

achtsam den Wandel gestalten

in

Führung  
gehen





## In Führung gehen. Achtsam den Wandel gestalten

### Redaktion:

Michael Stolle, Brigitte Steinke

### Mit Beiträgen von:

Arlett Dölle, Martin Glatz, P. Anselm Grün OSB, Bodo Janssen, Susanne Kölb-Adam, Eric Knies, Paul Kupfer, Abt Michael Reepen OSB, P. Fidelis Ruppert OSB, Denis Schmelter, Desiree Sieber, Brigitte Steinke, Michael Stolle, Sabrina Weiß

### Gestaltung und Realisation:

Josef Lucas

mit Grafiken von Merve Şimşek (ms) und Immanuel Zeh (iz)

### Druck:

Printzipia (bonitasprint gmbh), Würzburg

Printed in Germany

DOI: 10.5445/IR/1000174545

1. Auflage 2024

Herausgeber, Autorinnen und Autoren übernehmen keine Haftung für inhaltliche oder drucktechnische Fehler.

Gesundheitspartner:



Dieses Druckerzeugnis ist mit dem Blauen Engel ausgezeichnet.



### Kontakt

House of Competence (HoC)

Fritz-Erler-Straße 23

76133 Karlsruhe

[www.hoc.kit.edu](http://www.hoc.kit.edu)

Karlsruhe © KIT 2024

### Herausgeber

Karlsruher Institut für Technologie (KIT)

Kaiserstraße 12

76131 Karlsruhe

[www.kit.edu](http://www.kit.edu)

**In Führung gehen**  
Achtsam den Wandel gestalten





**»Wer die Welt bewegen will, sollte erst  
sich selbst bewegen.«**

*Sokrates*



# Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>11</b>
<b>Ausgangslage</b>	
Führungskompetenzen als Zukunftskompetenzen	20
Studentisches Gesundheitsmanagement an Hochschulen	30
Keine Angst vor (gesunder) Führung!	38
<b>Das Projekt "In Führung gehen"</b>	
Empowerment für gesunde Führung	44
First-Hand Erfahrung im geschützten Raum	56
Einladung zur Transformation	62
Neue Perspektiven für ein BGM	67
Evaluation und Feedback	72
<b>Inspirationen für ein gesundes Führungsverständnis</b>	
Zum Segen werden	84
Führung als Aufgabe	89
Good Leadership at its best	94
Führen als Dienen - gegenseitig	102
Das neue Führen	110
Gesunde Führung in einem Start-Up	114
<b>Gesunde Führung fördern</b>	
Modulbeschreibung	122



Gute Führung lernen am KIT	130
Vorbild für Führungskultur	136

## **Übungen und Inspirationen**

Drei Minuten Achtsamkeit	144
Werte-Schatzkarte	146
Die Zeit läuft - wie leben wir sie?	148
Reflected Best Self	152
Etwas Gutes tun	154
Steh-Übung	155
PERMA-Lead	157
Positiver Besprechungsstart	160
Fünf Minuten Führung lernen	163
Ich blicke alle an	165
Gewaltfrei kommunizieren	167
Evening Questions	170
Menschen führen	173

## **Liste der Autorinnen und Autoren** **176**

## **Literaturverzeichnis** **181**

## **Dank** **186**





# Vorwort

*von Michael Stolle & Brigitte Steinke*

Wie gute Führung dazu beiträgt, eine positive Zukunft zu gestalten, treibt viele Menschen, Unternehmen und Initiativen um. So auch das House of Competence (HoC) am Karlsruher Institut für Technologie (KIT) und die Techniker Krankenkasse, die seit Jahren im Setting ‚Gesunde Hochschule‘ zusammenarbeiten. Vier Jahre lang (von 2020 bis 2024) haben wir ein neuartiges Seminarkonzept in einer ungewöhnlichen Zusammensetzung an einem besonderen Ort, dem Kloster in Münsterschwarzach, ausprobiert. An diesem Ort der jahrhundertelangen Stabilität wollten wir besser verstehen, wie gute und gesunde Führung in einer Welt des Wandels (‚VUCA-World‘ oder „BANI-World“) möglich ist und was es dafür braucht, dass der Wandel in eine menschliche, sozial und ökologisch gerechte Zukunft weist. Wir haben uns gefragt, welche Rolle der Einzelne und die jeweilige Organisation dabei spielen und wo Ansatzpunkte für ein (Führungs-)Verhalten liegen, das Wohlstand und Wohlbefinden fördert, welche Maßnahmen diesem Zweck dienen. Vor allem aber wollten wir bei den Studierenden Freude und Begeisterung wecken, in Führung zu gehen und bei den Führungskräften wollten wir einen weiteren Impuls

setzen, die eigene Führung gesundheitsförderlich zu gestalten.

Führungskräfte aus Unternehmen und Hochschulen sowie Studierende wurden gleichzeitig angesprochen und in den Seminaren auf Augenhöhe zusammengebracht. Gesunde Führung ist ein wesentliches Thema des Betrieblichen und des Studentischen Gesundheitsmanagements. Kaum eine andere Gruppe als Führungskräfte hat einen größeren Impact auf Gesundheit und Wohlergehen der Beschäftigten. Und Studierende sind die Führungskräfte von morgen. Wir wollten in dem Projekt ausprobieren, inwiefern die klassischen (und traditionell getrennten) Pfade der universitären Bildung und der betrieblichen Weiterbildung kombiniert werden können, um mehr von der „Kunst“, zu leiten und sich leiten zu lassen, zu verstehen.

Dazu haben sie sich mit der benediktinischen Führungspraxis, Erkenntnissen aus der Positiven Psychologie und narrativ mit ‚Geschichten des Gelingens‘ einzelner Führungspersönlichkeiten auseinandergesetzt. Es hat sich gezeigt: Die Verbindung von (Wissens-)Themen und Erfahrungen ist für alle gut verständlich und zugänglich. Führungskräfte und Studierende profitieren von der Andersartigkeit der anderen Gruppe und fühlen

sich eingeladen, offen über eigene Themen und Werte zu sprechen.

Entstanden sind ein Konzept und die Dramaturgie für das zweieinhalbtägige Seminar im Gästehaus des Klosters Münsterschwarzach, die sich von herkömmlichen Führungskräfte trainings unterscheidet. Unser Angebot fördert Fähigkeiten, die sich aus dem eigenen Erleben und einer emotionalen Erfahrung heraus entwickeln. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden eingeladen, sich selbst zu begegnen und ihre Werte und Erfahrungsmuster zu reflektieren, um daraus eine persönliche Haltung zum Thema (Selbst-)Führung und Gesundheit zu entwickeln. In dem besonderen Erfahrungsraum können Mut, Optimismus und Mitgefühl entstehen, die es für ein neues Handeln braucht. So gesehen ist das Seminar auch eine Gelegenheit, den *Knowledge-Action-Gap*, die Lücke zwischen dem Wissen um die Notwendigkeit, sich und andere gesund zu führen, und der konsequenten Anpassung des eigenen Führungshandelns zu überwinden.

In diesem Booklet wollen wir die Ergebnisse einer breiten Öffentlichkeit zugänglich machen. Wie auch schon das Seminar, richtet sich das Booklet an Stu-

dierende und Führungskräfte, die Lust auf gesunde Führung haben. Es kann als Ratgeber oder Orientierungshilfe dienen, ganz gleich in welcher Lebensphase man sich befindet. Darüber hinaus können insbesondere Verantwortliche aus dem Betrieblichen, dem Studentischen oder dem Hochschulischen Gesundheitsmanagement Ideen und Inspirationen für eigene Formate gewinnen. Schließlich bekommen Angehörige von Schlüsselqualifikationszentren oder Modulverantwortliche in verschiedenen Studiengängen eine Grundlage, um zu entscheiden, inwiefern dieses Seminar als Kurs im Studium an der jeweiligen Hochschule angerechnet werden kann.

Das Seminar hat alle Voraussetzungen, dass Studierende die Anrechenbarkeit des Kurses im Umfang von 2 Leistungspunkten (ECTS) beantragen können. Um sie darin zu unterstützen, enthält das Booklet auch eine Modulbeschreibung. Am KIT wird dieser Kurs über das Angebot des HoC im Modul „überfachliche Qualifikation“ anerkannt.

Der erste Abschnitt widmet sich der Ausgangslage: *Michael Stolle* beschreibt Führungskompetenzen als Zukunftskompetenzen; *Brigitte Steinke* verortet das

Projekt im Rahmen eines Studentisches Gesundheitsmanagements. *Arlett Dölle* (TK) macht exemplarisch deutlich, welche Rolle eine Krankenkasse wie die Techniker bei der Förderung von gesunder Führung übernehmen kann.

Im zweiten Abschnitt stellen *Michael Stolle* und *Brigitte Steinke* das Projekt etwas ausführlicher vor und geben Einblicke in Ziele, Methodik und Struktur des Seminars. Anschließend kommen *Desiree Sieber* und *Martin Glatz* als ehemalige Teilnehmende zu Wort und geben Auskunft über ihre Erfahrungen und Fortschritte. *Susanne Kölb-Adam* beschreibt, wie das Seminar eine Brücke zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement schlagen kann, ehe *Michael Stolle* und *Brigitte Steinke* die Evaluationsergebnisse und das Feedback zum Projekt vorstellen.

Im dritten Abschnitt kommen einige der Personen zu Wort, die uns als Impulsgeber und Speaker vor Ort begleitet und inspiriert haben. *Anselm Grün* beschreibt, wie man immer stärker in die Rolle und Aufgabe einer Führungskraft hineinwachsen und dabei zum Segen werden kann. *Michael Reepen* veranschaulicht einige zentrale benediktinischen Führungsprinzipien



an seinem eigenen Tun als Abt in Münsterschwarzach. Welch erstaunliche Synergie von Benediktinischer Führungspraxis und der Positiven Psychologie entstehen kann, macht *Denis Schmelter* in seinem Überblicksartikel deutlich. *Fidelis Ruppert* thematisiert die Gegenseitigkeit von Führung und Geführt-Werden und zeigt, dass ohne intensive und loyale Mithilfe der Vielen kein Führender erfolgreich sein kann. *Bodo Janssen* fasst zusammen, was „*Das neue Führen*“ für ihn bedeutet, seit er Anfang der 2010er Jahre damit begonnen hat, den Sinn seines Unternehmens nicht mehr in der Gewinnmaximierung zu sehen, sondern darin, Menschen zu stärken. Und schließlich skizziert der Gründer *Paul Kupfer*, welche Rolle gesunde Führung in einem Start-Up hat, das sich nicht scheut, innovative Organisationsstrukturen wie Holokratie zu etablieren.

Im vierten Abschnitt widmen wir uns der Frage, wie gesunde Führung ganz konkret an Hochschulen und Unternehmen gefördert werden kann. Am KIT hat sich inzwischen ein eigener Angebotsschwerpunkt zum Thema Gute Führung entwickelt, wie *Sabrina Weiß* und *Michael Stolle* in ihrem Artikel über das von der Karl Schlecht Stiftung geförderte Leadership Talent Lab darlegen. *Eric Knies* beschreibt, wie er Erkenntnisse

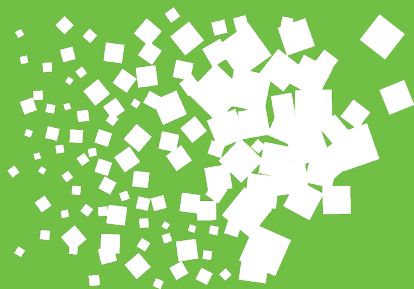
aus dem Setting des Seminars für Strategieworkshops seines Unternehmens transferieren konnte.

Das Booklet schließt ab mit einer Auswahl an Inspirationen und Interventionen, die zur weiteren Beschäftigung, Reflexion und täglichen Praxis von guter Führung anregen sollen. Die Texte sind den beiden zuvor am HoC erschienenen Booklets „Warum nicht anders?“ (2022) und „Einfach anders machen“ (2023) entnommen.

Das Seminar „In Führung gehen – Achtsam den Wandel gestalten“ wird ab 2025 einmal pro Jahr im Kursprogramm des Gästehauses des Klosters angeboten (<https://www.gaestehaus.abtei-muensterschwarzach.de/kurse/>). Bei Gesundheitspartnerschaften und Kooperationen zwischen Betrieben oder Hochschulen mit der Techniker Krankenkassen kann eine Kostenübernahme der Seminarkosten angefragt werden.

Das Booklet eignet sich zur Vor- und Nachbereitung dieses Seminars. Es kann aber auch ganz unabhängig davon gelesen, durchdacht und ausprobiert werden. Möge es einen Beitrag zu einer gesunden und zukunftsweisen Kultur des gegenseitigen Führens und Geführt-Werdens leisten!

# Ausgangslage





# Führungskompetenzen als Zukunftskompetenzen

*von Michael Stolle*

Studierende sind die Führungskräfte von morgen. Die meisten von ihnen werden im Laufe ihres späteren Arbeitslebens Leitungsaufgaben übernehmen oder andere bei diesen unterstützen. Führen und (bewusst) folgen sind angesichts einer sich ändernden Arbeitswelt mit neuen Organisations- und Partizipationsmodellen wichtige Zukunftsaufgaben. Zu lernen, wie dies gelingt, ist keine Selbstverständlichkeit. War die konkrete Verankerung von Leadership in den Curricula der Hochschulen lange Zeit eher wenig ausgeprägt, häufen sich mittlerweile die Initiativen, die ein solches Angebot fördern, wie dieses Booklet zeigt.

Studierende können während ihres Studiums durchaus Führung lernen, auch wenn sie (noch) keine dezidierten Führungskräfte sind. Lern- und Reflexionsanlässe gibt es inmitten des studentischen Alltags genug, sodass das Thema keine Trockenübung bleiben muss: etwa bei der Prüfungsvorbereitung, dem Austausch in Lerngruppen, bei Abstimmungen in der Wohngemeinschaft oder bei einer Vorstandstätigkeit in einer Hochschulgruppe. Vor allem im fachübergreifenden Kontext einer Universität können diese

Anlässe aufgegriffen und mit einer gezielten Führungskompetenzentwicklung verbunden werden.

Allerdings gibt es viele junge Menschen, die erst einmal gar keine Führungskraft werden wollen. Woran liegt das? Der Generation Z wird gerne unterstellt, dass sie weniger leistungsbereit sei und keine Vollzeitjobs anstrebe, von Führungsaufgaben ganz zu schweigen. Ob dahinter wirklich eine Scheu vor Verantwortung oder schlimmer noch eine Form von Bequemlichkeit und Hedonismus steckt, wie gerne kolportiert wird, ist jedoch anzuzweifeln. Vielleicht ist diese Haltung schlicht das Ergebnis einer nachvollziehbaren, beinahe rationalen Abwägung von lebensbiografischen Erfahrungen der vergangenen Jahre. Warum, so könnte man überlegen, sollten junge Menschen Führungskräfte werden wollen, wenn sie am Ende genauso wie der eigene Vater oder die eigene Mutter eine Burnout-Depression bekommen? Warum sollte es erstrebenswert sein, von 8 bis 20 Uhr zu arbeiten, um die eigenen Kinder genauso wenig zu sehen, wie man von ihnen gesehen worden ist?

Hinzu kommt, dass viele junge Menschen in den vergangenen Jahren wenig Selbstwirksamkeitserfahrungen bei der Erreichung eigener Ziele machen konnten. Es gab

selten Gelegenheiten, sich auszuprobieren oder Initiativen zu starten. Die Einschränkungen der Corona-Maßnahmen haben den Pool an engagierten jungen Menschen ausgedünnt. Auch der Protest der jungen Generation für Klimagerechtigkeit wurde nicht mit mehr Einfluss und Resultaten belohnt. Im Gegenteil, angesichts der Herausforderungen von Pandemie, Krieg und Migration haben die berechtigten Forderungen nach Naturschutz und Lebensbewahrung sogar an Priorität verloren.

Bei der Entwicklung von Führungskompetenzen von Studierenden darf man also nicht so tun, als ob alles so bleiben kann, wie es ist. Es muss darum gehen, junge Menschen wieder zu inspirieren und zu ermutigen, eine andere, vielleicht bessere Zukunft zu gestalten, in der auch Gesundheit und eine nachhaltige Lebensweise einen hohen Stellenwert haben. Wer sich selbst zutraut, einen Unterschied zu machen und dieses Zutrauen auch von anderen bekommt, wird vor Leitungsaufgaben nicht zurückschrecken. In dieser Gewissheit lässt sich ein tragfähiges Bildungsprogramm für gute Führung an Hochschulen entwickeln, das den Bedürfnissen von Studierenden und einer Arbeitswelt im Wandel gerecht wird.

Für die Umsetzung eines entsprechenden Angebotes stehen unterschiedliche Modelle und Referenzrahmen zur Verfügung:

Mit den derzeit sehr populären Future Skills lässt sich gut argumentieren, dass es in Zukunft anders werden muss. Zentrale Future Skills für Leadership können demnach sein: Selbstbewusstsein, Selbstkompetenz, Selbstwert, Autonomie und Leistungsmotivation. Allerdings gibt es inzwischen weit über 300 Begriffe, die als Future Skills klassifiziert werden (Kunz 2025). Wie sollen Studierende (und Lehrende) dabei einen Überblick darüber behalten, worauf es sich zu konzentrieren lohnt? Ein anderes Manko kommt hinzu. Future Skills gehen tendenziell von einem defizitorientierten Grundverständnis aus und beschreiben, was heute fehlt, um morgen erfolgreich zu sein. Das ist im Kern ziemlich konventionell und repliziert die Sichtweise von derzeitig erfolgreichen Menschen oder Unternehmen. Die Studierendenperspektive jedenfalls kommt bei diesem Ansatz zu kurz. Mehr noch: Manche Future Skills-Konzepte scheinen kategorisch zu unterschätzen, dass alle wesentlichen Eigenschaften und Fähigkeiten in den (jungen) Menschen bereits angelegt sind und unter günstigen inneren und äußeren Rahmenbedingungen entwickelt werden



müssen. Wobei die jungen Menschen dann eben selbst entscheiden können (und eigentlich auch wollen), was davon in Zukunft wichtig werden soll und gebraucht wird.

Führungsverantwortung als Schlüsselkompetenz steht immer auch im Kontext einer Bildung für nachhaltige Entwicklung mit dem Referenzrahmen der *Sustainable Development Goals* (<https://sdgs.un.org/goals>). Wer, wenn nicht Entscheiderinnen und Entscheider beziehungsweise Personen mit Macht und Handlungsspielraum können sich dafür einsetzen, dass die Sicherung einer nachhaltigen Entwicklung auf ökonomischer, sozialer sowie ökologischer Basis gelingt. Doch Fortschritte sind keineswegs selbstverständlich. Vorhandene menschliche Ressourcen müssen geweckt und entfaltet werden. Um auf dem Weg der Realisierung der Ziele für eine nachhaltige Entwicklung voranzukommen, wurde 2020 ein weiterer Referenzrahmen definiert, der im Zusammenhang von Führungskompetenzentwicklung viel Aufmerksamkeit verdient. Die Rede ist von den *Inner Development Goals* (<https://innerdevelopmentgoals.org>). Darin werden 23 Fähigkeiten in fünf Dimensionen beschrieben, die Menschen befähigen, in unterschiedlichen Situationen nachhaltig zu handeln und sich dabei persönlich weiterzuentwickeln.

Sein – Beziehung zu sich selbst:

Innerer Kompass, Integrität und Authentizität, Offenheit und Lernbereitschaft, Selbsterkenntnis, Gegenwärtigkeit

Denken – Kognitive Fertigkeiten:

Kritisches Denken, Bewusstsein für Komplexität, Perspektive Fähigkeiten, Sinnstiftung, langfristige Orientierung und Visionen

Beziehung – Fürsorge für andere:

Wertschätzung, Verbundenheit, Bescheidenheit, Einfühlungsvermögen und Mitgefühl

Zusammenarbeit - soziale Kompetenzen: Kommunikationsfähigkeiten, Mitgestaltungsfähigkeiten, Inklusive Denkweise, interkulturelle Kompetenz, Vertrauen, Mobilisierungsfähigkeiten

Handeln – Wandel vorantreiben: Mut, Kreativität, Optimismus, Beharrlichkeit

Viele der hier beschriebenen Kompetenzen finden sich in den evidenzbasierten Modellen und Interventionen der Positiven Psychologie wieder, die ein weiteres Feld an Trainingsmöglichkeiten für den Kontext einer Hochschullehre zur Verfügung stellt. Positive Psychologie ist die Wissenschaft dessen, was das Leben lebenswert macht: im Großen wie im Kleinen, in der Organisation wie beim Einzelnen. Sie unterstützt Individuen und Unternehmen beim ‚Aufblühen‘ (Flourishing). Für die Vorbereitung auf zukünftige Führungsverantwortung lassen sich daraus viele Lernziele ableiten. Studierende können wissenschaftsbasiert

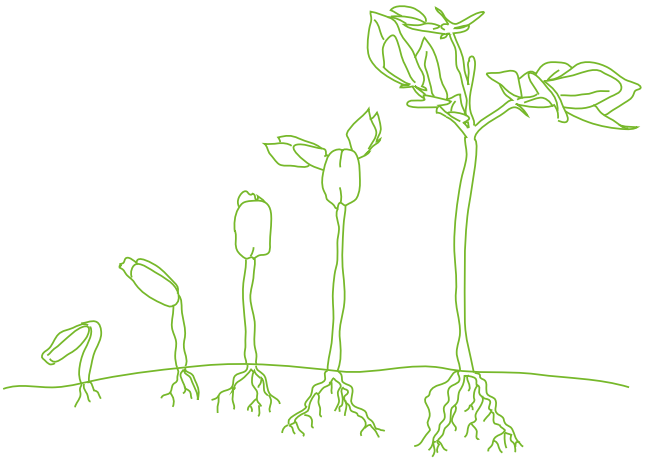
und stärkenfokussiert unterstützt werden, sich gemäß den eigentlichen Möglichkeiten zu entwickeln und dem Leben Sinn zu geben (Mangelsdorf 2020). Sie können ihre Werte reflektieren, neue Wege erkennen, Ziele benennen und Hoffnung entwickeln – alles zentrale Eigenschaften von guter Führung. Mit den Ansätzen der Positiven Psychologie wird erfahrbar, was Menschen selbst bei ungünstigen Bedingungen Kraft und Durchhaltevermögen gibt und auch in unsicheren Zeiten Kreativität und Flexibilität verleiht. Gerade in herausfordernden Zeiten, wenn sich Lebensbedingungen auf dem Planeten grundlegend ändern (Stichwort: Klimakatastrophen) und eine neue Form der Gerechtigkeit im Miteinander und bei der Arbeit gebraucht wird, ist diese Orientierung essenziell.

Große Bedeutung kann schließlich der benediktinischen Führungserfahrung beigemessen werden. Die benediktinische Haltung lehrt, wer später einmal andere Menschen führen will, muss zunächst einmal lernen, sich selbst zu führen. Führung fängt mit Selbstführung an. Dabei steht die Selbst-Befragung im Zentrum: Wie muss ich beschaffen sein, um andere führen zu können. Wer Führung lernen will, gerade in einer Zeit des dynamischen Wandels, tut gut daran, sich mit Voraussetzungen, Anforderungen

und Handlungsspielräumen des Führens und Geführt-Werdens zu beschäftigen. Dieses Mindset gibt einen guten Rahmen für Bildungsprogramme an Hochschulen. Bei dem benediktinischen Führungsweg wird kein überhöhter Idealzustand beschworen. Es geht nicht darum, Führung schon zu können oder die Messlatte zu hoch zu legen, sondern zu erkennen, dass und wo man einen Entwicklungsbedarf hat. Und sich dann auf den Weg zu machen, um sich selbst, den anderen und der Umwelt gerecht zu werden. Das macht Leadership in der eigenen Lebenswelt greifbar und anwendbar, gerade auch für Studierende. Führung ist in diesem Verständnis keine Karriereleiter, sondern ein wichtiger Beitrag zur Persönlichkeitsentwicklung und zur Gestaltung einer gesunden und lebenswerten Zukunft (Stolle 2022).

Schließlich kann man bei der Führungskompetenzentwicklung für Studierende auch ungewöhnliche Wege gehen. Es lohnt sich Trainings- und Interventionsangebote mit entsprechend niederschweligen Reflexions- und Interaktionsräumen auszuprobieren. Dazu gehören besondere Lernorte (wie zum Beispiel ein Kloster) als Erfahrungsräume aber auch die Beteiligung von weiteren Akteursgruppen. Gestandene Führungskräfte können

gemeinsam mit Studierenden gute Führung lernen. Die Mischung der Gruppen hat positive Effekte auf alle Beteiligten, wie das Projekt *In Führung gehen – Achtsam den Wandel gestalten* beispielhaft zeigt. Hier sind Lerngemeinschaften kreierte worden, die neue Perspektiven für eine ebenso zeitgemäße wie zukunftsweisende Führungskräfteausbildung eröffnen und zeigen, dass ‚Gesunde Führung‘ ein wichtiger Teil des lebenslangen Lernens ist.



# Studentisches Gesundheitsmanagement an Hochschulen: 20 Jahre Erfahrung und zukünftige Perspektive

von Brigitte Steinke

## Hintergrund

Seit mehr als zwei Jahrzehnten setzt sich die Techniker Krankenkasse (TK) mit einem ganzheitlichen Ansatz für Gesundheitsförderung an Hochschulen ein. In Zusammenarbeit mit dem bundesweiten Arbeitskreis Gesundheitsfördernde Hochschulen und der Landesvereinigung für Gesundheit und Akademie für Sozialmedizin Niedersachsen e. V. wurde im Jahr 2025 ein Konzept für ein Studentisches Gesundheitsmanagement (SGM) entwickelt, das sich an bewährte Prinzipien des Betriebliches Gesundheitsmanagements orientiert.

Die Ergebnisse dieser Zusammenarbeit sind in einer Sonderausgabe der Zeitschrift *duz* veröffentlicht und werden im Handbuch *Studentisches Gesundheitsmanagement – Perspektiven, Impulse und Praxiseinblicke* vorgestellt. Das SGM hat sich mittlerweile als ein Markenzeichen und Strukturmerkmal für die Zukunftsfähigkeit von Hochschulen etabliert.

Die wachsende Bedeutung der Studierendengesundheit zeigt sich auf der Landkarte des Kompetenzzentrums für gesundheitsfördernde Hochschulen: Mehr als 60 der über 400 Hochschulen in Deutschland geben an, ein ganzheitlich oder modular aufgebautes SGM aktiv umzusetzen, 24 Hochschulen geben an, an einem Hochschulischen Gesundheitsmanagement zu arbeiten. Auf den Onlineplattformen der Hochschulen wird darüber hinaus deutlich, dass das Bildungsziel Gesundheit eine wichtige Rolle spielt und dass Hochschulen die Zeit des Studiums gesundheitsfördernd gestalten möchten. Dabei liegt der Fokus darauf, über klassische Seminare und Workshops hinaus, Gesundheitskompetenzen zu fördern, wie beispielsweise Stressbewältigung und Zeitmanagement. Die Motivation für dieses Engagement ist vielschichtig und lässt sich auch aus rückläufigen Immatrikulationszahlen ableiten. Insbesondere staatliche Hochschulen und Universitäten stehen vor der Herausforderung, attraktive Angebote zu schaffen, die der neuen Generation gerecht werden und im Wettbewerb mit privaten Hochschulen bestehen. Dazu gehören Agilität, Flexibilität in kleineren Lerngruppen und interaktive Lernformen.



Das Studium ist als zeitlich und fachlich begrenzte Entwicklungsphase junger Menschen und als kritische Lebensphase in mehrfacher Hinsicht bestimmt: Zu Beginn des Studiums stehen Studierende vor vielen und teilweise neuen individuellen Anforderungen wie der Notwendigkeit, sich eine Unterkunft zu suchen und sich in einer Wohngemeinschaft einzuleben. Viele erleben zum ersten Mal die räumliche Trennung von ihren Eltern und der vertrauten Freundesgruppe und müssen sich in einem neuen sozialen Umfeld zurechtfinden. Sie werden damit konfrontiert, ihre Zeit eigenständig zu planen und sich an den Studienalltag mit verschiedenen Stundenplänen, Ansprechpersonen und Lernmethoden anzupassen. Hohe persönliche Ansprüche an sich selbst, das Umfeld und an die Betreuung an der Hochschule sowie die oft hohen Erwartungen und Hoffnungen der Eltern können zusätzlich herausfordern.

### Chancen von SGM

Ein Studentisches Gesundheitsmanagement (SGM) kann gezielt und systematisch auf die Lebensveränderungen der Studierenden eingehen und ein gesundheitsförderliches Umfeld mit entsprechenden Angeboten schaffen. Diese Unterstützung beginnt bereits in den ersten Tagen des

Studiums während des ‚Onboarding-Prozesses‘ an der Hochschule. Beispielsweise erhalten Studierende nicht nur Orientierungshilfe von Kommilitonen höherer Semester, sondern haben auch die Möglichkeit an einem Mentoring-Programm (Peer to Peer) teilzunehmen. Bewährt hat sich ein solches Vorgehen als gesundheitsförderlicher Standard, bei dem sich Peers in Führungsqualitäten ausprobieren können. Durch den Austausch und die Reflexion der gesammelten Erfahrungen ist an vielen Hochschulen ein Modul entstanden, das die Kompetenzentwicklung mit einem ganzheitlichen Ansatz fördert. Der Begriff SGM signalisiert allen Hochschulmitgliedern und externen Interessierten, dass Gesundheitsförderung in der Hochschule etabliert und die Förderung von Gesundheitskompetenzen als Basis für die Bewältigung des Studiums selbst und einen zukünftigen beruflichen Wirkungsbereich beabsichtigt ist. Dazu gehören die Angebote für Gesundheit und Wohlbefinden am Campus ebenso wie das Siegel familiengerechte Hochschule und Nachhaltigkeitsmerkmale in den Strukturen, der Betreuungsschlüssel im Fachgebiet und die Attraktivität der Region.

Studentisches Gesundheitsmanagement zielt darauf ab, Strukturen in der Hochschule gesundheitsförderlich zu

gestalten. Außerdem sollen auch Strukturen explizit für das Gesundheitsmanagement oder die Gesundheitsförderung entwickelt sowie Gesundheit, Leistung und Erfolg der Studierenden nachhaltig erhalten und gefördert werden. Eine zielgerichtete Herangehensweise, die sich am *Public Health Action Cycle* orientiert, sowie die Anwendung von Kenntnissen aus der systemischen Organisationsentwicklung und die Einbeziehung der Studierenden sind zentrale Erfolgsfaktoren. In diesem Kontext bietet sich reichhaltig Gelegenheit, bei Studierenden gesundheitsförderliche Führungsqualitäten zu wecken und weiterzuentwickeln. Sind doch Gesundheit, Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit nicht mehr voneinander zu trennen und von hoher Bedeutung für Führungskräfte von heute und morgen. Gesundheitskompetenzen sollen die Studierenden in allen Phasen des Studiums (die ersten Wochen, Praktika und Prüfungen, Abschluss) unterstützen und sie auf gesundheitsförderliche Vorbild- und Multiplikatorenrollen im Arbeitsleben vorbereiten. Dabei geht es insbesondere um die Förderung von Kompetenzen zur eigenen Gesundheitsprävention sowie um den Aufbau von Führungskompetenzen, die an Wertvorstellungen, Sinnggebung und Menschlichkeit orientiert ist. Soziale Nachhaltigkeit bedeutet hier eben, den Studierenden

gesundheitsbezogene Kompetenzen für die Arbeitswelt zu vermitteln.

Ein nachhaltiges Gesundheitsmanagement legt die Grundlage für langfristige Wirksamkeit, die sich über die Studienzeit hinaus im Erwerbsleben weiter entfaltet. Studierende sind nicht nur die Führungskräfte und Entscheiderinnen beziehungsweise Entscheider der gesellschaftlichen Entwicklung von morgen. Etliche von ihnen sind schon während des Studiums in Hochschulgremien und Studierendenvertretungen oder studentischen Initiativen tätig und nehmen dort Führungsaufgaben wahr. Sie äußern in Gesprächen oft Bedenken über Terminkollisionen, Arbeitsüberlastung und Unsicherheit bezüglich ihrer Führungsrolle. Hier anzusetzen und auf ihre Bedürfnisse, Situationen und Fragen einzugehen, bietet eine große Chance für das SGM.

### Gegenwart und Zukunft

Gesundheitsförderung in der Hochschulkultur und Lehre zu verankern, bedeutet den Königsweg für alle Hochschulmitglieder zu beschreiten. Isolierte (Einzel-) Maßnahmen oder Aktionen werden den großen Herausforderungen an das Gesundheitsmanagement in der

Lebenswelt Hochschule nicht gerecht. Mit dem Anspruch, Gesundheitskompetenzen bei Hochschulmitgliedern zu stärken und auszubilden, ist die reale Möglichkeit verbunden, gesundheitsförderliche Veränderungen in der Lebenswelt Hochschule umzusetzen. Es liegt gleichermaßen in der Verantwortung des Hochschulmanagements, der Dekanate, und der Professorinnen und Professoren, sowohl als Vorbilder zu fungieren als auch aktiv Maßnahmen zu ergreifen und Veränderungen einzuleiten. Ihr Ziel sollte es sein, die Rahmenbedingungen so zu schaffen, die eine gesundheitsförderliche Lehre, Verwaltung und Wissenschaft ermöglicht wird.



# Keine Angst vor (gesunder) Führung!

von Arlett Dölle

## Wie alles begann ...

Mit der besonderen Idee, Studierende und erfahrene Führungskräfte zusammenzubringen und zu einem Dialog auf Augenhöhe einzuladen, trat Dr. Michael Stolle (Geschäftsführer des House of Competence am KIT) mit dem Projektantrag zu *In Führung gehen – Achtsam den Wandel gestalten* an die Techniker Krankenkasse (TK) heran. Die Veranstaltungstage in der geschützten weltoffenen Atmosphäre eines Benediktinerklosters stattfinden zu lassen, erschien der TK dafür besonders geeignet. Ziel war es unter anderem, zwei wichtige Elemente von Persönlichkeitsentwicklung und dem Erlangen von Führungskompetenz zu realisieren: die Selbstreflexion und die Reflexion von gesunder Führung. Gemeinsam mit der TK, die dafür steht, Vorreiterin im Gesundheitsmanagement an Hochschulen zu sein, ging damit im Sommer 2020 ein Projekt an den Start, das neben einer finanziellen Förderung eine intensive fachliche Begleitung über die gesamte Laufzeit erhielt.

### ...und warum

Die TK hat ein ureigenes Interesse daran, junge Menschen bereits während des Studiums am Thema Führung partizipieren zu lassen. Denn in wenigen Jahren sitzen zahlreiche dieser Studierenden in leitenden Positionen großer Unternehmen oder in politisch relevanten Schlüsselpositionen. Erst zu diesem Zeitpunkt Führungskompetenzen in die Verbindung mit Gesundheitskompetenzen zu bringen, wäre sicherlich zu spät. Erfolgversprechender ist vielmehr die Idee, schon während der Studienphase geeignete Reflexionstechniken zu vermitteln, Strukturen und Formen gesunder Führung aufzuzeigen und parallel konkretes Gesundheitswissen einfließen und damit langfristig nutzbar werden zu lassen. Gleichzeitig wurden erfahrene Führungspersönlichkeiten in den Klosterseminaren für Studierende – oft erstmals – nahbar und Führung wurde mit Blick auf die eigene Persönlichkeitsentwicklung greifbar gemacht. Dies ist eine sinnstiftende und erfolgsversprechende Variante, um jungen Menschen die vielleicht vorhandene Angst vor Führung zu nehmen und eine eventuelle Hemmschwelle überschreiten zu lassen. Und genau das zeigen die Erfahrungen aus dem Projekt: Teilnehmende Studierende haben Lust auf Führung in einer neuen, gesunden Form entwickelt. Ebenso haben



die anwesenden Führungskräfte die Chance genutzt, ihre eigenen Führungsprozesse intensiv zu reflektieren. Beide Zielgruppen gingen mit mehr Verständnis füreinander und stark motiviert aus den Klosterseminaren.

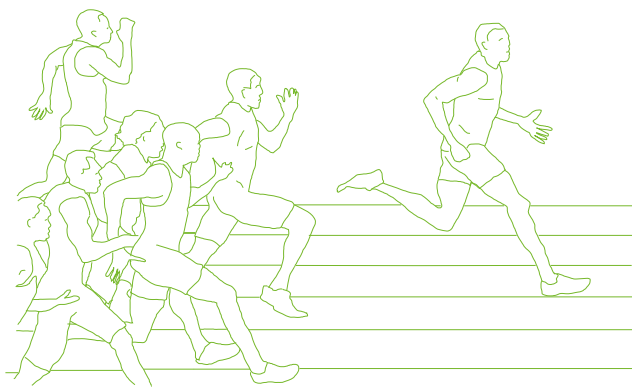
### ... und wie es weitergeht.

Die Studie *#whatsnext – Gesund arbeiten* in der hybriden Arbeitswelt aus dem Jahr 2023 zeigt, dass die Arbeitswelt im stetigen Wandel ist (whatsnext 2023). Die Herausforderung, diesen Wandel gesundheitsfördernd zu meistern, wächst. Zufriedene, resiliente Mitarbeitende und Führende, die die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden und für sich selbst konsequent in den Fokus setzen, sind deshalb ein Kapital, welches wettbewerbsentscheidend sein kann. Es ist wichtig, ein Verständnis für die Elemente guter Führung zu entwickeln, wie beispielsweise Arbeits- und Beziehungsgestaltung, Unternehmenskultur und Selbstführung.

Um Gesundheit im Unternehmen langfristig und nachhaltig zu etablieren, braucht es Führungskräfte. Als Vorbild und Multiplikatorinnen und Multiplikatoren sind sie der Schlüssel, um ein betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) aufzubauen und eine entsprechende Unternehmenskultur zu schaffen. Die TK unterstützt interessierte Unternehmen

dabei – individuell, mit viel Erfahrung und mit dem Ziel, passgenaue Angebote zu etablieren.

Hochschulen, die ihren Studierenden eine Teilnahme am Seminar *In Führung gehen – Achtsam den Wandel gestalten* ermöglichen wollen, können dies im Rahmen eines Projekts zum studentischen Gesundheitsmanagement (SGM) oder hochschulischen Gesundheitsmanagement (HGM) gemeinsam mit der TK tun. Auf dem Lebensweltenportal ‚Gesunde Hochschule‘ findet sich, neben weiteren Kooperationen und Konzepten, auch der Kontakt zur TK (<https://www.tk.de/lebenswelten/gesunde-hochschule>).



# Das Projekt "In Führung gehen"



## Empowerment für gesunde Führung

*von Michael Stolle & Brigitte Steinke*

Gute und gesunde Führung ist Teil einer Persönlichkeitsentwicklung, die nicht im klassischen Seminarraum gelernt oder besser: entfaltet werden kann (vgl. Stolle 2019). Zumal ein Teil der Zielgruppe, die Studierenden, ohnehin noch keine ‚harten‘ Führungserfahrungen im Betrieb gemacht hat. Ein ‚Leitung-Lernen‘ auf Vorrat ergibt wenig Sinn. Umso nützlicher ist es, den geschützten Rahmen einer Klosterexkursion zu nutzen, um sich mit sich selbst zu beschäftigen und sich auf die Reflexion der eigenen Voraussetzungen, Haltungen und Glaubenssätze einzulassen. Schließlich ist es harte Arbeit, sich mit den eigenen (inneren) Bildern und Ansprüchen zu beschäftigen, die einen bisher vorangebracht oder auch davon abgehalten haben, die nötigen Priorisierungen beim gesunden Führen zu setzen. Offenbar ist das Kloster ein ‚Anders-Ort‘, an dem wichtige Differenzenerfahrungen gemacht werden können. Es lädt Studierende und Führungskräfte gleichermaßen dazu ein, zu spüren, was einen innerlich bewegt, was einen begeistert und wohin die Reise bei guter Führung gehen kann. Jung und Alt werden hier nicht als Konkurrenz, sondern als Gegenüber in Reflexion und Gespräch erlebt. Der Erfahrungsraum Kloster bietet eine klare Zeitstruktur

mit regelmäßigen Rhythmen von Seminareinheiten, gemeinsamen Mahlzeiten und der Möglichkeit, an den Gebetszeiten vor Ort teilzunehmen. Er schafft damit die Voraussetzung, nicht nur kognitiv zu lernen, sondern sich in einer tieferen Weise ansprechen und bewegen zu lassen. Vielleicht versetzt eine solche Lernerfahrung Menschen gleich welcher Herkunft oder welchen Alters erst in die Lage, es mit großen Herausforderungen aufzunehmen und sich für gesunde Führung einzusetzen.

### Ziele und Methodik

Das Seminar „In Führung gehen – Achtsam den Wandel gestalten“ schafft ein neuartiges Angebot zur Ausbildung von angehenden Führungspersonen in der Hochschule und in Betrieben. Es qualifiziert und motiviert für zukünftige Führungsaufgaben unter Einbezug von Gesundheitskompetenzen. Es fördert zentrale gesundheitsrelevante Eigenschaften von zukünftigen Führungspersönlichkeiten wie zum Beispiel Selbstführung, Partizipation, Offenheit, Vernetzung, Kommunikation, Selbstwirksamkeit und Verantwortlichkeit und ermöglicht Begegnungen und Transfervermögen im Übergang vom Studium in den Beruf. Es ermöglicht neue Lerngemeinschaften durch die Zusammenführung

bisher getrennt behandelte Zielgruppen. Damit verbindet das Seminar Studentisches und Betriebliches Gesundheitsmanagement.

Das Seminar findet als Exkursionsseminar mit einer besonderen Erlebnis- und (Selbst-) Begegnungsqualität statt. Der Aufbau orientiert sich am Zeitrhythmus des Klosters. Impulsvorträge von erfahrenen Führungskräften aus dem Kloster und der Universität sowie von Führungspersönlichkeiten aus Unternehmen wechseln sich ab. In offenen Diskussionsrunden werden eigene Erfahrungshorizonte eingebunden. Aktivierende Formate (in Einzel-, Partner-, und Kleingruppenarbeit) vertiefen einzelne Aspekte gesundheitsfördernden Verhaltens. Bewegungspausen und Aufenthalte in der Natur bzw. dem Klostergelände sorgen für körperliche Aktivierung. Im Rahmenprogramm werden Elemente aus Coaching, Mentoring und Networking vereint.

### Der Veranstaltungsort

Die Benediktinerabtei Münsterschwarzach gehört zu den größten Klöstern in Deutschland. Derzeit leben rund 90 Mönche dort. In der Abtei gibt es über 20 Klosterbetriebe. Mit über 300 Angestellten hat sich die Abtei zu einem mittelständischen Unternehmen entwickelt, in dem aktuelle

Herausforderungen veranschaulicht werden können. Von Produktionsbetrieben wie Landwirtschaft, Bäckerei, Metzgerei, Goldschmiede und Druckerei über Verkaufsbetriebe wie dem Fair-Handel, Buchladen und Vier-Türme-Verlag oder den internen Betrieben wie der Elektrowerkstatt, Gärtnerei und Tüncherei bis zum eigenen Gymnasium auf dem Klostergelände sind unterschiedliche Gewerke und Branchen vertreten.

Ein weiterer Betrieb ist das Gästehaus, das ein Kursangebot zu Themen wie beispielsweise Stille, Kontemplation, Lebenskunst oder Kreativität anbietet. Seit vielen Jahren werden dort auch Führungsseminare angeboten. Die Mönche des Klosters Münsterschwarzach haben eine jahrzehntelange Erfahrung in der inhaltlichen Gestaltung von Führungsseminaren, die weltanschaulich neutral sind. Der benediktinischen Methode der Menschen- und Unternehmensführung kann angesichts aktueller Transformationsprozesse eine große Bedeutung als Inspirations- und Orientierungsquelle zugesprochen werden, die Anschluss an wissenschaftliche Theorien zur ‚Transformationalen Führung‘ (Northouse 2019, S. 163–196), zur ‚Dienenden Führung‘ (Fischer et.al. 2019) oder zur ‚Positiven Führung‘ (Cameron 2021) bietet. Der Beitrag von Denis Schmelzer in diesem Booklet erschließt an diesen Gedanken



anknüpfend die Kongruenz von der benediktinischen Führungspraxis zu den Ansätzen aus der Positiven Psychologie. Die Nutzung des Leitungswissens monastischer Organisationen in wirtschaftlich schwierigen Zeiten wird seit vielen Jahrzehnten als wichtiger Impuls für Managerinnen und Manager verstanden (vgl. Feldbauer-Durstmüller 2019).

### Seminarstruktur

Das zweieinhalb-tägige Seminar ist inhaltlich in drei Module aufgeteilt.

In dem Auftaktmodul (In Führung gehen – eine Standortbestimmung) lernen sich die beiden Zielgruppen kennen und einander zu vertrauen. Das Modul setzt auf Begegnung und Dialog und bringt die Sichtweisen und Haltungen der beiden Zielgruppen zusammen. Im Vordergrund steht die Förderung von Dialogbereitschaft und die Entwicklung einer eigenen Haltung im Sinne der Persönlichkeitsentwicklung. Der Zusammenhang von Führung und gesundheitsförderndem Verhalten wird vorgestellt. Die Teilnehmenden haben die Möglichkeit, die benediktinische Führungspraxis in ersten Begegnungen mit verschiedenen Mönchen kennenzulernen. Führung wird als Selbst-Führung erlebt. Seminareinheiten und Besinnungszeiten wechseln sich ab. Es besteht die Möglichkeit,

erste Grundlagen der Kontemplation kennenzulernen. Eine Einführung in Führungsgrundsätze der Positiven Psychologie rundet das Modul inhaltlich ab.

Die Teilnehmenden:

- reflektieren und üben ihre Haltung zum Thema ‚Führung‘ im studentischen beziehungsweise beruflichen Alltag und erfahren dabei, wie wohltuend und wichtig es ist, bei Führung innezuhalten und sich selbst kennenzulernen,
- bekommen Anregungen, inwiefern die benediktinische Ordensregel Orientierung für eine zeitgemäße Führung bieten kann,
- lernen erste Ansätze und Interventionen aus der Positiven Psychologie kennen, die helfen, an Leitung Freude zu gewinnen und daran zu wachsen,
- strukturieren die Lern- und Gesprächszeiten in einem besonderen Tagesrhythmus.

Im zweiten Modul (Gesundheit und Werteorientierung) geht es darum, welche Bedeutung Führung in einer Welt des dynamischen Wandels hat und auf welcher Basis Führungskräfte es schaffen können, handlungsbereit, visionsfähig und resilient zu bleiben. Anhand von Impulsvorträgen soll deutlich werden, inwiefern eine Werte-

orientierung dazu beiträgt, Selbstbewusstsein, Autonomie und Leistungsmotivation zu fördern. Der Rhythmus und die Atmosphäre des Klosterlebens schaffen die Möglichkeit, sich intensiv mit sich selbst und den eigenen Werten und Zielen auseinanderzusetzen. Insgesamt wird dazu angeregt, ein neues Verständnis von gesundheitsförderlicher Führung zu entwickeln, welches in einem angemessenen Rahmen die großen Veränderungen in Wirtschaft, Politik und Umwelt einbezieht, die Bedürfnisse der zu Leitenden ernst nimmt und alternative Erfolgsmaßstäbe für ein gesundes Miteinander schafft. Bei einer Führung über das Klostergelände lernen die Seminarteilnehmenden das wirtschaftliche Geschehen im Kloster kennen und erhalten einen Eindruck von der gezielten Entwicklung hin zu mehr Nachhaltigkeit: Seit 2008 ist die Abtei klimaneutral und erzeugt inzwischen doppelt so viel Strom mit Biogas, Wind-, Solar- und Wasserkraft, als dort verbraucht wird.

Die Teilnehmenden:

- entwickeln Werte und Maßstäbe für ihre eigene berufliche Perspektive beziehungsweise Werdegang,
- reflektieren, inwiefern Hoffnung, Sinn und Vertrauen Kategorien sind für das Leiten und sich leiten lassen,
- reflektieren ihren eigenen Gestaltungsspielraum

- für gesundheitsförderliche Rahmenbedingungen im Unternehmen und im Studium,
- erfahren, wie eine Transformation zu ressourcenschonendem Wirtschaften mit positiver CO<sub>2</sub>-Bilanz vorangebracht werden kann,
  - erfahren, wie gesunde Führung in beispielhaften Unternehmen gelingt.

Um die Bedeutung einer offenen und wertschätzenden Kommunikation für eine gute und gesunde Führung geht es im abschließenden Modul (Kommunikation und Wertschätzung). Die Teilnehmenden diskutieren über Haltungen und Verhaltensweisen, die auch in konfliktreichen Zeiten tragen und eine Orientierung bei Entscheidungen bieten können. Folgende Fragen stehen im Mittelpunkt: Wie kann es gelingen, Personen bei Veränderungsprozessen zu beteiligen? Wie kann man den respektvollen und toleranten Umgang mit Minderheiten fördern? Woran kann man eine nachhaltige Führung messen? Die Studierende benennen ihre Zukunftserwartungen im Dialog mit den Führungskräften im Seminar. Umgekehrt können diese ihre Führungskompetenzen im Dialog mit den studentischen Teilnehmerinnen und Teilnehmer reflektieren.

Die Teilnehmenden:

- erfahren beispielhaft, wie man Gelassenheit in Situationen findet, wenn es nicht so gut läuft,
- diskutieren, welche Herausforderungen bestehen, wenn man sein Team neu aufstellt und in einen Leitbildprozess (wie im Gästehaus des Klosters) integriert,
- erfahren, wie verschieden Teammitglieder sein können und wie man trotzdem gute Entscheidungen finden kann, bei denen sich jeder gehört fühlt,
- machen sich bewusst, wie wichtig es ist, damit zu beginnen, zwischen Fehler und Person unterscheiden zu lernen.

### Transferangebote nach dem Seminar

Um die Auseinandersetzung mit gesunder Führung über das Ende des Klosterseminars hinaus zu fördern, sind zusätzliche Angebote und Möglichkeiten vorgesehen. Die Studierenden bekommen die Aufgabe, ihre Erfahrungen im Kloster zu reflektieren und in einem kleinen ‚Projekt‘ im eigenen Umfeld auszuprobieren. Der dafür notwendige Aufwand ist Teil des Aufwands, um einen Leistungsnachweis im Modul *Überfachliche Qualifikation* erhalten zu können.

Die ganzheitlichen Erfahrungen im Erlebnisraum Kloster tragen dazu bei, dass die Teilnehmenden weiter miteinander

in Verbindung bleiben und intrinsisch motiviert im Dialog stehen. Der informelle Austausch zwischen Studierenden und Führungskräften aus Unternehmen wird dadurch erleichtert.

Die bei dem Projekt entstandene Webseite bietet zusätzliche Informationen und Kurzfilme mit Vorträgen und Interviews der beteiligten Referenten. Zentrale Themen können so noch einmal angesehen werden: <https://www.hoc.kit.edu/infuehrunggehen>

In der Pilotphase des Projekts wurden darüber hinaus zusätzliche Netzwerktreffen (digital und hybrid) unter dem Label *Im Dialog: Gesunde Führung* angeboten, die der weiteren Reflexion und dem Erfahrungsaustausch dienten. Dazu wurden Beraterinnen und Berater aus dem Betrieblichen und Studentischem Gesundheitsmanagement eingeladen. Darüber hinaus wurden Persönlichkeiten für Kurzvorträge eingeladen beziehungsweise dazu geschaltet, unter anderem P. Anselm Grün (Münsterschwarzach), Paul Kupfer (soulbottles), oder Erik Knies (Afy).

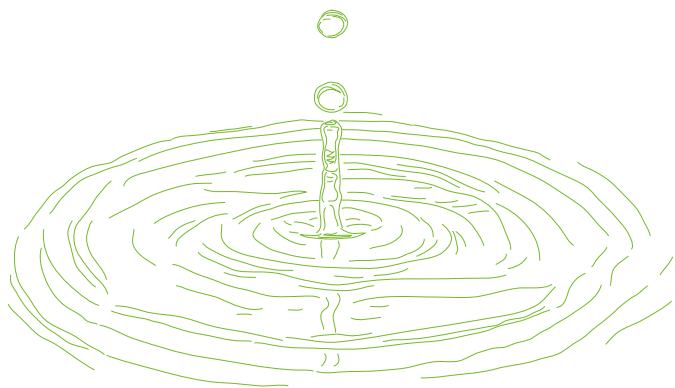
### Zielgruppenansprache und Anmeldung

Die Studierenden haben sich über das Lehrangebot des House of Competence (HoC) am KIT angemeldet, das zu

Beginn jedes Semesters seine Kursangebote freischaltet (<https://studium.hoc.kit.edu>). Studierende können am HoC im Wahlpflichtbereich überfachliche Qualifikationen für ihr Studium erwerben. Das Seminar war dadurch auch offen für Studierende aller Fächer.

Die Gruppe der Führungskräfte wurde von der Techniker Krankenkasse über vorhandene Netzwerke und Kontakte aus dem Betrieblichen Gesundheitsmanagements rekrutiert. Auf Anfrage über die Projektwebseite konnten während der Projektphase auch weitere Personen aus Unternehmen oder Hochschulen an dem Seminar teilnehmen.

Ab 2025 findet die Anmeldung direkt über das Gästehaus des Klosters Münsterschwarzach statt. Falls eine Projektförderung oder Kooperation mit der Techniker Krankenkasse besteht (im Rahmen eines Studentischen, Hochschulischen oder Betrieblichen Gesundheitsmanagements), können die Kosten für die Teilnahme am Seminar für Studierende und/oder Führungskräfte nach Rücksprache mit der zuständigen Beraterin oder dem Berater übernommen werden.





## First-Hand Erfahrung im geschützten Raum

Desiree Sieber erinnert sich im Gespräch mit Michael Stolle an ihre Teilnahme am Seminar in Münsterschwarzach

*Mit welchen Erwartungen hast du dich im November 2021 auf den Weg nach Münsterschwarzach gemacht? Was waren deine ersten Eindrücke?*

Zu Beginn war ich einfach nur offen und neugierig, was mich erwartet. Als ich die Abtei in der idyllischen Landschaft zum ersten Mal gesehen habe, war ich beeindruckt. Im Gästehaus habe ich mich sofort wohl gefühlt, zumal im Seminar eine gute, lockere Atmosphäre geschaffen wurde. Bereits nach dem ersten Abend war die Gruppe ein eingespieltes Team. Wir haben uns gegenseitig unterstützt und inspiriert.

*Wie ging es dir damit, in einem Kloster zu sein? Gab es die Befürchtung ‚missioniert‘ zu werden?*

Bevor ich zur Veranstaltung gefahren bin, habe ich tatsächlich befürchtet, zu sehr motiviert zu werden, an den Gebetszeiten teilzunehmen oder Fragen zu meiner Religionszugehörigkeit gestellt zu bekommen. Diese Befürchtungen haben sich nach der ersten Seminareinheit

und dem anschließenden Austausch mit einem Mönch schnell in Luft aufgelöst. Sowohl die Teilnehmenden als auch die Mönche wirkten auf mich sehr tolerant und es wurde keine Weltanschauung als die einzig wahre angepriesen. Vielmehr ging es darum, einen gemeinsamen Nenner zu finden und zu schauen, in welcher Form sich die benediktinischen Prinzipien auch auf die heutige Zeit und alltägliche oder berufliche Situationen anwenden lassen.

*Kannst du etwas zu dem besonderen Rhythmus sagen, sprich der regelmäßigen Möglichkeit an den Gebetszeiten teilzunehmen? Wie hast du diesen Rhythmus erlebt?*

Die Mönche beginnen den Tag bereits um 5 Uhr morgens mit der Morgenhore und beten fünf Mal am Tag. Die Kursinhalte waren so geplant, dass die Möglichkeit zur Teilnahme am Gebet bestand. Mir persönlich ist 5 Uhr morgens einfach zu früh, daher war ich froh, dass es keine Vorgabe war, daran teilzunehmen. Obwohl ich für gewöhnlich keine Kirchengängerin bin, habe ich es genossen, beim Mittags- und Abendgebet dabei zu sein. Ich habe es als eine Entschleunigung des Alltags wahrgenommen und als Möglichkeit, zwischendurch den Input wirken zu lassen.

*Wie war die Zusammenarbeit in der Gruppe? Was hat sich durch die Anwesenheit der Führungskräfte ergeben?*

Der Teilnehmermix aus Studierenden und Führungskräften hat eine andere Dynamik eingebracht. Beide Seiten waren neugierig und sehr an einem gegenseitigen Austausch interessiert. Für uns Studierende war dies eine wertvolle Gelegenheit, außerhalb eines formellen Vorstellungsgesprächs mit einer Führungskraft in Kontakt zu kommen und sich über Herausforderungen in der Führungsrolle austauschen zu können. Dieser Austausch hat auf Augenhöhe stattgefunden und es gab unter den Teilnehmenden keine direkte Gruppierung in Studierende und Führungskräfte – beide nahmen am Seminar teil, um sich weiterzuentwickeln und voneinander zu lernen.

*Welchen Eindruck hattest du von den Mönchen?*

Das Klischee, ein Mönch würde mit kurz geschnittenen Haaren und einer braunen Kutte herumlaufen und gleicht von seinen Einstellungen anderen Mönchen, wurde nicht erfüllt. Zwar trugen alle Mönche einen schwarzen Habit, aber abgesehen davon waren sie so unterschiedlich, wie es ein heterogenes Team mit gemeinsamem Ziel nur sein kann. Alle brachten verschiedene berufliche Hintergründe, Erfahrungen und ihren persönlichen Charakter mit. So

haben wir Führungspersönlichkeiten wie den amtierenden Abt Michael Reepen, den ehemaligen Abt P. Fidelis Ruppert und den Leiter des Vier-Türme-Verlags Br. Ansgar Stüfe kennengelernt, die uns verdeutlicht haben, dass gesunde Führung machbar und ein ständiger Lernprozess ist. Wichtig sind die innere Haltung und das innere Bild, das man hat, wenn man an die zu führenden Personen denkt. Dabei plädiert eine Grundregel der Benediktiner für die Unterscheidung zwischen Person und Verhalten (RB 64,11: „Er hasse die Fehler, er liebe die Brüder“). Ebenfalls ist es wichtig, als Führungsperson das rechte Maß zu halten und sich und andere weder in eine Über- noch eine Unterforderung zu bringen (RB 64,19).

*Wie wichtig war es, dass neben der benediktinischen Führungspraxis auch ein Beispiel aus einem Unternehmen gegeben wurde?*

Ich kannte das Start-Up soulbottles zuvor noch nicht und fand es sehr spannend, als der Gründer Paul Kupfer den Holacracy-Führungsansatz erklärt hat. Mir persönlich hat sein Impuls gezeigt, dass gute Führung auch in einem wirtschaftlichen Unternehmen außerhalb des geschützten Raumes eines Klosters funktionieren kann.

### *Was hast du für dich persönlich aus dem Seminar gelernt?*

Besonders in Erinnerung geblieben ist mir das Thema Demut. In den einzelnen Vorträgen wurde uns nicht nur von Erfolgen, sondern vielmehr von eigenen Misserfolgen und wie man damit umgegangen ist, berichtet. Dadurch wurde vermittelt, dass es normal ist, Fehler zu machen und niemand von einem erwartet, von Beginn an perfekt zu sein. Wichtig ist es, nach einem Rückschlag wieder aufzustehen, das Getane zu reflektieren und sich selbst und seine Begeisterung für eine Sache nicht aufzugeben. Auch die Impulse zum Thema nachhaltige Führung, dass alle Beteiligte die Gelegenheit bekommen sollen, zu sprechen und gehört zu werden, sind bei mir besonders hängengeblieben. Durch das ‚einander mit offenen Ohren zuhören‘ konnte ich bereits Konflikten vorbeugen und neue Perspektiven zu einer Problemlösung finden.

Inzwischen bin ich Referentin im Gästehaus der Abtei Münsterschwarzach und leite dort selbst Seminare. Ich sehe es nach wie vor als Herausforderung, eine gute Führungspersönlichkeit zu sein. Dank dem Fundament, das mir das Seminar im Kloster mitgegeben hat, wurde ich in meiner Selbstwirksamkeit gestärkt und weiß, dass ich nicht von Beginn an perfekt sein muss und in die Aufgaben einer Führungskraft hineinwachsen darf.

*Kannst du uns Gründe nennen, warum Studierende in Zukunft an diesem Seminar teilnehmen sollten?*

Ich kann das Seminar in Führung gehen – Achtsam den Wandel gestalten allen Studierenden wärmstens empfehlen, die Lust auf neue Perspektiven und inspirierende Denkanstöße an einem wohlwollenden und entschleunigten Ort haben. Ihr braucht keine Vorkenntnisse, sondern lediglich die Bereitschaft, euch mit Themen gesunder Führung zu befassen. Hier bekommt ihr die Möglichkeit, euch in einem geschützten Raum mit Führungskräften auszutauschen und könnt von ihren First Hand Erfahrungen profitieren. Außerdem bietet das Seminar die Möglichkeit, viele Kontakte zu knüpfen und ein weitreichendes Netzwerk aufzubauen. Auch bei mir sind während des Seminars viele Freundschaften entstanden, die bis heute bestehen.

## Einladung zur Transformation: Wertvolle Einsichten aus dem Klosterseminar

von Martin Glatz

Ich bin dankbar, dass ich seit 30 Jahren als Führungskraft lernen, wirken und vor allem dienen und mein Wissen auf Seminaren und im Coaching wunderbaren Menschen weitergeben darf. Mich erfüllt die Zusammenarbeit mit jungen Menschen an Schulen und Universitäten, wo ich die Führungskräfte von morgen inspirieren und stärken kann.

Ein Ort, der sich als besonders magisch und inspirierend erwiesen hat, ist das Benediktinerkloster Münster-schwarzach. Hier durfte ich wiederholt an Begegnungen und Seminaren teilnehmen und sogar unmittelbar am Klosterleben der Brüder teilhaben. Diese Erfahrungen gipfelten in dem Seminar *In Führung gehen – Achtsam den Wandel gestalten*, welches in einzigartiger Weise die drei Aspekte meiner Tätigkeit verband.

Das Seminar bot eine bemerkenswerte Verbindung zwischen erfahrenen Führungskräften, jungen Nachwuchstalenten und Benediktinermönchen in leitenden Positionen, die von den zeitlosen Regeln des heiligen Benedikt geleitet werden. Diese Synthese ist in dieser Form sicher einmalig und

eine tiefe Inspiration für jeden Teilnehmenden. Es ist eine Begegnung auf Augenhöhe und man fühlt sich als Gruppe eng verbunden.

In einer Zeit tiefgreifender Transformation ist es faszinierend, dass wir bis ins sechste Jahrhundert zurückblicken können, um Antworten auf die Frage nach der Führung der Zukunft zu finden. Die Regeln des heiligen Benedikt haben sich über 1.500 Jahre hinweg als erfolgreiche Führungsmethode bewährt und lassen sich auch in moderne Unternehmensstrukturen integrieren, für eine menschlichere, achtsamere, wertschätzendere, sinnstiftendere Führung als wir es heute meist erleben.

Alle Menschen sehen, sie respektvoll und im individuellen ‚rechten Maß‘ behandeln, ihnen zuhören, auf der Beziehungsebene Probleme lösen und entscheiden, kreative Kompromisse finden und damit der Gemeinschaft dienen, Führung als persönlichen Reifungsprozess und Chance zum Wachstum für alle begreifen, um jeden auf seinem individuellen Platz stark zu machen und nicht zuletzt Gesundheit als zentrale Führungsaufgabe erkennen – die Regeln Benedikts sind bis heute aktuell.



Zentral ist dabei nicht nur das ‚Was‘, sondern vor allem das ‚Wie‘ der Führung. Die Regeln Benedikts legen den Fokus auf das Wesen des Führenden, der nicht als Herrscher, sondern als Helfer und Vorbild agieren soll. Diese Betonung des ‚Seins‘ anstelle des reinen ‚Tuns‘ markiert einen Paradigmenwechsel, der tiefgreifende Veränderungen sowohl im persönlichen als auch im beruflichen Bereich bewirken kann.

In unserem Leben werden wir oft vom Paradigma ‚Tun – Haben – Sein‘ geleitet: Wir sollen uns in der Schule anstrengen und viel lernen (Tun), um gute Noten zu bekommen und einen erfolgreichen Abschluss zu machen (Haben), und dann werden wir zu erfolgreichen Managern, liebevollen Eltern oder stolzen Hausbesitzerinnen und Hausbesitzern (Sein). Zu oft definieren wir unser ‚Sein‘ über äußere Erfolge und befinden uns dadurch in einem ständigen Streben danach, Glück im Äußeren zu finden.

Wenn wir jedoch innehalten und uns fragen, wer wir wirklich sind, was wir gerne tun, was wir gut können und welchen positiven Beitrag wir für die Welt leisten möchten, ändert sich plötzlich alles. Indem wir uns bewusst machen, wer wir sind, können wir uns selbst und andere führen und

das Potenzial jeder und jedes Einzelnen entdecken und entfalten. Das ist das neue Konzept des Führens, bei dem das Sein vor dem Tun und dem Haben steht. Erinnerung dich an dein eigenes Sein, handle authentisch aus dieser inneren Wahrheit heraus, und das Haben wird ohne Anstrengung in dein Leben kommen. Dies ist vielleicht die wichtigste Aufgabe in der Führung der neuen Zeit!

Das Leben kann uns oft schwer und von Ängsten geplagt erscheinen, während wir uns nach Leichtigkeit und Freude sehnen. Doch wir lassen uns von der Illusion täuschen, dass Glück nur im Äußeren zu finden ist, und jagen Zielen hinterher, die wir niemals wirklich erreichen können. „Ich bin der Weinstock, ihr seid die Reben. Wer in mir bleibt und ich in ihm, der bringt viel Frucht.“ (Johannesevangelium 15,5) Wir sind als göttliches Wesen mit allem verbunden, wir sind alle eins und können in dieser Verbundenheit so viel Positives in die Welt bringen! Das tiefe Wissen darüber verändert alles. Ebenso wichtig ist das Verständnis für die Regeln des Lebens: Unsere äußere Realität wird maßgeblich von unseren inneren Gedanken und Gefühlen geformt. Eine Führungskraft der neuen Zeit lässt die Menschen im Team erleben, wie sie Schöpferinnen und Schöpfer des eigenen Lebens werden, wie jede und jeder aktiv Gefühle

steuern und damit das Denken, Handeln und die Resultate im Außen positiv beeinflussen kann. Dadurch darf jeder spüren, wie groß und mächtig er tatsächlich ist. Dies gibt jedem unendliche Kraft, Zuversicht und schafft eine innere Ruhe, die jeden glücklich und im Sinne des Unternehmers erfolgreich macht.

Die Erfahrungen im Kloster während des Seminars bieten einen einzigartigen Rahmen für intensive Begegnungen und einen tiefgreifenden Austausch zwischen verschiedenen Generationen und Lebensmodellen. Die besondere Energie des Klosters lenkt den Fokus von äußeren Ablenkungen hin zur inneren Einkehr und ermöglicht eine intensive Reflexion. Das ganz besondere Setting dieses Seminars ist wirklich einmalig und ich kann nur allen Studierenden und jeder Führungskraft empfehlen, dies einmal zu erleben, um daraus viele wertvolle Inspirationen für den Alltag zu gewinnen.

## Neue Perspektiven für ein BGM

*von Susanne Kölb-Adam*

Seit zehn Jahren sind wir bei Afry über das Betriebliche Gesundheitsmanagement mit der Techniker Krankenkasse verbunden. Dank dieser Kooperation konnten wir als eines der ersten Unternehmen an den Seminaren im Kloster Münsterschwarzach teilnehmen.

### **Klostergemeinschaft und ‚Unternehmensgemeinschaft‘**

Der Klostersaufenthalt im Seminar hat unseren Blick auf unser (mehrfach ausgezeichnetes) Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) erweitert und uns neue Perspektiven für das Miteinander im eigenen Unternehmen geschenkt. Wir hätten vorher nicht erwartet, dass sich die Klostergemeinschaft gar nicht so sehr von der ‚Unternehmensgemeinschaft‘ unterscheidet. Es geht hier grundsätzlich immer um das Miteinander in einer Gemeinschaft und darum, wie man die Gesundheit in dieser fördern und unterstützen kann. Deshalb ist es ein Ziel unseres Unternehmens, das körperliche und geistige Wohlbefinden unserer Mitarbeitenden zu erhalten, zu steigern und ein sicheres Arbeitsumfeld zu garantieren. Im Kloster wird bei der Gesundheitsförderung neben Körper und Geist auch die Seele in den Blick genommen.

## Die Rolle der sorgenden und fachkundigen Personen

Beim Gesundheitsmanagement von AFRY übernehmen sogenannte Multiplikatorinnen und Multiplikatoren wichtige Aufgaben, indem sie sich an den verschiedenen Unternehmensstandorten um die Gemeinschaft kümmern, sie motivieren und bei der Organisation unterstützen.

Als Experten und Expertinnen vor Ort tragen sie zentrale Themen in unsere Standorte und geben der Zentrale gleichzeitig ein Stimmungsbild der Standorte. Sie planen für das Jahr dezentrale Aktionen auf der Basis der Rückmeldungen der Mitarbeitenden. Dadurch können passende Gesundheitsaktionen aus den klassischen Präventionsfeldern Bewegung, Ernährung, Ergonomie, psychische Gesundheit, Entspannung und gesunder Schlaf angeboten werden.

Aus meiner Sicht handeln auch die Mönche im Kloster wie Multiplikatoren. Sie teilen ihre Erfahrungen und geben ihre Grundsätze weiter, die in der Ordensregel, nach der sie leben, manifestiert sind.

Die Brüder im Kloster sind auch ‚Kümmerer‘: Sie sorgen für ihre Gemeinschaft und kümmern sich um schwächere Mitglieder der Gesellschaft. Aber immer wieder geht es auch darum, Wissen zu teilen, und andere zu befähigen und zu unterstützen, aktiv zu werden für die eigenen Ziele. Denn

nur, wenn man sich mit einem Thema identifiziert, kann man es auch authentisch leben und für andere erlebbar machen. Die Brüder standen uns während des Seminars als Experten zur Verfügung, sei es bei einem Rundgang über das Gelände, bei dem die verschiedenen Energie-Projekte zur Förderung von Nachhaltigkeit und Ökologie erklärt wurden, sei es bei den verschiedenen Vorträgen wie zum Beispiel Würde erhalten in Konflikten von Pater Fidelis Ruppert. Konflikte zu lösen, egal in welcher Gemeinschaft, kann eine große Herausforderung sein. Der Vortrag machte deutlich, wie wichtig es ist, den Fehler zu hassen, aber den Mitmenschen zu lieben, also beides zu trennen und nicht gleichzusetzen. Grundsätzlich wertschätzend miteinander umzugehen und auch davon auszugehen, dass Menschen in guter Absicht handeln, geht in der Geschäftswelt oft verloren. Deshalb ist es gut, in so einem Setting wieder daran erinnert zu werden, dass, egal wie gut wir in unserem Job sind, wir auch Menschen sind oder besser: Nur wenn wir uns als Menschen in das Unternehmen einbringen, können wir unsere Aufgabe im Unternehmen wirkungsvoll erfüllen.

### **Basis: Selbstreflexion**

In der heutigen schnelllebigen Zeit ist Zeit für Selbstreflexion und Selbstfürsorge ein kostbares Geschenk. Im Kloster hat

man die Möglichkeit, am Alltag der Mönche teilzuhaben, zu entschleunigen, sich mit sich selbst zu beschäftigen – Resonanz zu erfahren. Ich habe Meditation und Gebet als wohltuende Möglichkeit der inneren Einkehr erlebt. Im Kloster kam ich zur folgenden Erkenntnis: Wenn ich mich als Führungskraft (oder Bruder, Multiplikator oder Mensch) mit mir selbst beschäftige und mir Raum gebe, ich mich besser kennen und verstehen und so auch authentisch und wertschätzend auf andere zugehen kann.

Auch hier gab der Vortrag Gesundheit als Aufgabe guter Führung einen wesentlichen Impuls: ‚Sei wie eine Schale, fülle deine Energien erst auf und alles, was dann über den Rand läuft, kannst du an andere weitergeben.‘ Achtsamkeit mit sich selbst und trotzdem fürsorglich für andere zu sein, ist eine gute Basis jeglichen Gesundheitsmanagements.

### Fazit

Insgesamt haben die Rückmeldungen aller Teilnehmenden von Afry gezeigt, dass der Seminaaraufenthalt im Kloster ein Gewinn war und zentrale Werte wie Geduld, Demut und Mitgefühl neu beleuchtet und präserter gemacht hat. Das Seminar ermöglichte einen Perspektivenwechsel, der neue Impulse für den Arbeitsalltag gibt und dazu einlädt, sich selbst zu reflektieren. Klosterseminare können das eigene

(Arbeits-)Leben bereichern und verändern damit auch das Handeln als Mensch in einem Unternehmen. Viele Aspekte und Werte, die in der Gemeinschaft im Kloster relevant sind, können wir auch auf unsere Lebenswelt im Unternehmen anwenden. Dieses einzigartige Projekt ist eine große Chance für alle Unternehmen und Studierende.





## Evaluation und Feedback

*von Michael Stolle & Brigitte Steinke*

An den fünf Seminar-Durchläufen des Pilotprojekts haben insgesamt 55 Studierende aus 18 Studiengängen an fünf Hochschulen (vorwiegend aus dem Karlsruher Institut für Technologie, KIT) teilgenommen. Dazu kamen 20 Führungskräfte aus sieben Unternehmen. An den digitalen Netzwerktreffen waren über 200 Personen beteiligt. Durch die Auswirkungen der Corona-Pandemie konnte das Projekt mit dem ersten Seminar nicht wie geplant im Frühjahr 2020, sondern erst im Mai 2021 starten. Danach wurde die Veranstaltung in jedem Semester einmal durchgeführt.

Das Angebot wurde kontinuierlich von einer Steuerungsgruppe, die paritätisch aus Mitgliedern der beiden Projektpartner House of Competence (HoC) und Techniker Krankenkasse (TK) sowie einer Projekt- und Prozessberaterin besetzt war, evaluiert und weiterentwickelt. An den Auswertungsgesprächen nahm auch der Bildungsreferent des Klosters, Denis Schmelter, teil. Das Projekt wurde beim Kongress *Armut und Gesundheit* in Berlin am 22.03.2023 präsentiert. Zwischen 2020 und Mitte 2021 sind digitale Previews und Kurzfilme zur gesunden Führungspraxis am Beispiel des Benediktinerklosters Münsterschwarzach und des Start-Ups ‚soulbottles‘ entstanden.

Im Folgenden präsentieren wir die wichtigen Erkenntnisse und Ergebnisse sowie Rückmeldungen und Anregungen, die zwischen den Jahren 2020 und 2024 zusammengetragen wurden.

### Ergebnisse der Lehrevaluation

Alle Veranstaltungen wurden im regulären Kursangebot des HoC als Möglichkeit angeboten, überfachliche Qualifikation zu erwerben, , womit sie in die standardmäßig durchgeführte Lehrevaluation eingebunden waren. Der Lehrqualitätsindex (LQI), der die Zufriedenheit der Teilnehmenden anhand mehrerer Parameter misst, lag bei allen Durchläufen bei 100 (Höchstwert). Die Teilnehmenden beurteilten die Inhalte, den Umfang und den Anspruch der Seminare als sehr angemessen; regelmäßig wurden die Eignung der angebotenen Formate und deren Anschaulichkeit positiv bewertet. Die Teilnehmenden gaben an, dass die Kurse insbesondere die praktische Handlungsfähigkeit, die Eigeninitiative und das Selbstmanagement, den Transfer des Gelernten auf andere Kontexte und die Fähigkeit, das eigene Handeln zu reflektieren, gefördert haben. Nahezu alle Studierenden vermerkten außerdem, dass die Veranstaltung das Interesse geweckt habe, sich weiterhin mit gesunder Führung zu

beschäftigen. Die Bewertungen der Dozierenden und Impulsgebenden waren durchweg sehr gut.

Die studentischen Teilnehmenden in den Seminaren zeigten das Interesse, weiter in Kontakt zu bleiben. Mitunter wurden selbstständig Nachtreffen organisiert (beispielsweise in der Mensa). Der Zusammenhalt der Gruppe über das Ende des Seminars hinaus kann als Indikator für die lang anhaltende Wirkung des Angebots gesehen werden.

Neben den Lehrevaluationen stehen uns weitere Rückmeldungen der Teilnehmenden zur Verfügung. Studierende, die ECTS-Punkte im Modul X erwerben wollten, haben einen schriftlichen Reflexionsbericht eingereicht, um damit einen Teil des geforderten Leistungsumfangs zu erfüllen. Die Reflexionsberichte verfassten die Teilnehmenden individuell in Form eines expressiven Schreibens, zu welchem bei Bedarf Leitfragen zur Verfügung gestellt wurden (beispielsweise: „Was hat mich überrascht? Was fand ich besonders interessant oder hat mich inspiriert? Was nehme ich für mich mit?“). Darüber hinaus wurden auch die Führungskräfte eingeladen um ein schriftliches Feedback gebeten. Etwa zwei Drittel der Führungskräfte machte davon Gebrauch.

## Rückmeldungen zum zielgruppengemischtem Format

Sowohl Studierende als auch Führungskräfte empfanden die Zusammenarbeit auf Augenhöhe als wohltuend und bereichernd. Man habe dadurch neue Perspektiven gewonnen. In einer Atmosphäre der Offenheit und Unvoreingenommenheit entstanden gute Gespräche, auch außerhalb des eigentlichen Seminargeschehens. Die Studierenden fanden es besonders positiv, wenn möglichst viele Führungskräfte aus unterschiedlichen Unternehmen beteiligt waren.

„Ganz besonders gewinnbringend war für mich das Verlassen der eigenen „Bubble“ was Führungsaufgaben und Ideale angeht.“

„Die Begegnung von Studierenden, Mönchen und Führungskräften ist etwas wirklich besonderes und hat mir neue Inspiration gegeben. Ich bin beeindruckt, wie weit die Studierenden mit ihren Einstellungen und in ihrer Entwicklung schon sind.“

## Rückmeldungen zum Rahmen im Gästehaus eines Klosters

Viele bemerkten, dass innerhalb der Gruppe eine besondere, vertrauensvolle Zusammenarbeit entstanden war und führten das auf das klösterliche Umfeld und den besonderen Tagesrhythmus zurück. Positiv wirkte sich außerdem auf die Zusammenarbeit aus, dass die Mönche vor Ort als besonders liberal und weltoffen erlebt wurden. So konnten viele Teilnehmende gut Abschalten (und das Mobiltelefon meistens auch) und zur Ruhe kommen. Besonders viele Teilnehmende berichten von einer Erfahrung der Entschleunigung.

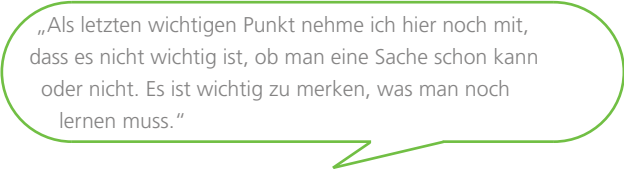
„Wir waren an einem Ort, der etwas in einem auslöst, das ich aktuell noch gar nicht begreife. Ein Ort, an dem man einerseits entschleunigen konnte und gleichzeitig erleuchtet wurde.“

„Das Kloster und die Pausen zum Abschalten boten in meinen Augen aber einen schönen Rahmen, das Gelernte in Ruhe zu verarbeiten und sich auch bewusst Zeit für sich zu nehmen.“

## Rückmeldungen zur Übertragbarkeit der Angebote in den eigenen Kontext

Das Projekt bot sowohl den Studierenden aus als auch den Führungskräften die Gelegenheit, das eigene Mindset im Hinblick auf gute und gesunde Führung weiterzuentwickeln. Viele empfanden es als besonders wertvoll, ein neues Verständnis von Leadership gewonnen zu haben. Häufig wurde auch rückgemeldet, dass mit dem Seminar ein Reflexionsprozess angestoßen wurde, der weiter andauere und zum Hinterfragen eigener Verhaltensmuster führe. Bei einem Großteil wirkte auch die Einführung in die Kontemplation nach und gab den Anstoß, eigene Praktiken der (Kurz-) Meditation einzuführen oder wiederaufleben zu lassen.

„Was ich im Nachhinein gut fand: Es ging nicht darum, konkrete Tipps oder Anleitungen für eine gesunde Führung zu erhalten, sondern der Erkenntnisgewinn kam durch Erzählungen und Diskussionen. Ich arbeite im Alltag also nicht eine To-do-Liste ab, sondern überlege mir selbst, wie ich gesunde Führung authentisch leben kann.“



„Als letzten wichtigen Punkt nehme ich hier noch mit, dass es nicht wichtig ist, ob man eine Sache schon kann oder nicht. Es ist wichtig zu merken, was man noch lernen muss.“

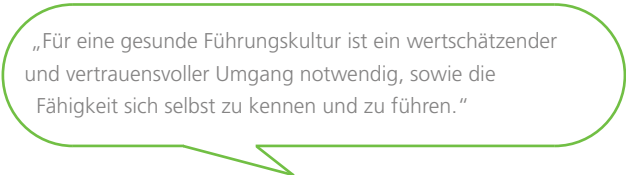
### Rückmeldungen zu den angebotenen Themen

Im Mittelpunkt stand für beide Zielgruppen – Führungskräfte wie Studierende – die Arbeit an der eigenen persönlichen Entwicklung und Selbst-Führung. Die vorbildhaften Beispiele im Seminar gaben neue Motivation im eigenen Alltag nach konkreten Anwendungsbeispielen im Zusammenhang von Führen und Geführt-Werden.

Viele Teilnehmende (sowohl Studierende als auch Führungskräfte) bekräftigten im Nachgang die Bedeutung der behandelten Themen für den Alltag. Führung wurde als eigenes Thema erfahren und als wichtiger Beitrag für ein persönliches und organisationales Gesundheitsmanagement erkannt. Folgende Reflexionsangebote haben besonders verfangen: „Auf welche Weise kann ich das rechte Maß in meinem Tun finden? Wie kann ich mir und anderen in deren Unterschiedlichkeit gerecht werden?“ Auch die Impulse zur Partizipation bei Entscheidungen und zum wertschätzenden

Umgang in schwierigen Situationen der persönlichen Kommunikation förderten eine nachhaltige Beschäftigung mit einer gesunden Fehler- und Beteiligungskultur.

Die ergänzenden Impulse aus der Positiven Psychologie, zum Beispiel zu PERMA-Lead (Ebner 2019) oder zu Positiven Emotionen (Fredrickson 2009), wurden als sehr gewinnbringend erlebt, zumal sie die wissenschaftliche Anschlussfähigkeit der benediktinischen Praxis verdeutlichten (siehe auch den Beitrag von Denis Schmelter in diesem Booklet). Ebenso bereichernd waren die Beiträge von Führungspersönlichkeiten wie Paul Kupfer („soulbottles“) oder Bodo Janssen („Upstalsboom“), die als Role Models von ihren Erfahrungen berichteten.



„Für eine gesunde Führungskultur ist ein wertschätzender und vertrauensvoller Umgang notwendig, sowie die Fähigkeit sich selbst zu kennen und zu führen.“



„Den Führungsansatz ‚Holacracy‘ von Paul Kupfer werde ich mir nochmal genauer ansehen, da ich das Konzept spannend finde. Allgemein war sein Vortrag mein Favorit, da ich selbst an Themen wie Start-ups und Nachhaltigkeit interessiert bin.“

### Rückmeldungen zum Gesamtkonzept

Die kurzen Impulsvorträge zu den Grundlagen der benediktinischen Ordensregel oder den damit gemachten praktischen Erfahrungen kamen gut an und luden zur Diskussion ein. Die Dauer des Seminars mit zwei Übernachtungen und reichlich Gelegenheit für Pausen und Bewegung in der Natur wurde als ideal angesehen. Die Studierenden begrüßten insbesondere, dass man gemeinsam anreisen konnte und auch vor Ort viele Gelegenheiten zum Austausch hatte.

„Der Kurs hat mir eine neue innere Haltung und ein Gefühl für gute Führung geschenkt. Und ich weiß nun, dass da draußen noch weitere Menschen sind, die meine Ansichten teilen und dass wir mit dieser Art von Führung die Welt ein klein wenig besser machen können.“

„Ich bin immer noch sehr gerührt! Die Seminare die ich bisher hatte (Führungskräfteseminare inklusive) werden nicht mal annähernd die Emotionen von den drei Tagen erreichen. Diese Seminare haben an wirklich sehr schönen Orten mit sehr interessanten Menschen stattgefunden. Mal waren wir in London, mal in Amsterdam, mal in Riga, mal in Wien. Also sehr teuer ...

... und sehr aufwändig. Doch das, was ich jetzt miterleben durfte war eine unbezahlbare Erfahrung für mich! Die 'Location', die Teilnehmer. Die gesamte Veranstaltung hat gewirkt. Also nochmals vielen lieben Dank für alles und an alle!“

# Inspirationen für ein gesundes Führungsverständnis





# Zum Segen werden: Gedanken zu gesunder Führung und Wandel

*von Anselm Grün*

## Verwandlung statt Veränderung

Heute ist es beliebt, Firmen möglichst schnell zu verändern. Doch Verändern erzeugt immer Widerstand. Denn die Botschaft des Veränderns ist: Das, was ihr bisher gemacht habt, war nicht gut. Für mich ist es angemessener, von Verwandlung zu sprechen. Verwandlung bedeutet, dass ich zuerst einmal würdige, was die Firma und was die Mitarbeitenden bisher geleistet haben. Es war gut. Aber die Firma ist noch nicht die, die sie sein könnte, sie hat ihre wahre Gestalt, die in ihr angelegt ist, noch nicht gefunden. Daher geht es darum, immer mehr die Firma zu werden, die wir vom Ursprung her sein wollten. Alles, was lebendig ist, muss sich wandeln, sonst erstarrt es. C.G. Jung nennt zwei Hindernisse für die Verwandlung. 1. Das vorschriftsmäßige Verhalten. In der Firma würde es heißen: Wir arbeiten noch mehr, wir machen alles, was wir tun, möglichst perfekt. Doch dann erstarrt die Firma, anstatt kreativ auf die veränderten Verhältnisse zu reagieren. 2. Der größte Feind der Verwandlung ist ein erfolgreiches Leben. Wenn die Firma sich auf ihrem Erfolg ausruht, ist das meistens der Anfang vom Ende. Verwandlung ist ein Prozess, der Zeit braucht, so wie die Natur sich langsam aber stetig wandelt.

## Achtsamkeit

Um den Wandel zu gestalten, bedarf es der Achtsamkeit. Das bedeutet, dass ich gut auf die Gefühle und Vorstellungen der Mitarbeitenden und die Bedürfnisse der Menschen achte. Was brauchen die Menschen heute? Wie können wir mit unseren Produkten, mit unseren Angeboten Hoffnung in den Menschen wecken? Anstatt sofort auf die Zahlen zu achten, sollten wir uns zuerst überlegen, welche Hoffnung wir mit unserer Firma in der Gesellschaft erzeugen. Achtsam kommt von wachen. Die Führungskraft soll wachsam auf die Tendenzen der Zeit achten. Die griechischen Philosophen sprechen davon, dass viele Menschen sich in einem Schlafzustand befinden. Sie haben sich eingelullt mit Vorstellungen, die sie sich zurecht gemacht haben. Achtsamkeit bedeutet: aufwachen zur Wirklichkeit. Die Wirklichkeit mit wachen Augen anschauen. Das bedeutet aber auch wach auf die Mitarbeitenden zu schauen. Was brauchen sie? Wie kann das Potential, das in ihnen steckt, zur Entfaltung kommen?

## In die Führung hineinwachsen

Wer als junger Mensch eine Führungsaufgabe übernimmt, erfüllt noch nicht alle Forderungen, die beispielsweise der heilige Benedikt an den Cellerar, den wirtschaftlichen Leiter

des Klosters, stellt. Es ist auch nicht so wichtig, dass ich schon gelernt habe, wie ich führen soll. Entscheidender ist die Bereitschaft, in meiner Führungsaufgabe zu lernen. Die wichtigste Voraussetzung für die Führungsaufgabe ist bei Benedikt die Weisheit, die sapientia. Sapientia kommt von sapere = ‚schmecken‘. Das bedeutet: Wer andere führen will, soll sich selbst schmecken, soll mit sich selbst in Einklang sein. Dann geht auch von ihm ein guter Geschmack aus. Dazu gehört eine ehrliche Selbsterkenntnis. Denn das, was ich bei mir nicht kenne, das projiziere ich auf andere. Viele Führungskräfte wollen eine vertrauensvolle Atmosphäre in der Firma schaffen. Aber unbewusst geht von ihnen ein tiefes Misstrauen aus, weil sie sich selbst nicht trauen, weil sie sich selbst nicht kennen und annehmen. Ich beginne meine Führungsaufgabe nicht als perfekte Führungskraft, sondern als eine, die bereit ist, sich selbst ehrlich kennen zu lernen, seine emotionalen Reaktionen auf die Mitarbeitenden genau anzuschauen und sich selbst mit seinen Stärken und Schwächen anzunehmen. Dann wird er auch ein Gespür für die Mitarbeitenden entwickeln.

### Führen heißt: Leben wecken

Beim Führen geht es nicht darum, die Zahlenvorgaben zu erfüllen. Führen fängt beim Menschen an. Für mich

heißt Führen: Leben wecken in den Mitarbeitenden, Leben hervorlocken, dem Leben dienen. Wenn ich in den Mitarbeitenden Leben wecke, wenn ich Lust an der Arbeit wecke, dann werden auch die Zahlen stimmen. Aber ich gehe nicht von den Zahlen aus, sondern vom Menschen und dem, was an Fähigkeiten und Möglichkeiten in ihm steckt. Das verlangt, dass ich mich in die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen hinein spüre und wahrnehme, wo sie aufblühen, wo sie ihre Stärke haben.

### Bilder der Führung

Viele junge Führungskräfte versuchen, die Bilder zu erfüllen, die ihnen vorgegeben werden: Als Führungskraft soll ich entscheidungsfähig, konfliktfähig, durchsetzungsfähig sein. Doch das sind äußere Bilder. Sie erzeugen Druck in der Führungskraft und oft genug auch Schuldgefühle. Wir sollen nicht äußeren Bildern und Erwartungen folgen, weil die uns unsere Energie rauben. Wir sollen in uns hineinschauen und erkennen, welche inneren Bilder in uns auftauchen. Eine Hilfe könnte sein, in die Kindheit zu sehen, als wir leidenschaftlich spielen konnten, ohne zu ermüden. Die Kunst besteht darin, die Bilder der Kindheit auf unsere jetzige Führungsaufgabe zu übertragen. Ein Beispiel mag dies verdeutlichen. Eine Controllerin ist als



Mädchen gerne Bäume hochgeklettert. Dieses Bild nimmt sie in ihre Tätigkeit mit. Sie versteht ihre Aufgabe spielerisch: Mit den Mitarbeitenden schauen wir gemeinsam, ob wir höher klettern können. Sie macht den Mitarbeitenden keinen Druck und möchte sie nicht kontrollieren. Wenn ein Controller zwanghaft ist, wird er zum Fluch für die Firma und auch für sich selbst. Wenn er wie die Frau seine Aufgabe spielerisch erledigt, tut es ihm und den Mitarbeitenden gut. Wer gegen seine inneren Bilder lebt, wird schnell erschöpft. Wer mit seinen inneren Bildern in Berührung ist, der schöpft aus einer Quelle, die nicht so leicht versiegt.

## SCHLUSS

Es geht nicht darum, äußere Erwartungen und Bilder einer erfolgreichen Führungskraft zu erfüllen, sondern als diese einmalige Person zu führen. Wenn ich mit mir und meinem wahren Selbst in Berührung bin, dann habe ich immer genügend Energie und meine Führungsaufgabe wird für die Mitarbeitenden zum Segen.

## Führung als Aufgabe

von Michael Reepen

Wenn wir Mönche gemeinsam zu den Gottesdiensten in die Kirche einziehen, kann der Eindruck entstehen, wir seien eine ‚uniforme‘ Gruppe: Alle tragen den gleichen Habit (Mönchsgewand) und bewegen sich geschlossen in dieselbe Richtung. Doch in jedem schwarzen Habit steckt jeweils ein ganz eigener Mensch. Die Vielfalt der unterschiedlichen Persönlichkeiten schenkt unserer Gemeinschaft eine bunte Mischung aus Lebensgeschichten, Erfahrungen, Sichtweisen und Begabungen. Diese Vielfalt bereichert unser Gemeinschaftsleben, bedeutet aber auch eine tägliche Herausforderung. Dass so unterschiedliche Individuen einträchtig unter einem Dach zusammenleben, grenzt fast schon an ein Wunder. Und doch gelingt es immer wieder, in den Frieden zurückzukehren. Das ist nur möglich, weil wir eines haben, was uns alle eint: *die Suche nach Gott*. Gott bedeutet die Erfüllung unserer Sehnsucht nach dem wahren Leben. Der Wunsch, in der Gemeinschaft Gott zu suchen, ist der Grundkonsens, den alle Mönche teilen. Diese Ausrichtung des monastischen Lebens tragen alle Mönche mit. Sie ist es, die uns zusammenhält. Ob Hausmeister oder Jura-Professor, Bäcker oder Opernsänger, Mathematiker oder Gärtner – wir *alle* sind Brüder (vgl. Mt 23,8)! Denn wir

alle haben auf die Frage des heiligen Benedikt: „Wer ist der Mensch, der Lust hat am Leben?“ mit „Ich“ geantwortet (vgl. RB Prol. 15–16) und uns darauf eingelassen, „mit allem geistlichen Verlangen“ die beglückende Präsenz des Göttlichen in unserem Leben aufspüren und erfahren zu wollen (vgl. RB 4,46). Diesen eigentlichen *Purpose* unseres Mönchseins bei mir und allen Brüdern wachzuhalten, ist meine wohl wichtigste Aufgabe. Wenn ich sie erfülle, gelingt es, die Gemeinschaft in friedlicher Einheit auf einem guten Weg zu leiten.

Es gehört zu meinen Aufgaben als Abt, „der Eigenart vieler zu dienen“ (RB 2,31). Da es so viele Wege zu Gott gibt, wie es Menschen gibt, braucht jeder etwas anderes, um auf diesem Weg gut voranzukommen. Als ich Novizenmeister war, verantwortlich für die Ausbildung der ‚Neulinge‘ im Kloster, habe ich diesen gesagt: „Ich werde euch *nicht* alle gleichbehandeln!“ Das hat zunächst für Irritationen gesorgt, weil es unfair klingt. Doch benediktinische Gerechtigkeit meint gerade nicht ‚allen dasselbe‘, sondern ‚jedem das Seine‘. Für einen vitalen Bruder mit übertriebenem Aktivismus kann es beispielsweise eine geeignete Maßnahme sein, eine Zeit lang in seiner Zelle zu bleiben, um zu lernen, es mit sich selber auszuhalten, in die Stille zu finden und

seine Erfüllung nicht so getrieben im Außen zu suchen. Dagegen kann es für einen allzu asketischen oder verkopft-zaghaften Bruder durchaus mal richtig sein, einen Ausflug in die Stadt oder eine Wandertour zu machen, damit seine Lebendigkeit wieder zu fließen beginnt. Leitend ist die Frage: Was braucht dieser einzelne Bruder ganz konkret, um auf dem Weg seines Mönchseins gut voranzukommen, um in der Verbindung mit Gott ein gelingendes und glückliches Leben führen zu können?

Nur wer sich selber gut zu führen vermag, kann andere führen! Ich kann nur dann für meine Brüder ein guter Abt sein, wenn ich immer wieder versuche, mit mir selber im Reinen zu sein. Authentische Führung meint auch: *bewusster Umgang mit Rollen-Erwartungen*. Wenn ich im Pontifikalamt in vollem Ornat mit Stab und Mitra dem feierlichen Gottesdienst vorstehe, repräsentiere ich Christus, der unsere Gemeinschaft anführt und der eigentliche Abt ist. Der Konvent braucht diese Justierung. Sie gibt den Brüdern Orientierung, Halt und Sicherheit. Hier wäre falsche Bescheidenheit fehl am Platz. Denn diese personal-symbolische Hinordnung auf Christus verleiht der Mönchsgemeinschaft eine sinnstiftende Richtung und ordnende Struktur. Und auf diesen Bezugspunkt müssen sich

die Brüder verlassen können. Darum muss ich diese Rolle in dem Moment aus voller Überzeugung und mit Würde und Souveränität ausfüllen. Doch genauso braucht es den Abt auch als den ‚ganz normalen‘ Menschen, der Bruder unter Brüdern ist, in Jeans und T-Shirt. Auch für mich selber ist es wichtig, mich stets daran zu erinnern, zwar ‚der Abt‘ zu sein, doch genauso immer einfach ‚Michael‘ zu bleiben. Es ist dem heiligen Benedikt ein Anliegen, dass ein Mönch seine ‚Bodenständigkeit‘ (*humilitas*) bewahrt. Und das gilt auch und gerade für den Abt.

In allem ist die *discretio*, das kluge Unterscheidungsvermögen gefragt. Was ist jetzt gerade ‚dran‘? Das kann einmal bedeuten: mich zurückzunehmen, zuzuhören, zu bedenken, Hilfe und Beratung anzunehmen. Aber dann auch: das Gehörte umzusetzen und transparente Entscheidungen zu treffen.

Nicht zuletzt habe ich die Aufgabe, „Seelen zu führen“ (RB 2,31). Das heißt für mich: Unterstützung dafür gewährleisten, dass die Brüder durch ihr Beten und Arbeiten zum wesentlichen Kern ihres Menschseins finden können, zum ‚wahren Selbst‘, das einen *unbedingten Wert* in sich selber hat. Darum ist das Arbeiten für uns Mönche

eigentlich nur Mittel zum Zweck. Aus benediktinischer Sicht dürfen wir einen Menschen niemals nur nach seinen (beruflichen) Leistungen beurteilen; abgesehen davon, dass jegliches ‚Urteil‘ über einen Menschen letztlich ohnehin nur Gott zusteht! Vielmehr ist entscheidend, „ob er wirklich Gott sucht“ (RB 58,7 u.a.) und zur Erreichung unseres eigentlichen Zieles beiträgt: „dass alle gemeinsam zum ewigen Leben finden“ (RB 72,12).



## Good Leadership at its best: Zur Synergie von Benediktinischer Führungspraxis und Positiver Psychologie

von Denis Schmelter

Gott ist „worüber hinaus nichts Größeres gedacht werden kann“ (Anselm von Canterbury: *Proslogion*, 1078, c.2). Der Begriff ‚Gott‘ bezeichnet also eine Wirklichkeit, die durch nichts und niemanden übertroffen werden kann. Wenn sie existiert, dann ist sie die Einzige, welche die Anerkennung als ‚*simply the best*‘ verdient. Denn sie ist ihrem ganzen Wesen nach unüberbietbar vollkommen und absolut perfekt. Um eine annähernde Vorstellung von ihr zu bekommen, beschreibt die Bibel sie als innige Liebe (vgl. u.a. 1 Joh 4,8.16) oder als reines Licht, in dem keine Finsternis ist (1 Joh 1,5). Es ist indessen immer mitzudenken, dass Gott all dies in einer nicht mehr steigerungsfähigen Qualität ist, also nicht endlich, sondern unendlich; nicht relativ, sondern absolut. So lässt sich konstatieren: Gott ist mindestens eine absolute Wirklichkeit unendlicher Liebe. Das ist die Basis benediktinischen Lebens: Alles Denken, Fühlen, Reden und Handeln soll geschehen in Ausrichtung auf Gott. Auch und gerade das Führungs- und Leitungshandeln dient dazu, „dass in allem Gott verherrlicht werde“ (RB 57,9). Diese geistlich fundierte Haltung ist es, die den wesentlichen

Unterschied des *Benedictine Leadership* zu anderen Führungsansätzen ausmacht. Daraus leiten sich bestimmte Einstellungs- und Verhaltensweisen ab, in denen die Führungskraft diese ihre Grundhaltung konkret aktuiert.

1. Eine benediktinische Führungskraft empfindet ihre Macht nicht als Privileg für ihr eigenes Ego, sondern nutzt sie zum Dienst an den ihr anvertrauten Menschen (vgl. RB 64,8).
2. Sie versteht die Projekte, für die sie verantwortlich ist, als Einladung aller Teammitglieder zur persönlichen Weiterentwicklung auf dem Weg zum „Leben in Fülle“ (Joh 10,10).
3. Dabei versucht sie der höchst individuellen Konfiguration von Stärken und Schwächen, Bedürftigkeiten und Gaben jeder und jedes Einzelnen gerecht zu werden und „der Eigenart vieler zu dienen“ (RB 2,31).
4. Unter Berücksichtigung der verschiedenen Belastbarkeiten und Ressourcen schafft sie gedeihliche Rahmenbedingungen und mit geradezu ärztlich anmutender Fürsorge (vgl. RB 27; 28,2; 36; 46,5–6) achtet sie darauf, dass Zufriedenheit, Gesundheit und ganzheitliches Wohlergehen für alle gewährleistet sind.
5. In herausfordernden Situationen lässt sie sich beraten



und bemüht sich im Kontakt mit ihren Mitstreitenden darum, immer ‚hörend‘ auf Tuchfühlung zu bleiben mit dem Liebes-, Heils- und Friedenswillen Gottes, um herauszufinden, was das demgemäß jeweils Bessere ist (vgl. RB 3).

6. Im Konfliktfall unterscheidet sie zwischen Person und Verhalten (RB 64, 11) und versucht auch in einem als ‚problematisch‘ empfundenen Mitmenschen die lebendige Präsenz des Göttlichen zu erkennen und zu achten (‚Christus im Anderen verehren‘, vgl. u.a. RB 53, 1).
7. Bei schwer verzeihlichen Verfehlungen und wenn das Wohlwollen überstrapaziert worden ist, trifft sie notfalls auch unbequeme Entscheidungen. Sie weiß, dass Barmherzigkeit nicht zum Alibi für konfliktscheu-harmoniebedürftige Nachsicht verkommen darf und stattdessen ein kompromisslos-klares Bekenntnis zur Wahrheit und eine geradlinig-konsequente Durchsetzung des Guten im Interesse des Wohles aller Beteiligten die bessere Option ist (vgl. RB 28; 2, 24–26).

Die Positive Psychologie ist „die wissenschaftliche Erforschung dessen, was das Leben lebenswert macht“ (Snyder & Lopez 2009). Sie entwickelt theoretische Modelle und

praktische Interventionen zur Förderung eines glücklichen Lebens und Zusammenlebens, die sich auch im Hinblick auf die Führungspraxis operationalisieren lassen (beispielsweise PERMA-Lead nach Ebner 2019). Die Positive Psychologie geht von bestimmten Grundannahmen über den Menschen aus.

1. Der Mensch strebt sowohl nach individueller Selbstverwirklichung und Potenzialentfaltung als auch sozialer Geborgenheit in zwischenmenschlichen Beziehungen (*other people matter*).
2. Er ist nicht nur auf punktuelle Problemlösungen ausgerichtet, sondern strebt darüber hinaus nach einem umfassenden Gelingen seines Menschseins, das ihn ganzheitlich aufblühen lässt (*Flourishing*; Wachstumsorientierung).
3. Er gelangt unter anderem dann ins *Flourishing*, wenn er in einem Bereich arbeitet, in dem er seine Signaturstärken einsetzt und ‚in seinem Element‘ ist (stärkenbasierter Personaleinsatz).
4. Wenn er sich in einer kohärenten Lebenslage und in einem Netz unterstützender Beziehungen geborgen fühlt, positive Emotionen kultiviert, sich als selbstwirksam erlebt und einen Sinn in seinem Leben und Wirken

sieht, dann trägt dies maßgeblich zum Erhalt und zur Förderung seiner Gesundheit bei. In Organisationen, die dies berücksichtigen, sinkt die Krankheitsquote deutlich (gesundheitsförderliche Resilienz).

5. Mithilfe bestimmter Interventionen kann er herausfinden, was ihm im Leben wirklich wichtig ist (Werte) und wo er wirklich hinwill (*Purpose*). Dies gibt ihm einen ‚Kompass‘ für stimmige Entscheidungen, die zu ihm passen. So erreicht er seine Ziele effizienter und bleibt auch in Krisenzeiten psychophysisch stabil (Lebenssinn als Orientierungs- und Resilienzfaktor).
6. Die Positive Psychologie vermittelt ihm konstruktive Kommunikations- und Interaktionsstile, die wertschätzende Verbundenheit und friedliches Zusammenwirken fördern (*Active Constructive Responding, Positive Gossiping, Micromoments of Love*).
7. Er weiß, dass zur Ganzheit eines glücklichen Lebens nicht nur das bewusste Kultivieren und Genießen von Positivität, sondern auch das aktive Bewältigen und Überwinden von Negativität gehört („Positive Psychologie 2.0“).

Die interdisziplinäre Synergie der Leadership-Ansätze aus der Positiven Psychologie (PP) und der Benediktinischen

Lebenskunst erweist sich als sehr fruchtbar. Beide Konzepte sind frappierend anschlussfähig füreinander. Manchmal entsteht regelrecht der Eindruck, PP-Leadership sei lediglich eine spätmodern-säkulare Neuauflage des benediktinisch-spirituellen Originals, mit dem einzigen Unterschied, dass dieses mehr existenzielle Erfahrungstiefe und spirituelle Weisheit für sich verbuchen kann, während jene mehr wissenschaftliche Reflexion und empirische Wirksamkeitsnachweise liefert. Zum Teil unterscheiden sich die zugrundeliegenden Konzepte nur in kleinen Nuancen. Was die Benediktiner beispielsweise als *perseverantia* bezeichnen, das beharrliche ‚Dranbleiben‘ in ausdauernder Geduld (vgl. bes. RB 58), heißt in der PP *Grit* und meint dort jene von Angela Duckworth erforschte Kombination aus leidenschaftlicher Begeisterung und ausdauerndem Durchhaltevermögen, welche die Wahrscheinlichkeit des Erreichens langzeitorientierter Ziele signifikant erhöht (Duckworth 2017). Was in der PP als bewusste Kultivierung positiver Emotionen figuriert, welche sich spürbar auf die Effizienz kardiovaskulärer Regenerationsprozesse auswirkt, entspricht in der Benediktinischen Lebenskunst dem ‚weiten Herzen‘ (*dilatato corde*), das sich durch heiter-gelassene Zuversicht, sorglos-ruhige Souveränität und großzügig-wohlwollende Freundlichkeit ausdrückt und im Vollzug

gelebten Gottvertrauens wie von selbst ergibt (vgl. RB ProL. 49). Jedenfalls ist es ein spannendes und inspirierendes Arbeitsfeld, die Gemeinsamkeiten und Unterschiede beider Ansätze konstruktiv-kritisch miteinander zu korrelieren. Manchmal drängt sich der Eindruck auf, die Kombination aus PP-Leadership und *Benedictine Leadership* sei geradezu *Good Leadership at its best*.

Den *Spirit* dieser starken Synergie vermittelt das Seminar ‚In Führung gehen – Achtsam den Wandel gestalten‘ in der Abtei Münsterschwarzach. Es unterstützt junge Führungskräfte bei der Realisierung eines stärkenbasierten, werteorientierten, sinnstiftenden, ökologisch nachhaltigen und gesundheitsförderlichen Führungsverständnisses und Führungsstils. Diese jungen Menschen sind Hoffnungsträger, weil sie die ‚Botschaft‘ des *Good Leadership at its best* in die gesellschaftlich-kulturelle Realität der Welt von heute hineinstrahlen lassen. Und einen entsprechenden Bewusstseinswandel braucht diese Welt so sehr wie nie zuvor.



## Führen als Dienen - gegenseitig

*von P. Fidelis Ruppert OSB*

Der Preußenkönig Friedrich II. („Der Alte Fritz“) betrachtete sich als ‚Erster Diener des Staates‘. Deshalb führte er beispielsweise eine Landreform zugunsten der armen Bauern durch. Ansonsten wusste er auch recht autoritär zu regieren und Kriege vom Zaun zu brechen. Was heißt dann dienen? Auch Diktatoren glauben, dass sie mit harter Faust dem Wohl des Volkes dienen. Wenn wir hier von Führen als Dienen sprechen, dann meinen wir damit einen gewissen Stil der Führung, der auch für die Geführten angenehm ist und sie einbezieht.

Die folgenden Ausführungen beginnen zeitlich in weiter Ferne, bei einem Mann namens Pachomius, der im vierten Jahrhundert in der ägyptischen Wüste die erste christliche Klostersgemeinschaft gründete.

### **Nicht Vater, sondern Diener**

Obwohl Jesus seinen Jüngern ausdrücklich verboten hatte, den Vaternamen zu benutzen, „nur einer ist euer Vater, der im Himmel“ (Matthäus 23,9), war dieser für kirchliche Obere bald selbstverständlich geworden. Pachomius, der

Gründer der ersten klösterlichen Gemeinschaft, war sich der Ambivalenz und des autoritären Missverständnisses dieses Begriffes bewusst und betonte immer wieder, dass er nicht der Vater der Mönche sei, sondern ein Diener seiner Brüder (vgl. Ruppert 1971).

Es wird von ihm auch gesagt, er sei wie ein Winzer, der den Weinberg Gottes – also die Klostersgemeinschaft – mit Sorgfalt pflegt. Er ist nicht der Besitzer des Weinberges, sondern er hat ihn – im Auftrag Gottes – zu pflegen. Einmal sagte er ausdrücklich, er sei nicht da, um bedient zu werden, sondern er wolle „einem jeden Bruder Diener sein“.

Das hat in der Praxis konkrete Folgen. Pachomius lehnt immer wieder Privilegien und Sonderbehandlungen für sich ab. Beim Bau eines Klosters schleppt er zusammen mit den Brüdern Ziegelsteine herbei und hilft ihnen bei der Ernte. Seine Dienstbereitschaft als Oberer zeigt sich in der selbstverständlichen Teilnahme an der täglichen Arbeit der Brüder. Und es wird berichtet, dass er auch Kritik, selbst von einem jungen Mönch, gelassen annehmen konnte.



## Wenn der Vater zum Sohn wird

Hauptaufgabe des Pachomius war die geistliche Führung seiner Brüder und die organisatorische Leitung des großen Klosterverbandes; bei seinem Tod waren es neun Männer- und zwei Frauenklöster, teilweise mit mehreren hundert Mönchen oder Nonnen. Trotzdem war es Pachomius ein Anliegen, bei ganz konkreten Arbeiten selbst Hand anzulegen, wie bereits erwähnt. Er geht aber noch einen Schritt weiter.

Als die Gemeinschaft größer wurde, teilte er die Gemeinschaft in Untergruppen ein, in denen jeweils ein Oberer die Leitung innehatte. Pachomius war auch Mitglied in einer dieser Gruppen und unterstellte sich der Leitung des zuständigen Oberen, soweit es die Angelegenheiten dieser Gruppe betraf. Dazu ein Beispiel:

Pachomius war sehr bedürfnislos und lief auch lange Zeit mit einem alten, abgetragenen Mönchsgewand herum. Den Brüdern gefiel das nicht, aber Pachomius blieb bei seinem alten, zerschissenen Gewand. Der zuständige Obere dieser Gruppe versteckte eines Tages dieses Gewand und legte Pachomius ein neues hin, worüber dieser zunächst sehr ärgerlich war. Dann aber besann er sich und sagte,

dass dieser Obere ja offiziell für die Zuteilung der Kleidung zuständig sei und auch er selbst, wie jeder andere Bruder, gehorchen müsse. Obwohl er der Leiter des großen Klosterverbandes war, also die höchste Führungsposition innehatte, stellte er sich bewusst und strukturell in einem Teilbereich unter die Führung und die Anordnungen eines Oberen, der ihm ansonsten untergeordnet war. Ein eindrucksvolles Beispiel über das Ineinander von Führen und Geführt-Werden in einer Person. Offensichtlich ging es Pachomius darum, dass er sich nicht einseitig in der Rolle des Oberen verfestigt, sondern sich auch flexibel den Anweisungen anderer unterordnen kann.

Das erinnert mich an den Ausspruch einer Therapeutin: ‚Wenn der Vater nicht immer wieder zum Sohn wird, dann wird er ein Patriarch oder Tyrann.‘ Nur wenn er auch heruntersteigen kann, wird er innerlich flexibel bleiben und genug Einfühlungsvermögen für die Situation derer entwickeln, die er zu führen hat.

Der Therapeut Albrecht Mahr hat anhand vieler Beispiele gezeigt, wie gefährlich es für eine Person sein kann, nur eine einzige Identität zu haben und zu pflegen. Für die Reifung eines Menschen ist es notwendig, mehrere Identitäten zu

haben und verschiedene Rollen in verschiedenen Situationen spielen zu können (Mahr 2016, S. 65–97). Nur so kann sich eine ausgeglichene Persönlichkeit entwickeln, die auch gut mit anderen Menschen umgehen kann.

Von besonderer Bedeutung kann dazu aber auch – wie hier im Fall von Pachomius – ein Rollenwechsel von oben nach unten sein.

Der Ethnologe Victor Turner hat anhand verschiedener Forschungsergebnisse herausgearbeitet, dass in vielen traditionellen Kulturen gelegentlich die Führungsstruktur auf den Kopf gestellt wird und dass an bestimmten Tagen, in bestimmten Situationen gesellschaftliche Strukturen sich in Anti-Strukturen verwandeln (Turner 2005, S. 159–193). Das bedeutet, dass Menschen aus niedrigeren gesellschaftlichen Schichten die Erlaubnis bzw. das Recht haben, führende Autoritäten öffentlich zu kritisieren, sie lächerlich zu machen oder auch recht derb anzugreifen. Die höhergestellten Personen müssen sich dieses Verhalten gefallen lassen und es ‚ohne Murren hinnehmen‘. Solche Status-Umkehrungen stellen nicht die Ordnung grundsätzlich infrage, sondern sind wie ein Ventil für bestehende Spannungen und Status-Unterschiede, durch das die Beziehungen innerhalb der

gesellschaftlichen Ordnung entspannt werden. Ein moderner Ausläufer solcher Traditionen ist bei uns der Karneval, bei dem Autoritäten lauthals kritisiert und auf den Arm genommen werden dürfen, oder es sich beispielsweise gefallen lassen müssen, dass an der Weiberfastnacht die Frauen das Rathaus stürmen und den Männern die Krawatten abschneiden.

### **Gegenseitig zeugen und gebären**

Die bisherigen Ausführungen können durch Erfahrungen aus der afrikanischen Tradition erweitert werden. In traditionellen Kulturen geht man davon aus, dass jedes Mitglied zum Wohl der anderen Mitglieder beitragen muss. Weiter sagt man, dass durch alles, was zum Wohl eines Menschen getan wird, dieser Mensch neu gezeugt oder neu geboren wird. Dazu gibt es dann überraschende Formulierungen: So kann zum Beispiel der Vater den Sohn gebären, wenn er dessen Entwicklung fördert. Und der Sohn kann den Vater gebären, weil der Vater auch selber wächst und reifer wird, wenn er gut für den Sohn sorgt. Also der Vater wächst am Sohn. Oder die Großmutter kann zum Enkel sagen: ‚Du hast mich geboren‘, weil die Oma durch den Enkel wieder lebendig geworden ist (vgl. Bujo 2023, S. 41).

Das klingt etwas fremd und ungewohnt, ist aber inspirierend, wenn wir dieses Verständnis von ‚Miteinander‘ auch auf das gesellschaftliche Zusammenleben und alle Formen von Führung ausweiten. Dann ist ‚Miteinander‘ ein Lern- und Lebensprozess, ein ständiger Wachstumsprozess, zu dem alle Beteiligten beitragen, von dem aber auch alle profitieren: Sie zeugen und gebären sich gegenseitig immer wieder neu. Dann fördert nicht nur der Führende die Lebensprozesse des Einzelnen und der Gemeinschaft, sondern jeder trägt durch sein Mitwirken zur Entfaltung der Anderen und der Gesamtheit bei.

In einem meiner ersten gruppodynamischen Kurse in den frühen 1970er Jahren sagte man uns, dass jeder zeitweilig auf spontane Weise eine Art Führungsfunktion in der Gruppe einnehmen kann. Wenn jemand zum Beispiel in einer verfahrenen Situation durch eine humorvolle Bemerkung die Gruppenmitglieder aufheitert und so die Situation entspannt, hat er in diesem Augenblick eine Führungsfunktion, ebenso beispielsweise jener, der immer wieder durch frische Blumen oder kleine Süßigkeiten für eine gute Atmosphäre sorgt. Damals ging mir auf, wie sehr die Entwicklung einer Gruppe von jedem Beteiligten abhängt und dass es fatal ist, Führung und Fortschritt nur von den

Führenden zu erwarten. Das hat mir viel in den Jahren geholfen, in denen ich selber in einer Führungsposition war.

Bertolt Brecht hat auf humorvolle Art das Zusammenspiel von Führenden und Geführten beschrieben, und zwar aus der Sicht derer, die ungenannt und namenlos sind. In den *Fragen eines lesenden Arbeiters* heißt es: „Wer baute das siebentorige Theben? In den Büchern stehen die Namen von Königen. Haben die Könige die Felsbrocken herbeigeschleppt? [...] Der junge Alexander eroberte Indien. Er allein? Cäsar schlug die Gallier. Hatte er nicht wenigstens einen Koch bei sich?“ (Brecht, Lesebuch, S. 4).

Meist werden bei großen Projekten und Erfolgen nur die Führenden und die Herrschenden genannt, so als ob sie alles allein vollbracht hätten. Bei allem Lob für große Namen sollte immer auch bewusst sein und auch ausgesprochen werden, dass viele Ungenannte oft die Hauptlast der Arbeit getragen haben. Davon spricht auch Antoine de Saint Exupéry: „Ein Führer, das ist einer, der die anderen unendlich nötig hat.“ Ohne intensive und loyale Mithilfe der Vielen kann kein Führender erfolgreich sein. Das kann man sich nicht oft genug vergegenwärtigen.

## Das neue Führen

*von Bodo Janssen*

Vor zwölf Jahren fasste ich einen sehr wichtigen Entschluss - nämlich den, den Sinn in unserem Unternehmen nicht mehr in der Gewinnmaximierung zu sehen, nicht mehr darin, die wirtschaftliche Leistung um jeden Preis zu erhöhen, sondern darin, Menschen zu stärken. Bis zu diesem Zeitpunkt war ich der Auffassung, dass wirtschaftliches Wachstum nicht nur meine Sehnsucht nach einem glücklichen Leben erfüllt, sondern auch die Probleme des Unternehmens löst. Und so war es für mich bis 2010 darum gegangen, alles dafür zu tun, das Unternehmen aus der Abhängigkeit heraus in die wirtschaftliche Freiheit zu führen. In dem Glauben, dass Größe und Stärke unabhängig machen, versuchte ich, seine Wirtschaftsleistung zu steigern. Mein tägliches Tun bestand darin, die Mitarbeiter zu mehr Effizienz, Produktivität und Leistung anzutreiben, Transparenz, Sicherheit und Kontrolle zu gewinnen sowie sämtliche Prozesse zu optimieren und die Qualität zu steigern. Es ging für mich darum, alles aus den für mich arbeitenden Menschen und dem Unternehmen herauszuholen. Die Menschen waren damals für mich vor allem eines: Mittel zum Zweck Wirtschaftswachstum. Mittel zum Zweck, dass es dem Unternehmen gut geht und ich mich besser fühlte.

Mit meiner im Winter 2011 getroffenen Entscheidung änderte sich einiges. Der wohl maßgebliche Paradigmenwechsel bestand darin, nicht mehr den Menschen in den Dienst der Wirtschaft, sondern die Wirtschaft in den Dienst des Menschen zu stellen. Das Unternehmen als Mittel zum Zweck dafür zu betrachten, Menschen zu stärken. Doch was hieß es konkret, Menschen zu stärken? Was bedeutete das für das Unternehmen und seine Entwicklung? Zunächst war mir das alles nicht so klar, doch ich versuchte mich darin, eine »Vision von glücklichen Menschen« zu formulieren. Mir war bewusst, dass ich niemanden wirklich glücklich machen kann. Wohl aber konnte ich in meiner Rolle als Unternehmer, in der als Führungskraft, Ehemann, Vater, Freund oder Kollege durch mein Verhalten und das Schaffen von günstigen Rahmenbedingungen dazu beitragen, dass Menschen für sich das finden, um sich ein bisschen wohler in ihrer Haut zu fühlen.

Im weiteren Verlauf der sich meiner Entscheidung anschließenden Entwicklung kristallisierte sich aber ein sehr klares Bewusstsein heraus, was »Menschen stärken« konkret für mich bedeutete. Es ging darum, dass sie abends aufrechter nach Hause gehen, als sie morgens zur Arbeit gekommen



sind. Menschen zu stärken hieß, sie auf ihrem Weg aus der Angst heraus ins Vertrauen, aus der Fremdbestimmung in die Selbstbestimmung, aus der Opferrolle in die Selbstverantwortung zu begleiten. Sie dabei zu unterstützen, die Fähigkeit und Bereitschaft zu entwickeln, sich den persönlichen, privaten und beruflichen Herausforderungen zu stellen, anstatt vor ihnen zu flüchten. Das Leben (einschließlich der Arbeit) lieben zu lernen, was auch immer das Leben ihnen beschert. Oder einfach ein Leben zu leben, das zu ihnen passt. Eine Arbeit auszuüben, die zu ihnen passt.

Meinen persönlichen Anspruch hatte ich noch ein bisschen erhöht. Denn ich ordnete der Stärkung des Menschen einen Begriff aus der antiken ethischen Philosophie zu: die Eudämonie (griech. eudaimonia; Glück, Zustand des Menschen, in dem die Gottheit, daimon, wohlgesinnt ist). Sie beschreibt eine innere Zufriedenheit jenseits äußerer Faktoren. Ein psychisches, physisches und soziales Wohlbefinden unabhängig davon, was um einen herum geschieht; hemdsärmelig vielleicht mit Resilienz übersetzt. Das war das, wofür unser Unternehmen stehen sollte. Das war das, wofür ich mich einsetzen wollte. Am besten täglich. Daraus entstand die Frage: Was bedeutet dieser für mich

neue Anspruch für das Unternehmen? Was bedeutet es für Führung, die in der Absicht geschieht, Menschen zu stärken? Für die Kommunikation, die Organisation, die Infrastruktur, für Produkte, Angebote, Erfolgsmodelle, Sichtweisen, Entscheidungen und Verhaltensmuster? Und so machte ich mich vor zwölf Jahren auf den Weg, nicht nur Antworten auf diese Fragen zu finden, sondern versuchte auch gleich die gefundenen Antworten in die Tat umzusetzen.

Was ich damals weder wusste noch erahnte, war, dass die Folgen meiner Entscheidung offensichtlich immer mehr Menschen im Unternehmen dazu befähigten, sich in diesen anspruchsvoller werdenden, herausfordernden Zeiten immer besser zurechtzufinden.

*aus: Janssen, Bodo (2023) Das neue Führen. Führen und sich führen lassen in Zeiten der Unvorhersehbarkeit, München: Ariston, S. 16-19. (Abdruck mit freundlicher Genehmigung der Penguin Random House Verlagsgruppe)*

## Gesunde Führung in einem Start-Up: Gedanken eines Gründers

von Paul Kupfer

In meinen Jahren als Unternehmer und Gründer habe ich mich intensiv mit den Themen gesunde Führung und Entscheidungsfindung in Organisationen beschäftigt. soulbottles ist ein Hersteller und Händler für Trinkflaschen. Unsere Idee war damals einfach: Mehr Menschen dazu motivieren, Leitungswasser aus einer wiederbefüllbaren Flasche zu trinken und so Einwegplastik und CO<sub>2</sub> zu sparen. Damit die Idee möglichst viele Menschen anspricht, kooperiert soulbottles bis heute mit vielen Designerinnen und Designern bzw. Kunstschaffenden, die unsere Trinkflaschen gestalten. Schnell hatte die Idee wirtschaftlichen Erfolg, und bis heute wurden über 1,7 Millionen soulbottles verkauft.

Wir haben uns immer als Social Business verstanden, das einen positiven Effekt in der Welt haben möchte. Dazu gehört natürlich auch die Frage: Welche Art von Organisation möchten wir gemeinsam bauen? Wie ist das Menschenbild und der Umgang mit dem Team? In diesem Sinne war soulbottles für uns eine großartige Chance, alternative Ideen zu erproben. Die wichtigsten Einflüsse hatten Marshall Rosenberg und das *Konzept der Gewaltfreien*

*Kommunikation* (Rosenberg, 2012), Brian Robertson und das Organisationsschema *Holacracy* (Robertson 2016) sowie David Allens *Getting Things Done*, ein System der Selbstorganisation (Allen, 2015). Die Kernelemente möchte ich hier zusammenfassen.

### Offenheit und Transparenz

Start-ups bieten durch ihre flachen Hierarchien und einen agilen Charakter besondere Chancen für eine gesunde Führung. Offene und transparente Kommunikation ist in diesem Umfeld essenziell. Bei *soulbottles* halten wir zum Beispiel wöchentliche Team-Meetings ab, in denen Mitarbeitende die Möglichkeit haben, Fragen zu stellen, Feedback zu geben und Ideen einzubringen. Neben einem operativem bieten wir auch einen emotionalen Check-in. Die Arbeit in einem Start-up macht viel Spaß, kann aber auch stressig und überfordernd sein. Das regelmäßige und gemeinsame Erteilen und Teilen von Gefühlen ist ein hervorragendes System, um Herausforderungen früh zu bemerken und das Team richtig zu unterstützen. Doch viele Menschen sind es nicht gewohnt, sich mitzuteilen, teilweise haben wir sogar ‚verlernt‘ zu fühlen. Einführungsseminare in Gewaltfreier Kommunikation können ein guter erster Schritt sein, aber um dranzubleiben, müssen vor allem

Führungspersonen auch mit gutem Beispiel vorangehen. Das bedeutet nicht immer, alles zu teilen, aber Ehrlichkeit und Authentizität helfen definitiv beim Teambuilding und moderne Führungskräfte sollten keine Angst haben, Gefühle zu zeigen.

### Schnelles Feedback und schnelle Entscheidungen

In einem Start-up geht es oft schnell voran. Entscheidungen müssen fix getroffen und umgesetzt werden. In diesem Kontext ist es wichtig, dass Mitarbeitende rasch Feedback erhalten, um ihre Leistung zu verbessern und sich weiterzuentwickeln. Ein Grundprinzip: Hole dir Rat von vielen, aber habe den Mut (und die Kompetenz) selbst zu entscheiden. So stellt man sicher, dass die Teamintelligenz genutzt wird, aber Entscheidungen nicht ewig irgendwo hängen, weil niemand weiß, wer zuständig ist. Das ist in einem Start-up nämlich öfter der Fall. In *Holacracy* wird diese Art von Entscheidung besonders leicht gemacht. Der darin beschriebene Advice Process ähnelt lustigerweise stark dem Konzept aus dem Kloster Münsterschwarzach, bei dem der Abt den Rat der Brüder einholen soll. Eigentlich also keine neue Idee, nur ein modernes Wort. Doch wirklich wichtig ist zu lernen, dass Mitreden und Mitentscheiden zwei unterschiedliche Dinge sind. Daher ist es auch hier

bedeutsam, von Führungskräften den Unterschied klar zu haben (und zu machen) und Entscheidungsfreudigkeit bei ihrem Team zu befördern.

### Verantwortung und Selbstorganisation

In einem Start-up müssen alle Mitarbeitenden Verantwortung übernehmen und sich selbst organisieren können. Das braucht Eigeninitiative und Motivation. Bei soulbottles arbeiten wir in selbstorganisierten Teams, die für ihre Aufgaben und Ziele verantwortlich sind. Führungspersönlichkeiten sollten ihren Mitarbeitenden dabei helfen, sich selbst zu organisieren, und ihnen gleichzeitig den nötigen Support bieten, um ihre Aufgaben erfolgreich zu erledigen. Dafür müssen sie das natürlich auch selbst können, was gar nicht so einfach ist. Wir fragen Bewerberinnen und Bewerber im Interview stets, wie sie sich selbst organisieren und wie zufrieden sie dabei mit sich selbst sind. Auch hier helfen Seminare zur Einführung, aber um es wirklich als Kultur zu verankern, braucht es gute Vorbilder, viele Erinnerungen und Support.

### Persönlichkeitsentwicklung

Gesunde Führung beginnt für mich mit Selbstreflexion. Das bedeutet, sich selbst und das eigene Handeln,

Denken und Fühlen zu hinterfragen und zu versuchen, es besser zu verstehen. Dabei wird man auch die Seiten an sich entdecken, die man vielleicht nicht so gern hat. Und diese Art der Reflexion kann sich manchmal wie eine Therapie und manchmal wie harte Arbeit anfühlen. Idealerweise entwickeln sich über die Zeit klare Werte und Haltungen heraus, die gleichzeitig Flexibilität in Strategien und Verständnis für andere zulassen. Ich habe diese Art von Persönlichkeitsentwicklung immer als Arbeit eines Unternehmers betrachtet und sie auch allen Menschen in Führungspositionen bei soulbottles ans Herz gelegt.

### Realistisch bleiben

Menschen sind nicht perfekt und Systeme auch nicht. Auch wenn alle vorher genannten Punkte erfüllt wurden, kann es zu Problemen, Streit und Trennungen kommen – das gehört dazu. Außerdem wird es sich für viele wahrscheinlich sehr langsam anfühlen, denn gerade Veränderungen in Gruppen können sehr träge vonstattengehen. Geduld und eine gewisse Beharrlichkeit sind gute Wegbegleiter, realistische Erwartungen aber auch. Ich finde, es gibt bestimmte Felder, in denen es immer schwierig ist, ein gutes Maß zu finden, zum Beispiel die richtige Balance zwischen Kontrolle und Autonomie: Hier gibt es kein ‚one size fits all‘. Bei manchen

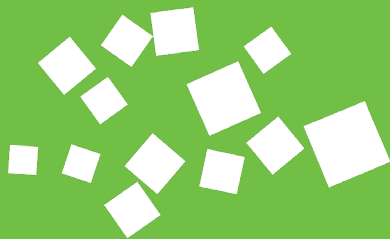
schafft zu viel Freiraum nur Chaos und Stress, bei anderen zerstört zu viel Kontrolle die Kreativität und Motivation. Hier gilt es, achtsam zu sein, auszuprobieren und natürlich nachzufragen. Fehler werden trotzdem gemacht werden, das ist nicht schlimm, so lange daraus gelernt wird.

### Spaß haben

Die Welt verändern, Menschen führen und all das Chaos einer Unternehmensgründung – es gibt viele Gründe, ein ernstes Gesicht zu machen. Mein Mitgründer Georg Tarne hat dann immer zu mir gesagt: „It's okay to have fun“, was mich stets zum Schmunzeln bringt. Ich hoffe, meine Gedanken können anderen Gründerinnen und Gründern oder Führungskräften als Inspiration dienen, ähnliche Wege zu beschreiten. Die Welt braucht es, und Spaß macht es (meistens) auch ;-)

























## Gute Führung lernen am KIT

*von Sabrina Weiß & Michael Stolle*

Das Karlsruher Institut für Technologie (KIT) sieht in der Vorbereitung seiner Absolventinnen und Absolventen auf zukünftige Leitungserfahrung eine wichtige Aufgabe der überfachlichen Kompetenzentwicklung. Das Thema Leadership ist direkt beim Präsidium des KIT verankert und wird durch den Vizepräsidenten für Transfer und Internationales eng begleitet. Durch die Förderung der Karl Schlecht Stiftung (KSG) wurden zwei zentrale Anlaufstellen geschaffen, die ein aufeinander abgestimmtes Angebot zur Entwicklung von Führungskompetenzen anbieten:

Die Leadership Talent Academy (LTA) wurde 2020 von der Karl Schlecht Stiftung und dem KIT initiiert, um qualifizierten Studierenden und Doktorandinnen und Doktoranden die gezielte Weiterentwicklung zu einer reflektierten Führungspersönlichkeit zu ermöglichen. Die Academy richtet sich an besonders talentierte Masterstudierende sowie Doktorandinnen und Doktoranden aus dem Bereich der MINT-Wissenschaften, die nach einem Auswahlverfahren an einem mehrere Module umfassenden Programm teilnehmen. Die LTA ist ein hervorragend nachgefragtes Programm zur Elitenförderung und Netzwerkarbeit.

Das Leadership Talent Lab (LTL) besteht seit 2022. Es setzt mehr an der ‚Graswurzel‘ an und ist als Experimentierraum für Good Leadership mit dem Ziel konzipiert, bei Studierenden aller Studiengänge die aktive Auseinandersetzung mit verantwortungsvoller Führung zu fördern. Mit einem breit gefächerten Programm sollen Studierende auf niederschwellige Weise für gute Führung begeistert und darin bestärkt werden, selbst in Führung zu gehen, beispielsweise im studentischen Ehrenamt. Damit richtet sich das LTL insbesondere an Studierende, die bisher kaum oder gar keine Führungserfahrungen sammeln konnten (Beginner) sowie diejenigen, die noch unsicher sind, ob sie einmal Führungsverantwortung übernehmen wollen beziehungsweise können. Durch die Vergabe von ECTS-Punkten besteht die Möglichkeit, unsere Workshops und Seminare als Wahlpflicht- oder Zusatzleistung im Modul ‚Überfachliche Qualifikation‘ zu belegen. Im Leadership Lab können so auch die Ergebnisse und Erfahrungen aus dem Projekt *In Führung gehen – Achtsam den Wandel gestalten* weitergetragen werden.

Die Angebote von LTA und LTL ergänzen sich wechselseitig. Durch die Verankerung der beiden Programme in zwei verschiedenen Einrichtungen des KIT werden ihre

Sichtbarkeit und Erreichbarkeit gesteigert: Die LTA ist an die Abteilung Career Service und Alumni angegliedert, das LTL an das House of Competence (HoC). So entsteht ein integrales Konzept für das Bachelor- und Masterstudium sowie die Promotionsphase mit Vorbildcharakter für andere Hochschulen.

Die Entwicklung von Führungskompetenzen wird in beiden Einrichtungen im Zusammenhang einer ganzheitlichen Persönlichkeitsentwicklung gesehen und gefördert. Es geht darum, sich mit den Voraussetzungen, Anforderungen und Handlungsspielräumen des Führens und Geführt-Werdens auf vielfältige und achtsame Weise zu beschäftigen. Selbstführung, Fairness, die Auseinandersetzung mit Führungsethik und Empathie sowie der Aufbau von Reflexions- und Kommunikationsfähigkeit stehen im Vordergrund. Die Studierenden entwickeln und verfeinern soziale Fähigkeiten (unter anderem Kommunikationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Umgang mit Fehlern), welche wesentliche Bausteine von Good Leadership darstellen. Unter Good Leadership verstehen wir die Haltung, Menschen auf dem Weg zu ihrer Potenzialentfaltung zu begleiten, sowie ein Bewusstsein für Sinnorientierung,

Entscheidungsverantwortung, zielgerichtetes Handeln und die Wertschätzung der Teammitglieder und ihrer Arbeit.

Die Führungskompetenzentwicklung am LTL ist wissenschaftlich fundiert und anschlussfähig an zentrale Konzepte der Vermittlung von Soft Skills an Hochschulen (vgl. Kunz 2020). In den Kursen machen wir grundlegende theoretische Ansätze und Modelle wie zum Beispiel Authentische Führung, Transformative Führung oder das PERMA-Lead-Modell (Ebner 2019) nachvollziehbar. Wir zeigen auf, welches Wissen und welche Fähigkeiten im studentischen Alltag (Everyday Leadership) bedeutsam sind und welche Einstellungen (Leadership Mindset) entwickelt werden können (Stolle 2022).

Mit den Angeboten des LTL sollen Studierende auf einfache Weise ins Tun kommen. Methodisch bietet der Laborcharakter vielfältige Möglichkeiten, mit neuen Themen und Veranstaltungsformen zu experimentieren. Als besonderes Highlight für die Zielgruppe werden alle Workshops (zum Beispiel zu den Themen Teamprozesse, Zielorientierung, Mindset, Konflikte, Entscheidungen, Respekt, Sinn oder Werteorientierung) an attraktiven Erfahrungsräumen außerhalb der Hochschule durchgeführt

(beispielsweise Kloster, Theater, Natur, Museum, Innovation Hub, Co-Working-Spaces). Echte Perspektivwechsel und konkrete Erfahrungen sind möglich.

Gute Führung soll durch ein praktisches Anwenden erfahrbar und damit auch im (studentischen) Alltag anwendbar werden. Statt Führungswissen auf Vorrat zu lernen, werden die Studierenden dazu ermutigt, erste Selbstwirksamkeitserfahrungen zu machen. Sie reflektieren ihre Einstellungen, Kompetenzen und Interessen und erarbeiten erste Ideen für mögliche Handlungsfelder in ihrer Lebenswelt, wozu sie konstruktive und wertschätzende Rückmeldung erhalten. Dadurch werden sie sensibilisiert, eigenverantwortliche Entscheidungen zu treffen und Verantwortung für ihr (Führungs-)Handeln zu übernehmen. Im Sinne eines Empowerments zum verantwortungsbewussten Führungshandeln ist uns außerdem wichtig, Studierenden das notwendige Rüstzeug mit auf den Weg zu geben, um einen sozial-ökologischen Wandel aktiv voranzubringen und sich dabei persönlich weiterzuentwickeln. In diesem Zusammenhang setzen wir uns im LTL intensiv mit dem Referenzrahmen der ‚Inner Development Goals‘ (IDGs) auseinander, der wertvolle Anknüpfungspunkte für die Entwicklung von Good Leadership-Kompetenzen im Hochschulkontext bietet.

Perspektivisch werden wir in den kommenden Jahren einen Handlungsrahmen erarbeiten, der die IDGs für eine ressourcen- und studierendenzentrierte Entwicklung von Leadership Kompetenzen fruchtbar macht.

### Weitere Informationen:

Leadership Talent Lab:

<https://www.hoc.kit.edu/ltl.php>

Leadership Talent Academy:

[https://www.irm.kit.edu/Leadership\\_Talent\\_Academy.php](https://www.irm.kit.edu/Leadership_Talent_Academy.php)

Karl Schlecht Stiftung:

<https://www.ksg-stiftung.de/leadership>

Inner Development Goals:

<https://innerdevelopmentgoals.org/>



## Vorbild für Führungskultur: Ein Erfahrungsbericht

*von Eric Knies*

Seminare auf der Grundlage der benediktinischen Lebensart im Kloster Münsterschwarzach stellen eine Bereicherung für Führungskräfte dar. Sie bieten eine einzigartige Möglichkeit für Führungspersonen, sich sowohl persönlich als auch beruflich weiterzuentwickeln.

Die benediktinische Tradition, die seit dem sechsten Jahrhundert existiert, legt großen Wert auf Gemeinschaft, Stabilität, Achtsamkeit und das Gleichgewicht zwischen Arbeit und Gebet. Diese Prinzipien können in vielerlei Hinsicht auf die moderne Arbeitswelt übertragen werden und bieten somit wertvolle Einsichten für unsere Führungskräfte bei AFRY.

### Achtsamkeit und Reflexion

Die benediktinische Praxis der Achtsamkeit und Reflexion ist besonders relevant für Führungskräfte, die in einer schnelllebigen, digitalen und unbeständigen Arbeitswelt tätig sind. Durch Seminare, die diese achtsame Praxis fördern, lernen unsere Führungskräfte, sich Zeit für bewusste Reflexion zu nehmen, was zu klareren Entscheidungen und einer verbesserten Selbstwahrnehmung führt. Dies verbessert

nicht nur die eigene Gesundheit und das Wohlbefinden, sondern trägt auch zu einer effektiveren Führung und einem harmonischeren Arbeitsumfeld bei. Denn nur wer sich selbst gut kennt und einschätzen kann, ist auch in der Lage, andere zu führen oder ein Vorbild zu sein. Sich selbst die Fragen zu stellen ‚Wie sehe ich mich selbst, wie sehen mich die anderen und wie möchte ich als Führungsperson wahrgenommen werden‘ öffnet neue Wege.

### Stabilität und Gemeinschaft

Stabilität und der Sinn für Gemeinschaft stehen im Zentrum der benediktinischen Lebensweise. Im Kloster konnte man sich ein sehr gutes Bild davon machen, welche zentrale Bedeutung eine stabile, verlässliche Gemeinschaft zur Bewältigung von Herausforderungen oder Konflikten haben kann. Ein respektvoller Umgang miteinander, die Überzeugung, stets das Beste im Anderen zu suchen oder der Aufbau eines ‚Beziehungskontos‘ kann als Vorbild für unsere Teamkultur dienen und uns dabei unterstützen, eine Arbeitsumgebung zu schaffen, in der sich Mitarbeitende wertgeschätzt fühlen und motiviert sind, ihr Bestes zu geben. Ganz gemäß unserer eigenen Unternehmenswerte: mutig, engagiert, Teamplayer.

## Balance zwischen Arbeit und Erholung

Ein weiterer zentraler Aspekt der benediktinischen Lebensweise ist das Gleichgewicht zwischen Arbeit (*Ora*) und Gebet bzw. Erholung (*Labora*). Im Kloster Münsterschwarzach wird diese Balance betont, und die Teilnehmenden erfahren, wie wichtig es ist, sich proaktiv Zeit für Erholung und geistige Regeneration zu nehmen. Die durch den strukturierten Ablauf der Seminare fest eingeplanten Pausenzeiten wurden durchweg als positiv wahrgenommen. Dies ist ein Prinzip, das auch auf die Unternehmenswelt übertragbar ist und dazu beitragen kann, die Kreativität sowie die Leistungsfähigkeit langfristig zu erhalten.

Wenn Führungskräfte es schaffen, dieses Gleichgewicht in ihrem eigenen Leben und in ihren Teams herzustellen, sind wir davon überzeugt, dass sie dadurch eine gesündere und nachhaltigere Arbeitsweise für sich und alle anderen fördern.

## Persönliche Entwicklung

Schließlich bietet das Führungskräfte-Seminar im Kloster Münsterschwarzach auch einen geeigneten Rahmen für persönliche Entwicklung, der weit über den beruflichen Kontext hinausgeht. Die Auseinandersetzung mit der

benediktinischen Lebensweise, welche Werte wie Demut, Geduld und Mitgefühl betont, hat unsere Mitarbeitenden zur Selbstreflexion ermutigt. Dies haben unter anderem auch unsere internen Feedbacks im Nachgang zum Seminar ergeben. Ein Setting, das so konträr zum Arbeitsalltag ist, fördert die Auseinandersetzung mit sich selbst.

Insgesamt haben die Seminare, an denen Führungskräfte von AFRY teilgenommen haben, uns auch dazu inspiriert, Strategie-Meetings einzelner Bereiche bei AFRY in das Kloster zu verlegen. Dabei konnten Themen diskutiert und Strategien in einem besonderen Setting entwickelt werden. Der erfrischende Mix hat unseren Führungskräften besonders gut gefallen.

Dabei haben uns eine Führung über die Klosteranlage unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit und Ökologie ebenso wie die Teilnahme an den Gebetszeiten zum Kennenlernen der örtlichen Gegebenheiten und des Tagesablaufs der Mönche tiefere Einblicke gewährt. Die Vorträge der Brüder über ‚Führung als persönlicher Reifungsweg‘ und die Beispiele aus dem Führungsalltag des Klosters ‚Führen mit Herz und Verstand – Synergien aus Benediktus Regel und PERMA-Leadership‘ haben für uns das Thema Führung aus einem

anderen Blickwinkel näher gebracht und Anregungen zum Überdenken des eigenen Führungsverhaltens gegeben.

### Fazit

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Seminare, die an einem so inspirierenden Ort wie dem Benediktinerkloster stattfinden, eine ganzheitliche Herangehensweise an Führung und persönliche Entwicklung bieten.

Die oben genannten Eigenschaften sind essenziell für authentische Führungspersönlichkeiten, die nicht nur durch Autorität, sondern auch als Vorbildfunktion und in ihren menschlichen Qualitäten überzeugen wollen. Das ist auch AFRYs Anspruch an seine Führungskräfte. Solche Eigenschaften ermöglichen es Führungskräften, wertvolle Einsichten und Praktiken in das berufliche und private Leben zu integrieren, die zu einem erfüllteren und ausgewogeneren Dasein führen. Dies kann die Zusammenarbeit in einem Unternehmen nachhaltig verändern. Gerade der Kontakt mit Studierenden in diesem speziellen Setting wurde von den Führungskräften als inspirierend und spannend zugleich erlebt. Die Auseinandersetzung mit den Vorstellungen und Wünschen der jungen Menschen in Bezug auf die Arbeitswelt und insbesondere die Führungskultur gibt zusätzliche

Impulse für die eigenen Ansätze zum Umgang mit den Mitarbeitenden im Unternehmen, so das Feedback einer Führungskraft.

Das Klosterumfeld eignet sich zudem ganz hervorragend als Ort der Stille, um den eignen Status quo zu hinterfragen und neue Blickwinkel zu eröffnen. In der Rückschau war unser Strategieworkshop im Kloster ein voller Erfolg und hat den Grundstein für unsere positive geschäftliche Entwicklung gelegt. Ich würde das Seminar im Kloster Münsterschwarzach deshalb uneingeschränkt auch anderen Unternehmen weiterempfehlen.



## Übungen und Inspirationen







## Drei Minuten Achtsamkeit

von Bettina Werner

Nehmen Sie sich drei Minuten, um zur Besinnung zu kommen.

**1. Minute:** Machen Sie einen ›Stopp‹: »*Wie bin ich hier? Wie geht es mir jetzt?*«

Welche **Körperempfindungen** spüren Sie? Anspannung, Entspannung, Wärme, Kälte, Unruhe oder Ruhe? Und wo genau im Körper können Sie das spüren?

Welche **Gefühle** gehen mit den körperlichen Empfindungen einher? Unsicherheit, Gelassenheit, Ungeduld, Ängstlichkeit, Freude oder etwas anderes?

Welche **Gedanken**, Glaubenssätze gehen mit den körperlichen Empfindungen, den Gefühlen einher? Z.B. »*Ich schaffe das nicht, ich fühle mich überfordert, ich freue mich darauf, bin gespannt...*«

Nehmen Sie die drei Ebenen bewusst wahr, ohne diese zu bewerten. Üben Sie eine freundliche, akzeptierende Haltung dem Wahrgenommenen gegenüber.

**2. Minute:** Lenken Sie Ihre Wahrnehmung auf den Atem, folgen Sie dem Ein- und Ausatmen. Nehmen Sie den Atem als Anker, um im gegenwärtigen Moment zu sein. Spüren Sie wie ›Es‹ Sie ein- und ausatmet.

**3. Minute:** Dehnen Sie den Atem auf den ganzen Körper aus, nehmen Sie den Atem im Körper wahr. Nehmen Sie sich ›Atemraum‹ oder ›Breathing Space‹. Es gibt dabei nichts zu tun, zu machen oder zu erreichen: Einfach Dasein – hier und jetzt.

Beenden Sie die Übung. Lenken Sie Ihre Aufmerksamkeit langsam wieder nach außen. Bleiben Sie soweit wie möglich in der Achtsamkeit, wenn Sie sich wieder den Dingen Ihres Alltags zuwenden.

## Werte-Schatzkarte

*von Michael Stolle*

Welche Werte haben Sie? Welche Haltungen, Ideen, Eigenschaften, Prinzipien oder Qualitäten halten Sie für erstrebenswert? Welche sind Ihnen besonders wichtig? Welche haben eine besondere Bedeutung in Ihrem Leben?

Rufen Sie sich eine Situation in Erinnerung, in der der betreffende Wert entweder missachtet oder verwirklicht wurde. Wenn Sie bei einem Wert stark negativ reagieren, wenn er missachtet wurde oder stark positiv, wenn er verwirklicht wurde, spielt er für Sie eine wichtige Rolle.

Sie können nun die Werte, die Sie als besonders wichtig erkannt haben auf einer Schatzkarte gleichmäßig verteilen. Je größer die Schrift, desto wichtiger die dazugehörigen Werte (nach Schweppe/Long 2016, S. 25). Zeichnen Sie Ihre Werte-Schatzkarte!



Grafik: iz

## Die Zeit läuft - wie leben wir sie?

von Stephan Veith OSB

Kennen Sie die Geschichte von Momo und den Zeitdieben? Als in Momos Stadt die grauen Herren auftauchten, rechneten sie den Bewohnern vor, wie viel Zeit sie sparen könnten, wenn sie scheinbar unnütze Dinge unterließen. Die gesparte Zeit sollten sie bei der ›Zeitsparkasse‹ anlegen und später mit Zins und Zinseszinsen zurückerhalten. Und tatsächlich: Nach und nach ließen sich immer mehr Menschen von dieser Idee überzeugen. Sie begannen, durchs Leben zu hetzen, scheinbar unnütze Beschäftigungen aufzugeben, wurden im zeitökonomischen Sinne immer effizienter – doch gleichzeitig freudloser. Es dauerte einige Zeit, bis sie selbst feststellten, dass sie betrogen worden waren: Ihre Zeit für das Wesentliche wurde ihnen gestohlen.

So die Geschichte, die der Jugendbuchautor Michael Ende sieben Jahre lang aufschrieb und 1973 schließlich veröffentlichte. Vorausschauend traf er damit den heutigen Zeitgeist. Denn die grauen Herren aus Momos Städtchen haben inzwischen Besitz von unseren Köpfen genommen. Wir versuchen immer mehr aus unserem Tag herauszuholen, schlafen weniger. Gestresst zu sein, gilt beinahe als Auszeichnung. Sich längere Zeit auszuruhen, wirkt auf viele suspekt, das schiere Nichtstun gilt als Todsünde.

Nur wer wirklich lebt, kann sich und andere Menschen führen. Menschen mit einer festen Tagesstruktur, mit einem klaren Rhythmus und geregelten Pausenzeiten erleben, wie dadurch Ruhe und Ordnung in ihr Leben kommen.

Aus der Erfahrung eines gesunden Lebens sind es fünf Prioritäten, die im Leben nicht fehlen sollen.

**Schlaf:** Viele Menschen haben zu wenig Schlaf und gehen oft ›schlafend‹ durch den Tag und sind nicht präsent in den verschiedenen Interaktionen.

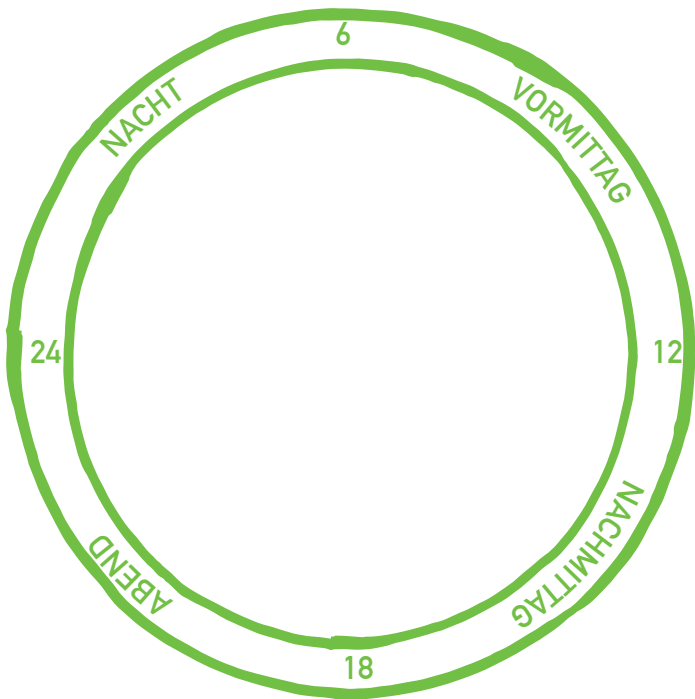
**Träume** enthalten zahlreiche Hinweise über unsere Bedürfnisse oder über eine bisher unbekannt psychologische Wirklichkeit. Es kann helfen Sie aufzuschreiben, um hinter ihr Geheimnis zu kommen.

**Bewegung:** Äußere Bewegung wie Radfahren, Joggen etc. gibt dem Leben innere Bewegungen. Was sind Ihre Beweggründe, ob Sie etwas tun oder nicht tun?

**Beziehungen** aus denen Sie schöpfen und leben können. Die gepflegt sein wollen, die manchmal auch ruhen und dann wieder sehr lebendig sind. Menschen, die einfach da sind und die Ihnen mit einer großen Offenheit, Anteilnahme und Interesse gut tun.

**Arbeit** ist für manche Menschen so wichtig, als gäbe es sonst nichts im Leben. Arbeit, die Ihnen Freude und Lust am Leben schenkt. Arbeit ist nicht nur schön. Sie kann sehr ernüchtern sein, auch das gehört zum Leben.

Nehmen Sie sich 10 Minuten für folgende Übung Zeit: Betrachten Sie den Verlauf eines typischen Tages, den Sie in Erinnerung haben. Tragen Sie in der abgebildeten Uhr möglichst konkret ein, wann Sie wie viel Zeit Sie für welche der fünf Prioritäten verwenden. Wie sieht das Ergebnis aus? Was fällt Ihnen auf? Überrascht Sie etwas? Sagt die Tageszeit-Analyse etwas zur Frage, wie Sie die Zeit leben?



Grafik: iz



## Reflected Best Self

*von Michael Stolle*

Können Sie spontan Ihre Stärken beschreiben? Den meisten Menschen fällt das eher schwer. Bitten Sie daher Personen aus Ihrem Umfeld Ihnen diese Rückmeldung zu geben. Die meisten werden das gerne tun! Sie erfahren dadurch, was andere für Stärken in Ihnen sehen, wenn Sie sich von Ihrer besten Seite zeigen. In der Positiven Psychologie spricht man bei dieser Übung von ›Reflected Best Self‹ (Blickhan 2015, S. 188).

Wählen Sie möglichst viele Personen aus (um die zehn wären gut). Am besten kommen diese Personen aus verschiedenen Kontexten: Familie, Freunde, Verein, Nachbarschaft, Hochschulgruppe, Gemeinde etc.

Bitten Sie jede dieser Personen um ein kurzes schriftliches Feedback zu Ihrer Person. Bitten Sie um eine ehrliche Meinung, nicht um Komplimente. Die Verfasser sollen möglichst schnell (10 Minuten) aufschreiben, welche Stärken sie in Ihnen sehen und drei oder vier Stärken nennen. Bitten Sie um Erlebnisse oder Ereignisse mit konkreten Beispielen zu diesen Stärken.

Nachdem Sie alle Texte eingesammelt haben, lesen Sie sie durch. Versuchen Sie Gemeinsamkeiten zu finden. Halten Sie Ihre Ergebnisse fest: auf Karteikarten, als Mindmap, gerne auch mit Zeichnungen angereichert.

Dann legen Sie die Texte und Ihre Auswertung wieder weg. Schreiben Sie nun mindestens 15 Minuten am Stück expressiv und aus dem Bauch heraus einen Text in der Ich-Form, wie Sie sind, wenn Sie am allerbesten sind.



## Etwas Gutes tun

*von Michael Stolle*

Machen Sie eine Woche lang jeden Tag etwas Gutes, worüber andere sich freuen könnten. Tun Sie es, ohne darüber zu sprechen und ohne Aufsehen zu erzeugen (Iding 2015, S. 51).

Sie brauchen nicht gleich die Welt retten. Etwas ganz Einfaches reicht auch, zum Beispiel Kaffee am AKK ausschenken, Kaugummis herumreichen oder für die WG etwas kochen.

Notieren Sie, was Sie geben, warum Sie gerade das geben und wie es Ihnen damit geht. Wie fühlen Sie sich nach dieser Woche?

Unbewusst erhoffen sich Menschen Liebe und Aufmerksamkeit, wenn sie anderen Menschen Geschenke machen. Wir wollen geliebt werden – und dafür strengen wir uns oft über die Maße an. Großzügig etwas zu geben, kann eine bereichernde Erfahrung sein, weil wir dadurch viel über uns selbst und unseren Wunsch lernen, geliebt zu werden.

## Steh-Übung

von Michael Stolle

»Ein wichtiger Weg, zu sich selbst zu kommen, und bei sich zu sein, ist der Weg über den Leib«, schreibt Pater Anselm Grün (2014, S. 59). Die folgende Steh-Übung folgt seinen Empfehlungen. Probieren Sie sie doch einmal aus, wenn Sie einen Vortrag halten oder eine Präsentationsprüfung haben. Es geht nicht darum, dass Sie versuchen, auf eine künstliche Art zu imponieren, sondern dass Sie durch den Körper langsam mehr Selbstvertrauen einüben. Im Körper können Sie spüren, dass Sie ohne Schauspielerei zu sich selbst stehen können, mit allem, was Sie ausmacht.

Stellen Sie sich hüftbreit auf. Die Knie sind leicht angewinkelt. Wippen Sie leicht vor und zurück, gerade so, dass Sie bemerken, wie Sie gegensteuern müssen, um nicht nach vorne oder hinten zu kippen. Pendeln Sie sich ein, bis Sie spüren, dass Sie genau in der Mitte der Füße ausgerichtet sind.

Stellen Sie sich vor, Sie seien ein Baum, dem Wurzeln in die Erde wachsen. Spüren Sie, wie Sie fest verwurzelt stehen.

Dann fokussieren Sie Ihren Brustkorb, Ihre Wirbelsäule und Ihren Kopf und stellen sich vor, wie Sie als Baum Ihre Krone

breit und groß ausrichten. Wenn Sie möchten, schließen Sie die Augen. Nun sagen Sie sich (laut oder leise) folgende Sätze:

*»Ich habe einen Standpunkt. Ich stehe mit beiden Füßen auf dem Boden. Ich habe Stehvermögen. Ich kann etwas durchstehen. Ich kann für etwas eintreten. Ich kann für mich eintreten. Ich stehe zu mir. Ich stehe in mir.«*

Sie können diese Sätze mehrmals wiederholen. Bleiben Sie einen Augenblick stehen. Spüren Sie nach. Danach halten Sie Ihren Vortrag oder Ihre Präsentation. Was macht diese Übung mit Ihnen?

## PERMA-Lead

von Katharina Mayer

Kennen Sie dieses Gefühl: Sie arbeiten an einem Projekt, sind dabei total engagiert, können Ihre persönlichen Stärken entfalten und haben Spaß an der Arbeit? Dann sind Sie höchstwahrscheinlich im Flow und leben unbewusst die Facetten von PERMA. Weiter vorne in diesem Booklet haben wir das PERMA-Modell des Wohlbefindens nach Martin Seligman erklärt (**P**ositive Emotions, **E**ngagement, **R**elationships, **M**eaning und **A**ccomplishment).

Doch was hat das mit Führung zu tun? In zahlreichen Studien konnte gezeigt werden, dass durch eine Förderung der fünf PERMA-Faktoren Menschen tatsächlich besser werden: in ihrer Leistung, ihrer Motivation und Widerstandskraft. Stellen Sie sich vor, Sie werden von einer Führungskraft geführt, die Ihnen Aufgaben gibt, die Ihnen liegen, Spaß machen und die Sie fördern. Sind Sie schon mal einer Führungskraft begegnet, die diese Werte lebt?

Der Wirtschafts- und Organisationspsychologe Markus Ebner hat das auf der nächsten Seite dargestellte neue Führungsmodell, das er PERMA-Lead nennt (Ebner, 2019, S. 71), sowie ein dazu gehöriges Testverfahren entwickelt.

## Das Führungsmodell PERMA-Lead

**P - Positive Emotions** | Die Führungskraft trägt dazu bei, dass sich Mitarbeitende am Arbeitsplatz wohlfühlen, zufrieden sind und Spaß bei der Arbeit haben.

**E - Engagement** | Die Führungskraft gibt den Mitarbeitenden Aufgaben, die ihren individuellen Stärken entsprechen und ihnen hilft, sie auszubauen.

**R - Relationships** | Die Führungskraft sorgt dafür, dass sich die Mitarbeitenden im Team unterstützen und wertschätzend miteinander umgehen.

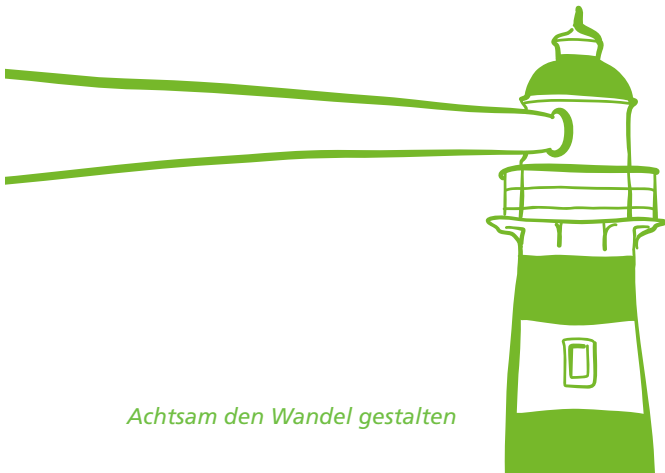
**M - Meaning** | Die Führungskraft trägt dazu bei, dass Mitarbeitende Sinn in ihrer Arbeit finden und dass sie wissen, warum ihre Arbeit wichtig ist.

**A - Accomplishment** | Die Führungskraft freut sich mit den Mitarbeitenden, wenn sie ihre Ziele erreicht haben und lobt sie dafür.

**LEAD** | Die Führungskraft folgt einem stärken- und ressourcenorientierten Ansatz.

Ebner konnte in mehreren Studien zeigen, dass es Führungskräften mit dem PERMA-Ansatz gelingt Krankheitstage signifikant zu verringern, Burnout-Risiken zu halbieren und den Umsatz zu steigern. Eine günstige Entwicklung konnte er auch bei den Führungskräften selbst beobachten: sie wurden widerstandsfähiger (resilienter) und waren kreativer beim Finden von Lösungen in herausfordernden Situationen.

Auch Sie können lernen, sich selbst und andere mithilfe dieser Kriterien zu führen. Ein erster Schritt wäre, echte Beziehungen aufzubauen, über den Sinn des eigenen Tuns zu kommunizieren und auf die eigenen Stärken zu achten.



Grafik: ms



## Positiver Besprechungsstart

*von Michael Stolle*

Unsere Überzeugungen und Glaubenssätze, was eine gute Führungskraft ausmacht, haben einen großen Einfluss darauf, welche Ziele wir uns vornehmen und ob wir sie schließlich erreichen. Manchmal habe ich den Eindruck, dass einige Studierende deshalb nicht gerne Führungskraft werden wollen, weil sie ein bestimmtes Bild von Führungskräften im Kopf haben, von dem sie glauben, dass es nicht zu ihnen passt. Und so streben dann zum Beispiel die stillen, leisen oder empathischen Personen keine Führungsverantwortung an. Wie schade!

Es ist schon richtig: Führungskräfte haben oft die Aufgabe, Probleme abzuarbeiten oder Konflikte zu lösen. Mindestens ebenso wichtig sind aber die Maßnahmen, die zu einem Aufblühen, zu einem gelingenden Miteinander und Flow-Erleben führen.

Dennoch beachten viele Führungskräfte Schwierigkeiten mehr als Erfolge (die es aber gleichzeitig auch gibt). Befördert wird diese Haltung dadurch, dass die menschliche Aufmerksamkeit entwicklungsbiologisch mehr auf das Negative als auf das Positive gerichtet ist (only bad news are good news).

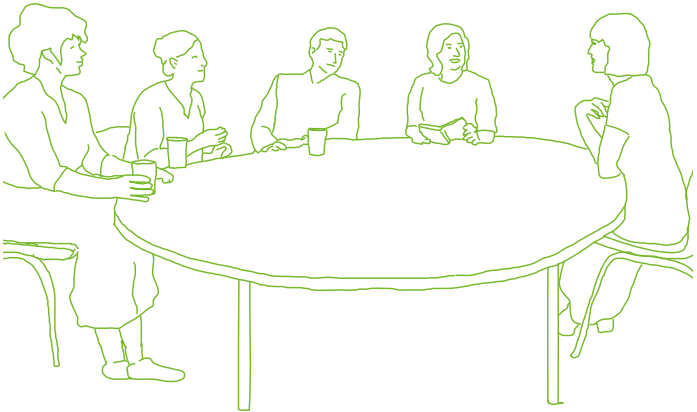
Aus der positiven Psychologie liegen genügend Studien darüber vor, was durch eine gezielte Aufmerksamkeitslenkung erreicht werden kann. Was kann passieren, wenn wir uns von Problemen lösen und auf das fokussieren, was Menschen stärkt und zur Entfaltung bringt?

Hierzu gibt es eine gute Übung (aus Feuerborn, 2020, S. 90f.), die sich als Auftakt einer Lehrveranstaltung genauso eignet wie als Beginn eines Teammeetings. Jeder Teilnehmende (einschließlich des Dozierenden oder der Teamleitung) bekommt 1-2 Minuten die ungeteilte Aufmerksamkeit und beantwortet eine der folgenden Fragen:

**Was hat in den vergangenen Tagen gut funktioniert?  
Was hat dich in den vergangenen Tagen gefreut?  
Welche Verbesserungen oder neue Ideen sind kürzlich entstanden?**

Meistens lasse ich die Person beginnen, die den ersten Impuls dazu verspürt; dann geht es im Uhrzeigersinn weiter, sodass auch die sonst eher ruhigeren zu Wort kommen. Hilfreich ist es, wenn die Beiträge nicht bei Allgemeinplätzen bleiben, sondern kleine, konkrete Erlebnisse oder Ergebnisse aufgreifen. Dann passiert es, dass dieses kleine Ritual viel

Energie und positive Atmosphäre in das Seminar oder das Meeting bringt und viele heikle Punkte weniger schwierig werden, als gedacht.



## Fünf Minuten Führung lernen

von Daniela Geraets

Täglich gibt es viele Situationen, in denen man sich selbst oder andere führt, oder auch von anderen geführt wird. Häufig achtet man gar nicht darauf. Es sei denn, man handelt explizit in einer bestimmten Rolle: etwa als Trainerin oder Trainer eines Sportvereins oder als Vorstandsmitglied in einer Hochschulgruppe. Selbst dann ist man sich nicht immer bewusst, wie man gerade agiert und zweifelt vielleicht daran, ob die Art und Weise, wie man auftritt, auch wirklich zu dem passt, wie man eigentlich sein möchte, oder: wie man eigentlich sein könnte.

Deshalb brauchen Führungskräfte und solche, die es werden wollen, vor allem zwei Eigenschaften: die Fähigkeit zur Reflexion und die Einsicht, dass die meisten Führungskräfte ›auch nur Menschen‹ sind. Dennoch sind Selbstzweifel und pessimistische Gedanken gerade bei neuen Führungskräften ganz normal. Die folgende Fünf-Minuten-Übung zeigt, wie man sich selbst Mut zusprechen und zur eigenen Stärke finden kann. Die Frageliste ist ein Klassiker aus der *Ermutigenden Führung*, die immer wieder gern zitiert wird (Berner et.al. 2015):

**Was finde ich gut an mir?**

.....

**Was finde ich gut an meiner Art,  
mit Menschen umzugehen?**

.....

**Wo mache ich Fortschritte?**

.....

**Dank welcher Stärken stehe ich im Leben da,  
wo ich stehe?**

.....

**Was möchte ich noch lernen und ausprobieren?**

.....

**Wer kann mich dabei unterstützen?**

.....

*Grafik: ms*

Nimm dir drei mal 5 Minuten innerhalb einer Woche Zeit für diese Liste und erweitere sie immer wieder. Auch danach kannst du diese Liste immer wieder ansehen und deinen weiteren Weg wertschätzend reflektieren.

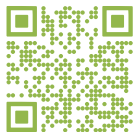
## Ich blicke alle an

*von Michael Stolle*

Lange Zeit war die Auffassung verbreitet, dass es Zuckerbrot und Peitsche braucht, um sich und andere zu motivieren. Heute gibt es bessere Ansätze, wie etwa das Modell der psychischen Grundbedürfnisse von Edward Decy und Richard Ryan (2017). Was Menschen wirklich motiviert ist das Bedürfnis wahrgenommen zu werden (die eigene Kompetenz zeigen), dabei in Beziehung zu anderen zu treten (Verbundenheit erleben) und einen wichtigen Beitrag zu leisten (Sinn erzeugen). Was heißt das im Zusammenhang von Leadership?

Dazu eine wahre Anekdote: Der Orchesterdirigent Claudio Abbado war bei seinen Musikerinnen und Musikern ungemein beliebt und er schaffte es regelmäßig, sein Orchester zu Höchstleistungen anzuspornen. Und dies, obwohl er nur ganz wenig gesprochen hat. Sein motivierender Führungsstil war so legendär, dass man sich an der Universität St. Gallen wissenschaftlich mit den Methoden beschäftigt hat, die Abbado angewendet hat. Wie hatte er es geschafft, so gut anzukommen? Abbado äußerte sich dazu in einem Interview sinngemäß: »Ich gebe jedem Mitglied des Orchesters das Gefühl, dass ich es anblicke. Ich blicke jeden an.« (Storch/Tschacher, 2016, S. 127)

Offenbar kommt es also darauf an, dass eine Führungskraft seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer Unverwechselbarkeit wahrnimmt und sie dabei unterstützt, ihre jeweiligen Kompetenzen zu zeigen. Dabei spielen die Augen eine zentrale Rolle, wie an einem weiteren großartigen Musiker studiert werden kann. Leonard Bernstein demonstriert, was passiert, wenn man seinem ›Team‹ zeigt, dass es gesehen wird. Er dirigiert nur mit seinen Augen und erreicht so eine besondere Form der Verbundenheit. Zusammen schafft das Ensemble eine wundervolle Aufführung vom Joseph Haydns Sinfonie Nr. 88 in G-Dur (4. Satz *Allegro con spirito*).



[bit.ly/3tzg8Nj](https://bit.ly/3tzg8Nj)



Grafik: ms

## Gewaltfrei kommunizieren

von Paul Kupfer

Schon seit den frühen Anfängen ist die Gewaltfreie Kommunikation (GFK) nach Marshall Rosenberg ein wichtiger Bestandteil für unsere Zusammenarbeit bei *soulbottles*. Das hat auch persönliche Gründe: Kurz bevor wir uns kennenlernten, hatte mein Mitgründer Georg Tarne seine GFK-Trainerausbildung beendet und ich an einem seiner ersten Workshops an der besetzten Wiener Universität teilgenommen. Ich studierte Kommunikationswissenschaften und interessierte mich für dieses Thema ebenfalls und so entstand ein intensiver Austausch und eine tiefe Freundschaft.

Kurz darauf gründeten wir gemeinsam *soulbottles*. Wenn man in einem kleinen Startup zusammenarbeitet, mit wenig Ressourcen und schneller Veränderung um sich herum, braucht es stabile emotionale Beziehungen: Menschen, mit denen man sich ehrlich und aufrichtig streiten, aber auch wieder vertragen kann, ohne dass ein innerer Groll zurückbleibt. Scary Honesty, beängstigende Ehrlichkeit, war Rosenbergs Formulierung dafür. Sie hilft, schwierige Entscheidungen gemeinsam zu treffen. Es braucht eine emotionale Sicherheit, die jedem den Mut gibt, Dinge anzusprechen.



Das Konzept der GFK hat uns geholfen solche Beziehungen und Räume aufzubauen und zu vertiefen. Seither versuchen wir diese Ideen und Haltungen in unseren Arbeitsalltag zu integrieren. Mittlerweile sind wir bei *soulbottles* über 60 Menschen und natürlich habe ich nicht mit allen eine Beziehung wie mit Georg. Doch der Umgang miteinander ist bei *soulbottles* ein anderer als an vielen anderen Arbeitsplätzen. Durch ehrliches Austauschen und Mitteilen kann eine Verbindung geschaffen werden, die insgesamt der Gemeinschaft und den einzelnen guttut.

*soulbottles* hat einen klaren Purpose und eine große Vision, doch wenn viele leidenschaftliche Menschen an einem gemeinsamen Ziel arbeiten, dann entstehen früher oder später auch Konflikte. Die GFK hilft uns, dass wir an diesen Konflikten eher wachsen und nicht zerbrechen. Wenn ich mich darauf verlassen kann, dass die Menschen um mich herum Dinge ansprechen werden, und ich auch das Vertrauen habe, dass wir Konflikte lösen können, dann setzt eine Art tiefe Entspannung ein, die ich in vielen anderen Organisationen nicht erlebe. In einer solchen Entspannung lässt es sich besser arbeiten. Und mehr Spaß macht es auch.

Als Lektüre empfehle ich das Buch *Konflikte lösen durch Gewaltfreie Kommunikation* von Rosenberg aus dem Jahr 2012.

Wer sich ein wenig in die Gewaltfreie Kommunikation vertiefen möchte: Es gibt einen gratis Onlinekurs von einem Trainer, den ich sehr schätze (siehe QR-Code). Er hat auch einen guten Podcast zum Reinschnuppern.



[bit.ly/3TKzzNy](https://bit.ly/3TKzzNy)

Grafik: ms

## Evening Questions

von *Brigitte Steinke*

Es liegt schon lange Zeit zurück, als ich mich entschlossen hatte, an einer umfangreichen Weiterbildung zur systemischen Organisationsberaterin teilzunehmen. Ich war damals als Personalentwicklerin in einem großen Versicherungsunternehmen tätig und erlebte genau in dieser Zeit die wachsende Anforderung, Dinge zu verändern. Gerade in den Verwaltungsstrukturen war vieles festgefahren und schien eingefroren. Es wurde aber bald klar, dass das Ziel des notwendigen technischen Fortschritts nicht ohne eine Veränderung und Weiterentwicklung der beteiligten Menschen, insbesondere derjenigen mit Führungsverantwortung erreicht werden würde.

In meiner Weiterbildungsgruppe galt es als sehr erstrebenswert, anders zu sein und eben nicht einfach angepasst an die Gegebenheiten. Wir wollten die Dynamiken in den Systemen und im sozialen Miteinander verstehen und herausfinden, wie wir uns selbst weiterentwickeln können und andere dazu ermuntern, in der Organisation oder der Familie oder der gesamten Gesellschaft Veränderungen voranzubringen.

In dieser Zeit habe ich die Übung **4 Fragen am Abend** kennen gelernt: Ihnen für wenige Minuten nachzugehen, erlaubte mir Abstand von den Turbulenzen und Erlebnissen des Tages zu gewinnen, Ereignisse mit einer inneren Distanz zu betrachten, den Dingen und sich selbst auf die Spur zu kommen. Es stellte sich Wohlbefinden und Zufriedenheit ein. Vor allem die Positive Psychologie hat in neuester Zeit erforscht, wie wirksam diese und andere Übungen sein können und dass positive Emotionen ein Schlüsselfaktor für lang-fristige Zufriedenheit, Erfolg und Wohlergehen darstellen. Qualitative Studien zeigen, dass die Übung **4 Fragen am Abend** zu einer Sensibilisierung der Wahrnehmung, zu einer Änderung der Interpretation von Situationen und damit auch zu einer Veränderung der eigenen Handlungen führt (Ebner, 2019). Wichtig erscheint mir dabei, die Übung regelmäßig zu machen. Es kann hilfreich sein, sich einen sichtbaren Anker zu setzen, der an diesen Moment der Ruhe und Reflektion erinnert. Das kann ein Schleifenband am Schreibtisch sein, ein Handschmeichler oder eine Muschel vom Strand. Bevor du die Übung ausprobierst, schließe für wenige Sekunden die Augen und atme ein und aus. Das erleichtert es dir, bei dir anzukommen. Dann wende dich den folgenden Fragen zu:

**Was hat mir heute Freude bereitet?**  
**Wann habe ich mich heute lebendig gefühlt?**  
**Welche Stärken konnte ich heute ausleben?**  
**Wofür und wem kann ich heute dankbar sein?**



## Menschen führen

von Fidelis Ruppert

In traditionellen afrikanischen Gemeinschaften wurde von einem Führer erwartet, dass er einer ist, der ›Leben fördern‹ kann – fostering life. Es war seine Aufgabe, dafür zu sorgen, dass sich das Leben des Stammes gut entfalten und weiter entwickeln kann. Eine ähnliche Einstellung findet sich im 6. Jahrhundert in der Klosterregel des Benedikt von Nursia. Er vergleicht das Amt des Abtes, also des Kloostervorstehers, mit dem eines Schafhirten und sagt dann, der Abt solle die Gemeinschaft so führen, dass er sich ›am Wachsen einer guten Herde freuen‹ kann. Dieses Wachsen der Gemeinschaft ist hier nicht quantitativ gemeint, sondern das geistige und geistliche Wachstum der Mönche; ihr Leben, ihre Persönlichkeit soll sich durch den Führungsstil des Abtes gut entfalten können. Es geht beim Führungsamt also nicht um die Karriere des Führenden (und um die Boni, die in seine Tasche fließen können), sondern um das Wohlergehen derer, die er zu führen hat. Führen ist ein Dienst am Menschen, und das ist keine leichte Aufgabe.

Benedikt sagt dazu: »Wem mehr anvertraut ist, von dem wird mehr verlangt. Er muss wissen, welche schwierige und mühevollere Aufgabe er auf sich nimmt, nämlich Menschen zu führen und der Eigenart vieler zu dienen. (...) Nach

der Eigenart und Fassungskraft jedes einzelnen soll er sich auf alle einstellen und auf sie eingehen.« (Salzburger Äbtekonzferenz, 2019, S. 40f). Der Abt muss also ein gutes Gespür für die Bedürfnisse der Menschen haben und dann das rechte Maß finden, wie er mit ihnen umgehen soll. Und das rechte Maß für jeden kann darin bestehen, »dass die Starken finden, wonach sie verlangen, und die Schwachen nicht davonlaufen.« Wer stark und begabt ist, soll gefördert und auch entsprechend herausgefordert werden, und mit den Schwächeren soll so umgegangen werden, dass sie nicht erschreckt davonlaufen.

Ein solch feinfühliges und differenziertes Umgehen mit den verschiedenen Arten von Menschen ist eine große Herausforderung für jede Führungspersönlichkeit und setzt eine gewisse menschliche Reife voraus. Der oder die Führende muss deshalb die eigenen Schwächen kennen, die oft Ursache für unangemessenes oder gar unbeherrschtes Verhalten sind. Das weiß schon Benedikt von Nursia und sagt deshalb, der Abt solle einer sein, »der es versteht, eigene und fremde Wunden zu heilen«. Zuerst soll er die eigenen inneren Verwundungen und Macken bei sich selbst entdecken und zu heilen suchen, damit er auch heilsam mit den ihm Anvertrauten umgehen kann. Die beständige Arbeit

an sich selbst und an der eigenen Reifung müsste deshalb für alle Führenden hohe Priorität haben. So kann eine recht gelebte Führungsaufgabe auch ein Weg zur eigenen Reife sein.

Und dann das Ausscheiden aus dem Amt! In afrikanischer Tradition erwartet man, dass ein Führer spürt, wann seine Zeit um ist, wann er seinen Platz frei machen muss, und zwar rechtzeitig, um dann sein Amt wohlwollend und friedlich in die Hände eines Jüngeren zu übergeben. Der rechtzeitige und friedliche Rücktritt ist also Teil eines reifen Führungsverhaltens. Die Art des Rücktritts kann viel darüber offenbaren, wie selbstlos oder aber selbstherrlich das Amt verstanden und ausgeübt wurde.



Grafik: ms



## Liste der Autorinnen und Autoren

### **ARLETT DÖLLE**

Arlett Dölle ist Referentin im Team Gesundheitsmanagement der Techniker Krankenkasse (TK) in Hamburg. Sie verantwortet dort unter anderem die Schwerpunkte der „Gesunden Hochschule“ und der Präventionspolitik mit. Bis Mitte 2021 war sie als Referentin Gesundheitswesen und Gesundheitspolitik in der TK-Landesvertretung Sachsen-Anhalt tätig. Was beide Tätigkeiten vereint, ist das Engagement in bundes- und landesweiten Gremien, Projekten und Netzwerken.

### **MARTIN GLATZ**

Martin Glatz ist Unternehmensberater, Speaker, Trainer, Autor und Musiker. Derzeit arbeitet er diplomierte Wirtschaftsingenieur als Coach für Persönlichkeitsentwicklung, Teamentwicklung und Potentialentfaltung. Er ist Gründer der JustBe-Akademie. Zuvor war er über 30 Jahre Führungskraft in internationalen Unternehmen u.a. der Markenartikel- und Verpackungsbranche und Geschäftsleiter für Verkauf, Marketing und Forschung & Entwicklung.

### **P. ANSELM GRÜN OSB**

P. Anselm Grün OSB ist Mönch der Benediktinerabtei Münsterschwarzach. Bekannt wurde er als Autor spiritueller Bücher, die überwiegend im klostereigenen Vier-Türme-Verlag und im Herder-Verlag erschienen sind. Bis 2013 war er als Cellerar für die wirtschaftlichen Belange der Abtei zuständig. Mittlerweile widmet er sich ganz dem Schreiben, seiner Vortragstätigkeit und seinen Kursen im Gästehaus der Abtei. Zudem veröffentlicht er auf YouTube und seiner Facebookseite immer sonntags die Auslegung des Evangeliums als Video.

### **BODO JANSSEN**

Bodo Janssens bisheriger Lebensweg gäbe Stoff für einen Roman. 1974 wurde er in eine wohlhabende und bekannte Unternehmerfamilie hineingeboren. Als Student wird er entführt, acht Tage bleibt er in der Gewalt der Geiselnnehmer.

Er steigt in den elterlichen Hotelbetrieb ein und übernimmt die Unternehmensführung, nachdem sein Vater bei einem Flugzeugunfall ums Leben kommt. Als seine Mitarbeiter ihm in einer Mitarbeiterbefragung miserable Noten für seinen Führungsstil geben, zieht sich Bodo Janssen in ein Kloster zurück. Er entwickelt im Spannungsfeld zwischen Spiritualität und Wissenschaft den Upstalboom Weg, für eine Arbeitswelt mit Sinn und Menschlichkeit.

### **SUSANNE KÖLB-ADAM**

Susanne Kölb-Adam ist Gesundheitsmanagerin bei der AFRY Deutschland GmbH und dort direkt der Geschäftsleitung unterstellt. Sie ist bereits seit 2004 für AFRY tätig und hat gemeinsam mit der Techniker Krankenkasse und 16 Multiplikatorinnen und Multiplikatoren an den einzelnen Standorten ein nachhaltiges betriebliches Gesundheitsmanagement aufgebaut. Dieses wurde in den letzten Jahren mehrfach ausgezeichnet, zuletzt durch den VBG-NEXT Präventionspreis 2020 und das Corporate Alliance Siegel 2024/25. Darüber hinaus ist Frau Kölb-Adam auch als Koordinatorin für Arbeitssicherheit und BEM-Beauftragte tätig.

### **ERIC KNIES**

Eric Knies ist seit 2016 Geschäftsführer des schwedischen Ingenieur-, Design- und Beratungsdienstleistungsunternehmens AFRY Deutschland GmbH und leitet seit Oktober 2018 auch den Geschäftsbereich Umwelt. Bis zu seinem Wechsel in die Geschäftsführung war er seit 2007 in wechselnden Führungspositionen tätig. Herr Knies studierte Rechtswissenschaften an den Universitäten Mainz, Bayreuth und Trier und hat einen LL.M. in Common Law an der University of East Anglia (Norwich, UK) erworben. Seit 2017 ist er zertifizierter, systemischer Organisationsberater.

### **PAUL KUPFER**

Paul Kupfer ist Co-Gründer von soulbottles, Geschäftsführer des Anzuglabels

suits for Good und Coach für alternative Unternehmens- und Führungsstrukturen. Die ersten Prototypen der plastikfreien soulbottles-Flaschen entstanden zusammen mit seinem Freund Georg Tarne in Pauls WG-Zimmer in Wien, wo er Publizistik- und Kommunikationswissenschaften studierte. Mittlerweile arbeiten bei soulbottles mehr als 70 Menschen.

### **ABT MICHAEL REEPEN OSB**

Nach seinem Abitur 1979 in Sasbach arbeitete er als Hilfe zur Orientierung ein Jahr als Erzieher. Anschließend begann er in Freiburg im Breisgau Theologie zu studieren. 1982 trat er in die Abtei Münsterschwarzach ein. 1987 schloss er sein Theologiestudium in Würzburg ab und wurde zum Priester geweiht. 1991 wurde er Rektor des Lehrlingsseminars und für drei Jahre Schulseelsorger am Egbert-Gymnasium, das ebenfalls zur Abtei gehört. Die Jahre vor seiner Wahl zum Abt von Münsterschwarzach war er als Novizenmeister der Abtei tätig. Am 20. Mai 2006 wählten ihn die Mönche zum 75. Abt von Münsterschwarzach

### **P. FIDELIS RUPPERT OSB**

Fidelis Ruppert, geboren 1938 in Plankstadt, trat 1959 ins Kloster ein. Er promovierte in Würzburg zum Doktor der Theologie. In seinem Ordensleben war er Präfekt im Internat St. Maurus des Egbert-Gymnasiums Münsterschwarzach, leitete Meditations- und Exerzitienkurse und war in der Seelsorge tätig. Von 1979 bis 1982 war er Prior der Abtei Münsterschwarzach, von November 1982 bis April 2006 war er der 74. Abt von Münsterschwarzach. Er wirkt als Autor und Seelsorger in der Abtei Münsterschwarzach, hält Exerzitien und leitet vielbesuchte Kurse.

### **DR. DENIS SCHMELTER**

Denis Schmelter ist Fundamentaltheologe und Religionsphilosoph sowie „Certified Professional and Consultant of Positive Psychology/Zertifizierter Anwen-

der und Berater der Positiven Psychologie“ (DGPP Berlin). Als Wissenschaftlicher Mitarbeiter war er an verschiedenen Universitäten in Forschung und Lehre tätig. Seit 2022 ist er Bildungsreferent der Abtei Münsterschwarzach. Er arbeitet schwerpunktmäßig im interdisziplinären Schnittfeld von Katholischer Theologie, Positiver Psychologie und Benediktinischer Spiritualität.

### **DESIREE SIEBER**

Desiree Sieber hat Physik am Karlsruher Institut für Technologie (KIT) studiert. Im November 2021 hat sie als studentische Teilnehmerin das HoC-Exkursionsseminar „In Führung gehen – Achtsam den Wandel gestalten“ besucht. Seitdem hat sie über 15 weitere HoC-Kurse rund um das Thema ‘Gute Führung’ und ‘Persönlichkeitsentwicklung’ besucht und im Wintersemester 2023/2024 an der Leadership Talent Academy teilgenommen. Seit 2023 leitet sie Seminare im Gästehaus der Abtei Münsterschwarzach.

### **DR. BRIGITTE STEINKE**

Dr. Brigitte Steinke war zwei Jahrzehnte als Referentin im Gesundheitsmanagement für Betriebe und Hochschulen in der Unternehmenszentrale der TK tätig. Sie war von Anbeginn mit der Entwicklung im Setting Gesunde Hochschule konzeptionell und gleichermaßen praktisch als Projekt- und Prozessberaterin in Hochschulen und in den Netzwerken aktiv. Brigitte Steinke ist heute als freiberufliche Projekt- und Prozessberaterin im Setting Gesunde Hochschule, in der Netzwerkarbeit sowie als Moderatorin aktiv.

### **DR. MICHAEL STOLLE**

Michael Stolle ist Geschäftsführer am House of Competence (HoC) am Karlsruher Institut für Technologie (KIT), das er maßgeblich aufgebaut hat. Er ist dort mit allen Fragen der Führung, Entwicklung und Gestaltung eines überfachlichen Kompetenzzentrums befasst. Derzeit interessiert ihn besonders, wie sich die fachübergreifenden Bildungsangebote an Universitäten angesichts

gravierender Transformationsprozesse verändern können. Im Lehrangebot des HoC ist er mit Kursen zu den Themen „Führen“ und „Verändern“ vertreten.

### **SABRINA WEIß**

Sabrina Weiß ist Projektleiterin des Leadership Talent Lab (LTL) am House of Competence (HoC) am Karlsruher Institut für Technologie (KIT). Im Rahmen des Projekts beschäftigt sie sich mit der Förderung von Good Leadership Kompetenzen und der Frage, wie gute Führung bereits im Studium erfahrbar gemacht werden kann. Sie studierte Sozialökonomik und Umweltethik und setzt sich aktuell in ihrem Promotionsvorhaben mit Fragen einer sinnorientierten Führung im Spannungsfeld von Erfolgsorientierung und Humanverantwortung auseinander.

### **WEITERE BEITRÄGE IM ÜBUNGSTEIL VON**

Daniela Geraets (Business-Trainerin und Coach, Lehrbeauftragte am KIT)

Katharina Mayer (Wi-Ing. mit Leidenschaft für Good Leadership)

Stephan Veith OSB (Mönch in Münsterschwarzach, Verwaltung, Personal)

Bettina Werner (Sozialpädagogin, MBSR-Trainerin, Konfliktberatung am KIT)

## Literaturverzeichnis

- ALLEN, DAVID** (2015): Wie ich die Dinge geregelt kriege: Selbstmanagement für den Alltag. Zum Erfolg mit der Getting Things Done Methode, München: Piper.
- BERNER, WERNER ET.AL.** (2015) Ermutigende Führung: Für eine Kultur des Wachstums. Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- BLICKHAN, DANIELA** (2018): Positive Psychologie. Ein Handbuch für die Praxis, Paderborn: Junfermann, 2. AUFLAGE.
- BRECHT, BERTOLT** (1970): Ein Lesebuch für unsere Zeit, hrsg. von Walther Victor, Berlin: Aufbau.
- BUJO, BÉNÉZET** (2023), Gegenseitiges Zeugen und Gebären. In: Herderkorrespondenz 6/2023: Freiburg/ Breisgau
- CAMERON, KIM** (2021): Positively Energizing Leadership. Virtuos Actions and Relationships that create High Performance, Oakland: Berrett-Koehler.
- DUCKWORTH, ANGELA** (2017): Grit. Die neue Formel zum Erfolg. Mit Begeisterung und Ausdauer ans Ziel, München: C. Bertelsmann.
- EBNER, MARKUS** (2019): Positive Leadership. Erfolgreich führen mit PERMA-Lead: die fünf Schlüssel zur High Performance. Ein Handbuch für Führungskräfte, Personalentwickler und TRAINER, WIEN: FACULTAS.
- ENDERLE, STEFANIE; KUNZ, ALEXA M., LEHNER, ANNA** (2021): Das Schlüsselqualifikationsangebot an deutschen Universitäten. Empirische Befunde, Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- FELBAUER-DURSTMÜLLER, BIRGIT; WOLF, TANJA; NEULINGER, MAXIMILIAN (HRSG.)** (2019): Unternehmen Kloster. Wirtschaft und monastisches Leben im interdisziplinären Dialog, Wiesbaden: Springer.
- FEUERBORN, JÖRG** (2016): Positive Psychologie. Freiburg: Haufe.

- FISCHER; HANS RUDI, STAHL, HEINZ K.; SCETTGEN, PETER; SCHLIPAT HANS (Hrsg.)** (2019): Dienende Führung: Zu einer neuen Balance zwischen ICH und WIR, Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- FREDRICKSON, BARBARA L.** (2009): DIE MACHT DER GUTEN GEFÜHLE. WIE EINE POSITIVE HALTUNG IHR LEBEN DAUERHAFT VERÄNDERT. FRANKFURT, NEW YORK: CAMPUS.
- GESELLSCHAFT FÜR SCHLÜSSELKOMPETENZEN IN LEHRE, FORSCHUNG UND PRAXIS E.V.** (2020): Schlüsselkompetenzen – ein Muss akademischer Bildung. Positionspapier der Gesellschaft für Schlüsselkompetenzen in Lehre, Forschung und Praxis e.V. (Online abrufbar: <https://gfsk.org/wp-content/uploads/PositionspapierSchlu%CC%88sselkompetenzen.pdf>)
- GREGOR DER GROBE** (1995): Der hl. Benedikt. Buch II der Dialoge lateinisch/deutsch, hrsg. im Auftrag der Salzburger Äbtekonzferenz, Sankt Ottilien: EOS.
- GRÜN, ANSELM** (2001): Menschen führen – Leben wecken. Anregungen aus der Regel Benedikts von Nursia, Münsterschwarzach: Vier-Türme-Verlag, 3. Auflage.
- GRÜN, ANSELM; DUFNER, MEINRAD** (2003): Gesundheit als geistliche Aufgabe, 9. Überarbeitete und aktualisierte Auflage, Münsterschwarzach: Vier-Türme-Verlag.
- HÄRTL-KASULKE, CLAUDIA / REVERS, ANDREA** (2018): Lebenskunst! Eine Anleitung zur Positiven Psychologie. 1. Auflage. Weinheim: Beltz.
- IDING, DORIS** (2015): Achtsamkeit. Mein Übungsbuch für mehr Balance und Harmonie, München: Gräfe und Unzer.
- JANSSEN, BODO** (2016): Die Stille Revolution. Führen mit Sinn und Menschlichkeit, 8. Auflage, München: Ariston.
- JANSSEN, BODO** (2023) Das neue Führen. Führen und sich führen lassen in Zeiten der Unvorhersehbarkeit, München: Ariston.

- LEHNER, ANNA, MICHAEL STOLLE** Warum nicht anders? Der Alltag als Übung, Karlsruhe 2019 (<https://publikationen.bibliothek.kit.edu/1000094945>)
- KREINER, ARMIN** (2006): Das wahre Antlitz Gottes – oder was wir meinen, wenn wir Gott sagen, Freiburg im Breisgau – Basel – Wien: Herder.
- KUNZ, ALEXA Maria** (2020): Akademische Schlüsselkompetenzentwicklung – Prämissen und Konsequenzen für die Lehre, Karlsruhe (Online abrufbar: [https://www.hoc.kit.edu/downloads/Kompetenzentwicklungskonzept\\_20200407\\_mi.pdf](https://www.hoc.kit.edu/downloads/Kompetenzentwicklungskonzept_20200407_mi.pdf))
- KUNZ, ALEXA MARIA u.a.** (2023); Studentisches Gesundheitsmanagement. Partizipative Forschung, Vernetzung und Entwicklung von Maßnahmen und Strukturen im Projekt MyHealth, Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- KUNZ, ALEXA MARIA** (2025): Erfolgsfaktor Future Skills? Zum Verhältnis von Future Skills und Schlüsselkompetenzen. Diskurse, Einordnungen und ein Appell, in: Future Skills für Studium und Karriere. Potenziale und Perspektiven, hrsg. v. Holger Ehlert, Lucas Falkenhain, Geraldine Hupp und Lara Katharina Kerkenberg: düsseldorf university press (im Erscheinen).
- MAHR, ALBRECHT** (2016): Von den Illusionen einer unbeschwerten Kindheit und dem Glück, erwachsen zu sein. München: Scorpio.
- MANGELSDORF, JUDITH** (2020): Positive Psychologie im Coaching. Positive Coaching für Coaches, Berater und Therapeuten, Wiesbaden: Springer.
- NORTHOUSE, PETER G.** (2019): Leadership. Theory & Practice. 8th edition, London: SAGE.
- PETERSON, CHRISTOPHER** (2009): Foreword, in: LOPEZ, SHANE J./SNYDER, CHARLES R. (Hg.): The Oxford Handbook of Positive Psychology, 2nd edition (Online-Edition: Oxford Academic 18.09.2012), xxiii–xxv [<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195187243.002.0009>].
- PUZICHA, MICHAELA** (2015): Kommentar zur Benediktusregel. Im Auftrag der Salzburger Äbtekonzferenz, St. Ottilien: EOS, 2. Auflage.



- DIE REGEL DES HEILIGEN BENEDIKT** (RB) (2019), hrsg. Im Auftrag der Salzburger Äbtekonzferenz, 5. Auflage, Beuron: Kunstverlag Beuron.
- ROBERTSON BRIAN J.** (2016): Holacracy: Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt, München: Vahlen.
- ROSENBERG, MARSHALL B.** (2012): Konflikte lösen durch Gewaltfreie Kommunikation. Ein Gespräch mit Gabriele Seils. 15. Auflage. Freiburg: Herder.
- RUPPERT, FIDELIS** (1971), Das pachomianische Mönchtum und die Anfänge klösterlichen Gehorsams. Münsterschwarzach: Vier-Türme-Verlag.
- RUPPERT, FIDELIS/GRÜN, ANSELM** (2018): Christus im Bruder. Benediktinische Nächsten- und Feindesliebe. Zum 80. Geburtstag von Pater Fidelis Ruppert OSB, Münsterschwarzach: Vier-Türme-Verlag (Sonderausgabe).
- RUPPERT, FIDELIS** (2018): Geistlich kämpfen lernen. Benediktinische Lebenskunst für den Alltag, Münsterschwarzach: Vier-Türme-Verlag.
- RYAN, RICHARD M.; DECI, EDWARD L.** (2017): Self-Determination Theory. Basic Psychological Needs in Motivation, Development and Wellness, New York, London: Guilford Press.
- SCHNAUBELT, MANUELA; STOLLE, MICHAEL (HG.)** (2023): Einfach anders machen! Perspektiven für den Alltag, Karlsruhe (<https://publikationen.bibliothek.kit.edu/1000153070>).
- SCHWEPPE, RONALD/ LONG, ALJOSCHA** (2016): Loslassen. Mein Übungsbuch für mehr Unabhängigkeit & Lebensfreude. München: Gräfe und Unzer.
- SNYDER CHARLES R.; LOPEZ, SHANE J.** (2009): Positive Psychology: The Scientific and Practical Explorations of Human Strengths, London: SAGE.
- SELIGMAN, MARTIN / SCHUHMACHER, STEPHAN** (2012): Flourish – Wie Menschen aufblühen: Die Positive Psychologie des gelingenden Lebens. München: Kösel.

- STORCH, MAJA / TSCHACHER, WOLFGANG** (2016): Embodied Communication. Kommunikation beginnt im Körper, nicht im Kopf. 2., erweiterte Auflage. Bern: Hogrefe.
- STREIT, PHILIP** (2018): Einführung: Das Leben gestalten und genießen. In: Härtle-Kasulke/ Revers (2018), S. 10-18.
- STOLLE, MICHAEL** (2019): Persönlichkeitsentwicklung als Schlüsselqualifikation in der digitalen Revolution. In: Persönlichkeitsentwicklung in Hochschulausbildungen fördern. Aktuelles aus Forschung und Praxis, HRSG. V. JUDITH STUDER, ESTHER ABPLANALP, STEPHANIE DISLER, Bern: hep Verlag, S. 241-255.
- STOLLE, MICHAEL** (2023): Gesund führen. In: Timmann, Mareike/Paeck, Tatjana/Fischer, Jan/Steinke, Brigitte/Dold, Chiara/Preuß, Manuela/Sprenger, Max (Hg.): Handbuch Studentisches Gesundheitsmanagement. Berlin: Springer.
- TECHNIKER KRANKENKASSE (Hrsg.)** (2019): Führung im Wandel - New Work A bis Z, Hamburg.
- TURNER, VICTOR** (2005), Das Ritual. Struktur und Anti-Struktur. Frankfurt/Main: Campus.
- #WHATSNEXT – Gesund arbeiten in der hybriden Arbeitswelt** (2023). Eine Studie des Instituts für Betriebliche Gesundheitsberatung (IFBG) in Kooperation mit der Techniker Krankenkasse (TK) und dem Personalmagazin (Haufe Gruppe), Konstanz (Download: <https://www.tk.de/resource/bl-ob/2145756/3005523ae7a54b38cbdd7445021cdb11/studie--whatsnext-2023-data.pdf>)

## Dank

Zuallererst möchten wir der Techniker Krankenkasse für ihren Mut und die Innovationskraft danken, im Kontext eines Pilot-Projekts mit dem HoC das Seminar im Rahmen des Gesundheitsmanagements zu ermöglichen.

Und ebenso danken wir den Mönchen aus dem Kloster Münsterschwarzach, die unentbehrlich für den Erfolg der Seminare waren. Sie haben uns alle mit ihren Impulsvorträgen zur gesunden Führung bereichert und beschenkt. Ihre Weisheit und Offenheit waren eine Quelle der Inspiration und Reflexion.

Herzlichen Dank an Abt Michael Reepen für die kontinuierliche Unterstützung sowie die Menschlichkeit und Herzlichkeit, die er allem zugrunde legt. Pater Fidelis Ruppert stand uns wann immer möglich mit seinen Gedanken und Erfahrungen zur Verfügung und hat Türen geöffnet – auch solche die nach innen aufgehen. Es gab kein Seminar ohne Bruder Jakobus Geiger und seine Einführung in die Kontemplation. Bruder Ansgar Stüfe hat uns mehrfach an seinen vielfältigen Erlebnissen als Chefarzt in der Mission teilhaben lassen. Seine Expertise war für uns gerade in der Corona-Zeit von großem Wert. Pater Anselm Grün hat es immer wieder möglich gemacht, vor Ort *und* digital dabei zu sein.

Br. David Hergenröder hat uns an dem Entwicklungsprozess Anteil nehmen lassen, den er im Gästehaus voranbringt. Anita Zeitler und Renate Then sagen wir stellvertretend für das gesamte Team des Gästehauses Danke für die große Gastfreundschaft und Hilfsbereitschaft.

Denis Schmelter sind wir zu großem Dank verpflichtet – für sein professionelles Programmmanagement, seine wertvollen Hinweise und sein nie nachlassendes Interesse an unserem Vorhaben. Wir freuen uns, dass er das Seminar auch über das Ende der Projektzeit im Kursprogramm des Gästehauses betreuen und selbst inhaltlich bereichern wird.

Unser Dank gilt Paul Kupfer, der bei so vielen Gelegenheiten mitgewirkt und demonstriert hat, dass gesunde Führung auch in einem Start-Up-Unternehmen funktioniert. In gleicher Weise hat Bodo Janssen unser Seminar bereichert und die von ihm getragene „Stille Revolution“ vorgestellt. Susanne Kölb-Adam hat sich, überzeugt vom Gewinn des Seminars, für einen Transfer in ihre Unternehmenswelt eingesetzt, beispielsweise für Strategieworkshops.

Allen Beitragenden zu diesem Booklet danken wir für die Texte und den konstruktiven Austausch. Den Kolle-

ginnen am Schreiblabor des HoC, Magdalena Heinzler, Alina Heinzmann und Lisa Sielaff, danken wir herzlich für die akribische Durchsicht der Artikel. Josef Lucas hat die Gestaltung des Booklets übernommen und die kreativen Vorarbeiten von Merve Simsek und Immanuel Zeh weiterentwickelt. Danke für das gelungene Ergebnis und die schönen Illustrationen! Danke an das gesamte Team des HoC, das ein fantastischer Resonanzrahmen für das Projekt war und auf so vielfältige Weise unterstützt hat. In der Unternehmenszentrale der Techniker Krankenkasse haben uns Bianca Dahlke, Gesa Feddersen und Arlett Dölle professionell begleitet und viele gute Hinweise zur Verankerung im Bereich des Gesundheitsmanagements gegeben. Zu guter Letzt danken wir den Studierenden und Führungskräften, die an den Seminaren teilgenommen haben und zu einer ganz eigenen Kraftquelle wurden. Sie haben uns darin bestärkt, dass es wirklich gelingen kann, in Führung zu gehen und Wandel gesundheitsförderlich zu gestalten.

*Michael Stolle & Brigitte Steinke*