

Anselm Grün • Jochen Zeitz

Gott, Geld und Gewissen

Anselm Grün • Jochen Zeitz

Gott, Geld und Gewissen

Mönch und Manager im Gespräch

Vier-Türme-Verlag

Bibliographische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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



FSC

Mix

Produktgruppe aus vorbildlich
bewirtschafteten Wäldern und
anderen kontrollierten Herkünften

Zert.-Nr. GFA-COC-001262
www.fsc.org

© 1996 Forest Stewardship Council

*Für Dr. Bernd Deininger
als Dank und Anerkennung für die Mitwirkung
beim Entstehen des Buches*

1. Auflage 2010

© Vier-Türme GmbH, Verlag, Münsterschwarzach 2010

Alle Rechte vorbehalten

Lektorat: Marlene Fritsch

Umschlaggestaltung: Thomas Uhlig, www.coverdesign.net

Umschlagbilder: J. Zeitz: PUMA / A. Grün: Micha Pawlitzki, München

Druck und Bindung: Friedrich Pustet KG, Regensburg

ISBN 978-3-89680-476-1

www.vier-tuerme-verlag.de

INHALT

Vorwort 7

1

NACHHALTIGKEIT 9
Jochen Zeitz

2

MENSCH UND UMWELT 33
Anselm Grün

3

WIRTSCHAFT 49
Jochen Zeitz

4

WOHLSTAND 73
Anselm Grün

5

KULTUR 85
Jochen Zeitz

6

WERTE 103
Anselm Grün

7

ETHISCHES HANDELN 119

Jochen Zeitz

8

BILDUNG UND ERZIEHUNG 131

Anselm Grün

9

ERFOLG 151

Jochen Zeitz

10

STÄRKEN UND SCHWÄCHEN 169

Anselm Grün

11

VERANTWORTUNG 185

Jochen Zeitz

12

BEWUSSTSEIN 199

Anselm Grün

Danksagung 219

VORWORT

Liebe Leserin, lieber Leser,

wir danken Ihnen, dass Sie unsere Gedanken teilen und unseren Austausch miteinander ein Stück weit begleiten wollen. Als Mönch und Manager sind wir schon länger im Gespräch. Am Anfang dieses Dialogs stand eine Podiumsdiskussion in Nürnberg vor zwei Jahren, bei der wir uns gegenübermaßen und uns so schwierigen Fragen stellen mussten wie: Haben Werte in der Wirtschaft noch eine Chance? Wie viel Manager steckt in einem Mönch? Wie viel Rücksicht kann sich ein Manager leisten? Was bedeuten uns Geld und Gewinn?

Abarbeiten konnten wir diese Themen damals nicht, aber durchaus schon einen Eindruck von der Gedankenwelt des jeweils anderen gewinnen. Seitdem treffen wir uns immer wieder persönlich, tauschen uns per E-Mail aus oder bloggen im Internet über immer neue Fragen. Es entwickelte sich so mit der Zeit eine interessante, lehrreiche Verbindung, stets geprägt von Respekt und dem Streben nach wechselseitigem Verstehen.

Wir hatten schon vor unserem ersten Treffen einen Eindruck voneinander, vermittelt durch die Medien und deren Interesse für ungewöhnliche Situationen und Menschen.

Da ist auf der einen Seite Anselm Grün, der Benediktinermönch aus der Abtei Münsterschwarzach bei Würzburg, Autor zahlreicher Bücher zum Thema Spiritualität und Lebenshilfe; ein prominenter Geistlicher, der als Cellerar für die wirtschaftliche Entwicklung und die Finanzen einer Gemeinschaft von 300 Mönchen und Angestellten verantwortlich ist, zu der neben 20 Handwerksbetrieben noch viele Hektar landwirtschaftlicher Fläche, Wiesen und Wälder gehören.

Auf der anderen Seite ist da Jochen Zeitz, »Kosmopolit« und seit 17 Jahren Chef des börsennotierten Sportartikelunternehmens Puma, dessen Hauptzentrale im fränkischen Herzogenaurach bei Nürnberg ihren Sitz hat, also gerade einmal 70 Kilometer vom Kloster Münsterschwarzach entfernt.

Die Marke Puma ist global vertreten, hat über 9 000 direkte Mitarbeiter und gibt über 150 000 Menschen Arbeit, allein in den Fabriken, die Puma-Produkte herstellen. Der Konzern hat einen Jahresumsatz von circa 2,5 Milliarden Euro.

Uns ist bewusst: Die Missionen und Ziele unserer Organisationen sind grundverschieden. Aber als Menschen – und als Buchautoren – eint uns mehr als uns trennt. Wir möchten beide die Umwelt schützen, die Gesellschaft verbessern und nachhaltig wirken, nicht nur innerhalb unserer »Unternehmen«, sondern auch darüber hinaus. Als Manager müssen wir lernen zu wirtschaften, ohne Mensch und Umwelt zu schädigen. Als spirituelle Menschen suchen wir nach Wegen zu uns selbst und zu mehr Gemeinschaft, ohne ein gutes Wirtschaften aus dem Auge zu verlieren.

Wir haben nicht nur miteinander geredet, wir haben auch die Rollen getauscht und uns jeweils in die Welt des anderen versetzt: Der Manager war als Mönch auf Zeit im Kloster, wo er Ruhe gewinnen und seine Welt aus einer anderen Sicht betrachten konnte – und wo sich manches relativierte. Umgekehrt erweiterte der Mönch mit seinen Besuchen in der Konzernzentrale und bei Konferenzen seine Sichtweise auf ein »virtuelles« Unternehmen wie Puma und auf die schnelle, elektronisch vernetzte Welt aus Zielen und Zahlen.

Wir tauschen uns weiter aus, denn wir wollen vor allem eines: Uns und unser Umfeld verbessern, jeder nach seinen Möglichkeiten, jeden Tag. Wir wünschen uns sehr, dass möglichst viele Leser dieses Buches das gleiche Ziel haben.

Anselm Grün

Jochen Zeitz

KAPITEL 1

NACHHALTIGKEIT

Von Mensch und Dinosaurier

Vor 150 Millionen Jahren! In 150 Millionen Jahren? In meinem Kopf stellte ich diese unvorstellbaren Zeiträume einander gegenüber, als ich kürzlich das naturhistorische Museum in London besuchte. Ein Schild neben dem ausgestellten Dinosaurierskelett erklärte dem Besucher, dass diese Spezies vor etwa 150 Millionen Jahren ausgestorben ist.

Ich fragte mich, ob es in 150 Millionen Jahren noch lebende Spezies geben wird und was sie dann wohl über uns sagen? Was werden sie auf der Grundlage von Beweisen unserer Existenz »denken« – oder wie auch immer man ein viel weiter entwickeltes Bewusstsein dann bezeichnen wird. Fragen sie sich, wie viele Arten ausgestorben sind, die im 21. Jahrhundert noch bekannt waren? Zählen wir selbst dann womöglich zu diesen ausgestorbenen Arten? Ähneln uns die intelligenten Lebensformen der Zukunft, die dann zweifelsohne höchst entwickelt sind, wenn auch nur in genetischer Hinsicht? Gelten wir ihnen als die Problemspezies, die das Schiff des Lebens sinken ließ? Oder als die Generation, die schließlich wieder zur Vernunft kam und das Ruder noch herumgerissen hat?

Die Antworten auf diese Fragen hängen sicher auch davon ab, was unsere heutige Generation unternimmt. Es kommt darauf an, wie wir im zweiten Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts auf die alarmierenden Daten aus dem ersten Jahrzehnt reagieren. Man führe sich

die folgenden Erkenntnisse vor Augen. Sie stammen aus *Home*, einem Dokumentarfilm von *Yann Artus Bertrand*, der sich mit dem Planeten Erde und seinen Bewohnern im Jahr 2009 befasst. Ermöglicht wurde der Film durch die Finanzierung des französischen Konzerns *PPR*, zu dem mehrheitlich auch Puma gehört, und bisher haben ihn bereits nahezu 200 Millionen Zuschauer weltweit gesehen.

- 20 Prozent der menschlichen Bevölkerung verbrauchen 80 Prozent ihrer Ressourcen.
- Die Welt gibt zwölfmal mehr Geld für militärische Zwecke aus als für Entwicklungshilfe.
- Täglich sterben 5 000 Menschen durch verschmutztes Trinkwasser.
- Eine Milliarde Menschen haben keinen Zugang zu sauberem Trinkwasser.
- Fast eine Milliarde Menschen leiden Hunger.
- 40 Prozent des Ackerlandes sind langfristig beschädigt.
- Jedes Jahr verschwinden 13 Millionen Hektar Wald.
- Jedes vierte Säugetier, jeder achte Vogel und jede dritte Amphibie sind vom Aussterben bedroht.
- Das Aussterben von Spezies vollzieht sich heute eintausendmal schneller als durch natürliche Evolution allein.
- Drei Viertel der Fischgründe sind erschöpft, leergefischt oder gehen dramatisch zurück.
- Die Eiskappen an den Polen sind 40 Prozent dünner als noch vor 40 Jahren.
- Die Zahl der Menschen, die ihren Lebensraum aufgrund von Klimaveränderungen verlassen müssen, könnte bis 2050 auf mindestens 200 Millionen ansteigen.

Dies sind nur einige wenige Indikatoren, aufgrund derer sich zukünftige Lebensformen fragen könnten: »Warum haben sie nichts unternommen, um ihren bevorstehenden Selbstmord abzuwenden?«

Man kann davon ausgehen, dass die Dinosaurier ihr eigenes Aussterben nicht verhindern und auch nicht vorhersehen konnten. Dagegen müssten zukünftige Lebensformen feststellen, dass die menschliche Spezies Daten wie die oben aufgeführten erfasst und veröffentlicht hatte – und dennoch nicht rechtzeitig genug etwas gegen den eigenen Untergang unternommen hat.

Wenn ein Beobachter aus einer fernen Galaxie die Menschheit studierte, würde er dann nicht fragen: Warum kann sie die Ausbeutung des Planeten, die sie tödlich bedroht, nicht stoppen? Die Frage ist zwar schwer zu beantworten, aber vielleicht gibt *Ed Hume* in seinem Fernseh-drama über den Atomkrieg namens *The Day After – Der Tag danach* eine Antwort darauf: Viele von uns leben so, als ob sie einfach nicht wahrhaben wollten, was bereits geschieht. Vielleicht sind wir Menschen auch grundsätzlich nicht gut auf den Tod vorbereitet. Oft denken wir erst dann an das mögliche Leben nach dem Tod, wenn er unmittelbar bevorsteht oder wir in unserem engsten Familien- oder Freundeskreis plötzlich damit konfrontiert werden. Erst dann rufen wir unsere Verwandten an, besinnen uns auf unsere religiösen Wurzeln oder schreiben ein Testament. Wie der Ökonom *John Stuart Mill* es klar gesagt hat, verspüren wir viel lieber Lust als Schmerz. Auch Filmemacher *Woody Allen* stellte fest: »Ich ziehe jedes andere Begräbnis meinem eigenen vor.«

Trotzdem ist uns Menschen klar, dass unsere Zivilisation in Gefahr ist. Bevölkerungsexplosion, Treibhauseffekt, Ozonlöcher, wirtschaftliches Nord-Süd-Gefälle, regionale Hungersnöte, Kriege, Ausbeutung von Bodenschätzen und die starke Beschädigung der Ökosphäre sind Zeichen dafür, dass die Menschheit schwer angeschlagen ist.

Ironischerweise weiß die menschliche Spezies, die so passioniert damit befasst ist, Daten zu sammeln, sehr genau um die Gefahren. Wenn wir abwarten, weil sich Wissenschaftler und Lobbygruppen über Prognosen, Zahlen und deren Interpretation streiten, wäre das ein großer Fehler. Die Experten werden sich niemals einig sein. Unsere Umwelt ist in Gefahr, und es ist jetzt Zeit zu handeln. Es wird dabei immer wieder neue Erkenntnisse geben, an die wir un-

ser Handeln anpassen müssen. Im Management arbeitet man nach der Methode »*Trial and Error*«, Versuch und Irrtum. Das müssen wir verantwortungsvoll auch beim Umweltschutz zulassen, wenn sich dort etwas ändern, verbessern soll. Wichtig ist es, überhaupt etwas zu tun und dort anzusetzen, wo man bereits positive Ergebnisse erzielt hat.

Was auch immer der Grund dafür ist, dass wir uns diesem endgültigsten aller Themen nicht mit erster Priorität widmen, so gab es doch wenigstens in der jüngsten Zeit eine Welle von Anamnese, das heißt ein Wachrufen von vergessenen Erinnerungen. Als ein solches Wachrufen gilt die Besinnung auf den Begriff der Nachhaltigkeit: Viele Menschen, führende Umweltschützer und Konzerne haben festgestellt, dass sie den Bestand wertvoller Ressourcen und sozialer Errungenschaften bewahren beziehungsweise wieder aufstocken müssen.

Mit Blick zurück nach vorn

Nachhaltigkeit wird als neues Paradigma eingestuft – so neu, dass heute die meisten Unternehmen in der Welt immer noch gegensätzlich dazu handeln. Zudem wird immer noch viel darüber diskutiert, was dieses Wort eigentlich bedeutet.

Der Begriff »Nachhaltigkeit« kann auf die verschiedensten Lebensbereiche angewandt werden, zum Beispiel auf den ökonomischen, den sozialen, den umweltbezogenen und auch den politischen Bereich. Immer meint er die Forderung nach einem menschlichen Tun, das auf langfristige Erhaltung, das heißt auf den Bestand in der Zukunft hin ausgerichtet ist, nicht auf Kurzlebigkeit. Wenn neuerdings über diesen Begriff vermehrt diskutiert wird, betrifft die Forderung nach Nachhaltigkeit in erster Linie den ökologischen Bereich mit dem Ziel, Natur und Umwelt für nachfolgende Generationen zu erhalten.

Für mich persönlich geht es beim Thema Nachhaltigkeit in den Bereichen Ökonomie, Ökologie und Soziales nicht darum, unbegrenzt das tun zu können, was wir tun. Nachhaltigkeit bedeutet für

mich vielmehr, etwas auf eine Weise umzusetzen, die zum Ziel hat, die Welt besser aussehen zu lassen als zuvor.

Tatsächlich ist das Konzept der Nachhaltigkeit aber auch eine Rückkehr zum Bewusstsein alter Völker und indigener Gruppen in Nordamerika und anderen Erdteilen, die sich heute selbst als »*First Nations*« bezeichnen. Laut *Chief Oren Lyons* vom Stamm der Onondaga im Staat New York beispielsweise war es für Stämme wie den seinen üblich zu überlegen, wie jede von ihnen getroffene Entscheidung die nächsten vier Generationen ihrer Nachkommen beeinflussen würde. Ebenso fragten sie sich, wie sich diese Entscheidungen auf das größere ökologische Ganze auswirken würden. Für sie war Nachhaltigkeit keine Alternative, sondern einfach die Art, wie Natur funktioniert. Die gesamte Natur ist auf Ewigkeit ausgelegt – was stirbt, kehrt zur Erde zurück und wird Teil der zukünftigen Schöpfung. Blätter sprießen, wachsen, verändern ihre Farbe, fallen auf die Erde, bereichern den Boden und werden dann Teil des nächsten Vegetationszyklusses. Nur die spätere Menschheit erschafft Objekte, die die natürliche Evolution behindern, indem sie die primären natürlichen Stoffe Wasser, Luft und Erde kontaminieren, Ressourcen verbrauchen und sich nicht im Einklang mit den Lebenszyklen zersetzen.

Die Erkenntnis, dass wir nicht mehr mit den organischen Prozessen im Einklang sind, hat viele Bewegungen ins Leben gerufen, zum Beispiel die Naturschutzbewegung, die Umweltschutzbewegung und die erwähnte Nachhaltigkeitsbewegung. Viele haben die Weisheit alter Völker wie die der amerikanischen Ureinwohner aufgegriffen.

Zum Glück gab es in allen Kulturen Propheten, die uns daran erinnerten, dass im Leben alles miteinander verknüpft ist. In der westlichen Gesellschaft schrieben im 19. Jahrhundert die Transzendentalisten *Ralph Waldo Emerson* und *Henry David Thoreau* unermüdlich über die Bedeutung der natürlichen Ordnung. Der Universalgelehrte *John Muir* merkte an: »Wenn man an irgendeinem Zipfel der Natur zieht, stellt man fest, dass er mit allem, was es noch auf der Welt gibt, verbunden ist.« Und zum 150. Jahrestag des

Todes des Naturforschers *Alexander von Humboldt* im April 2009 schrieb *The African Times*: »Als Wissenschaftler und Forscher war er der erste Autor (*der westlichen Welt, Anmerkung des Verfassers*), der die Welt als Ganzes wahrnahm: Er entdeckte, dass alle Aspekte der Welt miteinander verknüpft sind und dass Ökologie und Nachhaltigkeit die grundlegenden Themen für das Überleben unserer modernen Welt sind.«

Viele andere – von *Jan C. Smuts* in Südafrika, dem Autoren von *Holismus und Evolution*, bis hin zu *Sir James Lovelock* in England, dem Begründer der Gaia-Theorie – haben auf die Bedeutung einer ganzheitlichen Denkweise hingewiesen und sogar die Meinung vorgebracht, dass die Erde selbst lebendig sei. Nachhaltigkeit ist der Versuch, wieder eine Harmonie zwischen der Menschheit und ihrer Umwelt herzustellen, was die wissenschaftlichen Propheten und die Anführer nativer Völker schon seit Langem fordern.

Der amerikanische Bestsellerautor *Paul Hawken* würdigte *William McDonough*, den Architekten und Designer, der, als er 1991 in der Rotunde des Jefferson Memorial stand, eine neue Deklaration forderte: nicht eine neue Unabhängigkeitserklärung, sondern eine Erklärung der gegenseitigen Abhängigkeiten. Wie schon Präsident *Henry Wallace* betonte auch *McDonough*, dass eine Erklärung gegenseitiger Abhängigkeiten die Bürger darin schulen und anleiten könne, eine bessere Nation, Region und Weltgemeinschaft zu schaffen. *Hawken* merkte an, dass auch wirtschaftliche Unabhängigkeit und das Nebeneinander ihrer Entwicklungen ersetzt werden müsste durch das Bewusstsein, dass sich alle Elemente der Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft gegenseitig beeinflussen. Für ihn beinhaltet nachhaltige Entwicklung auch wirtschaftliche und soziale Entwicklung; sie berücksichtigt, welche Folgen ökonomischer Fortschritt für Natur und Gesellschaft hat.

Paul Hawken, *William McDonough* und *Henry Wallace* stehen nicht allein mit ihrem Konzept gegenseitiger Abhängigkeiten. Antike religiöse Texte sprechen von der »Einheit allen Lebens«, mittelalterliche Denker wie *John of Salisbury* dachten in Modellen einer »großen Kette des Seins«. Darin wirkten alle Teile der Gesellschaft

zusammen in einem vollständigen System, gleich den Organen eines menschlichen Körpers.

Moderne Visionen dieser gegenseitigen Abhängigkeit bieten die Gaia-Theorie von *Sir James Lovelock*, bei der die Erde als ein Lebewesen verstanden wird, und das Konzept von *Pierre Teilhard de Chardin*, das davon ausgeht, dass die vereinte Welt einzelne Nationen überwindet und so eine eigene Sphäre des fortentwickelten, menschlichen Bewusstseins entsteht.

Das Buch von *Peter Russell*, *The Global Brain*, *Marshall McLuhan* mit seinem Schlagwort vom »globalen Dorf« und das Konzept vom »Raumschiff Erde«, das von *Buckminster Fuller* stammt, sind Metaphern für den organischen und unteilbaren Prozess, in dem die Erde und ihre Bewohner funktionieren. Sogar Philosophen, die wie *Isokrates* vor mehr als 2 300 Jahren lehrten oder heute noch so bekannt sind wie *Immanuel Kant*, haben das Zusammenwirken sozialer und globaler Vorgänge mit dem Funktionieren des menschlichen Körpers verglichen. Der Nasa-Wissenschaftler *John Waskom*, der Kymatik-Experte *Hans Jenny*, der Philosoph *David Brown* und der Autor *Lawrence Blair* sind nur einige unter den vielen Forschenden, die organische Muster in unterschiedlichsten Lebensformen offengelegt haben, auf der Mikro- wie auf der Makroebene. Es sieht so aus, als setze sich eine Sicht wieder durch, die Zusammenhänge und das große Ganze zu erkennen sucht.

Kooperation trotz Marktwirtschaft

Was würde geschehen, wenn unsere Regierungen und multinationalen Konzerne die Bedeutung dieser Vision der gegenseitigen Abhängigkeiten annehmen und sich konsequent zu eigen machen würden? In Deutschland könnten wir von der sozialen Marktwirtschaft zur nachhaltigen Marktwirtschaft übergehen, die neben sozialen Belangen auch die der Umwelt noch stärker berücksichtigt. In vielen Ländern und Konzernen müssten wir uns dahingehend weiterentwickeln, dass wir nicht nur danach streben, schwarze Zahlen zu schreiben, sondern auch danach, grün zu funktionieren. Schließ-

lich haben wir auch nicht gezögert, Hunderte von Milliarden für die Rettung unseres globalen Finanzsystems und für die Stabilisierung der EU durch die Finanzierung Griechenlands zu investieren. Wie viel könnten wir tun, wenn wir die gleiche Summe für die Rettung unseres Planeten ausgeben würden? Warum ist dieser Ansatz nicht heute schon ein gängiges und realistisches Ziel vor dem Hintergrund der bestehenden dramatischen Umweltprobleme?

Ich glaube, dass ein umfassender Ansatz heute von entscheidender Bedeutung ist. Keine Gruppe, ob nun die Finanzelite, eine politische Partei oder eine wissenschaftliche Denkfabrik, hat allein die Antworten auf alle Fragen. Zu diesem Schluss kommen auch diejenigen, die sich an die ursprünglichen Lösungen aus der Geschichte erinnern, zum Beispiel die Stammesältesten der sogenannten »*Native Nations*«, die Weisen, die Vertreter der großen Weltreligionen oder die ökologischen Experten der ersten Stunde: Wir alle müssen gemeinsam die nötigen, weit reichenden Veränderungen herbeiführen, um das Zeitalter der »menschlichen Dinosaurier« abzuwenden.

Papst Benedikt XVI. sagte in seiner Weihnachtspredigt 2009: »Der Unterschied zwischen einem Träumenden und einem Wachenden besteht zunächst darin, dass der Träumer sich in einer Sonderwelt befindet. Er ist mit seinem Ich eingeschlossen in diese Welt des Traums, die eben nur seine ist und ihn nicht mit den anderen verbindet. Wachwerden bedeutet: Heraustreten aus der Sonderwelt des Ich in die gemeinsame Wirklichkeit, in die Wahrheit, die allein uns alle eint. (...) Der Streit in der Welt, die Unversöhnlichkeit miteinander rührt davon her, dass wir eingeschlossen sind in die eigenen Interessen und Meinungen, in unsere eigene winzige Sonderwelt. Der Egoismus, der Gruppenegoismus wie der Egoismus des Einzelnen, hält uns in unseren Interessen und Wünschen gefangen, die gegen die Wahrheit stehen und uns voneinander trennen.«

Im Bewusstsein dessen, wie wichtig es ist, die Erkenntnis globaler Abhängigkeiten zu fördern, haben wir bei Puma eine Puma-Vision ins Leben gerufen, die unsere Beziehungen als Menschen und als Unternehmen zu unserer globalen Familie lebender Spezies be-

rücksichtigt. Dazu gehört es erstens, den Dialog mit anderen zu fördern und sich zweitens von ihnen inspirieren zu lassen. Wie an späterer Stelle detailliert ausgeführt, umfasst diese Konzernvision auch unser Streben nach einer Welt in Frieden und im Gleichgewicht. Die Schlüsselwerte und Praktiken von Puma ergaben sich aus unserem Wunsch, für unsere Produkte und unser Handeln höhere Standards zu schaffen, nicht nur in unserem eigenen Konzern, sondern auch über dessen Grenzen hinaus. So befinden wir uns jetzt in einem konstanten Prozess, jeden Aspekt unserer Wertschöpfungskette zu überprüfen und zu verbessern. Das reicht von den Einkaufsquellen unserer Rohstoffe bis hin zu den Praktiken, mit denen wir unsere Beschäftigten schützen, um sicherzustellen, dass Leben unterstützt und bewahrt wird. Aber ich weiß, dass das nur ein Anfang ist. Uns inspiriert die Idee einer besseren Welt, die noch weit davon entfernt ist, Realität zu werden.

Aus dem Herzen der Welt

Im Musical *Camelot*, das auf den vielen Legenden über König Artus beruht, nahmen sich die Autoren *Alan Jay Lerner* und *Frederick Loewe* die dichterische Freiheit, die Erzählungen über die Erziehung Artus' durch den Zauberer Merlin umzuschreiben. Laut der Legende verwandelte Merlin den kleinen »Wart« – das war Artus' Spitzname in seiner Jugendzeit – in jeder Lektion in ein anderes Tier. Eines Tages machte Merlin aus Wart einen Vogel, und der junge Artus glitt mühelos durch die Lüfte. Bei seiner Rückkehr wurde Artus von seinem Mentor gefragt, was er gelernt habe. »Nun«, sagte Artus, »von dort oben habe ich gelernt, dass es keine Grenzen gibt, keine Mauern oder Zäune.« Bei diesem Teil des Stückes spürt das Publikum, dass sich die Sichtweise von Artus wie bei einem Astronauten oder Piloten durch Höhe und Mobilität vollständig verändert hat. Eine solche Sichtweise ist meines Erachtens nötig, damit die Welt wieder zu ihrem ursprünglichen ökologischen Gleichgewicht zurückkehren kann. Wenn wir alles wie aus einer Vogelperspektive sehen, dann können wir uns eine Welt vorstellen, in der

mehr Kooperation und weniger Konkurrenz herrscht, die sich stärker am Ganzen als an Regionen orientiert, die eher an der Erhaltung von Prozessen als an austauschbaren Fragmenten interessiert ist. Ein solcher Ansatz ohne Grenzen betont auch stärker den positiven Geist der gemeinsamen Schöpfung und beklagt weniger den Tod eines Planeten.

Eine der beeindruckendsten Geschichten dieses Zeitalters ist die des Volkes der Kogi in der Sierra Nevada in Kolumbien, Südamerika. Laut BBC-Dokumentarfilm *From the Heart of the World: The Elder Brothers' Warning – Aus dem Herzen der Welt: Die Warnung des Älteren Bruders* brachte sich das indigene Volk der Kogi auf den kalten Bergspitzen seines Landes in Sicherheit, als Angehörige seines Stammes von den europäischen Pionieren, die Südamerika besiedelten, missbraucht und getötet wurden. So sammelten sich der Legende nach die Kogi während der spanischen Eroberung vor 400 Jahren auf dem höchsten Teil der Sierra Nevada. Diese Geschichte ist höchst interessant, denn anders als fast alle übrigen Völker konnten die Kogi in Abgeschiedenheit leben und ihre ursprüngliche Kultur erhalten. Der vielleicht erstaunlichste Teil ihrer Geschichte ist die Tatsache, dass sie 1990 beschlossen, ihr Schweigen zu brechen und zum »Jüngeren Bruder« zu sprechen. So nannten sie die ungebetenen Besucher aus Europa, die sie einst vertrieben hatten. Nach Jahrhunderten der Isolation lud der Ältere Bruder, also das Volk der Kogi, eine Filmcrew der BBC zu einem Besuch ein, denn es sei an der Zeit, der Welt etwas Wichtiges mitzuteilen. Natürlich war dies eine faszinierende Geschichte und eine seltene Gelegenheit für Anthropologen und Journalisten, denen seit Generationen der Zugang zum Volk der Kogi verwehrt worden war.

Warum haben die Kogi ihr Schweigen gebrochen? Was hatten sie zu sagen? Seit Jahrzehnten hatten sie in der Nähe der Bergspitze beobachtet, dass die natürliche Vegetation um sie herum begann, dünner und blasser zu werden. Sie erkannten, dass, wenn die Bergspitze unfruchtbar würde, auch die Vegetation weiter unten am Berg schwinden würde. Sie beklagten, dass ein Kraftwerk auf einer ihrer heiligen Stätten errichtet worden war, und sie wurden sich des

Bergbaus, der Abholzung der Wälder und der Erschöpfung anderer Ressourcen um sie herum bewusst. Im Folgenden ein Auszug aus ihrer Warnung an den Jüngeren Bruder, in unserem Verständnis also die übrige Welt: »Jüngerer Bruder, hör damit auf. Du hast bereits so viel genommen. Wir brauchen Wasser, um zu leben. Die Mutter hat uns gesagt, wie wir richtig leben und wie wir gut denken. Wir sind immer noch hier und haben nichts vergessen. Die Erde verfällt, sie verliert ihre Stärke, weil man ihr zu viel Benzin, Kohle und viele Mineralien geraubt hat. Jüngerer Bruder sagt: ›Ja! Hier bin ich! Ich weiß viel über das Universum!‹ Aber dieses Wissen heißt zu lernen, wie man die Welt zerstört, wie man alles zerstört, die gesamte Menschheit. (...) Die Mutter leidet ... Sie ist krank. Wenn wir unsere Arme abschneiden, können wir nicht arbeiten, wenn wir unsere Beine abschneiden, können wir nicht gehen. So ist es auch mit der Mutter. Die Mutter leidet. Sie hat nichts. Versteht Jüngerer Bruder, was er getan hat?«

Das Einzigartige an der Warnung des Älteren Bruders besteht darin, dass die Kogi keine gefährdete Spezies mit vier Beinen oder zwei Flügeln sind. Sie sind Menschen wie wir. Sie erkennen, dass »die Welt enden wird«, wenn »der Jüngere Bruder nicht seine Gewohnheiten und Verhaltensweisen ändert«.

Eine andere Version dieser Botschaft wurde schon oft auf wissenschaftlicher Basis vorgebracht, zum Beispiel beim Umweltgipfel in Rio de Janeiro, beim »*Club of Rome*«, in Kyoto, Kopenhagen und auf Dutzenden internationaler Konferenzen. Aber der Unterschied besteht darin, dass die Kogi unmittelbar erlebten, weshalb sich die Menschheit in großer Gefahr befindet.

2009 fand eine große Versammlung der Anführer indigener Völker in Alaska statt. Viele Stämme verglichen ihre Beobachtungen und stellten fest, dass nicht länger nur Weißkopfadler und Wale bedroht sind, sondern die ganze Menschheit. Diese Stämme können nicht länger die Tiere essen, die sie über Generationen hinweg gejagt haben. Viele leben an Küsten, die immer häufiger überschwemmt werden, oder sie haben die Wälder verloren, in denen sie früher Jagdwild und auch Schutz fanden. Viele leiden an chro-

nischen Krankheiten, die mit der Endphase einer Zivilisation einhergehen.

Am Ende von *From the Heart of the World: The Elder Brothers' Warning* zeigt uns der Älteste, der für das Volk der Kogi spricht, auch einen Hoffnungsschimmer auf. Er sagt: »Die Welt muss nicht enden – wenn wir sofort das Nötige ändern.«

Es liegt an uns allen. Angesichts der immer größer werdenden Dynamik des Wandels ist es zu spät, ein Pessimist zu sein – und viel zu früh, um als Dinosaurier zu enden.

JOCHEN ZEITZ

»» Mönch und Manager im Gespräch

ANSELM GRÜN Es ist Zeit zu handeln, da gebe ich Ihnen recht, Herr Zeitz. Dazu braucht es die Kräfte möglichst vieler, auch aus unseren beiden Welten. Religion und Wirtschaft sind wohl die größten Gestaltungskräfte für eine Gesellschaft. Die Wirtschaft prägt mit der Kultur, die sie in den Betrieben schafft, auch die Kultur der Gesellschaft. Und die Religion prägt viele Menschen, aber nicht nur die Einzelnen, sondern auch ihr Zusammenleben. Heute gibt es kaum noch ein Land, in dem nur eine Religion die ganze Kultur prägt, auch wenn im christlichen Abendland einige Gegenden ausschließlich christliches Brauchtum kennen. Da ist das Jahr noch bestimmt von den Festen des Kirchenjahres, hat beispielsweise die Fastenzeit noch eine prägende Kraft auch für das Zusammenleben der Menschen. Und trägt Weihnachten auch in den meisten Ländern viel dazu bei, den Umsatz der Handelsketten zu erhöhen, so ist das nur eine äußere Verbindung von Wirtschaft und Religion.

Beides gehört wesentlich zum Menschen: Einerseits muss der Mensch seinen Lebensunterhalt erwirtschaften. So ist er wesentlich ein wirtschaftlicher Mensch. Er findet in sich aber auch die Sehnsucht nach mehr, nach einer Dimension, die diese Welt übersteigt. Es ist die Sehnsucht nach Gott und die Sehnsucht danach, dass die Natur nicht nur Natur ist, sondern von göttlichen Kräften und von

göttlicher Liebe durchdrungen ist. Die religiöse Dimension verleiht dem Menschen einmal seine Würde, weil er sich als Sohn und Tochter Gottes erfährt. Und sie verleiht ihm das Gefühl von Geborgenheit, von Eingebettetsein in einen größeren Zusammenhang, in die Liebe Gottes.

Nachhaltigkeit braucht letztlich eine religiöse Dimension. Man kann natürlich mit der Natur auch aus rein rationalen Gründen nachhaltig umgehen, weil wir sonst auf Dauer nicht überleben werden. Aber die reine Ratio ist nicht Motivation genug, nachhaltig zu wirtschaften. Das haben wir ja in den letzten 30 Jahren gesehen. Es braucht die religiöse Dimension, die die Natur als etwas Heiliges sieht, als etwas, was unserem Zugriff entzogen ist, weil sie von Gott geschaffen und von Gott durchdrungen ist.

Heute ist es die Aufgabe aller Religionen, für ein nachhaltiges Wirtschaften einzutreten. Es geht nicht mehr um den Kampf der Religionen gegeneinander, sondern um ein gemeinsames Ringen, damit wir miteinander und mit der Schöpfung im Geist der Solidarität und Liebe umgehen. Wenn die Religion ihre Kraft verliert, dann gewinnen rein weltliche Bereiche eine religiöse Dimension. Das tut den Menschen nicht gut. Wenn beispielsweise die Gesundheit gleichsam mit religiösen Begriffen aufgeladen wird – für viele ist sie heute das »höchste Gut« –, dann entsteht eine Gesundheitsreligion, die oft sehr aggressiv und fordernd ist und den Menschen Angst macht. Nur wenn die Religion alle Bereiche des Lebens wie Gesundheit, Wirtschaften, Beziehung zur Natur oder die Gemeinschaft der Menschen untereinander durchdringt, werden die Menschen auf gute und gesunde Weise mit diesen Bereichen umgehen.

JOCHEN ZEITZ Religion ist eine mögliche Klammer. Aber auch unabhängig von Religion müssen Menschen verstehen, dass alle Lebensbereiche, die Sie nennen – Natur, Wirtschaft, Gesellschaft – miteinander verknüpft sind. Viele von uns haben das noch nicht verstanden. Ich möchte Ihnen ein Beispiel geben. Seit sieben Jahren organisiert Puma eine Konferenz, zu der wir unterschiedliche Inte-

ressengruppen, das heißt »Stakeholder« einladen: Mitarbeiter, Investoren, Umweltgruppen, Nichtregierungsorganisationen (NGOs) und Geschäftspartner. Zu Beginn war diese Konferenz hauptsächlich ein Treffen, bei dem soziale Aspekte in unseren Fabriken im Mittelpunkt standen, zum Beispiel Löhne und Arbeitnehmerrechte. In geringerem Maß ging es auch um die Umwelt, aber im Wesentlichen in Bezug auf die Gesundheit der Arbeitnehmer in unseren Fabriken. Seit 2009 beziehen wir Vertreter für alle drei Aspekte unserer Puma-Vision mit ein: Frieden, Umwelt und soziale Sicherheit, Kreativität. Wir konzentrieren uns also nicht länger vorrangig auf Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern und auf den Schutz der Arbeitnehmer, sondern betrachten unsere Möglichkeiten und Maßnahmen für eine bessere Welt in einem breiteren, umfassenden Kontext. Ein Teilnehmer fragte, warum wir uns Gedanken um Umwelt, Frieden oder Kunst machen müssten, da unsere Anliegen und Probleme doch ausschließlich sozialer Natur seien. Sicher hatte der Mann recht, dass auch wir in diesem Bereich noch einiges verbessern können und müssen, aber wir können nicht mehr ausschließlich einen Bereich optimieren und damit andere außer Acht lassen.

Für Unternehmen bedeutet das, dass wir den ursprünglichen CSR-Gedanken (»Corporate Social Responsibility«), also den der sozialen Unternehmensverantwortung ergänzen müssen, indem wir unter anderem den Umweltschutz zwingend in unsere ökonomischen Entscheidungen miteinbeziehen.

Ob CSR dann ausreicht, um die Probleme zu lösen, die die Wirtschaft erschafft, hängt davon ab, wie tief greifend, aufrichtig und integrativ das CSR-Programm selbst ist. Im Prinzip sollte ein gutes CSR-Programm oder -Projekt helfen, genau die Probleme, die durch die Wirtschaftstätigkeit oft erst verursacht werden, zu verhindern beziehungsweise von vornherein zu vermeiden. Das setzt aber voraus, dass CSR nicht länger eine Initiative auf Abteilungsebene oder nur »schmückendes Beiwerk«, sondern ein wesentlicher Bestandteil eines Unternehmens ist. Wenn CSR auf diese Weise Teil der Unternehmensstruktur ist, dann basiert die Gesamtstrate-

gie eines Unternehmens auf einem nachhaltigen Geschäftsmodell, das effektiv Probleme lösen kann und darin auch neue Chancen sieht. So benötigen wir eine ganzheitliche Sicht der Dinge, auch wenn diese oft mehr Fragen aufwirft, als sie Antworten gibt. Hier kommen Spiritualität, Religion und Metaphysik ins Spiel. Alle Teile dieses Puzzles reflektieren einander und verknüpfen sich miteinander wie in einem Hologramm.

Die Wirtschaftswelt hat lange Zeit isoliert von der Spiritualität ihren Weg verfolgt, oft trennte eine Art Mauer diese beiden Welten. Warum sollte es uns nicht irgendwann gelingen, die Mauern zwischen Naturwissenschaft und Religion, Wirtschaft und Spiritualität, Mönch und Manager aus dem Weg zu räumen? Ich weiß, dass ein Manager sein Herz für die spirituelle Dimension öffnen kann, so wie ich weiß, dass Sie, Pater Anselm, ein erfolgreicher Geschäftsmann und Manager sein können und es tatsächlich bereits sind.

ANSELM GRÜN Ein Manager bin ich seit 34 Jahren in meiner Rolle als Cellerar der Abtei Münsterschwarzach. Cellerar heißt: wirtschaftlicher Verwalter der Abtei. Ich bin für knapp 300 Angestellte verantwortlich und leite die etwa 20 Handwerksbetriebe der Abtei. Und ich bin zugleich der Finanzchef. Das ist auf der einen Seite eine ganz und gar weltliche Arbeit. Aber für mich ist das zugleich auch eine spirituelle Aufgabe, denn ich spüre genau, dass ich durch die Art und Weise, wie ich mit den Mitarbeitern umgehe und wie in der Abtei gewirtschaftet wird, das Klima gestalte, in dem die Mitarbeiter hier arbeiten. Das ist einmal eine Herausforderung an mich, selbst ein Klima von Frieden und Vertrauen und Hoffnung zu verbreiten. Zum anderen ist es meine Aufgabe, wie ich in den Mitarbeitern ein Gespür für das Miteinander und für neue Formen des Wirtschaftens, gerade auch des nachhaltigen Wirtschaftens wecken kann. Ich kenne Cellerare, die sich hinter dem Geld verstecken und oft genug dadurch Macht ausüben. Das ist eine Versuchung, die jeder Chef kennt. Umso wichtiger ist es, die Mitarbeiter zu fördern, anstatt Macht über sie auszuüben, Leben zu wecken, anstatt sich selbst zu beweisen. Das sind alles spirituelle Haltungen,

die auch ein Cellerar nicht von sich aus hat, sondern die er immer wieder einüben muss, in aller Demut.

Die Nachhaltigkeit liegt uns sehr am Herzen. Zwar sind wir noch weit davon entfernt, ganz und gar nachhaltig mit unseren eigenen Kräften und mit den Ressourcen der Natur umzugehen. Doch immerhin haben wir eines unserer Ziele, nämlich bis 2015 alle Energie aus regenerativen Quellen der Region zu gewinnen, schon jetzt erreicht. Wir erzeugen dabei sogar mehr Energie als wir brauchen: insgesamt 14 Prozent sind es bei der Heizenergie, beim Strom haben wir sogar einen Überschuss von 40 Prozent. Das nächste Projekt ist die Umstellung unseres Autoparks. Auch hier möchten wir eigentlich ausschließlich solche Wagen, die mit regenerativer Energie betrieben werden können. Aber all die Lösungen, die heute angeboten werden – Hybridautos, Elektroautos –, überzeugen uns noch nicht. So versuchen wir, mit den herkömmlichen Autos optimale Lösungen zu erzielen. Aber wir spüren, dass wir auf diesem Gebiet noch kreativer sein müssen.

Unsere Werkstätten sind zertifiziert. Wir versuchen also, die Umweltaspekte – schonend mit der Umwelt umgehen, möglichst wenig umweltschädlichen Müll und Abfall produzieren – zu berücksichtigen. Sicher wäre auch auf diesem Gebiet noch mehr zu tun.

In unseren monatlichen Bausitzungen diskutieren wir, was nachhaltiges Wirtschaften ist. Wenn wir renovieren oder Neubauten erstellen, wenn wir Möbel fertigen, wenn wir die Elektroleitungen erneuern und Lampen anbringen, dann ist es uns wichtig, bei den alltäglichen Arbeiten die Nachhaltigkeit zu berücksichtigen. Nachhaltig Möbel herzustellen kostet oft mehr Geld, nachhaltig zu bauen ist oft teurer als auf herkömmliche Weise. Aber auf Dauer zahlt es sich doch aus, denn unsere Bauten halten wesentlich länger als vergleichbare, die vom Staat oder von den Kommunen erstellt wurden. Unser Schulbau ist bereits 50 Jahre alt. Die laufenden Renovierungen – bessere Fenster, die weniger Energie verschwenden – verursachen nur geringe Kosten, wenn wir im Vergleich dazu die hohen Kosten der Gesamtanierung sehen, die die staatlichen Schulen verschlingen.

Ein anderer Bereich, den wir bewusst angehen wollen, bei dem wir aber noch keine großen Fortschritte erzielt haben, ist der ökologische Anbau auf unseren Feldern und in der Gärtnerei und damit verbunden die Umstellung unserer Ernährung. Wir haben den Vorteil, dass wir die meisten Lebensmittel selbst erzeugen. So fällt der ganze Verpackungsmüll weg. Aber die Umstellung der Ernährung auf Vollwertkost und wesentlich mehr vegetarisches Essen ist ein sehr sensibles Thema, das man nicht einfach von oben herab befehlen kann. Wir sind erst dabei, ein neues Bewusstsein in unserem Konvent und bei den Angestellten in Küche, Bäckerei, Metzgerei, Landwirtschaft und Gärtnerei zu wecken. Wir dürfen uns nie ausruhen auf dem bisher Erreichten. Es tun sich immer neue Felder auf, auf denen wir nachhaltiges Wirtschaften konsequent durchsetzen müssen. Die Tatsache, dass wir Benediktiner immer an einem Ort bleiben, fördert dabei die Nachhaltigkeit. Wir wollen den Ort so gestalten, dass auch die Mönche in späteren Jahrhunderten sich hier noch wohl fühlen. Daher pflanzen wir für jeden gefällten Baum einen neuen an. Die Art der Bäume wird auch vom Imker mitbestimmt, damit die Bienen einen guten Honig liefern. Wir gewinnen unser Wasser aus einem eigenen Brunnen. So braucht es einen sorgsamsten Umgang mit Düngungsmittel, damit das Brunnenwasser seine hohe Qualität behält.

JOCHEN ZEITZ Ich muss sagen, ich war überrascht, seit wie langer Zeit Ihr Kloster bereits einen in jeder Hinsicht nachhaltigen Lebensstil pflegt. Pater Anselm, Sie waren so freundlich, mich im Sommer 2009 als Mönch auf Zeit in Münsterschwarzach aufzunehmen. Wie Sie bereits gesagt haben, beachten Mönche das Prinzip der Nachhaltigkeit, indem sie ihre Nahrungsmittel, soweit das möglich ist, selbst anbauen und sich ganzheitlich um ihre Umwelt kümmern. Ganz im Sinn der biblischen Tradition bebauen und bewahren Mönche den Garten. Ich erinnere mich daran, was für einen starken Kontrast das Leben in Ihrer Gemeinschaft anfangs zu meinem eigenen Lebensstil darstellte – jeden Tag vor fünf Uhr aufstehen, fünfmal am Tag beten, drei gemeinsame Mahlzeiten, die

schweigend eingenommen werden. In den ersten Tagen hat mich das, bis ich mich an den Rhythmus angepasst und mich selbst gefunden hatte, richtig müde gemacht.

Im Kloster war ich dankbar für eine Zeit, in der ich nachdenken, in der ich mich mit den großen existenziellen Fragen beschäftigen konnte, die wir oft im Leben vermeiden – unter anderem mit der Bedeutung von Freiheit, Tod, Einsamkeit und der Sinnhaftigkeit des Lebens. Und ich hatte auch einige spezielle Fragen, zum Beispiel: »Wo kommen Gott und Psychologie zusammen?«, die ich Ihnen, Pater Anselm, stellen wollte, als ich mir diese Auszeit zum Nachdenken nahm.

Ein Punkt, der in unserem hektischen urbanen Leben leicht vergessen wird, ist die – wie ich sie nennen möchte – Kunst zu leben. In einem Kloster entdeckt man wieder, was es heißt, richtig zu essen und den Geschmack des Essens tatsächlich intensiv zu registrieren, dies teilweise sicher auch aufgrund des Schweigegebots während der Mahlzeiten. Da Bier nur an Sonntagen erlaubt war, schien es viel besser zu schmecken, denn wir haben uns darauf gefreut und es dann genossen – und normalerweise mag ich Bier nicht einmal.

Die Kunst zu leben lässt sich nur schwer erfahren in einem Zeitalter, in dem alle von Beschleunigung sprechen, die auch ich täglich erlebe. Unter anderem habe ich in der Kreuzgartenatmosphäre gelernt, dass ich mich manchmal entschleunigen muss, um den Rhythmus meines Lebens besser zu spüren. Die Unschärfe des Lebens verschwindet, wenn man auch kleine Freuden als solche erleben kann.

Wenn ich in dieser Zeit jeden zweiten Tag zum Joggen loslief, ging es mir zum ersten Mal nicht darum, meine Geschwindigkeit von der Uhr und meinem Puls bestimmen zu lassen. Stattdessen sagte ich zu mir: »Hallo, Freund, mach mal langsam und lass deine Seele nicht zurück!« Ich wählte dann auch immer wieder einen anderen Weg, um die schöne Natur rund um das Kloster zu erkunden.

Gleiches erlebe ich jedes Mal, wenn ich auf meiner Farm in Kenia in den Sternenhimmel schaue. Einmal kam ich von einer Safari

zurück, bei der ich mich eine Woche lang nicht hatte duschen können. Plötzlich erlebte ich eine Dusche auf ganz neue Weise: als eine kostbare, einzigartige Erfahrung. So versuche ich heute zu vermeiden, dass ich die vergänglichen Freuden des Lebens als Selbstverständlichkeit betrachte.

Ich habe das Gefühl, dass das, was Sie, Pater Anselm, und Ihre Gemeinschaft mir und vielen anderen geben können, von vitaler Bedeutung für unsere Welt ist. Wir können eine kaputte Welt nicht reparieren, wenn wir selbst kaputt sind. Es kann keine nachhaltigen Netzwerke ohne nachhaltige Komponenten geben. Wir gehören zu den wichtigen Komponenten im übergeordneten ökologischen System, und unsere eigenen Komponenten – Geist, Herz und vor allem Seele – müssen gesund sein, damit unsere Welt nachhaltig geheilt werden kann. Daher ist in meinen Augen Ihre Arbeit, Pater Anselm, nicht nur komplementär zu meiner, sondern unerlässlich für die meine. Vielen Dank.

ANSELM GRÜN Nicht nur Manager wie Sie können von uns lernen, wir lernen auch von den Firmen. Als ich mit Pater Mauritius zusammen einen Tag lang bei Puma war und dort eine weltweite Telefonkonferenz über Ziele der nächsten Jahre miterlebte, war ich sehr beeindruckt, wie klar und zielgerichtet es dabei zugeht. Bei uns geht alles etwas langsamer. Das kann Vorteile haben. Aber manchmal sind wir auch schwerfällig. Vor allem ist mir aber an diesem Tag bei Ihnen aufgegangen, dass Nachhaltigkeit nicht nur ein Ideal ist, das wir natürlich im Kloster genauso hochhalten wie bei Puma, sondern dass Nachhaltigkeit berechenbar ist und sich immer wieder klar ausdrücken muss in konkreten Zielen, etwa für die Verpackung, den Transport, die Büroarbeit, die Gästearbeit. Für alles, was wir tun.

Die Vorstände von Puma haben genaue Prozentzahlen und Eurobeträge genannt, die sie einsparen wollen bei Energie und Abfall. So genau haben wir unsere Wirtschaftsbereiche noch nicht durchforstet. So bin ich mit der Anregung von Puma nach Hause gefahren, auch unsere verschiedenen Bereiche nach und nach durchzu-

gehen, um auf mehr Nachhaltigkeit zu drängen und klare Ziele zu formulieren.

JOCHEN ZEITZ Zunächst einmal haben wir bei Puma heute eine klar ausformulierte und komplementäre Mission, in der Nachhaltigkeit ein fester Bestandteil unserer Unternehmensleitlinie geworden ist: Wir wollen das begehrteste nachhaltige Sportlifestyle-Unternehmen werden. Somit ist Nachhaltigkeit nun vollends in der »DNA« von Marke und Unternehmen verankert. Auf dieser Basis haben wir ein langfristiges Aktionsprogramm mit ehrgeizigen Zielen definiert, die wir bis 2015 erreichen wollen. Ich möchte hier nur einige im Bereich Umwelt nennen:

- Reduzierung von CO₂-Emissionen, Energie, Wasser und Abfall um 25 Prozent in unseren Niederlassungen, Geschäften, Lagern und bei unseren Zulieferern weltweit.
- Darüber hinaus werden wir ab 2010 unsere weltweiten CO₂-Emissionen durch extern zertifizierte Länderprojekte, mit Schwerpunkt in Afrika, vollständig kompensieren.
- Einführung von papierlosen Büros durch eine Verminderung des Papierverbrauchs um 75 Prozent und Unterstützung von Aufforstungsprojekten zum Ausgleich des verbleibenden Verbrauchs.
- Einführung des Puma-Nachhaltigkeitsindex (S-Index) als Maßstab für die Nachhaltigkeit jedes unserer Produkte und zur Kommunikation an unsere Kunden und Verbraucher.
- Herstellung von 50 Prozent aller internationalen Kollektionen gemäß unserem Puma S-Index bis 2015, wobei nachhaltige Materialien wie Bio-Baumwolle, »Cotton Made in Africa«-Baumwolle oder recyceltes Polyester in den Produktlinien umweltschonender eingesetzt werden.
- Einführung eines innovativen Verpackungs- und Vertriebskonzepts für unsere Produkte, das den Papiereinsatz für Schuhkartons in Zukunft um 65 Prozent und CO₂-Emissionen um 10 000 Tonnen pro Jahr reduziert. Alle noch verbleibenden

Verpackungsmaterialien sollen bis zum Jahr 2015 vollständig nachhaltig sein. Auch unsere Textilkollektionen werden künftig in ein nachhaltiges Material verpackt, das die traditionellen Kunststofftaschen aus Polyethylen ersetzt. So können 720 Tonnen an Kunststofftaschen pro Jahr eingespart werden, was einer Einsparung von 29 Millionen Plastiktüten entspricht – dies wiederum entspricht einer Fläche von 1 000 Fußballfeldern. Außerdem werden Puma-Shirts zusätzlich einmal mehr gefaltet, um die Packungsgröße zu verringern und dadurch CO₂-Emissionen und Transportkosten weiter zu reduzieren. Durch den Einsatz von biologisch abbaubaren Tüten aus Maisstärke in den Puma-Geschäften anstelle von Einkaufstüten aus Plastik und Papier werden wir künftig weitere 192 Tonnen an Plastik und 293 Tonnen an Papier einsparen. Außerdem streben wir danach, durch eine Vielzahl von Maßnahmen einen positiven Beitrag für Gesellschaft und Frieden zu leisten sowie die sozialen Bedingungen der Arbeiter in den Fabriken unserer Lieferanten weiter zu verbessern.

Kurz: Wir lassen unseren Worten umfassende Taten folgen und unternehmen viele konkrete Schritte, um unsere Mission immer mehr Wirklichkeit werden zu lassen.

ANSELM GRÜN In der Abtei Münsterschwarzach ist es mir ganz konkret wichtig, dass ich langfristig auch die Arbeitsplätze sichere, sodass es nicht zu einem schnellen Auf und Ab kommt. Natürlich gibt es Entwicklungen, die dazu führen, bestimmte Bereiche schließen zu müssen. Aber auch dann müssen wir sehen, ob wir anderswo Arbeitsplätze anbieten können. Der schnelle Wechsel von Einstellen und Entlassen ist auf Dauer zu teuer. Auch in der Personalpolitik geht es also um Nachhaltigkeit.

Wir müssen uns beim Thema Nachhaltigkeit nicht so grundlegend neu erfinden wie ein Unternehmen, da haben wir sicher einen klaren Wettbewerbsvorteil. Das Kloster lebt nicht allein von den Produkten, die es verkauft, sondern auch von der sparsamen und

nachhaltigen Organisation, in der es wenig Reibungsverluste gibt. Wir haben die Bürokratie in unserer Verwaltung und in der Verwaltung der Betriebe auf ein Minimum reduziert.

Ein großer Teil der Produkte, die unsere Werkstätten herstellen – Möbel, Elektroinstallationen, Tüncher-, und Schmiedearbeiten und so weiter – werden nicht auf dem freien Markt verkauft. Sie sind rein für den internen Gebrauch bestimmt. Und wir haben die Entscheidung in der Abtei getroffen, dass wir nicht ständig die billigsten Angebote von Firmen aus der Umgebung einholen, sondern bewusst den höheren Preis in Kauf nehmen, um nachhaltig wirtschaften zu können. Natürlich versuchen die Werkstätten, die Kostenstruktur zu verbessern. Und wir versuchen dann zu vergleichen, wie viel höher die Kosten nachhaltiger Produkten gegenüber Billigprodukten sind. Das muss in einem gesunden Verhältnis stehen. Wir dürfen also nicht blind sagen: Die nachhaltigen Produkte dürfen einfach mehr kosten. Es braucht ein angemessenes Verhältnis zwischen besserer Qualität und höheren Kosten.

Ein großer Teil unserer Produkte sind Bücher. Da geht es natürlich in erster Linie um die Ideen, die wir den Menschen vermitteln wollen. Dabei kommt es darauf an, dass wir eine Sprache sprechen, die nicht wertet, dass wir mit unserer Sprache die Herzen der Menschen berühren und ihnen Hoffnung vermitteln, dass das Leben sich lohnt und dass es gelingen kann.

Bei anderen Produkten, die wir verkaufen – Waren aus unserer Metzgerei, Bäckerei, Druckerei, Goldschmiede, Buchhandlung –, spüren wir, dass die Leute nicht allein auf den Preis schauen, sondern auch auf die Qualität der Produkte. Und da hat ein Kloster heute durchaus einen Imagevorteil. Die Leute vertrauen, dass das, was wir herstellen, auch nachhaltig hergestellt wird und dass es eine gute Qualität hat. Natürlich müssen die gute Qualität und die Nachhaltigkeit der Produkte in einer gesunden Relation zum Preis stehen, aber bei uns zahlen die Käufer einen angemessenen Preis, keinen überzogenen.

JOCHEN ZEITZ Sie sagen, die Kunden zahlen einen angemessenen Preis. Das denke ich auch, und wir sollten die Verbraucher nicht unterschätzen. Viele haben längst begonnen, bewusster einzukaufen. Wir haben jedes Mal, wenn wir an der Ladentheke stehen, die Wahl zu entscheiden, welches Produkt und welche Marke wir kaufen – sofern wir uns das leisten können. Wir können so Einfluss ausüben, indem wir Produkte, die beispielsweise die Umwelt verschmutzen und die exzessiv Müll erzeugen, einfach nicht länger kaufen.

Wenn wir als Unternehmen und Marke kreativ sind, werden wir auch Wege finden, unsere Verbraucher einzubinden und zu informieren, genauso wie wir uns selbst besser informieren müssen, um unser Bewusstsein für umweltgerechteres Wirtschaften zu schärfen. In dieser Hinsicht gibt es für Unternehmen noch sehr viel zu lernen und zu tun. Wir müssen zu Partnern werden, die ihre Verbraucher auf diese Reise mitnehmen.

Außerdem sind wir, die Unternehmen, es ja, die den Verbrauchern ihr Konsumverhalten gewissermaßen anezogen haben. Deshalb liegt es auch in unserer Verantwortung, unsere Geschäftspraktiken zu ändern und die Verbraucher offener und in einer verständlichen Sprache aufzuklären statt ihnen vorzuwerfen, dass sie nicht bereit sind, einen höheren Preis für Nachhaltigkeit zu zahlen. Wir müssen als Anbieter umdenken und als Verbraucher uns selbst in unserer Art und Weise, wie wir essen, trinken, uns kleiden und leben, umprogrammieren.

MENSCH UND UMWELT

Schon auf den ersten Seiten der *Bibel* in den sogenannten Schöpfungsberichten wird deutlich, dass der Mensch in eine Umwelt hineingestellt ist. Der ältere Text im Buch Genesis (Genesis 2,4–25) erzählt, dass Gott den Menschen in den Paradiesgarten setzt, damit er ihn bebaue, kultiviere und behüte. Der Mensch hat also eine Verantwortung für die Schöpfung, für die Natur. Er soll achtsam und behutsam mit ihr umgehen und seine Umwelt so gestalten, dass darin die Schönheit sichtbar wird, die der Schöpfer dem Paradiesgarten geschenkt hat. Der Mensch soll seine schützende Hand über seine Umwelt halten. Er ist verantwortlich dafür, dass die Natur um ihn herum aufblüht.

Im jüngeren Text der *Bibel* (Genesis 1,1–2,3) steht das Wort, das in der christlichen Tradition manchmal als Herrschaft des Menschen über die Natur missverstanden worden ist: »Gott segnete sie, und Gott sprach zu ihnen: Seid fruchtbar und vermehrt euch, bevölkert die Erde, unterwerft sie euch und herrscht über die Fische des Meeres, über die Vögel des Himmels und über alle Tiere, die sich auf dem Land regen.« (Genesis 1,28) Doch diese Worte sind keine Legitimation für die Ausbeutung der Natur. Vielmehr geht es darum, dass der Mensch in seiner Arbeit Gottes Segenskraft an die übrige Schöpfung weitergibt. Das heißt: Der Mensch soll mit sei-

ner Umwelt so umgehen, dass sie für ihn und er für sie zum Segen wird.

Im Neuen Testament lädt *Jesus* seine Jünger ein, sich ihre Umwelt genau anzuschauen. Er meint: Was wir in der Natur beobachten, das ist ein Bild für unser Leben. Das gilt bis heute. Er verweist auf die Vögel des Himmels und die Lilien auf dem Feld (Matthäus 6,26–33). Sie sind ein Bild dafür, dass Gott für uns sorgt. Daher sollen wir nicht ängstlich in dieser Welt leben, sondern in dem Vertrauen, dass Gott uns durch seine Schöpfung beschenkt. Sie hält genügend Nahrung und Kleidung für uns bereit, wenn wir gut mit ihr umgehen. Wir müssen die Schöpfung also nicht aus lauter Angst, zu kurz zu kommen, ausbeuten. Stattdessen ist es unsere Aufgabe, verantwortlich mit ihr umzugehen, ihr gerecht zu werden. Der Mensch sollte also Gott über sie herrschen lassen und sich selbst nicht zum Herrn über die Schöpfung erheben. Stattdessen soll es uns Menschen in erster Linie um das Reich Gottes und seine Gerechtigkeit gehen (siehe Matthäus 6,33).

Die benediktinische Tradition hat das ernst genommen. Da die Benediktinerklöster von ihrer Gründung an möglichst an ein und demselben Ort bleiben – *Benedikt* spricht von »*stabilitas*«, von Beständigkeit –, ist es den Mönchen ein wichtiges Anliegen, ihre direkte Umwelt so zu gestalten, dass sie auch für künftige Generationen erhalten und nutzbar bleibt. Wir würden das heute vielleicht als »Regionalität« bezeichnen: Auch in einer globalisierten Welt geht es darum, das Wirtschaften in den jeweiligen Regionen hervorzuheben. Wer auf regionale Kräfte setzt, der schont die Umwelt. Er nutzt die Ressourcen, die er vor Ort findet, ohne sie auszubeuten.

Benediktinische Klöster sind in der jeweiligen Region, in der sie stehen, verwurzelt. Sie unterhalten zahlreiche Beziehungen zu den Menschen in ihrer Umgebung und bieten ihnen Arbeitsplätze. Die Benediktiner schauen auf das Naheliegende. Das, was sozusagen vor Augen liegt, wollen sie gut gestalten. Sie haben nicht die große Vision für die ganze Welt. Aber indem sie ihre begrenzte Umgebung sorgfältig bearbeiten und hegen, leisten sie einen Beitrag zu einer menschlicheren, lebenswerteren Umwelt.

Die Benediktiner haben ihre Umwelt so geformt, dass sich ihr Geist darin ausgedrückt hat. Es ist ein Geist der Ehrfurcht vor dem Schöpfer und daher auch vor der Schöpfung. Und es ist ein Geist des Lobens. Für den heiligen *Benedikt* ist es wichtig, Gott als Schöpfer täglich zu loben. Wer das tut, sieht die Schöpfung mit anderen Augen. Er sieht in seiner Umwelt Gottes Geist am Werk und gestaltet sie so, dass sie den Schöpfer preist.

Daher ist Ästhetik auch für die Klöster wichtig. Die Brüder bringen die Schönheit der Schöpfung beispielsweise zum Ausdruck, indem sie Gärten anlegen. Hier wird der Natur ihr Raum belassen. Sie drücken die Schönheit des Schöpfers aber auch in ihren eigenen Schöpfungen aus, zum Beispiel in der Art und Weise, wie sie ihr Kloster bauen und ihre Kirche ausschmücken.

Doch nicht nur der Aspekt der Schönheit ist für die Benediktiner bei der Gestaltung ihrer Umwelt wichtig, sondern auch der des Heilens. Die Schöpfung ist voll von heilenden Kräften. Um das zu verdeutlichen, haben die Mönche Kräutergärten angelegt und darin vor allem Heilkräuter angepflanzt. Sie haben deren Wirkung erforscht und sie in ihrer Klostermedizin nicht nur für sich selbst, sondern auch für die Menschen ihrer Umgebung genutzt. In ihren Klostergärten bringen sie zum Ausdruck, dass Gott ein heilender Gott ist und dass er die Natur mit Heilkräften ausgestattet hat, die uns Menschen guttun.

Dass die Mönche zu ihrer Umwelt in Beziehung stehen, zeigt sich auch darin, dass sie die Menschen eine Lebensweise lehren, die ihnen und ihrer Umwelt gerecht wird: Indem der Mönch sich auf den Rhythmus der Natur einlässt, indem er die besondere Umwelt des Klosters berücksichtigt, lebt er gesund.

Die Mönche nannten ihre Gärten innerhalb der Kreuzgänge »Paradies«. Nach dem älteren Schöpfungsbericht der *Bibel* (siehe oben) hat Gott den Menschen in einen Garten Eden, in das Paradies gestellt. Nur weil der Mensch die Ordnung Gottes verlassen hat, wurde er daraus vertrieben. Aber seit jeher ist die Sehnsucht nach dem verlorenen Paradies im Menschen angelegt. Die Mönche verwirklichten diese Sehnsucht in ihren Gärten. Sie schufen Gär-

ten voller Harmonie, in denen Frieden zwischen Menschen und Pflanzen und Tieren herrschte, in denen alles wohlgeordnet war. Es sind auch heute noch Orte voller Stille, aber auch voller wohlthuender Düfte.

Entscheidend für die Mönche in ihrer Garten- und Ackerbaukultur war die Schicksalsgemeinschaft, die zwischen den Mönchen und ihrer Umwelt bestand. Sie sahen es als Sünde an, durch ihr eigenes Verhalten oder unangemessene Methoden der Umwelt Schaden zuzufügen. Weil die Mönche sich eins wussten mit der Natur, haben sie über die Jahrhunderte erfolgreich gewirtschaftet.

Diese scheinbar altmodische Form des Wirtschaftens hat uns auch heute in der Zeit des Klimawandels etwas zu sagen. Auf Dauer werden wir nur dann erfolgreich sein, wenn wir unsere Umwelt ernst nehmen. Das gilt zunächst einmal für die Natur, aber genauso für unsere menschliche Umwelt.

Die Mönche haben die Gesellschaft, in der sie lebten, geprägt. Klöster waren im Mittelalter die größten Arbeitgeber. Sie haben einige moderne Errungenschaften wie Renten- und Krankenversicherung auf menschliche Weise vorweggenommen: Die Krankenversicherung war gewährleistet durch die klösterlichen Kräutergärten und die Klostermedizin, die nicht nur den Mönchen, sondern auch den Angestellten zur Verfügung stand. Und das Problem der Rentenversicherung war dadurch gelöst, dass die Angestellten bis zu ihrem Lebensende im Dienst des Klosters blieben und alles zum Leben Nötige vom Kloster bekamen. Der Lohn für die Angestellten bestand aus Geld und Naturalien. Während ihres aktiven Arbeitslebens war der Geldlohn höher, im Alter dann gab es eine höhere Entlohnung durch Naturalien.

Ein Blick in die Geschichte zeigt, dass die Mönche immer in guter Beziehung zu ihrer menschlichen Umwelt standen, nicht nur zu den Angestellten des Klosters, sondern auch zu den Bewohnern der Klosterdörfer oder Klosterstädte. Wir können heute nicht mehr zurück zu dieser Form der Gesellschaft. Aber trotz Globalisierung gibt es in der Gegenwart eine durchaus gesunde Tendenz, weltweites und regionales Wirtschaften (wieder) miteinander zu verbinden.

Die Lebensmittelprodukte sollten aus der Region kommen, um unnötige Transportkosten zu vermeiden. Auch die wichtigsten Arbeiten – vor allem die handwerklichen – sollten von Menschen aus der unmittelbaren Umgebung ausgeführt werden. Regionalisierung und Globalisierung widersprechen sich nicht. Sie brauchen ein gutes Miteinander.

Als Missionsbenediktiner schauen wir aber nicht nur auf unsere begrenzte Umwelt. Wir sind weltweit tätig. Unsere Missionare haben in fernen Ländern Klöster gebaut, um sich dort einzuwurzeln. Aber zugleich bleiben sie ihrer Heimat verhaftet. Und sie ermöglichen den Mönchen im Ausland eine Ausbildung bei uns in Europa. In Münsterschwarzach stehen wir in Beziehung zu Klöstern in Afrika, Amerika und Asien. Es gibt einen regen Austausch. So weitet sich unser Blick für die ganze Welt. Wir wollen nicht einfach unser Leben in die fernen Länder exportieren. Wir wollen vielmehr die Umwelt dort gestalten, wo wir uns niederlassen. Und zugleich wollen wir von den Kulturen lernen, in die wir uns einwurzeln. Der Dialog mit den fremden Kulturen bereichert unser Leben, das spüren wir immer wieder in unseren Klöstern im In- und Ausland.

ANSELM GRÜN

» Mönch und Manager im Gespräch

JOCHEN ZEITZ Was die innere Ausgestaltung der Betriebe und die Beziehungen zur Umwelt angeht, haben Unternehmen einen immensen Nachteil gegenüber Klöstern. Die Wüstenväter und ersten christlichen Mönche lebten bereits vor über 1 500 Jahren, und Sie, Pater Anselm, und Ihre Brüder als Mönche und deren Nachfolger hatten viel Zeit, Ihre Lebensweise, Ihre Spiritualität und Ihre Vorstellung von Gott zu prüfen beziehungsweise anzupassen. Die Wüstenväter gehörten wohl zu unseren ersten Psychologen und hatten ein tiefgehendes Verständnis für Leben und Tod.

Natürlich ist in unserem Zeitalter der Geist eines Unternehmens, auch wenn er über einen längeren Zeitraum aufgebaut wur-

de, nicht so tiefgehend und spirituell, denn das Wirtschaftsleben ist jeden Tag so sehr vom Wettbewerb gekennzeichnet, dass es kaum Zeit und Raum für andere Dimensionen des Lebens gibt. Aber damit ein Unternehmen nicht nur kurzfristig erfolgreich sein kann, muss es auch einen Geist besitzen, es muss von dem, was es produziert oder wofür es steht, überzeugt sein, es muss eine Kultur entwickeln und gemeinsame Werte vorweisen und leben. Ohne einen positiven Geist wird ein Unternehmen nicht über Jahrzehnte und sicherlich nicht über ein Jahrtausend hinweg erfolgreich sein.

ANSELM GRÜN Trotz oder vielleicht gerade wegen unserer langen Tradition müssen auch wir uns täglich neu beweisen. Die Mönche versuchen zwar, ihre Umgebung so zu gestalten, dass sich ihr Geist darin ausdrückt. Aber auch sie sind nicht immer vom Geist der Ehrfurcht und Liebe, vom Geist der Achtsamkeit und Sorgfalt geprägt. Sie sind nicht immer erfüllt vom Geist *Jesu*. Daher drückt sich in ihrem Kloster und in ihrer Umgebung manchmal auch ihr Ungeist aus, etwa indem die Räume ihres Kloster vernachlässigt werden, indem sie die herbe Kargheit verlassen und ihre Zellen bürgerlich einrichten, indem sie den Sinn für die Ästhetik ihrer Bauten verlieren und indem sie sich allzu sehr nach den Moden richten, die ihnen von außen begegnen.

Deshalb braucht es auch in einer Mönchsgemeinschaft ein ständiges Nachdenken darüber, welcher Geist in uns herrscht und sich in unseren Bauten und in unseren Gärten, in unseren Werkstätten und Verkaufsräumen ausdrückt. Manchmal hilft uns dann der Blick eines Besuchers, um uns darauf aufmerksam zu machen, was dieser oder jener Raum, dieser oder jener Fleck Garten um das Kloster herum für einen Geist widerspiegelt. Wir brauchen die Rückmeldung von außen, um uns wieder neu nach dem Geist auszustrecken, den wir leben und den wir auch zum Ausdruck bringen wollen.

JOCHEN ZEITZ Gleichwohl sind Sie viel näher an der Natur als wir. Die Unternehmenswelt kann uns von der Natur und vom echten Gefühl der Heimat entfernen. Um gegenzusteuern, haben eini-

ge Unternehmen ihren Firmensitz sogar so gewählt, dass ihre Mitarbeiter einen Spaziergang in der Natur machen, an Quellen meditieren und sich einer Gartenarbeit widmen können. Der Klostergarten sorgt auch für ein ganz besonderes »inneres« Klima. Er erneuert sozusagen den Vertrag mit der Natur.

Unternehmer und Manager stellen oft fest, dass die Natur das beste Heilmittel gegen Hektik und Burn-out ist. Daher geht es bei den meisten »*Business-Retreats*«, also Phasen des Rückzugs aus dem Geschäftsleben, um einen spirituellen und natürlichen Lebenshintergrund. Die Zeile »*we've got to get ourselves back to the garden*«, zu Deutsch »wir müssen in den Garten zurückfinden«, aus dem Lied *Woodstock* beschreibt nicht einfach nur ein Ereignis und auch nicht nur eine soziale Bewegung, sondern vielmehr die derzeitige Situation des Menschen. Der Garten eines Klosters ist oft ein Platz zum Zuhören, genau wie Nationalparks und Tierreservate.

ANSELM GRÜN Ja, deshalb bin ich selbst froh und dankbar, dass unser Kloster auf dem Land liegt, dass ich reichlich Gelegenheit habe, in der Natur zu sein. Da gibt es den stillen Gang durch den Klostergarten, wenn ich für mich meditiere. Nach der Vesper – dem Stundengebet in der Kirche – sind noch knappe zehn Minuten Zeit, die ebenfalls zu einem Gang durch den Garten einladen. Dabei genieße ich nicht nur die Natur, sondern ich stelle mir auch vor, dass die Bäume von Mönchen gepflanzt worden sind, die lange vor mir hier in diesem Kloster gelebt haben.

In den Sommermonaten verlege ich meine Meditation oft ins Freie. Schon morgens um 5 Uhr 45 nach dem Frühchor gehe ich dann durch unsere »Bachallee«, ein wunderbarer Weg am Bach entlang und unter alten Bäumen hindurch, die Mönche beim Kirchbau im Jahr 1935 gepflanzt haben. Dort höre ich das Zwitschern der Vögel, schmecke den frischen Duft des Morgens, rieche die Blumen und Bäume und lasse mir den Wind um mein Gesicht und meine Hände blasen. Das erfrischt mich und gibt mir das Gefühl, Anteil zu haben an der unendlichen Lebenskraft der Natur, die für mich von Gott kommt. So führt mich die Natur zur Quelle, die Gott ist.

Neben den weiten Klostergärten gibt es dann noch den Kreuzgarten innerhalb der Klosterbauten. Der Kreuzgarten wurde seit jeher mit großer Sorgfalt angelegt. Man nannte ihn Paradiesgarten. Man fand dort gewöhnlich auch einen Brunnen und er war immer mit Bäumen und Blumen bepflanzt. Er erinnerte die Mönche an das Paradies, das Adam und Eva bebauten und in dem sie in Gemeinschaft mit Gott lebten. Für mich ist interessant, dass die Mönche nicht ihre Kirchen Paradies nannten, sondern ihre Gärten. Dort erlebten sie etwas von dem Frieden und vom Einklang mit der Schöpfung und dem Schöpfer, wie sie wohl Adam und Eva im Paradies erfahren haben. Wenn ich heute durch den Kreuzgarten gehe, spüre ich etwas von der Geborgenheit, die die Natur uns vermittelt.

JOCHEN ZEITZ Diese Nähe zur Natur und Spiritualität neu zu beleben, sie auch bei jüngeren Menschen zu wecken ist eine der großen Aufgaben unserer Zeit. Spiritualität ist tief in der menschlichen Seele verankert. Die Religionen sind die Interpretation dieser Spiritualität. Heute gibt es nahezu unzählige Möglichkeiten, Spiritualität zu leben. Immer mehr Menschen suchen und definieren ihre ganz eigene Spiritualität innerhalb dieser Möglichkeiten. Dass es immer seltener eine Religion ist, in der sie Antworten auf ihre Fragen finden, liegt vielleicht daran, dass einige der traditionellen Religionen ein »Upgrade« oder vielleicht eine bessere Übersetzung bräuchten, eine zeitgenössischere Form von Kommunikation und Sprache. Heutzutage fällt es uns manchmal schwer, einen Zugang und Bezug zu den traditionellen religiösen Botschaften zu finden, da wir sie oft nicht verstehen. In vielen Fällen berühren sie nicht länger unser Bewusstsein. Immer weniger Menschen nehmen sich die Zeit, die *Bibel* zu lesen und zu verstehen. Ein Beispiel: *Eugen Drewermann* benötigt allein in Band eins seiner Interpretation des Lukasevangeliums 900 Seiten, um einen Teil dieses *Evangeliums* so zu erklären und zu deuten, dass heutige Leser es verstehen können.

Wenn mehr junge Menschen ihre spirituelle Seite erkunden sollen, dann muss Religion die spirituellen und mythologischen Bilder der Vergangenheit in den visuellen Konzepten der Moderne in-

interpretieren und in sie hineinübersetzen, damit sie verständlich und relevant werden. Kunst hat sich im Lauf der Zeit verändert, genau wie Musik, Literatur und Sprache. Die Beziehungen zwischen den Menschen haben sich verändert: zwischen Männern und Frauen, zwischen Rassen und Kulturen und in einigen Fällen auch zwischen sozialen Klassen.

Religionsführer müssen dem gegenüber offen sein. Ich denke, die liberalen Ansichten der Benediktinerinnen sind in dieser Hinsicht sehr hilfreich, aber es sind zusätzlich zu den Bewahrern auch mehr und mehr liberale und moderne »Rebellen« gefordert. Daher gewinnen die östlichen Religionen schnell an Bedeutung und sind ein nachhaltiger Trend. Wir Menschen brauchen Ausgleich, innere Freiheit und Leitlinien in unserem Leben. Religion kann da hilfreich sein, wenn sie verstanden wird. So wie Umweltaktivisten oft Schwierigkeiten hatten, ihre Botschaft der Nachhaltigkeit in Worte zu fassen, die von den Verbrauchern von heute verstanden werden, so stehen heute auch die Religionen vor ähnlichen Herausforderungen, wenn es darum geht, ihre Botschaft zeitgemäß zu vermitteln.

ANSELM GRÜN Genau darin sehe ich meine Aufgabe: die Weisheit der christlichen Tradition in einer Sprache zu formulieren, die die Menschen von heute verstehen. Dabei spüre ich, genau wie Sie sagen, eine große Sehnsucht nach einer Spiritualität, die dem Menschen hilft, in dieser globalisierten Welt auf gute Weise zu leben. Es sind für mich vor allem zwei Aspekte, auf die die christliche Religion antwortet. Der erste scheint eher egoistischer Natur zu sein: Spiritualität bringt mich in Berührung mit der inneren Quelle des Heiligen Geistes, die in mir strömt. Es ist eine Kraftquelle, aus der ich schöpfen kann, ohne so leicht erschöpft zu werden. Wege zu dieser inneren Quelle sind traditionelle Formen wie Meditation und Gebet, Stille und Gottesdienst und die vielen persönlichen oder kirchlichen Rituale. Aber zu dieser Weisheit gehört auch, dass wir die Natur neu entdecken als einen religiösen Ort, als einen Raum, in dem wir die Quelle der göttlichen Liebe entdecken, die in uns

strömt. Wenn wir durch die Natur gehen, haben wir teil an dieser unerschöpflichen göttlichen Lebensquelle. Und die Natur bewertet nicht. In ihr fühlen wir uns angenommen, geborgen, dazugehörig. Die frühe Kirche hat die Idee von der Weisheit der Natur, wie sie die Naturreligionen entdeckt und verkündet haben, nicht ausgelöscht, sondern aufgegriffen. Sie hat die wichtigsten Feste des Kirchenjahres terminlich auf die alten heidnischen Festtage gelegt, die immer mit einem Geschehen in der Natur verbunden waren, um die Sehnsucht, die die Menschen mit dem Werden und dem Vergehen in der Natur verbanden, aufzugreifen und in *Jesu* Wirken zu erfüllen. Aber leider hat das Christentum in den letzten dreihundert Jahren vor lauter Rationalität die Verbindung zur Natur vernachlässigt, wodurch sie vielen Menschen fremd geworden ist. Da ist für mich der Dialog mit anderen Religionen wichtig, um einseitige Strömungen in der eigenen Religion zu entdecken und auszugleichen. Für mich war dies immer gerade der Dialog mit dem Buddhismus, um in meiner christlichen Tradition die mystische Strömung und die Verbindung zur Natur neu zu entdecken.

Der zweite Aspekt der Religion für den heutigen Menschen ist, dass sie ihn über sich selbst hinausführt. Die Religion zeigt, dass der Mensch nicht für sich allein lebt, sondern dass er Geschöpf ist und somit Verantwortung für die Schöpfung und für seinen Bruder und seine Schwester hat. Diese beiden Verantwortungen begegnen uns schon in den ersten Versen der *Bibel*: »Gott, der Herr, nahm also den Menschen und setzte ihn in den Garten von Eden, damit er ihn bebaue und hüte.« (Genesis 2,15) Und Gott stellt dann dem Kain die Frage, die uns allen gilt: »Wo ist dein Bruder Abel?« (Genesis 4,9) Die Ausrede Kains, »Bin ich der Hüter meines Bruders?« (Genesis 4,9), lässt Gott nicht gelten. Ja, wir sind Hüter und Hüterinnen unserer Brüder und Schwestern. Wir können nicht einfach nur für uns leben, sondern sind in eine Gemeinschaft gestellt, die verantwortlich mit allen Menschen und mit der gesamten Schöpfung umzugehen hat. Die Zehn Gebote, besser Weisungen sind dabei eine Hilfe, in dieser Welt so zu leben, dass menschliches Miteinander gelingt. Das deutsche Wort »Gebot«, das wir gar nicht lieben, hat

die Wurzel »*bhēudh*«, was so viel heißt wie »erwachen, geistig rege sein«. Es ist die gleiche Wurzel, die wir in dem Wort »*Buddha*« erkennen: »der Erwachte, der Erweckte«. Die Gebote wollen uns also die Augen öffnen, damit wir wach durch die Welt gehen, als Erwachte und Erweckte, damit wir der Welt zum Segen werden.

Wenn die Religion diese beiden Aspekte in einer Sprache zum Ausdruck bringt, die die Herzen der Menschen berührt, dann wird sie nicht veralten, sondern immer wieder neu ihre ursprüngliche Kraft entfalten. Aber dazu braucht es die Anstrengung derer, die die Religion selbst zu leben suchen und sie dann auch anderen glaubhaft verkünden. Ich bin durchaus hoffnungsvoll, dass in den Klöstern auch künftig noch genügend Mönche leben, die der Welt eine alternative Lebensweise zeigen. Sie kann immer wieder sichtbarer Anreiz sein, die eigene Lebensweise zu hinterfragen und zu verbessern.

JOCHEN ZEITZ Wie Sie bereits schrieben, erstreckt sich die Mission Ihres Ordens nicht nur auf das eigene nahe Umfeld, sondern auf die ganze Welt. Lassen Sie mich da zunächst eine grundlegende Ähnlichkeit zwischen Religion und Wirtschaft aufzeigen: Ein Manager versucht, neue Kunden und neue Absatzmärkte zu finden, so dass das Unternehmen seine Produkte und seine Marke immer besser verkaufen kann. Das Ziel besteht oft darin, global zu werden, also Niederlassungen in der ganzen Welt zu gründen. Daher müssen wir global denken und lokal handeln. In Matthäus 28,19 sagt *Jesus* zu seinen Aposteln: »Darum gehet hin und machet zu Jüngern alle Völker ...« Ist das nicht auch ein globales Mandat?

Vergessen wir für einen Moment die christliche Botschaft und betrachten wir uns das Ganze von einer eher unterhaltsamen Seite: Wenn ich Menschen mit Turnschuhen glücklich mache oder wenn ich sie glücklich mache, indem ich ihnen mithilfe der Religion ihre Ängste nehme, handelt es sich dann nicht um ein ähnliches Prinzip? In beiden Fällen wird ein Produkt verkauft. Ob richtig oder falsch: Es geht immer darum, dass die Menschen sich gut fühlen damit.

Natürlich spielt sich das auf einem sehr unterschiedlichen Niveau ab. Aber in Amerika werden Hamburger und Priester im Fernsehen auf ähnliche Weise feilgeboten. *Billy Graham* und andere Fernseh-priester haben Religion und Gott verkauft und damit Millionen gemacht. Ich möchte niemanden beleidigen, aber ich denke, dass zumindest einige religiöse Marken inzwischen ein »*Big Business*« geworden sind.

Nun können wir über die Unterschiede sprechen ... Die *Bibel* sagt auch: »Was hülfte es dem Menschen, so er die ganze Welt gewönne und nähme doch Schaden an seiner Seele?« Es ist also klar, dass ein Unternehmen einen Sieg verbuchen kann, wenn es die ganze Welt mit seinen Produkten erreicht, die Religion aber damit allein nicht zufrieden sein kann. In der Religion liegt der Schwerpunkt vielmehr auf der Seele und der Frage, was man der Welt geben kann, anstatt zu überlegen, was man von ihr nimmt.

Letztlich bedeutet Religion eine Wiederverbindung mit Gott – oder den Göttern –, es geht also darum, eine verlorene Beziehung wieder aufzubauen, während es in der Wirtschaftswelt darum geht, neue Beziehungen anzubahnen. Und schließlich postuliert die Wirtschaftswelt durch Werbung, es gebe eine grundlegende Beziehung zwischen äußeren Dingen oder Produkten und Glück. Die meisten Religionen behaupten etwas anderes. Sie sagen, Glück bedeute nicht, mehr zu haben, sondern vielmehr zu lernen, das, was man besitzt, anzunehmen und dafür dankbar zu sein, nicht nur im Hinblick auf materielle Güter, sondern auch im Hinblick auf Talent, Gesundheit und Beziehungen.

Während es also grundlegende Parallelen zwischen vielen Formen von Wirtschaft und Religion geben mag, sind sie doch letztlich komplementär. Wenn es in der Wirtschaftswelt darum geht, um jeden Preis voranzukommen, dann ist sie der Religion sogar entgegengesetzt. Aber da sich im besten Fall Wirtschaft und Religion ergänzen können, ist es fantastisch, wenn sich die Möglichkeit ergibt, voneinander zu lernen.

Ich bin froh, dass ich von Ihnen lernen kann.

ANSELM GRÜN Es ist schon wahr, globales Denken heißt sowohl für die Wirtschaft als auch für die Religion, in allen Orten dieser Welt präsent zu sein, in alle Welt hinauszugehen und seine Produkte oder seine Botschaft zu verkaufen. Das ist ähnlich. Der Unterschied besteht für mich allerdings darin, dass die Religion nicht den Anspruch hat, den Mitbewerbern – andere Religionen – ihre »Kunden« abzuwerben, sondern an jedem Ort dieser Welt die Botschaft *Jesu* so zu verkünden, dass alle, die dazu bereit sind, diese Botschaft hören, verstehen und annehmen können. Wir folgen dem Aufruf *Jesu* zur globalen Mission, weil wir überzeugt sind, dass seine Botschaft eine heilende Botschaft für alle Menschen ist, dass sie ihre tiefsten Sehnsüchte aufgreift und sie befreien möchte von Ängsten und Überforderungen. Aber wir erkennen ebenso an, dass auch die anderen Religionen für viele Menschen einen heilsamen Halt bieten und eine gute Anweisung sind, wie das Leben gelingen kann. Wir sehen es nicht als unser Ziel an, dass alle Menschen Christen werden, sondern dass in allen Regionen dieser Erde christliche Gemeinschaften leben, die gleichsam zum »Sauerteig« dieser Welt werden. Die Aufgabe der christlichen Gemeinschaften ist es, den Geist *Jesu* zu leben, um auf diese Weise die Welt zu verwandeln und sie mit mehr Hoffnung zu erfüllen.

Im 19. Jahrhundert hat man in den Kirchen ähnlich gedacht wie in global agierenden Firmen. Man hat geglaubt, nur dann erfolgreich zu sein, wenn man möglichst viele zum Christentum bekehrt und in die Kirche aufnimmt. Von den Anhängern anderer Religionen dachte man, dass sie für ewig verloren seien. Das hat den Missionaren enorme Energie geschenkt. Aber so können wir heute nicht mehr denken. Es geht nicht darum, sich gegenseitig die »Kunden« abzuwerben, sondern darum, die christliche Botschaft so vorzuleben, dass alle – auch die Mitglieder anderer Religionen – davon berührt werden und sich über ihre eigene Religion Gedanken machen.

In Asien geschieht das oft auf vorbildliche Weise. Ich war in Korea und Taiwan. Die Buddhisten gelten dort als die spirituellen Menschen, während die Christen sich vor allem durch ihr soziales und gesellschaftspolitisches Engagement auszeichnen. Im Dia-

log von Christen und Buddhisten haben die Christen ihre spirituellen Wurzeln wiederentdeckt und zu leben versucht. Die Buddhisten haben dagegen erkannt, dass es nicht reicht, nur für sich zu meditieren, sondern dass man sich auch gesellschaftspolitisch betätigen muss. Um diese wechselseitige Ergänzung geht es heute.

JOCHEN ZEITZ Es ist immer heilsam, das System, in dem ich agiere, zu relativieren und zu hinterfragen. Aus einem allgemeinen Blickwinkel gesehen haben die globale Finanzkrise und die Klima- und sonstigen Umweltkrisen die Fehler und Schwächen unseres freien Marktsystems klar und unmissverständlich zutage gebracht. Ganz zu schweigen davon, dass sich auch die Schwächen derer, die dieses System ausschließlich zu ihrem persönlichen Vorteil missbrauchten, deutlich abzeichneten.

Der Skandal in der Kirche, der dieses Jahr über Deutschland hereinbrach, hat auch einige verborgene Schwächen des religiösen Systems offen dargelegt. Selbst wenn es immer falsch und ungerecht ist, zu verallgemeinern und »den ersten Stein zu werfen«, müssen wir versuchen, die Fehler, die wir machen, genau und direkt zu betrachten, unsere Lehren daraus ziehen und dann die nötigen Veränderungen vornehmen.

Wie beim Dialog zwischen den Religionen können wir auch auf individueller Ebene unsere »persönliche Abrüstung« betreiben: Ehrliches, aufrichtiges und offenes Verhalten sorgt dafür, dass wir auf andere nicht bedrohlich wirken. Aufrichtigkeit ist nicht nur die beste Taktik, sondern hinsichtlich der eigenen Schwächen ist sie auch unglaublich entwaffnend. Die Missionierung der Welt in früheren Jahrhunderten hatte ihre Schattenseiten, ebenso wie die Globalisierung der Märkte heute. In beider Namen wurde viel Unheil angerichtet. Die Globalisierung hat grundsätzlich eigentlich viele positive Effekte: Sie löst politische und geistige Grenzen langsam auf, die Menschen überall auf der Welt treten immer mehr in Kontakt miteinander und auch in der Berufswelt, bei der Bildung und bei der Schaffung von Einkommen ergeben sich durch sie neue Möglichkeiten. Aber jeder Vorteil hat auch seine Schattenseite.

Für eine bessere Welt, denke ich, sollten wir uns als globalisierte Menschen zusammenschließen, dabei aber unsere Wurzeln und unsere Herkunft nicht vergessen, sondern diese schützen, sowohl in biologischer als auch in kultureller und sozialer Hinsicht. Lokale und regionale Bräuche und Kunst bringen Farbenpracht und Talente in das globale Gemälde ein, daher müssen sie unbedingt erhalten bleiben.

Eines der Programme von Puma beinhaltet deshalb die Unterstützung von Künstlern und Kunstveranstaltungen, zum Beispiel auf regionaler Ebene in Afrika und außerhalb Afrikas über das »Creative African Network« und in der Karibik über das »Creative Caribbean Network« Verbindungen zu knüpfen. Es ist uns ein großes Anliegen, überall dort, wo unser Unternehmen angesiedelt ist, nationale und kulturelle Traditionen zu würdigen und zu fördern, oft auch zu unserem eigenen Nutzen.

Eines der Probleme der Globalisierung besteht darin, dass sie vorwiegend von den westlichen Industrienationen vorangetrieben wurde, oft zu Lasten der Entwicklungsländer. Daher kann Globalisierung auch nicht nur zur schnelleren Ausrottung von Spezies, sondern auch zur Zerstörung von Kulturen und Gemeinwesen führen. Seit Beginn des globalen »Eroberungszugs« ist die Zahl der weltweit gesprochenen Sprachen bereits um die Hälfte zurückgegangen. Von den derzeit noch rund 6000 gebräuchlichen lebenden Sprachen sind fast 3000 im Aussterben begriffen. Wenn es in diesem Tempo weitergeht, wäre in einer einzigen weiteren Generation nochmals die Hälfte unseres lebenden kulturellen Erbes verschwunden.

Wade Davis, ein kanadischer Anthropologe, betrachtet Sprachen in der Art und Weise, wie ein Biologe die Artenvielfalt betrachtet: »Verschiedene Kulturen stellen verschiedene Sichtweisen auf das Leben selbst dar, von der Moral inspiriert und von Natur aus richtig. Und diese verschiedenen Stimmen werden Teil des übergeordneten Repertoires, das die Menschheit zur Verfügung hat, um zukünftige Herausforderungen bewältigen zu können.« Vielfalt, sei es Artenvielfalt oder kulturelle Vielfalt, balanciert und stabilisiert

Systeme. Wir dürfen uns nicht mehr und mehr hin zu einer völlig gestaltlosen, generischen Welt entwickeln, in der Kulturen verschwinden und das Leben immer eintöniger und vereinheitlichter wird. Zwar war das Aussterben von Arten und Kulturen immer ein Teil der Entwicklung unseres Planeten, aber die Geschwindigkeit, mit der dieser Prozess heute verläuft, ist ganz eindeutig keine gesunde Entwicklung. Globalisierung bedeutet somit Gewinn und Verlust.

KAPITEL 3

WIRTSCHAFT

Die Tragödie der Verschwendung

Indianische Stammesälteste haben berichtet, dass ihre Großeltern weinten, als sie die Herden geschlachteter Büffel in den Ebenen Nordamerikas fanden. Für die Lakota und Sioux galten Büffel als die Herren der Prärie. Jetzt lagen die verwesenden Tiere, die von europäischen Siedlern abgeschossen worden waren, in reglosen Haufen da. Heute lebende Häuptlinge wie *Luther Standing Bear* vom Stamm der Lakota und *Thomas Littleben* vom Stamm der Dine erinnern durch mündliche Überlieferung an diese Tragödie.

Die Ältesten weinten. Es war nicht nur der mangelnde Respekt vor dem Leben und dem Großen Geist, auch Wonkantonka genannt, der diese Trauer hervorrief, sondern auch diese unglaubliche Verschwendung. *Luther Standing Bear* betonte, dass sein Stamm, genau wie viele andere, ein so großartiges, prächtiges Wesen niemals getötet hätten, ohne für den gesamten Büffel Verwendung zu haben – von seinen Hörnern über sein Fell bis hin zu seinem Fleisch. Das bestätigt der »*Native American*« *Chief Foxtree*, Professor an der University of Massachusetts: Bei den »*First Nations*«, also den indigenen Völkern oder Ureinwohnern Nordamerikas, wurde ein Baum nicht gefällt, wenn nicht jeder Teil davon unbedingt benötigt wurde – die Rinde, das Holz und die Blätter. Aufgrund dieser Denkweise wurde niemals zwei Büffeln, Bäumen, Hirschen oder anderen Lebensformen Schaden zugefügt, wenn ein Exemplar davon ausreichte.

Diese Völker verkörperten mit ihrem Verhalten im besten Sinn die eine Seite des Wortes »wirtschaften«, das heißt, einen bestimmten Erfolg zu erzielen bei einem minimalen Einsatz von Ressourcen und minimaler Abfallproduktion. Es ist Ironie, dass die Wirtschaft heutzutage so eng verknüpft ist mit Bildern von exzessiven Ausgaben, übermäßiger Verschuldung, Umweltverschmutzung und Erschöpfung der natürlichen Ressourcen, wenn das Wirtschaften doch eigentlich dazu beitragen sollte, all dies zu minimieren, wenn nicht sogar zu verhindern.

Wirtschaft bestätigt den Wert der Aussage, dass weniger mehr ist. Im Idealfall impliziert Wirtschaft das Meiste für das Wenigste, ohne Rückstände. Von seinen Ursprüngen her ist wirtschaften also eng verwandt mit dem berühmtem Ausspruch des amerikanischen Philosophen *Henry David Thoreau*: »Vereinfachen. Vereinfachen. Vereinfachen.« Auch wenn aus wirtschaftlicher Sicht ein einziges »Vereinfachen« schon gereicht hätte.

In der jüngsten Vergangenheit wurde zunehmend vergessen, dass Wirtschaft der Silberstreifen am Horizont und weniger die dunkle Wolke über der Gesellschaft sein kann. Ursprünglich waren die silbernen – und goldenen – Vorteile des Wirtschaftslebens schnell zu erkennen. Als der erste menschliche Plakatwerbeträger mit einem Schild durch die Gegend ging, auf dem stand: »Kartoffeln beim Hof von Max – zwei Pfennige pro Kiste«, und der zweite Plakatwerbeträger ein Schild trug, auf dem stand: »Kartoffeln im Laden von Gretchen – ein Pfennig pro Kiste«, da leisteten beide Männer der Gesellschaft einen hilfreichen Dienst. Diejenigen, die lesen konnten, wussten, wo sie Kartoffeln bekamen, und sie wussten auch, dass der eine Anbieter einen günstigeren Preis, wenn nicht sogar einen besseren Wert bot. Also war Werbung ursprünglich nützlich, ungeachtet der heutigen Debatten über täuschende Werbung und Übersättigung.

Anfangs ergaben sich in der Unternehmenswelt ähnliche einfache Vorteile. Die Gründung eines Geschäfts, Restaurants, Hotels, einer Mühle oder einer Fabrik bedeutete Freiheit und die Möglichkeit, sich selbst auszudrücken. Gleichzeitig wurden Arbeitsplätze

und nützliche Produkte wie Kleidung, Lebensmittel und Werkzeuge für andere geschaffen. Tatsächlich war das Wort »Wirtschaft« ursprünglich nicht mit den Vorstellungen von institutionellen Investoren und der Börse verknüpft, sondern vielmehr mit der Art und Weise, wie Waren und Einkommen in Haushalten und im Kloster verwaltet und ausgetauscht wurden. Als die Sumerer und Babylonier das entwickelten, was wir heute als größere Volkswirtschaften ansehen, ergaben sich für diejenigen, die aus einem breiter gefächerten Sortiment an Vorräten und Basiskonsumgütern auswählen konnten, viele Vorteile. Schon bald profitierten andere vom Preissystem, einem Index des relativen Werts, mit dem Käufer und Verkäufer Kosten vergleichen und Produkte einstufen konnten.

Jahrhunderte später sah der erste berühmte Ökonom, *Adam Smith*, den Austausch von Waren und Währungen in großem Stil als Teil einer natürlichen Ordnung. Für *Adam Smith* wurden die Märkte von einer »unsichtbaren Hand« gelenkt, sodass Angebot und Nachfrage immer perfekt zueinander passten. Nach Ansicht von *David Hume*, einem Freund von *Smith* und wie dieser einer der führenden schottischen Moralphilosophen, hätte es letztlich positive Folgen für die Gesellschaft, wenn Gesellschaft und Handel von persönlichen Zielen und Eigenliebe bestimmt würden. Aus den Absichten und dem Wohlstand des Einzelnen könnten sich sowohl kaufmännische als auch soziale Vorteile ergeben.

Der menschliche Faktor

Aber das Wachstum größerer Volkswirtschaften ließe sich auch durch das Bild einer schwarzen Wolke statt eines Silberstreifens darstellen. Mit dem Einsetzen der Renaissance erinnerten der Politiker *Niccolò Machiavelli* und später der Ökonom *Bernard Mandeville* ihre Leser daran, dass ein düsterer und nur eigenen Zwecken dienender Materialismus an die Stelle der ursprünglichen und von Natur aus ausgewogenen Wirtschaft getreten war. Es hatte sich eine Welt entwickelt, in der Machtspiele, Gier und Korruption aristokratische, urbane und industrielle Netzwerke vorantrieben.

Später verwiesen viele Ökonomen, darunter *Adam Ferguson*, *Karl Marx*, *Thorsten Veblen* und *John Kenneth Galbraith*, auf die modernen und spezifischen Gefahren der Wirtschaft in Verbindung mit den industriellen Ökonomien im Zeitalter nach der Renaissance. Schon damals wurden als Beispiele für einige dieser Gefahren, die im Lauf der Zeit noch größer geworden sind, der halsabschneidende Wettbewerb, Gewinnmaximierung, Geltungskonsum, rücksichtsloses Unternehmenswachstum, eine ungeheuerliche Abfallmenge, Klassenkampf aufgrund von Arbeitsteilung und, ganz allgemein, die Verantwortungslosigkeit von Menschen und Konzernen genannt.

Von *Das Kapital* von *Karl Marx* bis hin zum Film von *Michael Moore*, *Kapitalismus: Eine Liebesgeschichte* – die Kritiker des ungezügelter Kapitalismus haben uns immer wieder die inhumanen Aspekte der Investitionswirtschaft vor Augen geführt, die durch lasterhafte Führungskräfte in Skandalunternehmen wie Enron und Finanzbetrüger wie *Bernie Madoff* verkörpert werden.

Einerseits werden durch Konsumgüter und Dienstleistungen Bedürfnisse erfüllt, auch wenn diese in den letzten Jahrzehnten immer spezialisierter und den einzelnen Kulturen und individuellen Käufern immer stärker angepasst wurden. Dennoch wird das Verlangen nach Produkten dann schnell zur Gewohnheit oder zur Gier übersteigert. Psychologen haben uns daher auch für die unsichtbaren Nebenprodukte einer Konsumgesellschaft sensibilisiert: Zwar scheinen purer Materialismus und ein übersteigertes Konsumverhalten ein äußerer Zustand zu sein, aber sie sind häufig Ausdruck innerer Zwänge, Bedürfnisse, Gier, Angst oder Leere. Es besteht bei vielen Menschen die Notwendigkeit, dieses Nichts durch den Akt des Kaufens zu füllen. Psychologen stellten fest, dass viele Verbraucher, anstatt aus dieser Sammelwut aufzuwachen, eine Art Amnesie zu entwickeln scheinen. Sie vergessen, wer sie sind, während die Sucht, immer mehr anzuhäufen, immer stärker wird und sie sich immer mehr mit dem Teil der Realität identifizieren, der käuflich ist.

Daher geht es im 21. Jahrhundert nicht nur um gierige Manipulatoren, die den Handel zu ihren finsternen Zwecken missbrauchen.

Es geht vielmehr auch um die Tretmühlen, in denen wir manchmal blindlings rennen, so als ob wir mit den Produkten, denen wir nachjagen, unsere Erfüllung finden könnten. Aber Verbraucher werden nie wirklich erfüllt sein, denn man benötigt immer größere Mengen an Alkohol, Koffein, Nikotin, Zucker und anderen Stoffen, um eine Sucht zu befriedigen.

Als ob das noch nicht genug wäre, stellten Psychologen fest, dass die Werbung die menschliche Abhängigkeit von Produkten noch verstärkt. Auf den Plakatafeln steht nicht mehr »Kartoffeln beim Hof von Max – zwei Pfennige pro Kiste« und »Kartoffeln im Laden von Gretchen – ein Pfennig pro Kiste«. Stattdessen steht dort: »Pringles – einmal gepoppt, nie mehr gestoppt!« Eingebettet in diese Nachricht ist die unterschwellige Botschaft, dass die Werbung nicht länger nur ein Produkt verkaufen will, sie will auch eine Sucht verkaufen. Schließlich bringt ein einziger Kartoffelchip kaum Gewinn ein. Aber wenn man eine Marke oder eine Abhängigkeit verkaufen kann, ergibt sich daraus womöglich eine jahrzehntelange Gewinnsteigerung. Ein Kind, das irgendwann einmal eine Zigarette probiert, raucht vielleicht später für den Rest seines – verkürzten – Lebens 50 bis 100 Schachteln im Jahr. Die amerikanische Werbeexpertin *Jean Kilbourne* stellte fest, dass bereits unsere Eltern als Bürger der westlichen Welt zwei Jahre ihres Lebens damit zugebracht haben, Werbung zu sehen und derartige Süchte zu entwickeln. Wir selbst verbringen in unserem Leben bereits drei Jahre mit kommerzieller Reklame, und unsere Kinder werden sogar vier Jahre lang Anzeigen betrachten!

Das sollte auch der Manager und damit ich selbst berücksichtigen. Trotzdem bin ich, was Puma anbelangt, überzeugt, dass es – von der Auswirkung unseres Wirtschaftens auf die Umwelt einmal abgesehen – unschädlich ist, Textilien oder Schuhe zu vermarkten, wenn diese dazu beitragen, dass sich Menschen fit halten und sich in ihrer Individualität bestärkt fühlen. In diesem Sinn sind Textilien und Schuhe natürlich etwas anderes als Tabak und Alkohol. Insgesamt sind wir alle – Manager, Vermarkter und Konsumenten – aufgerufen, verantwortlicher mit dem Thema Konsumsucht umzugehen.

Vorbild Unternehmen

Sowohl das Wirtschaftsleben als auch sein immer größer werdendes Anhängsel namens Marketing haben sich verändert. In den 1970er-Jahren behauptete der Ökonom *John Kenneth Galbraith* in seinem Werk *Die moderne Industriegesellschaft*, das primäre Ziel multinationaler Konzerne sei nicht länger Gewinn, sondern Wachstum an sich. Wachstum bedeute Unternehmensmacht, Größenvorteile, billigere Arbeitskraft und Zugriff auf Ressourcen vieler Länder. Wenn Wachstum außerdem vernünftig gemanagt werde, dann spiegelten verstärkte Expansion und Gewinne einander wider.

Heute sind Unternehmen so rasant gewachsen, dass mancher davon ausgeht, Konzerne seien einflussreicher als Regierungen. Mit diesem Zugewinn an Einfluss verfügt die Wirtschaftswelt heute über das Potenzial, sowohl ein gesunder als auch ein schädlicher sozialer Katalysator sein zu können. Unternehmen können das Schlechteste oder das Beste an einer Gesellschaft abbilden und verstärken. Eine Firma kann ein Vorbild für andere sein oder aber der verfaulte Apfel, der die Fäulnis auf die anderen überträgt.

Heute bin ich der Ansicht, dass es mindestens drei wichtige soziale Felder gibt, in denen Unternehmen als zivile Leitbilder wirken sollten: in der Ethik, beim Verantwortungsbewusstsein und bei der Nachhaltigkeit. Dadurch können sie einen besseren Beitrag für die Welt als Ganze leisten. Diese Themen sind so wichtig, dass wir ihnen jeweils ein eigenes Kapitel in diesem Buch gewidmet haben. Aber man muss auch darauf hinweisen, dass keiner dieser drei Bereiche und auch nicht die Wirtschaft isoliert von den anderen behandelt werden darf. Man kann wirtschaften und damit für größere Nachhaltigkeit sorgen, so wie man auch ethisch korrekt sein und dann größere Verantwortung übernehmen kann.

Was wäre, wenn man im Wirtschaftsleben einen stärkeren und konsequenteren Ansatz in Bezug auf Ethik, Verantwortung und Nachhaltigkeit verfolgen würde? Die Wirtschaft trägt bereits jetzt viel Gutes zur Gesellschaft bei – Arbeitsplätze, Produkte, Diens-

te. Was wäre, wenn Wirtschaftsführer ab und an auch kooperieren würden, um über ihre Verpflichtungen gegenüber der Umwelt und der Menschlichkeit nachzudenken statt immer nur zu konkurrieren, um ihren Gewinn zu maximieren?

Ein Beispiel: Im vergangenen Jahr machten Puma und Adidas als Sportartikelhersteller und Konkurrenten einen Schritt aufeinander zu. Nachdem es zuvor kaum Kontakt zwischen unseren Unternehmen gegeben hatte und das Verhältnis sehr reserviert war, reichten mein Vorstandskollege *Herbert Hainer* und ich uns symbolisch die Hand. Unsere Mitarbeiter traten in gemischten Fußballmannschaften zum Freundschaftsturnier an. Damit leisteten wir unseren kleinen Teil zum internationalen Friedenstag der Vereinten Nationen, der alljährlich am 21. September in mehr als 190 Ländern begangen wird. Dieser Tag soll ein gewaltfreies, harmonisches Miteinander propagieren – nicht nur zwischen Nationen, sondern auch in Familien, unter Nachbarn, Bekannten und Kollegen.

Angesichts der Vorgeschichte unserer Unternehmen schien es uns eine gute Idee, diesen Tag gemeinsam zu begehen. Ein erbitterter Bruderzwist hatte 1946 zur Trennung und einige Jahre später zur Aufspaltung des gemeinsamen Familienbetriebs in die beiden konkurrierenden Sportartikelfirmen geführt – und die Bewohner des Ortes Herzogenaurach ebenfalls in zwei Lager gespalten. Jahrzehntelang wirkte dieser Bruch nach. Noch als ich bei Puma startete, gab es den Metzger, bei dem nur unsere Mitarbeiter kauften, oder Restaurants, die nur Adidas-Mitarbeiter aufsuchten. Obwohl die zerstrittenen Gründerfamilien längst nicht mehr am Ruder waren, gab es trotz der räumlichen Nähe kaum Kontakte zwischen den Unternehmen; ich selbst sah meinen Vorstandskollegen gerade zweimal in 17 Jahren. Er hatte bereits früher signalisiert, dass ihm ebenfalls daran lag, das Verhältnis zu entkrampfen. So stimmte er schnell zu, als ich ihn vergangenes Jahr anrief und die Friedensaktion vorschlug. Sie war für alle Beteiligten ein voller Erfolg. Seit diesem Tag sind unsere Beziehungen deutlich entspannter.

Für Puma und in erster Linie für mich als Vorstandsvorsitzenden war es natürlich immer wichtig, unsere Aktionäre zufrieden-

zustellen. Daneben wollte ich aber auch eine klar definierte Puma-Vision schaffen. Sie sollte als umfassendes wirtschaftliches, soziales und umweltbezogenes Leitbild wirken, weshalb viele in die Gestaltung dieser Vision unseres Unternehmens miteinbezogen wurden. Wenn sich Führungskräfte und Beschäftigte gemeinsam zuständig und verantwortlich fühlen, werden kollektive Werte auch gelebt.

Tatsächlich ist einer der wichtigsten Bereiche eines Unternehmens eben die Atmosphäre, in der man arbeitet. Ein Klima des Vertrauens, der Kreativität, der Sicherheit, der Aufrichtigkeit, der Fürsorge, des Friedens und ähnlicher Werte garantiert von Natur aus eine bessere Unternehmenswirtschaft. Man wird zwar leicht bei Managementkrisen und geschäftlichen Abläufen von diesen Dingen abgelenkt, aber es sollte immer der zentrale Tenor sein, der an erster Stelle steht. Wenn die Atmosphäre oder das Klima für einen Zusammenhalt im Team sorgt, dann kann man Probleme aus dem richtigen Blickwinkel sehen und meistern.

In der Konzernwelt bezeichnet man diese Idee des sozialen Klimas oft als »*Doing well by doing good*«, zu Deutsch etwa »Gutes tun tut gut«. Unternehmen, die sich dafür einsetzen, der Gesellschaft durch Philanthropie, den Kontakt zur Gemeinschaft und der Fürsorge für die Beschäftigten etwas zurückzugeben, stärken ihre Netzwerke und schaffen so bessere Beziehungen zur Öffentlichkeit und eine stärkere Verbundenheit mit ihren Kunden.

Jeder erntet, was er sät

»Du erntest, was du säst« ist ein weithin bekannter Glaubenssatz. Die Metapher vom Säen und Ernten stammt aus dem jüdisch-christlichen Kulturbereich. In beinahe jeder Kultur und Religion gibt es eine Formulierung, die diesen Gedanken aufgreift. In der östlichen Welt meint das Gesetz des sogenannten Karma, dass all das, was man in diesem Leben tut oder unterlässt, eine entsprechende Folge im nächsten Leben haben wird. Bei indigenen Völkern wurde dieses Gesetz häufig auf ökologische Weise ausgedrückt: »So, wie du Mutter Erde behandelst, wirst du letztlich auch von Mut-

ter Erde behandelt werden.« Im Englischen ist dieses Gesetz besser bekannt in der umgangssprachlichen Variante: »*What goes around, comes around*«, also »Was du tust, kommt irgendwann zu dir zurück«.

Ob man nun *Isaac Newtons* wissenschaftliche Formulierung des Gesetzes – dass jede Aktion eine gleich große entgegengesetzte Reaktion nach sich zieht – oder eher die religiösen oder indigenen Versionen dieser menschlichen Grunderfahrung bevorzugt, langfristig ist sie das Kernstück einer ökonomischen Gleichung. In *Ralph Waldo Emersons* Variante könnte das Gesetz so ausgedrückt werden: »Man erzielt eine Antwort der Kunden (Reaktion) und Erfolg in Proportion zur Qualität des Produktes oder der Dienstleistung, die man anbietet (Aktion).«

Diese Regel lässt sich noch viel weiter ausdehnen: Ein Land, ein Unternehmen oder eine Gesellschaft wird proportional zur Qualität des Handels – und der Künste, der Bildung und Weiterem –, die es oder sie anbietet, Glück und Erfüllung der Kunden oder Bürger bewirken. Zwar kann sich ein Unternehmen diesem Gesetz kurzfristig widersetzen, aber wenn es korrupt ist, dann wird es irgendwann daran zugrunde gehen. So wie der Pleitekonzern Enron, dessen Führungsriege systematisch geplant und höchst kreativ über Jahre hinweg die Bücher fälschte und dadurch 2001 einen der größten Wirtschaftskandale der USA auslöste. Noch einmal kurz gesagt: Man erntet das, was man sät. Letztlich erzeugt jede Aktion eine entgegengesetzte Reaktion.

Genau das ist es, was die Ureinwohner Amerikas, Europas und Afrikas und auch die Aborigines in Australien über die Natur wussten: Wenn man immer nur von ihr nimmt, wird sie sich eines Tages rächen. Aber wir haben dieses Gesetz vergessen. Und Geschäft für Geschäft, Unternehmen für Unternehmen haben der Erde mehr genommen, als sie ihr gegeben haben. Von Wirtschaft und Unternehmen erwarteten die Menschen Quartal für Quartal und Jahr für Jahr mehr Wachstum; aber unser Planet wächst nicht, und unsere Ressourcen schwinden.

Das aktuelle Ernten in Form von »*Bail-outs*« – Notrettungen – kollabierender Banken, Unternehmen und bankrotter Volkswirt-

schaften war sowohl tragisch als auch vorhersehbar. Banken und die Investment-Gemeinschaft haben mehr genommen, als sie gegeben haben. Junk Bonds, Aktienderivate, nicht länger durch Gold gestützte Wertpapiere und unvorstellbar hohe Staatsschulden, die zum Teil noch mit Finanztricks schön gerechnet wurden, deuten darauf hin, dass viele Branchen und Regierungen – nicht nur Rohstoffindustrien – zu viel genommen haben.

Leider und unlogischerweise wird oft nur noch mehr Konsum als Antwort darauf und für eine kontinuierlich wachsende Wirtschaft vorgeschlagen. Ich finde es beängstigend, wenn ich von einem international einflussreichen Banker höre, dass aus seiner Sicht das Finanzsystem bald wieder genauso von Opportunismus getrieben sein wird wie vor der Wirtschaftskrise. Daher ist der Schlüssel für das Verständnis der Wirtschaft das Wissen, dass sie nicht allein als »die Wirtschaft« existieren kann. Nichts kann in einem Vakuum bestehen – das vergessen wir alle zu häufig. Man kann kein Organ außerhalb des menschlichen Körpers untersuchen, ohne dass es abstirbt und dabei sein Gewicht und seine Farbe verändert. Und so gibt es auch keine Wirtschaft als isolierte Welt. Sie existiert nur innerhalb der alltäglichen Realitäten des menschlichen Lebens.

In einem isolierten Kontext wird man die Wirtschaft nie voll und ganz verstehen können, wie brillant auch das Modell sein mag. Was eine Volkswirtschaft, ein Unternehmen, ein Vorstandschef oder ein Bürger den Menschen und der Erde *gibt*, löst im urbanen oder globalen Kontext eine positive Reaktion aus. Was eine Volkswirtschaft, ein Unternehmen, ein Vorstandschef oder ein Bürger der Menschheit und der Erde *nimmt*, erzeugt in diesem Kontext eine negative Reaktion. Nichts und niemand konnten sich bisher diesem Gesetz widersetzen. Letztlich ist dies auch ein Grund dafür, warum die indianischen Ältesten weinten, als sie die Massenschlachtung der Büffel sahen. Sie waren verstört von der unglaublichen Missachtung des Lebens, entsetzt über die unvorstellbare Verschwendung, zutiefst betrübt über den Verlust ihres Freundes, des großartigen und noblen Büffels, und bestürzt über den Verstoß gegen die Kultur und Tradition der amerikanischen Ureinwohner. Aber all diese

Schrecken und dieser Horror waren nichts im Vergleich zu der Erkenntnis der Ältesten, dass es eine neue und dominierende Spezies Mensch gab, die durch die Lande zog, kein Verständnis für das universelle Gesetz hatte und nicht mit der Natur im Einklang stand.

Angesichts unserer derzeitigen Abwärtszyklen aus wirtschaftlichem Zusammenbruch und ökologischer Krankheit scheinen die prophetischen Ängste der Stammesältesten auch bei uns Wirklichkeit geworden zu sein.

Es ist aber noch nicht zu spät, von den Ältesten zu lernen: Es gibt Zyklen in der Wirtschaft, so wie es auch Zyklen in der Natur gibt. Wir bei Puma werden uns noch deutlich mehr anstrengen und zum Teil völlig umdenken müssen, um zu lernen, besser innerhalb der Zyklen und Gesetze der Natur zu wirtschaften. Wenn unser eigener Ansatz das Gesetz von *Isaac Newton* befolgt, dann wird all das, was wir geben – bessere Produkte, besseren Umweltschutz, besseres soziales Engagement, besseren Kundenservice –, langfristig automatisch einen positiven Zyklus nach sich ziehen. Um uns das immer wieder bewusst zu machen, ist es unter anderem an der Zeit, Gewinne und Verluste anders zu messen als in den existierenden Finanzstandards. Wir müssen ganzheitlich erheben, welche Gewinne und Verluste der Erde und der Gemeinschaft durch unser Tun, unsere Geschäfte und die Wirtschaft tatsächlich entstehen.

Ich möchte mit Ökonomen und Umweltexperten zusammen an einem solchen Ansatz arbeiten. Ein Ansatz, der unter anderem Kosten einbezieht, die dadurch entstehen, dass wir das natürliche Kapital dieser Erde, das heißt das, was uns die Erde an natürlichen Ressourcen zur Verfügung stellt, verwenden und beeinflussen. Dazu müssen wir lernen, wie wir den Nutzen, den wir für unsere Geschäfte und den wachsenden Konsum aus den Öko-Dienstleistungen – also den Diensten, die uns die Natur und ihre natürlichen Systeme kostenlos zur Verfügung stellt – ziehen, und den Schaden, den wir dabei anrichten, messen, bewerten und ausgleichen. Zu berechnen sind die echten, vollständigen Kosten für den Planeten und die Gesellschaft – auch inklusive des Abfalls, der dadurch entsteht, dass wir nur Teile der natürlichen Produkte nutzen. Vieles fällt zum

Beispiel bei der Fertigung ab, das nicht mehr in den Kreislauf der Natur zurückfließt und somit nicht dazu beiträgt, das ökologische Gleichgewicht zu erhalten.

Die Grenzen der Marktwirtschaft

Seit Menschengedenken brauchte alles und jedermann Regeln. Das wird schon an den Zehn Geboten der Bibel, dem »*Codex Hammurabi*« oder den alten Regeln des »*Kapu*« und »*Tabu*« indigener Gruppen deutlich. Alle drei regelten das Zusammenleben in frühen menschlichen Gemeinschaften. Wir sind uns dessen bewusst, dass wir Regeln brauchen, um zu überleben, wir spüren es auch unbewusst, wenn wir uns in einer Umgebung oder Zone befinden, die aufgrund unzureichender Regeln nicht sicher ist.

Die freie Marktwirtschaft hat uns viel Gutes gebracht. Sie hilft uns, Angebot und Nachfrage einander anzupassen, durch Förderung von kreativem Wettbewerb, zur Verbesserung der Produkte und Dienstleistungen und um die Preise für die Kunden angemessen zu halten. Die Menschen können sich frei fühlen, selbst schöpferisch tätig zu werden. Uns Geschäftsleuten und Arbeitenden eröffnet der freie Markt viele Möglichkeiten, verantwortungsvoll unsere eigenständige Kreativität zu entfalten. Wir haben die Freiheit, Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, den Lebensstil mitzuprägen, einen Kundenstamm aufzubauen und Einkommen zu erzielen.

Aber die freie Marktwirtschaft braucht auch Regeln beziehungsweise Gesetze, damit gewisse Erkenntnisse wirksam umgesetzt werden können. Bei all ihrer Power und Vitalität ist die freie Marktwirtschaft nur Werkzeug und Diener. Sie ist ein schlechter Herrscher und schon gar keine Religion. Was sonst hält zum Beispiel die Tabakfirmen an, den Verbrauchern die Wahrheit über ihren Konsum zu sagen, wenn nicht Regeln beziehungsweise Gesetze? Und wer, wenn nicht Regulierer, werden den Ölgesellschaften sagen, dass sie nachhaltig werden müssen, wenn sie das nicht von selbst sehen?

Wenn auch in der Theorie reizvoll, ist ein freier Markt ohne Regeln in der Praxis genauso wenig umsetzbar wie eine Gesellschaft

ohne Gesetze. In Anbetracht dessen, dass der Markt im Augenblick aufgrund einer in manchen Bereichen zu großen Regelfreiheit mit schwerwiegenden negativen Konsequenzen belastet ist, stellt sich die Frage, warum keine systematischeren Maßnahmen ergriffen werden, um diese abzumildern.

Die US-Wissenschaftler *Boyd Cohen* und *Monika Winn* weisen auf verschiedene Arten von Marktversagen als mögliche Erklärung hin: Während die Erträge der natürlichen oder sozialen Kapitalnutzung privatisiert sind, werden die tatsächlichen Kosten häufig nicht von den verantwortlichen Personen beziehungsweise Unternehmen getragen, sondern von der Gesellschaft im Allgemeinen. Zudem wird natürliches Kapital von der Gesellschaft häufig unterbewertet, da sie sich der echten Kosten der Ausbeutung des Kapitals unserer Erde nicht voll bewusst ist. Zusätzlich ist der Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung oftmals verdeckt, weshalb es für Handelnde schwierig ist, sachkundige Entscheidungen zu treffen. Die beiden Wissenschaftler schließen mit der Erkenntnis, dass viele Firmen im Gegensatz zur Theorie des Wirtschaftens den Ressourceneinsatz nicht optimieren, weil sie in einer »Das haben wir immer so gemacht«-Mentalität gefangen sind.

Der traditionelle Kapitalismus erreicht seinen Burn-out-Zustand, denn er geht von ständigem Wachstum, immer weiter verfügbaren Ressourcen, endlos billigen Arbeitskräften und neuen Märkten aus. Dieses alte kapitalistische Paradigma wurde begrenzt durch das, was MIT-Denkerin (MIT: »*Massachusetts Institute of Technology*«) *Donnella Meadows* und ihre Kollegen die »Grenzen des Wachstums« nannten: Es gibt Grenzen für Schulden, die man noch decken kann, und Grenzen für Ressourcen, die man verbrauchen kann, bevor dem System buchstäblich die Luft ausgeht.

Auf der anderen Seite postuliert der von *Paul Hawken* und *Amory* und *Hunter Lovins* in den USA so genannte Öko-Kapitalismus die Möglichkeit eines neuen, industriellen Systems und fußt auf gänzlich anderen Denkstrukturen und Werten. Die grundsätzlichen Annahmen des neuen Öko-Kapitalismus umfassen wichtige Erkenntnisse: Erstens ist die Umwelt kein kleiner Veranstaltungs-

ort zur Herstellung von Produkten, sondern die Hülle, in der alles – Produktion, Personal, Ressourcen und Wirtschaftssysteme – enthalten ist. Zweitens hängt wirtschaftliche Entwicklung von echtem nachhaltigem, natürlichem Kapital ab, also den Ressourcen, die in die ständigen Kreisläufe und Prozesse der Erde eingebunden bleiben. Drittens gibt es ein Problem mit der Wirtschaft, wenn Fehler und menschliche Probleme wie zum Beispiel habgieriges Wirtschaften und Umweltmissbrauch berichtigt und beseitigt werden müssen, damit Kapitalismus mit wirtschaftlichem Wachstum ökofreundlich wird. Schließlich nimmt die Zahl der menschlichen Bewohner dieser Erde enorm zu. So entsteht eine überreichliche »menschliche Ressource«, während die übrigen Ressourcen der Erde im umgekehrten Maß dahinschwinden.

Genau wie für einen Fisch das Wasser, in dem er schwimmt, selbstverständlich ist, setzen wir Menschen unbewusst natürliches Kapital als selbstverständlich voraus: die frische Luft, das Wasser, die Erde, die Mineralien, Chemikalien, die natürlichen Systeme und Kreisläufe, die für das Leben und für eine gesunde Wirtschaft benötigt werden. Nur wenn im Kapitalismus die Natur ebenso geschätzt und bewertet wird wie wirtschaftliches Wachstum und Überschusskapital, kann dieser wieder zum integrierten und ausgeglichenen Bestandteil des gesamten Systems »Erde« werden.

Kehren wir zu den Grundgedanken vom »Wirtschaften«, wie ich sie eingangs in diesem Kapitel geschildert habe, zurück, dann erkennen wir: Wirtschaftliches Wachstum und Natur können und dürfen nicht länger in Konflikt miteinander stehen. In der Form des neuen Öko-Kapitalismus müssen und können Wirtschaft und Umwelt in einer Symbiose existieren, ist eine wirtschaftliche Nutzung der Ressourcen, wie sie die Naturvölker kannten und lebten, und damit eine maximale Produktivität der Ressourcennutzung möglich.

Um dies zu erreichen, ist es – trotz der Motivation des freien Marktes, nach neuen wirtschaftlichen Chancen Ausschau zu halten – auch die Sorgfaltspflicht und Aufgabe des Marktes zu verstehen, wann und wo er nicht funktioniert oder falsch angewen-

det wird. Es müssen gezielt die richtigen Maßnahmen ausgewählt und im besten Fall globale Regeln und Gesetze verabschiedet werden, um Unternehmen dabei zu helfen, besser und nachhaltiger zu agieren und gleichzeitig ihre Energie und Lebenskraft zu erhalten. Hier sind Korrekturmaßnahmen durch Regierungen und Nichtregierungsorganisationen notwendig.

Dies soll nicht etwa heißen, dass es unser ultimatives Ziel sein sollte, Unternehmen zu stigmatisieren, um sie zu einem Umdenken zu bewegen. Aber wenn multinationale Konzerne, die eine enorme Macht haben, diese Macht und Energie mehr danach ausrichten würden, die Natur zu erhalten statt sie zu verdrängen, welche Chancen würden sich dadurch ergeben!

Die Stammesältesten weinten, weil sie über den Tod der Büffelherden hinaus das Ende des Gleichgewichts zwischen Mensch und Natur kommen sahen. Wenn etwas die Unternehmen und die Wirtschaft gesunden und erstarken lassen kann, dann sind es die erneute Würdigung und Wiederherstellung dieses Gleichgewichts.

JOCHEN ZEITZ

» Mönch und Manager im Gespräch

ANSELM GRÜN Ich bin mit Ihnen einverstanden, dass der reine Kapitalismus, der nur auf Gewinnmaximierung aus ist und sich an keine Regeln hält, für die Zukunft unserer Welt schädlich ist. Die Finanzkrise hat gezeigt, was geschieht, wenn sich der Kapitalismus von den Werten verabschiedet und nur noch der Gier und den maßlosen Ansprüchen nach mehr Verdienst huldigt. Es gibt auf der Welt genügend Menschen, die die Werte, wie sie die griechische Philosophie und die Weltreligionen beschreiben, vernachlässigen, um Wettbewerbsvorteile zu haben. Man sollte meinen, dass die Gesellschaft von sich aus solche Menschen ablehnt und ihnen keine Chance lässt. Aber das ist leider nicht der Fall, weil gerade der Finanzkapitalismus immer anonymer wird. Eine Firma, die ihre Produkte unter unmenschlichen Produktionsverhältnissen

herstellt und durch eine der menschlichen Würde widersprechende Werbekampagne verkaufen möchte, kann man boykottieren. Sie hat auf Dauer keine Chance. Aber auf dem Finanzmarkt wissen die Kunden oft gar nicht, mit wem sie es zu tun haben. Daher braucht es gerade hier eine klare Regulierung, sonst agieren im Bereich des Anonymen zerstörerische und auflösende Kräfte.

Die Finanzkrise hat gezeigt, dass wir ohne Werte nicht auskommen. Es ist daher immer wieder unsere Aufgabe, all unser Wirtschaften auf die Werte hin zu untersuchen, die unserem Tun zugrunde liegen. Zudem müssen wir für diese werben, damit die Menschen spüren: Werte sind wichtiger, als kurzfristig finanzielle Vorteile zu haben.

Wenn beispielsweise die Wirtschaft die Sorge um die entlassenen Mitarbeiter nur den Religionen überlässt, missbraucht sie diese. Die Wirtschaft muss selbst die Werte leben, die die Religionen verkünden. Sicher haben die Religionen – und natürlich auch die Klöster – die Aufgabe, sich um Menschen zu kümmern, die beruflich gescheitert sind, deren Träume von einem erfüllten Leben zerbrochen sind. Aber es wäre zu billig, wenn sie nur dazu da sein sollten, »fromme Pflaster« auf die Wunden zu kleben, die die Wirtschaft den Menschen zugefügt hat. Die Sorge um die, die zu kurz gekommen sind, die ungerecht behandelt worden sind, sollte immer auch zu gesellschaftspolitischem Handeln führen. Die Religionen und Klöster haben die Verantwortung, aus ihrer Erfahrung mit den Gescheiteren dafür zu sorgen, dass die Verhältnisse in den Firmen menschlicher werden, dass die Strukturen in der Gesellschaft den Menschen gerecht werden. *Jesus* hat uns einen prophetischen Geist geschenkt. Dieser Geist hat sich im Alten Testament dadurch ausgedrückt, dass die Propheten asoziale Verhältnisse angeprangert und zur Gerechtigkeit aufgerufen haben. Auch heute haben die Kirchen den Auftrag, Strukturen und Tendenzen in der Gesellschaft anzuprangern, die Leben verhindern und Menschen schaden.

JOCHEN ZEITZ Ohne Frage: Die Unternehmen stehen in der Pflicht, nicht nur hinsichtlich ihres Umgangs mit Mitarbeitern und

Entlassenen. Sie müssen auch grundlegende Werte beherzigen, um dazu beizutragen, die übergeordneten Probleme zu lösen. Wir können nicht erwarten, dass Regierungen die Not in Natur und Gesellschaft, deren Verursacher in erster Linie Wirtschaft und Regierungen gemeinsam sind, alleine beheben.

Wie *Paul Hawken* richtig bemerkte, gibt es einige wichtige Faktoren, die es dabei zu berücksichtigen gilt. Erstens haben die verschiedenen Wirtschaftsbranchen in vielen Ländern einen einflussreichen Lobbyismus aufgebaut und unterstützen ihn noch immer mit allen Mitteln. Präsident Obama hat hierauf mehrfach hingewiesen, zum Beispiel im Rahmen seiner umfassenden Bemühungen, die Finanzmärkte stärker gesetzlich zu regulieren. Zweitens sind viele Regierungen nur für ein paar Jahre Amtszeit gewählt und können daher oft nur mit Blick auf die nächsten Wahlen denken, was ihre Fähigkeit, wirkliche Veränderung zu bewirken, begrenzt. Drittens haben wir es uns zur Gewohnheit gemacht, ordnungspolitische Aufgaben an den Staat als neutralen Schiedsrichter abzutreten, was in Zeiten der Globalisierung nicht länger funktioniert. Schließlich hat jede Nation ihr Interesse daran, die eigenen Unternehmen nicht übermäßig zu belasten. Großbritannien möchte zum Beispiel keine strenge Regulierung der Finanzmärkte, da hiervon zu viele Arbeitsplätze in London abhängen. Die USA schützen die Interessen ihrer Öl- und Agrarindustrie, Deutschland lehnt wegen seiner Automobilindustrie noch strengere Umweltstandards ab, insbesondere für Luxusfahrzeuge, und Japan möchte seine Fangquoten für roten Thunfisch gegen die Forderungen der Artenschutzorganisation »Cites« schützen. Dementsprechend ist es heute noch kaum möglich, auf internationaler Ebene mehr als Mindeststandards umzusetzen. Globale Märkte brauchen daher eine globale Überwachung ohne Regulierungslücken. Doch ich hoffe, dass diese Einschränkungen nicht immer überwiegen werden. Ich hoffe, dass neue Denkstrukturen und ein Bewusstsein darüber, was wir tun und wie wir es tun sollten, ihren Weg in die Wahldebatten finden werden, genauso wie sie ihren Weg in die Vorstandszimmer weltweit finden sollten.

In der heutigen Welt wurden jedoch die Grenzen der politischen Macht anlässlich der Klimakonferenz in Kopenhagen Ende 2009 und der Folgeveranstaltung in Bonn im Sommer 2010 klar ersichtlich. Das Ergebnis der Konferenzen, das überhaupt kein Ergebnis war, ist der Triumph des Eigeninteresses über das öffentliche Interesse. Nichtsdestotrotz wurde in Kopenhagen zum ersten Mal ein echtes globales Bewusstsein geschaffen, das, so glaube ich, zu einem unumkehrbaren Trend geführt hat, der sich mit der Zeit weiterentwickeln wird. Ich glaube, dass es in nicht allzu ferner Zukunft Gesetz sein sollte und sein wird, dass jedes Unternehmen nachhaltig handelt. Wenn es dann ein Produkt nicht mit sauberer, grüner, »Cradle-to-Cradle«-Nachhaltigkeit herstellen kann – also in einem geschlossenen Kreislauf ohne Abfälle und Verschwendung –, wird es keine Zulassung bekommen, das Produkt überhaupt herzustellen. Ich stelle mir eine Gesellschaft in der Zukunft vor, in der ein Unternehmen keine Lizenz bekommt, überhaupt tätig zu werden, wenn es ein Produkt nicht herstellen kann, ohne Menschen und Ressourcen auszubeuten. Alles, was wir tun, alles, was wir herstellen und verbrauchen und jede Art und Weise, mit der wir Energie erzeugen und verbrauchen, wird dieses neue Paradigma – sauber, grün und nachhaltig – als Grundlage haben. Dazu ist die Verbindung einer verantwortlichen Regierung mit ethischem, nachhaltigem Unternehmertum unbedingt notwendig. Sie muss jedoch auf einer neuen Art des Geschäftemachens basieren, anstatt nur auf Regulierung, um ein paar Löcher zu stopfen.

ANSELM GRÜN Für mich war das Ergebnis der Konferenz von Kopenhagen enttäuschend. Aber ich verliere ebenfalls nicht die Hoffnung, dass sie auch einen Sinn hatte. Die Regierungen der verschiedenen Staaten haben klar erkannt, wohin es führt, wenn jeder nur seinen Eigeninteressen folgt und wenn die Lobbyisten nur auf den eigenen Vorteil aus sind. Sie hat die Grenzen der globalen Gespräche aufgezeigt. Aber ich vertraue darauf, dass gerade das Eingeständnis der Niederlage in den Menschen eine neue Kraft entfalten wird, sich den gemeinsamen Problemen auch gemeinsam zu stellen.

In dieser Hinsicht spielt meiner Ansicht nach die Religion eine wichtige Rolle: Sie verändert die Einstellung zur Welt und zum eigenen Wirtschaften. Diesbezüglich brauchen wir ein Umdenken. *Jesus* nannte das »Umkehr«. Das griechische Wort für Umkehr heißt »*metanoieite*«. Es bedeutet eigentlich: »Denkt um, denkt anders, berücksichtigt die andere Seite eures Tuns, berücksichtigt die Folgen eures Handelns.« Manchmal braucht es ein Scheitern, damit wir wirklich umkehren und umdenken. Wenn unsere Gespräche immer Erfolg haben, sind wir auch in Gefahr, uns in unserem Erfolgsdenken einzurichten und vieles zu übersehen, was noch bedacht werden muss. Damit die Regierungen anders miteinander reden, muss sich auch und gerade in den Köpfen der Wähler viel verändern. Sie können nicht mehr nur an den eigenen Vorteil denken, sondern müssen in Zukunft auch die Verantwortung für die ganze Welt im Blick haben, wenn sie zur Wahlurne gehen.

JOCHEN ZEITZ Warum sollten Unternehmen in Zukunft nicht auch stärker im Bereich Umwelt und Soziales miteinander kooperieren, um für ein gemeinsames Ziel ihre Kräfte zu bündeln? Man sollte sich zumindest einmal ernsthaft mit der Frage befassen, warum es nicht irgendwann einmal eine gemeinsame Bewegung von Unternehmen für eine bessere Welt als »*United Corporations for a better World*« geben könnte. Ich glaube fest daran, dass Kooperation möglich ist. Skeptiker gab es immer, von ihnen darf man sich nicht entmutigen lassen. Ich bin sicher, die Menschen haben auch vor der Gründung der Vereinten Nationen gesagt, diese Idee sei naiv. Sie haben zynisch darüber gelästert, dass diese Organisation sich bald wieder auflösen würde – so wie der Völkerbund oder die EU in ihrer heutigen Krise. Die Brüder *Wright* mussten sich anhören, dass ihre Idee von »fliegenden« Metall- und Segeltuchflügeln absurd sei. Religiöse Skeptiker sagten zu ihnen: »Wenn Gott gewollt hätte, dass der Mensch fliegt, dann hätte er ihm Flügel gegeben.« Viele Ideen fangen im Kleinen an, bevor sie größer werden oder »abheben«. Ein Funke kann ein gewaltiges Buschfeuer entfachen. Manchmal reicht ein einfacher Handschlag, um in einer langen Ge-

schichte plötzlich die Richtung zu ändern. Es gibt jedenfalls keinen Zweifel darüber, dass in der Welt von heute Zusammenarbeit und Dialog notwendig sind.

Gleiches gilt für Optimismus und Hartnäckigkeit: Man kann klein anfangen, doch es gar nicht erst zu versuchen ist keine Alternative. Viele Unternehmen werden ihre Energie nicht kreativ einsetzen und sie lediglich verwenden, um sich gegen den Wandel zu sträuben. Warum sich nicht für die Natur einsetzen? Ich glaube daher, dass es nicht nur individuelle, sondern auch gemeinsame Lösungen geben kann, solange sie grenzüberschreitend, inklusiv und offen sind und nicht nur von nationalen Interessen getragen werden. Nehmen Sie den sogenannten Green Exchange der Firma Nike als Beispiel. Zusammen mit neun anderen Organisationen wie Yahoo, Best Buy oder Creative Commons kündigte Nike an, dass man »zusammenarbeiten und geistiges Eigentum teilen will, das zu innovativen neuen Geschäftsmodellen führen kann«. Wie *Kofi Annan*, ehemaliger Generalsekretär der Vereinten Nationen, einmal sagte: »Jeder Einzelne von uns kann etwas bewirken, und gemeinsam können wir einen wesentlichen Beitrag leisten.«

Puma schafft ebenfalls Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen, Nichtregierungsorganisationen, Künstlern und Filmemachern, um Projekte wie zum Beispiel den Dokumentarfilm *Home* zu unterstützen. Daher ist es nicht naiv anzunehmen, dass Unternehmen zusammenarbeiten können. Es ist weitaus naiver anzunehmen, dass das alte isolationistische Unternehmensparadigma unserem Planeten helfen wird.

Eine Sache, die ich gelernt und in meinem Leben immer respektiert habe, ist: Wenn du es nicht versuchst, wird es ganz einfach nicht geschehen (außer, jemand anderes tut es). Egal, wie klein oder groß eine Idee ist, du musst neue Dinge wenigstens ausprobieren. Wie das Leben ist jede neue Idee eine Reise, von der du nicht weißt, wohin sie dich führen wird. Für mich ist es jedes Mal wie ein Abenteuer und eine Entdeckung.

ANSELM GRÜN Für die meisten Firmen ist es leider nach wie vor üblich, dass sie ihre Stärken und Firmengeheimnisse für sich behalten und sich davon Wettbewerbsvorteile erhoffen. Doch es gab auch schon früher eine Reihe von positiven Ausnahmen. Schon im 19. Jahrhundert hat *Friedrich Wilhelm Raiffeisen* das Genossenschaftswesen gegründet. Er hat erkannt, dass die Bauern einen Vorteil haben, wenn ihre Produkte gemeinsam verkauft werden und wenn sie die Ressourcen der Genossenschaft – sowohl die Kredite der Raiffeisenbank als auch den gemeinsamen Einkauf – für sich nutzen können.

Es braucht für unsere Zeit neue Modelle, wie Firmen zusammenarbeiten können. Das gemeinsame Forschen nach nachhaltigen Produktionsmethoden kommt allen zugute. Zusammenarbeiten können Unternehmen aber nur, wenn sie einerseits von gleichen Idealen geprägt sind und wenn sie andererseits die eigenen Geschäfte nicht auf Kosten des anderen betreiben. Das braucht die Haltung, die die Religionen propagieren: nicht das eigene Ego in den Mittelpunkt zu stellen, sondern das Ziel, um dessentwillen das Eigeninteresse zurücktritt. Wenn es den Unternehmen um das gemeinsame Ziel der Bewahrung der Schöpfung geht, dann werden sie auch gemeinsam auftreten können gegenüber solchen, die nach wie vor ohne Rücksicht auf Nachhaltigkeit wirtschaften. Und sie werden ein Klima erzeugen, das rücksichtslos agierenden Firmen auf Dauer die Grundlage entzieht. So werden sie gemeinsam die Welt gestalten und letztlich alle einen Vorteil davon haben.

JOCHEN ZEITZ Vielleicht gilt das genauso für das Zusammenspiel von Wirtschaft und Religion. Ich glaube durchaus, dass beide Welten voneinander profitieren können, dass sich Glaube und Konsum nicht unbedingt gegenseitig ausschließen. Bisher entsteht allerdings das eine häufig zu Lasten des anderen. Glaube kann sowohl einen positiven als auch negativen Einfluss auf die Art und Weise unseres Konsums haben. Ohne einen Glauben kann Konsum zu einer Religion an sich werden, was nicht hilfreich ist. Idealerweise ergänzen sich Glaube und Konsum und balancieren einander aus.

Selbstverständlich kann ein bestimmtes Konsumverhalten zu einer Sucht werden und zu einem unkontrollierten Abbau von Ressourcen führen. Daher nehme ich ausschweifenden Konsum, der auch zu Krankheit und vielen anderen Problemen in der Gesellschaft führt, nicht in Schutz. Vielmehr unterstütze ich eine gesunde Balance zwischen den materiellen und spirituellen Bereichen, denn sie führt letztendlich auch zu größerer Gesundheit. Schließlich wollen wir unseren Kindern die Geschenke unter dem Weihnachtsbaum (oder das »Hanukkah«-Geld an ihrer »Menorah« oder Ähnliches in anderen Traditionen) nicht vorenthalten. Es geht nicht darum, die materielle Welt zu beseitigen, sondern bei solchem Schenken ein großes Gefühl von Magie und die Erinnerung an etwas Größeres zu vermitteln. *Aristoteles* trat für die sogenannte »goldene Mitte« im Leben ein. Damit meinte er, wir sollten in unserem Leben den Mittelweg zwischen Mangel und Übermaß wählen. Beispielsweise führt übermäßige Fortpflanzung zu Überbevölkerung. Doch keine Fortpflanzung würde bedeuten, dass unserer Spezies gänzlich verschwindet. Gleichermassen führt ein Übermaß an Konsum zu Fettleibigkeit, Sucht und weiteren Übeln. Doch ein Mangel an Konsum bedeutet Magersucht, Hunger und asketisches Elend. Materielle Waren wurden uns gegeben, damit wir Freude daran haben, nicht um sie zu missbrauchen.

ANSELM GRÜN Auf den ersten Blick scheinen Glauben und Konsum tatsächlich Gegensätze zu sein, denn zum Glauben gehört immer auch die Askese. Aber Askese heißt nicht, dass man das Leben und das Genießen verneint. Verzichten, so sagt *Sigmund Freud*, führt zur Entwicklung eines starken Ichs. Wer jedes Bedürfnis sofort erfüllen muss, wird zum Sklaven seiner eigenen Bedürfnisse. Von ihm wird nicht viel Leben ausgehen, und er vermag letztlich auch nicht das Leben oder die Speisen zu genießen. Genießen kann auf Dauer nur, wer auch verzichten kann.

Lebensfreude und Genuss gehören durchaus zum Glauben. Das zeigen die Schilderungen im Alten Testament, wenn das ewige Leben dort als fröhliche Feier mit fetten Speisen und alten Weinen be-

schrieben wird. Das zeigt auch das Verhalten *Jesu*, der ja kein typischer Asket war. Seine Gegner haben ihn sogar »Fresser« und »Weinsäufer« genannt, weil er mit den Zöllnern aß und trank. *Hildegard von Bingen*, die heilkundige Nonne und mittelalterliche Mystikerin, sagt, Disziplin sei die Kunst, sich immer freuen zu können.

Es gibt sicher im Christentum Bewegungen, die die Armut so betonen und in den Mittelpunkt rücken, dass sie zur Lebensverneinung wird. Der heilige *Benedikt* spricht nicht von Armut, sondern von Einfachheit und Sparsamkeit. Zum Glauben gehört das Fasten und Verzichten, aber auch das Feiern, etwa an den großen Festen des Kirchenjahres. Und gerade die klösterliche Kultur hat im Mittelalter generell die Produktion angeregt, nicht nur in Bezug auf die Bautätigkeit, sondern auch im Hinblick auf die Verfeinerung der Speisen und damit die Herstellung der Zutaten. Mönche haben nicht nur Wein angebaut, sondern auch Bier gebraut. *Benedikt* warnt jedoch immer vor dem Übermaß. Auf Dauer kann der Mönch nur genießen, wenn er auch bereit ist, Zeiten des Verzichts – wie etwa die vierzig tägige Fastenzeit – einzuhalten.

In Bezug auf Wachstum heißt das: Es geht nicht um ein quantitatives, sondern um ein qualitatives, ein maßvolles Wachstum. Das gilt auch für die Produkte, die wir erwerben. Es hilft wenig, wenn wir immer mehr Dinge kaufen, um unsere Wohnungen damit vollzustellen. Nur das, was unser Leben lebenswerter macht, was uns Freude schenkt, ist auf Dauer wirklich gut für uns.

KAPITEL 4

WOHLSTAND

Die *Bibel* sagt uns: Gott will, dass es dem Menschen gut auf der Erde ergeht, dass er genügend Wohlstand hat, sodass er in Ruhe leben, sein Glück finden kann. *Jesus* hat in den acht Seligpreisungen einen achtfachen Pfad beschrieben – ähnlich wie der achtfache Pfad *Buddhas* –, wie unser Leben gelingen kann und wie wir das Glück erlangen können. Darin verspricht er uns keine heile Welt. Glücklich wird der Mensch nur dann, wenn er in Einklang lebt mit sich selbst und seinem Schicksal, wenn er sich und seinen Mitmenschen gegenüber gerecht und frei von Abhängigkeiten wird. *Jesus* stellt das Reich Gottes in den Mittelpunkt. Wenn Gott im Menschen herrscht und nicht sein eigenes Ego, dann wird er wahrhaft frei, dann wird er zu dem Menschen, als den Gott ihn erschaffen hat. Dann geht es ihm gut.

Entlang dieser Weisung hat der heilige *Benedikt* eine klare Regel aufgestellt, die das Dasein der Mönche so ordnet, dass sie gut miteinander leben können und dass sie selbst Lust am Leben haben. Im Mittelpunkt steht dabei die geistige und körperliche Gesundheit: *Benedikt* legt Wert auf einen gesunden Tagesrhythmus, der dem Biorhythmus des Menschen entspricht, und auf das richtige Maß beim Essen, beim Beten und beim Arbeiten. Die »weise Mäßigung« ist für ihn die höchste Tugend. Sie hilft dem Mönch, dass sein Leben gelingt und dass es ihm gut geht. Dazu gehört aber auch der Verzicht auf ein üppiges Leben. *Benedikt* steht in der asketischen Tradition des Mönchtums. Die Askese ist für ihn die Ein-

übung in die innere Freiheit. Das Erstaunliche ist, dass gerade Gemeinschaften, die diese gesunde Askese lebten, nicht nur ein gesundes Leben führten, sondern auch zu einem gewissen äußeren Wohlstand gelangten. Das zeigen vor allem die Zisterzienserklöster, die die Askese besonders betonten und im Mittelalter zu den reichsten Klöstern gehörten. Deutlich wird diese Entwicklung aber auch in der Wirtschaftsgeschichte: Die Eliten, die wirtschaftlich erfolgreich waren und die auch die Gesellschaft geprägt haben, waren immer asketische Eliten.

Der erste Wirtschaftsminister der Nachkriegszeit, *Ludwig Erhard*, hat den Deutschen damals Wohlstand versprochen. Nach den Entbehrungen in der Folge der beiden Weltkriege war Wohlstand das, wonach die Menschen sich sehnten. Wohl meint hier das Wohlergehen des Menschen, das heißt, die Sorglosigkeit darüber, dass er genügend Mittel zum Leben zur Verfügung hat und keinen Mangel leiden muss. Aber der finanzielle Wohlstand ist nicht die einzige Bedingung für das Wohlergehen des Menschen. Damit es ihm gut geht, braucht es auch ein gutes Miteinander in der Gesellschaft, Sicherheit, eine Zukunftsperspektive und das Gefühl, dass das eigene Leben Sinn hat. Und es braucht Gesundheit.

Heute hat für viele Menschen die Gesundheit höchste Priorität. Für manchen wird sie regelrecht zur Ersatzreligion. Doch wer nur noch um die eigene Gesundheit kreist, wird eher krank davon. Die Geschichte des Mönchtums zeigt, dass zu einer gesunden Lebensweise das richtige Maß gehört und auch die Einbettung in die Religion. Religiöse Riten und Praktiken fördern die Gesundheit. Und schon die Griechen wussten, dass der Mensch nur dann gesund ist, wenn er seinem Wesen gemäß lebt. Dazu gehört auch die »*Religio*«, die Anbindung an Gott.

In den 1970er-Jahren wurde der Begriff »Wohlstandsgesellschaft« eher negativ verwendet. Man hatte das Gefühl, dass die Menschen allzu sehr auf das Materielle aus waren und andere Werte übersahen, dass sie zu viel konsumierten und deshalb in eine gewisse Lethargie fielen. In einer Wohlstandsgesellschaft fühlt man sich zwar wohl, aber man trägt nichts zur Gesellschaft bei. Es ent-

steht eine Mentalität des Nehmens. Nach dem Zweiten Weltkrieg war das Erreichen eines gewissen Wohlstandes für die Menschen etwas Erstrebenswertes. Ein eigenes Haus zu bauen, für die Zukunft zu sorgen und sich ein angenehmes Leben zu gönnen war ein Ziel, für das man sich mit aller Kraft einsetzte. Doch die Kinder dieser Generation dachten, es gehe immer so weiter, immer weiter aufwärts, ohne dass sie sich dafür anstrengen müssten. Sie hatten verlernt, dass man sich den Wohlstand erarbeiten muss, und waren satt und träge geworden. Dieses Sattsein führt nicht mehr zu Wohlergehen, sondern zum Wohlstand. Man bleibt stehen. Aber wenn ich im Wohlgefühl stehen bleibe, kann ich es nicht mehr wahrnehmen. Die Gesellschaft stagniert. Wir leiden in Deutschland an dieser Stagnation, den die Wohlstandsgesellschaft in uns bewirkt hat. Wir müssen neu lernen, dass wir uns unser Wohlergehen erarbeiten müssen. Das gilt für das Wirtschaften, aber auch für unsere persönliche Entwicklung. Es gibt kein Leben ohne Kampf und Anstrengung. Wenn sich jedoch der Kampf auf den Kampf um den Wohlstand reduziert, dann entsteht eben gerade kein Wohlstand.

In der christlichen Tradition wurde die Armut als erstrebenswertes Ideal gepriesen. *Jesus* selbst nennt die selig, die arm sind im Geist. Armut ist für ihn also eine innere Haltung. Sie ist nicht am Einkommen zu messen, sondern an der inneren Freiheit den Dingen gegenüber. Die Buddhisten sprechen vom Nicht-Anhaften. Das meint auch *Jesus*. Nicht der Wohlstand oder der Reichtum an sich ist als negativ zu bewerten, sondern nur die Abhängigkeit davon. Der berühmte Psychologe *C. G. Jung* meint, Reichtum habe die Tendenz, die Maske des Menschen zu verstärken. Er schneidet sich dann von seiner Seele ab, kreist nur noch um Geld und Reichtum und wird innerlich leer.

In den sogenannten Bettelorden hat man die Armut zum Ideal erhoben. Da ging es nicht nur um die innere Freiheit von den Dingen, sondern auch um äußere Armut. Man lebte bewusst völlig ohne eigenen Besitz, um sich mit den Armen zu solidarisieren. Der heilige *Benedikt* kennt diese Form der Armut nicht. Er spricht von

Gütergemeinschaft: Den Mönchen gehört alles gemeinsam. Das soll die Einzelnen davon befreien, sich von den Dingen abhängig zu machen. Aber auch das kann zu einem Wohlstand führen, der das geistliche Leben zurückdrängt. Daher verbindet *Benedikt* die Gütergemeinschaft mit Sparsamkeit und Einfachheit. Das Leben der Mönche soll einfach sein. Es braucht immer wieder die ehrliche Selbsterforschung, ob man zu abhängig geworden ist von einem gewissen Lebensstandard.

Auf der anderen Seite kann das Propagieren von Armut manchmal auch zur Lebensverneinung werden: Man gönnt sich nichts mehr und hat ein schlechtes Gewissen, wenn man etwas genießen möchte oder wenn man ein gewisses Vermögen besitzt. Die Konsequenz daraus ist, dass man das Geld grundsätzlich als etwas Negatives bewertet. *Benedikt* versteht das anders. Er ist der Ansicht, dass das Kloster einen gewissen Wohlstand haben und zum Beispiel seine sakralen Räume auch mit einem gewissen Glanz umgeben soll. Konsequente Armut führt zur Kulturlosigkeit. Es braucht beides: den Wohlstand und die innere Freiheit ihm gegenüber, das Nicht-Anhaften, um sich auf das eigentliche Ziel des Menschen zu konzentrieren: auf Gott.

ANSELM GRÜN

»» Mönch und Manager im Gespräch

JOCHEN ZEITZ Es ist eine allgemein verbreitete, menschliche Tendenz, nur das gelten zu lassen und zu schätzen, was zählbar ist. Wir haben immer mehr Wege gefunden, um Werte und ihre Nachbildungen zu kaufen und zu verkaufen. Wir müssen ganz klar über diesen rein quantitativen Ansatz bezüglich Wohlstand hinausgehen und in uns selbst hineinsehen, um Sinn und Zweck und andere Kriterien für das Maß des Wohlstands zu finden.

Wenn wir Menschen einmal Abstand vom täglichen Geschäft und dem damit verbundenen Druck nähmen, dann würden wir wohl fast alle sagen, dass wir viele Formen des Wohlstands erken-

nen und schätzen, einschließlich Begriffen wie Glück, Gesundheit, Bildung und Natur. In vielerlei Hinsicht sind wir uns in dem, was wir schätzen, gleich. Doch wir wurden gesellschaftlich so erzogen, dass wir eher die Unterschiede statt der Gemeinsamkeiten hervorheben. Ich glaube, wir leben und erleben Wohlstand über das Materielle hinaus.

ANSELM GRÜN Jeder Mensch sehnt sich danach, in einem gewissen Wohlstand zu leben. Wer jedoch immer mehr Güter besitzen will, für den wird das oft genug kein Wohlstand mehr sein. Er wird vielmehr von Angst geplagt, seine Habe gegenüber den anderen verteidigen zu müssen. Bildhaft deutlich wird das zum Beispiel in Südamerika, wo die Reichen Mauern um ihren Besitz ziehen müssen, um sich von den Armen der Gesellschaft abzugrenzen und ihren Wohlstand zu sichern, zu verteidigen. Sie können ihren Wohlstand nicht genießen, sondern leben immer in der Angst, er könnte ihnen geraubt werden. Wer allein auf den äußeren Wohlstand setzt, wird aber unersättlich. Er wird nie genug haben.

Jesus hat in seiner Verkündigung diese menschliche Sehnsucht nach Wohlstand aufgegriffen, sie aber nach innen gelenkt: Der wahre Reichtum des Menschen liegt in seiner Seele. *Jesus* spricht metaphorisch vom Schatz im Acker und von der kostbaren Perle, von dem, was dem Menschen wahre Würde und wahren Glanz schenkt. Es ist die Schönheit seiner Seele, die sich ausdrückt in Klarheit, Liebe, Licht, Freiheit und Frieden.

Wohlstand ist, wie das Wort schon sagt, ein Zustand: Ich stehe auf einem guten Boden. Ich fühle mich wohl und gesund und zufrieden. Erfolg dagegen ist das Ergebnis einer Handlung, das Erreichen eines Ziels. Er hängt immer davon ab, was ich angestrebt habe. Aber auch der Erfolg kann sich verselbstständigen. Dann führt er nicht dazu, dass man mit Stolz auf das Erreichte zurückschaut, sondern dass man getrieben bleibt von dem Anspruch, immer erfolgreicher sein zu müssen. Manche definieren sich dann gänzlich über diesen Wert. Sie leben nur, wenn sie Erfolg haben. Doch oft genug brechen sie dann zusammen, wenn er einmal ausbleibt. Wah-

rer Wohlstand, wahres Wohlgefühl resultieren jedoch nicht aus äußerem Erfolg, sondern aus der inneren Übereinstimmung mit mir selbst und aus der Freude an den Werten, die mein Leben wertvoll machen.

JOCHEN ZEITZ Jeder Mensch muss einen Ausgleich finden zwischen materiellem und immateriellem Wohlstand. Auch die Gesellschaft darf nicht arbeitsteilig zwischen Geld und Geist trennen. Unternehmen betrachten es teilweise immer noch ausschließlich als die Aufgabe der Kirche, die Menschen in ihren Schoß aufzunehmen und sich um ihr geistig-seelisches Wohl zu kümmern, und als die eigene Aufgabe, ausschließlich Geld zu verdienen.

Ich denke, dass sich in den Industriestaaten die Phase der traditionellen Industrialisierung mit dem Schwerpunkt wirtschaftliches Wachstum, das rein materiellen Wohlstand anstrebt, ihrem Ende nähert. Diese Art der industriellen Expansion hat ihre Blütezeit hinter sich, da sich die Ressourcen erschöpfen und wir die natürlichen Grenzen und die langfristige, natürliche Tragfähigkeit des Ökosystems überschritten haben. Außerdem ist ein Teil des Wachstums kein echtes Wachstum, sondern eher als künstlich zu betrachten. Diese Tatsache bringt mehr und mehr Manager dazu, über Veränderungen nachzudenken.

Die Gesetze der Natur kommen ins Spiel. Auch wenn man Geld drucken kann, um eine Bank zu retten, kann man immer noch kein Leben drucken, um einen Planeten zu retten, von den Gefahren der Gentechnologie einmal ganz abgesehen. Wie *Clifford Christians*, einer der führenden amerikanischen Ethiker, immer wieder hervorhebt, muss man die Heiligkeit des Lebens achten. Hier haben sowohl die Religion als auch die Wirtschaft eine Aufgabe zu erfüllen.

Wohlstand muss als Modell neu betrachtet und weiterentwickelt werden. Was die materielle Seite betrifft, muss ein solches Modell auf einem neuen industriellen Paradigma fußen, das die sozialen Standards hebt und gleichzeitig unsere kranke Erde heilt. Da Wind- und Solarenergie erneuerbare Energien sind, können diese

neuen Wohlstand schaffen, insbesondere in Entwicklungsländern, während sie gleichzeitig zu diesem neuen Modell der Industrialisierung beitragen. Um jedoch diese Verschiebung in und die Wandlung der Wirtschaft zu untermauern, brauchen wir auch eine Verschiebung und Wandlung der Werte, das heißt, es darf nicht mehr nur um die Bedeutung des Kapitals gehen, sondern es muss auch auf die Heiligkeit des Lebens hingewiesen werden.

Innerhalb dieses sich wandelnden Paradigmas müssen wir jedoch lernen, glücklich im Wohlstand zu leben, ohne auf die rein materialistische Definition von Glück angewiesen zu sein. Wir brauchen ein neues qualitatives Wachstum, basierend auf einem neuen Modell von Glück und Wohlstand. Ich möchte erwähnen, dass das »*Rocky Mountain Institute*« in den USA eine solche alternative Sicht vorgebracht hat, nämlich dass für Wohlstand kein Wachstum erforderlich ist. Man ist dort sogar der Ansicht, dass viele Probleme, vor denen die Gemeinschaften heute stehen, erst durch Wachstum entstanden sind.

Das heißt, nicht nur die Religion, auch die Wirtschaft muss sich um die Menschen kümmern. Die Wirtschaft mag einen anderen Schwerpunkt haben, aber Glück, Gesundheit und Zufriedenheit am Arbeitsplatz sollten Ziele der Manager sein, nicht nur der wirtschaftliche Auftrag.

ANSELM GRÜN Wenn sich nur die Kirche um die kümmern würde, die Opfer einer rigiden Wirtschaftspolitik geworden sind, würde ein System festgeschrieben, das den Menschen auf Dauer nicht guttut. Die Unternehmen müssen ein Arbeitsklima ermöglichen, in dem die Menschen gerne tätig sind. Gut arbeiten zu können ist ein wesentliches Kriterium für die Gesundheit des Menschen. Und umgekehrt trägt eine erfüllende Arbeit auch zur Gesundheit des Menschen bei. Die Religionen haben die Aufgabe, die Unternehmen immer wieder an ihre Fürsorgepflicht für die Menschen zu erinnern. Auf Dauer werden die Firmen, die ihre Mitarbeiter gut behandeln und für ein gesundes Arbeitsklima sorgen, mehr Erfolg haben. Das bedeutet nicht, dass Unternehmen die Re-

ligion instrumentalisieren sollen, um mehr Erfolg zu haben. Aber Wirtschaft und Religion können sich ergänzen.

Religionen zeigen der Wirtschaft auf, was dem Menschen heilig ist. Es freut mich, dass Sie, Herr Zeitz, auf die Heiligkeit des Lebens hingewiesen haben. Heiligkeit ist ja ein religiöser Begriff. Ich habe das auch in einem Buch über Führungskultur gelesen. *Lance H. K. Secretan*, ein kanadischer Unternehmensberater, spricht davon, dass wir aus dem Unternehmen ein Heiligtum machen sollen. Er meint damit, dass der Arbeitsplatz eines Menschen ein Ort ist, an dem der Mensch seine Würde erkennt, wo er nicht nur arbeitet, sondern mit anderen philosophiert, neue Ideen entwickelt, seine Seele beflügelt wird. »Heilig« ist für die Griechen und Lateiner das, was der Welt entzogen ist, worüber die Welt keine Macht hat. Nur wenn die Wirtschaft die Heiligkeit des Lebens und des Menschen achtet, wenn sie ihn nicht total vereinnahmt und für ihre wirtschaftlichen Zwecke benutzt, wird sie den Menschen und seiner Würde gerecht und auch der Heiligkeit des Lebens und der Natur Rechnung tragen.

Die christliche Religion hat von der griechischen Philosophie und Medizin die »Kunst des gesunden Lebens« übernommen und diese dadurch unterstützt und erweitert, dass sie den Menschen heilende Rituale geschenkt hat. Rituale schaffen eine heilige Zeit, eine Zeit, die allein mir und Gott gehört. Das gilt für die persönlichen Rituale, die ich für mich selbst praktiziere, um bei allen beruflichen Anforderungen ganz ich selbst bleiben zu können. Das gilt aber auch für die Rituale in einer Firma. In den Firmenritualen zeigt sich, was man dort vom Menschen und seiner Würde hält.

In Ritualen entsteht auch mitten in der Arbeitswelt ein heiliger Raum und eine heilige Zeit, die eine heilende Atmosphäre stiften. Dann bricht etwas in ein Unternehmen ein, was größer ist als es selbst. So können sich Religion und Wirtschaft gegenseitig ergänzen. Wirtschaft kann von den Religionen viel darüber lernen, wie ein gutes Miteinander von arbeitenden Menschen auf Dauer gelingt, zum Wohl der Menschen und letztlich auch zum Wohl der Firma. Die Religion hält in dieser Gesellschaft den Raum für Gott

offen, für etwas, was größer ist als der Mensch. Und nur in diesem weiten Horizont Gottes wird der Mensch auf Dauer frei leben. Wenn die Gesellschaft sich selbst absolut setzt und in ihr die Sehnsucht nach dem ganz Anderen nicht wachgehalten wird, bekommt sie totalitäre Züge. Dann möchte sie den Menschen ganz und gar bestimmen. Doch das tut niemandem gut. Religion ist die Garantie für die bleibende Freiheit des Menschen.

JOCHEN ZEITZ Eine vor kurzem vom *Allensbacher Institut für Demoskopie* veröffentlichte Umfrage zeigt, dass in Deutschland über 50 Prozent der 12- bis 25-Jährigen es »in« finden, »an etwas zu glauben«, 60 Prozent der über 18-Jährigen glauben an Gott und 70 Prozent an die Seele im Menschen. Egal, wie alt wir sind, der Druck und die Unsicherheiten in unserem Leben lassen uns oft nach jemandem sehnen, der uns hilft, unsere schwer allein zu bewältigenden Ängste zu mildern und zu überwinden. »Ich falle in Gottes Hand« ist für mich lediglich ein anschauliches Bild dafür, was die Menschen suchen. Tatsächlich ist der Gedanke, sich einer höheren Macht hinzugeben, Kernstück des Islam und vieler anderer Weltreligionen, nicht nur des katholischen Glaubens.

Religiöse Menschen oder Menschen, die spirituell leben, fühlen sich auf eine Art und Weise wohlhabend, die nicht allein das Geld betrifft. Im Mittelpunkt ihres Glaubens steht der Gedanke: »Du bist nicht allein, du bist umsorgt.« Jeder Mensch, der weiß, dass eine größere Macht sich um seine Bedürfnisse sorgt, fühlt sich reich, egal, wie hoch sein Einkommen ist. Es ist, als ob er eine allumfassende Lebensversicherung hätte. Häufig entdecken Menschen erst beim Besuch eines Klosters oder einer anderen spirituellen Einrichtung, wie wohlhabend sie eigentlich sind. Ein Mönch, der das Gelübde zur Armut abgelegt hat, fühlt sich reich.

Fortschritt bringt oft den Wunsch nach einem Stillstehen mit sich. Da unsere Welt immer schnelllebiger wird, braucht jeder von uns von Zeit zu Zeit einen Ort der Besinnung und des Friedens. Das lernt man in einem Kloster, ob man nun jeden Tag einige Minuten meditiert oder sein ganzes Leben der Kontemplation wid-

met. Für einige Zeit in einem Kloster zu leben ist eine Möglichkeit, zur Ruhe zu kommen und wichtige Fragen des Lebens zu betrachten und zu erforschen, das innere Gleichgewicht zu finden oder sich einfach einmal darauf zu fokussieren. Ich betrachte es als einen mentalen Reinigungsprozess, der mir nach meiner eigenen Zeit im Kloster beispielsweise geholfen hat, meine kreative Stärke und Energie wiederzugewinnen, und mir Zeit zum inneren Wachstum gegeben hat. Man könnte es ein »Gedeihen der Seele« nennen.

ANSELM GRÜN Wie Sie haben viele Manager das Bedürfnis, sich für ein paar Tage ins Kloster zurückzuziehen. Ich bin froh, dass diese Möglichkeit immer wieder bei uns in der Abtei wahrgenommen wird. Die Menschen gestalten dann die Zeit dort entweder nach ihrem eigenen Rhythmus, so wie es ihnen guttut, oder sie nehmen an einem der spirituellen Führungsseminare teil, die wir in der Abtei anbieten. Wir möchten in diesen Seminaren benediktinische Grundsätze des Führens vermitteln. Dazu gehören nicht nur Methoden des Führens, sondern auch Wege zu sich selbst, Wege in die Stille und Wege in die Tiefen der eigenen Seele.

Es gibt auch einige, die bleiben wollen, darunter immer wieder junge Männer, die an die Klosterpforte klopfen, weil sie mit dem Leben in der Welt »draußen« nicht zurechtkommen. Aber das ist die Ausnahme. Und außerdem verstehen diese Männer sehr schnell, dass das kein Motiv sein kann, ins Kloster einzutreten. Sie werden sich auch bald im Kloster überfordert fühlen. Die meisten Männer, die bei uns eintreten, haben erfolgreich eine berufliche Ausbildung absolviert oder sogar schon in ihrem Beruf gearbeitet. Ins Kloster treten sie in erster Linie aus spirituellen Gründen ein. Sie wollen Zeit haben zur Meditation und zum Gebet, für Stille und Lesung. Und sie möchten sich von einer Gemeinschaft tragen und anstecken lassen, immer mehr nach Gott und nach dem Geheimnis des eigenen Lebens zu suchen.

Aber viele treten zudem ins Kloster ein, weil sie auf der Suche nach einer sinnvollen Beschäftigung sind. Sie wollen die Früchte

ihrer Arbeit sehen und gleichzeitig das richtige Maß in der Arbeit leben. Sie haben den Eindruck, dass sie mit ihrer Arbeit im Kloster nicht nur etwas Sinnvolles tun, sondern auch diese Welt in positiver Weise gestalten können. Sie müssen nicht in erster Linie die Anweisungen ihres Chefs befolgen, sondern können mitdenken und mitplanen, was ein Kloster in Zukunft für diese Welt tun möchte. Natürlich muss sich das alles auch finanziell tragen, aber in einem Kloster ist man auch nicht festgelegt auf eine bestimmte Tätigkeit. Hier ist Raum für die Entfaltung der Fähigkeiten des Einzelnen. Manch einer entdeckt nun seine künstlerischen, schriftstellerischen, handwerklichen oder seine pädagogischen Fähigkeiten. Diese beiden Aspekte – ein spirituelles Leben zu führen und eine sinnvolle Tätigkeit ausüben – sind den jungen Männern Einladung genug, einzutreten.

Große Gehälter sind da für sie keine Alternative. Sie haben hier natürlich die Garantie eines gewissen Lebensstandards, der zwar bescheidener ausfällt, als wenn sie in ihrem Beruf geblieben wären, aber immerhin ausreicht, um ein gutes Leben zu führen. Doch entscheidend ist, dass sie in sich eine spirituelle Sehnsucht gespürt haben, die sie in ihrem »alten Leben« nicht genügend leben konnten. Daher suchen sie sich ein Kloster, um hier ihre Suche nach Gott und dem Geheimnis des Menschen und der Schöpfung authentisch leben zu können und zugleich etwas zum Wohl der Menschen beizutragen.

JOCHEN ZEITZ Unternehmen gewinnen und binden Mitarbeiter in erster Linie über die Gehälter. Ein Unternehmen muss einem Mitarbeiter aber auch die Möglichkeit geben, sich mit seiner Arbeit zu identifizieren. Es muss ihm einen Sinn bieten und ihm das Gefühl von Zusammengehörigkeit vermitteln, was auch in schwierigen Zeiten hilft, die Unsicherheit zu verringern. Eine Unternehmensgemeinschaft hat hier ähnliche Aufgaben wie die Familie, Vereine oder religiöse Gemeinschaften: Sie macht den Mitarbeiter zum Teil eines Teams mit einer Zielsetzung.

ANSELM GRÜN Ich kenne viele Führungskräfte, die auf das Zusammengehörigkeitsgefühl ihrer Mitarbeiter pochen. Aber sie schaffen Spaltung, weil sie in sich selbst gespalten sind. Damit Zusammengehörigkeit entstehen kann, braucht es daher die Arbeit an mir selbst: dass ich mit mir eins bin, dass ich bereit bin, alles, was in mir ist, auch zu sammeln und den anderen nicht als halber Mensch zu begegnen, der nur seinen Verstand in die Begegnung einbringt. Es kann zwischen mir und den anderen nur etwas strömen, wenn ich ihnen mit allem, was in mir ist, begegne. Wenn sich das Gefühl von Zusammengehörigkeit einstellt, strömt dadurch viel Energie zwischen den Einzelnen. Sie fühlen sich dann von den anderen getragen. Daher ist es für mich eine der wichtigsten Aufgaben von Führungskräften, ein Gespür für Zusammengehörigkeit zu entwickeln.

KAPITEL 5

KULTUR

Der Traum vom Fliegen

José hatte einen wunderbaren Flug, den überwältigendsten seiner bisherigen Flüge. Der Wind hob ihn noch höher, er glitt wie ein Segelflieger durch die Lüfte. Entspannt stieg José immer höher ... bis sein Wecker ihn abrupt aus dem Schlaf riss. Er beeilte sich, um rechtzeitig zur Universität »*Diego Portales*« in Santiago de Chile zu kommen. Dort eröffnete Professor *Santibáñez* vor 200 Studenten der Sozialpsychologie seine Vorlesung mit der Frage: »Wer hatte schon einmal das virtuelle Erlebnis, im Traum zu fliegen?« Fast alle Studenten hoben die Hand, und auch bei der Frage, wer in seinem Traum vom Fliegen schon einmal das Gefühl gehabt habe, abzustürzen, waren es viele, die sich meldeten.

Alle waren hochof staunt über dieses Ergebnis. Für den Psychologen *C. G. Jung* wäre das absolut keine Überraschung gewesen. Er lehrt uns nämlich, dass wir Menschen als gesamte Rasse (nicht als die kaukasische, asiatische oder eine andere bestimmte Rasse) ein gemeinsames Gedächtnis haben, das man auch soziales Gedächtnis nennen könnte. Er erklärt, dass wir in unserem Unterbewusstsein ganz eng miteinander verbunden sind. Dass wir überall auf der Welt unabhängig von dem Kulturkreis, dem wir angehören, gleiche – uralte – Träume und Grundassoziationen haben, so als ob ein und derselbe Autor das Drehbuch für all unsere Träume oder Alpträume geschrieben hätte.

Der deutsche Wissenschaftler *Jan Assmann* bezeichnet das kulturelle Gedächtnis als einen Teil des »Förderbands des Bewusstseins«. Das gemeinsame Gedächtnis leitet Gefühle und Einstellungen von Generation zu Generation weiter.

Keiner ist allein

Als Individuen und kulturelle Untergruppen sind wir scheinbar voneinander getrennt, und dennoch werden wir wie von unsichtbarer Hand von einer gemeinsamen Vergangenheit koordiniert, die sich als Lenkungsmechanismus erweist. Eine Insel mag als separate Landmasse klein erscheinen, aber wenn man das Wasser um sie herum ableiten könnte, dann würde man feststellen, dass die Insel der Gipfel eines Unterwassergebirges ist. So ist es auch mit der Kultur: Wir Menschen scheinen wie durch Ozeane voneinander getrennt zu sein – und dennoch sind wir durch eine gemeinsame Geschichte, eine gemeinsame Geografie, ein gemeinsames Gedächtnis und ein gemeinsames soziales Klima fest miteinander verbunden. Niemand ist eine Insel.

Das gemeinsame Gedächtnis und seine Ableger, also das gesamte kulturelle Gedächtnis, sind nach *C. G. Jung* Faktoren, die konstant auf die menschliche Wahrnehmung einwirken, positiv und negativ. Eine gestörte Kultur kann ebenso viel oder sogar noch mehr Einfluss auf eine einzelne Person haben als eine funktionierende oder nicht funktionierende Grundkultur. Es ist deshalb wichtig, die Art der Kultur zu bedenken, aus der die aktuellen Erfahrungen, die ein Mensch macht, entspringen.

Dies gilt auch für den Manager und den Mönch in seiner jeweiligen geprägten Gemeinschaft. Der Verlust an Kultur und ihren Werten, der Schaden an Natur und Gesellschaft zählten lange nicht, insbesondere in einer sich immer schneller und stärker globalisierenden Welt.

Erst jetzt beginnen wir zu verstehen und zu lernen, zum Beispiel die Gesamtkosten der Zerstörung unserer Umwelt in unser Wirtschaften mit einzubeziehen und zu erkennen, dass uns der schnel-

le technische Fortschritt auch davon abgelenkt hat, unser Tun in einem größeren Zusammenhang zu sehen.

Das kulturelle Gedächtnis und Traditionen können wie ein Sirup wirken und den kulturellen Wandel einer Nation oder eines Unternehmens verzögern. Die meisten sozialen Bewegungen entwickeln sich nur langsam und gewinnen nur schrittweise an Dynamik, wobei sie anfangs mit teilweise heftigem Widerstand zu kämpfen haben. Wenn ein Manager an Einfluss gewinnt oder in eine Führungsposition aufsteigt, sollte er sich fragen, welche Form der Kultur am besten zu diesem Unternehmen passen würde, in das er einsteigt. Er muss sich überlegen: Wie muss sich das Klima verändern? Wie kann ich ein solches Miteinander aufbauen und aufrechterhalten? Brauchen wir eine beständige Kultur oder eine, die sich laufend anpasst? Welche Elemente des kollektiven Gedächtnisses gilt es anzuerkennen, was muss einbezogen und was beendet werden? Wie stellen wir sicher, dass kulturelle Identität und Metamorphose wirklich Fuß fassen und nicht nur oberflächlich vorhanden scheinen? Und schließlich stellt sich ihm die Frage: Wie können wir ethnische, kulturelle und persönliche Vielfalt würdigen und zu unserem Vorteil einsetzen? Ich bin überzeugt davon, dass Chefs, die sich diese Fragen nicht stellen und nicht aus ihnen lernen, langfristig zum Scheitern verurteilt sind.

Die Kultur von Puma

Schon bald nach meinem Einstieg bei Puma habe ich festgestellt, dass einer Unternehmenskultur große Bedeutung zukommt. Im Lauf vieler Jahre konnte ich beobachten und beeinflussen, wie Gruppen zusammenarbeiten. Ziel war es immer, das richtige Umfeld für unser Streben nach Ausgewogenheit und Wachstum zu schaffen.

Zunächst bedurfte es praktischer Weichenstellungen. So sollte Englisch trotz unserer deutschen Ursprünge unsere Hauptsprache sein. Das war keine Selbstverständlichkeit, wenn man berücksichtigt, dass die Mehrheit der Mitarbeiter kein oder kaum Englisch

sprach, als ich 1990 in das Unternehmen eintrat. Ein anderes Mal musste entschieden werden, ob wir wie so viele andere deutsche Unternehmen in dieser Zeit versuchen sollten, Marketing, Produktentwicklung und Vertrieb für Amerika ausschließlich von Europa aus zu steuern. Die Alternative war, in Amerika, Asien und anderswo jeweils vor Ort zu arbeiten und die besten Elemente der internationalen Geschäftspraktiken zu einer neuen Kultur zu verschmelzen.

Eine der wichtigsten Fragen, die zu bedenken waren und für die es galt, unsere Mitarbeiter – zumeist gegen ihre eigene Überzeugung – zu motivieren, war die der Positionierung von Marke und Unternehmen. Wir beschlossen, uns von einem Sportartikelhersteller zu einem Sportlifestyle-Anbieter zu verwandeln und einen neuen Markt für uns und den Konsumenten zu schaffen. Es gab aber etliche Mitarbeiter, die von den alten Mustern nicht lassen wollten. Als wir zum Beispiel in unseren Markenvideos einen Skateboardfahrer zeigten, um die neue Positionierung als Sportlifestyle-Marke zu unterstreichen, erntete ich von vielen Seiten Kritik und Missbilligung. Es galt als unpassend in einem Unternehmen, das sich bis dahin ausschließlich an Performance und Sport orientiert hatte. Aber sobald sich die Aufregung einmal legt und die Menschen den Erfolg eines neuen Modells sehen und spüren können, kann eine Unternehmenskultur wachsen und gedeihen, wenn man Kreativität pflegt und sie im gesamten Unternehmen ihre Wirkung entfalten lässt. Unser Geschäft reicht seitdem weit darüber hinaus, nur funktionale Sporttextilien und Schuhe anzubieten. Genauso wichtig ist für Puma der modische Aspekt, sind Design und Stil unserer Kleidung, Schuhe und Accessoires.

Zu Zeiten, in denen unser Unternehmen und die Marke ausschließlich Rückschläge verzeichneten und nur wenige Mitarbeiter wirklich neue Wege gehen wollten, haben wir darüber nachgedacht, Puma in eine andere Stadt oder sogar in ein anderes Land zu verlagern. Wir empfanden es damals so, als hafteten Misserfolg und negative Gedanken regelrecht den Wänden unserer Gebäude an. Nicht wenige bei Puma bevorzugten, alle Brücken zur Vergangenheit abzureißen, bevor eine neue, erfolgreiche Mannschaft aufgestellt würde.

Wir behielten Herzogenaurach als Firmenstandort bei. Gleichzeitig erweiterten wir unsere globale Präsenz und vergrößerten unsere virtuelle und kosmopolitische. Vor allem galt es erst einmal, in den USA wieder Fuß zu fassen, wo die Marke Puma überhaupt keine Rolle mehr spielte. Ich lenkte die Firmengeschicke fünf Jahre selbst von Boston aus, um den damals weltweit bestimmenden beziehungsweise inspirierenden »*American Way of Life*« – den amerikanischen Lebensstil – besser kennenlernen und damit in unsere Kultur integrieren zu können. Bis heute werden das Marketing und ein wichtiger Teil unserer Produktentwicklung von Boston aus geführt. Nicht wenige der Mitarbeiter befürchteten damals, dass der Firmensitz ganz in die USA verlegt werden würde. Wir gründeten auch eine asiatische Zentrale in Hongkong, zur Produktbeschaffung und um den aufstrebenden asiatischen Märkten einen Schritt näher zu kommen.

Zunächst musste ich zwischen den verschiedenen Kontinenten und Kulturen ständig hin- und herreisen, ein Wanderer zwischen den Welten. Ich fühlte mich ein wenig wie ein Prediger, der versucht, die unterschiedlichen Mentalitäten und Kulturen, die Puma bestimmen und in eine bessere Zukunft führen sollten, zu verbinden und für sie zu dolmetschen. Man redete kaum miteinander oder verstand sich einfach nicht. Damit wurde zwar nicht über Nacht, aber schrittweise eine gemeinsame, verbindende und einzigartige Puma-Kultur entwickelt. Diese half uns, globaler zu denken und zu handeln. Schließlich galt es auch, die Vergangenheit mit ihren Misserfolgen und ihren Zweifeln an Neuem zu überwinden, ohne unser Erbe und unsere Historie aufzugeben.

Last but not least mussten wir allgemeine psychologische Entscheidungen treffen, da es in einem Unternehmen mehrere verschiedene Kulturebenen gibt – wie sie auch *Edgar Schein* von der »*Sloan School of Management*« des *MIT* gut beschrieben hat. Die oberste Kulturebene eines Unternehmens ist sein Erscheinungsbild, »der Look«. Dazu gehören die Gebäude, die Möbel oder die Kleidung. Auf der nächsten Ebene folgen die bewussten Identitätsmerkmale, wie das Image und Leitbild, das Marketing des Unter-

nehmens. Schließlich geht es um den Kern des Unternehmens, das Herzstück, seine tiefere kulturelle Identität. Diese kann weder von einem Einzelnen noch von einer Art »Kulturpolizei« eines Unternehmens bestimmt werden. Sie kann sich nur dann positiv und erfolgreich entwickeln, wenn eine »kritische Masse« diesen Unternehmensgeist befürwortet und auch Verantwortung dafür übernimmt, dass die gemeinsamen Werte geachtet werden. Darum war es für mich so wichtig, bei der Gestaltung unserer Vision viele unterschiedliche Gruppen und Mitarbeiter mit einzubeziehen. Nur wenn sich Mitarbeiter bei der Entwicklung des Unternehmens einbezogen fühlen, sich daran beteiligen und damit identifizieren können, investieren sie selbst auch ihre Energie, um das Unternehmen in gutem Sinn voranzubringen.

Ich persönlich war der Ansicht, dass Puma eine positive, kreative, unternehmerisch geprägte, offene und aufrichtige Kultur entwickeln musste. Doch ebenso wichtig war es für mich, dass andere in meinem Team mit dieser Vision einverstanden waren und sie Wirklichkeit werden lassen wollten. Niemand ist eine Insel. Eine Vision kann anfangs auch eine einzelne Person haben, aber eine Kultur muss von vielen gebildet werden. Und eine offene und kreative Kultur betrifft nicht nur viele, sie wird nahezu einmütig von allen getragen.

Ich will keineswegs den Eindruck erwecken, dass wir das perfekte Unternehmen sind. Im Gegenteil: Bis zu einem Spitzenunternehmen haben wir noch einen guten Weg vor uns. Ich machte im Lauf der Jahre auch meine Fehler, aus denen ich, soweit es ging, versuchte zu lernen. Manche dieser Fehler unterliefen mir aus Getriebenheit. Manchmal versuchte ich, zu viel zu schnell zu erreichen und nahm zu viel gleichzeitig in Angriff. Manchmal war ich beispielsweise – zur Enttäuschung einiger – mit Blackberry und Computer zugange, während Kollegen etwas präsentierten. Oder ich nahm mir zu wenig Zeit, um mit Mitarbeitern persönlich zu sprechen. Solche Abkürzungen sind oft das Ergebnis von Beschleunigung, und ich musste lernen, zu bremsen und langsamer vorwärtszugehen.

Wer gut führt, inspiriert

Einer der wichtigsten Aspekte einer kreativen Unternehmenskultur betrifft die Art, wie sie umgesetzt wird. Statt das alte John-Wayne-Modell »Folgt mir, Männer!« einzusetzen, sind kreative Kulturen offen und schaffen Möglichkeiten, damit jeder eine leitende Persönlichkeit sein und mit gutem Beispiel vorangehen kann. In kreativen Kulturen sind unterschiedliche Hintergründe und Stile willkommen. Gute Führungskräfte können in einem sich entwickelnden, kulturellen Rahmen die Qualitäten, die in anderen schlummern, wecken und Mitarbeiter inspirieren.

So wie der Cowboydarsteller *John Wayne* tatsächlich in meiner Kindheit ein Vorbild für mich war, gibt es heute andere Helden, die mich inspirieren. Etwa der Autor und Umweltaktivist *Paul Hawken*, der Bücher wie *Blessed Unrest* und *Natural Capital* schrieb. Oder *Auret von Heerden*, der sich als Student in der südafrikanischen Apartheitsbewegung engagierte und heute Chef der »*Fair Labour Association*« ist. Oder *Gregory David Roberts*, ein Visionär, der in seinem frühen Leben viele Hindernisse überwand und eines meiner Lieblingswerke schrieb: *Shantaram*. Er half mir, unsere Puma-Vision zu entwickeln.

Zu den wichtigsten Führungsqualitäten im Hinblick auf die Kultur gehören, wie ich denke, Integration, ein offener Ideenaustausch, Vertrauensbildung und das Streben nach größerer Qualität. Eine Führungskultur muss auch Spaß machen, Sinnhaftigkeit und Innovation gutheißen, egal, wie hart man manchmal am Wind segelt. Auch hier habe ich noch einiges über den richtigen Rhythmus zu lernen. Manchmal überrasche ich mich noch heute dabei, wie ich schon wieder nach der nächsten dunklen Wolke am Horizont Ausschau halte, statt zur richtigen Zeit einmal einen Landgang einzulegen und meine Mannschaft anzuhalten, die gemeinsamen Erfolg zu genießen, bevor es wieder zurück auf See geht.

Wenn wir das Wort »Kultur« beim Schreiben abkürzen, dann ergibt sich das restriktive Wort »Kult«. Und alle Abkürzungen, die

wir beim Aufbau einer vollständigen, reichhaltigen und sich entwickelnden Kultur nehmen, führen zu kultischem, rigidem Verhalten. Unternehmen, die statt einer Kultur einem Kult folgen, erstarren zu müden Bürokratien, sie werden ein »Altherrenclub«. Im Vergleich mit Unternehmen, deren Strukturen organisch und immer im Fluss sind, schneiden sie schlecht ab. Daher macht eine dynamische, zukunftsorientierte Kultur den Unterschied aus zwischen lebendigem Gemeinschaftsgeist und totem, stumpfsinnigem Denken.

Puma musste konsequent von einer konservativen, traditionellen, auf Deutschland zentrierten Weltansicht hin zu einer offenen, kosmopolitischen Einstellung mit einem globalen Bewusstsein verändert werden. Unsere Aufgabe ist nie abgeschlossen, wir entwickeln uns immer weiter, und unser Umfeld wechselt ständig. Heute müssen wir Sensibilität beweisen angesichts des rapiden Wandels der ökonomischen und ökologischen Bedingungen und Zeiten, ohne dabei unsere Standards und unsere multikulturelle Struktur aufzugeben.

Letztlich ist es eine wichtige Aufgabe eines Managers, im Unternehmen eine ganzheitliche und lebhafteste, dynamische Kultur aufrechtzuerhalten, zu fördern und mit neuen Ideen zu stimulieren. Das ist keine leichte Aufgabe angesichts der ethnischen, kulturellen und persönlichen Vielfalt, die ein weltweit wachsendes Team auszeichnet.

Ein Manager inspiriert, indem er mit gutem Beispiel vorangeht und andere in eine belebende Atmosphäre einbezieht, wie schwierig das wirtschaftliche Umfeld und das eigene Geschäft gerade auch immer sind. Er oder sie sollte sich stets dessen bewusst sein, dass alle Mitarbeiter und alle Kunden in ihrem latenten Kulturgedächtnis den Traum vom Fliegen wie den Traum vom Fallen in sich tragen. Ich kenne aus erster Hand die Furcht vor einem Fallen und einem Scheitern. Aber ich kenne auch das Gefühl, mich über Gewinne und Verluste, kurzfristige Ziele und plänkelnde Manager hinwegzusetzen. Als ich einen Job bei dem glücklosen Unternehmen Puma annahm, wurde ich zumeist ausgelacht und mit kritischen Fragen und Skepsis überhäuft. Hinzu kam, dass ich mit einer jahrhunder-

tealten Familientradition gebrochen habe, in der Medizin – praktiziert oder wissenschaftlich – Lebensberuf war beziehungsweise ist. Ich fühlte mich immer in meinem eigenen Willen bestärkt, und es motiviert mich, wenn andere sagen: Das geht nicht!

JOCHEN ZEITZ



Mönch und Manager im Gespräch

ANSELM GRÜN Betrachtet man unsere Kultur, haben die Religionen bis in unsere Zeit die Gesellschaften nachhaltig geprägt. Heute hat man dagegen den Eindruck, dass die Wirtschaft mehr und mehr die Städte prägt. Früher stand die Kirche im Mittelpunkt einer Stadt und verlieh ihr dadurch ihren ganz eigenen Charakter. Heute zeichnen sich die Städte durch Wolkenkratzer aus. Aber das Miteinander der Menschen, die Art, wie sie denken und fühlen, wie sie mit den Endpunkten ihres Lebens umgehen, etwa mit Geburt, Hochzeit und Sterben, das wird weiterhin von der Religion geprägt. Wichtig wäre es, dass Wirtschaft und Religion Hand in Hand gehen.

Die Werte, die die Religion verkörpert, und die Rituale, die sie anbietet, um zur Ruhe zu kommen und über den tieferen Sinn des Lebens nachzudenken, sollten auch von Menschen beachtet werden, die in den Firmen Verantwortung haben. Denn wie schon *Jesus* in der Geschichte von Marta und Maria sagt: Wer nur arbeitet, der wird blind. Er braucht das Hinhören auf Gott, auf die leisen Impulse der eigenen Seele, um sein Arbeiten in einen größeren Horizont hineinzustellen. Und er braucht die Relativierung seiner Arbeit durch die Religion. Wenn er sich nur von seiner Arbeit und von seinem Erfolg her definiert, wird er leicht verbissen. Dann wird auch seine Arbeit nicht zum Segen werden, weder für ihn noch für seine Mitarbeiter noch für die Menschen, denen er seine Produkte verkauft. Das Tun in der Wirtschaft braucht zwar eigene Gesetze. Die Religion darf nicht den Anspruch haben, die Art des Wirtschaftens bis ins Detail zu bestimmen, sonst bekommt sie totalitä-

re Züge. Aber auch die Wirtschaft darf nicht totalitär werden, sonst würde alles in unserem Leben nur noch nach finanziellen Gesichtspunkten bestimmt. Das nähme den Menschen und der Gesellschaft den Atem zum Leben.

Die Religion hält mitten in einer »geschlossenen Gesellschaft« die Frage nach Gott offen. Und das ist heilsam für den Menschen, denn wenn er sich für Gott öffnet, kann er nicht von der Wirtschaft manipuliert werden. Der offen gehaltene Himmel über unserer Erde lässt uns hier gut leben. Er eröffnet uns einen Raum der Freiheit und Weite. Wenn alles nur noch nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten geregelt ist, wird das Leben immer enger und trister.

JOCHEN ZEITZ Wenn man in die Geschichte zurückblickt, erkennt man, dass sich Wirtschaft und Religion immer parallel entwickelt haben und parallel gewachsen sind, wobei es ständig ein starkes Wechselspiel gegeben hat. Schon die frühen Klöster, die auch als Unternehmen fungierten, zeigten, dass die Welt der Religion und die Welt der Wirtschaft oft voneinander abhängig waren. Wie heute nach wie vor allerorten Ratschläge von Religionsvertretern erbeten werden – auch in der »öffentlichen Welt« –, berufen Universitäten und auch religiöse Colleges vor allem in der angelsächsischen Welt statt oder neben Religionsvertretern immer häufiger auch erfahrene Wirtschaftsgrößen in ihre Beratungs- und Lenkungsausschüsse.

Betrachtet man Kulturen wie das antike Griechenland oder einige Naturvölker, so stellt man fest, dass es früher durchaus üblich war, vor dem Bau eines neuen Hauses, vor dem Aufbruch zu einer Reise oder vor dem Start eines neuen geschäftlichen Unternehmens den Rat oder den Segen der Götter und ihrer Priester einzuholen. Zudem konnten die alten Tempel und Kathedralen nur mit der Unterstützung und Finanzierung von Schutzherrn, Regierungen, Zimmerleuten und anderen gebaut werden. Geschäftlicher Scharfsinn war dabei für alle derartigen Unterfangen natürlich auch erforderlich. Mir persönlich begegnet das übrigens noch heute auf vielen meiner Reisen, speziell in Asien.

Die verschiedenen Religionen weisen darauf hin, dass es kein Yin ohne das Yang, kein Licht ohne Dunkelheit, keinen Himmel ohne die Hölle gibt, und ich möchte anmerken, dass sich aus meiner Sicht diese paarweise Gegenüberstellung auch für die spirituelle und die materielle Welt gilt. Man kann den Menschen transzendente Dinge nicht ohne praktische Elemente nahebringen. Aber genauso wenig hätten praktische Elemente ohne spirituelle Konnotationen einen Zweck oder einen Kontext.

ANSELM GRÜN Es gibt für mich verschiedene Verknüpfungspunkte von Religion und Wirtschaft. Der äußere, den Sie erwähnt haben, dass früher vor dem Bau eines neuen Hauses oder vor wirtschaftlichen Vorhaben der Segen der Götter oder der Priester eingeholt wurde, wird auch heute noch praktiziert. Manchmal werde ich eingeladen, eine Zahnarztpraxis einzuweihen oder eine Buchhandlung oder das neue Büro einer Firma. Meistens sind es mittelständische Unternehmen, die sich bewusst den Segen Gottes für ihre Arbeit erbeten. Sie haben das Gefühl, dass nicht alles von ihrem Tun abhängt, sondern eben auch vom Segen Gottes. Sie erbitten den Segen Gottes nicht, um bessere Geschäfte zu machen, sondern damit die Menschen, die an diesem Ort arbeiten, geschützt sind, dass beispielsweise die Klienten, die zum Zahnarzt kommen, Heilung und Ermutigung erfahren, dass sie in der Praxis in einen Raum des Segens eintreten. Die Unternehmer, die ihr Unternehmen mit dem Segen Gottes beginnen wollen, sind überzeugt, dass die Atmosphäre, die zwischen den Mitarbeitern entsteht, nicht nur von der Ausstrahlung des Chefs abhängt, sondern auch vom Segen Gottes. Sie spüren, dass sie auch in ihrem wirtschaftlichen Tun darauf angewiesen sind. Das entspannt oft die Atmosphäre in einem Unternehmen.

Der andere Verknüpfungspunkt ist die Kritik der Religion am Stil des Wirtschaftens. Die Propheten Israels hatten die Aufgabe, das Verhalten der Mächtigen zu kritisieren. Vor allem der Prophet Amos redet den Machthabenden und Reichen ständig ins Gewissen: dass sie die Armen unterdrücken, dass sie ungerechte Steuern verlangen. Daher prophezeit ihnen Amos, dass ihr Tun nicht geseg-

net sein wird: »Weil ihr von den Hilflosen Pachtgeld annehmt und ihr Getreide mit Steuern belegt, darum baut ihr Häuser aus behauenen Steinen – und wohnt nicht darin, legt ihr euch prächtige Weinberge an – und werdet den Wein nicht trinken.« (Amos 5,11)

Die Religion kann der Wirtschaft nicht vorschreiben, wie sie zu handeln hat, denn sie kennt ihre Gesetze oft nicht. Aber sie hat die Aufgabe, die ungerechten und asozialen Auswirkungen des Wirtschaftens anzuprangern und Maßstäbe festzulegen, die beim Wirtschaften berücksichtigt werden müssen. Die Religionen waren von jeher die Anwälte der Menschen. Allerdings gab es in allen Religionen auch das Phänomen, das *Jesus* in Bezug auf die Pharisäer geißelt, dass sie nämlich anderen Lasten aufbürdet, anstatt sie davon zu befreien. Auch Religion kann zur Unterdrückung der Menschen führen, wenn sie missbraucht wird. Daher ist es auch Aufgabe der Wirtschaft, verhärtete Strukturen in den Religionen zu kritisieren.

JOCHEN ZEITZ Wirtschaft und Religion brauchen den wohlwollenden, aber auch den kritischen Blick aufeinander. Manager und Mönche könnten sich gut die Stärken des jeweils anderen zu eigen machen. Sie, Pater Anselm, beziehungsweise Ihr Abt benötigen bis zu einem gewissen Grad die Einstellung eines Managers: Sie müssen wissen, was aus ökonomischer Sicht funktioniert, wer für eine bestimmte Aufgabe oder Stelle geeignet ist, wie man das Kloster öffentlich darstellt, um es attraktiv und relevant zu machen. Dazu gehören auch das Angebot von Seminaren und die Vermietung von Einrichtungen und so weiter. All das sind notwendige Fertigkeiten, von denen ich persönlich in Ihrem Kloster Kenntnis genommen habe. Mönche müssen ihren Abt als integren Menschen kennen, der qualifiziert ist, Möglichkeiten abzuwägen und die richtigen Entscheidungen zu treffen. Wie Sie immer betonen, Pater Anselm: Ein Benediktinerkloster muss sich selbst finanzieren können. Um Ihre primären religiösen Aufgaben erfüllen zu können, müssen Sie Ihr Kloster auch erfolgreich managen und dafür die Fertigkeiten eines Managers entwickeln, inklusive einer klaren Mission und Vision.

Von einem rein kommerziellen Managerstandpunkt aus betrachtet, wäre es daher meiner Ansicht nach sogar möglich, dass ein Abt oder ein Cellerar und ein Manager ihre Plätze einmal tauschen. Natürlich gäbe es Herausforderungen. Dazu gehören die glaubwürdige Kommunikation und Repräsentation der jeweiligen Mission und Vision, die Anpassung an die Größe, den zeitlichen Ablaufplan und die Atmosphäre der jeweiligen örtlichen Gegebenheiten sowie die Rechenschaftspflicht gegenüber den jeweiligen Beteiligten: Suchende, Lieferanten, Kardinäle, Vorstände, Kunden, Aktionäre, Konvertiten, Gewerkschaften und viele mehr, die verschiedene Sprachen sprechen und eine jeweils eigene Agenda verfolgen.

ANSELM GRÜN Ich würde mir natürlich schon zutrauen, auch ein weltliches Unternehmen zu führen. Allerdings merke ich, dass alles, was über eine mittelständische Firma hinausgeht, mir doch erhebliche Probleme bereiten würde. Das hängt sicher von der Erfahrung ab, die ich im Kloster sammle. Mit 300 Mitarbeitern sind wir eher ein mittelständisches Unternehmen. Eine große Firma wie Puma zu leiten würde mir schon schwerer fallen. Außerdem wäre die ständige Mobilität nicht meine Sache. Natürlich bin ich auch viel unterwegs zu meinen Vorträgen. Doch meine Arbeit in der Verwaltung hat etwas Bodenständiges und Begrenztes. Und wir als Kloster stehen nicht unter so großem Druck wie ein »weltliches« Unternehmen, das sich auf dem Weltmarkt behaupten und auch wesentlich flexibler agieren muss als ein Kloster.

Doch als ich die Konferenz bei Puma miterlebte, in der es um die Durchsetzung des Nachhaltigkeitskonzeptes ging, spürte ich schon, dass ich auch Lust hätte, mit einem Unternehmen Maßstäbe zu setzen, die das ganze Klima des Wirtschaftens verändern können. Das ist auch der Reiz einer großen Firma: nicht, dass sie möglichst großen Gewinn macht, sondern dass sie die Welt gestaltet, mitprägt und neue Ideen in sie hineinträgt.

Eine weitere Gemeinsamkeit in Bezug auf die Führungspositionen in unseren jeweiligen Unternehmen ist die Einsamkeit. Sowohl der Abt als auch der Cellerar gehören zu der Gemeinschaft

des Klosters. Aber natürlich erlebt gerade der Abt in seiner Position auch eine gewisse Einsamkeit. Viele persönliche Probleme, die ihm Mitbrüder anvertrauen, muss er für sich behalten. Sein Verhalten bestimmten Mitbrüdern gegenüber kann er nicht vor allen anderen rechtfertigen, weil er ihre Person schützen muss. Die Einsamkeit hat der Abt mit dem Leiter eines Unternehmens gemeinsam. Viele Fähigkeiten brauchen sowohl klösterliche als auch weltliche Führungskräfte ...

JOCHEN ZEITZ ... beide müssen gestalten und fähig bleiben, sich selbst und die Mitarbeiter davor zu bewahren, in alten Denk- und Handlungsmustern zu erstarren. Wenn man eine neue Vorgehensweise anstrebt, dann muss jeder Mitarbeiter und jeder Manager sein eigenes »Rezept« finden, um sich eine offene Geisteshaltung und die Fähigkeit zu bewahren, das eigene Unternehmen und das eigene Leben auch mit den Augen eines anderen Menschen zu sehen und von außen zu betrachten.

Ich kann nur für mich selbst sprechen: Ich bin tief in meinem Herzen ein wissbegieriger Mensch, und von Natur aus abenteuerlustig. Da ich viel reise und in verschiedenen Ländern im Ausland gelebt und studiert habe, konnte ich feststellen, dass mir das Sprechen verschiedener Sprachen und die Erkundung anderer Kulturen helfen, kulturelle Vielfalt besser zu verstehen und wirklich wertzuschätzen. Ich habe gelernt, dass man beide Seiten einer Geschichte hören muss, denn dieser höchst wertvolle Ansatz ist eine notwendige Voraussetzung, um ein besseres Urteil fällen und ein besserer Manager sein zu können. Für mich ist Vielfalt eine Quelle der Energie und der Kreativität.

Ich selbst habe auch einen Berater oder Supervisor, der mir Ratschläge erteilt und mir hilft, die Bereiche Psychologie und Theologie besser zu verstehen, die ich als grundlegende Voraussetzungen für die Erweiterung meines persönlichen Bewusstseins betrachte. Außerdem verschafft mir meine eigene Stiftung, die von Botschaftern und Experten mit unterschiedlichstem Hintergrund und unterschiedlichster Herkunft unterstützt wird, immer wieder ei-

ne neue Perspektive, und zwar nicht nur im Bereich ökologischer Nachhaltigkeit. Reisen, Zuhören, Ratschläge einholen: All das hilft mir – in Verbindung mit einer abenteuerlustigen Neugier –, mir sowohl in meiner beruflichen Laufbahn als auch in meinem ganzen Leben eine offene Geisteshaltung zu bewahren.

ANSELM GRÜN Kulturelle Zähflüssigkeit gibt es natürlich auch in Klöstern. Ich habe früher auch andere Klöster wirtschaftlich visitiert und beraten. Da bin ich manchmal schon erschrocken, wie eingefahren vieles war. Zwar haben dort alle viel gearbeitet, aber die Organisation war höchst ineffizient. Man hat immer so weiter gewirtschaftet wie bisher und dann darüber gejamert, dass das Geld nicht reicht, anstatt neue Wege zu gehen.

Ich halte zwar Vorträge in anderen Ländern und genieße es auch, andere Mentalitäten zu erforschen. Es freut mich, dass meine Gedanken auch in Südamerika und Asien verstanden werden, aber die kulturelle Zähflüssigkeit überwinde ich für mich nicht durch das Eintauchen in fremde Kulturen. Dafür sind meine Aufenthalte dort vor Ort viel zu kurz. Für mich ist einmal das Lesen wichtig und das Nachdenken. Ich versuche, auf die Menschen zu hören, die ich begleite oder die mir bei Vorträgen ihre Fragen stellen. Wenn ich dann nach dem Vortrag nach Hause fahre, versuche ich, mich in diese Menschen hineinzusetzen: Was brauchen sie? Und wie können wir als Mönche auf ihre Fragen antworten? Das hält mein seelsorgliches Tun lebendig.

Aber ich frage mich auch, wie wir mit unserer Art zu wirtschaften auf die Fragen der Menschen antworten können. Was sollen wir produzieren? Was erwarten die Menschen von uns? Wo könnten wir Alternativen zu den heute immer bürokratischeren Wirtschaftsweisen, die letztlich von Angst geprägt sind, schaffen? Was ist unser Beitrag zur Nachhaltigkeit, zu einer anderen Unternehmenskultur, zu einer zukunftsfähigen Form des Wirtschaftens? Das Hören auf die Menschen, das Gespräch mit ihnen und das Hineinhorchen in das eigene Herz halten mich lebendig und bewahren mich davor, in meinem Tun zu erstarren. Dazu brauche ich aber immer auch Ab-

stand und Stille, um in dieser Stille auf das zu hören, was mir mein Herz sagen möchte.

JOCHEN ZEITZ Sie sagen, unser Wirtschaften sei von Angst geprägt. Angst ist heute tatsächlich ein wichtiges Thema, viele fürchten sich zum Beispiel vor dem Verlust ihres Arbeitsplatzes. Doch es gibt im Leben (bis auf den Tod) keine langfristige Garantie, und daher müssen wir in vielen Bereichen unseres Daseins mit Unsicherheiten leben und fertig werden.

Wenn ein Konzern in finanziellen Schwierigkeiten steckt, dann kann es sein, dass sich verständlicherweise etliche Mitarbeiter aufgrund der Angst vor dem Verlust ihres Arbeitsplatzes nur schwer davon überzeugen lassen, dass ein neuer Weg eingeschlagen und ein umfassender Wandel herbeigeführt werden muss. Ein Manager kann auf ziemlich verlorenem Posten stehen, wenn er ein Unternehmen umstrukturieren oder retten will, indem er grundlegende Entscheidungen trifft. In solchen schwierigen Situationen habe ich festgestellt, dass man nur wenige Verbündete hat, denn Schwerfälligkeit, Furcht und Unsicherheit führen dazu, dass Menschen Veränderungen anfangs skeptisch und widerwillig gegenüberstehen.

Erstaunlich war für mich, dass das »Weiter-wie-gehabt« selbst nach Jahren von Verlusten zu Anfang der 1990er-Jahre bei Puma immer noch Teil der Grundeinstellung vieler war. Es war damals eine enorme Kraftanstrengung nötig, schnell einen Wandel herbeizuführen und nötige Veränderungen konsequent durchzusetzen.

Nach verschiedenen radikalen Umwälzungen, die ich erlebt habe, empfehle ich denjenigen, die den Status quo ihrer Unternehmen verändern möchten, vor allem Geduld und Verständnis. Ein wirklicher kultureller Wandel vollzieht sich langsam, und daher muss Wandel zu einer Konstante werden, um wirklich etwas dauerhaft zu bewirken. Man muss verstehen, dass es anfangs zu Widerstand kommen wird, der sich aber dann bei sichtbarem Erfolg in Luft auflöst. Wandel in großen Konzernen ist möglich, wenn man beschließt, voranzugehen, und dann diesen Wandel Zug um Zug herbeiführt, indem man Verbündete gewinnt – und zwar einen

nach dem anderen. Jede noch so lange Reise beginnt mit einem ersten Schritt. Zusammen sind Ausdauer und Geduld eine erfolgreiche Kombination.

ANSELM GRÜN Bei uns ist es weniger die Angst um den Arbeitsplatz, die eine Umstrukturierung behindert, sondern eher das Gefühl: »Es war doch immer so. Das brauchen wir einfach.« Als wir vor der Frage standen, ob wir eine eigene Wäscherei bauen sollen, habe ich klar errechnet, dass sich das nicht rentiert. Doch da stieß ich auf großen Widerstand. Die schmutzige Wäsche einer fremden Wäscherei anzuvertrauen war für viele ältere Mönche unvorstellbar. Aber als ich ihnen das vorrechnete, hat es sie dann doch überzeugt. Ich habe allerdings dabei auch versucht, auf die Argumente der älteren Mitbrüder zu hören. So haben wir einen Weg gefunden, der alle bisher zufriedenstellt. So war es auch bei der Zusammenlegung der Internats- und Klosterküche und bei vielen anderen Umstrukturierungen. Es ist wichtig, den Widerstand wahrzunehmen und zu hören. Aber es hat wenig Sinn, jedem Widerstand nachzugeben. Vielmehr ist es wichtig, zu erkennen, welche Botschaft damit vermittelt werden soll. Manchmal ist der Widerstand nur ein Mauern, das aber selbst keine Alternativen aufzeigen kann. Dann darf man ihm keine Macht geben. Manchmal drücken sich Ängste darin aus. Diese muss ich ernst nehmen und versuchen, auf sie zu antworten und sie zu entkräften. Ich habe auch bemerkt, dass es da Geduld braucht. Und ich muss mich hüten, zu werten. Meine erste Reaktion war schon manchmal: Der oder jener ist borniert, der blockiert einfach alles, der ist unbeweglich. Aber es ist wichtig, sich auf jeden einzulassen, damit ich dann alle mit ins Boot nehmen kann. Wenn dann Einzelne nicht mitfahren wollen, ist das ihre Entscheidung, die ich respektieren muss. In einer Firma verlässt so ein Mitarbeiter dann vielleicht das Unternehmen. Im Kloster muss man zusehen, ihn in Zukunft dort einzusetzen, wo er nicht blockiert, sondern vielleicht doch seine Fähigkeiten einbringen kann.

KAPITEL 6

WERTE

Wenn ich von Firmen zu Vorträgen eingeladen werde, dann wird als Thema in den letzten Jahren immer häufiger »Führen mit Werten« oder »Werte und Wirtschaften« gewünscht. Viele, die in der Wirtschaft Verantwortung tragen, spüren, dass wir auf Dauer nicht ohne Werte wirtschaften können. Wenn Firmen Werte missachten, werden sie auf Dauer wertlos. Denn wer die Werte missachtet, verachtet letztlich den Menschen und damit auch sich selbst. Ein Klima der Menschenverachtung und der Selbstverachtung macht eine Firma schnell wertlos. Das Kapital schwindet. Die Menschen, die verachtet wurden und sich selbst verachteten, haben jedes Zusammengehörigkeitsgefühl verloren. So fällt ein Unternehmen in sich zusammen.

Heute versuchen viele Firmen, sich Werte sozusagen wieder auf ihre Fahnen zu schreiben. Sie entwerfen ein Leitbild, das sich daran orientiert. Eine schwäbische Firma hat es in die Formel gekleidet: »Wertschöpfung durch Wertschätzung.« Inzwischen gibt es betriebswirtschaftliche Untersuchungen, die zeigen, dass Firmen, die sich langfristig an Werten orientieren, auf Dauer erfolgreicher sind als solche, die nur an schnellem Geld interessiert sind. Wenn wir jedoch von Werten sprechen, dürfen wir es nicht moralisierend tun, sondern werbend. Denn wenn wir nur ein schlechtes Gewissen in den Menschen erzeugen, werden sie sich nicht für Werte interessieren. Werte machen das Leben wertvoll. Werte geben einem Unternehmen auf Dauer selbst Wert.

Werte haben auch etwas mit Würde zu tun. Sie schützen die Würde des Menschen. Wer sich selbst als wertvoll erlebt, hat es nicht nötig, andere zu entwerten. Er kann sich am Wert des anderen freuen und ihn anerkennen und fördern. Wer sich jedoch selbst als wertlos erlebt, muss andere ständig herabsetzen, um sich selbst aushalten zu können.

Das lateinische Wort für Wert, »*virtus*«, meint: »Kraft, Kraftquelle«. Werte sind Quellen, aus denen wir Kraft schöpfen. Das englische Wort für Wert, »*value*«, kommt vom lateinischen Verb »*valere*«, was »gesund sein« und »stark sein« bedeutet. Werte halten uns und unser Miteinander gesund und stärken unsere gemeinsame Arbeit.

Schon vor 2500 Jahren haben die griechischen Philosophen, allen voran *Platon*, die vier menschlichen Grundwerte beschrieben: Gerechtigkeit, Tapferkeit, das rechte Maß und Klugheit. Die christliche Tradition hat sie aus der griechischen Philosophie übernommen und nennt sie »Kardinaltugenden«. Sie hat diesen Werten noch drei christliche Tugenden hinzugefügt: Glaube, Hoffnung und Liebe. Diese Werte sind unabhängig von der abendländischen Kultur mit dem grundsätzlichen Wesen des Menschen verbunden. Sie schützen die Würde des Menschen in allen Religionen und Kulturen – auch wenn sie in den vielen verschiedenen Sprachen der Menschen unterschiedliche Namen haben – und haben auch heute noch Geltung.

Als erster menschlicher Grundwert ist die Gerechtigkeit zu nennen. Gerechtigkeit heißt für *Platon* zunächst einmal: sich selbst gerecht werden, seinem Wesen gerecht werden, seinen Leib, seine Seele und seinen Geist auf rechte Weise würdigen. Wer sich selbst gerecht wird, der lässt sich nicht verbiegen, der geht aufrecht und aufrichtig seinen Weg. Er wird auch andere aufrichten, und dann hat Gerechtigkeit eine soziale Komponente: dem anderen Menschen gerecht werden. Die Lateiner sagen diesbezüglich: »*suum cuique*« – jedem das Seine geben. Das führt zu Gerechtigkeit zwischen den Menschen: gerechte Güterverteilung, gerechte Chancenverteilung, gerechte Bildungschancen, gerechter Lohn.

Jesus nennt die selig, die hungern und dürsten nach der Gerechtigkeit. Er weiß, dass wir hier auf der Erde keine absolute Gerech-

tigkeit erreichen werden. Aber wir müssen immer danach streben, gerechte Strukturen und Chancen in einem Unternehmen und in der ganzen Welt zu schaffen. »Wer Gerechtigkeit sät, wird Frieden ernten«, heißt es in der *Bibel*. Ohne Gerechtigkeit gibt es keinen Frieden, weder in einer Firma noch in einer Familie noch auf der Welt. Wenn in einem Unternehmen ungerechte Strukturen herrschen, dann geht viel Energie dabei verloren, dass sich die Menschen darin aufreiben und dagegenstemmen, statt ihre Energie in die Arbeit zu stecken. Wenn alles gerecht und richtig geordnet ist, wird diese Energie frei für das eigene Tun und Planen. In ungerechten Verhältnissen gibt es ständig Grabenkämpfe zwischen rivalisierenden Gruppierungen und innerhalb der Hierarchie. Gerechtigkeit ist also wirklich eine Kraftquelle für den Einzelnen und für ein Unternehmen.

Gerechtigkeit ist jedoch ein Wert, der in einem weltweit agierenden Unternehmen nicht nur für einen Standort gelten kann. Eine Firma wie Puma muss darauf achten, die einzelnen Betriebsstätten in den verschiedenen Ländern gerecht zu behandeln. Was sie tut, muss für alle Menschen in allen Erdteilen richtig und gerecht sein. Firmen, die in sich gerechte Strukturen haben, exportieren nicht nur Waren, sondern auch Werte. Sie schaffen durch ein gerechtes Lohnsystem, durch gerechte Behandlung der Mitarbeiter ein Klima, das auch auf die Gesellschaft ausstrahlt und sie mitprägt.

Der zweite Wert, von dem schon *Platon* spricht, ist die Tapferkeit. Sie meint den Mut, für meine eigene Überzeugung einzutreten und zu kämpfen, auch wenn ich dabei angegriffen oder verletzt werde. Der Tapfere verbiegt sich nicht. Er bleibt klar bei sich selbst. Tapferkeit ist nicht Sturheit, sondern meint die Bereitschaft, für mich selbst und für das, was ich vertrete, vor anderen geradezustehen, auch wenn ich abgelehnt, kritisiert, ja sogar bekämpft werde. Heute würden wir diese Tugend Zivilcourage nennen.

Gegenwärtig richten sich viele Menschen nach der Meinung der Mehrheit. Weil sie in sich keinen Wert empfinden, machen sie sich abhängig von Zustimmungswerten, werden sie zu Ja-Sagern, die sich in der Masse verstecken. Die Tapferkeit meint den Mut, auch

zu unbequemen Entscheidungen zu stehen, wenn man von deren Richtigkeit überzeugt ist. Man vermittelt dann seine Entscheidungen nicht auf anonyme Weise, sondern hat den Mut, jedem Einzelnen ins Gesicht zu schauen und vor ihm zu seiner eigenen Meinung zu stehen.

Der dritte Wert bei *Platon* ist das rechte Maß. Der heilige *Benedikt* nennt es die weise Mäßigung, und für ihn ist sie die »Mutter aller Tugenden«. Mäßigung heißt nicht Mittelmäßigkeit. Es ist vielmehr die Kunst, mit sich selbst, mit den anderen und mit der Natur maßvoll umzugehen. Was diese alte Tugend meint, nennen wir heute Nachhaltigkeit. Der heilige *Benedikt* kennt drei lateinische Worte für das Maß: »mensura«, »temperare« und »discretio«. »Mensura« meint das richtige Maß für meine eigene Selbsteinschätzung. Viele werden heute krank, weil sie maßlose Ansprüche an sich haben: Sie meinen, sie müssten immer erfolgreich sein, immer perfekt, immer gut drauf, immer cool, immer alles positiv sehen. Psychologen sind der Ansicht, dass die heute um sich greifende Depression ein Hilfeschrei der Seele gegen diese maßlosen Ansprüche an uns selbst ist. Das richtige Maß meint, dass ich meine Schwächen und meine Stärken richtig einschätze.

Das zweite Wort für Maß, »temperare«, ist abgeleitet vom lateinischen Wort »tempus«, »Zeit«. Das richtige Maß bezieht sich vor allem auf das Zeitmaß. Wer ständig gegen seinen eigenen inneren Rhythmus arbeitet, der ist sehr schnell erschöpft. *C. G. Jung* meint, dass, wer im Rhythmus arbeitet, mehr zu arbeiten vermag. Ablesen lässt sich das beispielsweise an der Natur. Sie hat ihren Rhythmus. Wer sich auf ihn einlässt, der wird auf Dauer effektiver arbeiten. Ein wichtiger Weg, seinen eigenen inneren Rhythmus zu finden, sind die Rituale. Sie geben mir das Gefühl, dass ich selbst lebe, anstatt von außen gelebt zu werden. Rituale schaffen eine heilige Zeit: eine Zeit, die mir gehört, über die kein Mensch verfügen kann. Wir brauchen solche heiligen Zeiten, um heil zu werden, um ganz bei uns zu sein. Rituale schließen eine Tür und öffnen eine Tür: Viele schließen abends nicht die Tür zu ihrer Arbeit. Und so kommen sie nie wirklich zu Hause an. Sie sind nicht ansprechbar, mit ihren

Gedanken noch bei der Arbeit. Die Frau eines Hochschuldirektors sagte einmal zu ihrem Mann: »Wenn du im Wohnzimmer sitzt und wir miteinander reden, möchte ich mit dir reden und nicht mit der ganzen Hochschule.« Ihr Mann schließt oft »die Tür« der Hochschule nicht. So bleibt alles, was ihn dort beschäftigt, in seinem Kopf versammelt. Das behindert die Kommunikation mit seiner Frau. Wer nie die Tür der Arbeit schließt, für den öffnet sich auch die seines Zuhauses nicht wirklich. Er ist nicht dort, wo er ist. Er steht gleichsam immer im Durchzug.

Das dritte Wort für Maß, »*discretio*«, meint die Gabe der Unterscheidung. Ich brauche ein gutes Gespür für den Einzelnen. Ich soll nicht alle über den gleichen Kamm scheren, sondern mich in jeden hineindenken, was er braucht, was sein Maß ist. Wenn ich das des anderen kenne, kann ich ihn besser einschätzen und einsetzen. Dann kann er für ein Unternehmen auch zum Segen werden. So werde ich ihn nicht überfordern, sondern nachhaltig mit seinen Ressourcen umgehen.

Die vierte Tugend ist nach *Platon* die Klugheit. Das meint die Fähigkeit, die für den Augenblick richtige Entscheidung zu treffen, das, was unter den konkreten Umständen der Weltwirtschaft und der Situation in einer Firma möglich und wünschenswert ist. Klugheit verabschiedet sich von zu hohen Idealen. Sie meint die Fähigkeit, die großen Ideen mit der alltäglichen Realität zu verbinden. *Thomas von Aquin*, einer der bedeutendsten Kirchenlehrer und mittelalterlichen Philosophen, meint, Klugheit (lateinisch »*prudencia*«) komme von Voraussicht (lateinisch »*providentia*«). Die Klugheit braucht einen größeren Horizont. Sie braucht die Vision. Nur wenn ich eine Vision habe, wenn ich über den Augenblick hinauschaue, kann ich jetzt in diesem Moment richtig entscheiden. Der Kluge hat ein Gespür für den Menschen. Er sieht voraus, wie er sich verhalten wird. Der Kluge ist immer ein Sehender, einer, der tiefer sieht, der vorsichtig ist. Er handelt nicht einfach, sondern schaut erst genau hin, was er tut und wohin das führt. Das deutsche Wort »klug« hat die Bedeutung von »gebildet, geistig gewandt, weise«. Der kluge Mensch ist immer auch der weise Mensch. Weise heißt

im Lateinischen »*sapiens*«. Das kommt von »*sapere*«, was »schmecken« bedeutet. Für die Lateiner ist der weise, der sich selbst schmecken kann, der sich selbst mag.

Neben diesen vier Grundwerten der griechischen Philosophie hat die christliche Tradition noch drei andere Werte verkündet: Glaube, Hoffnung und Liebe.

Beim Glauben geht es nicht nur darum, dass ich an Gott glaube, sondern auch, dass ich an den Menschen glaube. Wer an Gott glaubt, muss auch an den Menschen glauben, den Gott geschaffen hat. Der Glaube an Gott schenkt uns Vertrauen, dass das, was wir tun, zum Segen wird für diese Welt. Er entlastet uns von dem ständigen geistigen Kreisen darum, ob wir alles richtig machen und was die anderen von uns halten mögen. Wir vertrauen darauf, dass Gott das, was wir in die Hand genommen und entschieden haben, zum Segen für das Unternehmen, aber auch zum Segen für die Menschen werden lässt. Ob das, was wir tun, Segen bringt, hängt nicht allein von unserer Intelligenz oder von unserer Kraft ab, sondern letztlich von Gott. Der Glaube schenkt uns in Gott unseren Grund. Das macht uns frei vom Urteil der Menschen. Meine Erfahrung zeigt, dass Manager, die an Gott glauben, entspannter sind. Sie fühlen sich getragen von ihm oder – wie manche es formulieren – von einer höheren Macht.

Der heilige *Benedikt* verlangt von uns Mönchen, dass wir in jedem Bruder und in jeder Schwester Christus sehen. Wir sollen also an den guten Kern in jedem Menschen glauben. Das bedeutet nicht, dass wir mit einer rosaroten Brille herumlaufen und meinen, alle Menschen seien nur gut. Aber wir weigern uns, den anderen auf seine oft negative Fassade festzulegen. Glauben heißt, dem anderen auf den Grund zu sehen und in seinem Grund die Sehnsucht nach dem Guten zu erkennen. Indem ich an das Gute im anderen glaube, kann ich es auch wecken.

Der jüdische Dichter *Paul Celan* sagte einmal, es gebe keinen Glauben ohne Sprache und keine Sprache ohne Glauben. Ob ich glaube oder nicht, das erkenne ich an meiner Sprache. Heute wird in vielen Firmen und in vielen Teilen der Gesellschaft eine kalte,

menschenverachtende, eine verurteilende und bewertende Sprache gesprochen. Die Sprache des Glaubens ist eine wärmende, eine, die aus dem Herzen kommt und die das Gute im Menschen benennt. In der Art und Weise, wie ich zu Menschen und über Menschen spreche, erkenne ich, ob ich an sie glaube oder ob ich letztlich ungläubig bin. Viele Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter ständig motivieren wollen, glauben nicht an sie, an ihren guten Kern. Der Glaube weckt das Gute in den Mitarbeitern. Er ist eine aktive Kraft, die etwas im Menschen bewirkt: Wenn ich an jemanden glaube, dann ermögliche ich ihm, dass er auch selbst an sich glauben kann.

Der Glaube muss hörbar und erfahrbar werden in der Art und Weise, wie wir mit Mitarbeitern und zu ihnen sprechen. Mit der Sprache bauen wir ein Haus. Die Frage ist dann, ob wir ein Haus des Glaubens oder Unglaubens bauen, ein Haus, in dem es kalt ist, das jeder am liebsten möglichst schnell wieder verlassen möchte, oder aber ein Haus, in dem die Menschen sich wärmen, in dem sie gerne miteinander Zeit verbringen und gemeinsam die Arbeit anpacken.

Der zweite christliche Wert ist die Hoffnung. Der italienische Dichter *Dante Alighieri* meint, ohne Hoffnung werde das Leben zur Hölle. Keiner kann Vater oder Mutter sein ohne Hoffnung. Niemand kann eine Firma, eine Gruppe führen, ohne Hoffnung zu haben. Die Hoffnung ist etwas anderes als Erwartung. Die Erwartung, die ich an einen Menschen oder eine Firma habe, kann enttäuscht werden. Hoffen dagegen heißt: Ich hoffe für dich und auf dich. Die Hoffnung kann nie enttäuscht werden, denn ich gebe die Hoffnung nicht auf, dass der andere sich wandeln kann.

Der Apostel *Paulus* sagt: Wir hoffen auf das, was wir nicht sehen. Ich hoffe bei einem Mitarbeiter auf das, was noch unsichtbar ist. Ich gebe ihn nicht auf. Ich traue ihm zu, dass er sich entwickeln wird. *Ernst Bloch*, der Philosoph der Hoffnung, meint, nur das sei letztlich wertvoll, was von Hoffnung durchwirkt ist und was Hoffnung vermittelt. Ein guter Architekt baut nicht einfach Häuser, sondern er baut Hoffnung: auf Geborgenheit, auf Heimat, auf Sicherheit,

auf Schönheit. Eine Firma ist nur dann auf Dauer wertvoll, wenn sie mit ihrer Art, wie sie mit ihren Mitarbeitern und Kunden umgeht, und mit ihren Produkten Hoffnung schenkt. Im Umgang mit Kunden kann ich durch meine Ausstrahlung die Hoffnung vermitteln, dass es sich lohnt zu leben, dass wir das Leben lebenswerter machen können. Und bei meinen Produkten sollte ich mich immer fragen, ob sie bei den Käufern Hoffnung vermitteln, dass ihr Leben dadurch wertvoller, schöner, menschlicher und zufriedener wird.

Der letzte Wert – die Liebe – klingt für viele vielleicht zu fromm. Sie ist für die griechische Philosophie und auch für die *Bibel* nicht so sehr ein Gebot als vielmehr eine Quelle, aus der wir schöpfen können. Sie ist eine Macht, die unser Leben verändert. In jedem sprudelt diese Quelle von Wohlwollen und Liebe. Im ersten *Johannesbrief* im Neuen Testament kann man lesen, dass Gott Liebe ist. Und wer in der Liebe ist, der ist in Gott. In der Liebe haben wir also teil an Gott.

Die Liebe ist letztlich eine Kraftquelle. Wenn ich beispielsweise in eine Sitzung gehe mit dem Gefühl: Ich muss mich jetzt mit diesen komischen Leuten herumstreiten, dann habe ich nachher sicher Kopfweh. Wenn ich aber mit einem Grundwohlwollen dorthin gehe, entsteht eine andere Energie. Und anschließend fühle ich mich dann oft innerlich erfrischt. In der Psychologie spricht man von »Energieräubern« und »Energiespendern«. Eine Sitzung, in der jeder gegen jeden kämpft, raubt mir alle Energie. Wenn ich jedoch mit Wohlwollen, letztlich mit Liebe in eine Besprechung gehe, werde ich trotz zweistündiger Arbeit nachher erfrischter herauskommen: Ich habe Energie bekommen. Letztlich kann ich Mitarbeiter nur dann für Ziele, die ich ihnen vorgebe, begeistern, wenn ich sie liebe. Denn wenn sie spüren, dass ich sie verachte, dass mir an ihnen nichts liegt, werden sie sich auch nicht motivieren lassen. Oder um es in der Sprache *Jesu* zu sagen: »Die Schafe folgen ihm; denn sie kennen seine Stimme. Einem Fremden aber werden sie nicht folgen, sondern sie werden vor ihm fliehen, weil sie die Stimme des Fremden nicht kennen.« (Johannes 10,4f) Wer seine Mitarbeiter liebt, der kennt sie, und sie kennen ihn. Wer sie verachtet, vor dem

fliehen sie, da nehmen sie sich in Acht. Sie verstecken sich hinter einem Dienst nach Vorschrift. Aber sie werden mir nicht in die Richtung folgen, die ich vorgebe und in die ich selbst vorausgehe.

Werte machen das Leben wertvoll und verleihen einem Unternehmen auf Dauer Wert. Es ist eine wichtige Aufgabe für Führungskräfte, Werte nicht nur vorzuleben, sondern sie so zu vermitteln, dass Mitarbeiter Lust dazu bekommen, sie auch selbst nachzuleben. Wenn man den Werten mit einem schlechten Gewissen »nachhinkt«, dann werden sie kein Klima von Aufbruch und Lebendigkeit erzeugen, sondern eher die Firma durch moralisierenden Anspruch überfordern. Das wird eher dazu führen, dass einer den anderen beurteilt und verdächtigt, dass er die Werte nur im Mund führt, aber selbst nicht lebt. Es ist unsere Aufgabe, so für die Werte zu werben, dass sie in den Mitarbeitern Lust am Leben und Lust an der gemeinsamen Aufgabe wecken.

ANSELM GRÜN

» Mönch und Manager im Gespräch

JOCHEN ZEITZ Die *Bibel* vermittelt diese Werte, sie hat aber auf den ersten Blick kaum Einfluss in Unternehmen. In der multikulturellen Welt, in der wir heute leben, haben viele Beschäftigte ganz unterschiedliche religiöse Hintergründe, andere sind Atheisten, Agnostiker oder Sinnsuchende. Aber so wie die Luft, die wir atmen, ist meiner Ansicht nach der Einfluss der *Bibel* überall ganz unbewusst vorhanden. Aufgrund der Art und Weise, wie viele von uns erzogen wurden und denken, betrifft und leitet ein Teil des Inhalts der *Bibel* die Art und Weise, wie wir mit Menschen und mit der Natur umgehen.

Bei vielen von uns bestimmt die *Bibel*, aufgrund unserer Erziehung und kulturellen Entwicklung in einer christlichen Gesellschaft, in unserem Unterbewusstsein in Form der Zehn Gebote und anderer Lehren viele grundlegende Normen des menschlichen Zusammenlebens. Diese Lehrsätze gehen über einen religiösen Hori-

zont hinaus, sie erstrecken sich auf alle Bereiche der Gesellschaft, auch auf die Unternehmenswelt.

Es gibt zwar christliche Unternehmen, in denen die Beschäftigten in den Pausen gemeinsam beten und in denen ein fast priesterliches Verhalten am Arbeitsplatz angestrebt wird. Ich habe dies selbst in einem Unternehmen in Korea erlebt, in dem die Mitarbeiter morgens marschieren und tagsüber beten mussten. Allerdings schien das mehr Fassade als wirklich gelebtes Christentum zu sein. Die meisten Unternehmen sind jedoch eher weltlich orientiert, und in manchen tritt die Mentalität der »Ellenbogengesellschaft« oder des »*Survival of the Fittest*« an die Stelle des Gebots: »Liebe deinen Nächsten«. Aus meiner Sicht ist es die Aufgabe des Managers, seine Position mit der größtmöglichen Ein- und Umsicht auszuüben, sodass er für Ausgewogenheit und Inspiration am Arbeitsplatz sorgen kann, ob er sich nun dabei bewusst und still auf die Lehren der *Bibel*, der *Tora*, des *Tao*, des *Koran* oder anderer heiliger und weiser Bücher stützt.

ANSELM GRÜN Auch ich kenne christliche Unternehmer, die die *Bibel* zwar hochhalten, aber in ihrem Verhalten dennoch nicht von ihrem Geist geprägt sind. Vielmehr benutzen sie die *Bibel*, um sich in ihrem Führungsverhalten über andere zu stellen. Sie rechtfertigen ihr Gebaren mit der *Bibel*, anstatt sich von ihr infrage stellen zu lassen. Für mich besteht die Aufgabe darin, mich immer wieder neu von den Worten *Jesu* anstecken zu lassen. Und diese Worte beziehen sich vor allem darauf, wie ich mit Menschen umgehe, ob ich sie aufrichte, ihnen Mut mache, an sich und ihre Stärken zu glauben, ob ich ihnen selbst Vertrauen entgegenbringe oder sie verurteile. Die *Bibel* ist für mich eine ständige Herausforderung, mich vom Geist *Jesu* prägen zu lassen.

Für mich ist die *Bibel* das Buch, das ich immer wieder lese und nach dem ich mich in meinem Denken und Handeln zu richten versuche. Aber ich darf sie nicht als Waffe benutzen und anderen vorschreiben, dass sie sich ebenfalls danach richten müssen. Das wäre kontraproduktiv. Vielmehr möchte ich mich immer wieder

darum bemühen, dass der Geist der *Bibel* durch mich und auch durch meinen Umgang mit anderen Menschen und mit der Schöpfung für die Mitarbeiter und Kunden erfahrbar wird. Aber wir als Mönche gehen nicht hausieren mit der *Bibel*. Es ist vielmehr ihr Geist, der uns prägt.

JOCHEN ZEITZ Ob auf Grundlage einer religiösen Überzeugung oder nicht: Manager müssen heute bei ihrer Arbeit aktiv eine klar definierte Wertekette befolgen. Immer mehr Personalmanager legen bei der Einstellung von Beschäftigten nicht nur Wert auf Kompetenzen, sondern auch auf soziale Intelligenz. Wichtiger denn je zuvor sind die Fähigkeiten von Managern, über ethische, kulturelle und geschlechtliche Grenzen hinweg zu managen, Empathie zu zeigen und gleichzeitig die »Truppen zusammenzutrommeln«. Sie müssen sie von der Vision eines Unternehmens überzeugen und sie in ihrem Bestreben nach persönlichem Erfolg ermutigen und unterstützen.

Apropos »Truppen zusammentrommeln«: Wir haben bei Puma jegliche Referenz auf und den Gebrauch von Kriegsvokabular und Kriegssymbolen verbannt. Ich fand es immer äußerst befremdend, wenn einer unserer Wettbewerber zum Beispiel vom »Krieg um den Fußballmarkt« sprach. Das haben wir vor Jahren verboten, da dieses Vokabular nun wirklich nichts bei uns zu suchen hat.

Ehrlichkeit scheint heute ein wirklich kostbares Gut zu sein. Im ersten Jahrzehnt des neuen Jahrtausends wurde die Wahrheit – bewusst oder unbewusst – immer und immer wieder verleugnet. Nicht nur in der Geschäftswelt, auch im Sport, in der Politik beziehungsweise der gesamten Gesellschaft. Das ist ein Grund, warum es uns bei Puma so wichtig war, Ehrlichkeit als einen unserer vier Haupt- und Schlüsselwerte herauszustellen, auch um unsere eigenen diesbezüglichen Defizite zu beheben beziehungsweise zu minimieren.

Auch der Faktor Transparenz ist kaum zu überschätzen. Absolute Transparenz streben wir außerbetrieblich in den Bereichen der ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit an. So konnten wir uns bei

Puma uneingeschränkt freuen: Unser Nachhaltigkeitsbericht wurde von »Global Compact«, einer Initiative der Vereinten Nationen, kürzlich als »bemerkenswert« hervorgehoben.

ANSELM GRÜN Was Sie, Herr Zeitz, mit Ehrlichkeit und Transparenz bezeichnen, möchte ich Wahrhaftigkeit nennen. Und diese Tugend scheint auch mir gerade heute besonders wichtig zu sein für ein gutes und gedeihliches Miteinander in der Wirtschaft. Ehrlichkeit bezieht sich mehr auf ein Verhalten nach außen: Ich handle so, dass ich dem anderen Ehre erweise und auch die eigene Ehre dabei wahre. Wahrhaftigkeit meint in erster Linie ein Verhalten des Menschen zu sich selbst. Wahrhaftig ist, wer mit seinem inneren Wesen übereinstimmt. Wer so in sich wahrhaftig ist, der sagt auch die Wahrheit und drückt in seinem ganzen Verhalten aus, dass man sich auf ihn verlassen kann, dass er es so meint, wie er es sagt und wie er sich verhält. Wahrhaftigkeit ist die Bedingung, dass unsere Menschwerdung gelingt. Sie ist die Tugend, die uns dazu führt, ganz wir selbst zu sein, authentisch zu sein.

Wahrhaftigkeit ist auch die Bedingung einer tragfähigen Gemeinschaft. Das gilt für ein Unternehmen genauso wie für die Gesellschaft. Durch die Lüge wird Gemeinschaft zerstört. Auf Dauer wird eine Firma nur bestehen können, wenn sie sich der Wahrheit stellt, wenn sie das, was sie nach außen vertritt, auch im Inneren zu leben versucht. Solche Wahrhaftigkeit erzeugt ein Gefühl von Verlässlichkeit. Die Mitarbeiter können sich auf die Führungskräfte verlassen und die Kunden auf das Unternehmen und seine Produkte. Verlässlichkeit ist den Kunden dabei wichtiger als ein kurzfristiger Preisvorteil.

Viele sehnen sich heute nach Menschen und Unternehmen, auf die sie sich verlassen können. Wenn wir sagen: »Auf diesen Menschen ist Verlass«, dann meinen wir: Wir können ihm vertrauen. Er ist zuverlässig, ehrlich, vertrauenswürdig. Das gibt uns ein Gefühl von Sicherheit. Wir müssen nicht alles nachprüfen. Wir können uns auf seine Arbeit und auf seine Aussage verlassen. Der wahrhaftige Mensch ist immer auch ein verlässlicher Mensch. Und eine

Firma, die sich Wahrhaftigkeit auf ihre Fahnen schreibt und sie zu leben versucht, wird für ihre Kunden Verlässlichkeit ausstrahlen. So erzeugt sie bei ihnen das Gefühl von Sicherheit.

JOCHEN ZEITZ Neben den von Ihnen genannten, auf christlicher und griechischer Tradition beruhenden Werte gibt es einen Begriff, der mit der Werteethik nichts gemein hat und doch ein fester Bestandteil unseres Sprachgebrauchs ist: Geld als Wert.

Während der Psychoanalytiker *Sigmund Freud* argumentierte, dass wir letztlich von Sex und unserem Unterbewusstsein motiviert werden, und der Philosoph *Friedrich Nietzsche* behauptete, dass wir von Macht getrieben sind, war für den Sozialisten *Karl Marx* eine ökonomische Erklärung der Gesellschaft am eindeutigsten. Geld spielt allerorten eine Rolle, nach *Karl Marx* sogar die entscheidende Rolle im Leben des Einzelnen, der sich nichts so sehr wünscht und anstrebt wie eine Vermehrung seines Kapitals: »Geld regiert die Welt«, das ist nach seiner Ansicht die Erklärung für die gesamte Geschichte.

Im Wirtschaftsmodell von heute stellen wir im Wesentlichen einen Standard auf, an dem die gesamte wirtschaftliche Aktivität gemessen wird. Kurz gesagt kommt dieses Modell zu dem Schluss: Geld = Wert. Es wurde ein gemeinsames globales Geldwertesystem geschaffen, in dem an monetären Maßstäben gemessen wird. Möglicherweise sind traditionelle Werte miteinbezogen, aber das ultimative Ziel besteht darin, durch Gewinnsteigerungen einen »*Shareholder Value*« zu erzielen, also einen monetären Wert für die Aktionäre.

Geld und das Preissystem waren anfangs hilfreich für die Gesellschaft, denn sie boten eine einfache Möglichkeit, den relativen Wert materieller Güter zu messen. Aber in unserer modernen Welt mit Billionen von Währungseinheiten, die auf elektronischem Weg in Sekunden transferiert werden, stellt sich mir die Frage, ob wir den Umfang und Wert von Geld überhaupt noch abschätzen können. Die Definition von Geld ist nicht länger statisch, wenn sie es denn überhaupt je einmal war, und sein Wert hängt nicht mehr

nur von Kultur, Markt und dem Jahrzehnt, in dem wir uns befinden, ab, sondern viel stärker davon, womit es – wenn überhaupt – in dieser von Schulden geplagten globalen Wirtschaft abgesichert ist.

ANSELM GRÜN Das Problem der heutigen Geldwirtschaft ist doch, dass das Geld immer unabhängiger vom Wirtschaften wird. Früher sagte man, ein Unternehmen brauche Gewinn, um diesen zu reinvestieren und so Wachstum oder ein gutes Fortbestehen zu ermöglichen. Heute spekulieren viele Banken am Geldmarkt unabhängig vom wirtschaftlichen Handeln. Aber mit ihren Spekulationen können sie ganze Volkswirtschaften in den Ruin treiben oder bestimmte Märkte in eine Richtung zwingen, die letztlich keinem zugutekommt, nur den Spekulanten. Unser Geldverkehr wird mehr und mehr virtuell, ohne dass reale Geldströme fließen. Das ist das Problem, dem sich nicht nur die Finanzmärkte, sondern auch die verschiedenen Regierungen stellen müssen.

Das andere Problem ist, wie wir zum Geld stehen. Wir brauchen es, um zu leben. Aber wir leben nicht, um möglichst viel Geld zu verdienen. Geld dient immer den Menschen und soll letztlich auch der Natur und ihrem Fortbestehen dienen. Wenn wir durch die Ausbeutung der Schöpfung Geld verdienen, ist das schlechtes Geld, das gegen die Natur ist. Wir müssen aber das Geld in den Dienst der Natur stellen und sie nicht damit plündern.

Der Gedanke an Geld löst bei jedem etwas anderes aus. Der eine wird daran erinnert, dass er als Kind schon immer zu kurz gekommen ist. Der andere wird seine Gier spüren, er kann nicht genug bekommen, weil er mit dem Geld seine innere Leere ausfüllen muss. Daher braucht es immer auch eine menschliche und spirituelle Reife, um mit Geld angemessen umgehen zu können. Geld dient dem Leben der Menschen. Daher sollte es sich nie verselbstständigen, sondern immer in seinen Dienst gestellt werden. Nur dann wird es zum Segen und nicht zum Fluch. Geld darf niemals zum höchsten Wert werden, ob für einen Menschen, eine Gesellschaft oder ein Unternehmen. Wenn wir vom Wert des Geldes sprechen, meint

dies etwas anderes, als wenn wir von den Werten der griechischen Philosophie oder der christlichen Tradition sprechen. Werte halten die Würde des Menschen hoch, Werte verkörpert man – wenn man so will, ist ein Mensch, der nach ihnen lebt, selbst dieser Wert. Der Wert des Geldes ist dagegen messbar, Geld hat Wert, aber ist keiner. So wird schon im Sprachgebrauch deutlich, dass zwischen Werten an sich und dem Wert des Geldes der Unterschied darin liegt, dass das eine Sein, das andere Haben bedeutet.

ETHISCHES HANDELN

Mit Werten zum Erfolg

Als ich mich gegen Ende der 1990er-Jahre noch auf die wirtschaftliche Gesundung unseres Unternehmens konzentrierte, hatte mich mein Vize und Stellvertreter *Martin Gänsler* schon gedrängt, die Produktion umzustellen und einen Verantwortlichen für Umwelt und Soziales zu benennen. Er schlug vor, unsere Methoden und Arbeitssysteme dahingehend einzurichten oder zu verändern, dass umweltbezogene und soziale Elemente stärker berücksichtigt würden. Puma wurde auf diesem Gebiet Vorreiter. Unsere führenden internen Standards nannten wir »Puma-Safe«. »Safe« ist die Kurzform für »*Social Accountability and Fundamental Environmental Standards*«.

Zudem gingen wir früh auf Vorwürfe ein, die Nichtregierungsorganisationen gegen uns erhoben hatten. Seit 1999 achten wir streng darauf, nur in solchen Fabriken zu fertigen, in denen Gesundheit, Sicherheit und Mindestlöhne für die Mitarbeiter gemäß unseren »Safe«-Standards gewährleistet sind. Es ist unser Ziel, in allen unseren Fabriken weltweit die Löhne für ungelernete Arbeiter auf eine existenzsichernde Höhe anzuheben, die einen Lebensstandard für die ganze Familie, eine Erziehung der Kinder sowie die Mög-

lichkeit, eine Ersparnis im jeweiligen Land aufzubauen, sicherstellt. Unsere »Safe«-Standards lehnen sich unter anderem an die *Allgemeine Erklärung der Menschenrechte* der Vereinten Nationen an. Es bleibt die Frage: Ist das für ein finanzstarkes Unternehmen wie unseres aus ethischer Sicht ausreichend?

Ein berühmtes afrikanisches Rätsel fragt: »Wie isst man einen Elefanten?« Darauf erwiderte der Friedensnobelpreisträger *Desmond Tutu*: »Ganz einfach, Stück für Stück.« Ich weiß also, dass nicht eine Person, nicht ein Konzern und auch nicht eine einzelne Regierung das ökologische Gleichgewicht der Welt wiederherstellen kann. Aber diejenigen unter uns, die etwas verändern wollen, können Stück für Stück an den wichtigsten Problemen arbeiten. Dazu sollte jeder seine berufliche Verantwortung als Chance nutzen und in seiner persönlichen Umgebung damit anfangen.

Zwar galten bei Puma wie in vielen anderen Unternehmen schon länger offizielle ethische Leitlinien. Doch haben es Kodizes und ähnliche Dokumente oft an sich, dass sie von den Beschäftigten nur einmal gelesen und dann in einer Schublade verstaut werden. Sogar das Skandalunternehmen Enron hatte einen Ethikkodex. Das Problem hier war nur, dass Führungskräfte und Mitarbeiter diesen ganz eindeutig nicht umsetzten. Ich wollte Puma zu einer Art Anti-Enron machen – zu einem Unternehmen, das seine Ethik täglich zu leben versucht.

Mir schien es wichtig, eine einfache, verständliche, übergeordnete ethische Leitlinie für unser Unternehmen zu setzen: Fair, ehrlich, positiv und kreativ. Diese vier Schlüsselwerte, die wir die »4 Keys« nennen, dienen uns als Fundament. Sie leiten all unsere Entscheidungen, Handlungen, Abläufe und Geschäftspraktiken. Wir haben sie folgendermaßen definiert:

FAIR: Bei Puma steht »fair« für ausgewogen. Wir sehen immer beide Seiten und widerstehen Einflüssen, die uns zu einer extremen Denk-, Arbeits- oder Lebensweise zwingen könnten. Wir sind offen für alle und lehnen Diskriminierung oder Vorurteile aufgrund des Geschlechts, der Rasse, Religion, politischen Überzeugung, se-

xuellen Präferenz oder Lebensweise ab. Fair sein heißt auch, genauso viel zuzuhören wie zu reden, so viel zu geben wie zu nehmen.

EHRLICH: »Ehrlich« bedeutet aufrichtig. Wir wollen nichts vor-täuschen und unseren Worten auch Taten folgen lassen. Unser Geld, unsere Zeit und unsere Energie investieren wir in die von uns gesteckten Ziele. Ehrlich sein heißt auch, unsere Fehler zuzugeben und Verantwortung zu übernehmen – das gilt für das Unternehmen als Ganzes wie für jede einzelne Person.

POSITIV: »Positiv« heißt konstruktiv. Wir bauen Dinge – und auch Menschen – auf und machen sie nicht nieder. Wir schlagen vor und arbeiten auf Lösungen hin, statt Kritik zu üben. Wir unterstützen andere bei ihren Versuchen, ermutigen sie im Fall eines Scheiterns, feiern mit ihnen, wenn sie Erfolg haben. Positiv handeln heißt auch, öfter »wir können« zu sagen als »wir können nicht«.

KREATIV: »Kreativ« heißt fantasievoll. Wir blicken über den Tellerrand hinaus oder aus der Schuhschachtel, suchen Lösungen für ein Problem und geben nicht einfach auf, wenn die Hindernisse hoch sind. Wir beschreiten neue Wege, berücksichtigen neue Ideen und probieren neue Strategien aus. Wir streben die innovativste Lösung an, denn einfach nur »gut genug« ist nie gut genug. Kreativ sein heißt auch, Träume zu haben und diese Träume dann Wirklichkeit werden zu lassen, in unserer persönlichen Welt, in der Puma-Welt, in der Außenwelt.

Tatsächlich sind die vier Schlüsselwerte auch für mein persönliches Handeln entscheidend. Sie helfen mir, mein Denken ständig zu überprüfen und anzupassen. Sie werden mich zweifellos auch künftig führen. Ich habe den Eindruck, dass es vielen im Unternehmen, mit denen ich eng zusammenarbeite, ganz ähnlich geht.

Natürlich möchte ich nicht naiv erscheinen. *Friedrich Nietzsche* betonte einmal, dass Ethik und Moral durchaus auch subjektiv sein können. Tatsächlich birgt jede Kultur Werte und ethische Prakti-

ken, die nicht miteinander harmonieren oder sich sogar widersprechen. *Nietzsche* prägte in diesem Zusammenhang den Ausdruck »Perspektivismus« und meinte damit, dass wir alle Möglichkeiten finden, unsere eigenen moralischen Sichtweisen gegenüber anderen zu behaupten oder sie ihnen sogar aufzuerlegen. Dennoch gibt es auch Beweise dafür, dass viele Menschen ungeachtet kultureller und persönlicher Unterschiede gemeinsame Ziele wie Gerechtigkeit und Frieden auf der Welt anstreben. Bei Puma haben wir schon vor langer Zeit Frieden und Sicherheit – einschließlich sicherer Arbeitsbedingungen für alle Beschäftigten – als wichtige Ziele definiert.

Wir leben in keiner idealen Welt. Manager müssen Vorgänge oft abkürzen, indem sie abstrakte Entscheidungen auf Unternehmensebene treffen. Man kann die Auswirkung derartiger Makroentscheidungen auf die Mikrowelt von Abteilungen und Einzelpersonen nur schwer abschätzen. Gutes Gespür, Feedback von den Betroffenen und ihre Einbindung in das Ganze sind da erforderlich.

Die Definition unserer vier Schlüsselwerte war der erste Schritt – im afrikanischen Bild des zu essenden Elefanten nur ein kleines Stück. Am allgemein kritischen Zustand der Welt ändert unsere Puma-Vision nichts.

Es bleibt viel zu tun

Wir intensivieren unser Tun auf vielen Ebenen: Neben Umweltschutz und der Einhaltung sozialer Standards in Produktion und Vertrieb weltweit spielt heute die Herkunft unserer Rohmaterialien eine immer größere Rolle. In Zukunft wollen wir sicherstellen, dass auch diese nachhaltig und sozial gerecht angebaut beziehungsweise hergestellt werden.

Ein weiterer Schritt erfolgte vor einigen Monaten: Puma investierte in ein afrikanisches Touristikunternehmen, das insgesamt zwei Millionen Hektar Land in Gebieten südlich der Sahara verwaltet. Es bietet Safaris an und stellt dabei hohe Ansprüche an den Umweltschutz und die Unterstützung der zugehörigen Gemein-

den. Diese Investition soll es Puma in Zukunft ermöglichen, als Unternehmen einen Beitrag zur Artenvielfalt zu leisten und unseren CO₂-»Fußabdruck« zu kompensieren. Das heißt: Die Klimabelastung, die das Unternehmen verursacht, soll andernorts durch Wiederaufforstung und ähnliche Maßnahmen ausgeglichen werden.

Wichtig war es mir auch, mich über meine eigentliche Tätigkeit bei Puma hinaus ganz privat mit Zeit und Geld zu engagieren. Deshalb gründete ich 2009 die »ZeitZ Stiftung« für interkulturellen Ökosphärenschutz: Sie fördert weltweit private Initiativen, zum Beispiel touristische und landwirtschaftliche Unternehmungen, die ihr Geschäft im Einklang mit Umweltschutz, der Gemeinschaft vor Ort und ihrer Kultur betreiben. Dadurch möchte ich meinen persönlichen Teil dazu beitragen, einige Flecken auf diesem Planeten für die Zukunft zu bewahren.

Ich gehe dabei davon aus, dass wir, auch wenn wir keine übertriebenen Illusionen in Bezug auf unsere eigene Bedeutung haben, doch, wie es der große russische Romancier *Fjodor M. Dostojewski* ausdrückte, unser Licht mit anderen Lichtern vereinen können. Zusammen sorgen diese Lichter dann für bessere Sicht, mehr Wärme und mehr Hoffnung.

Möglicherweise erkennen Manager inzwischen, dass sie nicht unwesentlich zu großen weltweiten Problemen beigetragen haben und dass sie nun helfen können, diese Probleme tatkräftig anzugehen und vor ihnen zu warnen. Wir können und müssen durch ethisches Handeln – jeder für sich, in der Gruppe oder weiter gefasst – mit gutem Beispiel vorangehen. Für mich ist dieses Handeln heute ein bedingungsloses Muss, entsprechend dem »kategorischen Imperativ« des Philosophen *Immanuel Kant*. Ethisches Handeln ist der Schlüssel zu einer erholsamen Nacht und zu einem guten und erfüllten Arbeitstag.

JOCHEN ZEITZ

»» Mönch und Manager im Gespräch

ANSELM GRÜN Sollte es uns nicht zu denken geben, dass gerade in heutiger Zeit so zahlreiche Ethikkommissionen entstanden sind? Sie beziehen sich in ihren Anliegen häufig auf medizinische oder biotechnologische Fragestellungen. Ihnen geht es vor allem um die Frage des Erlaubtseins. Der Wirtschaft täte es sicher auch gut, wenn sich Wirtschaftsethiker zusammenschließen und sich Gedanken machen über die Ethik, die heute für weltweit alle Unternehmen gelten sollte. Allerdings geht es weniger darum, dass diese Ethikkommissionen das Handeln der Wirtschaft bestimmen, sondern dass sie ein Bewusstsein in den Unternehmen wecken, welchen Maßstäben sie heute beim Wirtschaften und gerade auch im Umgang mit der Natur folgen sollen.

Unter Ethik versteht die Philosophie das methodische Nachdenken über das Handeln des Menschen, insofern es gut oder schlecht, geboten oder verboten ist. Es gibt verschiedene Formen von Ethik. Die eine orientiert sich an den Tugenden, die andere an Prinzipien und Normen. Eine dritte bezieht sich auf Handlungsweisen in einem ganz bestimmten Kontext. In diesem Sinn spricht man von Berufsethik, Wirtschaftsethik, medizinischer Ethik. Jeder Bereich des menschlichen Handelns braucht auch eine ethische Grundlage. Wenn der mit Vernunft begabte Mensch einfach nur handelt, ohne darüber zu reflektieren, gerät sein Handeln unter seine Würde, denn zur Würde des Menschen gehört es, dass er sein Handeln bedenkt und mit philosophischen und theologischen Argumenten beleuchtet und begründet.

Die philosophische Ethik begnügt sich nicht mit den Bräuchen der Vergangenheit. Sie denkt generell darüber nach, ob das Handeln des Menschen seinem Wesen und seiner Natur entspricht. Ohne Reflexion würde der Mensch einfach nur dem folgen, was andere ihm befehlen. Die Ethik möchte erkennen, was das Gute ist und wie der Mensch die Einsicht in das Gute erwerben kann. Die höchste Maxime der griechischen Philosophie, vor allem der

Stoa, ist daher: Handle gemäß der Natur! Deshalb ist die Ethik auch an den Naturgesetzen interessiert. Was es bedeutet, gemäß seiner Natur zu handeln, das erkennen wir nie ein für alle Mal, sondern es bekommt je nach Situation immer wieder eine neue Färbung. Wenn wir heute von Natur sprechen, dann meinen wir nicht nur das Wesen des Menschen, sondern auch die uns umgebende Natur, die Schöpfung Gottes. Und wir spüren, dass Ethik immer auch Umweltethik sein muss. Das war in der Zeit, als die Stoiker ihr Lehrgebäude errichteten, noch kaum im Blick, aber damals lebte der Mensch auch noch weitgehend im Einklang mit der ihn umgebenden Natur. Umweltzerstörung war nicht wirklich ein Thema.

JOCHEN ZEITZ Wir brauchen Kodizes, Grundsätze und Richtlinien für unser ethisches Handeln. Man muss aber darauf hinweisen, dass Recht und Gesetz nicht das Gleiche sind wie Ethik. Gesetze allein können ethisches Handeln nicht garantieren, und Gesetze decken auch nicht das gesamte Spektrum moralischer Entscheidungen ab, die von Menschen getroffen werden müssen.

In den meisten Ländern lassen die Gesetze viele Fragen offen, die der persönlichen Entscheidung des Einzelnen überlassen werden. Außerdem brechen an vielen Orten der Erde die Menschen bewusst das Gesetz. Lassen Sie mich ein praktisches Beispiel nennen, das viele von uns in mindestens einem Bereich selbst erfahren oder gesehen haben und das beide Punkte veranschaulicht: Umfragen zeigen, dass Bürger vieler Länder bewusst mit einer Geschwindigkeit fahren, die das gesetzlich vorgeschriebene Tempolimit übersteigt. Die gleichen Bürger bremsen aber in den meisten Fällen, wenn sie Menschen sehen, die bei einem Verkehrsunfall verletzt wurden, um telefonisch Hilfe anzufordern, oder sie halten an, um den Verletzten zu helfen, wenn noch keine Hilfe vor Ort ist. In einigen Ländern gibt es keine gesetzliche Pflicht, anzuhalten oder telefonisch Hilfe anzufordern, und dennoch tun die Menschen, die dort leben das, weil es ethisch gut und menschlich ist. Wenn sie hingegen ein Gesetz für ungerechtfertigt halten, zum Beispiel im

Fall eines Tempolimits, dann ignorieren sie es einfach, auch wenn dies illegal ist.

Nehmen wir ein anderes Beispiel, dieses Mal aus der Unternehmenswelt: In vielen Ländern ist Recycling nicht gesetzlich vorgeschrieben. Aber für viele von uns ist es inzwischen unethisch, Tonnen wiederverwendbaren industriellen Mülls einfach als Abfall zu entsorgen. Die Gesetze würden es dort erlauben, bei der Müllentsorgung einfache und bequeme Wege zu gehen, aber wir können das gute Gewissens nicht tun, sondern müssen dafür sorgen, dass wir der Natur so wenig Schaden wie möglich zufügen.

ANSELM GRÜN Es mag sein, dass Unternehmen für solche Situationen beispielsweise eigene Leitlinien aufstellen müssen. Diese ersetzen allerdings nicht die Pflicht von Verantwortlichen und Mitarbeitern, sich selbst ständig zu prüfen und das eigene Handeln zu hinterfragen. Auch wir Mönche sind von Haus aus nicht besser als die Mitarbeiter in einer Firma. Es gibt bei uns Angestellte, die konsequenter und selbstloser arbeiten als manche Mitbrüder. Auch als Mönch kann man sich in seinem Leben einrichten. Aber von seiner Grundstruktur ist der Mönch einer, der sein Leben lang Gott sucht, wie *Benedikt* das nennt. Das bedeutet auf menschlicher Ebene, dass er nie stehen bleibt, sondern immer weiter sucht, authentischer zu werden, durchlässiger zu werden für den Geist Gottes. Das gelingt nicht immer, denn auch ein Mönch bringt seine Lebensgeschichte mit ins Kloster, die oft genug von Wunden und Narben gekennzeichnet ist.

Das gilt genauso für mich selbst, obwohl mich viele als moralische Instanz ansehen. Ich erlebe mich nicht als Vorbild. Ich habe auch nie Vorbilder kopiert. Trotzdem gab es Menschen, die mich beeindruckt und die in mir etwas wachgerufen haben, was ich für mich entwickeln wollte. Da ist einmal *Henry J. M. Nouwen*, der holländische Theologe und Psychologe, der mich durch sein ehrliches Suchen und zugleich durch seine Empfindsamkeit fasziniert hat. Da ist der deutsche Theologe *Karl Rahner*, über den ich promoviert habe und der seine Person immer hinter seine Arbeit zu-

rückgestellt hat. Und da sind Mitbrüder wie mein Novizenmeister *Pater Augustin Hahner*, der eine große Güte ausstrahlte. Diese Menschen haben in mir etwas ausgelöst, aber auch sie waren nicht perfekt. Sie hatten ihre Grenzen und Schwächen. Das machte sie sympathisch.

Bei meiner Person spüre ich die Gefahr, dass manche Menschen zu viel in mich hineinprojizieren. Wenn sie meine Bücher lesen, meinen sie, ich könnte alle Probleme lösen, wäre im Umgang mit anderen immer gütig und verständnisvoll und immer im Einklang mit mir selbst. Ich merke, dass ich mich gegen solche Projektionen schützen muss, denn sie tun mir nicht gut. Sie idealisieren mich. Wenn ich mich selbst damit identifiziere, dann werde ich blind für meine Schattenseiten. Dann bleibe ich stehen. Für mich ist es wichtig, authentisch zu sein. Authentisch meint: Ich bin ganz ich selbst. Ich suche, immer mehr mit meinem wahren Selbst in Berührung zu kommen und das auch nach außen hin zu leben, ohne mich von den Erwartungen anderer bestimmen zu lassen.

Es ist immer gefährlich, wenn wir uns als Vorbild hinstellen: »Seht her: So wie ich müsst ihr auch leben.« Wir können uns immer nur bemühen, ehrlich und wahrhaftig zu sein und an uns weiterzuarbeiten, damit die Werte, für die wir stehen, auch in uns aufleuchten. Aber zugleich braucht es die Haltung der Demut, die *Benedikt* immer wieder fordert, damit wir nicht »abheben«, sondern auf dem Boden bleiben. Nur hier können wir den Menschen begegnen. Wenn wir abheben, schweben wir über ihnen. Dann findet keine Begegnung mehr statt, sondern nur noch Projektion, die aber nicht wirklich weiterhilft. In der Begegnung sind wir immer wieder von Neuem gefragt, jetzt diesem Menschen und dann auch dem gerecht zu werden, was wir an Werten vertreten.

JOCHEN ZEITZ Ausgehend von meiner Erfahrung braucht ein Manager selbst einen ethischen inneren Antrieb, von dem er sich leiten lässt. Er wird auch erkennen, dass viele Menschen Führungspersönlichkeiten als Vorbilder für ethisches Verhalten sehen möchten. Allerdings muss auch ein Manager dafür sorgen, dass er nicht

als idealisierte Projektion angesehen wird. Vielmehr ist er ein »*primus inter pares*«, also ein Erster unter Gleichen.

Ich persönlich hatte keine einzelne Person als Vorbild – von *John Wayne* in meiner Jugend einmal abgesehen. Inspirationen und Ideen für neue Handlungsweisen entspringen aus meiner Sicht ganz verschiedenen Bereichen und unterschiedlichen menschlichen Denkweisen.

ANSELM GRÜN Firmen, die etwas auf sich halten, haben neben Leitlinien und Regeln auch immer ein hohes Spendenaufkommen. Manche haben Stiftungen gegründet, um damit soziale oder ökologische Projekte zu unterstützen. Oder sie engagieren sich in ganz bestimmten Bereichen, so wie *Bill Gates*, der Gründer von *Microsoft*, sich jetzt mit seinem Geld auf die Bekämpfung der Malaria spezialisiert hat.

In Deutschland dient zunächst einmal die Kirchensteuer dazu, nicht nur die Pfarrer und Seelsorger und Seelsorgerinnen, sondern auch viele soziale Institutionen wie Kindergärten, Behindertenheime und Beratungsstellen zu unterhalten. Die Steuer des Einzelnen ist also ein Beitrag für das soziale und religiöse Wohl der Bevölkerung. Viele Deutsche spenden jährlich hohe Beträge für soziale, missionarische oder ökologische Projekte. Sie spüren, dass sie ihren Reichtum mit anderen teilen wollen. Das ist ihr Beitrag zum Wohl der Menschen. Es tut ihnen zudem selbst gut und verleiht ihnen ein gutes Gewissen, dass sie mit ihrem Geld anderen helfen können. Sie geben nicht, um ethische Vorgaben zu erfüllen, sondern weil sie in sich selbst ein Gespür dafür haben, dass sie ihren materiellen Besitz nie nur für sich allein haben, sondern dadurch immer auch in sozialer Verantwortung stehen. Wer seiner Verantwortung für andere gerecht wird, dem geht es selbst besser.

Wir Mönche bekommen von der Kirchensteuer keinen Anteil, sondern müssen uns finanziell selbst tragen. Wir spenden von dem, was wir erwirtschaften, an andere Klöster in ärmeren Gebieten, um ihnen beim Aufbau zu helfen. Wir bitten auch um Spenden für bestimmte Projekte, die wir vor allem in Afrika für die Menschen dort

Wirklichkeit werden lassen möchten. Unseren eigenen Lebensunterhalt sollten wir selbst verdienen. Doch bei Projekten, die wir für andere ins Leben rufen, etwa unsere Schule oder das therapeutische Reiten, das behinderte Kinder bei uns kostenlos in Anspruch nehmen können, fragen wir auch nach Spenden. Das könnten wir nicht alles selbst finanzieren.

Wenn es um das Spenden geht, tun wir dies nicht in erster Linie nach ethischen Gesichtspunkten. Wir handeln aus Solidarität mit anderen, weil uns deren Not betrifft. Indem wir auf die Nöte anderer reagieren, handeln wir von selbst ethisch. Aber die Ethik allein ist keine ausreichende Motivation. Sie bleibt sozusagen mehr »im Kopf«. Es braucht ein inneres Gespür für das, was gut, angebracht, hilfreich und Leben fördernd ist.

Die Erfahrung zeigt: Wenn wir großzügig andere unterstützen, dann fließt das Geld uns von anderer Seite wieder zu. Wer immer nur alles an sich rafft und daran hängt, der verliert oft auch wieder alles. Wer es verschenkt, wird beschenkt. So trifft auch für unsere Erfahrung zu, was *Jesus* sagt: »Wer sein Leben retten will, wird es verlieren; wer aber sein Leben um meinetwillen und um des Evangeliums willen verliert, wird es retten.« (Markus 8,35) Oder ein anderes Bild, das *Paulus* bei seiner Kollekte für die arme Gemeinde in Jerusalem den reicheren Christen in Korinth schreibt: »Wer kärglich sät, wird auch kärglich ernten; wer reichlich sät, wird reichlich ernten.« (2 Korinther 9,6)

JOCHEN ZEITZ In der *Bibel* heißt es auch, man solle einen Zehnten geben: »Bringt mir den Zehnten ganz in mein Kornhaus.« (Maleachi 3,10) Meiner Ansicht nach bedeutet das: Wenn es uns gut geht und wir Ausgewogenheit, Glück und möglicherweise Wohlstand erreicht haben, dann sollten wir das mit anderen teilen, die sich nicht in einer solch guten Lage befinden. Aber die Entscheidung, an andere abzugeben, sollte den betroffenen Personen, Institutionen oder Unternehmen selbst überlassen bleiben.

Im Prinzip ist ethisches Handeln nicht an Geld gebunden und lässt sich auch nicht an einem Geldwert messen, ähnlich wie man

einen humanitären Lebensansatz nicht kaufen kann wie einen Schokoriegel. Wir alle können kostenlos nach ethischen Grundsätzen leben.

KAPITEL 8

BILDUNG UND ERZIEHUNG

Der heilige *Benedikt* wollte mit seinen Klöstern Schulen für den Dienst des Herrn errichten. Für die Mönche ist das Kloster eine innere Schulung auf ihrem Weg zu Gott und zu ihrer eigenen Wahrheit. Doch schon zur Zeit *Benedikts* kamen junge Menschen ins Kloster, um dort ausgebildet zu werden, und seitdem haben die Benediktiner auch Schulen gegründet. Im Mittelalter lag die Bildung junger Menschen insgesamt vor allem in den Händen der Klöster. Aber sie lernten dort nicht nur fromme Weisheiten, sondern ihnen wurde das gesamte Wissen, das die Griechen und Römer gesammelt hatten, vermittelt. Sie lasen also auch die heidnischen Autoren, um ein Gespür für die Sprache zu entwickeln. Die Mönche waren überzeugt, dass Bildung den Menschen formt, dass sie die Fähigkeiten in ihm entwickelt, die Gott ihm geschenkt hat. Dabei legten sie besonderen Wert auf die Sprache. Sie baut ein Haus, in dem wir Menschen wohnen. Die Mönche wollten mit ihrer Sensibilität für die Sprache ein schönes und solides Haus bauen, in dem Menschen wachsen und sich entfalten können, in dem sie gerne miteinander leben und in dem sie mit dem Potenzial ihrer Seele in Berührung kommen. Aber sie gaben auch das naturwissenschaftliche und medizinische Wissen der Antike weiter und haben so die Kultur des Abendlandes wesentlich mitgeprägt. Vor allem ging es

den Mönchen jedoch um die Herzensbildung. Gerade das Lesen der griechischen und römischen Philosophen vermittelte den Schülern die Werte des Humanismus, der die Antike prägte. Im Dialog mit den antiken Philosophen lasen die Mönche auch die *Bibel* mit neuen Augen. Sie versuchten, im Umgang mit ihr Glaube und Vernunft miteinander zu verbinden. Auch heute noch ist das eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass die verschiedenen Religionen friedlich nebeneinander existieren können.

Der Ursprung von Bildung liegt nach *Platon* darin, dass wir uns gute Bilder »einbilden«, im Sinn von verinnerlichen. Für *Platon* ist es das göttliche Bild, das wir uns »einbilden« sollen. Zu finden ist dieses göttliche Bild einerseits in der Natur. Dort zeigt uns Gott, welche Bilder uns guttun und unserem Wesen angemessen sind. Weise Menschen haben die Natur genau beobachtet und ihre Bilder verinnerlicht. So verstanden sie nicht nur das Geschehen in der Natur, sondern auch die Vorgänge in der menschlichen Seele und im menschlichen Körper. Sie wussten, wie das Leben des Menschen gelingt: wenn es im Einklang mit der Natur und mit dem eigenen Wesen ist.

Zum anderen erkennen wir das göttliche Bild, wenn wir in uns selbst hineinschauen und eine innere Stimmigkeit in uns entdecken. Dort, wo wir mit unserem wahren Wesen übereinstimmen, dürfen wir vertrauen, dass wir das göttliche Bild in uns »eingebildet« haben. Gebildet ist nach *Platon* nicht der, der viel weiß, der viel Wissen angehäuft hat, sondern der, der gute Bilder in sich trägt. Bildung beginnt mit den Bildern. Diese Idee hat die deutsche Mystik aufgegriffen. *Meister Eckehart*, einer ihrer berühmtesten Vertreter, spricht davon, dass wir Christus in uns einbilden und ihn ausbilden sollen. Das Bild Christi soll also so in uns eindringen, dass wir mit unserem eigenen ursprünglichen Bild Gottes in uns in Berührung kommen. Und dieses Bild sollen wir dann auch nach außen bringen.

Die deutsche Klassik und auch die Romantik haben sich eingehend mit dem Thema »Bildung« beschäftigt. Dabei lassen sich ein paar wesentliche Ansichten herausfiltern: Für *Johann Wolfgang von*

Goethe ist Bildung ein lebenslanger Prozess. Zudem erachtete er es nicht als sinnvoll, sich auf einem Gebiet zu spezialisieren, sondern hielt eine umfassende Bildung für erstrebenswert. Für *Friedrich von Schiller* bedeutete Bildung vor allem eine Schulung im Bereich der Ästhetik und der Ethik. Für *Wilhelm von Humboldt* als einem der wichtigsten Vertreter der »klassischen Bildungsidee« ist die Sprache ein wichtiges Organ, der er Bildungskraft zuschreibt. Alle drei betonen aber immer wieder, dass Bildung mehr sei als bloßes Wissen. Bildung bedeute letztlich, die humanitäre Entwicklung jedes Menschen zu fördern und zu formen.

Heute wird Bildung oft nur als Weitergabe von Wissen verstanden. Und oft genug wird sie instrumentalisiert: Kinder sollen schon im Kindergarten andere Sprachen lernen, damit sie später in der Wirtschaft bessere Chancen haben. Die Herzensbildung, die noch die deutsche Romantik in den Mittelpunkt stellte, wird vernachlässigt zugunsten einer einseitigen Ausbildung des Verstandes. Doch das hat Folgen für die Kultur des einzelnen Menschen wie auch für Unternehmenskulturen. Sicher können wir heute nicht einfach den Bildungsbegriff der deutschen Klassik kopieren. Doch auch in unserer Zeit muss die Mehrung des Wissens einhergehen mit der Bildung des Charakters und einer umfassenden ethischen und kulturellen Bildung.

Die Frage nach dem Verständnis von Bildung stellt uns auch vor die Frage, die heute für unsere Firmenkulturen wichtig ist: Welches Menschenbild prägt uns? Welches Bild des Menschen ist für uns maßgebend? Im deutschen Grundgesetz lautet der erste Satz: »Die Würde des Menschen ist unantastbar.« Das antike Menschenbild wurde von der deutschen Klassik in die Worte gefasst: »Edel sei der Mensch, hilfreich und gut.« Die Französische Revolution hat die drei Begriffe »Freiheit, Gleichheit, Brüderlichkeit« als die Grundlage ihres Menschenbildes festgelegt. Heute treffen in Unternehmen die verschiedensten Menschenbilder aufeinander, je nachdem, aus welcher Kultur und welcher Religion man stammt. Dann ist es wichtig, sich über die Unterschiedlichkeit dieser Bilder zu verständigen, aber zugleich auch die gemeinsamen Grundlagen herauszu-

arbeiten, denn das Bild, das ein Unternehmen und jeder Mitarbeiter von sich hat, entscheidet letztlich über die Firmenkultur, aber auch über die Art der Zusammenarbeit und letztlich über den Erfolg eines Unternehmens.

Die Bildung beginnt also bei den Bildern, die wir mit uns und in uns herumtragen. Eine Lehrerin erzählte mir, dass sie morgens das Bild einer Dompfoteuse vor Augen hat, wenn sie in die Schule geht. Ein Manager geht mit dem Bild eines Sandwichs im Kopf zur Arbeit: Von oben und von unten verspürt er Druck, der ihn wie ein Sandwich zusammendrückt. Ein anderer hat das Bild eines Hamsterrades vor Augen, wenn er an seine Arbeit denkt: Er läuft und läuft und kommt doch keinen Schritt voran. Ein Personalchef hat das Gefühl, er müsse in seiner Firma den Karren aus dem Dreck ziehen. All das sind Bilder, die Führungskräfte in sich tragen, die sich in sie eingebildet haben. Sie rauben ihnen die Kraft und haben eine negative Ausstrahlung auf ihre Mitarbeiter. Der Personalchef beispielsweise, der meint, er müsse in seiner Firma den Karren aus dem Dreck ziehen, geht mit zusammengebissenen Zähnen zur Arbeit. Er hat das Gefühl, dass seine Aufgabe schwer ist. Und so erzeugt er mit seinem Bild in seinen Mitarbeitern Schuldgefühle, denn hinter diesem Bild steckt der Vorwurf: »Ich setze mich hier mit aller Kraft ein, und ihr macht es euch bequem und schaut nur zu, wie ich mich anstrenge.«

Viele Führungskräfte meinen, sie seien gebildet, wenn sie die wichtigsten Führungsgrundsätze oder die neuesten Führungstheorien gelernt haben. Doch es bleibt oft beim äußeren Lernen. Die Theorien sind nicht verinnerlicht worden, und so haben sie auch letztlich keine Wirkung. Bilder jedoch wirken in uns. *C. G. Jung* spricht von »archetypischen Bildern«, die etwas in uns in Bewegung bringen. Sie zentrieren uns. Sie bringen uns in Bewegung auf unser wahres Selbst hin und sind die Bedingung, dass wir mit dem Potenzial in Berührung kommen, das in unserer Seele bereitliegt. Und nur, wenn wir dieses Potenzial in uns ausschöpfen können, werden wir effektiv und auf Dauer fruchtbringend unsere Führungsaufgabe wahrnehmen. Dabei gibt es für mich drei Bildkomplexe, die uns

guttun und die für einen angemessenen Führungsstil hilfreich sind: die Natur, die eigene Lebensgeschichte und die *Bibel*.

Die Natur

Für viele Manager ist Wachstum ein wichtiges Bild, mit dem sie führen wollen. Doch oft haben sie dieses Bild, das ursprünglich aus der Natur stammt, verfälscht. Sie meinen, es gebe unbegrenztes Wachstum. Alles, was lebendig ist, muss wachsen, aber nichts wächst ins Unendliche. Vielmehr zeigt uns gerade die Natur, dass es immer beides gibt: Wachsen und Absterben, Aufblühen und Verblühen. Was ausschließlich wächst, sind Krebszellen, und die zerstören einen Körper letztlich.

Das Wachsen in der Natur hat einen Rhythmus. Es gibt das Aufbrechen neuen Lebens im Frühling, die volle Blüte im Sommer, das Loslassen im Herbst und das Ausruhen im Winter, damit dann im Frühjahr neues Leben aufblühen kann. Ein Unternehmen wächst nur dann, wenn es diesem natürlichen Rhythmus folgt. Noch etwas anderes lehrt uns die Natur: Nur wer seinem eigenen Biorhythmus gerecht wird, kann auf Dauer nachhaltig mit seinen Kräften umgehen. Der Direktor einer großen Bank erzählte mir von seinem Chef, der Sitzungen über zehn Stunden fortsetzt, ohne angemessene Pausen einzulegen. Bei solchen Sitzungen kann nichts herauskommen. Da wachsen nur die Aggressionen. Wer den menschlichen Biorhythmus überspringt oder ihn missachtet, der erreicht das Gegenteil von dem, was er möchte. Nur wer Pausen macht und auch Ruhephasen mit einplant, kann wirklich effektiv arbeiten. Pausenloses Arbeiten führt zu Konzentrationsschwäche, und dadurch kommt es einerseits zu Fehlern, andererseits braucht man sehr viel mehr Zeit für eine Arbeit, die man ausgeruht schnell erledigt hätte.

Matthias Nöllke hat ein Buch für Führungskräfte geschrieben mit dem Titel: *So managt die Natur*. Er zeigt, wie viel wir gerade aus der Tierwelt für unsere Führungsaufgaben lernen können. Die Neuauflage dieses Buches trägt den Titel: *Von Bienen und Leitwöl-*

fen. Strategien der Natur im Business nutzen, und der Autor erzählt darin, wie etwa der König der Tiere, der Löwe, seine Führungsaufgabe sehr energiesparend ausübt oder wie sich eine Elefantenherde von der Erfahrung der Leitkuh sicher führen lässt. Der Erfolg des Buches zeigt, dass wir auch heute noch viel von der Natur lernen können. Wir brauchen nur unsere Augen zu öffnen. Gott hat für uns mit der Natur ein Buch geschrieben, in dem wir eifrig lesen sollten, um wahre Bildung zu erlangen. Von den zehn Kernaussagen, die uns nach *Matthias Nöllke* die Natur lehrt, möchte ich hier nur die ersten vier nennen:

»1. Die Natur kennt keinen Perfektionismus. Alle Organismen sind mehr oder minder gelungene Kompromisslösungen, austariert zwischen widerstreitenden Anforderungen wie etwa Schnelligkeit und Stärke.

2. Die Natur setzt auf Vielfalt und wehrt sich gegen Standardisierung. Kein Organismus gleicht vollkommen dem anderen. Auf diese Weise können die unterschiedlichsten Eigenschaften und Fähigkeiten bewahrt werden.

3. Es gibt nicht die eine ›Strategie der Sieger«. Vielmehr existiert eine ungeheure Fülle an Möglichkeiten zurechtzukommen. Jeder Organismus ist gefordert, seine eigene Überlebensstrategie zu entwickeln – angepasst an seine Möglichkeiten und seinen Lebensraum.

4. Substanzielle Weiterentwicklung gibt es nur in Verbindung mit unzähligen Fehlschlägen. Daher können nur Systeme immer wieder Neues hervorbringen, die es zulassen, dass die meisten Versuche scheitern.«

Wir lernen jedoch nicht nur von den Tieren, ihrem sozialen Verhalten und ihrer Art, mit Führung und Anpassung umzugehen. Die Natur selbst ist uns eine wichtige Lehrmeisterin. Gerade heute angesichts der Klimaveränderung geht es darum, eine gute Beziehung

zur Natur aufzubauen, sie genau zu beobachten und in ihr ein Bild für unser eigenes Leben zu sehen. Der Jahreszyklus von Frühling, Sommer, Herbst und Winter sagt etwas über unsere Seele aus. Die Pflanzen in ihrem Rhythmus des Wachsens und Verblühens sind ein Spiegel für unser Leben. Nur wer in einer guten Beziehung zur Natur steht, wird sich auch aktiv für den Umweltschutz engagieren. Wenn wir spüren, dass wir ein Teil der Natur sind, und dass die Art, wie wir mit der Natur umgehen, auf uns zurückschlägt, dann werden wir achtsam mit ihr umgehen.

Die eigene Lebensgeschichte

Eine andere Quelle, um Bilder zu entdecken, die Vorbild für unser Handeln sein können, ist die eigene Lebensgeschichte. Viele Menschen haben Bilder verinnerlicht, die ihnen nicht guttun. Sie wurden ihnen von anderen übergestülpt. Zum Beispiel das, was ihnen ihr Vater vermittelt hat: »Leiste was, dann bist du was.« Oder die Mutter: »Passe dich an. Falle nicht auf. Denke bei allem, was du tust: Was könnten die Leute sagen?« Andere haben in sich Bilder von Selbstüberschätzung oder Selbstentwertung. Sie denken beispielsweise: »Ich bin nicht richtig. Mit mir kann es keiner aushalten. Ich bin schwierig. Ich bin schüchtern. Ich kann nicht reden.« Solche Bilder lähmen uns und schneiden uns von unseren eigenen Fähigkeiten ab.

Andere Menschen sind getrieben von der Idee: Ich muss immer perfekt sein, immer alles im Griff haben, immer erfolgreich sein, immer alles positiv sehen. Solche maßlosen Ansprüche an uns selbst machen uns krank. Depressionen, die wir heute auch bei vielen Führungskräften beobachten können, sind oft eine Folge solcher inneren Bilder.

Daher ist es wichtig, dass wir in unserer Lebensgeschichte nach heilenden Bildern Ausschau halten, die unserem Wesen entsprechen. Wir können sie entdecken, wenn wir uns fragen, was wir als Kinder einmal werden wollten, welcher Beruf uns fasziniert hat. Und wir können uns fragen, womit wir uns als Kind stundenlang

beschäftigen oder spielen konnten, ohne zu ermüden. Ein paar Beispiele: Ein Schuldirektor, der oft mit dem inneren Bild vor Augen in die Schule ging, dass die Schüler immer komplizierter, die Eltern immer anspruchsvoller werden und das Kultusministerium immer bürokratischer wird, erinnerte sich, dass er als Kind stundenlang auf dem Dachboden spielte und sich dabei eine eigene Welt aufbaute, in der seine Regeln galten. Das war dann für ihn ein gutes Bild für seine Führungsaufgabe. Er änderte seine Gedanken und überlegte morgens, wenn er zur Schule ging: »Ich baue eine eigene Welt auf, in der die Kollegen miteinander wirklich kollegial umgehen, in der Lehrer und Schüler Lust haben an Bildung, an den Themen, die das Leben wirklich betreffen.« Das motivierte ihn und brachte in ihm viele Ideen hervor, wie er die Schule so führen konnte, dass sie tatsächlich zu seiner Welt wurde. Wenn wir mit den Bildern in Berührung kommen, die unserem Wesen entsprechen, dann fließt in uns die Energie, dann haben wir Lust auf die Aufgaben, die sich uns stellen. Und dann bewegen wir auch etwas.

Der Personalchef, der mit dem Bild vom »Karren aus dem Dreck ziehen« zur Arbeit ging und sich dabei ständig überforderte, erinnerte sich, dass er als Jugendlicher gerne Leichtflugzeuge baute. Später machte er einen Kurs im Segelfliegen. Und ihm kam sofort das in den Sinn, was ihm sein Fluglehrer immer gesagt hatte: »Du musst nicht mit zusammengebissenen Zähnen das Steuer in die Hand nehmen. Achte einfach auf die Windströmung und dann lenke ganz sacht das Steuer in die richtige Richtung, um die Strömung auszunützen.« Mit dieser Einstellung ging er nun zur Arbeit. Nach einem halben Jahr schrieb er mir, wie sehr ihn das entlastet hatte. Er machte sich nun mit mehr Freude und Leichtigkeit an die Arbeit. Und in seinem Team hatten die einzelnen Mitglieder sogar neue Fähigkeiten entwickelt. Die Zusammenarbeit war nun wesentlich leichter und entspannter, aber zugleich effektiver als früher. Er machte ja nun auch nicht mehr allen den Vorwurf: »Ihr lasst mich hier alleine den Karren aus dem Dreck ziehen«, sondern er sprach vielmehr die Einladung aus, das Steuer selbst in die Hand zu nehmen in den einzelnen Verantwortungsbereichen.

Eine Schulleiterin erzählte mir, dass sie als Kind leidenschaftlich gerne Völkerball gespielt hatte. Als sie dieses Bild auf ihre Aufgabe als Schulleiterin übertrug, wurde ihr bewusst: Sie musste gar nicht ihre männlichen Kollegen kopieren. Sie musste ihnen nicht beweisen, dass sie genauso viel arbeiten konnte und genauso belastbar war wie sie. Das hatte sie die letzten Jahre sehr angestrengt. Jetzt wurde ihr klar, dass ihr Bild zu führen war: »Ich werfe meinen Kollegen und Kolleginnen den Ball so zu, dass alle ins Spiel kommen, dass alle mitspielen, dass wir einander die Bälle zuspieren.« Auch hier hatte das Bild Auswirkungen auf sie selbst. Ihr fiel die Führungsaufgabe leichter, die Arbeit machte ihr viel mehr Spaß. Und dadurch, dass alle zu Mitspielern wurden, hat sich das Klima in der Schule von Grund auf verändert.

Die Bilder, die wir als Kinder im Kopf hatten, müssen natürlich in unsere jetzige Situation übersetzt werden. Es geht nicht darum, nostalgisch in der Kindheit zu schwelgen. Vielmehr sollte das Ziel sein, mit dem »göttlichen Kind« in uns in Berührung zu kommen, das genau weiß, was für uns richtig ist und was das wahre Bild ist, das Gott sich von jedem von uns gemacht hat. Das »göttliche Kind« in uns ist eine Quelle von Kreativität. Es bringt uns dazu, authentisch zu leben.

Ich selbst wollte als Kind immer Maurer werden. Das war eine infantile Idee. Und dennoch ist dieses Bild für mich heute eine Quelle. Ich möchte mit meinen Büchern, mit meinen Vorträgen, mit Worten ein Haus bauen, in dem Menschen sich zu Hause fühlen, in dem sie sein dürfen, wie sie sind, in dem sie angenommen sind, ernst genommen werden, Ermutigung und Erfrischung erfahren.

Die Bibel

Die *Bibel* ist voll von heilenden und helfenden Bildern, die unsere Führungsaufgabe verwandeln und ihr eine gute Richtung geben können. Da ist beispielsweise das Bild vom Hirten, der seine Schafe auf die Weide führt. *Jesus* sagt von sich: »Ich bin der gute Hirte. Der

gute Hirte gibt sein Leben hin für die Schafe. Der bezahlte Knecht aber, der nicht Hirte ist und dem die Schafe nicht gehören, lässt die Schafe im Stich und flieht, wenn er den Wolf kommen sieht.« (Johannes 10,11f) Sein Leben hinzugeben scheint eine Überforderung zu sein. Aber führen heißt durchaus: den Menschen dienen, das eigene Leben für sie aufs Spiel setzen, die eigene Kraft für die Menschen einsetzen, die einem anvertraut sind. Wer wirklich führen will, dem liegt an seinen Mitarbeitern. Er setzt sich für sie ein. Sie sind ihm nicht gleichgültig. Er kennt sie, und sie kennen ihn. Er zeigt sich ihnen mit seinem Herzen und nicht nur mit einer Maske und führt sie auf eine gute Weide, wo sie Nahrung finden, wo sie in ihrer Zusammenarbeit nicht nur geben, sondern auch genährt werden, wo sie neue Lust am Leben finden.

Für mich ist das schönste Bild für Führung, das in der *Bibel* zu finden ist, die Heilung der gekrümmten Frau durch *Jesus* (Lukas 13,10–17). Da ist eine Frau, die nicht aufrecht stehen, die nicht zu sich selbst stehen kann. Sie ist gebeugt und resigniert, enttäuscht vom Leben, überfordert. Die Last der Arbeit und des Lebens hat sie niedergedrückt. Sie lässt sich hängen. Solche Menschen erleben wir oft am Arbeitsplatz. Viele gehen müde und erschöpft, mit hängenden Schultern nach Hause.

Jesus heilt diese Frau in vier Schritten: Er sieht sie an und schenkt ihr so Ansehen und Wertschätzung. Er spricht sie an, und zwar auf gleicher Augenhöhe. Er redet nicht auf sie ein, sondern beginnt ein Gespräch, bei dem es hin und her strömt. Dann spricht er ihr das Gute zu, das er in ihr sieht: »Frau, du bist von deinem Leiden erlöst.« Das meint: Du hast Kraft in dir. Dein innerster Kern ist gesund. Du hast eine gute Ausstrahlung. Und dann legt er ihr die Hände auf. Er berührt sie. In diesem Augenblick kommt sie mit sich selbst in Berührung. Sie richtet sich auf und lobt Gott.

Wir führen dann richtig, wenn wir die Menschen aufrichten, wenn sie abends aufrecht nach Hause gehen. Die Frage ist, wie das gehen kann. Es gibt keinen »Trick« dafür, aber wenn wir dieses Bild vom Aufrichten und Aufrechtgehen in uns einbilden, dann wird von uns etwas ausgehen, das den Menschen Mut macht. Dann wird

in einem Gespräch mit uns unser Gegenüber sagen: »Jetzt ist mir ein Stein vom Herzen gefallen. Jetzt habe ich mich das erste Mal richtig verstanden gefühlt.« Und dann wird er aufrechter weitergehen.

Wenn wir Mitarbeitern vermitteln, dass wir sie achten, dass wir ihre Würde wahrnehmen, dann werden sie aufrechter sein und abends tatsächlich aufrechter nach Hause gehen. Ein solcher Führungsstil prägt nicht nur die Kultur des Unternehmens, sondern letztlich auch die Gesellschaft, denn Mitarbeiter, die aufrecht nach Hause gehen, haben es nicht nötig, ihre Familie zu beugen oder andere von oben herab zu behandeln. Stattdessen werden sich die Menschen in ihrer Umgebung auch aufrichten. Damit schaffen sie ein Klima der Achtung und der Würde, das sich fortsetzt unter denen, die miteinander in Kontakt kommen.

Gute Bilder in sich einbilden, darin besteht für mich das Wesen der Bildung. Die Griechen haben noch ein anderes Wort dafür geprägt: Pädagogik. Das kommt vom Verb »*paideuein*«, »Kinder bilden«, »Kinder erziehen«. Im Lateinischen heißt das »*erudire*«. Das ist ein Begriff, der ursprünglich aus dem Tierreich stammt und der deutlich macht: Bildung bedeutet, den Menschen aus der Rohheit des Tieres herauszuführen. Es gibt im Lateinischen aber auch noch das Wort »*educare*«, das wörtlich übersetzt so viel heißt wie »das aus dem Kind oder dem Menschen herauszuführen, was in ihm angelegt ist«. Es meint letztlich, die Fähigkeiten, die in jedem bereitliegen, herauszulocken, damit sie nach außen treten und für andere eingebracht werden können. Ich muss also den anderen gar nicht in eine bestimmte Richtung lenken. Vielmehr steckt schon in jedem selbst die Sehnsucht danach, richtig zu leben, gut zu arbeiten, die Menschen zu achten und mit der Natur achtsam umzugehen. Ich muss dem anderen also diese Anlagen nur bewusst machen und sie »herausführen«, damit sie zum prägenden Merkmal werden. Er wird so von der Tendenz, einfach so dahinzuleben, die der Mensch ja auch in sich kennt, abgelenkt. Das bedeutet: Bildung hat auch etwas mit Bewusstsein zu tun, nämlich die Menschen zu lehren, bewusster zu leben.

Bildung bedeutet natürlich ebenso, die Menschen immer weiter fortzubilden, ihnen eigentlich ihr ganzes Leben lang neues Wissen zu vermitteln. Dabei geht es nicht darum, Wissen anzuhäufen, um damit anzugeben, sich über andere zu stellen, weil man es besser weiß. Zudem reicht es nicht aus, dass man die bloßen Fakten kennt, sondern man muss ein Wissen um die Zusammenhänge unserer Welt haben. In der heutigen Zeit des Klimawandels gehört es beispielsweise zur Bildung, über die Auswirkung der Treibhausgase Bescheid zu wissen. Bildung bedeutet auch die Bereitschaft, sich über das zu informieren, was unser Leben prägt und wovon es abhängt. Aber bei allem äußeren Wissen geht es in der Bildung letztlich immer um die Formung des Menschen nach seinem wahren Bild. Die *Bibel* spricht davon, dass Gott uns nach seinem Bild und Gleichnis geschaffen hat. Unsere Aufgabe ist es, immer mehr dem Bild Gottes zu entsprechen, das er sich von uns gemacht hat. Und eine zweite Aufgabe liegt darin, diese Welt so zu behandeln, dass die Vision, die Gott vom Kosmos hatte, auch Wirklichkeit werden kann.

ANSELM GRÜN

»» Mönch und Manager im Gespräch

JOCHEN ZEITZ Wenn ich zur Arbeit gehe oder an meinem jeweiligen Aufenthaltsort mit der Arbeit beginne, dann habe ich meistens ein positives Bild in meinem Kopf, ein positives Gefühl, dass ich etwas Zweckorientiertes und Sinnvolles tun kann und möchte. Ich freue mich darauf herauszufinden, wie ich an dem jeweiligen Tag interessante und kreative Dinge anstoßen kann. Das ist es, was mich motiviert und beflügelt.

Abhängig von meinen Erfahrungen, die ich am Vortag gemacht habe, erinnere ich mich, wenn ich nicht richtig agiert oder reagiert habe, manchmal auch an die vier Schlüsselwerte von Puma. Je nach meinem Umfeld und der Situation am Vortag kann es auch sein, dass sich ein bestimmtes Bild besonders deutlich abzeichnet, für das

ich eine Verbesserung erreichen möchte. Wenn ich zum Beispiel zulasse, dass meine persönlichen Gefühle bei meinem Umgang mit einer bestimmten Situation eine Rolle spielen, dann kann es sein, dass ich zu mir sage: »Heute werde ich mich nach Kräften bemühen, potenzielle Konflikte zu vermeiden.« Und da ich Konflikte immer sofort angehe, auch potenzielle, versuche ich, eher eine ausgewogene als eine konfrontative Haltung einzunehmen und eine gute Lösung zu finden, wie auch immer diese aussehen mag.

Wenn ich Ärger und Enttäuschung verspüre, dann denke ich über diese Gefühle nach und versuche, eine Erklärung dafür zu finden und damit eine mögliche Antwort für eine bestimmte Situation. Für mich ist das Lernen aus meinen Emotionen, aus den Umständen und aus dem Leben selbst heute ein wichtiger Teil meiner kontinuierlichen Weiterbildung. Ich lerne jeden Tag bei meiner Reise durch mein Leben mit all seinen sich verändernden Blickwinkeln. Insgesamt finde ich das sehr spannend und aufregend, auch wenn es manchmal frustrierend sein kann.

ANSELM GRÜN Ich gehe mit dem Bild in die Arbeit, dass ich heute meine Lebensspur in diese Welt eingrabe. Ich stelle mir vor, welchen Menschen ich begegne. Ich möchte in alle Begegnungen den Geschmack von Hoffnung und Vertrauen hineinbringen und das Gefühl: Es lohnt sich, dass wir gemeinsam die Dinge anpacken, dass wir nicht nur die Abtei, sondern auch die Welt etwas menschlicher gestalten, dass wir den Sinn für die Schönheit und Würde der Schöpfung stärken und dass wir dankbar erfahren dürfen, wozu gemeinsames Arbeiten führen kann, wie es guttut, durch eine Gemeinschaft getragen zu werden.

Ich möchte dieses Gefühl von Gemeinschaft und Miteinander und Hoffnung und Zuversicht in meine Umgebung hineintragen. Dann muss ich nicht alle Ideen selbst entwickeln, aber ich schaffe ein Klima, in dem neue Ideen entfaltet und verwirklicht werden ...

JOCHEN ZEITZ ... und in dem das Bewusstsein dafür wächst, wie wichtig unsere Umgebung ist. Die meisten von uns wissen oder

lernen nicht genug über die Natur, denn wir handeln ganz offensichtlich nicht im Einklang mit ihr. Unsere Städte wachsen und wachsen, und unsere Kinder verlieren mehr und mehr den Kontakt zur Natur. Wie oft haben wir gehört, dass Kinder, die in den Städten aufwachsen, nie in ihrem Leben ein Pferd oder eine Kuh gesehen haben? Die Biologin und Wissenschaftsautorin *Janine Benyus*, die sich auf Biomimikry spezialisiert hat – also die Anwendung natürlicher Vorgänge in Wirtschaft und Technik –, sagte einmal: »Das Leben schafft die Bedingungen, die dem Leben förderlich sind.« Wenn dies unser Leitprinzip wäre, dann müssten unsere Bildung und Erziehung uns meiner Auffassung nach helfen, unser Leben stärker an der Natur auszurichten und eine symbiotische Beziehung und Harmonie mit ihr anzustreben.

Die Natur als Ganzes ist in ihrer Funktionsweise in sich ausgegogen, und sie entwickelt sich ständig weiter. Da wir Menschen ein Bewusstsein haben, müssen wir es also auch einsetzen, um zuallererst zu lernen, nicht gegen die Natur zu kämpfen oder sie erobern zu wollen. Das Bibelwort »bevölkert die Erde und unterwerft sie euch« ist für mich missverständlich. Wenn wir die Möglichkeit haben, Innovationen und neue Technologien einzuführen, dann sollten wir dabei sowohl die Natur als auch den Menschen berücksichtigen. Das müssen wir verstehen und in dieser Beziehung von der Natur lernen. Darauf sollte unser Bildungssystem mehr Wert legen.

Im Lauf der Jahre haben viele Organisationen erkannt, wie wichtig es ist, dass junge Menschen mit der Natur in Berührung kommen. Diese Gruppen, zum Beispiel Pfadfinderinnen und Pfadfinder, der »*Sierra Club*« oder »*Earth Watch*«, haben eigens Möglichkeiten für Menschen geschaffen, die Umwelt zu erkunden und wertzuschätzen. Aber in einer zunehmend urbanen Welt der medialen Übersättigung sind immer weniger von der freien Natur fasziniert. Daher haben wir alle – Bildungseinrichtungen, Medien, Eltern, Unternehmen oder Religionen – die Aufgabe, Kindern mehr als nur Sommerzeltlager und Streichelzoos zu bieten. Alle Bereiche der Gesellschaft müssen ihnen den grundlegenden Wert der Natur

vermitteln und ihnen zeigen, wie spannend und aufregend es sein kann, die Natur zu erforschen. Ich hatte das Vergnügen und die Gelegenheit, als Kind viele Wochenenden im Wald in Deutschland zu verbringen, und ich denke, dass wir alle viel häufiger die Möglichkeit haben sollten, nicht nur *über* die Natur, sondern auch *von* der Natur zu lernen.

Neben Natur und Umwelt gehören aus meiner Sicht heute auch die Psychologie und die Psychoanalyse vermehrt in ein Schulprogramm. Wir müssen als Menschen so früh wie möglich nicht nur Kenntnisse über unsere Außenwelt erwerben, sondern auch etwas über unser Inneres und das Bewusstsein lernen. Eine frühe Erkenntnis über uns selbst hilft uns, besser im Einklang mit Mensch und Natur zu leben.

ANSELM GRÜN Wenn Kinder und Jugendliche nicht genügend in der Natur und von der Natur lernen, werden sie nie eine gute Beziehung zu ihr aufbauen und sich daher auch schwertun mit Nachhaltigkeit. Für sie ist Nachhaltigkeit nur eine moralische Forderung, die sie vielleicht intellektuell einsehen, aber sie haben keine Beziehung dazu. Wir können sehr viel von der Natur lernen. In ihr sehen wir Prozesse, die sich auch in unserer Seele und unserem Leib abspielen.

Es gibt heute durchaus neue Modelle von Bildung, bei denen die Natur auch wieder eine zentrale Rolle spielt. Da sind zum Beispiel die vielen Waldkindergärten, die entstehen. Hier spielen die Kinder direkt in der Natur. Sie lernen, mit den verschiedenen Witterungen umzugehen. Sie kommen in direkte Berührung mit der Natur und begreifen so, warum es wichtig ist, achtsam mit ihr umzugehen.

Ein anderes Beispiel ist die Bewegung von »Quest«: Zunächst trifft man sich in einer Gruppe und erhält eine Einführung ins Thema. Dann zieht sich jeder für sich vier Tage lang an einen Ort in der Natur zurück, den er sich zuvor ausgesucht hat. Das Einzige, was man dazu mitnimmt, ist genügend Wasser und eine Plane, um sich vor Regen zu schützen. Wer vier Tage am gleichen Ort bleibt, der horcht auf die Natur und damit auch auf die leisen Impulse in sei-

nem eigenen Herzen. Viele Menschen haben auf diesem Weg wichtige Erfahrungen über sich gesammelt.

So wäre es für mich wichtig, dass wir heute neue Modelle der Bildung entwickeln, in die die Natur mehr mit einbezogen wird. Bei uns am Gymnasium gibt es nicht nur eine Umweltgruppe, die ein Biotop betreut, sondern auch eine Imkergruppe, die mit den Bienen umgeht und sich dann sogar am Honig freuen kann.

JOCHEN ZEITZ Unsere Bildungssysteme sind ein leistungsstarkes Instrument, das einen viel umfassenderen, holistischen Ansatz vermitteln könnte, die Welt zu sehen und zu erleben, als es das heute tut. In vielen Fällen brauchen wir möglicherweise eine neue Grundlage für einen radikal anderen, ganzheitlicheren Ansatz für die Lehrpläne, als er derzeit vorhanden ist. Zum Beispiel habe ich schon erwähnt, dass ein Teil dessen, was ich im Kloster gelernt habe, mit der – wie man es nennen könnte – Kunst des Lebens zusammenhängt. Es ging darum, die natürlichen Rhythmen, Zyklen und die Balance im Leben zu spüren oder wieder zu spüren. Ich habe auch bereits angesprochen, dass ich gelernt habe, wie ich bestimmte Verhaltensweisen von Beunruhigung in Wertschätzung verwandeln oder wie ich mit meinem Handeln den ethischen Werten entsprechen kann. All dies sind Bereiche, die unseren modernen Lehrplan bereichern würden.

Sie haben es bereits festgestellt, Pater Anselm: Im Wort »*educare*« (die lateinische Wurzel des englischen Wortes »*education*«, also Bildung und Erziehung) schwingt mit, dass man aus einem Kind oder auch aus einem Erwachsenen das herausholt, was sie in sich tragen. Gut zu lehren ist eine Kunst, die nicht zuletzt davon abhängt, wie sehr der Lehrer das Unterrichten, das Fach und insbesondere die Schülerinnen und Schüler liebt.

Laut dem Kolumnisten *Sydney Harris* erinnern wir uns mit Blick auf unsere Lehrer nicht in erster Linie an die mathematischen Formeln und auch nicht an die geschichtlichen Daten, die sie uns beigebracht haben, sondern vielmehr an ihre Leidenschaft für das Thema und für das Lehren und insbesondere auch an ihre Auf-

richtigkeit. In dieser Hinsicht ist meiner Meinung nach die von dem Philosophen und Pädagogen *Jean-Jaques Rousseau* sogenannte »gai savoir« (»die Freude am Lernen«) ein Hauptbestandteil von Bildung und Erziehung. Meine eigene Schulzeit im humanistischen Karl-Friedrich-Gymnasium in meiner Heimatstadt Mannheim wie auch mein Studium der Betriebswirtschaft an der European Business School im Rheingau sind mir insgesamt in sehr positiver Erinnerung. Das Gymnasium mit seinen vielseitigen Lehrangeboten war auch menschlich besonders prägend. Die Hochschule vermittelte ein spezielles, praktisches, auf Wirtschaft ausgerichtetes Wissen, dessen Relevanz weit über Deutschland hinausging. Bei meiner internationalen Tätigkeit ziehe ich hieraus bis heute Nutzen.

Dazu gibt es noch eine Geschichte, die mich beeindruckte und die vor Jahren in der Zeitung zu lesen war: Eine Lehrerin ging nach jahrzehntelangem Schuldienst in einem unterprivilegierten Stadtteil von New York in den Ruhestand. Sie hatte erreicht, was keinem anderen in einer erfolglosen, verarmten Schule gelungen war, in einem Viertel, in dem Drogen und Waffen das Leben bestimmten. Sie wurde gefragt, wie sie es rückblickend auf ihre 50 (!) Jahre Lehrtätigkeit in einer Schule, in der die meisten Schüler vorzeitig abgingen, erreicht hatte, ihre Schüler nicht nur zum Schulabschluss zu motivieren, sondern auch dazu, sich noch weiterzubilden, Anwalt zu werden, Professor, sogar Bürgermeister und Kongressabgeordneter. Obwohl sie mit ihren 80 Jahren kaum noch sprechen konnte, antwortete sie: »Ich liebte diese Kinder.«

Wenn natürlich auch mehr Geld und höhere Bildungsbudgets unseren Schulsystemen sicherlich nicht schaden würden, kommen Antworten auf die Frage, wie wir bessere Bildung erreichen können, auch von denjenigen, denen es um »gai savoir«, um die Leidenschaft für »educare«, um die gelehrten Unterrichtsfächer und um jeden einzelnen Schüler geht. Wir alle können uns noch an unsere Lehrer erinnern: welche wir in der Schule mochten beziehungsweise von welchen wir am liebsten etwas gelernt haben. Und an die anderen erinnern wir uns ebenso gut! Das ist in einem Unternehmen nicht anders.

ANSELM GRÜN Auch für mich ist die Frage nach Bildung nicht in erster Linie eine Frage des Geldes, sondern des Interesses und der Bereitschaft, sein Leben lang Lernender zu bleiben. Viele meiner Mitarbeiter kennen sich beispielsweise in Bereichen aus, von denen ich keine Ahnung habe. In den 34 Jahren, in denen ich Cellerar bin, habe ich sehr viel von ihnen gelernt. Und es ist mir auch wichtig, dass meine Mitarbeiter Lust haben, sich weiterzubilden und die neuesten Techniken zu lernen, die es in den verschiedenen Handwerksbereichen gibt.

Für mich selbst sind auch die Gespräche mit anderen Verantwortlichen in Klöstern immer eine Quelle der Weiterbildung. Es braucht da eine gewisse Neugier, um zu erfahren, wie andere ihre Verwaltung und Wirtschaft organisiert und wie sie bestimmte Probleme gelöst haben. Ich kann von ihnen lernen, sie von mir. Und wenn wir in unserem Bereich bessere Lösungen gefunden haben, ruhen wir uns nicht darauf aus, sondern haben den Ehrgeiz, diese Lösungen noch weiter zu optimieren.

Entscheidend bei all dem ist jedoch ein Klima, in dem die Mitarbeiter Lust haben auf (Weiter-)Bildung. Ich möchte ihnen kein schlechtes Gewissen machen, wenn ich sie zu Kursen schicke, und möchte ihnen dabei auch nicht vermitteln, dass sie zu wenig wissen. Vielmehr möchte ich ihren Ehrgeiz anstacheln, in diesem oder jenem Bereich weiterzukommen und so noch kreativer arbeiten zu können.

JOCHEN ZEITZ Der Wert von Bildung hängt zunächst einmal von unserer Sicht- und Denkweise ab. Wie Sie, Pater Anselm, bereits gesagt haben, sind Lernen und Bildung lebenslange Prozesse, und die Menschen, die der Ansicht sind, dass es für sie nichts mehr zu lernen gibt, steuern in eine Sackgasse. Ich versuche, soweit es geht eine offene Geisteshaltung zu bewahren und bereit zu sein, mich in jeder Phase meines Lebens weiterzubilden.

Die Bildung und Erziehung, die uns unsere Eltern vermittelt haben, hatte große Auswirkungen auf uns. Gleiches gilt für Schulen, ob öffentlich oder privat, Universitäten oder andere Institutionen.

Die Qualität jedweden Unterrichts hängt auch hier nicht allein von der Höhe des zur Verfügung stehenden Geldes ab, sondern gleichwertig von der Qualität der Lehrenden.

ANSELM GRÜN Die Gefahr besteht heute doch darin, dass die Wirtschaft das Bildungssystem bestimmen möchte, dass sie nur das rein ökonomische Wissen fördern möchte. Damit aber wird man den Kindern und Jugendlichen nicht gerecht. Zur Bildung gehört zuerst einmal, dass man in die Tradition der Weisheit eintritt, dass man zunächst einmal lernt, wie Menschwerdung geht, welche Werte wichtig sind, damit das Leben gelingt. Bildung braucht zudem spielerische und kreative Elemente. Kinder und Jugendliche sollen in ihrem Tun lernen und nicht einfach nur Fakten auswendig lernen. Es braucht heute neue Ideen, um in Jugendlichen die Lust an der Bildung zu wecken.

In Asien habe ich bei jungen Menschen diesen großen Hunger nach Bildung gesehen. Und wenn ich dann manche Jugendliche hier bei uns in Deutschland sehe, die keine Lust auf Schule haben, dann wird mir klar, wo die Zukunft der Welt liegt. Aber ich möchte unseren Jugendlichen keinen Vorwurf machen. Der Widerstand mancher gegenüber Bildung ist für mich eine wichtige Herausforderung. Wir sollten uns ernsthafte Gedanken darüber machen, wie wir Jugendliche motivieren können, dass sie lernen möchten. Da sind sicher die Verantwortung für das, was sie selbst dafür tun, und die Möglichkeit, selbst etwas gestalten zu können, wichtige Bildungsfaktoren. Wenn junge Menschen selbst etwas in die Hand nehmen und unter Anleitung erfahrener Lehrer Projekte durchführen, auf die sie stolz sein können, dann haben sie auch Lust an der Bildung. Denn auch in Bezug auf Bildung geht es immer darum, dass man den jungen Menschen etwas zutraut und dass man sie begeistert.

Nur dann bekommen Jugendliche auch Lust daran, ihren Beruf verantwortungsbewusst zu gestalten. Ich würde jedem Schulabgänger raten, sich die Wirtschaftswelt zunächst anzuschauen, sie zu verstehen zu suchen. Dann sollte er die Wirklichkeit, die er dort

kennenlernt, mit seinen Träumen vergleichen, seine Träume in die Wirklichkeit hineinträumen. Dann kann er sich fragen: Wie kann ich meine Träume in diese Welt hineinbringen, damit die Welt menschlicher und hoffnungsvoller wird? Es braucht für mich beide Schritte: zum einen genau hinzuhören, warum das Unternehmen und die Verantwortlichen so denken und handeln, wie sie es tun, versuchen zu verstehen, was ihre tiefste Absicht ist. Zum anderen den eigenen Träumen zu trauen. Aber es ist wichtig, die Träume mit der Wirklichkeit abzugleichen, sonst werden sie nur zur Fluchtmöglichkeiten vor der Wirklichkeit.

KAPITEL 9

ERFOLG

Siege und menschliche Gesten

In den ersten beiden Jahren, die ich bei Puma verbrachte, konnte das Unternehmen alles andere als Erfolge vorweisen. Ich verspürte in dieser Zeit ein immenses Glücksgefühl, wenn wenigstens unsere Sportler siegten.

Die einzigen drei bekannten Athleten, die ich nach drastischen Kostensenkungsmaßnahmen als Werbeträger weiter unter Vertrag hatte nehmen können, gewannen bei den Olympischen Spielen in Barcelona 1992 Goldmedaillen. Jahre später verspürte ich das gleiche Gefühl einer tiefen Zufriedenheit, als *Serena Williams* wie ein Komet am Tennishimmel aufstieg und als erste Afroamerikanerin Weltranglistenbeste wurde. Ich freute mich, als vor vier Jahren Italien – von Puma gesponsert – nach einem aufsehenerregenden Skandal in der italienischen Fußball-Liga unerwartet die Weltmeisterschaft gewann. Genauso freute ich mich über *Usain Bolt*, den wir schon als 17-jährigen Jungen unter Vertrag genommen hatten und der die Welt 2008 bei den Olympischen Spielen in Peking und 2009 bei den Weltmeisterschaften faszinierte: Strahlend und leichtfüßig brach er einen Weltrekord nach dem anderen. Wann immer Puma durch die Siege großartiger Athleten mit einem herausragenden sportlichen Moment in Verbindung gebracht wurde, waren meine Mannschaft und ich erfolgreich, wir verspürten Stolz, Freude und Glück – alles auf einmal.

Meist sind es solche Triumphe, ob nun unsere eigenen oder die von Menschen, mit denen wir verbunden sind, die unser Konzept und Verständnis von Erfolg prägen. So gibt es spiegelbildlich zu *Maslows* Bedürfnispyramide auch eine Erfolgspyramide. Der amerikanische Psychologe *Abraham Maslow* erklärte die Ziele menschlichen Handelns 1943 durch ein Stufenmodell: Die verschiedenen wichtigen menschlichen Bedürfnisse bilden die Stufen einer Pyramide, die der Mensch erklimmt. Zunächst strebt er danach, seine physiologischen Bedürfnisse zu befriedigen: Nahrung, Wärme, Kleidung, Fortpflanzung. Ist ihm das gelungen, sucht er nach Sicherheit, später nach sozialer Geborgenheit, persönlicher Anerkennung und schließlich nach Selbstverwirklichung.

Wie die Bedürfnisse sich verändern, ändert sich auch unsere Haltung zum Erfolg. Neben den großen Glücksmomenten aufgrund der Siege der Puma-Sportler erinnere ich einen ganz untypischen Wettkampf in der Geschichte der Olympischen Spiele. Er würde in der Pyramide der Erfolge für viele wohl ganz oben angesiedelt sein. Vielleicht erinnert sich der eine oder andere an ein Rennen bei den Special Olympics 1976 in Washington: Ein behinderter Teilnehmer fiel beim Lauf über die 100-Meter-Strecke zu Boden und schrie auf. Statt diese Situation auszunutzen und den Konkurrenten zu überholen, blieb ein anderer Läufer mit Down-Syndrom stehen und half dem Gestürzten. Es wird erzählt, dass er ihn küsste und sagte: »Damit tut es gleich weniger weh.« Ein weiterer Sportler blieb stehen, um zu helfen und dann noch einer. Schließlich überquerten alle zusammen die Ziellinie und hielten sich dabei an den Händen.

Stellen wir uns nun die Erfolgspyramide einmal vor. Sicherlich ist der dritte Preis bei einem Rechtschreibwettbewerb in der Schule für die meisten nicht so wichtig wie drei Goldmedaillen für Weltrekorde bei den Olympischen Spielen. Auch ist es eine größere Tat, das Leben von drei Menschen zu retten, als den Schwanz einer Katze vor einer zuschlagenden Tür zu bewahren. Sogar die *Bibel* legt eine Hierarchie der Erfolge nahe: »Was hülfte es dem Menschen, wenn er die ganze Welt gewönne und nähme an seiner Seele Schaden.« (Lukas 9,25) Manche Erfolge scheinen wertvoller als andere.

Die Größe des jeweiligen Erfolgs hängt auch von den jeweiligen persönlichen Wertvorstellungen ab. Diejenigen, für die Wettbewerbe, persönliche Bestleistungen und unübertroffene Exzellenz eine große Rolle spielen, betrachten vielleicht eine Goldmedaille bei den Olympischen Spielen als das Höchstmaß des Erfolgs. Andere legen Wert auf Zusammenarbeit, Mitgefühl und kreative Lösungen – für diese Menschen ist wohl die Hilfsbereitschaft der Athleten bei den Special Olympics der Inbegriff von Erfolg.

Der große englische Denker *John Stuart Mill*, der Vater des Utilitarismus, würde der letztgenannten Definition von Erfolg zustimmen. Er vertrat die Auffassung, das höchste gesellschaftliche Ziel sei »das größte Wohl für die größte Zahl«, also das größtmögliche Glück für die maximale Anzahl von Menschen. Aus diesem utilitaristischen, numerischen Ansatz ergibt sich, dass Zahlen selbst ein Wert zugewiesen wird. In der heutigen Konsumgesellschaft sind diejenigen erfolgreicher als andere, die mehr Euro, Dollar oder Yuan zur Verfügung haben. »Wer am reichsten stirbt, hat gewonnen«, scheint die Auffassung der Materialisten zu sein. In der post-post-modernen Welt übertönen Mantras wie »mehr ist besser«, »auf Größe kommt es an« und »Quantität, nicht Qualität« die Rufe nach tiefer gehenden Definitionen von Erfolg.

Ich möchte nicht den Eindruck erwecken, dass ich materiellen Erfolg für unwichtig halte. Ich persönlich schätze ihn, weil mit Wohlstand für mich auch größere Freiheit, Unabhängigkeit und Wahlmöglichkeit einhergehen. Mit steigendem materiellem Wohlstand nehmen die Möglichkeiten zu, mich den Aufgaben außerhalb meines Berufes zu widmen, zu experimentieren und auf diesen Gebieten meine Träume zu verwirklichen. Ich will also sicher nicht sagen, dass Geld die Wurzel allen Übels ist. Was oft vergessen wird, ist, wie das Sprichwort ursprünglich wirklich lautet: »Die Liebe zum Geld ist die Wurzel allen Übels.« Wenn ich in erster Linie nur Geld machen und es um jeden Preis anhäufen will, ist es unwahrscheinlich, dass ich ethisch korrekt, verantwortlich und uneigennützig handle. Mir geht es dagegen um Balance und Ausgeglichenheit, das heißt: Man muss sich nicht Materielles für Spiri-

uelles versagen oder umgekehrt. Es gilt vielmehr, beides zu schätzen und zu erkennen, dass es sich ergänzt. Siege und Gesten der Menschlichkeit schließen sich nicht aus. Manchmal ermöglichen Erstere erst Letztere!

Die Pyramide von *Maslow* beginnt unten mit den grundlegenden, körperlichen, eben existenziellen Bedürfnissen. Dort spielt Materialismus die entscheidende Rolle. Millionen von Menschen verzeichnen es bereits als Erfolg, wenn sie einen weiteren Tag oder ein weiteres Jahr überleben. Also sind Lebensmittel, Bekleidung und andere materielle Güter noch wichtiger für die, die nie den Luxus haben, sie als selbstverständlich anzusehen. Aber ist dies nun ein minimaler oder maximaler Erfolg? Es scheint kein weltbewegender Erfolg zu sein, wenn man bereits damit glücklich sein muss, zu überleben, bloß zu existieren. Für einen Existenzialisten ist jedoch glücklich und froh zu sein ein Erfolg.

Als Manager bei Puma habe ich sicher die oberste Erfolgsstufe erreicht – im Modell von *Maslow* strebe ich längst nach Selbstverwirklichung. Doch auch innerhalb dieser Stufe steigern sich die Bedürfnisse und verändert sich der Erfolg, nach dem man strebt. Anfangs fühlte ich mich erfolgreich, als es mir gelang, ein Unternehmen in Schieflage Schritt für Schritt zu sanieren. Es machte mich höchst zufrieden, immer mehr Menschen zu Jobs und Wohlstand zu verhelfen und Kunden bessere Leistungen anbieten zu können. Aber im Lauf der Zeit legte ich die Messlatte immer höher. Rekordgewinne sollten möglichst viele Jahre in ununterbrochener Folge erzielt werden.

Dann strebte ich nach kreativem Erfolg, und wir triumphierten, als wir die erste Sportlifestyle-Marke wurden. Wir läuteten einen Paradigmenwechsel in unserer Branche ein, indem wir Sport, Lebensgefühl und Mode miteinander verschmolzen. Jede Innovation, die unser Unternehmen umgestaltete, schien mir eine höhere Form von Erfolg zu sein, als einfach nur noch höhere Gewinne zu verbuchen. Es wurde wichtig, in unserem Bereich führend zu sein und unsere Marke neu zu definieren. Die Anerkennung als innovatives Unternehmen, das die Spielregeln verändert, erschien mir wie eine neue Form des Erfolges.

Mit dem Alter, der Erfahrung und dem Bewusstsein ändert sich die Vorstellung von Erfolg. Heute strebe ich nach Erfolg, der über eine gängige Unternehmensführung hinausgeht. Ein Erfolg auf diesem Weg ist die Puma-Vision, die wir entwickelt haben. Ein anderer meine private Stiftung, die zum Erhalt der Natur beitragen möchte.

Haben oder Sein

Es bleibt die Frage, ob der Erfolgsbegriff letztlich und wesentlich nicht auch auf unser eigentliches inneres Sein angewandt werden kann, auf unseren Daseinsgrund, der Erfüllung bringt, unabhängig davon, wo auch immer unsere augenfälligen Stärken und Schwächen liegen. Diese Frage beantworten uns Philosophen und Psychologen.

Hier seien nur einige Namen und Standpunkte genannt: Der französische Philosoph *Blaise Pascal* sagte, dass sich all unsere Probleme auf ein Problem reduzieren lassen: unsere Unfähigkeit, ruhig in einem kleinen Zimmer sitzen zu bleiben. Wir suchen nach Ablenkung. Ist wahrer Erfolg die Fähigkeit, unser Leben so zu akzeptieren und zu genießen, wie es ist – ohne Ablenkung?

Der Psychologe *Erich Fromm* fragte nicht: »Sein oder Nichtsein?«, sondern vielmehr »Haben oder Sein?« In seinem gleichnamigen Buch stellte *Fromm* die These auf, dass zwei Arten der Existenz um die Seele des Menschen streiten. Zum einen zieht uns die Kraft namens »Haben« hin zur Anhäufung von Macht, Besitztümern und zur Aggression, die erforderlich ist, um dies alles zu erlangen. Eine solche dunkle Kraft findet sich verkörpert in globaler Gewalt, Habgier und Neid. Andererseits zieht uns die Kraft des »Sein« in die Richtung der Liebe, der Freude am Teilen und der Schöpfung. Das »Sein« führt uns zu produktiver Aktivität und zu kreativen Beziehungen, die das Beste in einer Gesellschaft fördern.

Der jüdische Philosoph *Martin Buber* unterscheidet in ähnlicher Weise zwischen »Sein« und »Schein«. Bei einem Großteil unseres menschlichen Existenzkampfes geht es um das Streben nach einem bestimmten Schein. Wir möchten beeindruckt werden, wir möch-

ten unsere Schatten und unsere Verletzlichkeit verbergen. Daher sind wir nicht wir selbst, sondern wir tragen Masken, die uns einen bestimmten Schein verleihen, während wir tatsächlich hinter diesen Masken ein verborgenes Leben führen. Gemeint sind nicht Masken in Form von Schminke, Kleidung und Ritualen, unter denen wir wie an Karneval und Halloween unsere Körper verstecken, sondern vielmehr die Vorwände, Rechtfertigungen und sogar Lügen, mit denen wir unser authentisches Selbst verbergen wollen. Der Schein verhindert, dass wir das Ziel der »Echtheit« erreichen, wie *Buber* es nennt. Vielleicht ist das der Grund, warum der amerikanische Transzendentalist *Henry David Thoreau* mutmaßte, dass »die meisten Menschen ein Leben in stiller Verzweiflung führen«.

Ein weiterer Philosoph, *Martin Heidegger*, verweist ebenfalls auf die Zentralität des Seins, so wie weltweit viele große Religionen und philosophische Strömungen. Der Bestsellerautor *Eckhart Tolle* betont den Aspekt des Seins, der von zahlreichen Yogis und Gurus vorgebracht wird: Er schreibt vom »Sein im Hier und Jetzt«. Kann eine Person wirklich erfolgreich sein, wenn sie nie lange genug präsent ist, um den Duft der Rosen zu riechen, den Geschmack des Kaffees zu schmecken und jeden Tropfen Wasser in einer Dusche zu spüren? Psychologen behaupten, dass wir zwei Drittel unseres Lebens verpassen, weil wir etwa ein Drittel jedes Moments in der imaginären Zukunft und ein anderes Drittel in der Vergangenheit zubringen. Wir fragen uns, was unser Nachbar gestern mit seiner Bemerkung meinte, und zermartern uns den Kopf, ob uns die Person unserer Begierde wohl anrufen wird – dabei verpassen wir den Sonnenuntergang, der direkt vor unseren Augen stattfindet, und vergessen zu leben. Die wahre Präsenz in jedem einzelnen Moment, oder genauer gesagt einfach das »Sein« steht vermutlich ganz an der Spitze der Erfolgspyramide.

Viele Manager haben ein Syndrom, das man »*Push-aholic*« nennen könnte, also den ständigen Drang, nach vorne zu blicken und voranzukommen. Das kann schließlich in einen sogenannten Burn-out münden. Auch ich ertappe mich nicht selten dabei, wie ich im Schnellgang dahinrase und dem Lebensrhythmus, der wiederkeh-

rende Momente der Entspannung, des Abschaltens von der Arbeit, des Sonntags unabdingbar verlangt, keine ausreichende Beachtung schenke und damit auch Kolleginnen und Kollegen belaste. Ich weiß, dass ich in meinem eigenen Bestreben, Puma voranzubringen, in all den Jahren nicht oft und lange genug innegehalten habe, um mich erfolgreicher Momente mit meinem Team und meiner Familie im Stillen zu freuen. Ich habe mich wohl im Stillen gefreut, aber ich verspürte immer den Drang, mich gleich an die nächste Aufgabe zu machen, statt die Menschen, die mit mir den Erfolg teilten, angemessen zu würdigen und zur notwendigen Ruhe kommen zu lassen. Ich weiß jetzt, dass ein besseres Gleichgewicht wichtig ist.

Ein Symbol für »falschen Erfolg« ist für mich die Figur des Ebenezer Scrooge im Roman *Eine Weihnachtsgeschichte* von *Charles Dickens*. Scrooge gelingt es, alles zu haben, und er scheint ganz oben zu stehen; aber sein Schicksal würde es sein, einsam und unglücklich zu sterben – wenn er nicht in einem Traum erkannt hätte, sich von seiner Besessenheit zu befreien und das »Sein« zu erreichen. Das Leben von Scrooge verwandelt sich von einem Leben der Extreme hin zu einem ausgewogenen Dasein. Sein exzessives Anhäufen von Gütern löst sich in Nichts auf, und seine ausschließliche Konzentration auf materielle Werte wird durch die Liebe zur Familie, ein gütiges Wesen, die Gemeinschaft und Feierlichkeiten aufgewogen. Ob man nun in den Orient oder den Okzident blickt: Die weisen Stimmen der Philosophen *Konfuzius* und *Aristoteles* haben schon immer eine Balance der Extreme, Gleichgewicht und Harmonie als Geheimnis für den Erfolg genannt. Zwar besitzen nur wenige Menschen solche extremen Charakterzüge wie Scrooge sie hat, aber es kann doch sein, dass wir die negativen Auswirkungen, die wir auf andere mit dem Streben nach unseren Zielen haben, nicht bemerken.

Als ich Marketingleiter bei Puma wurde, hat eine andere Person ihren Job verloren. Mein Erfolg unterstrich das Scheitern eines anderen Menschen. Und als ich Vorstandschef wurde, musste ich ehemalige Kolleginnen und Kollegen entlassen, die nicht zu meiner Vision einer erfolgreichen Zukunft für Puma passten. Aus ihrer Sicht

scheiterten sie in ihrer Laufbahn bei Puma, während ich aus meiner Perspektive erfolgreich war. Wir sollten uns daher stets der Auswirkungen unserer Entscheidungen bewusst sein.

Erfolg in der Gruppe

Ist größtmöglicher Erfolg eher vom Einzelnen oder eher in der Gruppe zu erzielen? Diese Frage sollte man auf jeden Fall reflektieren, denn ein Manager kann das Leben von vielen Kunden, Aktionären, Kollegen, Beschäftigten, Verkäufern und Lieferanten direkt beeinflussen. Demgegenüber hängt der persönliche Erfolg eines Managers ganz wesentlich vom Erfolg seines Teams oder der Konzernfamilie ab. So wie Mannschaftssportler schon sehr früh lernen, dass persönlicher Erfolg alleine nicht zu einem gemeinsamen Sieg führt. Aus diesem Grund wollen wir mithilfe unserer Puma-Vision das Engagement für Ethik, Verantwortung, Kunst, Umwelt und Gesellschaft verstärken. So sollte die gesamte Wirtschaftswelt stärker Hand in Hand mit sozialen Gruppen und Institutionen arbeiten und nicht ausschließlich an wirtschaftlichen Profit denken. Wirtschaft ist ein Teil der Gesellschaft, in der alle Sektoren untereinander und mit dem größeren Ganzen verbunden sind. Die Umwelt zu fördern heißt, das eigene Selbst zu fördern. So sollte es im aufgeklärten Interesse jedes Einzelnen liegen, eine kollegiale, wenn nicht sogar spirituelle Einstellung gegenüber dem übergeordneten, größeren Ganzen zu verfolgen und zu pflegen.

Für Unternehmen könnte man Indikatoren einführen, die Umwelt und Soziales mit einbeziehen, etwa den Bruttonachhaltigkeitsindex (»*Gross Sustainability Index*«) oder noch besser den globalen Nachhaltigkeitsindex (»*Global Sustainability Index*«). Auf nationaler Ebene gibt es längst Versuche, kollektiven Erfolg zu messen. Bhutans ehemaliger König *Jigme Singye Wangchuck*, der die buddhistischen Werte seines Landes bewahren und Lebensqualität auf ganzheitliche Weise, nicht nur in Form des Bruttonationalprodukts definieren wollte, prägte den Begriff »Bruttonationalglück«. Der Kern dieses Konzepts ist die Vorstellung, dass es in einer Gesell-

schaft dann zu wirklichem Wohlstand kommt, wenn sich geistige und materielle Entwicklung ergänzen und gegenseitig verstärken.

Ein ähnliches ökonomisches Konzept wird als »*General Progress Indicator*« (GPI) oder allgemeiner Fortschrittsindikator bezeichnet. Der GPI ist ein Indikator für ökonomische Wohlfahrt und Ökologie und kann das Bruttoinlandsprodukt (BIP) als Maßstab für ökonomisches Wachstum ersetzen. Mit dem GPI versuchen Ökonomen und Politiker zu messen, ob der Zuwachs an Gütern und Dienstleistungen tatsächlich zu mehr Wohlergehen und Wohlstand bei den Bürgern führt.

Die Idee des kollektiven Erfolgs generiert nicht nur neue Kennzahlen, sie führt auch zu neuen Modellen. Etwa dem »*Win-Win*«-Modell von *Bill Ury* und *Roger Fisher*, Experten für Verhandlungsführung und Autoren des Buchs *Das Harvard-Konzept*. Statt zu postulieren, dass der Erfolg einer Person unweigerlich zum Schaden einer anderen führt, haben sie ein Modell entwickelt, das es beiden oder sogar mehreren Seiten erlaubt, zu gewinnen. Dieser »*Win-Win*«-Ansatz geht davon aus, dass mehrere Parteien, die unterschiedliche Ziele verfolgen, sich auf einen höheren, gemeinsamen Zweck verständigen, statt Konflikte auszutragen. Konsequenterweise führt diese Verhandlungsdisziplin zu einer Lösung, mit der alle glücklich sind. In der Praxis ist dieses Modell schon oft erfolgreich eingesetzt worden, etwa zwischen Arbeitgebern und Mitarbeitern, konkurrierenden Unternehmen oder Regierungen.

Dieses Modell ist dem eines Sieges um jeden Preis, das viele Unternehmen, Karrieren und Sportler antreibt, diametral entgegengesetzt. Es vermeidet damit die gravierenden Nachteile des Gewinner-Verlierer-Modells, die ein weiteres Ereignis im Sport sehr gut verdeutlicht: Der sogenannte »*underarm incident*« trug sich 1981 beim dritten von fünf Spielen in der Endrunde der Cricket-Weltmeisterschaft in Australien zu. Damals nahm der Gastgeber Australien der Mannschaft Neuseelands die Chance, das Spiel noch auszugleichen, indem der letzte australische Werfer den letzten Ball der Partie nicht warf, sondern ihn dem Gegner über den Rasen hinweg zurollte – auf Englisch heißt das »*underarm delivery*«. Diese Tech-

nik war zwar legal, galt aber als höchst unsportlich und wurde später vom International Cricket Council verboten. Das australische Team hatte so zwar das Match gewonnen und war damit Weltmeister geworden, aber die Mannschaft verlor ihren guten Ruf. Das australische Cricket-Team wurde von fassungslosen Zuschauern mit Buh-Rufen vom Spielfeld vertrieben. Der kurzfristige Erfolg endete mit einem langfristigen Imageschaden.

Im Zeitalter nach dem Enron-Skandal suchen Unternehmen nach neuen Erfolgsmodellen. Führungsparadigmen wie die von *David Strauss* von der Universität in Harvard und *Peter Senge* vom MIT haben viele Vorstände und ihre Teams inspiriert, auf Kooperation statt auf Konfrontation zu setzen. Dieses Führungsparadigma besagt, dass ein Erfolg gleichzeitig sowohl persönlicher als auch kollektiver Natur sein kann. Man kann zusammen mit anderen Führungskräften, die ähnlich handeln, persönliche Ziele erreichen. Gleichzeitig können Manager in einem größeren Netzwerk mit Menschen verbunden sein, die für die Ziele des Ganzen arbeiten – Umwelt und Gesellschaft –, also für Ziele, von denen möglicherweise unser gesamter Planet profitieren kann. Es gibt sogar Menschen, die behaupten, dass ein wirklicher persönlicher Erfolg kollektiver Natur sein muss. Damit wird dieser Erfolg auf eine höhere Stufe in der Pyramide angehoben. Deshalb ist der Erfolg bei den Special Olympics aus dem Jahr 1976 etwas so Besonderes.

Der eigene Weg

Nachdem ich in den vergangenen 20 Jahren viele Kollektionen, Ideen und Konzepte mit auf den Weg gebracht habe, sind heute für mich diejenigen die wichtigsten, die sowohl für das eigene Selbst als auch für die Gesellschaft gut sind. Ich will hier nicht meine persönlichen Ziele bagatellisieren, denn die habe ich natürlich wie jeder andere auch. Voraussetzung für meinen persönlichen Erfolg war immer, mit beiden Beinen fest im Leben zu stehen und mit meinem inneren Selbst im Gleichgewicht zu sein. In meinen Augen beruht mein persönlicher Erfolg nicht unwesentlich darauf, zu er-

kennen und besser zu verstehen, was mich zu der Person gemacht hat, die ich heute bin. Für mich erfordert Erfolg, mich konstant weiterzuentwickeln, mein Bewusstsein zu erweitern, mein Denken zu vertiefen. Ich strebe danach, meine eigenen Unzulänglichkeiten und die Unvollkommenheit anderer zu akzeptieren, zu lernen, mit schwierigen Fragen im Leben umzugehen und mir dabei eine positive Einstellung zu bewahren. Ich habe gelernt, wie wichtig es ist, die Höhen zu genießen und gleichzeitig zu begreifen, dass die Tiefen ein erkenntnisbringender Teil des Lebens sind. Erfolg heißt für mich auch, mich selbst und die Geschichte meines eigenen Lebens zu respektieren, also sowohl die glücklichen als auch die weniger glücklichen Tage.

JOCHEN ZEITZ



Mönch und Manager im Gespräch

ANSELM GRÜN Für mich persönlich geht es nicht in erster Linie darum, dass ich nach außen hin als erfolgreich gelte. Erfolg heißt für mich vielmehr, dass ich mit dem, was ich tue, auch verwirkliche, was ich vorhabe. Erfolg kommt ja von folgen. Wenn mein Tun meinen Ideen folgt und sie in die Tat umsetzt, dann ist das für mich Erfolg. Ein wichtiges Kriterium für Erfolg ist dabei, dass ich effizient arbeite, dass ich also bei meinem Arbeiten möglichst wenig Reibungsverluste habe, dass ich mein Ziel mit möglichst geringen Mitteln erreiche.

Für mich hat Effizienz zwei Aspekte. Der erste ist ein spiritueller: Ich arbeite effizient, wenn ich mich ganz auf mein Tun einlasse und nicht zu viel Energie mit Nebenabsichten verschwende. Solche Nebenabsichten sind das ständige Streben nach guter Beurteilung, nach Anerkennung und Bestätigung. Wenn ich bei meiner Arbeit immer darüber nachdenke, ob die anderen sie auch genügend würdigen, dann bin ich nicht bei der Sache. Dann geht es langsamer voran und verbraucht mehr Energie. Es ist also kein energieeffizientes Arbeiten, sondern Energieverschwendung. Dieser spirituelle Aspekt

bezieht sich aber nicht nur auf meine persönliche Arbeit, sondern auch auf die Arbeit eines Unternehmens. Oft wird zu viel Energie vergeudet, weil die Mitarbeiter sich nicht in ihrer Würde achten, sondern sich ständig gegenseitig entwerten. Statt sich über die Fähigkeiten des anderen zu freuen und sie zu nutzen, werden gute Mitarbeiter ausgebremst und blockiert, damit sie nicht zu gut erscheinen, keine zu hohe Meinung von sich haben. Spiritualität würde heißen: sich an der Würde der Mitarbeiter zu freuen und ihre Fähigkeiten zu fördern zum Wohl des Einzelnen und des Ganzen.

Der zweite Aspekt von Effizienz ist, dass ich meine Arbeit so organisiere, dass ich möglichst viel in möglichst kurzer Zeit erledigen kann. Das bedeutet, Arbeitsabläufe nicht einfach immer gleich zu lassen, sondern sie zu beobachten und zu überlegen, ob sie so noch sinnvoll sind. Hierbei ist es hilfreich, die Erfahrungen der Mitarbeiter selbst zu nutzen, denn sie haben oft ein Gespür dafür, was bei ihrer Arbeit einfacher und klarer und transparenter werden könnte.

Effizienz darf aber nicht zum »goldenen Kalb« werden, das man anbetet, sonst wird es für ein Unternehmen zum Fluch. Nachhaltige Effizienz braucht daher das Nachdenken über die Natur. Sie wächst effizient, aber diese Effizienz ist nicht grenzenlos. Sie entspricht dem innersten Wesen der Pflanzen. Wir arbeiten also dann effizient, wenn wir mit unserem innersten Wesen und mit der Natur im Einklang sind. Kunst, so sagt *Platon*, kommt von Nachahmung. Und er meint damit vor allem die Nachahmung der Natur. Wenn wir die Natur gut nachahmen, werden wir die Kunst des Arbeitens immer mehr verfeinern und effektiver gestalten.

JOCHEN ZEITZ Selbst als Unternehmenschef stimme ich Ihnen zu: Arbeit muss nicht immer effizienter werden. Schließlich kann man die falschen Dinge auch effizienter falsch machen! Manager und Mönche kennen Erfolge, aus denen wir voneinander lernen und durch die wir einander inspirieren können. Als Manager war ich beeindruckt von der umfassenden Nachhaltigkeit des Klosters, von seinem sozialen, ökologischen, kommerziellen und natürlich meditativen Erfolg. Ich war auch berührt von der gelebten Har-

monie, der Aufrichtigkeit und der positiven Einstellung der Menschen dort. Ich denke aber auch, dass die Mönche, die den Kern eines gut geführten Unternehmens kennengelernt haben, ein wenig staunten: über die Ressourcen, die Wirksamkeit der Öffentlichkeitsarbeit, die Reichweite und die Produktivität von ausgereiften Geschäftspraktiken.

Wenn wir den Begriff »Effizienz« auf unseren Planeten und die Natur anwenden und wenn wir uns ansehen, wie wir unsere Ressourcen heute einsetzen, dann erkennen wir, dass wir unsere Effizienz durch höhere Produktivität der Ressourcennutzung drastisch verbessern müssen. Damit dies erreicht wird, brauchen wir aber insbesondere kreative und konstruktive Vorgehensweisen, die das Ergebnis unserer Arbeit nicht nur effizienter machen, sondern die uns insbesondere helfen, Veränderungen unseres aktuellen Wirtschaftssystems und unserer Produkte durch Innovation und Re-Design zu einem neuen nachhaltigen Modell umzubauen.

Effizienz ist auch nur eines von vielen konkurrierenden Zielen in einem Wirtschaftssystem. Zudem können sich die verschiedenen Definitionen von Effizienz ergänzen oder aber sogar im Widerspruch zueinander stehen. Am häufigsten wird die Effizienz der Moral gegenübergestellt, insbesondere den Konzepten von Freiheit und Gerechtigkeit, oder dem Naturschutz. Das eine muss aber nicht zwangsläufig auf Kosten des anderen gehen.

Vom Grundsatz her geht es in der Unternehmenswelt um die Schaffung von Lebensgrundlagen und Service, daher bin ich der Ansicht, dass Geld verdienen und Gutes tun einander nicht entgegenstehen. Man kann als Unternehmen sogar Geld verdienen, indem man Gutes tut. Es gibt heute immer mehr erfolgreiche Unternehmen, die dazu beitragen, die Umwelt zu reinigen oder zu erklären, anstatt sie zu beeinträchtigen. So kann man beispielsweise Geld verdienen, indem man genauere Wettervorhersagen anbietet, die die Menschen besser vor bevorstehenden Orkanen, Schneestürmen und Tsunamis warnen. Der Einsatz für die Allgemeinheit führt also nicht notwendigerweise zu weniger Gewinn. Er könnte vielmehr zu Wohlstand führen, der auf einem neuen geschäftlichen und in-

dustriellen Paradigma basiert. Da unser Wirtschaftsmodell sich radikal hin zu einer sichereren, saubereren und friedlicheren Welt ändern muss (und, wie ich glaube, auch wird), werden innovative und dynamische Unternehmen und Unternehmer unzählig viele Möglichkeiten finden, dieser Aufgabe gerecht zu werden. Damit wird Wirtschaften auf ökonomische Nachhaltigkeit hin angelegt, mit einer auf Dauer tragfähigen Grundlage für Erwerb und Wohlstand und gleichzeitigem Erhalt unserer Umwelt und ihrer natürlichen Ressourcen. So wird wirtschaftliches Wachstum um jeden Preis zu nachhaltigem Wachstum.

Die Produkte von Puma dienen zwar nicht dem Umweltschutz, doch unsere Aktionäre wissen, dass wir uns dafür einsetzen, langfristig Wert zu schaffen, und dass Nachhaltigkeit in jeder Hinsicht heute in unserer Vision, Mission und Positionierung fest verankert ist. Daher würde das Handeln gegen ökologische und soziale Nachhaltigkeit auch einfach bedeuten, gegen die Interessen unseres Unternehmens, unserer Marke(n), unserer Werte und damit auch gegen unsere Aktionäre zu handeln. Ich habe in all den Jahren meines Tätigseins an das Konzept des langfristigen »*Shareholder Value*« geglaubt und auch danach gehandelt. Mit diesem Ansatz sind Nachhaltigkeit und »*Shareholder Value*« absolut vereinbar, selbst wenn wir erst einmal investieren müssen, um unsere Ziele im Sinn der Nachhaltigkeit zu erreichen.

ANSELM GRÜN Nachhaltigkeit heißt für mich nicht nur, nachhaltig mit den Ressourcen der Schöpfung umzugehen und die Umwelt zu schonen. Wir sollen auch nachhaltig mit unseren eigenen Kräften und mit den Kräften unserer Mitarbeiter umgehen. Es geht um soziale Nachhaltigkeit, um einen nachhaltigen Umgang mit den Mitarbeitern und ihren Ressourcen.

Zum einen gehört dazu der Schutz von Arbeitsplätzen – und das kann der Effizienz durchaus widersprechen, denn Unternehmen sparen heutzutage massiv Personalkosten ein. Zum anderen besteht die Kunst des Führens darin, alles so zu ordnen, dass die Mitarbeiter gerne die Dinge erledigen, die ihnen aufgetragen sind,

dass sie um ihre Rolle in der Firma wissen, um ihren Einfluss, den sie nehmen können, und um ihre Gestaltungskraft. Die Führungskraft muss nicht alles im Griff haben, aber sie sollte das firmeninterne System so gestalten, dass die Mitarbeiter gerne dort arbeiten und dass Klarheit über die Aufgaben und Kompetenzen herrscht. Erst wenn Klarheit herrscht, kann ein gutes Miteinander entstehen. Es gibt natürlich verschiedene Führungsstile: Der eine gibt die Ziele vor und versucht, sie gut zu kommunizieren. Der andere geht mehr vom systemischen Denken aus und versucht, die Gemeinschaft so zu gestalten, dass sie in ihrem Wirken nach außen fruchtbar wird und nach innen möglichst wenig Reibungsverlust hat. Aber ohne Führung wird keine Gemeinschaft auf Dauer gedeihlich und nachhaltig zusammenarbeiten können.

Wie für die Sportler, die Sie beschrieben haben, gilt für Manager und Mönche: Es ist nicht wichtig, überall der Erste zu sein. Auch der Pfad der Heiligkeit beginnt nicht an meiner Tür. Ich muss als Cellerar nicht in allem Bescheid wissen: Ich muss nicht der beste Buchhalter, der beste Organisator, der beste Steuerberater, der beste Finanzmanager sein. Und ich muss auch nicht der vollkommenste oder der spirituellste Mönch sein. Trotzdem braucht es im Kloster den Cellerar und den Abt, so wie es in einem Unternehmen den Manager braucht. Auch in Klöstern hatte man die Illusion, dass vor allem kleine Gemeinschaften keinen Oberen brauchten, sie könnten sich doch selbst leiten. Aber das ist ein Irrtum. Denn wenn es keine klare Struktur gibt, dann entwickeln sich informell Machtstrukturen. Dann übernimmt der Mitbruder mit dem größten Durchsetzungsvermögen die Führung. Aber seine Macht ist nicht klar. Er übt sie nur dann aus, wenn sie ihm etwas bringt. Wenn er jedoch Verantwortung übernehmen soll für die Gemeinschaft, weigert er sich und zieht sich darauf zurück, dass er offiziell ja keine Führungsrolle hat. Solche unklaren Machtstrukturen tun weder einer Gemeinschaft noch einer Firma gut.

JOCHEN ZEITZ Management ist notwendig; wir alle benötigen Koordination, um Aufgaben verrichten zu können, und zwar unab-

hängig davon, ob man von Menschen das Beste oder das Schlechteste annimmt. Wenn die Menschen ihrem grundlegenden Wesen nach gut sind, so brauchen sie dennoch jemanden, der ihre Bemühungen koordiniert – ganz so wie der Dirigent die guten Musiker in einem hervorragenden Orchester leitet. Aber auch wenn wir von Natur aus selbstüchtig und eigennützig sind, brauchen wir einen Dirigenten, der uns motivieren kann, unabhängig voneinander zu proben, und der uns davon abhält, Musikern, die wir nicht mögen, unsere Instrumente an den Kopf zu werfen.

Für Führungskräfte heißt das: Geht man mit gutem Beispiel voran, dann werden diejenigen, die von Natur aus gut sind, folgen, und diejenigen, die ein eher negatives Wesen haben, werden durch den Strom derjenigen, die sich die Integrität der Führungskraft zum Vorbild nehmen, mitgezogen. Also ist es wichtig, im Management auch Integrität zu berücksichtigen, unabhängig davon, ob die Beschäftigten eher ihren menschlichen Stärken oder ihren Schwächen nachgeben.

Wahrscheinlich werden bei uns allen im Lauf unseres Lebens sowohl unsere Stärken als auch unsere Schwächen zutage treten. Wenn Manager die besten Vorgehensweisen und ethischen Standards unterstützen und soweit das möglich ist vorleben, dann haben sie großen Einfluss und können auch bei anderen deren beste Seiten hervorrufen. Wir alle haben Fehler, und auch wir Manager sind natürlich keinesfalls perfekt, daher ist es gut, dass wir ethische Leitlinien haben, ganz so schweigen von unseren Aufsichtsräten, Kontrollorganen und der Öffentlichkeit, die uns genau im Auge behalten.

ANSELM GRÜN Eine Führungskraft muss auch nicht perfekt sein. Aber wenn sie nach außen etwas vorgibt, was sie nicht ist, dann wird sie dieses Verhalten auch in ihren Mitarbeitern hervorrufen. Wenn sie dagegen zu sich steht und auch zu ihren Schwächen, dann wird sie ein Klima schaffen, in dem jeder dankbar ist für seine Stärken, aber auch über seine Schwächen reden und sie eingestehen kann. Das heißt nicht, dass wir uns alle kleinmachen und uns entschuldigen müssen, dass wir so viele Schwächen haben. Es geht

vielmehr um die Offenheit und Gelassenheit, sich nichts vorzumachen und mit Stärken wie Schwächen kreativ umzugehen.

Ich habe nicht den Anspruch, dass alle Mitarbeiter meinen Vorgaben immer folgen. Aber ich habe den Anspruch, dass sie sich mit mir darüber auseinandersetzen. Wenn sie glauben, dass die Vorgaben für sie nicht stimmig sind, dann müssen sie es begründen, und wir können im Weiteren sehen, ob wir die Vorgaben verändern. Ich kann als Führungskraft ja auch von den Mitarbeitern lernen. Ich darf aber auf keinen Fall einfach nur nachgeben, weil manche Vorgaben nicht durchsetzbar scheinen. Wenn Mitarbeiter mich nicht überzeugen mit ihrem Widerstand, dann muss ich verlangen, dass sie das tun, was ich im Einklang mit anderen aus dem verantwortlichen Kreis als Ziel vorgegeben habe. Um die Lösungen ringen befruchtet das Miteinander. Aber es braucht auch klare Entscheidungen, vor allem dann, wenn kein Konsens zwischen den Mitarbeitern entstanden ist. Meine Vorgaben werden umso besser umgesetzt je mehr die Mitarbeiter darauf vertrauen, dass ich nicht willkürlich entschieden habe, sondern im Hören auf die verschiedenen Vorstellungen, aber auch im Hören auf die eigene Stimme beziehungsweise die Stimme Gottes. Ich kann nicht sagen: »Ich höre die Stimme Gottes. Daher müsst ihr tun, was ich sage.« Dann würde ich mich über die anderen stellen. Gottes Stimme kann man nie für sich allein beanspruchen. Es ist immer nur der Versuch, im Hören auf die eigene Seele Gottes Stimme zu erahnen. Sie drückt sich immer in Klarheit, Freiheit, Lebendigkeit und Frieden aus. So mahnt uns *Benedikt*, dass wir Gottes Stimme in der Stille vernehmen sollen, aber auch im Hören auf die Mitbrüder und Mitarbeiter.

JOCHEN ZEITZ Am Ende definiert jeder ganz persönlich für sich, was beruflicher und privater Erfolg und der Sinn seines Tuns ist. Wenn ich in den Ruhestand gehe, dann wird meine Vorstellung von meinem Erfolg vermutlich die sein, dass ich einen Raum geschaffen habe, der sich auf Menschen positiv ausgewirkt hat, kreativ, fördernd und unterstützend. Im Rückblick würde ich gern sagen können, wie es der irische Literat *George Bernard Shaw* aus-

drückte, dass mein Leben ein Leben war, das »als Fackel und nicht als Kerze brannte«.

Mir persönlich sagt die Art der Lebensbetrachtung von *Buddha* zu: Es gibt keinen ultimativen Sinn des Lebens, es gibt (nur) das Leben selbst. Man springt in den Fluss des Lebens, erlebt Schönheit und Aufregung, man erfährt Glück und Traurigkeit und gibt dabei sein Bestes. Schließlich besteht ungeachtet der Ungewissheit immer die Sicherheit, dass wir dieses eine Leben jetzt leben können.

Es geht mir also nicht darum, ein vollständiges, quantitativ gemessenes Erfolgspotenzial erreichen oder ausschöpfen zu müssen. Es geht vielmehr darum, die Lebensreise selbst zu schätzen, mit ihr zufrieden zu sein. Ich sehe mich als kleinen Tropfen im Ozean des Universums. Aber auch ein Tropfen hinterlässt Spuren, unabhängig davon, wie unendlich klein dieser sein mag. Wenn ich eines Tages mit einem Lachen auf meinem Gesicht in einem Schaukelstuhl sitzen kann, bedeutet dies, dass ich ein gutes und erfülltes Leben gelebt habe, einschließlich des Teils meines Lebens, der meine »Karriere« genannt wird.

ANSELM GRÜN Wenn ich meine Arbeit als Cellerar an jüngere Mitbrüder abgebe, dann empfinde ich es nicht als Erfolg, wenn meine Nachfolger genauso weiterarbeiten wie ich. Sie dürfen in ihrer Führungsaufgabe andere Akzente setzen. Ich werde es als Erfolg erleben, wenn ich dankbar auf meine Zeit als Cellerar zurückschauen kann, wenn die Mitarbeiter sich gerne an mich erinnern und wenn wichtige Impulse, die ich gesetzt habe, weiter Geltung haben. Ich werde es als Erfolg verbuchen, wenn ich meine Arbeit loslassen kann, wenn ich mich mit ganzem Herzen den Aufgaben zuwenden kann, die mir dann wichtig sein werden. Denn ich werde mich nach meiner Zeit als Cellerar nicht in den Schaukelstuhl setzen. Ich werde vielmehr das tun, wozu mein Herz mich drängt. Dann werde ich mehr Zeit zum Lesen und Schreiben haben, um Gespräche zu führen und Menschen zu begleiten. Alles, was ich bisher getan habe, soll später in das neue Tun eingehen. Dann fühle ich mich im Einklang mit mir selbst. Das ist für mich Erfolg.

STÄRKEN UND SCHWÄCHEN

Bei allen ethischen Idealen, die wir verwirklichen wollen, bei aller Nachhaltigkeit, die wir in unserem Wirtschaften anstreben, begegnen wir bei der Umsetzung dieser Ansprüche immer auch unseren Fehlern und Schwächen. Wir sind nie nur stark. Aber uns ist aufgetragen, die Welt zu gestalten und so zu formen, dass sie Gottes Willen entspricht, trotz oder gerade wegen unserer Schwächen.

Schon in der *Bibel* können wir darüber lesen. *Jesus* erzählt das Gleichnis von den Talenten (Matthäus 25,14–30): Ein Mann geht auf eine lange Reise und ruft deshalb seine drei Diener zu sich. Er vertraut ihnen jeweils einen Teil seines Vermögens an, jedem so viel, wie er denkt, dass es seinen Fähigkeiten, damit umzugehen, entspricht. Der Erste bekommt fünf Talente Silbergeld, der Zweite zwei, der Dritte eines. Während der Mann unterwegs ist, beginnt der erste Diener mit dem Geld zu wirtschaften und verdoppelt das, was ihm anvertraut wurde. Der zweite tut das Gleiche, und auch er gewinnt zwei weitere Talente hinzu. Der dritte Diener hat Angst vor der Strenge seines Herrn und vergräbt das Talent im Garten. Als nun der Mann von der Reise zurückkommt und seine Diener befragt, was sie mit seinem Geld getan haben, berichten die ersten beiden von ihrem Erfolg, und der Mann überträgt ihnen noch größere Aufgaben, weil er nicht nur zufrieden ist, wie sie mit den

Talenten umgegangen sind, sondern ihnen auch noch mehr Verantwortung zutraut. Allein der dritte Diener findet keine Gnade. Ihm wird das eine Talent, das er wieder ausgegraben hat, auch noch weggenommen, und er wird von seinem Herrn verstoßen.

Talente sind Fähigkeiten, Stärken, die wir von Gott mitbekommen haben und die wir einsetzen und entfalten sollen in unserem Leben. In dem genannten Gleichnis gewinnen die ersten beiden Knechte nochmals die Talente hinzu, die ihnen der Herr schon anvertraut hatte. Wer seine Stärken lebt, der wird stärker und wird mit seinen Stärken zum Segen für andere. Der dritte Knecht jedoch vergräbt sein Talent. Er hat Angst, einen Fehler zu machen, und Angst vor seinem Herrn, dass der seine Schwächen entdecken könnte. Doch dieser dritte Knecht, mit dem wir unwillkürlich Mitleid haben, weil er ja zu kurz gekommen ist, wird auch noch bestraft. Er wird in die »Finsternis geworfen, wo Heulen und Zähneknirschen ist«. *Jesus* will mit diesem Gleichnis sagen: Wenn du mit diesem Sicherheitsdenken lebst, wenn du vor lauter Angst vor Fehlern deine Stärken, deine Talente vergräbst, dann gerätst du jetzt schon in die Finsternis deines ungelebten Lebens. Und wenn du vor lauter Angst alles kontrollieren möchtest, dann wird dein Leben außer Kontrolle geraten. Du wirst nachts mit den Zähnen knirschen. Das ist durchaus wörtlich zu nehmen – ich kenne viele Menschen, die nachts mit den Zähnen knirschen. Sie wollen alles kontrollieren, auch nachts und auch all das, was im Unterbewusstsein in ihnen auftaucht. Sie möchten es nieder- oder unterdrücken, aber das tut weder der Seele noch den Zähnen gut.

Während *Jesus* uns auffordert, unsere Stärken zu leben, hat *Paulus* erfahren, dass Gott ihm auch Schwächen zumutet. Auf der einen Seite war *Paulus* stark. Er hat mehr gearbeitet als alle anderen Apostel, hat große Strapazen auf sich genommen, ist durch die halbe Welt gewandert und hat unermüdlich das Evangelium verkündet. Doch bei aller Stärke hatte er auch eine Schwäche: eine Krankheit, die ihm peinlich war. Worin diese Krankheit genau bestand, wissen wir heute nicht mehr, aber *Paulus* litt unter ihr, denn sie hat sein Selbstbild von einem starken Apostel infrage gestellt. *Paulus* hat *Jesus* gebeten,

ihn von dieser Krankheit, von dieser Schwäche zu befreien. Doch *Jesus* antwortete ihm: »Meine Gnade genügt dir; denn sie erweist ihre Kraft in der Schwachheit.« (2 Korinther 12,9) So musste sich *Paulus* mit seiner Schwäche aussöhnen. Das gelang ihm schließlich auch, und er erkannte, dass seine Schwäche gerade zu seiner Stärke wurde, weil er offensichtlich dadurch ein besonderes Gespür für die Nöte der Menschen und ihre wahren Sehnsüchte hatte. So konnte er von sich sagen: »Wenn ich schwach bin, dann bin ich stark.« (2 Korinther 12,10) Uns geht es oft ähnlich wie *Paulus*: Wir möchten am liebsten unsere Schwächen verstecken oder aber Gott bitten, er möge uns davon befreien. Wir meinen, wir könnten den Menschen und Gott nur dann gut dienen, wenn wir stark sind.

Wer sein Leben lang alle Energie aufbringen muss, um seine Schwächen zu verbergen, der überfordert sich selbst. Wer jedoch zu seinen Schwächen steht, findet Menschen, die ihm helfen, sie auszugleichen. Dann kann er in der Freundschaft oder in der Zusammenarbeit mit ihnen seine Stärken ausleben und andere damit stärken.

Jeder Mensch hat seine Stärken und Schwächen. Zur menschlichen Reife gehört es, dass man sich darüber bewusst wird und zu ihnen steht. Es gibt Menschen, die sich ständig entwerten und sich nichts zutrauen, obwohl sie Fähigkeiten haben. Sie stellen ihr Licht unter den Scheffel und glauben nicht an die eigenen Stärken. Es gibt andere, die nicht zu ihren Schwächen stehen und diese zu verbergen oder überspielen suchen. Sie leben voller Angst, dass die anderen sie entdecken könnten. Wenn sie einen Fehler machen, dann vertuschen sie ihn und schieben ihn anderen in die Schuhe. Sie verbrauchen viel Energie dabei, ihre Schwächen zu verheimlichen.

Gerade bei Menschen in Führungspositionen hat eine solche Handlungsweise große Auswirkungen, nicht nur auf sie selbst: Wenn sie ihre Schwächen nicht eingestehen können, dann übernehmen sie sich. Sie treffen Entscheidungen, obwohl sie nicht die nötige Kompetenz dazu haben, und tun so, als seien ihre Weisungen die einzig richtigen. Sie lassen sich nicht infrage stellen und verstecken ihre Schwächen hinter übertriebener Selbstsicherheit und Souveränität, die sie nach außen hin vermitteln. Aber gerade diese

aus einer Schwäche heraus getroffenen Entscheidungen wirken sich oft genug unheilvoll auf das Unternehmen und die Arbeit der Einzelnen aus.

Unsere Stärken sollten wir dankbar annehmen. Sie wurden uns geschenkt und sind nicht unser Verdienst. Aber wir haben sie als Gabe mitbekommen, damit sie auch für uns zur Aufgabe werden. Wir haben die Aufgabe, unsere Stärken einzubringen. Das macht uns selbst Spaß und kann zum Segen für andere werden. Wer ständig seine Stärken verbirgt oder sich gar dafür entschuldigt, lebt gebremst. Manche leben ihre Stärken nicht aus, weil sie Angst haben, andere könnten neidisch auf sie schauen. Doch es hilft wenig, wenn sich beispielsweise starke Mitarbeiter in einer Firma vom Neid der schwachen bremsen lassen. Dann entsteht Lähmung, Stagnation macht sich breit.

Genauso wichtig aber ist es, unsere Schwächen einzugestehen. Wer das tut, ist nicht schwach, sondern eher stark. In manchen Firmen herrscht ein Klima, in dem sich niemand traut, seine Schwächen zuzugeben, denn die Folge davon ist oft genug, dass man dann bloßgestellt oder »abserviert« wird. Das ist keine gute Unternehmenskultur.

Wer zu seinen Schwächen steht, erkennt seine Fähigkeiten, aber auch seine Grenzen. Und nur wer zu seinen Grenzen steht, wird sie einmal überspringen können. Das ist gerade als Führungskraft sehr wichtig, denn wer sowohl zu seinen Schwächen als auch zu seinen Stärken steht, ermutigt seine Mitarbeiter, das Gleiche zu tun. Wenn man um beides bei jedem Einzelnen weiß, dann kann man beides auch optimal einsetzen.

Manchmal ist unsere Schwäche sogar unsere Stärke: Es ist ein gutes Zeichen für eine Führungskraft, wenn sie genau weiß, worin sie stark und worin sie schwach ist. Sie braucht dann ihre Schwäche nicht zu verstecken, sondern betraut beispielsweise einen Mitarbeiter mit den Aufgaben, die ihr schwerfallen. Dann ist beiden damit gedient: Der Mitarbeiter erfährt von seinem Vorgesetzten das Vertrauen in seine Kompetenz und dieser überfordert sich selbst nicht. Im Idealfall hieße das, dass eine Führungskraft sich nicht damit

abmühen muss, wenn sie sich beispielsweise schwer damit tut, Konflikte durchzustehen und zu lösen. Sie gesteht es sich ein und überlegt dann, wie sie eine Lösung angehen kann, wen sie zu Gesprächen einladen möchte, wer die nötige Kompetenz und innere Freiheit besitzt, in einer hitzigen Situation klug und überlegt zu reagieren. Sie würde dann den Konflikt nicht verdrängen, ihn nicht vor sich her schieben. Es wäre das Eingeständnis: Ich muss nicht alles selbst können. Wenn ich um meine Schwächen weiß, suche ich mir Mitarbeiter, die darin stark sind, worin ich schwach bin. Das heißt aber nicht, dass ich mich ihnen unterordne. Ich traue ihnen vielmehr zu, ihre Stärken zum Segen der Firma einzusetzen, das heißt, ich verteile die Arbeit so, dass die Schwächen und Stärken der Mitarbeiter einander befruchten, anstatt sich gegenseitig zu blockieren.

Der heilige *Benedikt* rechnete damit, dass er in seiner Gemeinschaft sowohl Starke wie Schwache hat, und verfügte, dass der Abt auf kluge Weise mit ihnen umgehen soll. Manche Führungskräfte fördern nur die Starken und lassen die Schwachen links liegen. Oder aber sie entlassen alle, die Schwäche zeigen. Doch damit erzeugt man ein Klima, in dem jeder Angst hat, dass er der Nächste sein wird, der dem Druck nicht standhält. Ein solches Klima der Angst fördert weder die Starken noch ermutigt es die Schwachen. Es gibt auch solche Vorgesetzten, die sich nur um die Schwachen sorgen. Sie appellieren ständig an die Starken, Rücksicht auf sie zu nehmen. Das ist gut gemeint. Doch häufig bremsen sie dann die Starken. Damit keiner herausragt, werden alle nach unten nivelliert. Das tut einem Unternehmen ebenfalls nicht gut, ebenso wenig wie seinen Mitarbeitern.

Der heilige *Benedikt* fordert in seiner Regel den Abt auf, er solle alles so ordnen, dass »die Starken finden, wonach sie verlangen, und die Schwachen nicht davonlaufen« (*Regula Benedicti* 64,19). Für Benedikt ist das die Tugend der »*discretio*«, die Gabe der Unterscheidung: Der Abt soll genau hinschauen, was der Einzelne braucht. Er muss die Starken anders behandeln als die Schwachen und darf nicht alle über den gleichen Kamm scheren. Er soll

die Starken fördern, aber nicht auf Kosten der Schwachen. Er soll die Schwachen nicht entmutigen, sondern aufrichten, aber nicht auf Kosten der Starken. Vielmehr müssen beide gefördert werden. Dem Abt ist es aufgetragen, ein Klima zu schaffen, in dem die Starken herausgefordert werden, ihre Stärken immer mehr einzubringen und so die Gemeinschaft voranzubringen, in dem die Schwachen aber auch nicht davonlaufen, sondern ihre Kraft ebenfalls zum Wohl des Ganzen einsetzen.

Für *Benedikt* ist es eine wichtige Frage, wie ein Kloster mit den Mönchen umgeht. Ein Kloster, das die Starken beschneidet, wird auf Dauer nicht autark sein können, weil es ständig mit sich selbst beschäftigt ist. Ein Kloster, das die Schwachen übersieht, wird sich irgendwann selbst entwerten, weil es sich von seinen christlichen Grundsätzen entfernt hat. Bei der Auswahl junger Mitbrüder ist es also wichtig, genau hinzuschauen, damit die Balance zwischen Schwachen und Starken gehalten bleibt, zum Wohl beider Parteien.

Wenn Starke und Schwache gut miteinander umgehen, wird das zum Segen für eine Gemeinschaft. Wie eine Gemeinschaft mit den Schwachen, etwa mit den Kranken umgeht, darin zeigt sie ihre wahre Stärke. Aber ein Unternehmen, in dem die Starken klein gehalten werden, weil die Führungskräfte Angst haben, die Mitarbeiter könnten stärker werden als sie selbst, wird sich in seiner Entwicklung bremsen und sehr viel Energie und Arbeitskraft dabei verbrauchen, dieses Einbremsen der Mitarbeiter zu steuern. Die wahre Kunst der Menschenführung besteht darin, die Starken zu fördern und herauszufordern, ohne die Schwachen zu entmutigen.

ANSELM GRÜN

»» Mönch und Manager im Gespräch

JOCHEN ZEITZ Die persönlichen Schwächen von Managern wie von Mönchen werden seit Monaten in der Öffentlichkeit sehr intensiv wahrgenommen und breit diskutiert. Die katholische Kirche in Deutschland verliert durch ihren Missbrauchsskandal An-

hänger und Glaubwürdigkeit. Die Wirtschaftswelt hat ihre eigenen großen Krisen: die globale Finanzkrise, die Erschütterung des Euro-Raums. In beiden Welten stehen Menschen am Pranger, weil sie als gierig galten, unmoralisch handelten, gegen Gesetze verstießen und andere schädigten.

Das sind keine neuen Phänomene. Im Lauf der Jahrhunderte sind Führungskräfte, die sich als Teil einer elitären Kaste angesehen haben, in der Wirtschaftswelt – genauso wie in anderen Teilen der Gesellschaft – oft aus der Bahn geraten und daran manchmal auch grandios gescheitert. Eines der größten Probleme des US-Pleitekonzerns Enron war die Selbstüberschätzung. Wenn man sich diesen großen Unternehmensreinfluss genau ansieht, dann erkennt man, dass die Kerngruppe des Führungsgremiums aus vielen arroganten Personen bestand. Sie betrachteten sich selbst als so erfolgreich, dass in ihren Augen die allgemeinen Gesetze der Menschen und der Natur für sie keine Geltung mehr hatten.

Große wirtschaftliche Probleme und Krisen entstehen natürlich nicht nur aufgrund des Fehlverhaltens einiger weniger Banker und Manager. Es ist meist ein ganzes System, das versagt. Vor der Finanzkrise beispielsweise gab es eine ganze Reihe von Menschen, die nach Vorteilen und Gewinnen strebten: Hauseigentümer, die sich eigentlich keine zweite und dritte Immobilie leisten konnten, aber auf schnelle Wiederverkaufserlöse aus waren. Kreditgeber, die viel zu viele Anträge durchwinkten und hofften, die Blase würde niemals platzen. Kleinanleger, die in hoch verzinste Papiere investierten, von denen sie nichts verstanden.

Wer also trägt die Schuld? Ist es doch letztlich nur der raffgierige Banker, der obskure Finanzprodukte erfand, die der amerikanische Großinvestor *Warren Buffet* später als »Massenvernichtungswaffen« bezeichnete? Einige wenige zu Sündenböcken zu machen heißt, sich der eigenen Verantwortung zu entziehen. Dabei müssen wir alle, ob Banker, Manager oder Verbraucher, unsere Schwächen erkennen und daraus lernen –, um künftige Probleme zu vermeiden.

So müssen Manager immer versuchen sicherzustellen, dass sie selbst und ihre Mitarbeiter korrekt handeln. Wir Führungskräfte

tragen die Verantwortung für Misserfolg und Verfehlungen unserer Unternehmen. Dafür werden wir gut bezahlt – Kritiker meinen, manchmal zu gut. Aber gelten deshalb nicht dieselben Regeln für uns wie für andere Menschen? Dürfen uns nicht Fehler unterlaufen, ohne dass wir gleich als bössartig gelten und öffentlich vorgeführt werden? Sicher müssen die, die große und folgenreiche Fehler auf Kosten anderer begehen, verantwortlich dafür gemacht werden, aber gibt es nicht auch menschliche und faire Grenzen bezüglich des Ausmaßes, mit dem Fehler manchmal öffentlich gemacht und stigmatisiert werden?

Wichtig ist doch weniger die Position des Urhebers als die Ursache der Verfehlung: Kurzsichtigkeit oder ein Versehen sind doch ganz anders zu bewerten als vorsätzliche Täuschung, rücksichtsloses Machtstreben oder persönliche Raffgier! Pater Anselm, Sie würden sicher auch *Jesus* zitieren mit seinen Worten an die Menge, die eine Frau steinigen wollte: »Wer ohne Sünde ist, werfe den ersten Stein.«

So wie *Papst Benedikt* die Krise der Kirche auch als »Krise von innen« bezeichnete, müssen wir Manager und Banker die heutige Krise der Finanz- und Wirtschaftswelt ebenfalls von innen betrachten, unsere eigenen Schlussfolgerungen ziehen und Änderungen am System konsequent und beherzt angehen.

Es kommt also auf vier Dinge an: Die handelnden Personen müssen sich ihrer Verantwortung und ihren persönlichen Schwächen stellen; das jeweilige System muss Regeln und Gesetze haben, die Fehler vermeiden helfen und verhindern, dass sie vertuscht werden können. Das Urteil über Fehler muss differenziert ausfallen, und das System als solches muss von innen verändert werden. Dahin müssen sich Kirche, Gesellschaft und Wirtschaft weiterentwickeln.

ANSELM GRÜN Ich habe mit großer Betroffenheit die Skandale in der Finanzbranche und die Missbrauchsfälle in der katholischen Kirche wahrgenommen. Dass Bankmanager Fehler machen, ist für mich normal. Aber wie sie mit den Fehlern umgegangen sind, das ist für mich manchmal schon erschreckend. Manche haben mit vol-

lem Bewusstsein und großer Gier nur nach ihrem eigenen Profit geschaut, aber dann nicht die Verantwortung für ihre Fehler übernommen. Sie haben ihre Hände in Unschuld gewaschen und nach ihrem Scheitern noch die ausstehenden Bonuszahlungen auf ihre verlustreichen Geschäfte eingeklagt. Das finde ich schon unverfroren. Fehler passieren, aber ich kann meine Würde nur dann bewahren, wenn ich zu den Fehlern stehe und nicht so tue, als ob ich nichts dazu könnte. Allerdings habe ich natürlich auch beobachtet, dass die Gesellschaft die Banker generell an den Pranger gestellt hat. Viele oder sogar die allermeisten Bankangestellten haben nichts mit diesen Geschäften zu tun. Daher ist es wichtig, genau hinzuschauen und ein Verhalten, das die ethischen Grundsätze und den Anstand vermissen lässt, nicht durchgehen zu lassen.

Als Mönch und Mitglied der katholischen Kirche muss ich mich aber auch den Skandalen in den eigenen Reihen stellen. Es ist beschämend, dass die Kirche, die oft mit großem moralischen Anspruch aufgetreten ist, mit den Priestern, die sich gegen diesen Anspruch verfehlt haben, nicht angemessen umgegangen ist. Der sexuelle Missbrauch wurde leider oft vertuscht. Das Ansehen der Institution Kirche war wichtiger als das Leid der Opfer. Erst 2002 hat die Deutsche Bischofskonferenz neue Richtlinien für den Umgang mit dem sexuellen Missbrauch aufgestellt. Was der Kirche heute vorgeworfen wird, ist ihr Verhalten vor dem Jahr 2002. Das Aufdecken der Fälle sexuellen Missbrauchs in den letzten 40 bis 50 Jahren hat die Kirche in eine tiefe Krise gestürzt. Es ist wichtig, dass sie sich dieser Krise stellt, damit sie zu einer reinigenden Krise werden kann. Dann könnte die Art und Weise, wie die Kirche mit diesem Problem umgeht, durchaus auch eine reinigende Wirkung auf die Gesellschaft haben. Denn dass vor allem Männer Grenzen in Bezug auf Kinder und Frauen überschreiten, um ihre eigenen sexuellen Bedürfnisse auszuleben, ist ein Problem, das die ganze Gesellschaft betrifft. In 90 Prozent der Fälle von sexuellem Missbrauch stammt der Täter aus dem Umfeld der Familie. Daher ist es wichtig, dass wir genau hinschauen, wie es zum Missbrauch kommen konnte und kann.

Es gibt meiner Ansicht nach vor allem drei Ursachen: Erstens die mangelnde Integration der Sexualität in das eigene Selbstbild. Man hat keine gesunde Beziehung zur Sexualität, hat sie abgespalten und lebt sie dann heimlich aus oder aber man wird von ihr beherrscht und muss sie dann offen ausleben. Oft sind Menschen, die Kinder missbrauchen, entwicklungsmäßig selbst auf dem Stand eines Kindes stehen geblieben.

Die zweite Ursache ist das mangelnde Verständnis von Sexualität. Sexualität hat immer etwas mit Beziehung zu tun. Um Sexualität auf gesunde Weise leben zu können, braucht es eine gute und tragfähige Beziehung. An dieser Beziehung muss aber gearbeitet werden. Das sexuelle Einswerden ist nur möglich, wenn die Beziehung stimmt. Weil vielen diese Beziehungsarbeit zu anstrengend ist, versuchen sie stattdessen, ihre Sexualität mit Kindern auszuleben. Damit aber wird sie zerstörerisch und verletzend. Die größte Verletzung, die Kindern bei einem Missbrauch zugefügt wird, besteht darin, dass sie in ihren Gefühlen völlig verwirrt werden. Denn oft genug geschieht der Missbrauch ja unter dem Deckmantel von Zuwendung und Liebe. Dann kennt sich das Kind gar nicht mehr aus und verstummt in seinem Innern.

Die dritte Ursache des sexuellen Missbrauchs ist die Identifikation mit archetypischen Bildern: Man identifiziert sich beispielsweise mit dem Bild des Helfers oder Heilers und merkt gar nicht, dass man stattdessen seine eigenen Bedürfnisse nach Nähe und Sexualität auslebt. Die Identifikation mit einem archetypischen Bild macht – nach *C. G. Jung* – blind für die eigenen Bedürfnisse.

Die Debatte um den sexuellen Missbrauch ist eine Herausforderung für die Kirche, klarer und entschiedener mit Missbrauchsfällen umzugehen und in der Ausbildung und Auswahl der Priester neue Wege zu finden. Es genügt nicht, Theologie zu studieren. Die Priesteramtskandidaten müssen sich auch mit ihrer persönlichen Entwicklung und mit der Integration ihrer Sexualität in ihr eigenes Leben beschäftigen.

Dabei ist durchaus zu überlegen, ob es neben dem zölibatären Priester nicht auch verheiratete Priester geben sollte. Das würde den

Kreis derer, die für den Priesterberuf infrage kommen, erweitern und die Diskussion versachlichen.

Die andere Aufgabe wäre, über den sexuellen Missbrauch und über den Umgang mit den Grenzen anderer Menschen, gerade in Bezug auf Kinder, neu nachzudenken. Wenn vor lauter Angst in der Erziehung der Kinder keine Berührung mehr möglich ist, wäre das für die Kinder ebenso schlecht. Kinder brauchen Nähe, aber sie brauchen verlässliche Nähe und eine solche, in der sich die Erwachsenen ihrer Grenzen bewusst sind und diese Grenzen auch klar einhalten.

Die frühen Mönche sagen: Statt über andere zu urteilen, soll man ihre Fehler als Spiegel sehen, in dem wir die eigenen Schattenseiten wahrnehmen. Die Krise der Kirche kann für sie selbst und für die Gesellschaft heilsam werden, wenn alle in diesen Spiegel schauen, den uns die Medien in den Berichten über die Missbrauchsfälle vor Augen halten. Das gilt aber für alle Fehlritte, auch für die in der Finanzbranche. Wenn wir andere nur als Sündenböcke sehen, die wir schlachten müssen, wird sich in der Gesellschaft nichts ändern. Nur wenn wir bereit sind, in den Spiegel zu schauen, den uns die Fehlenden vor Augen halten, werden wir in unserer Entwicklung reifen und so zu einem menschlicheren Umgang finden.

JOCHEN ZEITZ Sowohl der Mönch als auch der Manager lebt innerhalb gesetzlicher und kultureller Grenzen, die sich im Lauf der Zeit verändern, entwickeln, ausgetestet werden und sich auch wieder auflösen. Ich denke, dass wir alle innerhalb dieses Rahmens unsere eigenen Grenzen finden müssen, in denen wir arbeiten und leben können.

Gier oder Lust werden dann zu einem Problem, wenn wir unseren Trieben nachgeben, die *Sigmund Freud* erst Ende des 19. und Anfang des 20. Jahrhunderts aufgedeckt und beleuchtet hat. Natürlich muss man diesbezüglich in der Diskussion auch zwischen weltlichen und kirchlichen Grenzen unterscheiden. Ein Mann, dessen Gier ihm sagt, dass er immer mehr Geld anhäufen muss, auch wenn er dafür anderen schadet, befindet sich in einem psychischen Zu-

stand, der sich »cum grano salis« mit dem eines Menschen vergleichen lässt, der Kinder missbraucht. Natürlich hat Letzteres eine viel zerstörerische Wirkung auf das Opfer, aber in beiden Situationen geht es um einen Mangel an Kontrolle. Nur das, wonach man giert – Sex, Geld, Drogen, Alkohol – unterscheidet sich, wenn man sich von Verlangen leiten lässt.

Oft wird dabei vergessen, dass Kirche und Staat unterschiedliche Mechanismen haben, um auf derartige fehlgeleitete Begierden zu reagieren. Die kirchliche Gesetzgebung beinhaltet moralische Gesetze wie »halte auch die andere Wange hin«, »richtet nicht« und »wer ohne Sünde ist, werfe den ersten Stein«. Diese Denkweise unterscheidet sich stark von den weltlichen Gesetzen in vielen Ländern dieser Erde. Letztere basieren auf Grundsätzen wie »die Strafe dem Verbrechen anpassen«, »Auge um Auge« und »der erste Grundsatz der Nation ist die Gleichbehandlung«. Daher waren die Prozesse und operativen Mechanismen im Zentrum der Macht der Kirche nie vergleichbar mit den Mechanismen zur Entscheidungsfindung und Konfliktlösung, die man unter anderem in modernen Konzernen anwendet. Letztere fußen stärker auf rationalen Überlegungen und sind daher unter Umständen besser geeignet, um mit ungewöhnlichen Situationen und Problemen fertig zu werden.

Deshalb haben diejenigen von uns, die sich weltlichem Recht verpflichtet sehen, auch große Schwierigkeiten, eine vermeintliche Vertuschung der Missbrauchsfälle durch eine Kirche zu verstehen, die ihrer eigenen Kultur entsprechend in erster Linie auf Vergebung setzt. Eine Kultur der Vergebung wird von einer Kultur, die auf weltlicher Justiz aufbaut, leicht missverstanden. Wenn einem Priester »vergeben« wird, er nur eine Verwarnung und zudem eine zweite Chance erhält, dann hat die Außenwelt verständlicherweise aufgrund der Schwere des Vergehens den Eindruck, er sei nicht angemessen bestraft worden. Daraus entsteht dann der Eindruck von Ungerechtigkeit.

Ich schließe ich mich dieser Denkweise voll an. Tatsächlich bin ich der Meinung, dass Zögern oder auch Lethargie (und in manchen Fällen die Mentalität des Verschweigens oder Vertuschens)

unter keinen Umständen akzeptabel ist, wenn es darum geht, die Fragen und Probleme ordnungsgemäß und auf moralisch angemessene Weise anzugehen und zu lösen. Aber ich denke, man muss auch versuchen, zu verstehen, was geschieht, und sich erst dann seine Meinung bilden, ohne von Anfang an pauschal zu verurteilen. Derartige Fragen können ohne einen Kontext der kulturellen Übersetzung und moralischen Entwicklung nur schwer verständlich werden. Jeweilige Außenseiter müssen Eingeweihte besser verstehen lernen.

So wie wir Manager aus unseren Fehlern lernen und unsere Geschäftsmethoden ständig verbessern müssen, so sind sicherlich auch die meisten Verantwortlichen in der Kirche bereit, einen Teil ihrer archaischen Systeme und Methoden weiterzuentwickeln und den weltlichen Regeln und Gesetzen in schwerwiegenden Fällen zu unterwerfen. Dabei sollten die neuesten Erkenntnisse Berücksichtigung finden, indem man zum Beispiel entsprechende praktische Verfahren und eine institutionalisierte Instanz für die Bearbeitung von Missbrauchsfällen einführt oder eine bessere Auswahl trifft beziehungsweise bessere Begleitung der Priesterschaft erreicht, indem man moderne psychoanalytische Methoden anwendet. Ich hoffe, dass die Kirche in Zukunft nicht nur schnell handelt, sondern auch bessere präventive Maßnahmen ergreift, um die Gefahr, dass es in der Zukunft erneut zu missbräuchlichem Verhalten gegenüber anderen Menschen kommt, zu minimieren.

Daher ist es die Aufgabe der Experten in den jeweiligen Fachbereichen, die richtigen Antworten zu finden. Das heißt jedoch nicht, dass nicht auch Konzerne ähnliche Probleme in der Vergangenheit hatten und noch heute haben. Denken wir nur an die Diskriminierung von Minderheiten oder den Missbrauch von Frauen – Probleme, die in vielen Ländern und insbesondere in den USA erst vor einigen Jahren zu strengen Gesetzen geführt haben, aber auch heute in der Welt noch gang und gäbe sind. Von den Exzessen, die gerade in der letzten Finanzkrise deutlich geworden sind und die viele ihre Existenz gekostet hat, einmal ganz abgesehen.

ANSELM GRÜN Kirche und Wirtschaft brauchen den Mut, der eigenen Wahrheit ins Auge zu sehen, also die Demut. Das lateinische Wort für Demut, »*humilitas*«, kommt von »*humus*« und bedeutet »Erde, Boden«. Es meint den Mut, die eigene Menschlichkeit, Erdverbundenheit anzunehmen. Dann stehen wir mit beiden Beinen auf dem Boden und heben nicht ab. Es gibt Manager, die sich selbst überschätzen. Bemerkungen wie »die anderen sind ja alle minderbemittelt, die haben keine Ahnung« sind immer ein Zeichen solcher Selbstüberschätzung. Hybris macht blind. Man weigert sich, die eigene Realität und die eines Unternehmens anzuschauen. Man macht sich etwas vor, weil man seine Wahrheit nicht aushält. Deshalb flieht man vor der eigenen Kleinheit in Größenfantasien. Wohin das führt, haben die erwähnten Beispiele gezeigt.

Für Führungskräfte meint Demut in erster Linie, dass man um sich selbst weiß, dass man sich selbst genau kennt, auch mit seinen Schattenseiten und Schwächen. Eine Führungskraft soll sich nicht für ihre Schwächen entschuldigen, sondern sie einfach annehmen und gleichzeitig dankbar sein für die Stärken, die Gott ihr mitgegeben hat. Demut ist eine Haltung des Einzelnen, aber auch Unternehmen brauchen Demut. Manchmal herrscht in einer Firma die Überzeugung, dass man das beste Unternehmen sei und die anderen Firmen deshalb entwerten muss. Wenn ich andere entwerte, ist das immer ein Zeichen dafür, dass ich letztlich Angst habe, selbst wertlos zu sein. Wer um seinen Wert weiß, der muss sich nicht über andere erhöhen.

Demut meint also die realistische Einschätzung meiner selbst und die realistische Beurteilung des Unternehmens. Wir sollten dankbar sein für die gute Zusammenarbeit. Und Demut bewahrt uns davor, abzuheben. Selbst wenn ein Unternehmen gut läuft, kann über Nacht eine äußere Entwicklung seine Zukunft gefährden. Oder es bricht ein Konflikt auf, der nicht vorhersehbar war, und plötzlich ist die eben noch in den Himmel gelobte Firma mit ihrer eigenen Wahrheit und Schwachheit konfrontiert. Wenn die Verantwortlichen in einem Unternehmen den Mund zu voll nehmen, müssen sie aufpassen, dass ihre großen Worte sie nicht einho-

len. Und wenn ich für mich selbst den Mund zu voll nehme, werde ich sicher irgendwann von meinen Schwächen eingeholt. Demut hat etwas mit Mut zu tun. Es ist der Mut, zu sich zu stehen, der Mut, hinabzusteigen in seine Menschlichkeit, in seine Erdhaftigkeit, der Mut, mit beiden Beinen auf dem Boden zu bleiben, anstatt abzuheben und sich über andere zu erheben.

JOCHEN ZEITZ Ich bin mir nicht sicher, ob Unternehmenslenker allgemein mehr Demut benötigen. Aber Manager und Führungskräfte sollten ihre eigenen Verhaltensweisen und Einstellungen ständig durch kritische Selbstbetrachtung überprüfen. Manager sollten sich immer der Tatsache bewusst sein, dass ihr eigener Wohlstand auch von der Unterstützung und dem Beitrag anderer abhängt. Statt Unternehmenslenker aufzufordern, mehr Demut zu zeigen, sollten sich alle vielleicht bemühen, mehr Menschlichkeit zu zeigen. Wie der Herausgeber *Alex Steffen* in der Einleitung des Buches *WorldChanging* schrieb, »ruht das Schicksal der Menschheit auf dem Ergebnis des Wettlaufs zwischen Problemlösern und den Problemen selbst. Die Welt wird besser – wir müssen nur dafür sorgen, dass sie schneller besser als schlechter wird«. Ich denke, dass zwar jeder einzelne Mensch seinen Beitrag für eine bessere Welt zu leisten hat und das auch kann. Aber die Wirtschaftswelt und ihre Führungskräfte müssen dabei eine besondere Rolle spielen, denn wenig anderes ist so leistungsstark: sowohl im positiven Sinn, wenn sie in die richtige Richtung lenken, als auch im negativen Sinn, wenn sie sich über wichtige Regeln und Grundsätze hinwegsetzen und sich stattdessen nur an den eigenen Vorteil halten.

ANSELM GRÜN Wenn Gott nicht mehr im Mittelpunkt steht, sondern das Geld – das ist meine Meinung – dann verliert auch das Gewissen seine prägende Kraft für den Menschen. Wer nur auf Geld aus ist, der wird gewissenlos. Er kennt keine Skrupel mehr. Skrupel meinte ursprünglich das spitze Steinchen, das für die Gewissensbisse, für die peinigenden Zweifel steht, die den Menschen dazu drängen wollen, seiner Wahrheit gemäß zu leben und die rich-

tige Wertordnung einzuhalten. Die Finanzkrise hat die Gewissenlosigkeit vieler Menschen aufgedeckt. Wir haben schmerzlich erfahren, wohin es führt, wenn Menschen, die mit Geld umgehen, kein Gewissen mehr haben, wenn sie sich nicht mehr dessen bewusst sind, was sie eigentlich tun.

VERANTWORTUNG

Das Gleichnis vom Garten

In vielen alten Kulturen verhalf ein Zen-Meister oder Schamane den Menschen mit einem Rätsel oder einer Geschichte zur Erkenntnis. *Sokrates*, *Plato* und *Aristoteles* sprachen ebenfalls in Bildern, genau wie die weisen Meister und Lehrer in vielen östlichen Kulturen.

Stellen wir uns vor, dass wir rund um das Lagerfeuer eines solchen Meisters sitzen, der uns das folgende Rätsel aufgibt: »Drei Gärtner pflegten einen großen Garten. Der erste arbeitete immerzu und lange und verließ seinen Teil des Gartens erst, wenn das gesamte Unkraut entfernt und die Ernte vollständig eingebracht war. Der zweite arbeitete nicht so viele Stunden, aber wenn der Garten seine Aufmerksamkeit erforderte, weil das Korn reif war oder eine Dürre drohte, arbeitete er noch härter als der erste Gärtner. Der dritte Gärtner schließlich entschied, dass er eine Zeit der Selbstbeobachtung und Pause benötigte, um seine Berufung und seine Lebensrichtung zu prüfen. Also verließ er den Garten hin und wieder. Welcher Gärtner hat wirklich Verantwortungsbewusstsein gezeigt?«

Als Antwort würden wir vermutlich sagen: »Der erste Gärtner zeigt eindeutig das größte Verantwortungsbewusstsein, denn er arbeitet am meisten.« Oder: »Ganz klar, der zweite Gärtner, ihn brauchen wir für die Gartenpflege. Er weiß, dass er hart arbeiten muss,

wenn es darauf ankommt.« Wer von uns würde schon den dritten Gärtner auswählen, der doch scheinbar den Garten im Stich lässt und seine Verantwortung nicht trägt?

Der Meister, der uns das Rätsel aufgab, lenkt unsere Gedanken in eine andere Richtung: »Ich antworte, dass alle drei wahres Verantwortungsbewusstsein gezeigt haben. Wir brauchen sie alle, nicht nur für einen gepflegten Garten. Verantwortung betrifft nicht immer nur die gerade anstehenden Aufgaben. Manchmal hören wir nur nicht auf unsere innere Stimme, die aus einer höheren Perspektive heraus rät, die Gartenarbeit anders zu verrichten. Wer diese Stimme wahrnimmt, muss unter Umständen das aufgeben, was er jahrelang gedankenlos getan hat. Mit ausreichender Distanz erkennt er die eigenen Fehler und neue Wege, künftig effektiver zu arbeiten. Auf diese Weise kann er ein besserer Gärtner werden. Es ist manchmal nötig, sich auf eine neue Ebene zu begeben, um diese innere Stimme zu hören. Sie führt zu einer neuen Vision, auf einen neuen Pfad beziehungsweise in einen neuen Garten.«

Unser Meister fährt fort: »Verantwortung ist nicht nur die Pflicht, Rechenschaft gegenüber dem Vorgesetzten und der Familie abzulegen. Es gibt auch eine Verantwortung gegenüber etwas weit Größerem – Gott, dem höheren Selbst und der Erde. Seien wir daher nicht zu streng mit dem dritten Gärtner, der durch seine Pause vielleicht lernt, wie er besser, wenn nicht sogar härter arbeiten kann, oder der womöglich einen anderen Garten übernimmt, in dem bessere Feldfrüchte wachsen. Verachten wir auch nicht den zweiten Gärtner, nur weil er nicht immer arbeitet. Er hat gelernt, im Einklang mit den Lebenszyklen zu agieren. So wie die Natur spart auch er Energie, wenn die Saat untätig im Boden ruht. Dafür bereitet er sich darauf vor, doppelt so hart zu arbeiten, wenn die Ernte schnell eingebracht werden muss, bevor der Frost einsetzt. Unsere Vorfahren wussten genau, wie sie nach den Zyklen der Sonnenenergie zu arbeiten hatten, und sie wurden hervorragende Gärtner, weil sie den Rhythmus der Natur verstanden und danach arbeiteten. Aber das bedeutet nicht, dass der erste Gärtner weniger wichtig oder oberflächlich ist. Sein Einsatz, seine Hingabe für den Gar-

ten ist unschätzbar, und in einem Notfall steht immer mindestens ein vertrauenswürdiger Gärtner bereit. Auch wenn scheinbar keine Ernte einzubringen ist, bereitet er sich dennoch auf den nächsten Zyklus vor und bessert die Zäune aus. Wenn der zweite Gärtner für natürliche Ausgewogenheit steht und der dritte Gärtner für Weisheit, dann steht der erste für Beständigkeit. Er ist vertrauenswürdig und garantiert, dass Boden und Vegetation immer versorgt werden. Alle drei Gärtner werden im Leben benötigt, und alle drei zeigen wirklich Verantwortungsbewusstsein.«

An diesem Punkt endet der Meister und das Fazit der Parabel heißt: Alle sind gefragt. Jeder kann Verantwortung tragen.

Halten wir uns für einen Moment die Denkweise des Philosophen *Jean-Paul Sartre* und seine Vorstellung von Verantwortung vor Augen. *Sartre* sagt, dass der Mensch nicht nur für sein Handeln, sondern auch für sein Nichthandeln verantwortlich ist. Zum Beispiel herrscht, während ich schreibe oder Sie lesen, in vielen Teilen der Welt Hunger und Armut und die Umweltzerstörung schreitet voran. Nach *Sartre* wären Sie und ich dafür verantwortlich. Dagegen würden wir natürlich protestieren – wir wissen schließlich gar nicht genug darüber, was in fernen Teilen der Welt geschieht. Zudem können wir kaum etwas tun, um die tragischen Zustände dort zu ändern. *Sartre* würde entgegnen, dass Sie und ich uns dazu entschieden haben, uninformiert zu bleiben. Ich zum Beispiel beschließe genau jetzt, diese Wörter zu schreiben, statt mich zu engagieren und etwas gegen Hunger und Armut zu unternehmen. Schließlich könnte ich eine Spendenaktion organisieren oder durch meine Kontakte auf die Situation hinweisen. Aber ich entscheide mich dafür, sie zu ignorieren und auch nicht dem Mann, der gerade an der Haustür klingelt, um Geld für vernachlässigte und missbrauchte Kinder für die »*Children's For Aid Foundation*« zu sammeln, eine Spende zu geben. Ich trage immer die Verantwortung für das, was ich tue, und auch für das, was ich lieber ignoriere beziehungsweise unterlasse.

Es gibt eine Verantwortung, oder um es motivierender auszudrücken, eine Chance, sich von einem »programmierten« Leben zu befreien. Jeder kann selbst sehen, was unternommen werden muss,

statt blindlings den Status quo zu erhalten oder einer Gruppe von Lemmingen hinterherzulaufen. Dabei geht es nicht darum, jede noch so kleine Handlung genau zu hinterfragen, etwa weshalb wir beim Joggen meist den gleichen Weg nehmen, für gewöhnlich mit der rechten Hand schreiben oder immer gleich argumentieren. Es geht vielmehr um die größere Frage, was wir mit unserem Leben tun wollen. Wenn wir das nicht fragen und unsere Existenz, wie der Soziologe *Max Weber* es nannte, routiniert ist, sind wir dann wirklich verantwortungsbewusst? Ziehen wir dann Optionen in Erwägung, die unser Denken befreien oder für unsere Existenz von Bedeutung sind?

Vor diesem Hintergrund spricht die amerikanische Philosophin *Lorraine Code* in ihrem gleichnamigen Buch von »*Epistemic Responsibility*«, also von erkenntnistheoretischer Verantwortung. Sie stellt die These auf, dass die Menschen die Verpflichtung haben, zu denken – und zwar so, dass es für den größeren Kontext von Bedeutung ist. Wenn ich zum Beispiel von Nordamerika nach England reise, dann bin ich dafür verantwortlich zu wissen, dass ich auf der linken Straßenseite fahren muss. Dasselbe gilt, wenn ich England in Richtung Kanada verlasse – natürlich für das Fahren auf der rechten Straßenseite. Wenn ich ein Atomkraftwerk baue, dann trage ich die Verantwortung dafür zu wissen, was eine Kernschmelze in dieser Anlage für die Umgebung bedeuten würde.

Manager stehen in vieler Hinsicht vor dieser erkenntnistheoretischen Verantwortung. Wenn ich zum Beispiel Baumwolle in meiner Puma-Produktion verwende, die eigens dafür kultiviert wurde, dann besteht eine Verbindung zwischen mir und der Art und Weise des Anbaus und der Ernte. Also bin ich teilweise verantwortlich dafür, ob Pestizide, Kinder oder unterbezahlte Pflücker eingesetzt werden. Wenn ich das Leder von brasilianischen Rindern aus bestimmten Gebieten verwende, dann bin ich für die Zerstörung von Regenwäldern mitverantwortlich, die gerodet wurden, um dort Viehzucht zu ermöglichen.

Wo beginnt meine Verantwortung, und wo endet sie? Handle ich verantwortungsvoll, wenn ich nur den Mindestlohn zahle oder

daran spare, auf umweltfreundliche Stoffe und Anbieter zurückzugreifen? Oder wenn ich Reformen bei den Produktionsabläufen verlangsame, um deutlich höhere Gewinne zu erzielen? Ist es nicht so, dass meine Verantwortung in dem Maß wächst, wie mir die Folgen meiner Handlungen bewusst werden?

Wenn man anfängt, über Zen-Meister und Philosophen nachzudenken, dann wird klar, dass Verantwortung nicht nur bedeutet, Aufgaben zu verrichten. Es bedeutet vielmehr zu wissen, welche Aufgaben zu verrichten sind und mit wem, was die Folgen sein können und ob die richtige Person für diese Aufgaben zuständig ist. Das heißt: Ich trage eine individuelle, soziale und globale Verantwortung und übe nicht nur die Rolle des ersten oder zweiten Gärtners aus.

Für diejenigen, die wie ich Manageraufgaben verrichten, ist es nicht immer einfach, sich dieser größeren Verantwortung bewusst zu werden. Als man mir die Pflege des Gartens Puma – wenn man ihn so nennen mag – übertrug, gab es darin viel Unkraut und viele streitende Gärtner. Unsere Marktpräsenz war schon länger extrem schwach. In seinem Buch *Die Puma Story* brachte *Rolf-Herbert Peters* die Misere unserer Marke Mitte der 1980er-Jahre auf den Punkt. Er sei völlig überrascht gewesen, als er bei einer Fernsehübertragung das Puma-Logo auf dem Tennisschläger von *Boris Becker* entdeckte, schrieb er. Die Reaktion damals: »Puma, gibt es die überhaupt noch?« Nach diesem Niedergang und verlustreichen Jahren war das Unternehmen gefährdet, als ich kam. Meine einzige Verantwortung schien darin zu bestehen, den Garten zu bewässern und wieder fruchtbar zu machen.

Im Lauf der Jahre hat sich mein Verantwortungsbewusstsein erweitert. Zunächst umfasste es meine eigene Person und die Familie. Dann folgten Arbeitsplatz und Karriere. Heute fühle ich mich für einen noch größeren Kreis zumindest mit verantwortlich: für unsere Gemeinschaft, unser Land und die Erde, auf der wir leben. Darüber steht eine noch größere oder sogar größte Verantwortung, die ein Mensch empfinden kann: gegenüber Gott beziehungsweise einer übergeordneten Kraft.

Ich versuche heute, alles in meiner Macht Stehende zu tun, um Versäumtes aufzuholen. Ich bin allen, die lange vor mir die Notwendigkeit einer neuen Vision und entschlossenen Handelns erkannt haben, zutiefst dankbar. Auch denjenigen, die heute, Tag für Tag, ihren eigenen Weckruf hören und Verantwortung übernehmen für die Gemeinschaft und die Umwelt. Wir alle sind gefordert, denn nur gemeinsam können wir Mensch und Natur wieder ins evolutionsäre, natürliche Gleichgewicht bringen.

Der nächste Mauerfall

So wie es die Berliner Mauer gab, die viele von uns noch erlebten und die schließlich fiel, gibt es immer noch Mauern in unserem Inneren, die das globale Bewusstsein und die globale Verantwortung für unseren Planeten behindern und die man aus dem Weg räumen muss und auch kann. Es gibt Mauern aus Vorurteilen, Kurzsichtigkeit, regionaler Voreingenommenheit und geistigem Starrsinn. In dieser Hinsicht beginnt globale Verantwortung mit Bewusstsein. Sie beginnt mit der Erkenntnis, sich selbst als Weltbürger zu sehen, der den gemeinsamen und gefährdeten Lebensraum zusammen mit anderen bewohnt. Die Furcht vor größerer Verantwortung ist weit verbreitet – aus welchem Grund auch immer. Aber im Lauf der Geschichte wurden auch viele Mauern, die Menschen errichtet hatten, eingerissen: die Sklaverei, die Apartheid und die Berliner Mauer sind gefallen. Auch die Mauern in uns selbst sollten wir versuchen einzureißen.

Dass die Übernahme globaler Verantwortung eine schier unlösbare Herkulesaufgabe darstellt, ist ein Trugschluss. Diese Sichtweise entspricht der des ersten Gärtners, der sich angehalten sieht, ununterbrochen und rund um die Uhr seinen Garten zu bestellen. Hinter der Vorstellung, dass eine so große Verantwortung nicht zu schultern ist, steht das Bewusstsein, dass Verantwortung immer ein Mehr und niemals ein Weniger bedeutet.

Dass wir diese enorme Aufgabe jedoch zu lösen haben, ist die Botschaft von *Al Gores* oscarprämiiertem Dokumentarfilm *Eine un-*

bequeme Wahrheit. Der Film enthält aber noch eine weitere wichtige Erkenntnis: Ein Wandel im persönlichen Denken ist notwendig und möglich. In einem Moment der Selbstenthüllung spricht der ehemalige amerikanische Vizepräsident im Film darüber, dass seine Familie in Carthage, Tennessee, wo er aufgewachsen ist, vom traditionellen Tabakanbau lebte. Er erzählt, dass seine Schwester an Lungenkrebs erkrankte und schließlich daran starb. *Al Gore*, der seine Schwester sehr liebte, beschreibt die Verzweiflung seiner Familie nach ihrem Tod. Am tragischsten war die Erkenntnis, dass alle Familienmitglieder in einem gewissen Sinn zum Lungenkrebs beigetragen oder ihn sogar verursacht hatten: Ohne den Anbau und Verkauf von Tabak wäre *Al Gores* Schwester nicht der schädlichen Wirkung der Pflanze ausgesetzt gewesen. Nachdem die Familie die tragische Ironie ihrer Situation erkannt hatte, beendete sie den Anbau von Tabak, obwohl er für sie zur Haupteinkommensquelle geworden war.

Ein solches Bekenntnis zeigt die tiefere Bedeutung des Films: Persönlicher Wandel ist möglich – und ohne ihn wird es keine wirkliche Lösung für die großen Probleme geben. Im Film lautet die Implikation: Wenn ich das kann, können wir das auch. Anders ausgedrückt: Wenn *Al Gore* mit seiner Familie den Tabakanbau beenden konnte, so handelten sie entsprechend dem dritten Gärtner in unserer Parabel. Auch wir können etwas verändern. Das Bekenntnis von *Al Gore* zeigt aber auch: Tief greifender persönlicher Wandel muss dem globalen Wandel vorangehen. Das Ende ist der Anfang.

Ein Großteil unserer Verantwortung besteht nicht darin, ein untragbares Gewicht zu schultern, sondern vielmehr darin, eine ungesunde Last abzuwerfen. Es geht nicht darum, die immer schwerer werdenden Hanteln multinationaler Aufgaben zu stemmen, sondern darum, die Ursache der Probleme zu beheben.

Verantwortung kann auch Erfüllung und Freude beinhalten. Deshalb habe ich sie immer begrüßt und bin ihr nie ausgewichen. Oft führt uns Verantwortung zu neuen Abenteuern, bei denen man bewundernswerte, integere Menschen trifft, die ebenfalls ihren Beitrag leisten und etwas verändern wollen. In meinem Leben hat das

Mehr an Verantwortung für mich ein Mehr an Reisen und Kultur, Freundschaften und großartigen Momenten im Sport anstelle eines Lebens voller harter, eintöniger Plackerei bedeutet. Das ist auch ein großes Glück! Es ist so, als ob mein Leben in dem Moment, in dem ich aufhörte, gegen die Natur zu arbeiten, und mich stattdessen entschied, der Freund des Lebens zu werden, mich dafür belohnte.

Wenn eine neue Ära der globalen Nachhaltigkeit wirklich Wirkung zeigen soll, dann müssen wir ein Wort unter das alte Kapitel unserer eigenen mangelnden Verantwortung setzen:

ENDE.

JOCHEN ZEITZ



Mönch und Manager im Gespräch

ANSELM GRÜN Bei unserem konkreten Wirtschaften werden wir immer wieder vor die Frage gestellt, was uns der Schutz der Umwelt wert ist. Das beginnt oft im Kleinen, zum Beispiel bei den Bäumen, die in einem Vorgarten oder in unmittelbarer Hausnähe stehen. Wenn wir einen Bau sanieren, ist es oft natürlich praktisch, die Bäume, die zu nahe stehen, zu fällen, damit man mehr Platz für die Maschinen hat und besser arbeiten kann. Doch dann entscheiden wir uns oft bewusst, die Bäume stehen zu lassen, vor allem wenn es gesunde alte Bäume sind. Die Leiterin einer Einrichtung für Demenzzranke, die in einer alten Villa untergebracht ist, erzählte mir, dass sie bei der Renovierung den alten Baumbestand bewusst erhalten haben. Aber das hat dazu geführt, dass sie Kosten für einen hohen Kran zahlen mussten, der die fertigen Nasszellen über die alten Bäume hinweg in den Bau einbringen konnte.

Ein anderes Beispiel: Wir betreiben bei uns im Kloster eine Wasserturbine, mit der wir etwa sieben Prozent unseres Stromes gewinnen. Damit die Turbine läuft, müssen wir immer wieder den Bach reinigen und pflegen. Diese Kosten rentieren sich von der Stromausbeute her nicht. Aber wir übernehmen sie gerne, weil wir damit

auch die Natur instand halten und pflegen. Die Schönheit der Natur und der Bach mit seiner Allee als Lebensraum für viele Singvögel sind uns diese Kosten wert. Gerade im Blick auf die Natur dürfen nicht alle Entscheidungen nur nach monetären Gesichtspunkten getroffen werden. Allerdings ist es durchaus sinnvoll, die Kosten für die Naturerhaltung zu berechnen, damit wir uns bewusst dafür entscheiden können.

JOCHEN ZEITZ Die Wirtschaft hat drei grundlegende Aspekte zu berücksichtigen: was sie nimmt, was sie herstellt und was sie verschwendet. Alle drei sind eng miteinander verbunden: 1. Unternehmen entnehmen der Umwelt zu viel und in schädlicher Weise. 2. Die Herstellung der Produkte erfordert übermäßig viel Energie, Gift- und Schadstoffe. 3. Die Herstellungsmethode und die eigentlichen Produkte selbst verursachen, sobald sie ausgepackt und nachdem sie verwendet wurden, außerordentliche Mengen an Müll und schädigen so die heutige und auch die zukünftigen Generationen.

Lassen Sie mich in diesem Zusammenhang den Designer *Buckminster Fuller* zitieren: »Wenn der Erfolg oder der Untergang dieses Planeten und der Menschheit davon abhängen, wie ich bin und was ich tue, wie würde ich dann sein? Was würde ich tun?« Für Unternehmen heißt das, traditionelle Handlungsweisen verantwortungsvoll und konsequent zu verändern und auf ein nachhaltiges Wirtschaften umzustellen. Bei Puma ist deshalb Nachhaltigkeit, wie bereits erwähnt, heute fest in unserer Vision, Mission und Positionierung, das heißt unserem Unternehmens- und Markenansatz verankert. Das berücksichtigt eine nachhaltige »*Shareholder Value*«-Steigerung und damit nachhaltiges Wachstum. Das beinhaltet notwendigerweise auch Investitionen.

ANSELM GRÜN Es wäre die Aufgabe der Zukunft, Technologien zu entwickeln, die von ihrem Ansatz her die Schonung der Umwelt zum Ziel haben. Aber zur Technologie gehört immer auch die richtige innere Haltung, damit wir sie auch in einer guten Weise

einsetzen. Die umweltschonendste Technik hilft nicht, wenn der Mensch von ängstlichen Verhaltensweisen geprägt ist und sie so als Instrument der Kontrolle statt der Unterstützung einsetzt. Ob die Technik zum Segen wird oder nicht, hängt immer von ihrer Nutzung ab. Nehmen wir als Beispiel dazu den Computer: Durch das Schreiben von E-Mails sparen wir viel Papier und tragen somit zur Schonung der Umwelt bei. Aber dieser Vorteil wird zunichte, wenn wir die Mails als Herrschaftsinstrument benutzen, indem wir unsere Mitarbeiter ständig mit Nachrichten bombardieren und von ihnen sofort eine Antwort verlangen. Ich kenne Mitarbeiter, die einen großen Teil ihrer Zeit damit verbringen, unsinnige Mails ihres Chefs zu beantworten, nur damit dieser das Gefühl hat, alles im Griff zu haben.

Der Vorteil der Technik löst sich auf, wenn Angst unser Wirtschaften prägt. Dann brauchen wir für alles Protokolle. Und die Protokolle müssen dann schriftlich verfasst, auf Papier ausgedruckt und in Aktenordnern dokumentiert werden. Angst verschlingt nicht nur viel menschliche Energie, sondern letztlich schadet sie auch der Umwelt. Die Natur ist von Vertrauen geprägt: Pflanzen wachsen von sich aus. Wenn wir sie kontrollieren, stören wir sie im Wachstum. Wir glauben manchmal, alle Handlungen des Menschen müssten kontrolliert und dokumentiert werden. Doch damit hemmen wir nur das gesunde und natürliche Wachstum und verschwenden Energie.

JOCHEN ZEITZ Kontrolle begrenzt die Verantwortung jedes Einzelnen, aber als Menschen können wir nicht gänzlich auf sie verzichten. Alle Menschen können und müssen bei ihrer Arbeit wie in ihrem ganzen Leben ausreichend Freiheit haben, um Verantwortung übernehmen zu können. Jeder Mensch braucht Verantwortung, denn hat er sie nicht, verliert er das Interesse und die Freude an seiner Tätigkeit. Wir sagen: Man übernimmt Verantwortung. Wenn wir das Gefühl haben, dass wir noch mehr Verantwortung tragen können, dann werden wir meiner Ansicht nach auch Mittel und Wege finden, um diese Verantwortung zu übernehmen.

ANSELM GRÜN Als Führungskraft muss man seinen Mitarbeitern diese Verantwortung aber auch zugestehen. Das ist oft gar nicht so leicht. Meine Stärke ist das Vertrauen in die Mitarbeiter. Aber jede Stärke hat auch immer eine Schattenseite. Meine ist, dass ich manchmal zu wenig nachfrage und steuere, wie manches läuft. Aber in den 34 Jahren, in denen ich Cellerar bin, habe ich gelernt, meine Stärken einzusetzen und meine Schwächen zuzugeben und an ihnen zu arbeiten, sodass sie mein Handeln nicht mehr belasten. Manchmal wähle ich mir auch Mitarbeiter aus, die das, was ich nicht so gut kann, besser können. Auf diese Weise stören meine Schwächen nicht die Arbeit in der Gemeinschaft.

Verantwortung übernehmen heißt auch, Verantwortung für die eigenen Schwächen zu übernehmen. Schon als Kind hatte ich immer neue Ideen, die ich entweder alleine oder mit meinen Geschwistern zu verwirklichen suchte. Ich hatte aber kaum mit Widerständen zu kämpfen. Ich konnte meine Geschwister leicht begeistern, sodass sie gerne bei dem mitgemacht haben, was ich vorschlug. Aus diesen Erfahrungen resultieren meine Stärken und Schwächen. Meine Stärke ist sicher, dass ich schnell und effektiv arbeite und immer wieder neue Ideen habe, etwas ausprobiere. Meine Schwäche ist, dass es mir schwerfällt, Konflikte anzugehen und etwas gegen den Widerstand von Mitarbeitern oder Mitbrüdern durchzusetzen. Inzwischen habe ich zwar gelernt, besser mit Konflikten umzugehen und auch für das zu kämpfen, was mir wichtig ist, aber ich kenne in mir auch die Tendenz, Unangenehmem eher auszuweichen, es vielleicht auszusitzen, wie man das *Helmut Kohl* angelastet hat.

JOCHEN ZEITZ Ich habe mittlerweile gelernt, die Tatsache zu akzeptieren, dass ich als Mensch Schwächen habe, mit denen ich leben muss. Lange Zeit war es sogar so, dass ich Schwächen hatte, die so tief in mir vergraben waren, dass es mir gelungen ist, zu funktionieren und zu arbeiten ohne von ihnen zu wissen. Ich habe daraus gelernt – und lerne es auch weiterhin –, wachsam zu sein und meine Schwächen zu erkennen. Wenn ich sie mir bewusst mache, dann

können sie schwerer beziehungsweise nicht weiter im Verborgenen wuchern und meine Absichten und Pläne durchkreuzen.

Letztes Jahr habe ich einen unabhängigen Auditor gebeten, meine Leistung gemessen an der meiner Kolleginnen und Kollegen zu beurteilen. Damit wollte ich sicherstellen, dass ich mir aller Schwächen, die meinem Blick vielleicht noch verborgen sind, bewusst werde. So wie es das alte Gebet um Gelassenheit rät, versuche ich, »die Dinge zu ändern, die ich ändern kann, und die Dinge hinzunehmen, die nicht zu ändern sind«. Ich habe zum Beispiel in meiner Karriere so oft nach Perfektion und immer mehr Verantwortung gestrebt, dass ich manchmal vergessen habe, zufrieden oder dankbar zu sein, wenn ich Erfolg hatte. In der Minute, in der ich ein Ziel erreicht hatte, suchte ich bereits nach einer dunklen Wolke am Horizont und fragte mich, was wohl als Nächstes schiefgehen könnte! Heute erkenne ich, dass ich aufgrund meines Strebens nach Erfolg bei immer größerer Verantwortung es den Menschen um mich herum manchmal schwer gemacht habe.

ANSELM GRÜN Ich merke zum Beispiel an mir, dass ich von Stimmungen um mich herum abhängig bin und mir daher meine Laune manchmal von außen trüben lasse. Dann ist es für mich eine spirituelle Herausforderung, mich in diese negativen Gefühle hineinzumeditieren, den Atem in den Ärger hineinzuschicken, damit er ihn reinigt. Oder ich bete das Jesusgebet in diese negativen Gefühle hinein. Es ist meine Verantwortung, welche Atmosphäre ich um mich herum verbreite. Dabei möchte ich kein hohes Ideal aufstellen, das ich doch nie erreiche.

Der heilige *Benedikt* fordert den Cellerar auf, ständig auf seine Seele zu achten. Die Seele zeigt mir oft auch meine negativen Gefühle. Keiner kann daran vorbeigehen. Aber auf die Seele achten heißt dann eben auch, diese negativen Gefühle anzuschauen und durch Meditation zu reinigen. Wenn das nicht gelingt, muss ich mich zumindest für die Zeit der Arbeit von diesen Gefühlen distanzieren. Wenn ich sie in diesem Augenblick nicht klären kann, dann sage ich mir vor: Jetzt nehme ich diese Gefühle nicht mit in die Sit-

zungen. Ich lasse sie draußen. Danach nehme ich mir die Zeit, sie näher anzuschauen und zu klären. So entsteht eine Atmosphäre, in der etwas wachsen und aufblühen kann. Sonst würde die »Aschewolke« meiner ungeklärten Gefühle sich auf die ganze Abteilung legen und alles verunreinigen.

BEWUSSTSEIN

Das Wort Bewusstsein meint eigentlich, dass ich mir des Seins bewusst werde. *Karl Marx* hat diese Erfahrung umgekehrt in den berühmten Satz: »Das Sein prägt das Bewusstsein.« Als Mönche sehen wir das aus unserer Tradition heraus anders: Wir verändern das Sein durch unser Bewusstsein. Schon früh setzte sich in den Orden die Überzeugung durch, dass das Lesen der *Bibel* die Sicht der Dinge bestimmt. Und wenn wir die Dinge anders *sehen*, dann *werden* sie für uns auch anders. Unser Bewusstsein, das sich im Umgang mit der *Bibel*, durch Gebet und Meditation entfaltet, verwandelt die Welt.

Der jüdische Philosoph *Martin Buber* hat uns wunderbare chasidische Geschichten überliefert. Sie handeln von frommen Rabbinern, die ihre Lehre oft auf humorvolle Weise vorgetragen haben. Rabbi Chanoch zum Beispiel erzählt folgende Geschichte: »Es gab einmal einen Toren, den man den Golem nannte, so töricht war er. Am Morgen beim Aufstehen fiel es ihm immer so schwer, seine Kleider zusammenzusuchen, dass er am Abend, daran denkend, oft Scheu trug, schlafen zu gehen. Eines Abends fasste er sich schließlich ein Herz, nahm Zettel und Stift zur Hand und verzeichnete beim Auskleiden, wo er jedes Stück hinlegte. Am Morgen zog er wohlgenut den Zettel hervor und las: Die Mütze – hier war sie, er setzt sie auf. Die Hosen – da lagen sie, er fuhr hinein, und so fort, bis er alles anhatte. ›Ja aber, wo bin ich denn?‹, fragte er sich nun ganz bang. ›Wo bin ich geblieben?‹ Umsonst suchte und suchte er, er konnte sich nicht finden. So geht es uns.«

Was der jüdische Rabbi erzählt, gilt für viele Menschen. Sie wissen, was sie anziehen, wie sie sich nach außen hin gebärden sollen, wie sie arbeiten und sich vor anderen darstellen können. Aber wer sie selbst sind, das wissen sie nicht. Sie sind sich ihrer selbst nicht bewusst, haben kein Bewusstsein von sich selbst. Und so leben sie auch nicht bewusst in der Welt. Sie nehmen weder sich selbst noch die anderen, noch die Welt wirklich wahr. Sie leben einfach so dahin.

Auch viele Führungskräfte gehen so in ihrem täglichen Geschäft auf, dass sie gar nicht mehr wissen, wer sie selbst eigentlich sind. Wenn sie sich aber nicht wahrnehmen, nehmen sie auch die Mitarbeiter nicht in ihrer Eigenart wahr. Sie betrachten sie nur als »*human capital*«, als menschliches Kapital oder als Rädchen im Getriebe, aber nicht in ihrer Besonderheit als Mensch. Weil sie nicht in Beziehung zu sich selbst sind, können sie auch zu anderen nicht wirklich eine Beziehung aufbauen oder im Unternehmen Beziehung stiften. Denn wer sich seiner selbst nicht bewusst ist, wird auch nicht in Berührung kommen mit dem, was den anderen wirklich ausmacht.

Dass sich die Menschen ihrer selbst bewusst werden, ist für die moderne Psychologie eine dringliche Aufgabe. Die beiden wichtigsten Psychologen des frühen 20. Jahrhunderts, *Sigmund Freud* und *C. G. Jung*, haben uns auf verschiedene Weise gelehrt, unser Bewusstsein zu formen. *Sigmund Freud* sieht als Voraussetzung für unser Bewusstwerden, dass wir in uns mit dem Unbewussten rechnen. In unserem Unbewussten schlummern verdrängte Wünsche und Bedürfnisse. *Freud* meint, dass viele Menschen vom Unbewussten gesteuert werden, ohne dass sie es merken. Sie glauben, bewusste Entscheidungen zu treffen, aber in Wirklichkeit werden sie von ihrem Unbewussten gelenkt. So ist es nach *Freud* die wichtigste Aufgabe des Menschen, sein Unbewusstes zu erforschen. Das, was unbewusst war, soll bewusst werden. Wenn diese Aufgabe nicht erfüllt wird, dann projizieren wir unsere unbewussten Wünsche und unsere verdrängten Bedürfnisse auf andere, und je unbewusster wir sind, desto größer wird die Projektion. Das Unbewusste verdunkelt un-

sere Brille, mit der wir andere Menschen betrachten. Wir sehen nur das, was wir in ihnen sehen wollen, aber wir erkennen sie nicht so, wie sie wirklich sind.

C. G. Jung hat ein anderes Verständnis vom Unbewussten. Er nennt es eine Quelle der Kreativität, der Kraft, der Lebendigkeit. Wenn der Mensch nur bewusst lebt, lebt er einseitig. Und wer nur aus den bewussten Bereichen seiner Seele lebt, ist schnell erschöpft. Wir sollen daher auch mit unserem Unbewussten in Berührung kommen. *Jung* spricht vom kollektiven Unbewussten, in dem sozusagen der Erfahrungsschatz der Menschheit gespeichert ist. Zugang zu diesem kollektiven Unbewussten bekommt der Mensch durch Meditation und all die anderen Übungen, die die Religionen seit jeher entwickelt haben, um in den inneren Raum der Seele zu gelangen. Wer mit dem Unbewussten in Berührung ist, der wird kreativer arbeiten. Er wird seine Entscheidungen mit Blick auf einen größeren Horizont treffen.

Im Unbewussten finden sich nach *C. G. Jung* aber auch die Schattenseiten des Menschen. Nach ihm ist der Schatten jedoch nichts Negatives. Vielmehr ist der Mensch in seiner Grundstruktur voller Gegensätze: Er kennt in sich Liebe und Aggression, Verstand und Gefühl, Disziplin und Disziplinlosigkeit, Freude und Trauer, Vertrauen und Angst, männliche und weibliche Anteile. Wenn ein Mensch nun nur einen dieser Pole einseitig lebt, gerät der Gegenpol in den Schatten. Solange der verdrängte Pol im Schatten bleibt, wirkt er sich destruktiv auf den Menschen aus. Erst wenn der Schatten angenommen wird, kann er seine positive Wirkung entfalten.

Ein Beispiel: Wer einseitig seinen Verstand lebt, der wird oft von seiner Sentimentalität überschwemmt, von seinen Gefühlen völlig beherrscht. Obwohl er also rein rational denken möchte, wird er ganz und gar irrational und trifft Entscheidungen, die mit der Realität nichts mehr zu tun haben. Ein anderes Beispiel: Wer immer und zu jedem freundlich ist, merkt gar nicht, wie in seiner bewussten Freundlichkeit unbewusst Aggressionen nach außen treten. Auch mit einer freundlichen Fassade kann man sehr abweisend

und verletzend sein. C. G. Jung meint, Männer, die ihre weibliche Seite (die sogenannte *Anima*) nicht integrieren, werden immer wieder von ihren Launen bestimmt sein. Und Frauen, die ihre männliche Seite (den sogenannten *Animus*) verdrängen, verrennen sich in Besserwisserei.

Führungskräfte möchten gerne nach außen hin korrekt und cool wirken. Das führt dazu, dass sie ihre Schattenseiten verdrängen. Sie verbrauchen zu viel Energie, um das, was sie an sich selbst nicht wahrhaben möchten, unter Verschluss zu halten. Eine Frau sagte mir beispielsweise, sie könne nicht in die Stille gehen, weil dann ein Vulkan in ihr hochgehe. Wer mit so einem Bild lebt, der verbraucht sehr viel Energie, um »den Deckel auf dem Vulkan zu halten«. Diese Energie fehlt ihm dann bei der Arbeit. Und er lebt doch immer in der Angst, dass der Verschluss nicht hält und der Vulkan irgendwann ausbricht. Bewusst leben bedeutet, sich seiner Schattenseiten bewusst zu werden. Was aber nicht heißt, seine Schattenseiten auszuleben. Vielmehr müssen sie integriert werden in das bisherige Lebenskonzept.

Wenn ein Vorgesetzter einseitig nur für seine Mitarbeiter da ist und ihr Bestes möchte, fällt er oft ins Gegenteil, sobald er in seinen Augen von ihnen enttäuscht wurde. Er lebt ihnen gegenüber dann seine Aggressionen und seine Feindseligkeit aus, weil er ihnen die Schuld an seiner Enttäuschung gibt. Wichtig ist, dass er die Aggressionen in seinen freundlichen Umgang mit den Mitarbeitern integriert. Aggressionen wollen das Verhältnis von Nähe und Distanz regeln. Wenn ich aggressiv bin, zeigt das, dass ich meine Grenzen nicht gut geschützt habe, dass die anderen über meine Grenze gegangen sind. In mir entsteht dann ein »emotionales Durcheinander«, weil die Grenzen zerfließen und alles unklar wird. Man spricht dann von »confluenten Persönlichkeiten«: Sie können ihre Gefühle nicht mehr von denen ihrer Umgebung unterscheiden, das heißt, sie können keine Klarheit mehr schaffen.

Bewusstsein heißt also in erster Linie, sich seiner selbst bewusst zu werden, sich mit seinen Licht- und Schattenseiten kennenzulernen und anzunehmen. Manchmal wird das Selbstbewusstsein

aber auch in einem anderen Sinn verstanden. Wir sagen von einem Menschen, dass er selbstbewusst auftritt, wenn er vermeintlich weiß, dass er etwas kann und nach außen hin eine große Sicherheit zeigt. Doch hinter diesem Selbstbewusstsein steckt oft ein Mensch, der sich seiner nicht bewusst ist, der sich selbst nicht kennt, sondern nur nach außen hin so auftritt. Das ist das Gegenteil von dem, was Selbstbewusstsein meint. Die Griechen sprechen von »*syneidesis*« und die Lateiner von »*conscientia*«. Diese Begriffe meinen ein Mitwissen, ein Mitschauen. In der stoischen Philosophie und später in der christlichen Tradition wurde daraus der Begriff des Gewissens. Eigentlich ist damit gemeint, dass ich nicht nur etwas weiß, sondern dass ich mir bewusst bin, etwas zu wissen, dass es ein Mitwissen, ein bewusstes Wissen ist. Das Gewissen ist für die Entscheidungen des Menschen seine oberste Norm, es steht sogar noch über den Gesetzen, die ihm gesellschaftlich vorgegeben sind. Doch ein Gewissen muss sich erst bilden. Es ist unsere Aufgabe, unser Gewissen von eigenen Launen und Bedürfnissen und von den Forderungen unseres sogenannten »Über-Ichs« zu reinigen.

Wer sich seiner selbst bewusst ist, wer seine Schattenseiten integriert hat, der wird zum Segen eines Unternehmens arbeiten können. Ist das jedoch nicht der Fall, kann es dazu führen, dass das Unternehmen selbst von Schattenseiten verdunkelt wird. Was für den Einzelnen gilt, gilt auch für eine Gruppe. Es gibt zum Beispiel Firmen, die sehr idealistisch wirken in dem, was sie erreichen wollen und planen. Aber auch sie haben ihre Schattenseiten: Ein Unternehmen hat sich Ökologie auf die Fahnen geschrieben, aber ihr sanfter Umgang mit der Natur spiegelt sich nicht in ihrem Umgang mit den Menschen im Betrieb wider. Stattdessen werden Mitarbeiter oft ausgebeutet. Ein anderes Unternehmen, das auf christliche Werte pocht, merkt gar nicht, wie unchristlich seine Sprache geworden ist, wie hart oft über Mitarbeiter geurteilt wird und wie sehr durch moralisierendes Pochen auf die christlichen Werte Macht und Druck ausgeübt werden. Auch für Firmen gilt: Wo Licht ist, da ist auch Schatten. Das heißt: Wo es Idealismus und Firmenphilosophien gibt, die fast schon an Ideologien grenzen,

gibt es sicher auch Schattenseiten, deren sich das Unternehmen nicht bewusst ist.

Die Schattenseiten lassen sich daran ablesen, wie ein Unternehmen über andere Firmen spricht. Und man kann sie immer dort vermuten, wo eine Firma nach außen hin großspurig auftritt und hohe Ideale vertritt, große Worte macht. Dafür gab ein Schwesternkloster einmal ein gutes Beispiel. Es hatte als Leitbild für die Gemeinschaft verkündet: »Wir sind ein Haus der Liebe.« Das klingt wunderbar. Ein Angestellter aus diesem Kloster erzählte mir aber: »Seit wir ein Haus der Liebe sind, wird es immer kälter bei uns.« Ich möchte keine Unternehmen mit Namen nennen, denn dann bin ich immer in der Gefahr, andere zu bewerten. Ich möchte vielmehr das Gewissen der Verantwortlichen schärfen, genau hinzusehen, ob sich hinter hehren Leitbildern nicht auch Schattenseiten verstecken. Ein Unternehmen, das immer das Beste sein will, macht sicher auch Fehler. Die Gefahr ist, dass man diese Fehler nicht zugeibt oder nur auf andere projiziert. Indem man über andere wettet, versucht man, von den eigenen Schwächen abzulenken.

Benedikt setzt in Bezug auf seinen Orden, seine Klöster auf »*stabilitas*«, auf das Bleiben am gleichen Ort. Die Stärke dieser Idee liegt darin, dass das Kloster nachhaltig arbeitet, weil es sein Umfeld hegt und pflegt. Denn Menschen, die selbst an diesem Ort wohnen bleiben möchten, haben ein eigenes Interesse daran, ihre Umwelt gut und schön zu gestalten, und das auf Jahre hin. Die Schattenseite dieser Idee ist jedoch die Unbeweglichkeit und manchmal auch Behäbigkeit, die manchen Klöstern anhaftet. Die Bettelorden sind da wesentlich beweglicher. Sie sind oft näher am Menschen. Aber auch hinter dem Ideal der Armut verstecken sich häufig Bedürfnisse, die nicht eingestanden, aber trotzdem ausgelebt werden.

Jedes Unternehmen hat seine Schattenseiten. Daher braucht nicht nur der Einzelne, sondern auch ein Betrieb die benediktinische Tugend der Demut, um sich dieser Schattenseiten bewusst zu werden. *C. G. Jung* fordert, dass der Schatten in die Persönlichkeit integriert werden soll. Heute sprechen wir bescheidener von Schattenakzeptanz und sind eher vorsichtig mit der Schattenintegration.

Es ist schon viel gewonnen, wenn eine Firma sich ihrer Schattenseiten bewusst wird und sie akzeptiert. Dann wird sie ehrlicher und bescheidener auftreten, auch im Umgang mit anderen Firmen. Je bewusster sie mit ihren Schattenseiten umgeht, desto klarer werden auch die Beziehungen unter den Mitarbeitern und desto weniger Schatten werden sich in der propagierten Firmenphilosophie verstecken. Es steht mir nicht zu, die Schattenseiten der Firma Puma zu benennen, denn dazu kenne ich das Unternehmen zu wenig. Aber egal, welche Firmenphilosophie man propagiert: Es ist sicher sinnvoll, auch nach deren Schattenseiten zu fragen. Dann wird auch die Firmenphilosophie realistischer und klarer. Wenn Leitbilder zu idealistisch sind, vermute ich dahinter immer starke Schattenseiten.

Bewusstsein hat aber noch eine andere Bedeutung. Man spricht heute von einem ökologischen und einem sozialen Bewusstsein, von einem Bewusstsein für das Zusammengehörigkeitsgefühl aller Menschen und von einem ganzheitlichen Bewusstsein. Bewusstsein kommt von Wissen. Laut Duden bedeutet es das »deutliche Wissen von etwas, Zustand geistiger Klarheit, Gesamtheit der psychischen Vorgänge, durch die sich der Mensch der Außenwelt und seiner selbst bewusst wird«. Es ist auch die Aufgabe der Führungskräfte, am Bewusstsein des Unternehmens mitzuarbeiten, den Mitarbeitern die Augen zu öffnen, damit sie die Welt so wahrnehmen, wie sie ist. Es geht darum, in geistiger Klarheit die Situation der Welt anzuschauen und sich bewusst zu machen, wie wir angemessen darauf reagieren können. Heute liegt es in der Verantwortung der Führungskräfte, ein Bewusstsein für die Gefahr des Klimawandels und dessen Folgen für die Menschheit in den Mitarbeitern zu wecken. Viele stecken lieber den Kopf in den Sand. Sie wollen nicht wahrnehmen, wohin uns das führt: Nicht nur das Klima wird sich ändern. Die Natur ist in ihrem Gleichgewicht gestört. Viele Landstriche werden veröden. Wenn der Meeresspiegel steigt, werden manche Inseln untergehen und einige Küstenregionen überschwemmt werden.

So ist es unsere Aufgabe, die Situation unserer Welt ungeschönt darzustellen und bei unseren Mitmenschen ein Gespür für die Zu-

sammenhänge der Ereignisse im Weltgeschehen zu schaffen. Wir haben die Pflicht, in unseren Mitarbeitern das Bewusstsein ihrer Verantwortung für die ganze Welt zu schärfen. Wenn wir in den Unternehmen ein neues Bewusstsein für Nachhaltigkeit etablieren, dann wird der Satz von *Karl Marx* umgekehrt werden: Nicht das Sein prägt das Bewusstsein, sondern das Bewusstsein verwandelt das Sein. Je deutlicher wir ein Bewusstsein schaffen für Nachhaltigkeit und ethisch korrektes Handeln in der Welt, desto stärker werden wir die Wirklichkeit verändern können.

ANSELM GRÜN

»» Mönch und Manager im Gespräch

JOCHEN ZEITZ So wie ein Mönch muss auch ein Manager sein Bewusstsein ständig erweitern und seinem Team helfen, das Gleiche zu tun. Dabei ist das Bewusstsein für geschäftliche Fragen genauso wichtig wie das Bewusstsein für persönliche Bereiche, die das Unternehmen betreffen und beeinflussen.

Was das Bewusstsein für Realität und die Darstellung dieser Realität in der Öffentlichkeit betrifft, gibt es allerdings gewisse Schwierigkeiten. Das möchte ich hier doch einmal anmerken. Ich halte es zum Beispiel für fast unmöglich, dass ein für eine Firma verantwortlicher Manager die jeweilige Situation, in der sich die Firma gerade befindet, ganz und gar realistisch und ungeschönt darstellt, darstellen kann beziehungsweise darstellen sollte. In einer Aktiengesellschaft kann er sich große Probleme einheimsen, wenn er gewisse Schwächen offen anspricht. Dafür gibt es mehrere Gründe. Zunächst einmal erwarten alle immer nur Erfolgsgeschichten. Die Presse kann aber in der Öffentlichkeit eine Selbstauskunft zu einer Sensationsgeschichte aufbauschen, und sie tut es nicht selten, wenn sich diese Selbstauskunft als Fehlschlag erweist. Zudem ist der Wettbewerb hart, und die Konkurrenz kann die Eingeständnisse eines Unternehmens zu ihrem Vorteil nutzen. Manche Schwächen, die man als Unternehmen eingesteht, können zu Kunden-

abwanderung und Kritik führen, wenn die falschen, destruktiven Kanäle auf polemische und unfaire Weise diese Schwächen ausschlachten. Unsere Gesellschaft ist so aufgebaut, dass Institutionen, die miteinander in Konkurrenz stehen, nicht bereitwillig und offen ihre Mankos ansprechen können. Dafür ist man in unserer Kultur mit Schuldzuweisungen, Verurteilungen und Klatsch und Tratsch einfach zu schnell zur Hand.

ANSELM GRÜN Ich meine auch nicht, dass eine Firma der Öffentlichkeit ihre Schattenseiten präsentieren sollte. Vielmehr geht es mir darum, dass wir um unsere Schattenseiten wissen. Dann wird unsere Selbstdarstellung realistischer. Wir werden natürlich unsere Stärken herausstellen, aber in einer Sprache, die nicht übertreibt, sondern bescheiden bleibt. Ich bin immer skeptisch, wenn einer den Mund zu voll nimmt. Das geht mir so bei spirituellen Predigern, bei Firmenvertretern und bei Vorträgen über neue Führungsmodelle. Wenn alles perfekt scheint, dann heißt das für mich immer, dass die Schattenseiten übersprungen werden.

Als Kloster haben wir sicher den Vorteil, für gewöhnlich öffentlich nicht so stark unter Druck zu stehen und wirtschaftlich nicht so hart konkurrieren zu müssen. Daher müssen wir uns nach außen hin auch nicht idealisiert darstellen, um alle Aufmerksamkeit auf uns zu ziehen. Der Nachteil ist aber, dass wir uns gerne auf den Lorbeeren der Vergangenheit ausruhen. Wir sind überfordert, wenn sich ein Skandal wie der aktuelle Missbrauchsskandal in unserer Mitte offenbart, und wir sind sicher auch nicht so innovativ wie viele moderne Firmen. Auf der einen Seite dürfen wir froh sein darüber, dass wir nicht so unter Druck stehen, sondern kontinuierlich weiterarbeiten können. Aber manchmal hinken wir eben hinterher und bemühen uns nicht genug.

Betrachten wir die ökonomische Seite: Wir haben zwar einen Wirtschaftsrat, der sich Gedanken macht über die Zukunft unseres Klosters. Aber da wir nicht so einen großen Kostendruck haben wie viele andere Firmen, sind wir in Gefahr, so weiter zu wirtschaften wie bisher, ohne uns immer wieder neu Gedanken darüber zu ma-

chen, ob wir uns auch in Zukunft als Unternehmen tragen können. Der Wirtschaftsrat ist sich bewusst, dass die Abtei sich darauf einstellen muss, ohne die Einnahmen aus meinen Büchern und Vorträgen leben zu müssen. Doch da es uns im Augenblick gut geht, spüren die Mitbrüder nicht den Druck, heute schon die Weichen für ein künftiges Wirtschaften zu stellen, das uns den Fortbestand des Klosters und seiner Projekte garantiert. Der Vorteil, dass wir in aller Ruhe nachdenken können, wird daher oft durch den Nachteil aufgehoben, dass wir nicht konsequent genug unser Wirtschaften überprüfen und neue Wege einschlagen.

JOCHEN ZEITZ Ein Unternehmenslenker muss schnell handeln und sich ständig prüfen. In der Geschäftswelt geht es um das Überleben des Stärkeren. So wie die natürliche Evolution vorsieht, dass nur diejenigen überleben, die sich am besten anpassen, so gehen Unternehmen zugrunde, die nicht mit der Entwicklung Schritt halten, sich nicht an neue Gegebenheiten anpassen können beziehungsweise sich nicht weiterentwickeln.

Die Natur brauchte keinen »Schiedsrichter« – bis zu dem Punkt, an dem die menschliche Spezies ins Spiel kam. Mit unserem heutigen Wissen können und müssen wir bessere Regeln für die Wirtschaft festlegen, die uns an die Regeln der Natur, an das neue Wissen, das wir diesbezüglich gewonnen haben, und die Gesellschaft anpassen, sodass der »Schiedsrichter« entsprechend handeln und eingreifen kann. Denjenigen, die sich nicht an die neuen Spielregeln halten wollen, muss nach einer Verwarnung erst die Gelbe und dann die Rote Karte gezeigt werden. Schließlich werden die Unternehmen, die in der Zukunft erfolgreich sein werden, nicht nur die neuen, innovativen und schnellen Unternehmen sein, sondern auch diejenigen, die sich selbst neu erfinden können, indem sie passend zum neuen ökologischen und sozialen Paradigma die Realitäten erkennen und akzeptieren. Dazu gehören die Unternehmen, die den Mut und die Intuition haben, ein neues Spiel zu beginnen. Sich weiterentwickeln oder untergehen – ist das nicht auch Teil der Evolutionstheorie?

ANSELM GRÜN Natürlich ist es das. Aber die Frage ist doch, wie schnell alles gehen muss. Manche Firmen vergeuden sehr viel Energie dabei, sich ständig umzustrukturieren. Aber sie entwickeln sich dennoch nicht wirklich weiter. Sie wollen nach außen hin ihre Lebendigkeit demonstrieren, doch die Veränderungen werden nicht aus einer inneren Ruhe und einer weisen Intuition oder Vision heraus vollzogen, sondern mit unüberlegter Hektik und Hetze. Hektik ist aber ein Fieberzustand, der letztlich auf Krankheit hinweist und nicht auf gesunde Weiterentwicklung. Jede Firma – auch ein Kloster – muss sich wandeln. Aber es kommt immer auf das Tempo an. Auch hier können wir von der Natur lernen, die ständig wächst und sich wandelt, aber eben in dem Tempo, das ihrem Wesen entspricht. Wenn wir die Konkurrenzsituation ansehen, dann gibt es zwischen Klöstern höchstens einen Wettbewerb in Bezug auf die Zahl der Eintritte, aber kaum einen wirtschaftlichen Wettbewerb. Die verschiedenen Klöster bedienen nicht den gleichen Markt, und selbst ihre Schulen stehen nicht miteinander in Konkurrenz, weil sie in den Einzugsgebieten für ihre Schüler regional begrenzt sind.

In unseren Wirtschaftsbetrieben wie Druckerei, Verlag und Buchhandlung, Bäckerei und Metzgerei stehen wir dagegen schon im Wettbewerb mit anderen Druckereien, Verlagen, Buchhandlungen ... Da müssen wir auf der Höhe der Zeit sein, technisch und wirtschaftlich innovativ, und wir müssen die Nische entdecken, die wir bedienen können. Wenn wir da nicht aufpassen, gehen die Betriebe zugrunde, und damit wäre die finanzielle Grundlage unseres Klosters infrage gestellt.

Im Kloster selbst stehen wir auch in einem Wettbewerb: in einem spirituellen Wettbewerb. Nur die Klöster, die eine lebendige Spiritualität leben, werden auf Dauer für junge Leute anziehend sein. Es ist also immer die Frage, ob wir spirituell auf dem Weg weitergehen oder ob wir stehen bleiben und ob wir auf die Fragen der heutigen Menschen eine angemessene Antwort geben können. Wir werden uns unter den Klöstern die Leute nicht gegenseitig abwerben. Aber der Eindruck, den ein Kloster nach außen

macht, wird darüber entscheiden, ob junge Leute dort eintreten möchten oder nicht. Daran hängt für uns eine existenzielle Frage, ob nämlich ein Kloster auf Dauer weiterbestehen kann, ob es genügend junge Männer gibt, die dort eintreten möchten und es in guter Weise fortführen. Dabei brauchen wir eben nicht nur Mitläufer, sondern Mitbrüder, die Verantwortung übernehmen und zu führen vermögen.

JOCHEN ZEITZ Einen spirituellen Wettbewerb gibt es in Unternehmen sicher nicht, auch kein sogenanntes spirituelles Erwachen. So wird auch ein Unternehmen oder Manager nicht versuchen, einen spirituellen Wettbewerb anzustreben. Schließlich ist es die Aufgabe jedes einzelnen Menschen, mit seiner eigenen Spiritualität und den entsprechenden Überzeugungen in seinem privaten Bereich umzugehen. Außerdem könnte es sein, dass sich Mitarbeiter, die bereits ihren eigenen Glauben haben, in ihren Überzeugungen diskriminiert fühlen.

Unternehmen sollten in Fragen von Spiritualität und Religion Toleranz und Freiheit zeigen, und in einer säkularen Welt sollten Manager in der Unternehmenswelt keine Religion vorschreiben oder sie allzu nachdrücklich vorleben. Damit versuche ich nicht, den positiven Einfluss einer spirituellen Präsenz zu negieren. Spirituell ausgerichtete Menschen können, wenn sie gleichzeitig professionell und in ihrem Beruf fähig sind, durchaus höhere Stellungen im Unternehmen einnehmen, ohne jemals ihren Glauben predigen zu müssen. Sie können eine ausgewogene, positive, inspirierende und manchmal sogar heilende Stimmung in das Unternehmen bringen.

Davon abgesehen hat jedes Unternehmen seinen eigenen, speziellen Geist. Auch wenn man innerhalb eines Unternehmens keine religiöse Terminologie verwendet, so existiert dennoch ein unsichtbarer Geist oder eine unsichtbare Geisteshaltung, der oder die ein erfolgreiches Unternehmen vorantreibt, so wie ein Kloster auch viele sichtbare geschäftliche Praktiken nutzt, um wirtschaftlich autark bleiben zu können.

ANSELM GRÜN Sicher sollten Führungskräfte in einem multi-kulturellen Unternehmen vorsichtig damit sein, eine Religion zu favorisieren. Aber insgesamt sollte das Unternehmen einen Sinn für Religion haben. Denn die Religion – ganz gleich welcher Nomination – hat die Aufgabe, das Bewusstsein der Menschen zu erweitern, den Horizont des Denkens auf Gott hin zu öffnen. Wenn die Religion den Himmel über den Menschen offen hält, dann leistet sie einen wichtigen Beitrag zur Humanisierung der menschlichen Gesellschaft. Denn die Gesellschaft – wie auch jede Firma – hat in sich eine verabsolutierende Tendenz. Sie möchte den totalen Zugriff auf den Menschen, möchte ihn nur noch nach ökonomischen Gesichtspunkten beurteilen. All sein Tun wird in finanziellen Kategorien bewertet. Das tut dem Menschen nicht gut. Die Religion schützt das Heilige im Menschen. Das Heilige ist dem Zugriff der Welt entzogen. In jedem Menschen ist ein heiliger Raum, über den die Welt keine Macht hat. Darin kann der Mensch aufatmen, bekommt seine Seele Flügel. Und nur eine Seele, die beflügelt ist, kann auch andere Menschen beflügeln. Ohne die Flügel der Seele wird ein Unternehmen antriebslos. Es funktioniert nur noch, aber es hebt sich nicht in die Luft, um von oben her alles in einem anderen Licht zu betrachten.

Noch ein anderer Aspekt ist für mich wichtig: Wenn ich mich von der Arbeit in die Meditation und in das Gebet zurückziehe, werde ich kreativer. Oft kommen mir bei der Meditation die besten Gedanken. Gerade indem ich die Fixierung auf die Arbeit und ihre Probleme aufgebe, weitet sich mein Denken, und neue Ideen tauchen in mir auf. In der Meditation komme ich in Berührung mit der inneren Quelle des Heiligen Geistes. Und das ist immer auch eine inspirierende Quelle, die mir neue Ideen schenkt. So wirken sich gerade das Abstandnehmen von der Arbeit und das Eintauchen in die eigene Seele in Gebet und Meditation inspirierend und motivierend auf die Arbeit aus.

JOCHEN ZEITZ Es gibt viele verschiedene Wege, mit und ohne direkten Glauben an Gott sein Bewusstsein zu erweitern, Ab-

stand zu gewinnen und sich inspirieren zu lassen. Ich selbst bin in einem traditionell evangelischen, interessierten und aufgeschlossenen Elternhaus mit zwei älteren Geschwistern groß geworden. Als Kind und Jugendlicher war für mich der Glaube an Gott ein fester Bestandteil meines Lebens. Während meines Studiums und bis vor einigen Jahren spielte der Glaube in meinem Bewusstsein allerdings kaum mehr eine Rolle. Erst vor wenigen Jahren kam ich über mein Interesse an der Psychologie und Philosophie und später durch meine Treffen mit Ihnen, Pater Anselm, sowie durch meinen knapp einwöchigen Aufenthalt in Münsterschwarzach wieder mehr mit der christlichen Religion in Berührung. Seit dieser Zeit entwickelte sich meine Spiritualität verstärkt und auch mein Glaube an die große, übergeordnete Kraft sowie meine persönliche Erwartung an mein Leben als Teil des Ganzen. Ich fühle mich heute allen Weltreligionen irgendwie verbunden beziehungsweise ihnen nah und glaube an die gemeinsame Wurzel aller.

Wie bereits gesagt, liegt mir die Art der Lebensbetrachtung nach *Buddha* besonders. Es gibt keine ultimative Bedeutung oder ultimativen Sinn des Lebens, es gibt nur das Leben selbst. Sie, Pater Anselm, sprachen vom bewussten Sein. Damit erwächst inneres Glück für mich aus dem Sein. Einfach wir selbst zu sein, unser aufgeklärtes Sein zu verwirklichen, das das Leben mit seinen jeweiligen Höhen und Tiefen bewusst erlebt: Das ist der Daseinsgrund, der Erfüllung bringt, ganz unabhängig davon, wo auch immer unsere persönlichen Stärken und Schwächen liegen mögen. Natürlich haben verschiedene Religionen und philosophische Strömungen unterschiedliche Bezeichnungen für den Begriff »Erfüllung«. Ob sie nun von »nachhaltiger Aufklärung«, »zielgerichtetem Leben«, »maximiertem Potenzial«, »größtem Gut«, »Hingabe« oder »zufriedenem Leben in einem kleinen Zimmer« sprechen, die Kernaussage lautet: Das Sein selbst ist wertvoll und nicht das Reich-Sein, Mächtig-Sein oder Erster-Sein.

Nach östlicher Lehre könnte man sagen, dass man vom Lebensfluss getragen wird. Sobald wir die Verantwortung übernehmen, dem *Tao* oder Lebensweg zu folgen – oder, in westlichen Begriffen

ausgedrückt, ein ausgewogenes Leben zu leben –, erhellt und vereinfacht sich vieles. Die Folge davon ist mehr Freude im Leben.

Pater Anselm, wir haben viel über Gott und Geld gesprochen. Ich denke, dass wir um beide eine Klammer machen können, wenn wir unser Gewissen als höhere Instanz in unserem Bewusstsein anrufen, die uns hilft, richtig zu urteilen. Der deutsche Philosoph *Ludger Honnefelder* sagte es so: Ohne eine ethische Orientierung bleibt das Gewissen »leer«, ohne Verantwortung ist das Gewissen blind.

ANSELM GRÜN Gott und Geld gehören ursprünglich zusammen. Geld ist ursprünglich das Opfer, das man Gott darbringt, die kultische Zahlung, die man Gott schuldet. Das Gewissen zeigt uns, ob wir mit dem Geld richtig umgehen, ob wir es an die Stelle Gottes setzen oder ob Gott im Mittelpunkt steht und Geld nur dazu dient, das Leben gut zu regeln. Sie nennen das Gewissen die höhere Instanz in unserem Bewusstsein. Von der griechischen Bedeutung her – »*syneidesis*«, also »Mitwissen«, »zusammen wissen« – meint Gewissen den göttlichen Zeugen, der in uns dafür bürgt, dass wir unserem wahren Wesen und dass wir Gott entsprechen.

Genauso wie Gott und Geld zusammengehören, so auch Gott und das Gewissen. Gottes Stimme hören wir im Gewissen. Wenn der innere Zusammenhang zwischen den drei Begriffen »Gott«, »Geld«, »Gewissen« zerfällt, dann rückt das Geld an die Stelle Gottes. »Geld regiert die Welt« wird dann zur Maxime des menschlichen Denkens und Handelns. Geld wird zum Götzen, der angebetet wird und alle menschliche Energie auf sich zieht. Er wird zum einzigen Wert, der für die Menschen noch Geltung hat. Doch wenn der Mensch die Werte vernachlässigt, die sein Menschsein ausmachen und die die griechische Philosophie und die christliche Theologie als Ausdruck menschlicher Würde entfaltet haben, und als einzigen Wert das Geld sieht, dann wird auch das Geld wertlos. Das hat die Finanzkrise deutlich gezeigt. Wenn all das auf das Geld projiziert wird, was Werte in unserem Leben ausmachen, dann wird unser Leben wertlos.

Andererseits darf jedoch auch die Religion nicht verzweckt werden. Wenn die Menschen, die in einem Unternehmen arbeiten, sich aber von der Religion beflügeln lassen, regt das auch das Miteinander an. Man wird die Mitarbeiter nicht nur von ihrer Leistung her beurteilen, sondern ihre Ausstrahlung wahrnehmen. Und die Ausstrahlung eines beflügelten Menschen ist positiver als die eines Menschen, der nur wie ein Huhn die Körner auf dem Boden aufpickt. In der Antike war der »Körnerpicker« ein Schimpfwort. Die stoischen Philosophen beschimpfen Paulus nach seiner Areopagrede mit diesem Wort: »Was will denn dieser Körnerpicker (Schwätzer)?« (Apg 17,18) Sie meinten, er würde nur irgendetwas auflesen, was auf dem Boden liegt, hätte aber keine Vision, keine zündende Idee.

So braucht der Mensch die Flügel der Religion, um sich über den »Tellerrand« des Unternehmens hinaus zu erheben – wobei natürlich der Blick auf die Globalisierung und auf die Zukunft des Kosmos auch schon so ein Blick in die Weite ist.

JOCHEN ZEITZ Wir müssen alle immer wieder über den Tellerrand hinausblicken und hinausdenken, um zu erkennen, dass »*Business as usual*« der Vergangenheit angehört. Dann hören wir auch auf, ausschließlich in die mikroskopische Welt unseres Unternehmens zu blicken, und setzen stattdessen das Makroskop an, um das holistische Gesamtbild wahrzunehmen.

Die Wissenschaft lehrt uns, dass letztlich alles ein miteinander verbundenes Ganzes ist wie das Universum. Überdies lehren die meisten Weltreligionen, dass es das Einssein bereits gibt. Es ist nur das menschliche zerstückelte Bewusstsein, das Getrenntheit auf den Zustand des Planeten projiziert. Wir Menschen müssen unsere Perspektive erweitern und versuchen, unsere globale, zusammenwachsende Welt als solche zu verstehen. Das betrifft sowohl unsere äußere als auch unsere innere Welt.

Die nächste Generation hat eine immense Aufgabe zu bewältigen, aber wie viele Generationen vor uns haben nicht auch größte Herausforderungen erleben und bewältigen müssen? Wenn wir un-

ser Herz am rechten Fleck tragen, wenn wir bewusst mit gutem Gewissen eine offene Einstellung bezüglich unserer eigenen Unzulänglichkeiten und Fehler haben, dann können wir die Gegenwart realistisch und die Zukunft positiv sehen.

Ich denke, dass aus Bösem oder Schlechtem etwas Gutes hervorgehen kann, wenn wir unsere persönliche Vision einer besseren Welt fest in unserem Herzen bewahren. Zynismus, der oft als Teil unserer Kultur angesehen wird, bringt nur Stillstand. Neid und Verzweiflung sind eine Einbahnstraße und führen zu nichts. Aber wenn wir optimistisch sind und an unsere Fähigkeiten und Möglichkeiten glauben, dann können wir Berge versetzen, zu positivem Wandel in der Welt beitragen und den Planeten retten. Ich habe kaum je einen Zyniker oder Pessimisten gesehen, der zu wesentlichen Veränderungen hin zum Besseren beigetragen hätte. Soweit ich das erkennen kann, haben große Bewegungen, die Veränderungen bewirkt haben, meistens mit der entgegengesetzten Einstellung begonnen, nämlich mit der ursächlichen Kraft von »positiv«, »Power« und »Potenzial«.

Das Leben ist eine aufregende Reise, und es liegt an jedem Einzelnen von uns, sie zu einer schönen Reise werden zu lassen und dabei der Realität fest ins Auge zu blicken. Sie, Pater Anselm, haben gesagt: Wenn wir gute und positive Bilder in uns tragen und die Natur vor unserem geistigen Auge sehen, dann können wir darauf vertrauen, dass wir auch göttliche Bilder in uns tragen mit der Vision, die, wie Sie sagten, Gott von unserem Kosmos hat.

ANSELM GRÜN Ja, wir brauchen gute Bilder in uns. Und nach *Platon* entsprechen die guten Bilder dem Bild, das Gott sich von jedem Einzelnen von uns und von unserem Kosmos gemacht hat. So werden wir zum Segen werden für diese Welt, wenn wir unserem eigenen Wesensbild entsprechen und wenn wir mit der Welt so umgehen, wie Gott sich das gedacht hat. Gott hatte wohl das Bild eines blühenden Gartens vor Augen, den die Menschen hegen und pflegen und an dessen Früchten sie sich freuen. Sie können sich aber nur daran freuen, wenn sie den Garten nicht ausbeu-

ten. Wenn wir mit diesem Bild, das uns die *Bibel* anbietet, an die Aufgabe herangehen, mit der Welt umzugehen und unsere Unternehmen zu führen, dann dürfen wir voller Hoffnung in die Zukunft gehen.

Ich sehe es ähnlich wie Sie, Herr Zeitz: Natürlich kann ich auf all die negativen Entwicklungen in unserer Welt starren, auf den Terrorismus, die organisierte Kriminalität, die gierigen Finanzhaie, die eine ganze Volkswirtschaft verspekulieren können. Aber bei all dem sehe ich auch mit Glauben und Hoffnung in die Welt. Die Hoffnung – so sagt *Paulus* – hofft auf das, was sie nicht sieht. Das Gute sehen wir oft nicht in den Menschen, die nur auf Geld aus sind. Aber ich lasse mir den Glauben und die Hoffnung nicht madig machen. Ich vertraue darauf, dass in jedem Menschen die Sehnsucht nach dem Guten steckt. Und ich sehe es als meine Aufgabe an, diese Sehnsucht nach dem Guten anzusprechen und zu wecken.

Ich glaube, dass die Sehnsucht nach dem Guten stärker ist als die Sucht, alles zu zerstören. Wer zerstört, ist selbst verwundet. Er sieht allein in der Gewalt einen Weg, seiner eigenen katastrophalen inneren Stimmung auszuweichen. Aber ich kenne genügend gesunde und motivierte Menschen. Ich habe neulich einen Vortrag vor den Studenten einer Wirtschaftshochschule gehalten. Da habe ich in so viele engagierte Augen gesehen, in so viele hoffnungsvolle Gesichter. Das lässt mich weiterhin darauf vertrauen, dass diese Menschen die Welt menschlicher gestalten werden.

Herr Zeitz, Sie und ich sind gleichermaßen von dieser Hoffnung geprägt. Wir sehen die Welt realistisch, aber wir weigern uns, sie mit einer dunklen Brille auf der Nase anzuschauen. Wir sehen sie durch die Brille des Vertrauens und der Hoffnung. Wir vertrauen darauf, dass wir mit unserer hoffnungsvollen Sichtweise auch die Leser und Leserinnen anstecken. Wir haben kein Patentrezept für die Lösung der Probleme in unserer Welt, aber wir glauben, dass wir mit unseren Gedanken die Sehnsucht nach einer anderen Kultur des Wirtschaftens – nachhaltig, gerecht, fair, sozial und letztlich lustvoll und kreativ – in vielen Menschen ansprechen und sie ermutigen, ihrer Sehnsucht zu trauen. Wir vertrauen darauf, dass wir

– um mit dem Philosophen *Ernst Bloch* zu sprechen – nicht nur in den Menschen Hoffnung wecken, sondern die Hoffnung auch in die Welt hineinweben, damit sie für uns alle auf Dauer ein lebenswerter und liebenswerter Raum sein kann.

Danksagung

Ich habe einmal eine besondere Widmung in einem Buch gelesen. Sie lautete: »Für meine drei kleinen Kinder, ohne die ich dieses Buch vor zwei Jahren fertiggestellt hätte.« Bei mir liegt es so: Ohne das Zutun vieler Menschen hätte ich meinen Buchbeitrag wohl erst in zwei Jahren fertiggestellt.

Ein Buch oder auch nur die Hälfte eines Buches zu schreiben, wie ich es getan habe, ist keine leichte Aufgabe für einen Laien wie mich. Ich bewundere diejenigen, die mit Leichtigkeit mehrere Bände hervorragender Werke verfassen können. Für mich war das Schreiben eine höchst interessante, aber auch anstrengende Erfahrung, denn es war das erste Mal seit meinem Studium, dass ich wieder »zur Feder« gegriffen habe. Außerdem musste ich an vielen verschiedenen Orten schreiben und vor allem gleichzeitig meinen fortlaufenden beruflichen Anforderungen gerecht werden.

Ich möchte die Gelegenheit nutzen und mich bei denen, die unmittelbar und mittelbar an diesem Buch beteiligt waren, bedanken. Dieses Buch wie meine langjährige Arbeit als Manager bei Puma wären ohne die unschätzbare Unterstützung, Teamarbeit und Fachkenntnis der folgenden Menschen nicht möglich gewesen.

Zuerst danke ich sehr herzlich Pater Anselm Grün dafür, dass er dieses gemeinsame Projekt zusammen mit mir verwirklicht hat. Ich bedanke mich ebenso bei Abt Michael und den Mönchen, die während meines Aufenthalts und zahlreichen Besuchen im Kloster Zeit für Gespräche mit mir fanden, und vor allem auch bei Pater Mauritius mit seinen vielen kreativen Anregungen als Verlagsleiter.

Mein amerikanischer Lektor Professor Tom Cooper vom Emerson College in Boston lieferte mir wertvolle Einsichten, zusätzliche Unterlagen und Kenntnisse in vielen Bereichen. Unsere deutschen Lektorinnen Claudia Reischauer und Marlene Fritsch gaben manche positiv-kritische Anregung.

Mein sehr persönlicher Dank geht an Andrea Brenninkmeyer, die in ihrem Umfeld großartige Arbeit in wichtigen sozialen Projekten leistet und die viele Menschen motiviert. Sie war eine Quelle der Inspiration für mich.

Dr. Ulf Santjer, Leiter der Unternehmenskommunikation bei Puma, hat ebenfalls wertvolle Unterstützung geleistet.

Ich danke denen, die es mir erlaubt haben, das Unternehmen in den vergangenen 17 Jahren zu leiten. Der Aufsichtsrat des Unternehmens hat mich immer unterstützt, besonders François-Henri Pinault, der seit 2007 dort Vorsitzender ist, sowie Thore Ohlsson als dessen Stellvertreter, der mich 1993 zum Vorstandsvorsitzenden von Puma machte. Ich weiß sehr zu schätzen, dass mich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ehemalige und neue Kolleginnen und Kollegen im Management von Puma seit zwei Jahrzehnten unterstützen, dass sie Initiative, Teamgeist und enormes Engagement zeigen. Keineswegs vergessen möchte ich meinen ehemaligen langjährigen Vorstandskollegen, Verbündeten und besonderen Freund Martin Gänslar, der im Unternehmen als Erster ökologische Fragen ansprach und Bedenken äußerte. Er hat sich des Themas »Nachhaltigkeit« früh angenommen.

Mein Dank gilt schließlich meinen Eltern, die mir ermöglicht haben, der Mensch zu werden, der ich heute bin. Kein Wort des Dankes reicht aus für die Jahrzehnte ihrer Unterstützung in Liebe sowie für ihr Verständnis.

Auch nicht genannte Personen, die ihren Beitrag geleistet haben, sollen wissen, dass ich sie wertschätze. Anders als der Autor, dessen Buch ohne seine drei kleinen Kinder zwei Jahre früher fertig gewesen wäre, würde ich ohne jeden einzelnen meiner Helfer wohl heute immer noch schreiben ... Vielen Dank!

JOCHEN ZEITZ

Auch ich möchte mich dem Dank anschließen. Ich danke Jochen Zeitz, dass er unserem gemeinsamen Projekt so viel Zeit und Engagement gewidmet hat. Zudem möchte ich mich für die Gastfreundschaft und Offenheit, mit der er mich in die Firma und Firmenphilosophie bei Puma eingeführt hat, bei ihm bedanken. Sie hat mich angeregt, über unser eigenes Wirtschaften nachzudenken.

Ich danke meinen Mitbrüdern und Mitarbeitern in der Verwaltung und in den Betrieben, mit denen ich seit 34 Jahren auf dem gemeinsamen Weg bin. Ihnen habe ich es zu verdanken, dass ich genügend Zeit finde, um Bücher zu schreiben und Vorträge zu halten, denn ich kann mich darauf verlassen, dass sie meine Anliegen bei der Arbeit verwirklichen, auch wenn ich nicht da bin.

Und ich danke natürlich meinen Eltern, die mir ein Grundvertrauen geschenkt haben, sodass ich heute in meiner Führungsaufgabe den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen immer wieder mit Vertrauen gegenüber treten und durch Vertrauen in ihnen Lust am Arbeiten wecken kann.

PATER ANSELM GRÜN

Anselm Grün, Friedrich Assländer



Spirituell führen – mit Benedikt und der Bibel

Friedrich Assländer und Anselm Grün kennen seit vielen Jahren die Nöte von Menschen in beruflicher Verantwortung. Sie wenden sich in diesem Buch an Männer und Frauen, die christliche Führungstugenden im Berufsalltag anwenden möchten.

Gebunden, 196 Seiten
ISBN 978-3-87868-083-3

Auch als Hörbuch mit Übungs-CD erhältlich:

Hörbuch-Doppel-CD, 100 Minuten
ISBN 978-3-89680-384-9

Petra Altmann



Wie Mönche und Nonnen leben

Petra Altmann bringt den Lesern den Lebensrhythmus, den spirituellen Hintergrund und das Gemeinschaftsleben im Kloster näher. Im Buch kommen Nonnen aus dem Benediktinerinnenkloster Köln-Raderberg und Mönche aus der Benediktinerabtei Münsterschwarzach selbst zu Wort und lassen ihren Alltag lebendig werden.

Gebunden, 160 Seiten
ISBN 978-3-89680-402-0

Vier-Türme-Verlag

Schweinfurter Straße 40, 97359 Münsterschwarzach

Tel. 09324 / 20 292 | Fax 09324 / 20 495

E-Mail: info@vier-tuerme.de

www.vier-tuerme-verlag.de

Führungskompetenz aus benediktinischer Tradition und Praxis

»Dem heiligen Benedikt geht es um die Frage, wie ein Mensch beschaffen sein muss, der führen soll. Führung durch die Persönlichkeit ist für Benedikt das Wichtigste.«

— Anselm Grün

Klöster haben seit über 1500 Jahren Führungserfahrung. Wie ein Unternehmen erwirtschaftet das Kloster sein Einkommen selbst und beschäftigt dazu auch Mitarbeiter.

In der Verbindung von benediktinischer Tradition mit moderner Psychologie geben die Mönche ihr Wissen und ihre Erfahrung weiter. Lernen Sie das Führen und Leiten nach der Regel und Praxis der Benediktiner. Finden Sie Antworten und Klärung persönlicher Fragen. Gönnen Sie sich Zeit für sich. Lernen Sie im Austausch mit anderen Menschen in beruflicher Verantwortung. Nach der benediktinischen Regel des *Ora et Labora* haben alle Kurse eine klare Tagesstruktur im Wechsel von Seminareinheiten und Besinnungszeiten.

Die klösterliche Atmosphäre lädt ein, neue Perspektiven einzunehmen, die eigenen Wertmaßstäbe zu reflektieren und neue Ideen zu entdecken. Sie finden sowohl Stille und Abstand zum Berufsalltag, als auch Kraft und Inspiration.



Abtei Münsterschwarzach / Gästehaus
Schweinfurter Straße 40, 97359 Münsterschwarzach
Tel. 09324 / 20 203 (Mo. bis Fr. von 8.30 bis 12.00 Uhr)
E-Mail: gh@abtei-muensterschwarzach.de
www.menschen-fuehren.de

