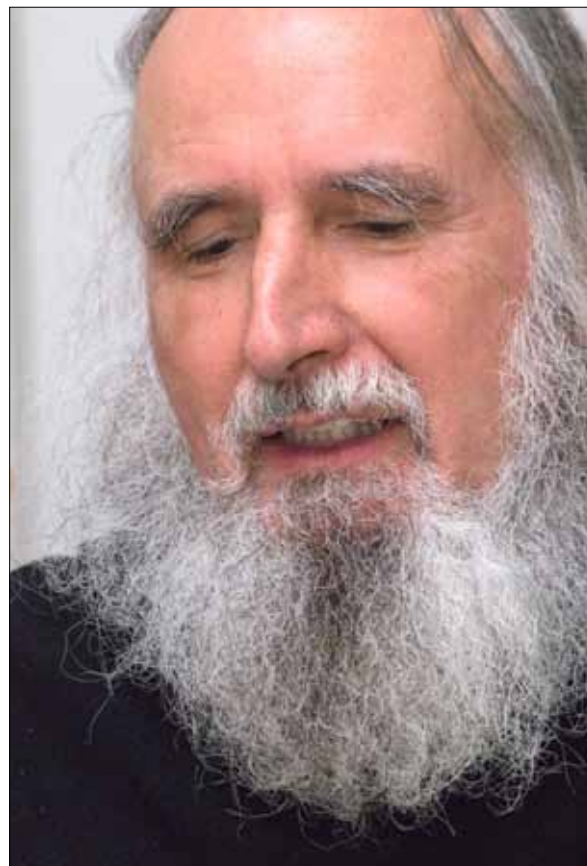


Pater Anselm Grün

Macht an sich ist nichts Schlechtes

Der ehemalige Cellerar der Abtei Münsterschwarzach über die moralischen Nöte von Sozialmanagern, den Zwang zu harten Entscheidungen und die wirtschaftliche Bedeutung von Werten.



Sie geben Wirtschaftslenkern in Seminaren, mit Büchern und Reden ethische Orientierung. Fragen auch Manager aus Wohlfahrtsunternehmen bei Ihnen an?

Selbstverständlich sind auch Führungskräfte von Caritas, Diakonie und anderen Sozialverbänden unter den Teilnehmer, wenn ich hier im Kloster Seminare gebe.

Die Wohlfahrtspflege fordert Andere gern auf, Gutes zu tun und ethisch-moralisch einwandfrei zu handeln. Hat sie selbst Nachhilfebedarf?

Durchaus. Die meisten Wohlfahrtsverbände haben zwar ethische Leitfäden. Aber es ist ein Unterschied, ob die auf dem Papier stehen oder ob sie Tag für Tag gelebt werden. Dazu braucht es tägliche Korrektur. Führungskräfte im Sozialbereich haben sogar einen größeren Bedarf an

Geld muss immer den Menschen dienen. Ohne Werte wird eine Firma wertlos.

Begleitung als Manager aus dem gewerblichen Bereich. Sie brauchen jemanden, bei dem sie sich aussprechen können.

Woher kommt dieser höhere Bedarf an Unterstützung?

Wer im sozialen Bereich arbeitet, hat seine Stärken im sozialen Dienst und nicht im Management. Diese Menschen haben einen hohen Anspruch an sich und ihre Leistung. Müssen sie angesichts der wirtschaftlichen Zwänge Entscheidungen treffen, mit

denen sie anderen Menschen nicht helfen, sondern diese belasten, beispielsweise Löhne kürzen oder Mitarbeiter entlassen, dann leiden sie darunter deutlich mehr als Manager aus der Industrie. Hier hilft es, die Spannungssituation, in der sie sich befinden, nüchtern und objektiv zu betrachten. Dabei ist Begleitung von Außen hilfreich.

Welche Fragen treiben Führungskräfte aus der Sozialwirtschaft um?

Die meisten beginnen ihre Arbeit im Sozialbereich nicht mit der Zielsetzung, ins Management aufzusteigen. Daraus folgt, dass sich nur die Wenigsten persönlich auf das Thema Macht vorbereitet haben. Macht an sich ist nichts Schlechtes, denn sie bedeutet, etwas gestalten zu können. Aber der Umgang mit Macht zeigt sich oft als Schattenseite einer Persönlich-

keit, die vorher ausgeblendet wurde. Etliche ansonsten sozial eingestellte Führungspersonen gehen unbewusst mit ihrer Macht um und üben diese unfair aus. Erst wenn die Führungsposition erreicht ist, stellt sich heraus, ob ein Manager beispielsweise diskussions- und teamfähig ist. Macht bringt immer eine gewisse Versuchung mit sich, eine Fassade aufzubauen, sich mit der Position zu identifizieren statt Person zu bleiben. In eine Führungsposition hineinzuwachsen, ist ein spiritueller Prozess, der mehr als nur ein Führungskräfte-seminar erfordert. Der Mensch muss sich wandeln.

Wo sehen Sie Nachholbedarf?

Nehmen wir zum Beispiel die Art zu reden. Auch im Sozialbereich wird vorwurfsvolle Sprache verwendet oder kalter Business-Ton. Da verrät die Redeweise das Klima. Es ist wichtig, achtsam mit der Sprache umzugehen.

Sozialunternehmen handeln wie andere Firmen auch: Sie entlassen Mitarbeiter, unterlaufen Tariflöhne oder treffen andere als unmoralisch angesehene Entscheidungen, damit das Gesamtunternehmen überlebt. Rechtfertigt der Zweck die Mittel?

Auch ein Sozialmanager hat nicht die Macht, die Grenzen der ökonomischen Vorgaben zu verändern. Doch Geld muss immer dem Menschen dienen. Ohne Werte wird eine Firma wertlos. Die eigenen Grundwerte durchzuhalten, ist angesichts der wirtschaftlichen Situation oft schwierig, Führungskräfte stecken in einer Zwickmühle. Daher sollten Manager kreativ mit dieser Herausforderung umgehen, schauen wie sie andere Geldquellen erschließen, politisch aktiv werden. Stehen harte Entscheidungen an, sollte immer das Team einbezogen und gemeinsam eine Lösung gesucht werden. Oft haben Mitarbeiter sehr gute Ideen zu Einsparungen. Trifft der Manager eine einsame Entscheidung, fühlt er sich in seiner eigenen Haut nicht mehr wohl – auch wenn die Entscheidung notwendig war.

Als Cellerar waren Sie für das wirtschaftliche Wohlergehen des Klosters und seiner Unternehmungen verantwortlich. Gab es Entscheidungen, die Sie in Konflikt zu Ihren Wertvorstellungen gebracht haben?

Auch ich musste harte Entscheidungen treffen. Vor vier Jahren haben wir das Bildungshaus des Klosters in Würzburg geschlossen. Zehn Mitarbeiter waren betroffen. Einige konnten wir im Kloster weiter beschäftigen, anderen haben wir versucht, anderweitig Arbeit zu verschaffen. Aber es gab auch Härten. Ein weiterer Konflikt war, dass wir einmal einen ausländischen Gast aufgenommen hatten, der dann ein Asylgesuch gestellt hat. Wir mussten entscheiden, ob wir ein Leben lang für ihn die Verantwortung übernehmen können und wollen. Letztlich wurde er ausgeliefert. Vielleicht hätte es eine andere Lösung gegeben, wenn er vorher ein offenes Gespräch mit uns gesucht hätte.

Achten Sie auf ethisch-moralisch einwandfreie Anlagen, wenn Sie die Gelder des Klosters anlegen?

Im Grundsatz schon. Von vornherein ausgeschlossen waren die Bereiche Rüstung, Luxusfirmen, Alkohol und Kinderarbeit. Aber gerade bei großen Konzernen weiß man nie, ob nicht doch ein Teil des Unternehmens genau in diesen Bereichen aktiv ist. Beim Autobauer Daimler zum Beispiel ist ja auch ein Teil Rüstung drin.

Wie sind Sie als Pater auf die Idee gekommen, Unternehmensberater zu werden?

Ich wollte schon immer Seelsorger sein, und nichts anderes ist die Begleitung von Führungskräften. Dass ich nach dem Eintritt ins Kloster zum Cellerar wurde, war nicht mein Plan. Aber ich habe es sehr gerne gemacht. Weil ich selbst Entscheider war, kenne ich die Sorgen und Nöte von Führungskräften – vielleicht schenken sie mir daher eher Vertrauen als anderen spirituellen Begleitern. Als Führungskraft kann man Dinge verändern. Ich wollte

beispielsweise das emotionale Klima im Kloster ändern und jetzt ist es besser als vor 36 Jahren. Das freut mich.

Wenn Sie keine neuen Bücher mehr schreiben, keine Seminare geben oder Reden halten, nimmt das Kloster weniger ein. Wer wird Ihnen folgen?

Unsere Gelder sind gut angelegt. Aber die Einnahmen werden dann natürlich fehlen. Ich habe keinen Nachfolger aufgebaut, denn das muss aus dem Menschen selbst kommen, ob er Lust auf eine solche Tätigkeit hat. Pater Christoph und Pater Richard schreiben Bücher, halten Kurse und Vorträge. Sie stehen am Anfang und ich hoffe, sie wachsen hinein, behalten ihre Freude daran und können Einnahmen erzielen. Aber ich habe nicht den Anspruch, das Vorbild zu sein, dessen Weg jemand nachahmen soll.

Interview: Anja Kühner

Spirituelle Ratgeber

Als Junge verkaufte Pater Anselm Grün im elterlichen Geschäft in München Glühbirnen und Taschenlampen. Mit 19 trat er heute 69-Jährige in die Benediktinerabtei Münsterschwarzach bei Würzburg ein. Er studierte Philosophie, Theologie und Betriebswirtschaft und arbeitete 36 Jahre lang bis Oktober 2013 als Cellerar, also wirtschaftlicher Leiter der Abtei. Damit war er für rund 300 Mitarbeiter in mehr als 20 Betrieben – von Gymnasium und Metzgerei über Goldschmiede und Autowerkstatt bis zu Druckerei und Landwirtschaft – verantwortlich. Er legte das Geld der Abtei auch am Finanzmarkt an. Von seinen rund 300 Büchern wurden mehr als 19 Millionen Exemplare weltweit verkauft. Seine Honorare tragen wesentlich zum Unterhalt der Abtei bei.