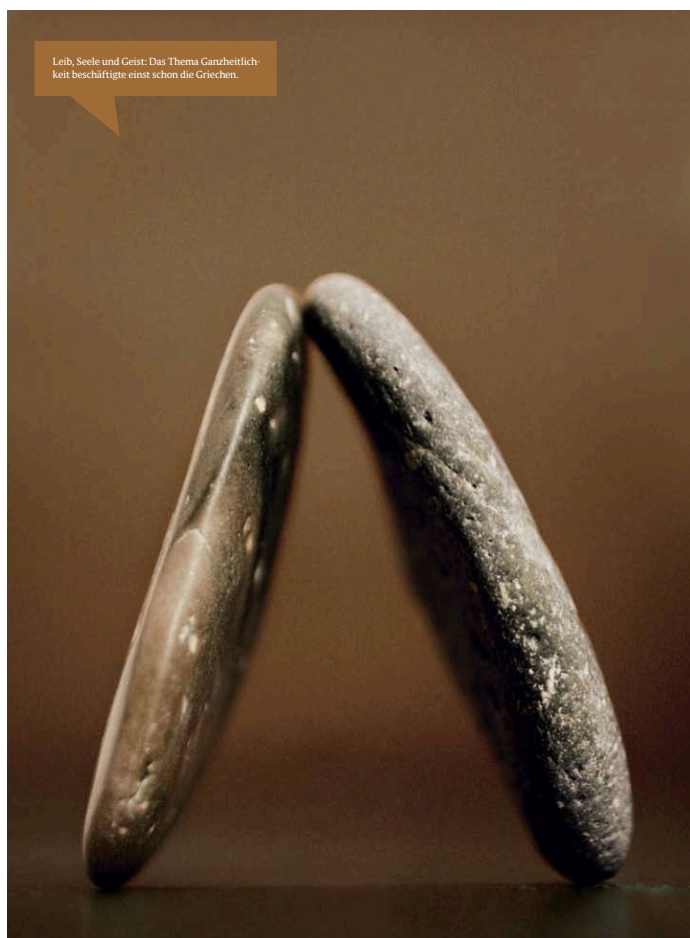


Leib, Seele und Geist: Das Thema Ganzheitlichkeit beschäftigte einst schon die Griechen.



Interview: Sebastian May

Bilder: Amac Garbe

03 // „Heiter Raum um Raum durchschreiten“

Anselm Bilgri, Ex-Benediktinerpater und heute Unternehmensberater, über ganzheitliches Denken, die gesellschaftliche Verantwortung von Führungskräften und ein gutes Wort, das ihm der heutige Papst mit auf den Weg gab.

DIALOG // Herr Bilgri, was verbinden Sie mit dem Begriff Ganzheitlichkeit?

Ich habe immer das Gefühl gehabt, dass das die Idee von Religion beziehungsweise speziell vom Christentum ist. Es geht darum, den Menschen mit Leib und Seele zu erfassen. Das ist eigentlich ein alter Ausdruck für Ganzheitlichkeit. Die griechische Philosophie würde noch den Geist dazunehmen; Geist, Leib und Seele, die drei Aspekte des Menschen. Ich glaube, das ist auch eine Vorstellung, die heute wieder zunehmend gefragt ist, gerade weil wir in einer Welt der Spezialisierung leben, in der häufig nur noch Teilaspekte betrachtet werden. Für alles gibt es Spezialisten, die auch noch eine spezielle Sprache für ihre Welt haben, die andere nicht mehr verstehen.

DIALOG // Sie selbst sind durch Ihren Werdegang als für die Bewirtschaftung eines Klosters zuständiger Ordensmann wie auch jetzt als selbstständiger Unternehmer mit zwei Teilbereichen des Lebens in Berührung gekommen, die ja normalerweise auch nicht sehr viel miteinander zu tun haben. Inwiefern spielen diese Erfahrungen für Ihre Sicht der Dinge eine Rolle?
Also gerade daran kann man das, was ich meine, sehr schön sehen. Ich war in meiner Zeit im Kloster zufällig auch für den ökonomischen Bereich zuständig. Und die Menschen neigen eben oft zum Schubladendenken. Also: Der ist Ökonom, dann muss er ein schlechter spiritueller Mensch sein. Oder: Der ist spirituell, dann

kann er auch kein Interesse für Ökonomie aufbringen. Das ist natürlich Unsinn. Warum schließt sich das aus? Das sind Grenzen, die wir in unseren Köpfen ziehen und nirgendwo sonst.

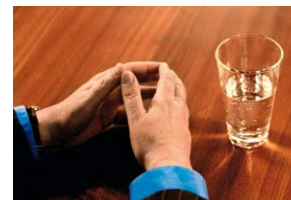
DIALOG // Sie beraten ja auch Führungskräfte großer Unternehmen. Wie sieht es denn in der Wirtschaft aus mit dem ganzheitlichen Denken?

Ich habe das Gefühl, dass man im wirtschaftlichen Bereich das Zahlenmaterial verabsolutiert hat und den Menschen nur noch im Zusammenhang mit der Erfüllung dieser zahlenmäßig dargestellten Ziele sieht. Dabei müsste es eigentlich umgekehrt sein. Der Mensch ist kein Mittel zum Zweck, sondern er ist eigentlich das Ziel. Auch Ökonomie hat eine dienende Funktion dem Menschen gegenüber. Und ich kann auch langfristig und nachhaltig erfolgreich sein, indem ich den Menschen mit einbeziehe. In diesem Sinne muss eine ganzheitliche ökonomische Betrachtung auch die unternehmerische Verantwortung dem Menschen gegenüber berücksichtigen.

DIALOG // Und zum Beispiel dann, wenn es um Kostensenkung geht, nicht gleich Massenentlassungen ins Auge fassen?
Ich nenne das in meinen Seminaren wertorientierte Führung. Gemeint sind damit keine materiellen Werte, sondern die Werte der eigenen Lebensgestaltung. Aber wertorientierte Führung heißt ja nicht unbedingt, dass ich nie Leute entlassen werde. Es sollte eben

Anselm Bilgri

Anselm Bilgri wurde 1953 in Unterhaching bei München als Sohn eines Gastwirtspaares geboren. Mit 22 Jahren trat er in die Benediktinerabtei Sankt Bonifaz in München und Andechs ein, studierte anschließend in München, Rom und Passau Philosophie und Theologie. 1980 wurde er zum Priester geweiht und arbeitete die folgenden fünf Jahre als Kaplan und Jugendseelsorger in Sankt Bonifaz. Von 1986 bis 2004 war er Cellarar (Wirtschaftsleiter) der Abtei St. Bonifaz in München und Andechs und machte in dieser Zeit die Marke „Kloster Andechs“ zum Millionenerefolg – unter anderem mit Bier und Schnupftabak. Zugleich erwarb er sich einen Namen als Buchautor sowie als Gast in zahlreichen TV-Sendungen. Nach seiner Niederlage bei der Wahl zum neuen Abt und Streikigkeiten an der Klosterspitze verließ Bilgri im Jahr 2004 das Kloster Andechs und gründete gemeinsam mit drei Partnern in München das Anselm Bilgri – Zentrum für Unternehmenskultur, das Führungskräfte und Unternehmen in Fragen einer wertorientierten Unternehmenskultur berät.



ZUR PERSON

einfach nur nicht die erste Wahl sein bei Kostensenkungen. Wenn man den Menschen als das Maß aller Dinge betrachtet – wie ich finde, ein schöner Spruch der ursprünglichen griechischen Philosophie –, dann muss eben, wenn ich konsequent bin, sein Schicksal auch als Allerletztes auf der Kippe stehen. Das ist ein Punkt, der aus meiner Sicht ganz sicher zu einem ganzheitlichen unternehmerischen Denken dazugehört. Wenn Sie heute mit einem Manager reden, wird Ihnen zwar keiner sagen, dass er leichtfertig Leute entlässt. Aber ich habe manchmal auch das Gefühl, das ist noch lange nicht verinnerlicht.

DIALOG // In diesem Sinne wäre es also gerechtfertigt, von den Unternehmen mehr gesellschaftliche Verantwortung einzufordern? Nicht nur gerechtfertigt, sondern notwendig. Wir reden ja heute von der Ökonomisierung aller gesellschaftlichen Bereiche. Die ökonomische Sichtweise nimmt immer mehr Raum ein, wo früher andere Sichtweisen vorherrschten. Ganz konkret: Der Stall, aus dem ich komme, die Kirche, verliert in der breiten Gesellschaft hier im Westen immer mehr an Akzeptanz. Sie wird zwar noch als große, anonyme Moralinstanz gesehen, aber nicht mehr unbedingt als wichtig für das Leben des Einzelnen. Das heißt aber auch, dass das Thema gesellschaftliche Verantwortung, das beispielhafte Vorleben und Vorgeben von Werten, ganz automatisch auf den Bereich der Wirtschaft zukommt. Und damit auch auf die Personen, die da vorne dranstehen. Das ist eine ganz neue Aufgabe, derer sich die Führungskräfte in den Unternehmen noch gar nicht bewusst sind, dass sie tatsächlich als Vorbilder angesehen werden. Das erleben wir ja gerade beim Thema Managergehälter und Abfindungen. Ich glaube, die ganzen Skandalchen und Skandale der vergangenen zwei, drei Jahre sprechen auch für eine größere Sensibilität der Menschen diesem Thema gegenüber.

DIALOG // „Finde das rechte Maß“ lautet der Titel eines Ihrer erfolgreichsten Bücher. Ist es das, was Sie den Managern ans Herz legen? Das gilt ganz allgemein: Wo es maßlos wird, zumindest im Tun, da geschieht nicht immer Gutes. Ein Beispiel aus der Welt der Wissenschaft, da lautet die Frage doch: Dürfen wir wirklich alles machen, was wir theoretisch können? Man sieht ja, was bei der Atomforschung herausgekommen ist. Man kann Atomkraft für die Stromerzeugung nutzen – und dann ist sie offensichtlich immer noch so gefährlich, dass viele Leute Angst davor haben – aber ich kann damit eben auch eine Vernichtungswaffe bauen. Genau das ist das Dilemma, in dem wir stecken. Es muss also zu dem, was uns möglich ist, das rechte Maß im Handeln dazukommen. Im Grunde heißt das einfach, Extreme zu vermeiden. Aristoteles nennt das „in der Mitte bleiben“. Das hat nichts mit Mittelmäßigkeit oder Mainstream zu tun. Es geht um Ausgewogenheit, Balance. Und wer in sich selbst ruht, ist dann auch fähig, wieder über den Alltag hinauszublicken.

DIALOG // Wie bringe ich die Leute dazu? Es gibt eigentlich ganz einfache Maximen. Vom Christentum her gibt es zwei. Zum einen das Gebot der Liebe. Wir verkürzen das immer auf die Nächstenliebe, obwohl ja eigentlich drei Dinge geliebt werden sollen: Gott, der Nächste und ich selber, und diese drei Pole müssen gleichgewichtig sein. Wenn man nicht gläubig ist, kann man für Gott natürlich auch eine andere Chiffre setzen. Im Evangelium steht zudem die sogenannte goldene Regel, die aber offensichtlich in allen Kulturen vorkommt. Wir kennen sie hier in dem Spruch: „Was Du nicht willst, was man Dir tu“, das fügt auch keinem anderen zu.“ Das lässt sich auch positiv formulieren: „Behandle andere so, wie du auch behandelt werden willst.“ Beides, das Gebot der Liebe und die goldene Regel, sind für mich

ganz einfache Maximen des Zusammenlebens. Die eine mehr religiös gestimmt, die andere mehr zwischenmenschlich. Man könnte sagen, Jesus hat zu dem Hauptgebot der Liebe mit der goldenen Regel eine atheistische Version dazugeliefert. Wenn man beides befolgen würde, was von der Theorie her nicht schwer ist, hätten wir die ideale Welt.

DIALOG // So richtig scheint das aber nicht zu klappen ...
Ja, wenn es so einfach wäre, müssten wir die Regel gar nicht formulieren. Dann könnten wir das als Tatsachenbehauptung in den Raum stellen. Es ist eben ein ethischer Appell. Aber offensichtlich neigen wir in unserer Menschlichkeit häufig dazu, über das Ziel hinauszuschließen.

DIALOG // Noch einmal zur goldenen Regel, die verlangt, sich im eigenen Tun auch das Schicksal des anderen vor Augen zu führen: Im Grunde genommen steckt dahinter dann ja auch die Forderung nach einem ganzheitlichen Blick auf die Dinge ...
Ja, das ist etwas, das ich in meinen Vorträgen und Seminaren auch von Managern verlange. Ich nenne das dann Integrationskompetenz. Das heißt, ich muss als Manager fähig sein, die Sichtweise des anderen einzunehmen.

DIALOG // Der moderne und erfolgreiche Manager von heute muss also über Empathie verfügen ...
Ja, ich muss als Manager die Fähigkeit haben, empathisch zu sein. Ich muss mich fragen, was mein Auftreten, meine Anweisung, meine Zielvorgabe beim anderen bewirkt. Wie kann er das, was ich von ihm verlange, umsetzen? Wie geht er damit um? Und wenn ich mich in ihn hineinversetzen kann, werde ich auch entsprechend agieren und reden und trotzdem meine Leadership bewahren. Viele

meinen ja, ihnen fällt ein Zacken aus der Krone, wenn sie empathisch sind.

DIALOG // Was zeichnet denn, im ganzheitlichen Sinne, eine gute Führungskraft sonst noch aus?
Eine gute Führungskraft, glaube ich, ist nur dann wirklich gut, wenn sie es schafft, auch im eigenen Leben eine gute Balance zu finden. Wenn ich in dem, was ich mache, auch einen Sinn für mein eigenes Leben finde. Aber einen Sinn finde ich nur, wenn ich das Gefühl habe, bei meinen Entscheidungen mit mir und dem Wertesystem, in dem ich lebe, im Einklang zu sein. Es geht also um ein In-sich-Ruhen, darum, in Harmonie mit sich selber zu sein. Habitate secum heißt es beim Heiligen Benedikt: bei sich wohnen.

DIALOG // Das klingt wie ein gutes Lebensmotto nicht nur für Führungskräfte. Haben Sie noch einen Ratschlag des Heiligen Benedikt, den Sie uns mit auf den Weg geben können?
Nicht unbedingt einen des Heiligen Benedikt. Aber derjenige, der seinen Namen trägt, Papst Benedikt XVI., hat mir 1980 bei meiner Priesterweihe – er war damals Erzbischof von München – ein wunderschönes Wort mitgegeben. Wir waren damals acht Kandidaten, und er sagte: „Meine Herren, bewahren Sie sich die Hilaritas.“ Das ist die heitere Gelassenheit. In der Gelassenheit stecken ja zwei wichtige Aspekte: Loslassen können, aber auch andere sein lassen können. Und das dann kombiniert mit Heiterkeit. Ich denke, das gehört ganz sicher auch zu einer ganzheitlichen Sicht der Dinge dazu: dass man nicht immer verkrampft an alles herangeht, sondern auch einmal dem Humor eine Chance gibt, diesem aus dem Inneren kommenden heiteren Sein. Wie heißt es doch in Hermann Hesses „Stufen“? Wir sollen heiter Raum um Raum durchschreiten. Das ist ein gutes Lebensmotto.//