



Von der Kunst, Menschen zu führen

SOZIALWIRTSCHAFT fragt regelmäßig Experten der Branche, welches Buch sie in ihrer Arbeit am meisten beeinflusst hat.

Die Ordensregeln des heiligen Benedikts von Nursia sind fast 1.500 Jahre alt und gelten in den Benediktinerorden weltweit noch heute. Abtprimas Notker Wolf ist es gelungen, sie für Führungskräfte in die heutige Zeit zu übertragen. Diese Regeln gelten grundsätzlich auch ohne Berücksichtigung des religiösen Bezuges und Kontextes und verlieren selbst dann nichts von ihrer zentralen Aussagekraft. Dies funktioniert, weil das Menschenbild des heiligen Benedikts ein zeitloses ist: Es zeigt den Menschen mit seinen Stärken und Schwächen. Diese Einsicht beugt Enttäuschungen vor, wie Wolf in seinem Buch sagt, und sie sorgt zugleich für das rechte Maß, auch in der Führung von Menschen.

Die Benediktiner und ihre Regeln waren mir schon vor der Lektüre von Notker Wolfs Buch »Die Kunst, Menschen zu führen« vertraut, da mein älterer Bruder seit mehr als drei Jahrzehnten als Benediktinermönch in Maria Laach lebt.

Die Führung von Menschen gehört zu den Hauptaufgaben von Notker Wolf: Der 73-jährige Chef des Benediktinerordens repräsentiert mehr als 1.000 Klöster sowie 25.000 Mönche und Nonnen in aller Welt. In seinem Buch zeigt der promovierte Theologe anhand von anschaulichen Beispielen aus seinem Ordensalltag, wie Führung gelingen oder auch misslingen kann. Die Regeln des heiligen Benedikts finden auch außerhalb der Klostermauern ihre Anwendung, meint Wolf, denn Unternehmen und Verbände ließen sich genauso wie Klöster führen.

Führungsqualitäten können zwar fachliche Kompetenzen nicht ersetzen, meint Abtprimas Wolf. Aber ohne sie nutzt einer Führungsperson ihr bestes Fachwissen nichts. Ein Chef sollte seine Mitarbeiter anstoßen, fördern und ihnen die Freiheit lassen, eigene Ideen zu entwickeln. Er sollte aber auch selbst Visionen haben und seine Mitarbeiter überzeugen können – genauso wie er offen für die Meinungen anderer sein sollte. Denn je höher die Führungsposition angesiedelt ist, desto mehr ist ein Chef auf die Expertise sei-

ner Mitarbeiter angewiesen, betont Wolf. Aus meiner eigenen Erfahrung weiß ich, dass man als Führungskraft ein gesundes Gefühl und Maß dafür entwickeln kann, den Rat und die Ideen seiner Experten richtig einzuschätzen, und sich deshalb auf sein Bauchgefühl verlassen kann.

Führungsqualitäten lassen sich allerdings nur bedingt in Seminaren aneignen, gibt Notker Wolf zu bedenken. Bestimmte Charaktereigenschaften und Kompetenzen müssen von Hause aus vorhanden sein. So zum Beispiel die Fähigkeit, zu sich selbst auf Distanz zu gehen und sich zurückzunehmen. Nur so kann eine Führungskraft ihre Mitarbeiter angemessen wahrnehmen und ihnen auch zuhören. Diese Stärke schützt zudem vor den Gefahren der Macht wie Eitelkeit und Selbstüberschätzung.

Die zweite wichtige Voraussetzung, die sich nicht erlernen lässt, ist nach Wolf die Fähigkeit, Menschen zu mögen. Diese Erkenntnis ist zwar nicht neu, selbstverständlich ist sie trotzdem nicht. Über Jahrzehnte hinweg wurde in der wissenschaftlichen Theorie und dann umgesetzt in der betrieblichen Praxis am real existierenden Menschen das Personal zum reinen Produktions- und Kostenfaktor reduziert, in der letzten Konsequenz als Substitutionsfaktor ersetzbar durch den Produktionsfaktor Kapital. Mit dieser Einstellung konnte man schon früher keine Unternehmen zukunftsfähig voranbringen. Sie führt bis heute zu einer in vielen Fällen mangelnden Wertschätzung von Mitarbeitern in Unternehmen.

Abtprimas Wolf plädiert dafür, in Unternehmen ein Arbeitsklima des Vertrauens und der Angstfreiheit zu schaffen. Dies setzt eine wohlwollende, offene und zugewandte Haltung gegenüber den Mitarbeitern und eine gewisse Gelassenheit gegenüber Fehlern voraus, die jeder macht. Dies betrifft auch die Führungskraft selbst. Wolfs Forderung schließe ich mich gerne an. Denn ich glaube, dass Mitarbeiter in einem angstfreien Raum eher Verantwortung übernehmen und Eigeninitiative entwickeln, als wenn sie beim kleinsten Fehler mit einer Rüge oder gar arbeitsrechtlichen Konsequenzen vom Vorgesetzten rechnen müssen. ■



VON CHRISTIAN REUTER

Christian Reuter ist seit drei Jahren Bundesgeschäftsführer des Arbeiter-Samariter-Bundes Deutschland e. V. und Generalsekretär von SAMARITAN INTERNATIONAL. Vorher war der studierte Volkswirt und MBA-Absolvent als Geschäftsführer eines gemeinnützigen Bildungs- und Beschäftigungsträgers in Nordrhein-Westfalen tätig (Foto: ASB/B. Bechtloff). Der Arbeiter-Samariter Bund hat deutschlandweit etwa 26.000 hauptamtliche und 12.000 ehrenamtliche Mitarbeitende in 16 Landesverbänden und 223 regionalen Gliederungen. SAMARITAN INTERNATIONAL ist der Zusammenschluss von 14 nationalen Wohlfahrtsverbänden in Europa mit zusammen etwa drei Millionen Mitgliedern. www.asb.de



Abtprimas Notker Wolf, Schwester Enrica Rosana: Die Kunst, Menschen zu führen. 5. Auflage. Rowohlt Taschenbuch Verlag, Hamburg 2010. 188 Seiten, 12,- Euro, ISBN 978-3-499-62256-4.