühlte als nach einem mehrwöchigen Wellnessurlaub. Ganz besonders gut haben mir dabei die Zeiten der Stille getan, wobei für mich der Einstieg in die Meditation besondere Herausforderungen mit sich brachte. Als ich im Zendo des Stadtklosters das erste Mal meditierte, konnte ich die Lautstärke der Stille nicht ertragen. Von außen betrachtet war es im Meditationsraum mucksmäuschenstill, doch diese äußere Stille entzündete in mir ein Feuerwerk unzähliger schon tausendmal gedachter Gedanken, die sich an die Vergangenheit krallten oder an der Zukunft festbissen. Gedanken, die im Wesentlichen identisch mit denen vom Vortag und den Tagen davor waren und die in dem Moment, in dem sie auf meinen Körper trafen, Gefühle wie Unruhe, Angst, Wut und in seltenen Fäl-

len auch einmal ein bisschen Freude auslösten. In der Stille spürte ich, dass ich in der Hektik meines Alltags zum Gefangenen meiner Gedanken geworden war, und das, wo doch die Freiheit mein größter Wert war.

In diesem Kurs wurde ich auch inhaltlich mit Themen und Fragen konfrontiert, die mir bis dahin vollkommen fremd waren. »Hören« ist nicht nur das erste Wort in der Regel, sondern auch die erste Übung, zu der ich eingeladen wurde und die mich nachhaltig bewegte. Es ging um die sogenannte Dyade. Das ist eine »Zuhören-üben-Übung«, bei der es aber nicht nur um das Zuhören geht. Man beschäftigt sich über einen längeren Zeitraum mit ein und derselben Frage, was zu einer intensiven Bewusstwerdung des Themas der Fragestellung führt.

In der Dyade setzen sich zwei Menschen gegenüber. Sie einigen sich darauf, wer von beiden damit beginnt, im Monolog eine konkrete Frage zu beantworten. In die Beantwortung fließen Gedanken, Gefühle, Emotionen, körperliche und geistige Reaktionen mit ein. Der Partner hört nur hin – schweigend! Nach einer vorher vereinbarten Zeit, in der Regel zwischen fünf und sieben Minuten, beendet der erste »Beantworter« seinen Monolog. Anschließend tauschen sich beide im Dialog drei Minuten darüber aus, wie sie diese Übung wahrgenommen haben, welche Erkenntnisse sie gewonnen haben und wie die gegenseitigen Reaktionen waren. In einem dritten Schritt wird dann der bisherige Sprecher zum Zuhörer in Bezug auf die gleiche Frage und in derselben Zeit. Anschließend folgt wiederum ein abschließender Dialog. Wir haben diese Übung in unseren Upstalsboom-Werkzeugkasten aufgenommen und gewinnen in der regelmäßigen Anwendung im Curriculum, in Schulungen oder Workshops dadurch ganz wunderbare Erkenntnisse, die oft hoch wirksam sind, weil diese Gespräche sehr unter die Haut gehen.

Ich machte meine erste Erfahrung mit dieser Art von Übung, als ich mir die Frage stellte: »Was verstehst du unter Führung?« Es brachte mich sehr ins Nachdenken ... Was bedeutet Führung? Was bedeutet es, sich selbst zu führen? Und wohin führe ich mich und andere überhaupt? Fragen, auf die ich so schnell keine Antwort fand. So entschied ich, mich nicht nur intensiver mit dieser konkreten Fragestellung zu beschäftigen, sondern auch mit ihren Quellen, denn auch Pater Anselm Grün nannte immer wieder im Zusammenhang mit dem Thema Führung die Regel Benedikts. Ich machte mich also auf den Weg, mir selbst zu begegnen und so größere innere Zufriedenheit und Freiheit zu finden. Denn das hatte ich verstanden: Sich selbst zu führen bedeutet Gott zu suchen und damit seiner eigenen Wahrheit zu begegnen. Der Weg zu Gott führt laut Benedikt über die Selbsterkenntnis. Es geht darum, sich seiner eigenen Wahrheit bewusst zu werden, sich darüber klarzuwerden, was die eigenen Sehnsüchte sind und wie ich wirklich leben will, was mich in letzter Konsequenz glücklich macht. Andere Menschen zu führen bedeutet, sie auf ihrem Weg dorthin zu unterstützen oder zu begleiten und sie mit sich und den Menschen in ihrem Umfeld in gelingende Beziehungen treten zu lassen. Der »Masterplan« Benedikts lautet im Grunde genommen: friedvolle *Gemeinschaft*. Und genau darum geht es letztlich auch in der Bibel.

Eine Voraussetzung dafür ist jedoch das Hören. In vielen Firmen wird zu viel geredet und zu wenig gehört. Wir hören nicht auf die Mitarbeiter und das, was sie wirklich bewegt. Doch wenn sie nicht gehört werden, fühlen sie sich auch nicht zugehörig. Viele hören auch nicht auf ihre Kunden, die ihnen sagen, was sie wirklich brauchen. Und so handeln sie nicht selten am Kunden vorbei. Oft genug hören wir auch nicht auf uns selbst, auf unseren Körper, wenn er sich gegen zu viel von allem wehrt. Wir machen einfach so weiter wie immer.

DYADE



Die Regel Benedikts beginnt mit dem Wort »Höre«. Das lateinische Wort verstärkt die Art und Weise noch einmal: *obsculta* meint ein Hören, das auf jemanden gerichtet ist, der mich anspricht. Ich höre nicht nur die Worte, ich höre den Menschen. Ich höre ihm zu und fühle mich ihm zugehörig. Ein Gespräch gelingt nur, wenn wir auf den anderen hören. Viele denken beim Hören aber sofort an das, was sie selbst sagen könnten. Sie lassen sich gar nicht auf den anderen ein. Das Hören dient nur dazu, möglichst erfolgreich die eigene Meinung durchzusetzen. Es wäre eine gute Übung für Führungskräfte, einen Tag besonders auf das Hören zu achten, dem anderen wirklich zuzuhören, auf ihn zu hören. Dann wird ein neues Zugehörigkeitsgefühl entstehen. Und das schafft mehr Motivation als alle rationalen Argumente, mit denen ich die Mitarbeiter überzeugen möchte.

Auch ich habe mir als Unternehmer über das Hören nie wirklich Gedanken gemacht und es auch nie aktiv praktiziert. Als Führungskraft war ich immer in dem Glauben, selbst sprechen zu müssen und auf alles eine Antwort zu haben. Wie schwer es ist, die eigene Meinung einmal nicht auszusprechen, sondern Fragen zu stellen und wirklich hinzuhören, was der andere sagt, habe ich durch die Mitarbeiterbefragung auf ziemlich schmerzliche Weise erfahren.

Für Benedikt ist das Hören die Voraussetzung für wirkliche Begegnung. Er nennt es eine »Disziplin des Herzens«, in der die Hinwendung zum Gegenüber in dieser Form als ein Ausdruck der Liebe zu verstehen ist. Für mich ist es vor allem das mit dem Hören einhergehende gegenseitige Fragen, das meinem Gegenüber das Gefühl vermittelt, ein wirkliches Interesse an ihm zu haben, dass ich erfahren möchte, wer er ist, was ihn bewegt und was er kann.

Ein Beispiel: Vor gut zwei Jahren traf ich in einer unserer Hotelküchen einen Tellerwäscher. Ich fragte ihn, was ihm wirklich Freude

bereite und womit er sich neben seiner Arbeit beschäftige. Ganz begeistert erzählte er mir davon, dass er die Leidenschaft fürs Fotografieren entdeckt und sich eine Kamera gekauft hatte. Während des vielleicht zehnminütigen Gesprächs schenkte ich ihm wirklich meine vollste Aufmerksamkeit. Als wir uns ein paar Wochen später wieder begegneten, überreichte er mir einen von insgesamt vier Fotokalendern, die er für seine Mutter, seine Schwester, sich selbst und mich angefertigt hatte. Wieder stellte ich Fragen: zu den einzelnen Motiven und wie er diesen Kalender gestaltet hatte. Auch wenn die Bilder deutlich machten, dass er mit seinem Hobby noch in den Kinderschuhen steckte, zollte ich ihm Respekt für das, was er mit Leidenschaft selbst gemacht hatte. Es verging ein weiteres Jahr, bis eine Kollegin mit einem sehr großen Briefumschlag in mein Büro kam. Ich öffnete ihn und fand darin einen unglaublich schönen Fotokalender. Absender: der Tellerwäscher. Der sich in den beiden Kalendern abzeichnende Entwicklungssprung war so unglaublich groß, dass ich mit beiden Exemplaren direkt zu unserem Marketingteam ging. Sie waren begeistert, und so ist es nicht verwunderlich, dass unser Tellerwäscher mit seinen Fotos nun auch unsere Magazine mitgestaltet. Wir nennen das »Wertschöpfung durch Wertschätzung«. Das wirkliche und bedingungslose Hören, Zuhören ist die wesentliche Voraussetzung dafür, dass sich Menschen wertgeschätzt und gebraucht fühlen. Was daraus entsteht, sind Freundschaft, Freude, Energie und Kraft.

Das Hören ist nach Benedikt ein Prozess der Achtsamkeit und damit die Voraussetzung für echte Begegnung. Mit Blick auf die Achtsamkeit bin ich froh und dankbar, dass unsere Mitarbeiter sich schon vor sechs Jahren für die Achtsamkeit als elementaren Wert unseres Leitbildes ausgesprochen haben.

Dem Hören voraus geht das Schweigen. Denn wer selbst spricht, erfährt nichts Neues. Für die Benediktiner ist die Schweigsamkeit

ein Eckstein benediktinischen Lebens und spiritueller Entwicklung. Im Schweigen drückt sich die Achtung dem Mitmenschen gegenüber aus. Daher widmet Benedikt der Schweigsamkeit auch ein ganzes Kapitel und nutzt dafür ein schönes Bild: »Ich stellte eine Wache vor meinen Mund, ich verstummte, demütigte mich und schwieg sogar vom Guten.« Für ihn ist Schweigen auch eine Form der Demut, die sich dadurch ausdrückt, dass ich hören lerne und mich dem anderen gegenüber öffne. Aus diesem Grund beschäftigen wir uns auch im Unternehmen in sehr vielfältiger Weise mit dem Schweigen. In Ergänzung zu den immer häufiger von Mitarbeitern für Mitarbeiter praktizierten Meditationen gibt es noch weitere Übungen oder Verhaltensweisen, die dabei unterstützen, sich nicht vom eigenen Reden oder den eigenen Gedanken übermäßig beherrschen zu lassen.

Ein Beispiel: Besonders wir Männer interpretieren eine Gesprächsanfrage häufig unbewusst als Aufforderung, ein Problem zu lösen. Unser Gesprächspartner hat noch gar nicht ganz fertig gesprochen, da beginnen wir schon den eigenen Gedanken nachzugehen und Lösungen zu präsentieren. Um dem zu entgehen und sich auch selbst dieser Last zu entledigen, sich für jemand anderes den Kopf zu zerbrechen, klären einige Mitarbeiter vor dem Gespräch, ob es darum geht, gemeinsam Lösungen zu finden, oder einfach darum, etwas zu verstehen. Im zweiten Fall haben wir dem einen eigenen Namen gegeben: »Rotweingespräch«. Der Charakter einer solchen Unterredung ist vielleicht am einfachsten mit dem Brief eines Unbekannten zu erklären, den ich in Kay Pollaks Buch »Durch Begegnung wachsen« entdeckt habe: »Wenn ich dich bitte mir zuzuhören und du beginnst, mir Ratschläge zu geben, hast du nicht getan, worum ich dich gebeten habe. Wenn ich dich bitte mir zuzuhören, und du beginnst, mir zu erklären, weshalb ich nicht so fühlen sollte, wie ich es tue, dann trampelst du auf meinen Gefühlen herum. Wenn

ich dich bitte mir zuzuhören, und du denkst, du müsstest etwas tun, um mein Problem zu untersuchen, dann lässt du mich im Stich – so merkwürdig sich das vielleicht auch anhören mag. Vielleicht helfen manchen Menschen Gebete deshalb so gut, weil Gott einfach anhört, keine ungefragten Ratschläge erteilt und sich nicht einmischt, er hört nur zu und lässt mich selbst zurechtkommen. Deshalb sei so nett und höre mir einfach zu. Und wenn du reden möchtest, kannst du ja wohl eine Weile warten, bis du dran bist. Dann verspreche ich, dir zuzuhören.«

Mit dem Schweigen ist jedoch nicht nur gemeint, nicht zu sprechen, sondern insbesondere, sich von Gedanken zu befreien, die einen im Alltag immer wieder beherrschen und an die Vergangenheit fesseln oder an der Zukunft festbeißen. Wenn das Grübeln zur Grundhaltung wird, legen wir nur noch einen Gedanken über den anderen, bis der Berg an Überlegungen so hoch ist, dass wir gar nichts mehr erkennen – weder uns selbst noch die Menschen in unserem Umfeld.

Gemeinschaft

Die Idee, dass es letztlich immer um gelingende Beziehung – die Beziehung Gottes zu den Menschen, die Beziehung des Menschen zu sich selbst und zu anderen – geht, ist mir auf mehrere Weise offenbar geworden. Darüber hinaus habe ich erlebt, dass es nicht nur um die Beziehung zu Gott und den Menschen geht, sondern zu allem, auch um die zu Produkten, Prozessen und Ergebnissen. Stehen wir in einer guten Beziehung zu den Menschen und den Dingen, fühlen wir uns ihnen verbunden. Verbundenheit ist ein Grundbedürfnis des Menschen. Eine erste Idee, dass die gelingende Beziehung der »Mas-

terplan Gottes« sein könnte, hatte ich bei meiner Beobachtung der Mönchsgemeinschaft. Die ganz profane Frage, die sich mir stellte, war: Wie halten es die Mönche in dieser Gemeinschaft, die auf einen geschlossenen Raum begrenzt ist, Zeit ihres Lebens aus? Ein Impuls dazu war der Vortrag des ehemaligen Abtes, Pater Fidelis Ruppert, mit dem Titel: »Wie führe ich Menschen in einer Gemeinschaft, aus der ich nicht einfach jemanden entlassen kann?« Diese Gedanken hatte ich mir zuvor noch nie gemacht. Die Mönche mussten also offenbar eine Art des Zusammenlebens gefunden haben, die der guten, das heißt friedvollen Gemeinschaft dienlich war.

Eine zweite Idee, dass der »Masterplan« Gottes Gemeinschaft heißt, kam mir in der Auseinandersetzung mit drei weiteren Büchern: Das erste und wichtigste ist die Bibel. Überhaupt erst auf die Spur gebracht, in diese Richtung zu denken, hat mich sodann ein dünnes Heftchen mit dem Titel: »Die ganze Bibel in 77 Minuten« – eine Mitschrift eines 2010 gehaltenen Vortrages des katholischen Autors Johannes Hartl. Ein drittes Buch, das mir dabei hilft, diesen Plan in die Unternehmenspraxis umzusetzen, ist die Regel Benedikts.

Schon in der Einleitung zur Regel, bevor es also richtig losgeht, wird ein Ziel der Arbeit im Kloster als friedvolle Gemeinschaft beschrieben. Doch genau diese Gemeinschaft mit heilender und Lebensfreude spendender Qualität, wie ich sie im Kloster erlebt habe, scheint es in Unternehmen, aber auch in unserer Gesellschaft nicht so häufig zu geben. Viele sind davon eher so weit entfernt wie die Sonne vom Mond. Und so war es auch in unserem Unternehmen. Schon die Befragung der Mitarbeiter machte deutlich, dass die Stimmung extrem schlecht war. Und wenn ich den aktuellen Studien zu diesem Thema Glauben schenken darf, scheint sich die große Mehrheit der Mitarbeiter in ihren jeweiligen Unternehmen nicht wirklich

wohlzufühlen. Spannend ist, dass laut einer Gallup-Studie 97 Prozent aller Führungskräfte dennoch glauben, einen guten Job zu machen, während 86 Prozent der Mitarbeiter aufgrund der gestörten Beziehung zu ihren Vorgesetzten kündigen. Offensichtlich gibt es unterschiedliche Auffassungen darüber, wozu Führung überhaupt dient. Noch nie waren die Raten der krankheitsbedingten Fehltage so hoch, insbesondere der aus psychologischen Gründen, und das, obwohl die Menschen heute im Vergleich zu ihren Vorfahren so wenige Stunden arbeiten wie nie zuvor in der Geschichte der Menschheit. Irgendetwas scheint in der Beziehung zwischen den Menschen nicht zu stimmen – das hatte ich ja selbst am eigenen Leib erfahren.

Heute, knapp zehn Jahre, nachdem wir uns auf den Weg gemacht haben, dem entgegenzuwirken, indem wir damit begonnen haben, den einzelnen Menschen und damit auch die Gemeinschaft zu stärken, wird sehr deutlich: Die Stimmung im Unternehmen ist wichtiger als jedes Wissen oder Kapital. Wenn man so will, beschreibt Benedikt das in seiner Regel im Kapitel über den Abt (RB 2,35): »Wegen des vielleicht allzu geringen Klostervermögens soll er sich nicht beunruhigen; vielmehr bedenke er das Wort der Schrift: ›Sucht zuerst das Reich Gottes und seine Gerechtigkeit, und dies alles wird euch dazugegeben.« Götz Werner, der Gründer der überaus erfolgreichen Drogeriekette »dm«, hat es einmal anders ausgedrückt: »Kümmere dich um die Menschen, dann kümmern sich die Ergebnisse um sich selbst.« Die Wahrheit dieser Aussagen haben wir eindrucksvoll erfahren, sogar mit Blick auf die klassischen Erfolgsfaktoren der Betriebswirtschaft: Allein im Jahr 2018 sind wir um 50 Prozent gewachsen. Es geht also darum, eine gute Stimmung im Unternehmen zu schaffen. Aber eine dauerhaft gute Stimmung entsteht nicht durch irgendwelche Konzepte, Strategien, neu geschaf-

fene Positionen oder Titel und schon gar nicht durch »panem et circensis«, also »Brot und Spiele« wie Tischkicker, Tennisplätze und dergleichen, sondern indem ich etwas Sinnvolles unternehme – ich, ganz persönlich! Das ist etwas ganz Praktisches, ich muss es nur tun, mich täglich überwinden, mich in eine Richtung bewegen, die über den Eigenbedarf und Eigenvorteil hinausreicht.

Wie bedeutsam gelingende Beziehungen in einer Gemeinschaft sind, machten mir im Unternehmen zwei Erlebnisse deutlich bewusst. Das erste hatte ich, als wir die Teilnehmer unseres Curriculums fragten, was für sie gelingende Beziehung bedeutet. Die Antworten waren: Liebe, Nähe, Geborgenheit, Verbundenheit, Sicherheit, Stärkung und viele ähnliche Werte. Egal, wie viele unterschiedliche Gruppen wir befragten, die Menschen nannten immer die gleichen Werte, die für sie mit einer gelingenden Beziehung einhergingen. Das zweite Erlebnis hatte ich bei der Durchführung einer Übung, die wir 2016 als das sogenannte Ritual kennenlernten und sich seither als fester Bestandteil in jedem unserer Workshops und Schulungen wiederfindet. Das Ritual wurde von Patrick D. Cowden entwickelt, der 2008 das Unternehmen Beyond-Leadership gründete. Er ist zutiefst davon überzeugt, dass der Schlüssel zum Erfolg einer Organisation vorrangig in der Verbindungsqualität der beteiligten Menschen liegt. Er nennt das »The Power of Connecting«, und für ihn ist die gute Verbindung zwischen einzelnen Menschen die Voraussetzung dafür, dass Ziele erreicht werden

Das Ritual braucht nur wenig Zeit, je nach Gruppengröße sind das zwischen sechs und zwanzig Minuten. Es funktioniert ähnlich wie die Dyade, aber statt zwei Teilnehmern setzt man sich in Dreier- oder Vierergruppen zusammen. Gemeinsam stellt man sich zwei Fragen: »Wer bin ich?« und »Warum bin ich hier?«. Einer aus der Gruppe hat dann drei Minuten Zeit, diese Frage zu beantworten. Die beiden

ZuhörerInnen schweigen und schenken dem Redenden ihre ganze Aufmerksamkeit. Im Anschluss daran hat jede(r) ZuhörerIn sechzig Sekunden Zeit, um dem Redenden ein wertschätzendes Feedback zu geben. Anschließend übernimmt ein anderer aus der Gruppe das Reden und die übrigen hören zu und so weiter. Nach der ersten Runde fragten wir die Teilnehmer, was während der Übung zwischen den Beteiligten entstanden war. Die Antworten waren bei mittlerweile unzähligen Teilnehmern identisch: Offenheit, Wertschätzung, Respekt, Wärme, Dankbarkeit, Gemeinschaft, Zusammenhalt, Begegnung, Freude, Vertrauen, Ehrlichkeit, Sympathie und vieles mehr. Diese Übung zeigte mir eindrucksvoll, dass Soziales immer vor Inhaltlichem gehen sollte. Es geht darum, betroffene Menschen zu beteiligten Menschen zu machen.

DAS RITUAL 1



»Stehen wir also endlich einmal auf!« – ins Handeln kommen

*»Stehen wir also endlich einmal auf! Die Schrift rüttelt uns wach und ruft: ›Die Stunde ist da, vom Schlaf aufzustehen.«
(RB Prolog, 8)*

*»Jetzt müssen wir laufen und tun,
was uns für die Ewigkeit nützt.« (RB Prolog, 44)*

Mein Klosteraufenthalt brachte mir, wie schon erwähnt, einige Erkenntnisse. Aber etwas theoretisch zu wissen ist etwas ganz anderes, als es praktisch umzusetzen. Natürlich sind die theoretischen Grundlagen wichtig, ich muss vielleicht auch erst etwas verstehen, ehe ich es wirklich tun kann. Aber alles »trockene« Wissen hilft mir nichts, wenn ich nicht beginne, es auch mit Leben zu füllen.

Als ich länger über die oben genannten Zitate aus der Regel nachdachte, erinnerte ich mich an eine Flipchartskizze, wie der Weg von der Theorie in die tatsächliche Praxis aussehen könnte, wie wir also ins Handeln kommen können.

Der Weg führt über drei Stufen: können, dürfen und wollen. Wenn ich etwas kann oder weiß, dann heißt das noch lange nicht, dass ich es auch tue. Und auch wenn ich etwas darf, bedeutet das noch lange nicht, dass ich es tue. Erst, wenn ich etwas wirklich will, komme ich in Bewegung. Beim Können und Dürfen geht es um erlangte oder zugesprochene Kompetenz. Beim Wollen allerdings um den Sinn. Wenn ich etwas als sinnvoll empfinde, komme ich in Be-

wegung. Um dieses Wollen geht es im Prolog, der Einführung der Regel, aus dem die beiden Zitate stammen. Der Prolog ist eine Aufforderung zum Handeln, das aus dem klaren Bewusstsein entsteht, wofür ich mich einsetzen möchte.

»Den unberechenbaren Tod täglich vor Augen haben«

Im Januar 2019 fuhren wir mit dem Team der Emdener Zentrale zu einem Mitarbeiterausflug nach Kühlungsborn. Die Busfahrt dauerte mehrere Stunden und so hatte ich die Chance, mich mit den anderen zu unterhalten. Dabei kam ich mit Julia ins Gespräch, einer langjährigen Mitarbeiterin, die ich schon vor ihrer Tätigkeit im Unternehmen kannte. Wir kamen auf den Tod zu sprechen, und sie ließ mich daran teilhaben, wie sie ihren Vater vor Jahren bis zum Ende begleitet hatte. Er war an Speiseröhrenkrebs erkrankt und hatte sich dafür entschieden, auch die letzten Monate seines Lebens bei sich zu Hause auf dem Land zu verbringen. Als die Stunde seines Ablebens näherkam, versammelten sich alle im Haus, um sich von ihm zu verabschieden. Schon getrübt durch die Medikamente und sehr schwach ging er dem Ende entgegen, und so verbrachte Julia die letzten Minuten im Leben ihres Vaters schweigend an seiner Seite. Sie erzählte mir, dass die letzten Worte, die er noch über seine Lippen brachte, waren: »Was bleibt, sind die Erinnerungen.«

Mich hat das sehr berührt, weil ich es aus meiner persönlichen Erfahrung während meiner Entführung im Jahr 1998 nachempfinden konnte. Ich wurde das Opfer von Kidnappern. Acht Tage hielten sie mich gefangen, um von meinen Eltern Geld zu erpressen. An jedem dieser Tage inszenierten sie eine Scheinhinrichtung, die ich über mich ergehen lassen musste. Bei der letzten warfen sie mir

Schlaftabletten hin, die ich nehmen sollte, damit die Entführer anschließend meinen Körper ohne Widerstand beseitigen konnten. Ich nahm die Tabletten, und nachdem ich mich während der vorherigen sieben Scheinhinrichtungen schon mehrmals bewusst von meinem Leben verabschiedet hatte, tat ich es auch dieses Mal wieder. Im Angesicht meines Todes musste ich mich im Geist wieder einmal von allem lösen und verabschieden: von der Zukunft, von den materiellen Dingen, von den Menschen, die ich liebte. In dem Moment, in dem ich mich von meinem Leben noch einmal mehr bewusst verabschiedet und den Tod angenommen habe, lösten sich all die im Leben vermeintlich wichtigen Dinge einfach auf – nahezu vollständig. Das Einzige, was sich nicht auflöste, von dem ich mich weder verabschieden wollte noch konnte, waren meine Erinnerungen.

Im Bus sitzend und mit diesem Thema sehr verbunden, machte ich mir Gedanken darüber, was die Quelle einer Erinnerung ist, woraus sie sich nährt, was geschehen sein muss, damit wir uns wirklich an etwas erinnern. Ich glaube: Die Quellen unserer Erinnerungen sind weder Wissen noch Theorie. Das, was ich in Büchern gelesen, in Konzepten beschrieben oder in Schulungen gelernt hatte, war im Angesicht des Todes vollkommen bedeutungslos, ich konnte mich nicht daran erinnern. Bleibende Erinnerungen nähren sich auch nicht aus materiellem Besitz. Im Angesicht des Todes spielte all das, was ich bis dahin besaß, überhaupt keine Rolle: meine tolle Wohnung, mein schickes Auto, die teure Uhr. »Das letzte Hemd trägt keine Taschen«, heißt es doch ganz passend im Volksmund.

Was ich für mich erkannte, war, dass es bei Erfahrungen weniger um das Lernen, sondern mehr um das Einüben, das tägliche Trainieren geht. Im Alltag erlebe ich immer wieder Lippenbekenntnisse und Vorsätze. Es wird so viel gesprochen und so viel geschrieben. Aber das ist nicht das, woran wir uns später erinnern werden. Wir wissen

sehr viel und handeln sehr wenig. Doch wenn wir uns im Angesicht des Todes an etwas Schönes erinnern wollen, etwas Schönes sehen möchten, dann müssen wir es vorher tatsächlich erlebt haben. Viele Menschen stellen sich die Frage, ob es ein Leben nach dem Tod gibt. Aber vielleicht sollten sie sich lieber die Frage stellen, ob es ein Leben vor dem Tod gibt. Es geht darum, das gute Leben wirklich zu leben und es nicht einfach nur zu denken.

Manchmal habe ich das Gefühl, dass viele ein bequemes Leben mit einem guten Leben verwechseln, doch bequeme Menschen bewegen sich nicht, und schon gar nicht außerhalb ihrer Komfortzone.

Die deutsche Poetry Slammerin Julia Engelmann hat es in ihrem Text »Eines Tages, Baby« auf den Punkt gebracht (live zu hören und zu sehen unter diesem Link: https://www.youtube.com/watch?v=ti_iSp9zYHY, abgerufen am 26.07.2019).

Für mich drückt dieser ergreifende Slam auch Inhalte der Regel aus, ganz besonders die des zweiten Kapitels. Dort heißt es: »Er mache alles Gute und Heilige mehr durch sein Leben als durch sein Reden sichtbar.« Albert Einstein meinte: »Wenn du Menschen zu etwas bewegen willst, ist das Vorleben nicht eine, sondern die einzige Möglichkeit, das zu tun.« Es geschieht nichts Gutes, außer du tust es, könnten man die beiden Aufforderungen einfach zusammenfassen. Bewegen werden wir nur etwas, wenn wir es vorleben, selbst handeln und nicht »gehandelt werden«. Was unser Handeln prägt, sind innere Bilder, sind Erfahrungen, etwas, das wir gesehen, erlebt und gefühlt haben. Schon Konfuzius wusste: »Sage es mir und ich werde es vergessen, zeige es mir und ich werde es vielleicht behalten, lass es mich tun und ich werde es können.«

Wenn ich etwas verstehen will, dann muss ich mir zumindest ein Bild davon machen können. Das ist auch der Grund, weshalb wir mit unseren Auszubildenden in die Arktis reisen, den Kilimanjaro be-

steigen oder mit unseren Mitarbeitern regelmäßig nach Ruanda reisen. Wenn ich versuchen würde, die afrikanische Lebensphilosophie Ubunthu theoretisch zu beschreiben, hätte das nicht ansatzweise die Wirkung, als wenn ich mich in der leibhaftigen Gegenwart eines sechsjährigen, völlig verarmten Schulkindes im afrikanischen Busch bewege. Dieses Kind hat trotz der Umstände das Leuchten in seinen Augen nicht verloren und antwortet mir auf die Frage, was es denn später einmal arbeiten möchte: »Ich will Ärztin werden.« Auf meine Nachfrage, wieso Ärztin, sagt es: »Meine Mutter liegt krank zu Hause, dann kann ich helfen.« Nichts zu haben und doch alles zu geben, schwingt in diesem Erlebnis mit, was bei all denen, die das miterlebt haben, zu nachhaltigen Änderungen in ihrem deutschen Alltag geführt hat. Es geht ums Erleben. Dazu müssen wir nicht unbedingt nach Afrika fahren. Manchmal sind es auch die alltäglichen Dinge, die uns dabei helfen können, ein inneres Bild zu entwickeln, um immer wieder ins Handeln zu kommen.

Was konkret zu tun ist

Aber wie sieht das in der Praxis aus? Wie kann eine »Schule für den Dienst des Herrn«, wie sie in der Regel gefordert wird, in einem Unternehmen Wirklichkeit werden? Ohne dass mir damals dieser konkrete Zusammenhang bewusst gewesen wäre, ist seit 2012 das sogenannte Upstalsboom Curriculum entstanden. Es besteht aus insgesamt sechs Modulen und ist mit seinem Inhalt und seiner Struktur unbedingt darauf ausgerichtet, Menschen zu ermutigen, zu unterstützen oder bei Bedarf sogar zu helfen, die Herausforderungen des Lebens und der Arbeit besser zu meistern und selbst ins Handeln zu kommen. Das Curriculum bietet einen Raum, in dem

die Upstalsboomer und ihre Kursgäste sich ihrer bisherigen Lebenserfahrungen bewusster werden und diese, zusammen mit den von uns im Spannungsfeld von Spiritualität und Wissenschaft gewonnenen Erkenntnissen, sinnvoll in ein persönliches Wachstum und die Entwicklung ihrer eigenen Persönlichkeit investieren. Gerade in den ersten Modulen des Curriculums geht es ausschließlich um den Menschen. Wir versuchen, wie Pater Anselm es beschrieben hat, den Menschen dabei zu unterstützen, seiner eigenen Wahrheit ein Stück näher zu kommen und sein persönliches Leitbild zu gestalten oder seinen inneren Kompass zu finden und auszurichten. In den weiterführenden Modulen geht es dann darum, die Erfahrungen und Erkenntnisse der Selbstführung auf die der Führung einer Gemeinschaft anzuwenden – immer mit dem Ziel, den Einzelnen als wichtigen Teil für eine gelingende Gemeinschaft zu stärken.

Mittlerweile sind wir in unserem Unternehmen so weit vorangeschritten, dass die Entwicklung, die Stärkung des Menschen, zu unserem Proprium, zu unserem wesentlichen Anliegen geworden ist und die Hotels ein wunderbares Mittel zum Zweck sind, diesen menschlichen Wachstumsprozess zu unterstützen. Das, was die Hotels uns ermöglichen, ist die Begegnung mit Menschen, und durch die Begegnung, die Gastfreundschaft, haben alle daran Beteiligten die Chance, in dieser Begegnung zu wachsen.

Aber es geht nicht nur darum, die Schulungen eines Unternehmens auf die Stärkung des Menschen hin auszurichten, sondern nach und nach konsequent alles, was im Zusammenhang mit einem Unternehmen zu betrachten ist. Das heißt: Was bedeutet das für die Angebote, Produkte, Kommunikation, Organisation, Projekte und Gewohnheiten, wenn sie maximal auf die Stärkung des Menschen ausgerichtet werden sollen? Die Regel Benedikts gibt uns hierzu wichtige und klare Hinweise, aus denen sich letztlich auch die Aus-

wirkungen auf darin nicht direkt beschriebene Themen wie Angebot und Produkt ableiten lassen.

Auf die Frage eines Mitarbeiters, wie er die Inhalte des Curriculums in die Praxis umsetzen könne, ermutigte ich ihn dazu, in den kommenden vier Wochen morgens kalt zu duschen. Ich schaute in ein nicht nur erstauntes, sondern auch ziemlich zusammengezogenes Gesicht voller Fragezeichen. Ich erklärte ihm, dass das Kalt-duschen zu meinen morgendlichen Gewohnheiten zählt – und was das mit der Überwindung, ins Handeln zu kommen, zu tun hat. Ich stand heute Morgen unter der Dusche, ziemlich müde, weil es gestern spät geworden war. Zudem hatte ich nicht so gut geschlafen und im Bett war es besonders kuschelig warm. Unter der Dusche dachte ich dann: »Du musst ja nun auch nicht immer kalt duschen.« Ich hatte den Gedanken noch nicht zu Ende gedacht, da stand die Armatur auf blau und das eiskalte Wasser prasselte über meinen Körper. Das Bild, das ich mir irgendwann einmal in meinem Kopf zurechtgelegt habe, ist, dass ich jedes Mal, wenn ich mich überwinde, mich unters eiskalte Wasser zu stellen, für diesen einen Tag einen Impuls zum Handeln bekommen habe. Das meint: Solange ich morgens kalt dusche, wird es an dem jeweiligen Tag keine Situation geben, in der ich zögere, etwas zu tun, dann werde ich am Ende des Tages keinen Konjunktiv benötigen. Ich trainiere damit ganz bewusst, mich in einen Widerstand »hineinzulegen« und ihn zu überwinden. So kann eine Kleinigkeit wie eine kalte Dusche zu einer guten Trainingseinheit werden, wenn es darum geht, sich auch an anderer Stelle zu überwinden. Die Fähigkeit, sich zu überwinden, ins Handeln zu kommen, kann man trainieren. Einfach einmal ausprobieren!

Ein weiteres Bild, das mir immer wieder hilft, mich zu überwinden, hat seinen Ursprung in meiner Kindheit. Ich war damals sieben oder acht Jahre alt und wollte mir und anderen immer wieder

beweisen, wie mutig ich bin. Dazu krabbelte ich in unserem Ender Hallenbad auf den Fünfmerturm und sprang hinunter. Ich erinnere mich noch sehr gut an dieses Gefühl bei den ersten Sprüngen. Da war der innere Widerstand, die Frage: Mach ich es oder mache ich es nicht? Und dann einfach der Sprung in die ungeklärte Frage hinein, dieses Gefühl während des Absprungs, nun nicht mehr zurück zu können, die Ungewissheit während des Sprungs, die Überraschung des Eintauchens und das sich anschließende Glücksgefühl, das allen Widerstand und alle Unsicherheit in Luft auflöste. Dieses Bild und die damit einhergehenden Gefühle helfen mir in vielen Situationen, mich zu überwinden. Und es war genau dieses Bild, was mich im Jahr 2010 dazu ermutigt hat, die desaströse Mitarbeiterbefragung mit Sätzen wie: »Wir brauchen einen anderen Chef als Bodo Janssen« den Mitarbeitern unzensuriert zu präsentieren und mich der Herausforderung zu stellen. Ich glaube, dass jeder Mensch sich an Situationen in seiner Kindheit erinnern kann, in denen er sich überwunden hat, etwas zu tun. Vielleicht macht es Sinn, sich daran auch im Alltag immer wieder einmal zu erinnern.

Vom Überwinden zur guten Gewohnheit

Ziel ist, das aus dem Willen heraus entstehende Handeln mit seinen immer wiederkehrenden Widerständen zu überwinden und in das Handeln aus einer guten, dem Leben dienenden Gewohnheit zu kommen. Nur aus dem Willen heraus zu handeln, also für jedes Tun eine willentliche Entscheidung fällen zu müssen, ist dem Körper und dem Geist auf Dauer zu anstrengend. Abgesehen davon kommt der Wille immer zu spät. Es geht eher um intuitives Handeln, das ich als Einklang von Kopf und Herz beschreiben würde. Beide sind

rein biologisch eher darauf ausgerichtet, möglichst energiesparend zu funktionieren. Die Willenskraft, die uns für unsere Handlungen zur Verfügung steht, ist eine extrem limitierte Ressource, und auch die Qualität der Entscheidungen nimmt mit ihrer Häufigkeit ab. Das meint: Am Ende eines Tages, wenn wir müde sind, treffen wir, wenn überhaupt noch, die schlechtesten Entscheidungen.

Aus diesem Grund müssen die Schritte zunächst sehr klein sein, die wir aus unserer Willenskraft heraus unternehmen, damit wir auf dem Weg zur Gewohnheit nicht aufgeben. Das kann zum Beispiel das Drehen an der Mischbatterie meiner Dusche sein. Laut einer psychologischen Studie brauchen wir 66 Tage täglicher Praxis, um aus einem Akt eine Gewohnheit werden zu lassen. Der wichtigste Aspekt dabei ist das praktische Tun, denn theoretisches Wissen allein bewirkt nichts, praktische Anwendung alles. Eine gute Gewohnheit entsteht nicht dadurch, dass ich etwas denke. Zudem ist der Weg zur guten Gewohnheit ein »enger«, wie es die Regel im 48. Satz des Prologs sagt: »... dann lass dich nicht sofort von Angst verwirren und fliehe nicht vom Weg des Heils; er kann am Anfang nicht anders sein als eng.« Dieser enge Weg schont die Ressourcen, erfordert keine zwischenzeitlichen Entscheidungen und lässt weder Kompromisse noch Alternativen zu. Was das Einüben einfacher macht, ist so etwas wie eine vorweggenommene Entscheidung: »In den kommenden Wochen ziehe ich das durch, egal, was passiert!« Auch das genaue Gegenteil kann eine große Hilfe auf meinem Weg sein, indem ich mir jeden Tag sage: »nur heute«. Wenn ich mir zum Beispiel vornehme, in Zukunft etwas weniger zu essen, dann kann diese Vorstellung mit Blick auf die nächsten Wochen ganz schön frustrierend sein. Wenn ich mir aber jeden Tag aufs Neue einfach sage: »Nur heute esse ich ein bisschen weniger«, dann wirkt das überschaubarer und nicht so belastend, denn die Perspektive auf nur einen Tag lässt sich besser

verkräften. Des Weiteren ist eine Gemeinschaft sehr hilfreich bei der Entwicklung guter Gewohnheiten – man muss etwas nicht allein tun und es auch nicht allein durchhalten. Andere sind auf dem gleichen Weg und motivieren mich mit ihrer Kraft, wenn ich mich selbst schwach fühle. So wie bei Silke, eine Upstalsboomerin, die das Laufen zu ihrer Gewohnheit gemacht hat. Allerdings brauchte es dafür eine Laufgemeinschaft, die ihr über zwei Jahre das Gefühl vermittelte, dass da jemand auf sie wartet. Heute genießt sie noch die Gemeinschaft, braucht sie aber nicht mehr, wenn es darum geht, sich zum Laufen aufzuraffen.

In unserem Curriculum gibt es die Möglichkeit, an einer »Challenge« teilzunehmen, bei der es unter anderem darum geht, sein Bewusstsein in körperlichen, geistigen und sprachlichen Belangen weiterzuentwickeln. Wer sich alleine auf den Weg macht, gibt häufig frühzeitig auf. Diejenigen, die sich zu Interessengemeinschaften zusammenschließen, ähnlich wie die Mönche es im Kloster auch tun, meistern die Challenge in der Regel und können dadurch Gewohnheiten entwickeln, die sie dabei unterstützen, sich selbst näher zu kommen, sich ihrer selbst bewusster zu werden. Mich erinnert es zudem an einen afrikanischen Spruch, den einer der Upstalsboomer für sich als Leitsatz formuliert hat: »Wenn du schnell sein willst, dann gehe alleine. Wenn du aber weit kommen willst, dann nimm dein Dorf mit.«

Jan Luka überwindet sich

Wie es zu einer guten Gewohnheit werden kann, sich zu überwinden und etwas zu tun, zeigt die Geschichte von Jan Luka. Vor gut zwei Jahren kam er mit 18 Jahren zu uns ins Unternehmen. Was sei-

nerzeit außer ihm keiner wusste, war, dass er an Depressionen litt. Immer wieder gab es Phasen, in denen er sich niedergeschlagen fühlte, Alkohol trank, sich zurückzog und sich vollkommen vor seinen Kollegen, seinen Freunden und seiner Familie verschloss. Er wollte dann einfach nur für sich sein, fühlte sich damit aber schlecht. Als wir im November 2017 eine weitere »Tour des Lebens« planten, bewarb sich auch Jan Luka. Die »Tour des Lebens« ist ein Projekt, bei dem wir junge Menschen dazu ermutigen, sich über das Erleben anspruchsvoller Situationen und das Meistern vermeintlich unüberwindbarer Herausforderungen selbst wieder ein Stück näher zu kommen. Wir möchten ihnen ermöglichen, den Glauben an sich wiederzufinden und mit Blick auf ihr verbleibendes Leben stärker in Bewegung zu kommen. Wenn das geschehen soll, muss man Menschen emotional berühren.

Eine solche Tour hatte die Qualität und Intensität, dass das geschieht. 2018 sollte es zum Polarkreis gehen. Zusammen mit dem weltweit bekannten Expeditionisten Borge Osland organisierten wir eine Tour, die uns zu dem Gipfel des Newton Toppen, dem höchsten Punkt der Inselgruppe Spitzbergens, führen sollte. Im November 2017 machte sich Borge Osland zu uns nach Emden auf, um interessierten Auszubildenden die potenziellen Herausforderungen dieser extremen Polartour näherzubringen. Uns war schnell klar, dass es diese Tour ganz schön in sich haben wird. Es ging um Herausforderungen wie extreme Temperaturen, Eisbären, Gletscherspalten, Whiteouts, aber auch Eintönigkeiten, Nähe, Einsamkeit, Stille, die die Menschen über den Zeitraum von vierzehn Tagen überwinden mussten, während sie auf Skiern 130 bis 140 Kilometer innerhalb von zwei Wochen zurücklegten.

Unter den Interessierten war auch Jan Luka. Nachdem alle Informationen auf dem Tisch lagen, entschied er sich, sich zu bewerben.